

UNIVERSITETET I
NORDLAND

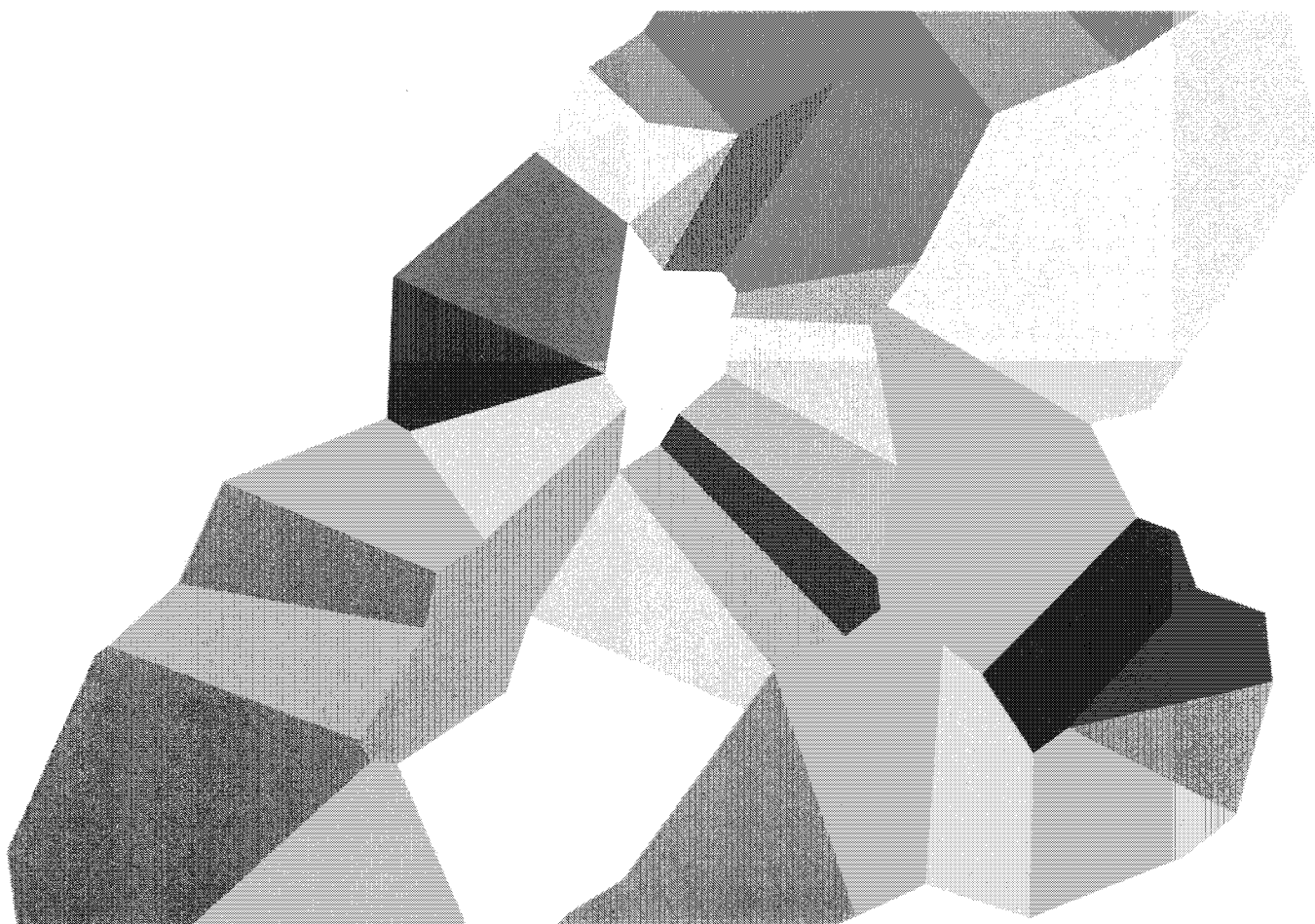
HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

ATTFØRINGSBEDRIFTEN
– offentlig eierskap og strategi

Inger Johanne Birkelund
BE323E
MBA HHB

[2011]



Abstract

This study is related to an ongoing strategy-process in a company that provides vocational rehabilitation services to disadvantaged people. The companies in this industry are organized as share holder companies and the main share holder is usually the local municipality. These companies are non-profit organizations and they are exempted from paying income taxes.

The formulation of the problem is based on the board-members opportunity to exercise shareholder interests in the strategy-process. Through theoretical and empirical research I seek answers according to three directions: why the owners choose to solve their community tasks by establishing private companies, what opportunities shareholders have to affect the strategy process in the companies, and how the board-members can possibly include the owners in this process.

The study shows that the municipal owners have chosen company organization from efficiency considerations. The shortage of measurement methods relating to the companies societal mission is a problem, both according to company performance and to legitimize the company's position to their competitors.

Through focus on complementary competence in the board, and by increasing governing involvement in the company's strategy, the owners can increase the companies' effectiveness and guard their interests in a better way.

The study shows that expectations and the motivation of the board-members is to create value – the board is expected to help the company to increase their performance.

To do that, the board needs to make a choice – either spend the required amount of time and involvement in the boardroom or to delegate these assignments to management personnel.

The study also shows that a supportive culture, the chairman's leadership qualities and good compensation for responsibilities is the key to succeed.

Forord

Å utdanne seg samtidig som man er i full jobb er utfordrende. Dette kjennes enda bedre på kroppen når jobben er oppstart av egen bedrift.

Det er mange som har bidratt slik at jeg har fått frigjort tiden som var nødvendig for å gjennomføre Master of Business Administration programmet. En stor takk til Rolf og resten av familien som har oppmuntret, motivert og stilt opp for meg.

En stor takk til lille Liam som har bidratt med avkobling, det er utrolig godt for en nybakt bestemor å få være tilstede i lilleprinsens små og store hverdagsaktiviteter. Skjønne Liam har gitt meg fokus og perspektiv, det har vært viktig.

Jeg ønsker også å takke gode venninner for utrettelig oppmuntring og tro på min gjennomføringsevne.

Til alle mine kollegaer på Nordtro – tusen takk for deltakelse i dette avsluttende prosjektet! Jeg har satt stor pris på dere i de årene jeg var ansatt i bedriften. Denne studien har vært en fin avslutning på mitt engasjement. Jeg takker også respondentene for deres bidrag til studien.

Jeg ønsker å trekke fram Handelshøyskolen i Bodø, nå Universitetet i Nordland, for et godt studieopplegg som tillater utdanning samtidig som man er i arbeid. Dere har bidratt med mye god og nyttig kunnskap – gjennom dyktige lærere og trivelige medstudenter. Ikke minst vil jeg takke veileder Frode Solberg fra BI Trondheim for gode innspill i utviklinga av dette masterprosjektet.

Jeg har bare opplevd positiv støtte i forhold til utdanninga mi – til alle dere som har kommet med oppmuntrende heiarop underveis: Jeg klarte det! Nå er jeg i mål!

Storslett 15.desember 2011

Inger Johanne Birkelund

Sammendrag

Denne studien har utgangspunkt i en pågående strategiprosess i en utføringsbedrift. Bakgrunnen for valg av tema er knyttet til utføringsbransjens tidsaktuelle utfordringer rundt dilemmaet økt konkurranseutsetting eller fortsatt skjerming. Studien har gjennom dette et samfunnsperspektiv, selv om organisasjonsperspektivet tilknyttet casebedriften har hovedfokus.

Problemstillingen er å finne gode tiltak som kan styrke styrerepresentantenes rolle i utøvelse av aktivt eierskap i strategiprosessen. Problemstillingen er drøftet gjennom teori og empiriske undersøkelser ut fra tre innfallsvinkler: eiernes motivasjon for selskapsorganisering og hvilke roller eierne utøver overfor bedriften, eiernes muligheter til å innvirke på strategiske beslutninger og til slutt styrets rolle i utøvelse av aktivt eierskap.

Teorigjennomgangen baserer seg på fagstoff knyttet til statseide selskaper, eierstyring, strategisk ledelse og styrets rolle i utøvelse av eierinteresser. Gjennom en empirisk studie av casebedriften, en strategisk tverrsnittkartlegging og en kvalitativ spørreundersøkelse, har jeg forsøkt å finne sammenfall mellom teoriene og virkeligheten slik den oppfattes i casebedriften.

Resultatene viser at eierne har valgt selskapsform ut fra en målsetting om effektivitet. Dette støttes av den empiriske undersøkelsen. Bedre resultatmålinger vil imidlertid øke eiernes muligheter til å stille krav til bedriften, samtidig som bedre målinger av samfunnsgevinst vil kunne legitimere bedriftens virksomhet ved kritikk om konkurransevridning.

Jeg fant også at eierne har formelle og uformelle systemer for innvirkning på bedriftens strategi – de har imidlertid ikke utnyttet mulighetene maksimalt. Gjennom eierskapsmeldinger og fokus på sammensetting av kompetente styrer vil eierne ytterligere kunne ivareta sine interesser.

Forventningene og motivasjonen til styrets rolle i casebedriften er helt klart definert som verdiskapende – at styret med sin sammensatte og kompletterende kompetanse sammen med bedriften skal bidra til økt lønnsomhet på eiernes vegne.

Styret kan utøve aktivt eierskap i strategiprosessen ved å igangsette tiltak som involverer eierne. Styret vil også måtte foreta et valg i forhold til sin involveringsgrad i strategiprosessen. Deretter er god styrekultur og rammer som tilfredsstillende kravene til styrets engasjement avgjørende for å oppnå målsettingen.

Avslutningsvis stiller jeg spørsmål ved bransjens utfordringer og om en standardisering av resultatmåling av sektorpolitiske oppgaver samt måling av samfunnsgevinst kan bidra til å legitimere attføringsbedriftenes virksomhet overfor eierne.

Innholdsfortegnelse

ABSTRACT	1
FORORD	2
SAMMENDRAG	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	5
OVERSIKT OVER TABELLER.....	7
Tabell 4.1 Bøhrens eierstyringsmodell.....	7
Tabell 4.2 Utvidet eierstyringsmodell.....	7
OVERSIKT OVER VEDLEGG	7
VEDLEGG 1: Intervjuguide	7
VEDLEGG 2: Oppsummering SWOT-analyse	7
VEDLEGG 3: Oppsummering av funn.....	7
1. INNLEDNING.....	8
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave	8
1.2 Casebedriftens motivasjon	9
2. PROBLEMSTILLING.....	9
2.1 Problemdiskusjon	9
2.2 Problemformulering	10
2.3 Oversikt over rapportens oppbygging.....	12
3. CASEBEDRIFTEN NORDTRO AS	13
3.1 Presentasjon av eierne og overordnet formål	13
3.2 Utøvelse av eierskap.....	14
3.3 Styrets rolle i strategiprosessen	15
4. TEORI.....	17

4.1 Eiernes motivasjon og deres ulike roller i statseide selskaper	17
4.2 Eierstyring og eierstyringsmekanismer	21
4.3 Styrets rolle i strategiprosessen	29
5. METODE.....	36
5.1 Eiernes motivasjon for selskapsform og deres ulike roller	36
5.2 Eiernes muligheter til å påvirke strategiprosessen	36
5.3 Styrets rolle i strategiprosessen	37
5.4 Utvalg og metode	37
6. ANALYSE OG DRØFTING	44
6.1 Eiernes motivasjon og deres ulike roller i statseide selskaper	44
6.2 Eiernes mulighet til å innvirke på strategiprosessen	48
6.3 Styrets rolle i strategiprosessen	53
7. OPPSUMMERING OG ANBEFALING.....	59
7.1 Eiernes motivasjon for selskapsform og deres ulike roller	59
7.2 Eiernes muligheter til å innvirke på strategiprosessen	60
7.3 Styrets rolle i strategiprosessen	61
7.4 Betraktinger om videre forskning.....	63
8. LITTERATURLISTE.....	65
8.1 Bøker	65
8.2 Artikler/rapporter.....	65
8.3 Offentlige dokumenter	66
8.4 Internettkilder	67
8.5 Arkivdokumenter fra casebedriften.....	67

Oversikt over tabeller

Tabell 4.1 Bøhrens eierstyringsmodell

Tabell 4.2 Utvidet eierstyringsmodell

Oversikt over vedlegg

VEDLEGG 1: Intervjuguide

VEDLEGG 2: Oppsummering SWOT-analyse

VEDLEGG 3: Oppsummering av funn

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Jeg er i dag ansatt som daglig leder i egen bedrift – ihana! as. Bedriften har tre forretningsområder: kultur- og opplevelsesprodukter samt kompetansetjenester.

Jeg har imidlertid i åtte år vært ansatt som avdelingsleder i utføringsbedriften Nordtro AS, som er utvalgt som casebedrift i denne studien. Jeg søkte permisjon fra Nordtro 1. januar 2011 for å starte egen bedrift, og har i dag sagt opp min stilling der.

Gjennom mine år som ansatt i Nordtro, har jeg vært deltaker i store omstillinger både på bransjenivå og internt i bedriften. Jeg opplever utføringsfeltet som faglig svært interessant og er sterkt engasjert i de utfordringene som bransjen sliter med.

Gjennom tidligere bedriftsøkonomiske studier og gjennom MBA-studiet har jeg fått spesiell interesse for strategifaget. Faget er utfordrende og spennende, og det riktige svaret på strategiske spørsmål er ikke enkelt å finne – ofte er det bare fremtiden som kan vise om man har gjort de riktige valgene.

Som veileder for utføringsøkere har jeg opplevd noen av de samme utfordringene – de riktige karrierevalgene kan ofte være vanskelige å finne, og det er mange faktorer som til slutt blir avgjørende for om man lykkes eller mislykkes. I karriereveiledningen har jeg lært å stole på de verktøyene vi hadde til rådighet – gjennom systematisk gjennomgang og bruk av tid vil den karriereveilede til slutt finne den veien som er riktig for han eller henne.

I strategifaget ser jeg også hvordan verktøyene bidrar til å systematisere og klargjøre alle de faktorene som har betydning for en bedrifts evne til å stake ut sin kurs mot fremtiden.

Gjennom prosessen finner man den riktige retningen – kall det gjerne fyrtårnet – å styre bedriften mot. Jeg tror likhetspunktene i disse for så vidt forskjellige prosessene er bakgrunnen for min interesse for strategifaget.

Min bransjetilknytning i utføringsbedriftene, bransjens spesielle utfordringer knyttet til eierskap og organisering samt min strategiinteresse er utgangspunktet for temaet i masteroppgaven.

1.2 Casebedriftens motivasjon

Attføringsbransjen opplever at ting skjer raskt i omgivelsene; nye regelverk og hurtige endringer i rammevilkårene skjer hvert år. Myndighetene som eier, lovgiver og kunde er inne i politiske debatter som kan medføre store endringer for bransjen.

De usikre bransjeforholdene sammenholdt med store utfordringer på bedriftens øvrige forretningsområder, er bakgrunnen for at Nordtro AS har vedtatt å gjennomføre en omfattende strategiprosess i 2011. Man opplever et behov for en grundig gjennomgang av forutsetningene for lønnsom drift, hvilke interesser som virker inn på forventningene til bedriften samt en kartlegging av de kapabilitetene og den konkurranseevnen Nordtro har i årene framover. Den travle hverdagen innebærer en opplevelse av at viktige avgjørelser blir tatt ad hoc, og man har behov for å stake ut en overordnet retning som gjør det enklere å håndtere de valgene som stadig dukker opp i de skiftende omgivelsene.

Ut fra et ønske om samarbeid med felles nytte, har vi avtalt at jeg skal lede strategiprosessen fram til en utpeking av overordnet strategi for bedriften. Gjennom å bruke Nordtro AS som casebedrift i masteroppgaven, vil bedriften få belyst spørsmål i forhold til eierskap og eiernes muligheter til å innvirke på strategiprosessen i bedriften. Vi vil også ha fokus på styrets rolle i strategiprosessen og hvordan styret kan bruke strategiprosessen for å styrke eiernes interesser.

Samtidig kan jeg få erfaring, kompetanse og referanser i å lede strategiprosesser, noe jeg ønsker å tilby gjennom min bedrift i framtiden.

2. Problemstilling

2.1 Problemdiskusjon

Et kjennetegn med bedriftene i attføringsbransjen er at de hører inn under skjermet sektor. Bedriftene opererer med en samfunnskontrakt: De skal gi et godt tilbud til grupper som har falt utenfor arbeidslivet; til gjengjeld får de fordeler sammenlignet med andre selskaper, hvorav grunnprinsippene om offentlig eierskap, skattefritak og utbytteforbud er de viktigste. Skjerming av bedrifter diskuteres nå sterkt fra politisk hold, og myndighetene har igangsatt en utredning som skal vurdere arbeidsmarkedstiltakene overfor personer med nedsatt arbeids- evne. I tillegg til en overordnet vurdering av virkemiddelbruken på området, skal utvalget gjennomgå og vurdere skjermede virksomheters rolle i arbeidsmarkedspolitikken samt forholdet mellom de skjermede virksomhetene og andre aktører.

I deres mandat ligger bl.a. følgende punkter (www.regjeringen.no, 2010):

- Foreta en gjennomgang av godkjenningsordningen samt vurdere de krav og vilkår som stilles til skjermede virksomheter i forskrift om arbeidsrettede tiltak, som bl.a. krav til organisering og eierform.
- Foreta en gjennomgang av dagens støtte- og tilskuddsordninger, herunder bedriftenes mulighet for skattefritak, og vurdere om dagens finansieringssystemer er tilstrekkelige og hensiktsmessige for ulike grupper. Tilskuddsordningene skal særskilt vurderes i forhold til reglene for statsstøtte, offentlige anskaffelser og eventuelt annet relevant regelverk.
- Vurdere ulike modeller for de skjermede virksomhetenes arbeid for de aktuelle målgruppene og rollefordelingen mellom de skjermede virksomhetene, deres eiere, Arbeids- og velferdsetaten (NAV) og andre aktører.

Utredningen skal ferdigstilles i 2011, og utføringsbedriftene opplever stor usikkerhet i forhold til utredningens påvirkningskraft overfor bransjen.

2.2 Problemformulering

2.2.1 Tema

Nordtro AS eies av Nordreisa kommune og Troms fylkeskommune. Eierne representeres av styret. Styret har vedtatt at bedriften skal gjennom en strategiprosess i 2011. Nordtro som samfunnsbedrift og sosial aktør i det lokale næringslivet ønsker å involvere eierne i utpeking av viktige framtidige satsingsområder.

De usikre bransjeforholdene, med utsikter til mindre skjerming av virksomheten, kan resultere i at eierne i fremtiden blir enda viktigere for å legitimere bedriftens eksistensgrunnlag.

I bedriftens hverdag oppleves eierne som passive; det finnes få direkte møtepunkt utenom generalforsamlingen. I oppgaven ønsker jeg derfor å kartlegge det offentlige motivasjon for eierskap i utføringsbedriften, hvilke styringsmuligheter eierne har overfor bedriften og hvordan eierne kan påvirke bedriftens strategiarbeid spesielt.

Styret i Nordtro AS er sammensatt av representanter utnevnt av eierne, og har med det delegert ansvar blant annet i forhold til utpeking av overordnet strategi. Eiernes motivasjon for utføringsbedriften vil legitimere styrets engasjement i strategiarbeidet, og gjennom teori og empiri ønsker jeg å finne hvordan styret gjennom sitt engasjement i strategiarbeidet kan bidra til å utøve aktivt eierskap overfor bedriften.

2.2.2 Problemstilling

*”Hvordan kan strategi og strategiske prosesser benyttes for å styrke styre-
representantenes rolle i utøvelse av aktivt eierskap i utføringsbedrifter?”*

2.2.3 Utdyping av problemstilling

For å besvare problemstillingen har jeg delt studien inn i tre hovedtemaer. Først ønsker jeg å kartlegge de offentlige eierens motivasjon for å velge selskapsform som middel for å løse sine samfunnsoppgaver, og derigjennom også hvilke roller de innehar overfor sine selskaper.

Deretter vil jeg belyse hvilke muligheter eierne har til å innvirke på strategiprosessen overfor sine bedrifter. Til slutt ser jeg på styrets rolle i strategiprosessen og hvordan de kan utøve eierskap på vegne av de offentlige eierne.

Denne tredelingen har jeg fulgt gjennom teorigjennomgang, empiriske undersøkelser og drøftinger.

2.2.4 Perspektiv på besvarelsen

Min problemstilling involverer både et samfunnsperspektiv og et organisasjonsperspektiv. Samfunnsperspektivet kommer fram gjennom samfunnsoppgavene som er lagt til utføringsbransjen og i drøftingen rundt statseide selskaper. Organisasjonsperspektivet drøftes gjennom de empiriske undersøkelsene i casebedriften. Her forsøker jeg å trekke sammenligninger mellom samfunnsperspektivet og den konkrete bedriften.

2.2.5 Formål

Studiens formål er å belyse hvordan eierne kan innvirke på strategiprosessen i aksjeselskapet Nordtro AS, for deretter å finne anbefalinger for hvordan styret kan bruke strategiprosessen til å styrke utøvelse av aktivt eierskap overfor bedriften.

2.2.6 Avgrensninger

Studien spenner over flere bedriftsøkonomiske fagfelt – først og fremst er strategi, styrearbeid og offentlig eierskap involvert. Det har vært viktig å se på teoretiske betraktninger fra et bredt sammensatt utvalg av teorier ut fra den sammensatte og utdypede problemstillingen. Jeg har imidlertid av tidshensyn ikke hatt anledning til å gå i dybden på hvert fagfelt, noe som kunne vært interessant i en større studie.

2.3 Oversikt over rapportens oppbygging

Rapporten er bygd opp rundt de tre hovedtemaene. Dette gjenspeiles i kapittelinnholdet.

Først vil jeg presentere casebedriften gjennom eierskap og formål med virksomheten. Deretter presenterer jeg generalforsamlingen og styret som utøvende i forhold til eierstyring. Til slutt viser jeg hvordan strategiprosessen i dag er inkludert i styrets arbeid i casebedriften.

I teorikapitlet viser jeg til teori rundt offentlig eierskap, deres motivasjon for selskapsdannelse og hvordan de utøver ulike roller overfor sine selskaper. Jeg viser også til at konkurranseforhold kan være problematisk for offentlige eiere. Videre ser jeg på teorier og anbefalinger knyttet til eierstyring og eierstyringsmekanismer. I teorikapitlets siste del er det fagteorier og forskning rundt strategisk ledelse, styrearbeid og styrets deltakelse i strategiprosessen som har fokus.

Gjennom empiriske undersøkelser i casebedriften ønsker jeg å finne ut om teoriene sammenfaller med virkeligheten. I metodekapitlet viser jeg hvordan jeg gjennom en strategisk tverrsnittundersøkelse og kvalitative intervjuer skal prøve å analysere slike sammenhenger.

Resultatene fra de empiriske undersøkelsene presenteres i eget vedlegg (Vedlegg 3).

I rapporten videre drøfter jeg funnene opp mot teoriene. Også her følger jeg den tredelte oppbyggingen.

Til slutt oppsummerer jeg de erfaringene jeg har gjort meg gjennom studien og hvilke anbefalinger om tiltak jeg ser kan bidra til å løse problemstillingen. Jeg har også innspill til videre forskning rundt aktuelle temaer.

3. Casebedriften Nordtro AS

3.1 Presentasjon av eierne og overordnet formål

Nordtro AS eies av Nordreisa kommune og Troms fylkeskommune. Nordreisa kommune har 51 % av aksjene mens Troms fylkeskommune har de resterende 49 %.

Fra Nordtros hjemmeside har jeg klippet følgende:

«Vårt formål er at vi i samarbeid med NAV og andre aktuelle instanser legger forholdene til rette for arbeidssøkeres vekst og utvikling. Hovedmålet er å få flere inn i aktive tiltak som kan gi arbeid i ordinært arbeidsliv. Nordtro skal bidra aktivt til næringsutvikling i regionen.»
(www.nordtro.no)

Videre finner jeg at bedriften har følgende verdigrunnlag:

- *Vi leverer kvalitet.*
- *Vi har grunnleggende tro på det unike i hvert menneske; samspill, omsorg og støtte vil bidra til menneskelig vekst og gi nye muligheter for den enkelte ansatte.*
- *Vi har en åpen og ærlig dialog med våre ansatte, kunder og samarbeidsparter.*
- *Engasjerte og medvirkende ansatte er vår største ressurs.*
- *Vi tar vare på kultur og tradisjoner i bruk av naturen som utviklingsarena.*
- *Som næringslivsaktør bidrar vi til verdiskaping og aktivitet i lokalsamfunnet.*

Bedriftens etiske retningslinjer er offentliggjort på bedriftens hjemmeside. Respekt og likeverd, faglig integritet, forhold mellom ledelse og ansatte og forhold mellom ansatte er hovedpunktene i disse. Forretningsideen er å drive profesjonell virksomhet innen utføring, kompetanseoppbygging, produksjon og tjenesteyting.

Nordtros hovedadministrasjon ligger i Sørkjosen, og der er også industriproduksjonen lokalisert. De tilbyr PVC-sveis og produksjon av oljevernutstyr som underleverandør til en betydelig aktør i bransjen. I tillegg produseres ulike sømprodukter (lagtelt, kamuflasje etc.) til Forsvaret og internasjonalt hjelpearbeid. Sømprodukter som telt, lavvu og hundeutstyr produseres og selges for personmarkedet.

Nordtro har en butikkavdeling på Storslett som selger produkter innen jakt, fiske og friluftsliv. Utførelses- og kompetansetjenestene administreres fra kurscenteret som ligger på Storslett. Her tilbys veiledning, kurs, kvalifisering og formidlingstjenester til utførelsessøkere og jobbsøkere, herunder Arena X som er et tiltak for personer med utfordringer i forhold til

psykisk helse og rus. Kvalifisering og opplæring tilbys attføringsdeltakere ved alle avdelinger. Attførings- og kompetansetjenestene tilbys i tett samarbeid med det lokale NAV-kontoret.

Nordtro er medeier i to selskaper: Kronebutikken DA, en produksjons- og salgsarena for lokale varer innen husflid, mat, kunst og kultur, samt Arctic Pulk som tilbyr scooterpulker for Forsvaret og personmarkedet.

Nordtro er sertifisert gjennom en europeisk kvalitetsstandard for sosiale tjenester – EQUASS. Gjennom medlemskap i Nordreisa Næringsforening søker bedriften å være med på å bidra positivt til utvikling av næringslivet i Nordreisa og i Nord-Troms.

3.2 Utøvelse av eierskap

Aksjeeiere

I vedtektene til Nordtro AS er aksjekapitalen oppgitt å være kr 550 000,-. De 110 aksjene er fordelt mellom majoritetseier Nordreisa kommune (51 %) og Troms fylkeskommune (49 %).

Generalforsamling

Generalforsamlingen avholdes innen utgangen av april hvert år, og det er bare eierne som har stemmerett. Hver aksje representerer én stemme.

I generalforsamlingen skal følgende saker behandles: saksliste, styrets årsberetning, siste årsoppgjør med resultatregnskap og balanse, revisors beretning og styrets planer og forslag til budsjett. Andre spesifikke saker kan også tas opp i generalforsamlingen. Valg er selvsagt også en av sakene, der generalforsamlingen velger styremedlemmer, vararepresentanter, formann og nestformann til selskapets styre samt revisor.

Fra eierne møtte følgende representanter på de siste fire generalforsamlingene:

2008: Varaordfører i Nordreisa kommune, med fullmakt til også å representere Troms fylkeskommune.

2009: Varaordfører i Nordreisa kommune, med fullmakt til også å representere Troms fylkeskommune. Dette året deltok også en representant for kontrollkomiteen i Troms fylkeskommune som observatør.

2010: Ordfører i Nordreisa kommune. Fra Troms fylkeskommune møtte fylkets forslag til representant i styret.

2011: Varaordfører i Nordreisa kommune. Fra Troms fylkeskommune møtte fylkets representant i styret. Også i 2011 deltok en representant for kontrollkomiteen i Troms fylkeskommune som observatør.

Styret

For styrets arbeid er det vedtektene som er styrende. Her vises det til at styrets leder har ansvar for å lede virksomheten i samsvar med generalforsamlingens vedtak. Vedtektene regulerer også hvordan innkalling til styremøte skal skje, når styret er beslutningsdyktig, hvordan styremøter skal protokollføres og hvilket forvaltningsansvar styret har for selskapets anliggender. Styrets formann har signaturrett; eventuelt kan nestformann sammen med et styremedlem signere på bedriftens vegne.

Styret består p.t. av følgende representanter:

<u>Verv</u>	<u>Representant</u>	<u>Eier</u>
Styreformann	Hans Petter Myrland	Troms fylkeskommune
Nestformann	Harald Erik Johannessen	Nordreisa kommune
Styremedlem	Sigrund Hestdal	Troms fylkeskommune
Styremedlem	Tone Gamst	Nordreisa kommune
Ansattes representant	Vibeke Heimen	Ansatte i Nordtro AS

Av valgte styremedlemmer er det 40 % menn og 60 % kvinner. I styrets årsberetning for 2010 står det at det har vært avholdt fem styremøter der 47 saker er behandlet.

3.3 Styrets rolle i strategiprosessen

Nordtro AS har gjennom sitt kvalitetssystem utarbeidet en prosedyre for informasjons- og dokumentstyring der også styremøtene er beskrevet. Jeg finner her at styret oppfordres til aktivt å sette seg inn i bransjen, endringer i samfunnet, brukernes rettigheter og resultatmålinger i henhold til dette. Styret skal også løpende orienteres om evalueringer gjort angående resultatoppnåelse og brukertilfredshet. Det skal også selv delta aktivt i evaluering av temaer innen ledelse. Strategi er ikke nevnt som eget begrep i denne prosedyren, men aktivitetene kan defineres som strategisk virksomhet.

I Årsplan for Nordtro 2011 er utarbeidelse av strategiplan satt opp under nivå ledelse. Ifølge forrige prosedyre skal styret delta aktivt på alle temaer under dette nivået. Her finner vi at strategiarbeidet er implementert i styrets virksomhet.

I møteplan for 2012 er ikke strategi satt opp som eget tema på styremøtene. I 2010 og 2011 har undertegnede deltatt på strategiseminar med styret samt to styremøter med oppdatering og orientering om den pågående strategiprosessen.

Nordtro AS utarbeider hver måned en månedsrapport som distribueres til eiere, styret, NAV og de ansatte. Rapporten viser avholdte møter, HMS-saker, avviksrapportering, måltall på salg innen alle forretningsområder samt informasjon om aktiviteter på de ulike avdelingene. Strategiarbeidet rapporteres i månedsrapporten gjennom møter i ledergruppen og styremøter.

4. Teori

Teorikapittelet er tredelt i forhold til hovedtemaene i utdypingen av problemstillingen.

I den første delen av kapittelet viser jeg til teori rundt statseide selskaper, det offentlige motivasjon for selskapsdannelse og hvordan de utøver rollene som lovgiver, bestiller og eier overfor sine selskaper. Jeg viser også til at konkurranseforhold kan være problematisk for offentlige eiere.

Mye av teorien i denne delen baserer seg på artikkelen *Ustyrilige statselskaper?* av Rune J. Sørensen (2010). Denne artikkelen er en oversikt over faglitteratur knyttet til nøkkeltbegrepene statlige selskaper, folkevalgt styring og demokratisk kontroll. Artikkelen tolkes i sammenheng med organiseringen av utføringsbransjen og de sektorpolitiske målene bransjen er utpekt til å løse for staten.

Andre del av teorikapittelet tar for seg eierens muligheter til å innvirke på strategiprosessen i sine selskaper. Her er det fagfeltet corporate governance, prinsipp-agent-teorier og eierstyringsmekanismer som er i fokus. Teoriene baserer seg på Øyvind Bøhrens *Eierne, styret og ledelsen* (2011), Morten Huses *Styret: Tante, barbar eller klan?* (2007) samt diverse artikler innen strategi og eierstyring. Også i denne delen er Rune Sørensen trukket inn med sine perspektiver på delegering og politiske systemer for kontroll med virksomheten i sine selskaper. Her oppsummeres teoriene i en egen modell – en utvidet eierstyringsmodell.

Siste del i teorikapittelet omhandler styrets rolle i utøvelse av strategisk ledelse. Her viser jeg først til teorier om strategi og strategisk ledelse. Deretter ser jeg på hvilke anbefalinger som finnes i forhold til styrets rolle i strategiprosessen, før jeg viser til nyere forskning hvor fokus på styrets utøvelse av service og rådgivning kan bidra til økt verdiskaping for virksomheten. Litteraturen er hentet fra strategifaget og styrefaget. Nyere forskning gjort av Morten Huse et al. (2011) danner grunnlaget for oppsummeringen av teoridelen.

4.1 Eiernes motivasjon og deres ulike roller i statseide selskaper

4.1.1 Sektorpolitiske oppgaver

Rune J. Sørensen oppsummerer i sin artikkel *Ustyrilige statselskaper?* (2010:2) hvordan myndighetene i økende grad har etablert statlige og private selskaper for å ivareta forretningsmessige og samfunnsmessige mål. Det offentlige har ulike oppgaver som må løses, og i noen tilfeller vurderer politikerne at dette best kan løses ved at de selv forvalter

oppgavene. Eksempelvis løses mange arbeidslivsoppgaver direkte gjennom deres eget forvaltningsorgan NAV.

Etter hvert – og spesielt de siste 20–30 årene – har myndighetene privatisert en rekke oppgaver ved å etablere private selskaper som har som formål å løse samfunnsmessige mål. Måloppnåelse skal sikres gjennom utøvelse av eierskap. Ett eksempel er Statsbygg, som er etablert som et forvaltningsorgan, men som har skilt ut eiendomsvirksomheten i et heleid statlig aksjeselskap – Entra Eiendom AS (www.statsbygg.no). Et annet eksempel er Posten, som gikk fra forvaltningsbedrift til statsaksjeselskap (BA) i 1996 og som 1. juli 2003 ble gjort om til et rent aksjeselskap – Posten Norge AS (www.postennorge.no).

Bak selskapsetableringen ligger en forståelse av at slik organisering skal gi bedre effektivitet, økt verdiskaping og bedre ressursutnyttelse. Sørensen viser videre til at det offentlige ofte har flere roller overfor sine selskaper (2010). Staten er lovgiver/styringsorgan, og gjennom dette kan de fastsette spilleregler for sine virksomheter. Som bestiller kan de kjøpe varer og tjenester fra selskapene, både gjennom direkte kjøp, via anbud og kontrakter eller gjennom tilskudd, og som eier kan de innvirke på formål, vedtekter, styresammensetning, ledelse og strategiutforming.

Hvordan de offentlige eierne utøver sine roller overfor selskapet, har betydning for hvordan selskapet evner å løse sine målsettinger. Statens motivasjon ligger i behovet for å få løst sine samfunnsoppgaver og eierskapet utøves gjennom de ulike rollene.

4.1.2 Staten vs. Attføringsbedriftene: Lovgiver - bestiller - eier

Det finnes rundt 110 attføringsbedrifter i Norge som er tilsluttet bransjeforeningen Attføringsbedriftene. Disse bedriftene løser statens oppgaver mht. å hindre unødvendig uføretrygding og økning i antallet personer som lever på passive ytelser. På foreningens hjemmesider står det at «hvis ”bare” 10 000 personer får jobb og beholder tilknytningen til arbeidslivet i fem år, er den samfunnsøkonomiske gevinsten på 10 milliarder kroner» (www.attforingsbedriftene.no). Attføringsbransjen bidrar med å skaffe til veie arbeidskraft i forhold til privat næringsliv og offentlig virksomhet. I tillegg til at samfunnet høster betydelig gevinst at mennesker kommer ut av en passiv tilværelse, så setter bransjen også arbeidstakere i stand til verdiskaping for virksomheter.

Lovgiver

Staten fastsetter spillereglene overfor attføringsbedriftene gjennom de kravene de stiller til sine tiltaksleverandører. Attføringsbedriftene leverer skjermede tjenester til NAV. Disse

tjenestene tilbys deltakere med behov for spesiell tilrettelegging. Brukergruppen regnes som ressurskrevende. Attføringsbedriftene har et spesielt ansvar for å ivareta statens oppgaver overfor brukergruppen og å tilrettelegge sin virksomhet for å ivareta deres behov. For å være tiltaksarrangør av skjermede tiltak, stilles det krav til organisering:

- Bedriftene skal være registrert som aksjeselskap med kommunal/fylkeskommunal aksjemajoritet.
- Virksomheten kan ikke kontrollere eller eie annen type forretningsvirksomhet, med unntak av salgsvirksomhet for å fremme bedriftens produkter.
- Attføring skal være bedriftens primære virksomhet.

Til gjengjeld får tiltaksarrangørene økonomiske fordeler som skattefritak, utbyttefritak og monopol på de skjermede tjenestene (NAV Troms, 2010).

Ivaretagelse av statens ansvar overfor brukergruppen kombinert med de krav og fordeler staten stiller som lovgiver blir i bransjen betegnet som attføringsbedriftenes samfunnskontrakt.

Bestiller

Staten kjøper skjermede tjenester fra attføringsbedriftene. Disse reguleres gjennom samarbeidsavtaler (Arbeids- og velferdsetaten, NAV) som stiller krav til tiltaksarrangørene om avrop, innhold i tjenesten, rapportering og pris. Kravspesifikasjonene regulerer også hvem som har adgang til å benytte seg av tiltakene. Prisen på tjenestene fastsettes nasjonalt, mens omfanget av tjenestene reguleres og avtales regionalt – i samarbeidsavtalen.

I tillegg til de skjermede tiltakene, har NAV anbudsutsatt flere tiltak. Attføringsbedriftene har anledning til å konkurrere om anbudstiltakene som lyses ut lokalt, regionalt og som nasjonale anbudskonkurranser. Anbudene følger statens forskrifter om offentlige innkjøp.

Gjennom salg av varer og tjenester til NAV, bidrar attføringsbedriftene til å løse det offentlige oppgaver – de løser sektorpolitiske mål. Men attføringsbedriftene gis også anledning til å ha flere forretningsområder, f.eks. å selge varer og tjenester knyttet til rent forretningsmessige mål. Kravet fra lovgiver er at attføringsoppgavene – de sektorpolitiske målene – skal være bedriftens hovedgeskjeft.

Eier

Attføringsbedriftene er organisert som aksjeselskap, men i forskriftene for godkjenning av tiltaksarrangør er det fastsatt at de skal ha offentlig eierskap. Det åpnes for private eiere, men

det er lovfestet at det offentlige skal være hovedeier. Eierskapet følges opp gjennom aksjeselskapenes spilleregler: generalforsamling, valg av styre og ansettelse av daglig leder. Gjennom disse organene kan de som eiere fastsette virksomhetens formål samt fastsette og endre vedtekter. Gjennom det valgte styret kan de bidra i strategiarbeid og påvirke handlinger knyttet til daglig drift, investeringer og lønnsomhetsmål.

4.1.3 Utfordringer ved offentlig eierskap og konkurransevridding

Som eneeier eller hovedeier i sine selskaper har det offentlige ofte stor innflytelse gjennom utøvelse av sine roller. I skjermet sektor opplever attføringsbedriftene noen ganger at det stilles spørsmål ved deres monopolsituasjon, og troverdigheten deres stilles på prøve i forhold til konkurranseperspektivet på salg av varer og tjenester på andre forretningsområder enn de sektorpolitiske områdene – varer og tjenester som skal konkurrere på det åpne markedet. Troverdighetsspørsmålet er ikke uvanlig i forhold til statlige selskaper (Sørensen, 2010:14). Offentlige myndigheter kan tillegges motiver om å favorisere sine egne selskaper eller det kan stilles spørsmålstegn ved om monopoltjenestene bidrar til å finansiere de konkurranseutsatte forretningsområdene – og med det skape fordeler overfor konkurrentene.

Utfordringene ved å skape en troverdig konkurranse kan ifølge Sørensen (2010) være en forklaring på passivt eierskap; eierne kan være bekymret for å bli beskyldt for favorisering av egne bedrifter.

4.1.4 Valg av framtidig organisasjonsform

Ifølge Sørensen (2010:7) bør valget av styringsform, selskap eller forvaltning treffes på bakgrunn av hensynet til behovet for handlingsfrihet for virksomheten og muligheten eierne har til å sikre seg måloppnåelse fra virksomhetens side.

I NOU-en (www.regjeringen.no, 2010) er det tre konklusjoner som kan bli aktuelle: Staten kan velge å løse sine oppgaver ved økt aktivitet gjennom eget forvaltningsorgan – insourcing til NAV. De kan velge å videreføre dagens ordning med Attføringsbedriftene som egne selskaper eller gjøre endringer i utøvelse av sin eierskapsrolle overfor bedriftene. Som tredje alternativ kan de velge full konkurranseutsetting ved at markedet til enhver tid bestemmer tilbudet. For bransjen betyr dette at oppgavene settes ut på anbud slik at attføringsbedriftene ikke lenger har samfunnskontrakt med staten.

I dag er det selskapsform som gjelder for attføringsbedriftene. Eierstyring er et eget fagfelt i private selskaper, og jeg ønsker å se nærmere på hvordan man kan forstå og analysere eierstyring i et bedriftsøkonomisk perspektiv.

4.2 Eierstyring og eierstyringsmekanismer

4.2.1 Corporate governance

Corporate governance blir ofte oversatt med eierstyring eller selskapsledelse, men det finnes ikke en enkel definisjon som alle kan slutte seg til. Ifølge Huse (2007:62–63) kan ulike definisjoner av corporate governance sammenlignes ut fra ulike formål: Hva som defineres som viktigst ut fra ledelsens, aksjonærenes, interessentenes eller selskapets perspektiv.

Begrepet er engelsk, og fagfeltet oppsto som en reaksjon på at ledere i USA misbrakte sin posisjon til å fremme sin egen velferd på bekostning av andre interessenter.

I Johnsen, Scholes og Whittington *Exploring corporate strategi* finner vi følgende definisjon:

«Corporate governance is concerned with the structures and systems of control by which managers are held accountable to those who have a legitimate stake in the organization.»
(Johnsen, Scholes og Whittington, 2008:133)

Corporate governance dreier seg ut fra dette om grunnleggende strukturer og styrings-egenskaper av et selskap, med fokus på å ivareta de som har en legitim interesse i organisasjonen – herunder aksjeeiere, men også andre interessenter.

Ifølge Huse (2004) la Monks og Minow i sin lærebok fra 1995 følgende til grunn for corporate governance: Samspillet mellom ulike aktører for å styre og lede en virksomhet, og blant de viktigste aktørene er aksjonærer, ledelsen og styret, men også andre interessenter vil være aktører.

I dette ligger ifølge Huse en helhetlig bedriftstenkning og ikke bare en eksklusiv aksjonær- eller investortilnærming.

På norsk finnes det ifølge Bøhren ikke et eget begrep for corporate governance (2011:16), men Bøhren understreker at corporate governance i hovedsak gjelder forholdet mellom eiere, styre og ledelse.

Norsk anbefaling

NUES (Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse) har utarbeidet prinsipper og anbefalinger for hvordan eierstyring og selskapsledelse bør utføres (www.oslobors.no). Det samme har staten gjennom sin eierstyringsmelding fra 2010 (www.eierberetningen.no, 2010). Begge har som formål å regulere forholdet mellom eierne, styret og ledelsen – og gjennom dette styrke tilliten/omdømmet til selskapene i aksjemarkedet, i kapitalmarkedet og hos andre

interessenter. Blant annet er samfunnsansvar nevnt spesifikt av statsråd Trond Giske i forordet til eierstyringsmeldingen (2010:3).

Samfunnsansvar

Oppfatning av samfunnsansvar i næringslivet har endret seg de siste årene. Tidligere var f.eks. bidrag til veldedige formål et av tiltakene som beskrev en bedrifts samfunnsansvar. I dag omfatter begrepet all verdiskaping i bedriften – hvordan den enkelte bedrift produserer varer og tjenester på en lønnsom, anstendig og bærekraftig måte. NHO (2010) har utgitt en veileder der de anbefaler at bedriftens verdigrunnlag skal gjennomsyses av samfunnsansvar i strategi og daglig drift.

Det er vanlig å operere med tre nivåer i forhold til samfunnsansvar:

- Nivå 1, det laveste nivået, beskriver overholdelse av lover og regler. Her handler det om å overholde de kravene samfunnet stiller til bedriften.
- Nivå 2 betegner bedriftens risiko- og omdømmehåndtering. Her er det enkelttiltak som er i bedriftens fokus, og man søker å sikre bedriftens omdømme i forhold til disse. På dette nivået er aktivitetene lite integrert i strategi og daglig drift.
- På nivå 3 er samfunnsansvar en del av kulturen i bedriften. Bedriften gjør samfunnsansvar til en del av sin daglige drift, og bygger det inn i arbeidsprosesser og produkter.

Kravene til at bedrifter viser aktivt samfunnsansvar øker, og synlig samfunnsansvar er viktig for virksomhetens omdømme og attraktivitet (Apeland, 2007). Bedriftene oppfordres til å tenke og jobbe systematisk med samfunnsansvar, og de oppfordres til å se på samfunnsansvar som en del av forretningsstrategien.

4.2.2 Bøhrens eierstyringsmodell

I en tradisjonell, bedriftsøkonomisk verden var eiernes oppgave å legge penger på bordet for å finansiere oppstart av produksjon for en virksomhet. Til gjengjeld kunne eierne forhåpentligvis hente ut en gevinst på kapitalen i form av utbytte. Dette illustreres i den klassiske, mikroøkonomiske selskapsmodellen hos Bøhren (2011:22).

Eierperspektivet er her knyttet til finansiering og modellen er en harmonimodell, dvs. at den i liten grad tar inn over seg at det kan være interessekonflikter mellom ulike eiere eller mellom organisasjonen og eiere.

Eierstyringsmodellen som introduseres av Bøhren (2011:24) tar inn over seg at flere forhold kan ha betydning for eierne: Størrelsen på eierandelene, hvem eierne er, statlig eller private

eiere, styrets sammensetning og ledelsens egeninteresse er noen av de problemstillingene som kan påvirke eiernes mulighet til å utøve sine interesser overfor en organisasjon.

Prinsipal-agent

Eierstyring som fagfelt er vokst fram som en erkjennelse av at virkeligheten ikke alltid er harmonisk. En organisasjon består av flere ledd – fra eier til styret til daglig ledelse. Forholdet mellom de ulike leddene i kjeden har betydning for ledelsen av virksomheten. Eierne sitter øverst i kjeden (*The governance chain*, Johnsen, Scholes og Whittington, 2008:133), og de velger et styre som gjennom daglig leder skal lede organisasjonen mot oppsatt målsetting. Ulike interesser kan skape konflikt i forhold til målsettingene, veien man skal gå for å nå målene og hvilke virkemidler som skal benyttes – og i tillegg kan ulike egeninteresser forstyrre virksomhetens verdiskaping og lønnsomhet i forhold til de utpekte målene.

Forholdet mellom de ulike leddene i kjeden kan forstås ut fra prinsipal-agent-teorien som ble publisert i 1976 av Jensen og Meckling. Deres teori oppfattes i dag som banebrytende og grunnleggende for faget eierstyring (Bøhren, 2011:228).

En prinsipal engasjerer en agent for å handle på vegne av seg selv – de inngår en kontrakt. Eierne (prinsipal) velger et styre (agent) som skal ivareta eierinteressene. I neste ledd ansetter styret (prinsipal) daglig leder (agent). Daglig leder vil videre i kjeden inneha en prinsipal-rolle overfor de ansatte i virksomheten. Gjennom hele kjeden vil det eksistere ulike prinsipal-agent-forhold og ulike kontrakter, og de ulike leddene vil ofte ha rolle som både agent og prinsipal.

Bøhren (2011:29) viser til ulike egenskaper ved prinsipal-agent-modellen. I tillegg til at prinsipalen kan engasjere agenten til å utføre handlinger for seg selv, kan også agenten få delegert makt. Egeninteresse med påfølgende interessekonflikter kan oppstå når de to jobber ut fra ulike preferanser. Agenten kan i slike tilfeller tenkes å holde informasjon om virksomheten unna prinsipalen, noe som kan redusere prinsipalens muligheter for kontroll med virksomheten. I teorien vises det derfor til at insentiver prinsipalen bruker overfor agenten har betydning for optimal måloppnåelse.

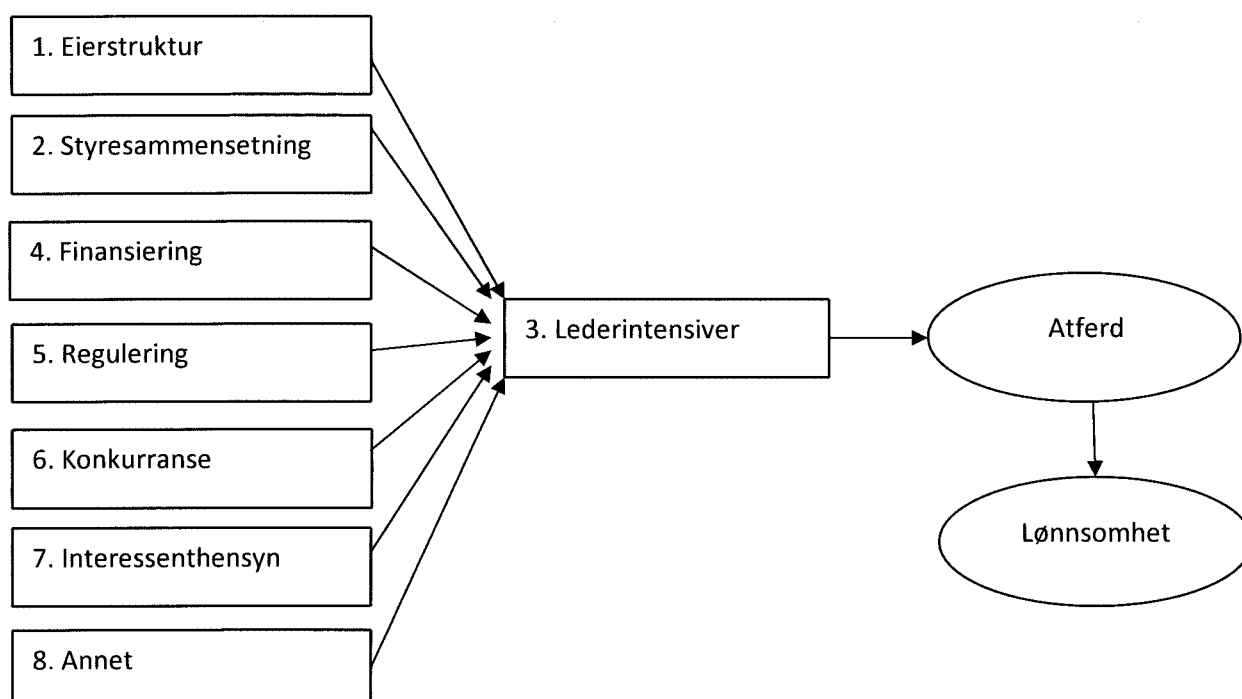
Agentkostnader beskriver det verditapet virksomheten kan oppleve som resultat av interessekonflikter mellom prinsipalen og agenten: Jo større interessekonflikt, desto større agentkostnader. Ifølge Jensen og Meckling (1976:53) er agentkostnader like virkelige som andre kostnader en organisasjon må forholde seg til. Nivået på agentkostnadene avgjøres blant

annet av lover og regler for virksomheten, sedvane samt menneskelig individualitet og integritet.

Eierstyringsmodellen

Grunntanken i eierstyringsmodellen er at eierstyring er en produksjonsfaktor – dvs. at det å utøve eierskap dreier seg om å utfylle flere funksjoner og roller, som finansiering, påvirkning av atferd i bedriften, hva bedriften skal holde på med og hvordan de skal utøve sin virksomhet. Gjennom å ta i bruk bestemte eiermekanismer, kan eierne påvirke selskapets atferd og lønnsomhet. Jeg gjengir her Bøhrens eierstyringsmodell (2011:24):

Tabell 4.1 Bøhrens eierstyringsmodell



De ulike komponentene i eierstyringsmodellen

Gjennomgangstemaet i eierstyringsmodellen er struktur. Gjennom å analysere de ulike komponentene i en bedrift, kan man finne om strukturen fremmer eller hemmer eiernes interesser.

Analyse av eierstruktur handler om forholdet mellom store eller små eiere samt om eierne er aktive eller passive, langvarige eller kortvarige. Tanken er at særtrekk ved eierne har betydning for eiernes rolle overfor selskapet. Heterogene, store eller små, uavhengige eller avhengige styrer er også en viktig komponent i analysen av utøvelse av eierskap. Styret er

eiernes representanter i daglig drift av selskapet, og interessekonflikter mellom eierne og styret kan derfor ha store agentkostnader. En av styrets hovedoppgaver er å ansette, kontrollere og gi råd til daglig leder. Lederinsentiver er en komponent som fokuserer på å sikre eiernes interesser i selskapet.

Gjennom finansiering kan eierne kontrollere trykket på ledelsen til å forsyne eierne og kreditorene med penger. Tanken er at jo lavere trykket er, desto større er sjansen for at eierne blir den tapende part – dvs. at ledelsen velger egne agentinteresser foran eiernes.

Regulering omhandler de reglene som ligger til grunn for eierstyring. Aksjeloven, de tidligere nevnte anbefalingene fra NUES samt statens eierskapsmelding er eksempler på slike reguleringer.

Den sjette eiermekanismen er konkurranse. Konkurransen bestemmes ut fra den virksomheten selskapet er involvert i. Konkurranse har ifølge eierstyringsmodellen en disiplinerende virkning på selskapet, siden lav konkurranse kan bidra til lavere effektivitet og økte agentkostnader.

Eierstyringsmodellen fokuserer på selskapets effektivitet i forhold til å skape verdi for eierne, men i interessenthensyn vises det til at eierne ofte også må ta hensyn til andre grupper som har interesse i selskapets virksomhet, det være seg ansatte, leverandører, kunder eller lokalsamfunn. F.eks. kan eiernes ønsker om maksimal avkastning noen ganger måtte vike for et ønske om større jobbsikkerhet, miljøhensyn eller samfunnsansvar.

Oppsummering av Bohrens eierstyringsmodell

Oppsummert viser eierskapsmodellen hvordan eierne gjennom eierstruktur, styresammensetning, finansiering, regulering, konkurranse og interessenthensyn via ledernes beslutninger kan påvirke atferden i bedriften, og gjennom dette påvirke de lønnsomhetskravene eierne har til bedriftens lønnsomhet.

4.2.3 Eierstyring i statlige selskaper

Svakheter ved eierstyringsmodellen

Sørensen (2010:1) viser til at statseide selskaper blir kritisert for å domineres av administrasjonen, av ansattes organisasjoner eller av kortsiktig politisk opportuniste. Han sier at eierstyring i statlige selskaper tradisjonelt hevdes å være svak. Dette er i overensstemmelse med vårt utgangspunkt – at Nordtro AS opplever de offentlige eierne som distanserte.

Gjennom sin forskning viser Sørensen til de statseide selskapenes spesielle utfordringer som eiere, og han tar inn momenter som ligger utenfor de formelle styringsmekanismene som eierstyringsmodellen viser til.

Delegeringsprinsipper

Usikkerhetsprinsippet

Folkevalgte politikere har behov for å delegerer myndighet ut fra at de har begrenset kapasitet. De fleste vedtak i offentlig sektor treffes etter en lang kjede av beslutninger, noe som kan fungere greit i stabile og homogene omgivelser. I ustabile omgivelser kan hierarkisk styring imidlertid gi liten handlekraft til organisasjonen, og høy grad av delegering vil i slike tilfeller gi større gevinst for virksomheten.

Hierarkisk styring kan også føre til effektivitetstap når politikerne ikke har kompetanse og faglig innsikt til å vurdere hva som må gjøres. Ved spesialiserte tjenester er det derfor ofte større gevinst ved høy grad av delegering.

Delegeringsgraden bør ifølge Sørensen vurderes ut fra graden av usikkerhet, dvs. i hvor stor grad det kreves raske beslutninger og/eller høy kompetanse – altså usikkerhetsprinsippet.

Korrespondanseprinsippet

Stor handlingsfrihet kan også tildeles virksomheter der administrasjonens målsettinger ligger nært opp til politikernes mål når målsettingene korresponderer.

Graden av korrespondanse er størst i situasjoner med liten grad av politisk konflikt.

I situasjoner med politisk konflikt, antas det at den administrative ledelsen vil ha mål som avviker fra politikernes. I slike tilfeller vil eierne søke å minske administrasjonens handlingsfrihet.

Substitusjonsprinsippet

Sørensen viser også til substitusjonsprinsippet i delegeringsteorier. Her skilles det mellom eiernes muligheter til å utøve eierskap og kontroll før eller etter at beslutninger er truffet.

Forhåndsgodkjenning er tidkrevende og kan ofte komme i strid med ideen bak selskapsstyring som gir daglig leder og styret ansvar og myndighet til å gjennomføre tiltak. Ofte er eiernes interesser i sektorpolitiske virksomheter en kombinasjon av samfunnspolitiske og forretningsmessige mål. I slike tilfeller er ikke lønnsomhet det mest sentrale kriteriet for måloppnåelse, og systemer for måling vil være avgjørende for eiernes behov for kontroll.

Politiske mekanismer

Sørensen viser til at faglitteraturen ofte fremmer som hovedtese at offentlige eiere vil ha svakere insentiver enn private eiere til å kontrollere sine virksomheters effektivitet og lønnsomhet (2010:9). En forklaring på dette er at politikerne ikke har noen personlige rettigheter til bedriftens kontantstrøm. Hvis politikerne skal se seg tjent med effektiv eierstyring, må presset kommet fra innbyggerne/velgerne – i den grad tillit fra velgerne kan gi gjenvalg. Flere selskaper med sektorpolitiske mål leverer tjenester som har stor følsomhet blant velgerne. Sørensen nevner blant annet selskaper innen helsesektoren, strømleverandører og samferdselsvirksomheter. McCubbins og Schwartz (Sørensen, 2010: 9) antar i sin forskning at politikere vil ta æren for vellykket politikk og forsøke å unngå å få skylden for mislykket politikk. De identifiserer videre to ulike typer av politisk kontroll: politipatroljer og brannalarmer.

Ved politipatroljer er det politikerne selv som initierer kontroll ved å igangsette undersøkelser – granskninger, evalueringer, høringer – for å finne ut om virksomhetene avviker fra formålene.

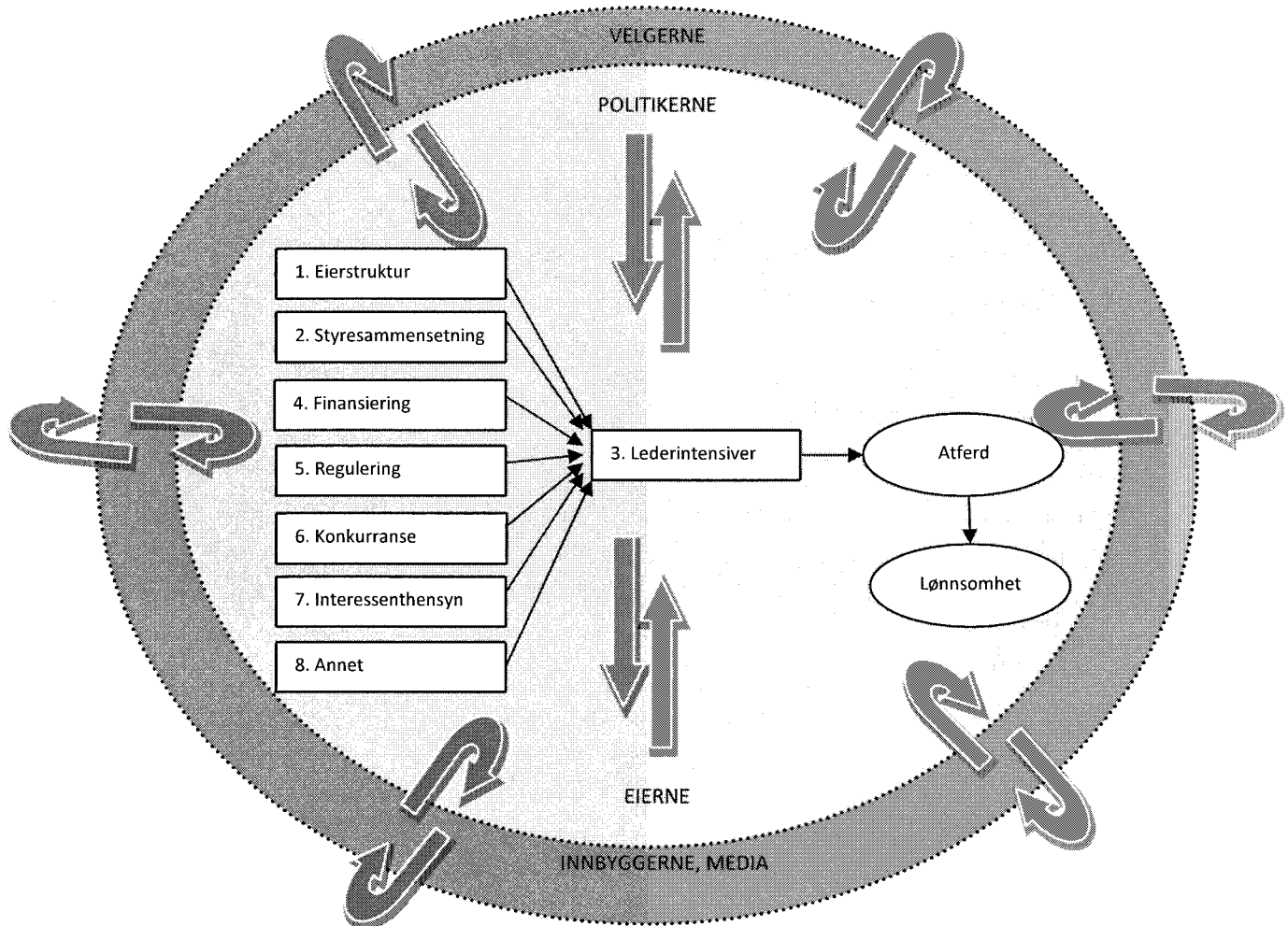
Brannalarmer beskriver systemer og regler som er satt opp for å gjøre enkeltpersoner, interessegrupper og media i stand til å evaluere virksomhetene og deres eventuelle forsøk på å avvike fra oppsatte mål. McCubbins og Schwarz (Sørensen, 2010) sier videre at politikerne foretrekker brannalarmer fordi det er tidsbesparende. Eksempler på systemer som fremmer brannalarmer er offentlighetsloven, forvaltningsloven, pasientrettighetsloven etc. Brannalarmer kan utløses ved melding til oppnevnte ombud, ved at saken tas til domstolene eller ved at interessegrupper og/eller enkeltpersoner tar saken til media for å alarmere politikerne.

4.2.4 Oppsummering – utvidet eierskapsmodell

Eierstyringsmodellen til Bøhren viser til de strukturelle komponentene som regulerer eierstyring i et selskap. Eierskapsmodellen fokuserer i hovedsak på forholdet mellom eiere, styret og ledelsen. De tar også inn andre interessentgruppers betydning overfor virksomheten. Rune Sørensen viser hvordan politiske eiermekanismer styrt av velgerne også kan påvirke selskapets virksomhet gjennom initierte og bevisste kontrollprosesser – politikontroller og brannalarmer.

Dette forsøker jeg å illustrere i følgende modell:

Tabell 4.2 Utvidet eierstyringsmodell



De blå pilene skal illustrere hvordan eierne/politikerne (lag 1) kan etablere systemer for brannalarmer som sikrer kontroll med virksomheten gjennom tilbakemeldinger fra utvidede interessentgrupper, f.eks. innbyggere og media (lag 2).

De røde pilene illustrerer at eierne kan igangsette politikontroller overfor virksomheten.

4.3 Styrets rolle i strategiprosessen

4.3.1 Strategisk ledelse

Definisjon av strategi

I likhet med begrepet corporate governance, finnes det ingen enkel, allment akseptert definisjon for begrepet strategi. I vanlig språkbruk brukes ofte strategibegrepet om en rekke planlagte handlinger for å oppnå et visst mål. I bedriftssammenheng er strategien ofte satt opp på forhånd, og den blir ofte dokumentert i en plan. Johnson, Scholes og Whittington bruker følgende definisjon:

«En strategi er en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger.»
(Johnsen, Scholes og Whittington, 2008:3)

Her handler strategi om langsiktig valg av retning, om å skape seg en posisjon, markedsorientering tas inn og forventninger fra interessenter har betydning. Videre i denne oppgaven er det denne definisjonen som ligger til grunn for vår forståelse av strategibegrepet.

De fem P-er

For å forstå strategi og hvilken innflytelse strategisk tenkning har på bedrifter, er det blitt utviklet flere rammeverk. Det mest kjente er Mintzbergs rammeverk. Mintzberg er opptatt av at strategi i tillegg til å være en plan, også kan være en manøver, et mønster, en posisjon eller et perspektiv. Dette rammeverket kalles strategiens fem P-er (Roos, von Krogh og Roos, 2010:13).

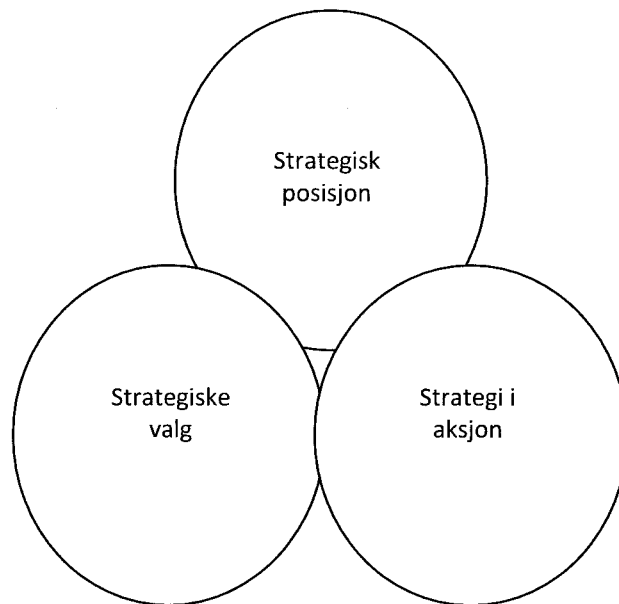
Strategiplaner (Plan) har tradisjonelt vært vanlig i de fleste bedrifter. Her handler det om bevisst planlegging av handlinger eller retningslinjer for å håndtere en gitt situasjon. Strategi som manøver (Plot) kalles ofte strategiske spill. Her handler det om spesifikke strategier for å overliste en konkurrent eller inntrenger på markedet. Strategi som mønster (Pattern) viser til at planer som skulle gjennomføres, kanskje ikke blir gjennomført slik som de i utgangspunktet var tenkt. Innenfor dette perspektivet snakker man om planlagt, tilsiktet, urealisert, framvoksende og realisert strategi. De tre første P-ene – Plan, Plot og Pattern – fokuserer hovedsakelig på interne forhold i bedriften.

Posisjon (Position) fokuserer på bedriften i forhold til omgivelsene, hvilken posisjon bedriften skal ha i markedet og bedriftens fortrinn og svakheter i forhold til konkurrentene.

Den siste dimensjonen – perspektiv (Perspective) – handler om den kollektive tankegangen i bedriften; perspektivet er et resultat av den strategien som er planlagt og utpekt.

Strategisk ledelse

Strategisk ledelse handler ifølge Johnson, Scoles og Whittington om følgende tre punkter: Å fastsette en organisasjons strategiske posisjon, bestemme hvilke strategiske valg man må gjøre for å oppnå denne posisjonen og til slutt implementere den utpekte strategien i organisasjonen – position, choices and action (Johnsen, Scholes og Whittington, 2008:13). Dette kan illustreres i følgende modell:



Strategisk posisjon handler om å identifisere og forstå hvordan omgivelsene påvirker bedriftens strategiske muligheter, hvilke kapabiliteter (ressurser og kompetanse) den enkelte bedrift besitter og hvilke forventninger ulike interessenter har overfor bedriften. Her inngår kartlegging av muligheter og trusler i omgivelsene (Environment), bedriftens styrker og svakheter (Capability), bedriftens visjon, formål og verdier (Porpose) og kulturelle og historiske betingelse for bedriften (Culture).

Strategiske valg handler om hvilke basisvalg bedriften i sin helhet står overfor på overordnet nivå (Business level) i forhold til hvordan man skal konkurrere i markedet. Skal man være prisvinner eller gå for differensierte prisstrategier? På forretningsnivå (Corporate level) er det valg knyttet til satsing på nye produkter eller nye markeder, i forhold til internasjonalisering og nye geografiske markeder (International), om man vil være først på markedet eller følge de

andre (Innovation) og til slutt hvilke strategimetoder og suksesskriterier man skal bruke for å gjennomføre og evaluere strategiene (Evaluation).

Den siste oppgaven i strategisk ledelse handler om å se til at valgt strategi faktisk blir satt ut i livet. Her handler det om hvordan bedriften er organisert (Organising), hvilke prosesser som skal igangsettes (Processes), hvilke ressurser man har til rådighet (Resourcing), hvordan man skal få til endring i organisasjonene (Changing) og hvilken praksis (Practice) som passer best for implementering og gjennomføring av bedriftens utpekte strategi.

Strategisk ledelse er å initiere, lede og evaluere bedriftens mål og posisjon, de strategiske valg bedriften står overfor samt implementere disse i organisasjonen.

4.3.2 Strategisk ledelse og styrets rolle

Ifølge Johnson, Scoles og Whittington handler strategisk ledelse om hovedpunktene position, choices og action, og vi skal nå se litt på hva ulike teorier sier om ansvaret og roller i utøvelse av strategisk ledelse.

Tante, barbar eller klan?

Ifølge Huse (2007) vil teorier fra ulike fagdisipliner tilkjenne ulike forventninger til styrets oppgaver og roller. I sin tabell om teorier og perspektiver på styrer (2007:41) ser vi at de såkalte tantestyrene forventes å utøve kontroll, representere og beskytte aksjonærene, og ellers lede uten å blande seg for mye inn i de daglige gjøremål. I barbarteoriene er strategi og kontroll viktig; her er styrets viktigste oppgave å styre ledelsens handlinger for å sikre effektivitet og beskytte eierens interesser. I klanstyrene er det service som står i høysetet, der styrene skal opprettholde den ledende kapitalistelitens makt og kontroll over økonomiske organisasjoner.

I strategiteoriene er det strategi og service som er trukket fram. Styrets oppgave er her å få fram viktige ressurser for bedriftens resultater, bidra til å definere organisasjonens grenser og fremme organisasjonens legitimitet. Disse siste kategoriseres også som verdiskapende teorier som fokuserer på hvordan styret som team kan bidra til verdiskaping for selskapet.

Huse sier videre at dette kan gjøres ved å knytte selskapet til eksterne omgivelser gjennom nettverk og legitimering. I tillegg framheves det at styret som rådgivende ressurs for bedriften og ledelsen kan bidra til verdiskaping internt og tilføre kunnskap og kompetanse, og gjennom denne funksjonen kan styret bidra til konkurransefortrinn for bedriften.

Den siste teorikategorien passer overens med min problemstilling. Jeg ønsker å finne ut hvordan styret skal kunne bidra til verdiskaping for bedriften gjennom strategiprosessen.

Hovedgrunner for å involvere seg i strategioppgavene

Huse sier videre at styret bør involvere seg i strategioppgaver ut fra to hovedgrunner: Det gir bedre mulighet til å påvirke og styre selskapets atferd, dvs. utøve kontroll i et agentperspektiv, samt at styrets engasjement vil bidra til å bedre kvaliteten på strategiprosessen. Her er det styret som rådgiverressurs som kommer i fokus. Spesielt foretaksstrategien er en viktig sak for styret.

Styrets engasjement kan deles inn i tre nivåer: legitimering, revidering og godkjenning samt styring. Huse sier også videre at styrene også burde bidra til formulering av strategiske beslutninger, delta i å fastsette rammer og kontekst for strategiene, fastsette innholdet i strategiene og følge gjennomføringen av dem (2007:74).

De ulike stegene i strategiprosessen

Strategisk ledelse innebærer et element av endring når strategien skal settes ut i livet. Hvor vellykket denne endringsprosessen blir – hvor vellykket strategien blir – vil ifølge Kotter avhenge av hvor godt toppledelsen gjør jobben sin. Han har et top-down-perspektiv på endring, der endringen skjer fra toppledelsen og ned i organisasjonen. Ifølge Johnson, Scoles og Whittington (2008:548) er Kotter en av verdens mest kjente autoriteter på lederskap og endring.

Kotter beskriver endring som en prosess som kan deles opp i åtte steg (1995). Steg 1 handler om å etablere en følelse av nødvendighet – at strategien er betydningsfull og viktig for bedriftens framtid. Deretter handler steg 2 om å etablere en ledergruppe for strategiprosessen som har makt og kan jobbe sammen som et team. Steg 3 er å utarbeide en visjon, steg 4 å kommunisere denne visjonen bredt ut og steg 5 å finne strukturer og systemer som bidrar til å motivere til å igangsette handlinger i visjonens retning. Steg 6 handler om å finne kortsiktige mål som viser at man er på riktig vei – man må se at man oppnår noe. Gjennom disse kortsiktige gevinstene finner man motivasjon og legitimitet til å gjennomføre mer omfattende forbedringer og endringer i steg 7. Steg 8 handler om å sette ord på sammenhengen mellom endringene og bedriftens suksess for å kunne evaluere og lære hvordan man oppnådde utvikling og suksess.

Gjennom å ikke gjøre en grundig nok jobb på noen av disse trinnene, vil man ifølge Kotter få problemer med å gjennomføre en endringsprosess.

Kotter vs. Huse

Ifølge Huses anbefaling i forrige kapittel, ser vi at steg 1–4 blir svært viktige for styret å engasjere seg i. Styret har en viktig rolle i utarbeidelse og oppfølging av visjonen. I tillegg kan de gjøre en viktig innsats i forhold til å legitimere visjonene internt og eksternt.

Kontroll og service (rådgivning) blir viktige oppgaver i steg 5–7, mens steg 8 i likhet med steg 1–4 blir viktig for styret å engasjere seg direkte i.

To hovedvalg

Også Johnson, Scholes og Whittington (2008) fremmer at styret har det ultimate ansvar for et selskaps suksess eller fiasko, i tillegg til ansvar for utbytte. De må bry seg om strategi. De sier at styret står overfor to hovedvalg:

- Delegere til ledelsen – men forsikre seg om at hensikten med prosessen er de overordnede målsettingene med organisasjonen.
- Engasjere seg selv i prosessen, noe som kan medføre problemer mht. tidsaspektet, kunnskapsnivået – lyst til å involvere seg, men med liten forståelse for det operasjonelle nivået i organisasjonene.

4.3.3 Morten Huse – styrets rolle og engasjement

Gjennom forskning viser Huse (2007) til at daglig leder i større grad enn styret er leder for strategiarbeidet, og at forskjellen mellom daglig leder og styrets engasjement øker jo mindre bedriften er. Styrets ansvar er å forvalte ressursene og sette mål for arbeidet i virksomheten. I praksis deltar likevel styrene lite i strategiarbeidet.

Årsaker til lavt engasjement fra styret

Ifølge Huse er grunnene til lavt engasjement fra styrene at den siste tidens kultur fokuserer på at styrene skal representere eiernes strategier. Styrets rolle kan derfor lett bli å tilpasse seg ulike strategier fra de ulike eierne. Dessuten peker han på at agentteorilitteraturen i stor grad framhever styrets oppgave som godkjenner og kontrollør, mens det er ledelsens oppgave å initiere og iverksette strategi.

For det tredje sier Huse at ledelsen ofte holder kjernestrategien tett til brystet; de lar ikke styret få lov til å diskutere de viktigste sidene ved selskapets strategi.

Som brems på styrets strategiengasjement, hevder Huse også at noen styrever har kultur for hurtige beslutninger, dvs. at de ønsker korte styremøter og at styrearbeidet bærer preg av styremedlemmenes begrensede tid.

Krav til engasjement fra styrene

Gjensidig tillit og avhengighet mellom ledelsen og styret er ifølge Huse viktig for effektiv gjennomførelse av strategiarbeidet. Det er viktig å få bort agentteoriperspektivet, som tar utgangspunkt i mistillit og interessekonflikter.

Videre mener Huse at styremedlemmene må bruke mer tid både på styremøtene og utenom styremøtene. Godtgjøringspraksis og rekrutteringspraksis må bygges opp om dette kravet. Det bør også bygges opp styrekultur og styreledelse som bidrar til at styremedlemmene samarbeider om verdiskaping til beste for bedriften. Som tiltak foreslår Huse at strategi skal være tema på ordinære styremøter i tillegg til at det bør organiseres egne strategimøter for styret.

4.3.3 Styret som strategisk konkurransefortrinn i små bedrifter

Ny forskning: Styret som team

Morten Huse har sammen med tre andre forskere nylig publisert en rapport som beskriver hvordan styret er en kjerneverdi i strategisk ledelse i små bedrifter (Machold, Huse, Minichilli og Nordqvist, 2011). De viser til at forskning på corporate governance og styrets rolle i stor grad har vært gjort i store, internasjonale bedrifter. Denne forskningen har vært basert på prinsippal-agent-teoriene og fokuset har vært på styrestruktur, kontroll og ivaretagelse av eierens interesser. Anbefalinger om selskapsstyring er ofte laget for store bedrifter, og det er ikke alltid det passer like godt i de små bedriftene.

I den nye forskningen har de vært opptatt av å finne ut hvilken betydning måten styreledelse har vært utøvd på har for styrets strategiengasjement i små bedrifter. De undersøkte bedriftene hadde mellom fem og femti ansatte. Styrene hadde minimum tre styremedlemmer. Det mest tallrike styret i utvalget hadde ti styremedlemmer. Resultater viser at styret i disse bedriftene utfyller en viktig dimensjon i strategisk ledelse som direkte bidrar til økt lønnsomhet for bedriften. Studien viser at lederatferd og prosesser i styrearbeidet er mye viktigere enn strukturelle egenskaper ved styret, som antall styremedlemmer, om styremedlemmene er uavhengige eller om daglig leder er representert i styret.

Kriterier for å lykkes

Gjennom fokus på styret som ressurs med kompletterende kompetanse, sterk eierskaps-tilknytning og nettverk, kan styret utvikles til å være et konkurransefortrinn for bedriften. Mange små bedrifter mangler kompetanse på vitale områder. De viktigste kriteriene for et suksess-styre er at styremedlemmene har kompetanse som utfyller ledelsens kompetanse.

Dernest vektlegges styrets muligheter til utvikling som kollegium og som team. Her får styrelederen et viktig ansvar som den som ”setter” kultur. Gjennom å etablere et godt styreteam der alle bidrar til utvikling, kan styrelederen gjennom arbeidet innvirke på bedriftens effektivitet.

Ifølge forskningsrapporten er styreevaluering, styreinstruksjoner og utviklingsprogrammer for styret kraftfulle tiltak for å utvikle en prosessorientert styrekultur (Machold et al., 2011:378). Det kritiske punkt er styrelederens initiativ og kunnskap om utvikling av et dynamisk og engasjert team. Styrelederens rolle i denne sammenheng er en forutsetning for å lykkes i å utvikle et styre som bidrar til økt lønnsomhet for bedriften.

4.3.4 Oppsummering

Strategi handler om langsiktige retningsvalg for bedriften, der både eksterne og interne forhold har betydning for om strategien i ettertid kan vurderes som vellykket eller ikke. Strategisk ledelse handler om å kunne ta riktige valg på veien mot bedriftens ønskede posisjon. I dette arbeidet har styret en viktig rolle som rådgiver, kontrollør og nettverksressurs.

De viktigste styreoppgavene i legitimering av strategiprosessens betydning er utarbeidelse av visjon og misjon samt oppfølging, rådgivning og kontroll av ledelsens arbeid gjennom hele prosessen.

Corporate governance som fagfelt har i stor grad hatt store bedrifter som målgruppe i sin forskning; blant annet Bøhrens modell er resultat av et sterkt struktur- og kontrollfokus fra eierne og styrets side. Gjennom nyere forskning vises det til at virkeligheten kan være annerledes i små bedrifter. Styrets servicerolle i strategiprosessen kan i enda større grad bidra til økt verdiskaping og måloppnåelse for eierne i små bedrifter.

For å styrke styrerepresentantenes rolle i utøvelse av aktivt eierskap, er det følgende som gjelder: Et verdiskapende styre der det fokuseres på hvordan styret som team kan bidra til økt lønnsomhet for selskapet. For å kunne lykkes, er det avgjørende at styrelederen har den forståelsen og kunnskapen som skal til for å utvikle en god teamkultur. Det er også en forutsetning at styret har tid og muligheter til å involvere seg, noe som må jobbes inn i rammevilkårene.

5. Metode

Gjennom teori har jeg fokusert på statens motivasjon for å danne egne selskaper som skal løse samfunnsoppgaver og hvilke roller som regulerer disse oppgavene. Deretter har jeg belyst hvordan staten via ulike eierstyringsmekanismer kan påvirke selskapets strategi. Til sist har vi sett på teori rundt styrets muligheter for å utøve strategisk ledelse. I gjennomføring av egne undersøkelser har jeg valgt å følge samme tematiske oppbygning som tidligere i studien. Dette har vært gjort gjennom en casestudie i attføringsbedriften Nordtro AS. I det følgende kapittelet beskriver jeg hvilke metoder jeg har valgt å benytte for å gjennomføre undersøkelsen.

5.1 Eiernes motivasjon for selskapsform og deres ulike roller

Tematisering

Gjennom teorikapitlet ser vi at staten velger å opprette egne selskaper som skal løse samfunnsoppgaver for eierne. Gjennom innsamling av data i Nordtro ønsker jeg finne ut hvilke samfunnsoppgaver eierne ønsker at attføringsbedriften skal løse og hvordan eierne utøver sine roller overfor bedriften. Jeg ønsker også å kartlegge eiernes holdninger til konkurranse samt deres mening om selskapsform kontra å løse oppgavene på egen hånd.

5.2 Eiernes muligheter til å påvirke strategiprosessen

Tematisering

Jeg ønsker å kartlegge eiernes holdning og forventning til bedriftens utøvelse av samfunnsansvar. Bøhrens eierstyringsmodell handler blant annet om å bruke finansielle mekanismer for å effektivisere driften mot eiernes lønnsomhetsmål. Som bedrift i skjermet sektor har ikke eierne muligheten til å styre dette ved uttak av utbytte. Det er interessant å vite hva eierne regner som lønnsom drift og hvordan de ønsker å måle dette. Styret er satt i eiernes sted for å utøve eierinteressene. Jeg ønsker å vite mer om hvordan styremedlemmer velges ut og hvordan dette kan tolkes ut fra Bøhrens eierstyringsmodell.

Ut fra nyere forskning, som viser at utøvelse av styreledelse har større betydning for lønnsomhet og verdiskaping enn struktur, har jeg valgt å ikke gå nærmere inn på analyser av de ulike mekanismene i Bøhrens eierstyringsmodell. Jeg velger i stedet å se nærmere på de ulike prinsippene bak hvordan politikerne ønsker å delegere beslutninger til sine selskaper. I studien ønsker jeg derfor å kartlegge hvordan balansen mellom handlingsfrihet og krav til

faglig kompetanse oppfattes, om bedriftens målsettinger korresponderer med eierne/politikernes, systemer for resultatmåling og om eierne oppfattes å ha mulighet til å utøve kontroll før og etter hendelser i bedriften.

Ifølge den utvidede eierstyringsmodellen er brannalarmer og politipatruljer brukt for å innvirke på bedriftens atferd og lønnsomhet. Jeg ønsker å kartlegge om dette er kjente mekanismer brukt overfor Nordtro AS.

5.3 Styrets rolle i strategiprosessen

Tematisering

Ifølge teorien har styret et ansvar for strategisk ledelse. Det er interessant å vite hvordan dette utøves i Nordtro i forhold til fokus på kontroll og/eller service – om styret kan karakteriseres som et klan-, barbar- eller tantestyre, ev. om det fungerer som et strategisk styre som bidrar til service og verdiskaping. Jeg ønsker også å kartlegge kunnskap og forventninger i forhold til de anbefalingene som kom fram i teorikapittelet; spesielt ønsker jeg å kartlegge deres motivasjon for et teamstyre som konkurransefortrinn og hvilke anbefalinger de har overfor styreleders rolle i et eventuelt teamstyre.

5.4 Utvalg og metode

5.4.1 Valg av forskningsdesign

I min oppgave har jeg valgt casestudie som forskningsdesign. Casestudier er mye brukt i organisasjons-, samfunns- og markedsforskning. Min problemstilling involverer både et samfunnsperspektiv og et organisasjonsperspektiv, og vil med det føye seg inn i denne tradisjonen. I min problemstilling er det den pågående strategiprosessen i Nordtro, hvordan eierne kan innvirke på denne via ulike prosesser samt styrets rolle i strategisk ledelse som er utgangspunktet.

Ved å velge case som forskningsdesign, har jeg kunnet studere den tidsavgrensede strategiprosessen i casebedriften gjennom ulike kilder – teori, strategiske kartleggingsverktøy, intervju – for å skaffe meg en god oversikt for tolkning av funn og sammenhenger.

5.4.2 Undersøkelsesenheter

Min studie tar utgangspunkt i et enkelt selskap – attføringsbedriften Nordtro AS. Studien har tre analyseenheter. Jeg har valgt å konsentrere meg om eierne, styret og ledelsen i denne analyseprosessen.

Den viktigste analyseenheten er eiergruppen, som gjennom teori, strategisk kartlegging og intervju vil få stort fokus i undersøkelsene. I mine studier ønsker jeg å undersøke deres motivasjon for eierskap i bedriften, kartlegge deres ulike roller overfor bedriften samt undersøke hvilke muligheter de har til å innvirke på prosessen.

Ledergruppa representerer den administrative og faglige ressursen i bedriften, og det er ofte ledergruppa som i praksis driver en strategiprosess. Bakgrunnen for casebedriftens engasjement i denne studien ligger i at ledergruppa opplever bransjen som lite forutsigbar, og de antar at eierne vil bli viktige for å legitimere bedriftens videre eksistens. Gjennom strategisk analyse av bedriftens interne og eksterne muligheter og trusler, ønsker jeg å bekrefte eller avkrefte ledergruppas antakelser.

Den tredje analyseenheten er styret. Styret er valgt av eierne til å forvalte deres interesser i bedriften. Gjennom teori og åpne intervjuer ønsker jeg å kartlegge styrets ansvar og de ulike tiltakene de kan iverksette for å utøve aktivt eierskap gjennom strategiprosessen.

5.4.3 Undersøkelsesmetode

Kvalitative intervju

For alle analyseenhetene har jeg valgt kvalitative individuelle intervju som hovedmetode i innsamling av data. Kvalitative intervju karakteriseres som en samtale med en struktur og et formål. Strukturen beskriver rollefordelingen mellom meg som intervjuer og deltakeren i intervjuet. Formålet med intervjuet er å stille de riktige spørsmålene for å få fram informantens oppfatning av det fenomenet jeg forsøker å studere slik at jeg i ettertid kan tolke disse dataene.

Strategiprosessen og eiernes muligheter for å innvirke på denne er en kompleks prosess. Det er et mål for meg at de kvalitative intervjuene med deltakerne i prosessen vil gjøre det mulig å få fram kompleksitet og nyanser. De kvalitative intervjuene vil være en supplerende metode til teorigjennomgang for å få svar på min problemstilling, ev. for å se den fra en annen vinkel.

Tverrsnittundersøkelse

Det er også gjennomført en tverrsnittundersøkelse – et øyeblikksbilde av bedriftens og bransjens omgivelser i en kort og avgrenset tidsperiode. Ulike kartleggingsverktøy benyttet i strategifaget vil bli brukt som verktøy i denne undersøkelsen. Undersøkelsen vil bli gjort som gruppeintervju med ledergruppa i bedriften. Gruppeintervju er her valgt fordi jeg ønsker å avdekke en bredde av synspunkter fra gruppa i forhold til deres synspunkter, holdninger, erfaringer og fortolkninger av bedriftens omgivelser i det gitte tidsrommet.

5.4.4 Datainnsamling

Strategisk analyse

Tverrsnittundersøkelse/kartlegging av strategisk ståsted for Nordtro AS ble gjennomført i perioden mars–oktober 2011. Deltakere i gruppeintervjuene er daglig leder og avdelingsledere i bedriften, totalt fire personer.

Kartleggingen hadde som formål å finne bedriftens ståsted og posisjon på det gitte tidspunktet. Deretter skal resultatet benyttes som grunnlag for å utpeke framtidig posisjon – bedriftens visjon.

De strategiske analyseverktøyene som blir benyttet er PESTEL-analyse, Porters bransjeanalyse, analyse av bransjens livssyklus, interessentanalyse og analyse av interne kapabiliteter (VRIO-analyse). Disse vil oppsummeres i en SWOT-analyse.

PESTEL-analysen

Denne analysen analyserer muligheter og trusler i bedriftens makroomgivelser – politiske, økonomiske, sosiale, teknologiske, miljømessige og legale trender – som har betydning for å kartlegge hvor bedriften står i dag og hva som vil innvirke på framtidige muligheter. Etter å ha kartlagt trendene, ble hvert punkt plassert på en skala fra 1 til 6 i forhold til hvor stor betydning de ulike punktene antas å ha for bedriften.

Porters konkurransekrefter

Dette er en bransjeanalyse som plasserer Nordtro sammen med konkurrentene i bransjen i midten. Deretter analyseres hvor stor makt kunder, leverandører, inntrengere og substitutter har overfor bransjen. Også i denne analysen ble det valgt å bruke en skala fra 1 til 6 for å vurdere maktforholdet overfor bransjen.

Bransjens livssyklus

Gjennom analyse av bransjens livssyklus, forsøkte jeg å finne hvordan bransjen og Nordtro som bedrift plasserte seg i forhold til et livsløp som innebærer en introduksjon, vekst, modning og nedgang. Det er spesielle faktorer som kjennetegner de ulike fasene. Det er også klare strategiske suksessfaktorer innen hver fase hvis man først klarer å definere hvor bedriftene eller bransjen befinner seg.

Industrielle endringer

Gjennom å kartlegge industrielle endringer i fire retninger, kan man også finne hvordan en trussel mot bransjen retter seg inn mot kjerneaktivitet eller kjerneressurser. Videre finnes det anbefalinger for hvilke endringsstrategier som kan være vellykket for de ulike retningene.

Interessentanalysen

Denne analysen har som mål å kartlegge hvor stor makt, legitimitet og påtrykk ulike interessentgrupper har overfor bedriften. Interessenter som betraktes å utøve stort påtrykk overfor virksomheten, blir kategorisert som definitive. I min analyse endte jeg opp med fire grupper definitive interessenter. Disse skilles fra hverandre med antall + (Definitive, Definitive+, Definitive++ og Definitive+++). Interessenter som ble kategorisert som Definitive+++ var de som antas å være mest betydningsfulle i sitt påtrykk overfor Nordtro; de har makt og legitim mulighet til å sette inn tiltak raskt for å kunne utøve sine interesser i forhold til virksomheten.

Interne kapabiliteter (VRIO-analyse)

Gjennom en VRIO-analyse er en kartlegging av de interne kapabilitetene i forhold til varighet, sjeldenhet, vanskelighetsgrad mot å bli imitert og hvordan bedriften er i stand til å utnytte denne kapabiliteten. Høy poengscore tilsier at kapabiliteten oppleves som robust og en kilde til varig konkurransefortrinn for bedriften.

SWOT

Med bakgrunn i alle de foregående analysene, oppsummerte jeg den strategiske kartleggingen i en SWOT-analyse. Her samlet jeg bedriftens styrker og svakheter basert på VRIO-analysen. Deretter sammenfattet jeg muligheter og trusler i de eksterne omgivelsene basert på PESTEL-analysen, bransjeanalysene og interessentanalysen.

Datainnsamlingen er dokumentert i skriftlige referater. Disse vil bli referert til i resultatkapittelet. Oppsummering av hovedopplysningene i en SWOT-matrise legges ved i denne rapporten (vedlegg 2). Av hensyn til bedriftssensitive opplysninger vil ikke de fullstendige referatene bli vedlagt, men de kan forevises på forespørsel.

Intervju

Individuelle intervjuer ble gjennomført i november 2011. Deltakerne i intervjuene var sammensatt av representanter for eieren, styret og ledelsen.

Det har nylig vært avholdt kommune- og fylkestingsvalg. Jeg var derfor usikker på om de nyvalgte politikere ville ha hatt mulighet til å sette seg godt nok inn i sakene til å være villig til å delta i undersøkelsen. Ordføreren i Nordreisa kommune var fersk, men han hadde god kunnskap om bedriften fra tidligere og sa seg villig til å stille opp. For Troms fylkeskommune

var det vanskeligere; de hadde innført parlamentarisme ved forrige valg, og den nyvalgte fylkesrådslederen var ifølge forespørselen fra meg riktig person til å ivareta fylkets eierinteresser. Hun hadde imidlertid stort tidspress som nyvalgt leder og hadde ikke hatt mulighet til å sette seg inn i virksomheten til Nordtro. Etter å ha drøftet saken ble jeg bedt om å henvende meg til den nylig avgåtte fylkesordføreren som gjennom tidligere styre-representasjon i Nordtro hadde god kjennskap til bedriften.

I tillegg ble daglig leder, styreleder, to styremedlemmer – med de ansattes representant i styret som den ene – valgt som respondenter. Jeg ønsket også å intervju en representant fra NAV. Jeg tok kontakt med lederen for det lokale NAV-kontoret, siden de er en betydelig aktør i utøvelse av bestillerrollen overfor Nordtro. Han ønsket imidlertid ikke å delta i undersøkelsen. Jeg valgte å ikke ta kontakt med andre mulige respondenter i NAV.

Intervjuene er dokumentert gjennom intervjuguide, lydopptak og utskrift/referat. Referatene fra intervjuene er blitt verifisert av respondentene ved gjennomlesing og med påfølgende godkjenning. Respondentene fikk på denne måten mulighet til å komme med innspill til endringer.

5.4.5 Intervjuer

Individuelle intervju

Kvalitative intervjuer kan ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) være mer eller mindre tilrettelagt eller strukturert – alt fra å være helt åpne til å være fastlagt med avkryssing av svaralternativer.

Hensikten med mine intervjuer er å komme i dialog med deltakerne. Jeg ønsker å legge opp til en løpende meningsutveksling som gir informantene frihet til å uttrykke seg om sine erfaringer og betraktninger rundt temaene. Jeg ønsker åpne spørsmål uten ferdig formulerte svaralternativer. Samtidig ønsker jeg standardiserte spørsmål slik at det blir lettere å sammenholde svarene og holde fokus i intervjuet. Jeg velger derfor en semistruktur, dvs. at intervjuene er delvis tilrettelagt på forhånd.

Intervjuguiden (vedlegg 1) vil inneholde en faktadel med presentasjon av prosjektet, meg selv og min rolle samt gjennomgang av informantenes rolle og rettigheter.

Det vil deretter bli stilt introduksjonsspørsmål og nøkkelspørsmål innen de tre hovedtemaene eiernes motivasjon for selskapsdrift, deres muligheter til å påvirke strategiprosessen og styrets rolle i strategisk ledelse. Nøkkelspørsmålene tar utgangspunkt i tema og problemstilling fra den teoretiske betraktningen som er gjort tidligere i oppgaven. Deretter er spørsmålene formet

som åpne spørsmål, dvs. at de inviterer til refleksjon, tankeprosess og utdypende svar.

I intervjuguiden vil det også bli satt opp oppfølgingsspørsmål som ytterligere kan belyse problemstillingene.

For å kvalitetssikre intervjuguiden, gjennomførte jeg et prøveintervju med en av avdelingslederne i bedriften. Prøveintervjuet ga meg verdifull tilbakemelding i forhold til spørsmålsstilling og sammenheng. Jeg opplevde å bruke en god del tid på å forklare hva jeg mente med spørsmålene og oppdaget at de spørsmålene som krevde mest forklaringer ikke var stilt som åpne spørsmål. Ut fra disse erfaringene ble spørsmålsstillingene endret noe, og jeg la inn mer forklaringer rundt temaene. Prøveintervjuet tok 1 time og 15 minutter. Dette var litt i lengste laget, men jeg valgte å ikke kutte i antall spørsmål siden endringene i intervjuguiden ville effektivisere intervjuet.

Gruppeintervju

Gruppeintervjuene ble lagt opp med en løs struktur med sikte på å få deltakerne til å snakke om det som opptok dem i deres oppfatning av temaene. I gruppeintervjuene har min rolle vært å ha fokus på å være ordstyrer, drive diskusjonene framover og organisere progresjonen i samhandlingen i gruppa.

Jeg har valgt å bruke en fast struktur i gruppeintervjuene, selv om spørsmålsstillingen og gruppediskusjonene ikke har vært fastsatt på forhånd. Strukturen har vært gjennomført uavhengig av temaet for hvert gruppeintervju.

Johannessen, Tuft og Christoffersen henviser til den strukturerte gruppesamtalens syv faser (2010:155). Jeg har valgt å forenkle min intervjustruktur til fire faser. Årsaken til dette er at jeg gjennomførte flere gruppesamtaler for den samme gruppa; det var temaene som endret seg. Første gruppesamtale var imidlertid spesiell fordi jeg da brukte tid på å legitimere prosjektet, informere om problemstillingen og min rolle i denne. Vi gikk også gjennom kjøre-regler, informantenes rolle og deres rettigheter.

Som utgangspunkt for alle samtalene hadde vi ulike kartleggingsverktøy fra strategifaget. For å drive diskusjonene framover, ble det viktig at jeg stilte åpne spørsmål. Spørsmålene var ikke formulert på forhånd, men ble stilt på bakgrunn av deltakernes diskusjoner og innspill.

Spørsmålene var beskrivende – knyttet til konkrete hendelser som deltakerne refererte til, fortolkende – for å finne ut hvordan deltakerne vurderer, oppfatter og tolker det som blir drøftet i gruppa. Spørsmålene var også teoretiske, dvs. at de ble stilt med sikte på å belyse, forstå og forklare handlinger og hendelser.

Det er viktig å understreke at jeg som tidligere ansatt og medlem av ledergruppa i Nordtro i stor grad var involvert og deltakende i drøftingene.

<u>Introduksjon</u> Kort oppsummering av prosessen så langt. Innføring i dagens tema.	<u>Drøfting</u> Drøfting av temaet ut fra teori og kartleggingsverktøy.	<u>Konklusjon</u> Oppsummere drøftingen i fellesskap på tavle eller overhead.	<u>Avslutning</u> Konkludere med hvor langt vi er i forhold til progresjon. Avtale neste gruppeintervju.
--	--	--	---

5.4.6 Møter

Jeg har deltatt i to styremøter i casebedriften for å informere om prosjektet og problemstillingen samt strategifaget generelt og den pågående strategiprosessen spesielt. Styret var derfor forberedt på å bli intervjuet, og de har vært informert om den pågående kartleggingsprosessen som har vært gjort i ledergruppa.

5.4.7 Validitet og reliabilitet

Ut fra teoriens forankring i et samfunnsperspektiv, vil jeg mene at denne studien også er representativ for andre bedrifter i atføringsbransjen, selv om de empiriske dataene i stor grad er knyttet til kulturell, geografisk og demografisk kontekst i Nord-Troms.

Eventuelle funn som enten sammenfaller med beskrevet teori eller avviker fra denne, mener jeg vil være interessante resultater å drøfte videre også i forhold til andre offentlig eide bedrifter i Nord-Troms – andre bedrifter med sektorpolitiske oppgaver som formål.

Spørsmål om reliabilitet er knyttet til pålitelighet. Dette sier noe om i hvor stor grad innsamlet data er nøyaktig i forhold til hvordan de er samlet inn, hvordan data er valgt ut, måten de er samlet inn på og hvordan de bearbeides.

I denne studien har jeg – som tidligere ansatt og med lang historie i bransjen – i stor grad vært deltakende og medvirkende til de data som er framkommet. Gjennom å knytte dataene til teori og ved åpenhet i forhold til dokumentasjon, har jeg ønsket å bidra til å styrke påliteligheten i studien.

6. Analyse og drøfting

6.1 Eiernes motivasjon og deres ulike roller i statseide selskaper

I denne delen av oppgaven forsøker jeg å drøfte teorier om statlig motivasjon for etablering av selskaper opp mot empiriske data fra casebedriften Nordtro AS. Jeg ser på hvordan det offentlige utøver sin rolle som lovgiver, bestiller og eier overfor casebedriften. Jeg forsøker også å drøfte forhold rundt konkurransevridning som ifølge teorien kan ha betydning for eiernes engasjement. Hver av disse temaene avsluttes med en kort oppsummering.

6.1.1. Samfunnsoppgaver og selskapsorganisering

Samfunnsoppgaver

I teorikapittelet så vi at staten velger å opprette egne selskaper for å løse sine sektorpolitiske oppgaver. I den kvalitative undersøkelsen har jeg forsøkt å finne hvilke samfunnsoppgaver det forventes at Nordtro AS skal løse for sine eiere. Resultatene viser at alle respondentene hadde klar oppfatning om at attføringsfokuset – det å veilede og kvalifisere mennesker for ordinært arbeid – er bedriftens viktigste oppgave. Dette er sammenfallende med bedriftens formulerte formål (se kap. 3.1).

I tillegg vektlegger fire av seks respondenter bedriftens rolle på andre forretningsområder, som industriprodusent og handelsbedrift, noe som også sammenfaller med formålet. I teorien så vi at statens motivasjon for etableringer av selskaper i tillegg til sektorpolitiske mål også var motivert ut fra forretningsmessige målsettinger. Her finner vi sammenfall mellom teori, bedriftens formulerte formål og respondentenes oppfatning av bedriftens virksomhet og oppgaver.

Selskapsorganisering

Bak selskapsetableringen ligger det ifølge teorien en forståelse av at organisering skal gi bedre effektivitet, økt verdiskaping og bedre ressursutnyttelse. Den kvalitative undersøkelsen viser at respondentene oppfatter at selskapsform fremmer lønnsomhet i forhold til sektorpolitiske mål, ved at eventuelle overskudd kan pløyes tilbake til driften for å forbedre tilbudet til deltakerne og forsterke måloppnåelsen. Organiseringen fremmer effektiv drift gjennom mindre byråkratisering ved ansettelser og beslutningstaking. Aksjeselskap bidrar ifølge respondentene til større oppgavefokus og gir bedre muligheter til bedriftsøkonomisk lønnsomhet fordi et selskap kan operere på et åpent marked og slik gi forretningsmessige

muligheter. Selskapsorganiseringen gir også finansielle og konkurransemessige fordeler som offentlig drift ikke kunne gitt.

Oppsummering

Bak etableringen av private selskaper ligger det i teorien en motivasjon om at selskapsdrift kan bidra til å løse samfunnsoppgaver mer effektivt enn de offentlige eierne klarer selv. Dette støttes av den kvalitative undersøkelsen i casebedriften.

6.1.2 Lovgiver – bestiller – eier

Lovgiver

Jeg har også forsøkt å kartlegge hvordan de offentlige eierne utøver sine roller overfor Nordtro AS. I teorikapittelet så vi at staten hadde fastlagt rammene overfor utføringsbedriftene. I Nordtro viser den strategiske kartleggingen at myndighetenes innvirkning på virksomheten er vurdert å ha svært stor betydning. Den pågående utredningen om rammene rundt utføringsbransjen oppfattes som en stor trussel fordi den skaper usikkerhet og mangel på forutsigbarhet overfor casebedriften. Den pågående NOU-en vurderes å ha avgjørende betydning for den videre virksomhet, og viktighetsgraden i forhold til myndighetene som lovgiver og bedriftens videre strategier rangeres betydelig høyere enn andre faktorer i omgivelsene. Dette viser etter min mening at myndighetene gjennom å utøve sin rolle som lovgiver har stor makt overfor bedriften.

Bestiller

I teorikapittelet så vi at bestillerrollen overfor utføringsbedriftene utøves via forvaltningsenheten NAV. I studien ser vi at denne rollen utøves av flere etater og nivåer i NAV overfor Nordtro. Størst betydning har fylkesleddet, NAV Troms, som godkjenner bedriften og som foretar rammetildelingen av antall tiltaksplasser. NAV Troms blir rangert på topp i forhold til kundemakt overfor Nordtro. I tillegg har det lokale NAV-kontoret en rolle i forhold til å fylle tiltaksplassene, noe som også oppleves som en maktfaktor. Gjennom utøvelse av bestillerrollen stiller NAV store krav til resultat, lønnsomhet og kompetanse, noe Nordtro opplever som en utfordring, en trussel, i den oppsummerende analysen. Her ser vi at staten som bestiller oppleves å ha stor innvirkning på virksomheten i Nordtro.

Eier

Statens rolle som eiere overfor Nordtro, utøves på kommunalt og fylkeskommunalt nivå. I interessentanalysen fant jeg at eierne ved styret anses som mindre definitive interessenter enn eierne som lovgivere og kunder.

Interessentanalyse viser at Nordreisa kommune oppleves å ha større betydning enn fylkeskommunen overfor bedriften. Dette gjenspeiles også i formell organisering ved at kommunen med sine 51 % av aksjene er majoritetseier i bedriften.

Oppsummering roller

Studien viser stor grad av sammenfall mellom teori og praksis i forhold til roller; det offentlige utøver med avgjørende betydning flere roller overfor bedriften. Statens rolle som lovgiver og bestiller oppfattes som svært vesentlig overfor Nordtro, mens eierskapsrollen oppleves som mindre definitiv i sin betydning for bedriftens virksomhet. I maktfordelingen mellom eierne er det majoritetseier Nordreisa kommune som oppleves å ha størst nytte av og interesse i Nordtro.

6.1.3 Konkurransforhold

I teorikapitlet så vi at offentlige eierne kan være bekymret for å bli beskyldt for favorisering av egne bedrifter, og beskyldninger om konkurransevriddning har vært brukt som argument mot attføringsbransjen.

Konkurransevriddning

I intervjuene finner vi ulike syn på konkurranse. I ett tilfelle vurderes attføringsvirksomheten å være konkurransehemmende; det å være i attføringsbransjen minsker mulighetene som attraktiv leverandør på forretningsområdet industriproduksjon. De fleste viser til at det i lokalmiljøet har vært stilt spørsmål om konkurransevriddning. Kritikken bunner på en oppfatning om at Nordtro har fordeler ved billig arbeidskraft, både i forhold til handelsvirksomhet og industriproduksjon.

Fire av seks respondenter uttrykker at de ikke finner dette problematisk – de mener kritikken bygger på mangel på kompetanse om attføringsvirksomheten og at dette greit kan dokumenteres. En av respondentene ønsker debatt fordi dette vil fremme kompetanse om kostnadene bak attføringsvirksomheten. En av respondentene mener at tilbudet ikke ville eksistert i regionen og at samfunnsoppgavene dermed ikke ville blitt ivaretatt uten Nordtro. To respondenter uttrykker at de ikke opplever at Nordtro konkurrerer på det lokale markedet på

industridelen, og at dette bidrar til å legitimere eventuelle konkurransefordeler. Handelsvirksomheten oppleves i ett tilfelle som problematisk i forhold til lokal konkurranse.

I strategikartleggingen ser vi at ledergruppa vurderer andre sportsbutikker som interessenter som betydningsfulle, men ikke med avgjørende påtrykk overfor Nordtro. Konkurrenter på kjernekompetanse, f.eks. andre kursleverandører, oppfattes å utøve enda mindre påtrykk overfor Nordtro. På kurs er det tilbud som gjelder som innkjøpsordning, og i slike kjøpsprosesser er det reglene for offentlige innkjøp som gjelder. Her har ikke Nordtro som utførelsesbedrift konkurransemessige fordeler. I SWOT-analysen er imidlertid nye aktører og konkurrenter på kjernevirksomheten satt opp som trusler, men konkurrentene her opererer også innenfor skjermet sektor og konkurransevidning blir derfor en uaktuell problemstilling med dagens rammevilkår.

Bransjespesifikke forhold

Gjennom samfunnskontrakten får utførelsesbedriftene økonomiske fordeler som skal bidra til å tilrettelegge for et best mulig utførelsestilbud. Til gjengjeld stiller det offentlige sterke krav til virksomheten gjennom bransjestandarder. Disse fordelene er utgangspunktet for beskyldningene om konkurransevidning.

I den kvalitative undersøkelsen ser vi at alle respondentene oppfatter at fordelene er rettfærdige i forhold til de kravene som stilles. Forbud mot uttak av pengeutbytte oppfattes som avgjørende for å opprettholde forutsigbarhet og kvalitet i tilbudet. Større utnyttelse av virksomheten fra eierens side etterspørres. Det nevnes også som legitimt at eierne stiller krav om resultat til gjengjeld for fordelene.

Oppsummering konkurransevidning og bransjefordeler/-krav

Intervjuene bekrefter til en viss grad at det er uklare forhold rundt konkurransevidning i forhold til utførelsesbedriftens virksomhet, noe som ifølge teorien kan være en forklaring på passivt eierskap. Undersøkelsen viser imidlertid at det oppleves som rettfærdig at kjernevirksomheten – de sektorpolitiske oppgavene – beskyttes gjennom de fordelene som ligger i skjermet sektor.

Konkurransevidning – i den grad dette oppleves å ha betydning – finner vi på de forretningsmessige områdene som i større grad forventes å konkurrere på et åpent marked.

6.2 Eiernes mulighet til å innvirke på strategiprosessen

I kapittel 4.2 forsøkte jeg å finne teorier som viser hvordan eierne kan påvirke virksomheten i sine bedrifter. Først så jeg på prinsipper og anbefalinger for eierstyring gjennom corporate governance og hvordan statens eierskapsmelding forholder seg til disse. Deretter så jeg på mekanismer illustrert i Bøhrens eierstyringsmodell og hvordan den i liten grad fanger opp de offentlige eiernes spesielle behov for delegering av myndighet. Til slutt forsøkte jeg å sammenfatte de ulike eierstyringsmekanismene i en utvidet eierstyringsmodell.

6.2.1 Samfunnsansvar

Statens eierskapsmelding anbefaler å følge prinsippene for corporate governance som i hovedsak gjelder forholdet mellom eiere, styre og ledelse. I eierskapsmeldingen finner jeg også at samfunnsansvar er spesifikt trukket fram som tema. Gjennom empiri har jeg forsøkt å finne hvilke forventninger som ligger på Nordtro i forhold til samfunnsansvar og hvilket nivå bedriften opererer på i forhold til dette.

I den kvalitative undersøkelsen finner jeg et entydig resultat i forhold til ivaretagelse av humankapitalen – de ansatte og deltakerne. Bedriften oppfattes gjennom sin kjernevirksomhet å ta et utvidet ansvar – utover det lover og regler krever – for sine ansatte og deltakere, noe som oppfattes å ha ringvirkninger også for lokalsamfunnet for øvrig. Resultatene viser også at kravene som stilles til en utføringsbedrift er sterkere i forhold til kjernevirksomheten enn de kravene som stilles til andre bedrifter. Dette er også klart formulert gjennom bedriftens verdier og etiske retningslinjer, og disse blir ivaretatt gjennom et kvalitetssystem som sikrer kontinuerlig fokus og forbedring. Jeg vil derfor plassere bedriften på nivå 3 på samfunnsansvarsstigen (se kap. 4.2.1). Samfunnsansvaret i forhold til kjernevirksomheten er en del av kulturen i Nordtro og bygget inn i arbeidsprosessene og tjenesteleveransen av utførings-tjenestene.

I forhold til ytre miljø drives bedriften etter gjeldende lovverk og standarder, altså er de i alle fall på nivå 1. De er ikke sertifisert i forhold til miljøstandarder som Miljøfyrtårn eller lignende, og miljøhensyn er i liten grad tatt inn i styringsprosessene. PESTEL-analysen viser at miljøhensyn knyttet til ytre miljø er tatt inn, selv om dette ikke har fått høy prioritet. Dette tilsier at jeg vil plassere bedriften på nivå 2 i forhold til samfunnsansvar på dette området, men jeg antar at Nordtro vil søke å sikre bedriftens omdømme på dette området selv om de i liten grad har innarbeidet det i strategi og daglig drift.

6.2.2 Lønnsomhet og uttak av gevinst

Bøhrens eierstyringsmodell viser hvordan eierne ved å ta i bruk bestemte eiermekanismer kan påvirke selskapets atferd og lønnsomhet. Disse mekanismene har utgangspunkt i prinsippal-agent-tanken, dvs. at prinsipalen gjennom de ulike mekanismene kan kontrollere og styre de ulike agentleddene i organisasjonen slik at eiernes interesser blir ivaretatt. Det spesielle i utføringsbransjen er at lønnsomhet og uttak av gevinst i forhold til pengeutbytte ikke er aktuelt for eierne.

I min empiriske undersøkelse har jeg forsøkt å finne alternative lønnsomhetsmål enn de finansielle. Respondentene viser til samfunnsgevinsten kommunen og fylket som eiere får ved å løse sine samfunnsoppgaver. Flere mennesker i inntektsbringende arbeid i stedet for i passive løsninger med trygd, bidrar til samfunnsregnskapet på en positiv måte. Kompetanseheving nevnes også som en samfunnsgevinst – dette som følge av at arbeidstakere har fått kvalifisering og gjennom det bidrar til økt kompetanse i næringslivet etter endt opphold ved Nordtro. Økt lønnsomhet for den enkelte nevnes også som gevinst. Det henvises dessuten til at økonomiske mål er viktige for å sikre drift og muligheter til å utvikle et godt tilbud for deltakerne.

Undersøkelsen viser at det er en klar oppfatning blant respondentene om at lønnsomhet kan hentes ut av eierne på andre områder enn som pengeutbytte. Metoder for å måle utbyttet er mer problematisk. Uten måltall og muligheter for å sammenligne bedriftens måloppnåelse både med andre bedrifter og i ulike periodiseringer, er det vanskelig for eierne å kunne bruke lønnsomhet som effektiv styringsmekanisme.

I corporate governance og Bøhrens eierstyringsmodell er det prinsippene om effektivisering av drift gjennom kontroll på agentkostnadene som er hovedsak. Uten metoder for å måle lønnsomhet og effektivitet, faller etter min mening bunnen ut av prinsippene og anbefalingen i dette eierstyringsperspektivet.

I intervjuene kommer det fram at det i bransjen opereres uformelt med en tredelt bunnlinje, der lønnsomhet i forhold til den enkelte deltaker allerede måles som økt livskvalitet gjennom opphold i bedriften. Deretter blir samfunnsgevinst brukt som begrep, men dette er imidlertid ikke tallfestede målinger. Og som i alle bedrifter måles bedriftens resultat med bedriftsøkonomiske måltall.

I intervjuene ble det også pekt på at eierne i enda større grad enn nå kunne hente ut samfunnsmessig gevinst ved å utnytte kompetansen som finnes i bedriftens kjernevirksomhet og i den forretningsmessige kompetansen bedriften innehar.

Omdømmegevinst gjennom positiv omtale ble også trukket fram som betydningsfull for eierne, noe som understreker samfunnsansvaret som ble trukket fram i kapittel 6.2.1.

Oppsummert fant jeg at det finnes flere ulike former for utbytte som eierne kan trekke ut av Nordtro. Målbare resultater er imidlertid viktig for effektiv eierstyring. I oppgavens problemformulering (kap. 2.2.1) vises det til at eierne oppleves som passive. Hvis de ikke opplever å kunne hente ut målbar gevinst fra virksomheten, er det etter min mening forståelig at engasjementet i forhold til å påvirke lønnsomheten blir lavere.

I den empiriske undersøkelsen ble det også stilt spørsmål om eiernes mulighet til å påvirke atferden i bedriften. Resultatene viser at styret og eierne ved generalforsamlingen entydig ble pekt på som de viktigste styringsmekanismene. Det pekes også på at erfaring viser at så lenge alt går bra, så hører man lite fra eierne. Men de uttrykker stor tilfredsstillelse med virksomheten i generalforsamlingen. Det uttrykkes også behov for en eierskapsmelding der bedriftens rolle sterkere kan defineres.

6.2.3 Styret – valg og sammensetning

Eiersammensetning og styrets sammensetning trekkes fram som viktige mekanismer i Bøhrens eierstyringsmodell, noe som støttes av respondentene i intervjuene (se kap. 6.2.2). Eiersammensetningen i Nordtro er preget av stabilitet og likhet. Nordreisa kommune er majoritetsseier, men med knappst mulig margin.

Utvelgelse og sammensetning av styre er viktige faktorer i corporate governance og statens eierskapsmelding. Slik styret i Nordtro har vært sammensatt de siste tre årene, ser jeg at anbefalingene om kjønn er overholdt. Lover og regler i forhold til slektskap og avhengighet er også ivaretatt så langt jeg kan vurdere ut fra kjennskap til styrerepresentantene og de ansatte i Nordtro.

Gjennom empiriske data finner jeg at styrets representanter velges som følger: De ansattes representant velges gjennom en hemmelig valgprosess med flere kandidater. Nordreisa kommunes representanter pekes ut av ordføreren etter innspill fra en valgnemnd. Kommunen vektlegger formelle regler om kjønn og uavhengighet. Fra fylkets side har geografisk tilhørighet vært prioritert – om de aktuelle representantene hadde tilhørighet til kommunen eller regionen slik at styrevervet var praktisk gjennomførbart. Selve valgprosessen i generalforsamlingen har vært gjennomført lojalt slik at stemmegivningen har bifalt de forslagene som har vært stilt fra eiernes side.

I prinsipal-agent-teoriene fokuseres det på at ulike interesser kan skape konflikt i forhold til målsettingene. Gjennom lojalitet i valgprosessen trekker jeg at maktforholdet mellom eierne ikke er problematisk; de har sannsynligvis stor grad av sammenfallende interesser.

I kapittel 6.1.1 om samfunnsoppgaver så vi at det var stort sammenfall blant respondentene om de sektorpolitiske målene som Nordtro skal løse for sine eiere. Tre av respondentene er styremedlemmer og to representerer eierne. Ut fra dette mener jeg også å finne at interessene for de sektorpolitiske målene ikke stimulerer agentkostnader mellom eierne og styret.

6.2.4 Delegeringsprinsipper

I teorikapittelet så jeg at de offentlige eierne har behov for å delegerer myndighet. Begrensninger i handlingsfrihet kan føre til kostnader fordi beslutninger tar for lang tid, men for stor handlingsfrihet kan medføre at vedtak blir gjennomført i strid med eiernes interesser. Ut fra delegeringsteoriene oppsummerer Sørensen at den optimale handlingsfrihet vil være større desto mindre avstand det er mellom agenten og prinsipalens idealpunkt (2010:5). Dette idealpunktet kan finnes ut fra tre prinsipper: grad av usikkerhet i omgivelsene, om målsettingene korresponderer og om eierne har mulighet for utøvelse av kontroll før eller etter at beslutninger blir fattet.

Usikkerhetsprinsippet

Gjennom den oppsummerte strategiske kartleggingen, ser man at omgivelsene oppleves som omskiftelige og med stor grad av usikkerhet (vedlegg 2). Gjennom intervjuene fikk jeg flere utsagn som bekreftet at effektiv utnyttelse av faglig kompetanse ble ansett som et viktig kriterium for selskapsledelse kontra offentlig organisering av virksomheten. Jeg tolker dette til å korrespondere med behovet for stor grad av delegering.

Korrespondanseprinsippet

I presentasjonen av Nordtro (kap. 3.1), i presentasjonen av resultater i forhold til samfunnsoppgaver (kap. 6.1.1.) samt i spørsmål om eiernes muligheter for å påvirke atferd i bedriften (kap. 6.2.3), finner jeg stor grad av sammenfall mellom bedriftens mål og eiernes eller politikernes mål. Idealpunktet tilsies også her å ligge i stor grad av delegering.

Substitusjonsprinsippet

Ifølge den kvalitative undersøkelsen oppfatter respondentene samlet at eierne via de formelle organene – styret og generalforsamlingen – i tillegg gjennom å ta direkte kontakt med

administrasjonen, har stor mulighet til å utøve eierskap og kontroll overfor bedriften. Også dette punktet tilsier at idealpunktet for handlingsfrihet ligger i stor grad av delegering.

I teorikapittelet viste jeg til at eiernes interesser i sektorpolitiske virksomheter ikke har lønnsomhet som det mest sentrale kriteriet for måloppnåelse. Dette sammenfaller med mine undersøkelser om lønnsomhet og uttak av gevinst (kap. 6.2.2). I teorikapittelet om delegeringsprinsipper understrekes betydningen av systemer for måling som avgjørende for eiernes behov for kontroll, herunder eiernes motivasjon for grad av delegering. Som vist i kapittel 6.2.2 er manglende målesystemer problematisk for synliggjøring av lønnsomhet i Nordtro; nå blir dette igjen understreket som et viktig punkt for å ivareta eiernes interesser.

6.2.5 Politipatruljer og brannalarmer

I teorikapittelet viste jeg at hvis de offentlige eierne – politikerne – skal se seg tjent med effektiv eierstyring, så må presset komme fra velgerne. Jeg viste også til to typer politisk kontroll som kan utøves av politikerne: politipatruljer og brannalarmer.

I min kvalitative undersøkelse finner jeg at respondentene i stor grad henviser til de formelle mulighetene eierne har til å kontrollere virksomheten, nemlig årsmelding, regnskap etc. Det henvises også til at eierne kan benytte de formelle kanalene gjennom styret og generalforsamlingen. Disse mulighetene ligger i corporate governance og eierstyring som vi tidligere har vist til. I den utvidede eierstyringsmodellen forsøker jeg derimot å finne andre kontroller eller systemer som gir eierne mulighet til å innvirke på bedriften hvis velgerne – eller samfunnet rundt – på en eller annen måte har innspill i forhold til virksomheten i Nordtro.

En av respondentene viser til at bedriften har flere berøringspunkter med den kommunale eieren. Disse kan fange opp saker som vil innvirke på velgernes oppfatning av virksomheten, både positivt eller negativt. Møtene gir eierne en mulighet til å drøfte sakene og på den måten påvirke resultatet og velgernes – lokalsamfunnets – oppfatning av virksomheten. Det har også vært aktuelt å innkalle Nordtro til politiske møter for å redegjøre for virksomheten.

Det ble også henvist til at politikerne har etablert et kontrollorgan som har mulighet til å gripe inn overfor alle offentlig eide virksomheter. Dette har vært gjort i andre tilfeller, men respondentene kjenner ikke til at dette har vært brukt overfor Nordtro.

Ut fra dette konkluderer jeg med at eierne har lagt til rette for systemer som tillater dem å gjennomføre kontroller og høringer om virksomheten i bedriften.

I forhold til brannalarmer – det at politikerne har lagt til rette for et system som gir muligheter for tilbakemeldinger om bedriftens virksomhet – blir media oppfattet som en viktig aktør av

alle respondentene. Media oppleves imidlertid som en problematisk varsler, fordi den i mange tilfeller oppleves å framstille en ensidig sannhet. Det at hele befolkningen vet at de kan ta direkte kontakt med ordføreren og at styreleders navn finnes i offentlige registre etc., blir også nevnt som åpenhet i forhold til varsling. Det ligger i det demokratiske systemet at hvem som helst skal kunne si ifra til eierne/politikerne hvis Nordtro misligholder sitt ansvar overfor samfunnet.

Slik ser jeg at også brannalarmer er etablert som system for kontroll med offentlig eide virksomheter.

6.2.6 Oppsummering -- utvidet eierstyringsmodell

Gjennom teori og empiri har jeg sett at statens eierstyringsmelding med anbefalinger om corporate governance og samfunnsansvar i stor grad er inkorporert i utøvelse av eierskap overfor Nordtro. Jeg har imidlertid avdekket at effektiv målstyring er avhengig av gode måleinstrumenter, noe bedriften per i dag ikke har gode nok systemer for. Jeg har også sett at Nordtro ut fra delegeringsprinsippene kan forsvares stor grad av delegering og at eierne kan overlate beslutninger til styret og ledelsen i forvisning om at dette er passende i forhold til grad av usikkerhet i omgivelsene. Dette fordi måloppnåelse sammenfaller med eiernes interesser og fordi eierne har gode muligheter for kontroll med bedriftens virksomhet gjennom formelle organer i tillegg til politipatruljer og brannalarmer. Men også her er mangelfulle målsystemer for lønnsom drift en utfordring.

6.3 Styrets rolle i strategiprosessen

6.3.1 Tante, barbar eller klan?

Service eller kontroll

Sterkt kontroll- og strukturfokus er viktige faktorer i prinsippal-agent-teoriene som Bøhrens eierstyringsmodell bygger på. Nyere forskning viser sterkere til styrets servicerolle.

I den kvalitative undersøkelsen stilte jeg spørsmål om hvordan styret best kan ivareta eiernes interesser. Jeg fant at respondentene i stor grad vektlegger styrets rolle i forhold til aktiv deltakelse: å komme med synspunkter, å bidra ved og utarbeide forslag, ved å stille krav og bestille utredninger fra administrasjonen, ved å bruke tid på seminarer og bidra med kunnskap. Respondentene tillegger dessuten styret ansvar for å følge opp vedtak og beslutninger.

Ut fra dette trekker jeg slutningen om at styret i Nordtro har sterkt fokus på service. Kontroll i forhold til eiernes interesser er viktig, men service og rådgivning blir ansett å være av større betydning. I teorikapittelet viste jeg til Huses (kap. 4.3.2) strategiteorier, der styret som rådgivende ressurs for bedriften og ledelsen kan bidra til verdiskaping internt, de kan tilføre kunnskap og kompetanse og gjennom dette bidra til konkurransefortrinn for bedriften.

På bakgrunn av funnene i den kvalitative undersøkelsen, vil jeg med dette fastsette forventningene til styret i Nordtro som et verdiskapende styre.

Styrets rolle i strategiprosessen

Huse (kap. 4.3.2) viser til at styrets engasjement kan deles inn i tre nivåer: legitimering, revidering og godkjenning samt styring. I den empiriske undersøkelsen finner jeg at respondentene vektlegger at styret skal vurdere og godkjenne, de skal kontrollere at vedtatte beslutninger blir satt ut i livet, de skal være i dialog med ledelsen, sette seg inn i virksomheten og ta del i prosessen. Styrets endelige ansvar for valgt strategi trekkes også fram. Ut fra dette trekker jeg at forventningene til styret er at de skal involvere seg på alle de nevnte nivåene.

Huse sier også at styrene burde bidra til formulering av strategiske beslutninger, delta i å fastsette rammer og kontekst for strategiene, fastsette innholdet i strategiene og følge gjennomføringen av dem. Dette uttrykkes av en av respondentene slik: «[...] Hvis ting går galt, så stilles styret til ansvar. Derfor er det viktig at de er i forkant, at de i et samspill mellom styret, ledelsen og de ansatte tenker, diskuterer og gjennom vedtak implementerer strategiene.»

De ulike stegene i strategiprosessen

Ifølge teorier om strategisk ledelse, ser jeg at endringsledelse er et viktig fokus. I teori-kapittelet så vi at styret i tillegg til kontroll og service i hele endringsprosessen, også har en viktig rolle i forhold til å utarbeide og følge opp visjonen, i forhold til å legitimere denne internt og eksternt samt i forhold til å evaluere og lære av oppnådd utvikling og suksess.

Nordtro skal nå utarbeide ny visjon og framtidig posisjon for bedriften (position). Deretter skal det gjøres strategiske valg (choices) som skal implementeres i organisasjonen (action).

I den kvalitative undersøkelsen forsøkte jeg å kartlegge respondentenes motivasjon og forventning til styret i den videre strategiprosessen. Respondentene viser til at styret skal være de som leder an i endringsprosesser, de har et ansvar for å ivareta de sektorpolitiske målene og de har ansvar for å ivareta og informere de ansatte og deltakerne. Det nevnes også at styret

har en viktig rolle i forhold til å evaluere tiltakene og kontrollere at de valgene som er gjort er riktige.

Her finner jeg sammenfall mellom teorier om endring og respondentenes oppfattelse av styrets rolle i forhold til utarbeidelse av visjon, legitimering internt og evaluering av resultat. Ekstern legitimering er ikke nevnt her, men i et senere spørsmål (kap 6.3.2) ser vi at legitimering overfor NAV, bruk av eksterne relasjoner og media, markedsføring og omdømme-fokus blir vektlagt. Jeg finner derfor at også den eksterne legitimeringen oppleves som en betydningsfull oppgave for styret.

6.3.2 Det verdiskapende styret

I nyere forskning viser Huse (kap 4.3.3) til at studier viser at lederatferd og prosesser i styrearbeidet er mye viktigere enn strukturelle egenskaper ved styret. Gjennom fokus på styret som ressurs med kompletterende kompetanse, sterk eierskapstilknytning og nettverk, kan styret utvikles til å være et konkurransefortrinn for bedriften.

Kompetanse

Viktig styrekompetanse oppfattes av respondentene å sammensatt kompetanse, og det framheves som positivt at styret utfyller hverandre. I tillegg framholdes bransjekunnskap i forhold til attføringsvirksomheter, men også i forhold til industri- og handelsvirksomhet. Bedriftsøkonomisk kompetanse som økonomisk og strategisk kompetanse trekkes fram, og styrekompetanse og kompetanse knyttet til offentlig og kommunalt arbeid er også nevnt.

I intervjuet trekkes det også fram betydningen av at styret er "smart", at de bør fremme god utvikling samt at de «[...] har en sult/hunger for utvikling [...]». Det framholdes også at styret bør innhente kompetanse utenfra hvis de har behov for å komplettere sine kunnskaper.

Eiertilknytning

Alle respondentene vektlegger at menneskelige egenskaper og interesse for samfunnsoppgavene er viktig kompetanse hos styret. I dette legger jeg lojalitet i forhold til samfunnsoppdraget og gjennom dét sterk eiertilknytning. Politisk kompetanse eller samfunnskompetanse samt fordeler ved at styret har link til eierne nevnes også, noe som understreker betydningen av sterk eiertilknytning.

Nettverk

At styret har gode relasjoner til eierne og til NAV, gode forbindelser til lokalt næringsliv, at de bruker nettverket aktivt gjennom oppsøkende virksomhet og mediekontakt samt at styret jobber aktivt med omdømmetiltak er faktorer som nevnes av respondentene.

En av respondentene uttaler: «[...] Det er egentlig tjuvflaks hvis styret har faglig kompetanse i forhold til det NAV etterspør. Det er derfor viktig at de ansatte er oppdaterte og innehar denne kompetansen.» Altså finner jeg at kompletterende kompetanse, sammenholdt med eier-tilknytning og nettverk, blir framholdt som viktige av respondentene. Også her finner jeg sammenfall mellom teoriene om det verdiskapende styret og respondentenes forventninger og oppfatning av styrets funksjon i Nordtro.

6.3.3 Strategiprosessen som utviklingsprosess

I kapittel 4.3.3 viser jeg til at de verdiskapende styrene i forskningsbedriftene utfyller en viktig dimensjon i strategisk ledelse, og at de dermed direkte bidrar til økt lønnsomhet for bedriften. I min empiriske studie ser jeg at respondentene helt klart opplever at strategiprosessen kan bidra til at styret får økt kunnskap om bedriftens virksomhet samt at styret gjennom prosessen kan involvere seg, drøfte og delta aktivt. Involvering og økt kunnskap gir større innsikt og økte muligheter til å bidra til verdiskaping, noe som også vil gi økt motivasjon for styrearbeidet: «[...] det blir artig fordi man føler at man bidrar!»

6.3.4. Styrekultur og styreleders rolle

Et vellykket verdiskapende styre – et teamstyre – er ifølge Huse (kap. 4.3.3) avhengig av god styrekultur, og i denne sammenheng har styrelederen en avgjørende rolle.

Styrekultur

God styrekultur er ifølge det kvalitative intervjuet at styret har avklarte roller og at de viser åpenhet og engasjement ved å stille spørsmål og være aktive. Tid til forberedelse og at styremedlemmene stiller forberedt er viktig; det framheves at vervet må tas på alvor. Saker må drøftes og det må være en dialog i styret før ev. beslutninger tas. Det framheves at styret må være beslutningsdyktig – man må kunne prate sammen, men også bli enige.

For å utvikle god styrekultur, nevnes at styret drøfter dette temaet og sammen blir enige om hva som er god styrekultur. Fagdager nevnes også som en mulighet til å bruke tid på å bli kjent, samtidig som man får mulighet til å få mer utdypende kunnskap om temaer. Ryddige og greie forhold og gode instruksjoner blir også tatt fram. En av respondentene sier det er viktig at

styret erkjenner at ting ikke er statisk – verden forandrer seg og ny kunnskap må til. Det er viktig med dynamikk og progresjon slik at ikke styret blir satt – eller passivt. En annen framhever kompetanse og det å sette seg mål, både som enkeltmedlem og for styret i fellesskap.

Betydningen av spenning blir også vektlagt. Det bør ifølge en av respondentene være en viss spenning for å få til utvikling. Det oppleves som en bakdel om man omgir seg med folk som tenker likt seg selv.

Styreleders rolle

Alle respondentene opplever at styreleder har avgjørende betydning for styrekulturen, så her sammenfaller studiene i høy grad med teorien.

Styrelederens personlige egenskaper i forhold til humør, det å takle alvor og dramatikk, kontaktskapende evner, faglighet og kunnskap om styreprosesser trekkes fram. Balansen mellom å invitere til dialog og ydmykhet overfor oppgaven, samtidig med evner til besluttsomhet, trekkes fram som viktige egenskaper.

6.3.5 Rammer

Ifølge forskningsrapporten til Huse (kap. 4.3.3) er styreevaluering, styreinstruksjoner og utviklingsprogrammer for styret kraftfulle tiltak for å utvikle en prosessorientert styrekultur. Dette krever at styremedlemmene har godtgjøring av tid og rammer som oppleves som rettferdige i forhold til den innsatsen de yter. I den empiriske undersøkelsen finner jeg at rammene i noen tilfeller oppleves som gode nok i dag. Det er imidlertid avhengig av det enkelte styremedlems arbeids- og økonomiske situasjon. Det kommer også fram at styret føler seg fri til å øke rammene på ulike måter ved behov.

Jeg finner at respondentene oppfattet krav til tidsressurs forskjellig og at de la ulike faktorer til grunn for hva de mente et ev. teamstyre – et verdiskapende styre – ville bety for rammene. Spørsmålsstillingen i intervjuet kunne vært mer konkret; svarene ville da kunne gitt bedre informasjon om respondentenes oppfatning av krav til rammer i et verdiskapende styre og deres motivasjon for å bidra i et styre som stiller slike krav til rammer.

6.3.6 Oppsummering

Gjennom empiriske data bekreftes det at forventningene til styret er – ifølge teorier om et verdiskapende styre – et styre som i stor grad har en rådgivende og servicepreget rolle overfor bedriften. Jeg finner også at respondentene har en klar oppfatning av at kompletterende

kunnskap, nettverk og legitimering av bedriftens virksomhet internt og eksternt er viktige oppgaver for styret i Nordtro. Strategiprosessen blir oppfattet som velegnet som utviklingsprosess for styret, og de er motivert til å involvere seg i prosessen. Respondentene har klare oppfatninger at hva som preger god styrekultur og de oppfatter styreleder som avgjørende for etablering av denne. Jeg ser til slutt at respondentene har noe ulik oppfatning av hva et verdiskapende styre vil kreve av rammer.

7. Oppsummering og anbefaling

Denne studien har attføringsbransjen og en utvalgt casebedrift som utgangspunkt for analyse av eierskap og eierne samt styrets rolle i strategiprosesser. Den utdypede problemstillingen i denne oppgaven var tredelt: eiernes motivasjon for å velge selskapsform og hvilke roller de innehar overfor sine selskaper, hvilke muligheter eierne har for å innvirke på strategiprosessen og til sist hvordan styret kan utøve eierskap gjennom strategiprosessen.

I dette siste kapittelet forsøker jeg å oppsummere det jeg har funnet gjennom studien og anbefale tiltak samt dele noen betraktninger om videre forskning.

7.1 Eiernes motivasjon for selskapsform og deres ulike roller

I et samfunnsperspektiv ser jeg at bak statens etablering av selskaper, ligger en tro på at denne organiseringsformen vil løse de sektorpolitiske oppgavene mer effektivt, også i forhold til attføringsoppgavene. Dette støttes av empiri i min studie. Gjennom rollene som lovgiver, bestiller og eier stiller de offentlige eierne krav og utøver kontroll med sine selskaper.

Ifølge Sørensen (2010:1) fungerer selskapsorganisering best når virksomheten har et klart, avgrenset formål, når det eksisterer gode resultatindikatorer, når virksomheten gis handlingsfrihet både på inntekts- og utgiftssiden samt når selskapet er eksponert for sunn konkurranse.

I min studie finner jeg at formålet med casebedriften er klart formulert og at det er sammenfall mellom eiernes og bedriftens oppfatning av samfunnsoppgavene. Selskapsformen fremmer bedriftens handlingsrom i forhold til forretningsmessige og finansielle løsninger.

I studien finner jeg uklare forhold rundt to punkter: konkurransevridning i skjermet virksomhet og måling av resultat. Konkurransevridning kan imøtegås ved enda større åpenhet fra bedriftens side i forhold til å legitimere at fordelene er rettfærdige i forhold til de kravene som stilles til virksomheten. Gode måltall er avgjørende for å legitimere dette.

Balansert målstyring er et verktøy som ville passe godt som alternativ til tradisjonelle budsjetter. Balansert målstyring er et strategisk målstyringssystem som ivaretar både et finansielt perspektiv i tillegg til kundeperspektiv, interne prosesser og lærings- og vekstperspektiv. Dette verktøyet vil kunne ivareta de utfordringene Nordtro har overfor samfunnsgevinst, deltakernes vekst og læring samt ansattes involvering og kompetanse – i tillegg til de forretningsmessige og økonomiske målene.

En av respondentene framholdt at bransjen opererte med den tredelte bunnlinjen som målesystem. I bedriftens system var imidlertid miljøperspektivet utelatt. Teorien om den

tre delte bunnlinjen (økonomi, miljø og mennesker) innebærer at bærekraftig virksomhet og varig lønnsomhet er avhengig av likevekt mellom de tre. For sterkt fokus på den ene vil gi konsekvenser for lønnsomheten på de andre. Tradisjonelt har økonomisk lønnsomhet blitt fokusert på i planer og resultatmålinger. I teorien bak den tredelte bunnlinjen ser man at også miljøressurser og de menneskelige ressursene i en organisasjon er viktige faktorer for langvarig suksess. Disse forsøkes ivaretatt via fokus på målsettinger og resultatmålinger også på disse feltene.

Både balansert målstyring og tredelt bunnlinje vil etter min mening kunne brukes som verktøy for å utvikle målesystemer som kan synliggjøre gevinst og legitimere de fordelene som er knyttet til skjermet virksomhet.

7.2 Eiernes muligheter til å innvirke på strategiprosessen

På organisasjonsnivå viser studien at de lokale eierne – Nordreisa kommune og Troms fylkeskommune – først og fremst har muligheter til å innvirke på prosessen gjennom strukturelle forhold, f.eks. gjennom styret og generalforsamlingen. I casebedriften ser jeg at de formelle organene tillegges stor grad av tillit fra eierne. Ved å utnytte de mekanismene som strukturen gir, spesielt knyttet til sammensetning av styret og gode måleindikatorer, kan eierne i enda større grad utøve sine interesser. I tillegg har studien vist at eierne har systemer for politisk kontroll med virksomheten som de vil ta i bruk i tilfeller der bedriftens virksomhet strider mot samfunnets interesser.

Gode måleindikatorer understrekes igjen som en viktig faktor. I forhold til styresammensetning vil jeg trekke fram at kompletterende kompetanse ble vurdert å fremme styret som konkurransefortrinn for bedriften. En bevisst holdning til dette fra eiernes side i utvalg av representanter til styret, ville ha styrket bedriftens muligheter til å utnytte den ressursen som styret kan utgjøre.

I studien så jeg også at eierne i liten grad hadde benyttet seg av muligheten til å klargjøre overfor sine representanter hvilke interesser de skulle ivareta i bedriften. Dette kan blant annet gjøres i en eierskapsmelding. Som en av respondentene nevnte, kan en slik melding bidra til å definere bedriftens strategi og rolle – kommunisere for de valgte representantene og andre interessenter hvilke samfunnsoppgaver eierne ønsker at bedriften skal bidra med å løse. Min mening er at dette ytterligere kan styrke effektiv sektorpolitisk måloppnåelse.

7.3 Styrets rolle i strategiprosessen

Styret i Nordtro AS står nå overfor en spennende strategiprosess der utpeking av visjon og framtidig posisjon, valg av strategisk retning og implementering av de strategiske valgene står i fokus.

Studien har vist at forventningene til styret i Nordtro entydig ligger i forhold til et verdiskapende styre – et styre som er aktive, involverer seg og bidrar med rådgivning overfor bedriften i den videre prosessen. Etter min mening er dette et fantastisk godt utgangspunkt for den videre prosessen, men ingen overraskelse siden problemstillingen i studien er basert på et behov fra styrets side.

For å styrke styrerepresentantenes rolle i utøvelse av aktivt eierskap, er det tiltak innen tre fokusområder som kan vurderes:

Involvering av eierne i strategiprosessen

- En av respondentene nevnte at bedriften planla et strategiseminar der blant annet eierne skulle inviteres til å diskutere bedriftens framtidige strategi. Dette er en veldig god idé for å få inn synspunkter fra eierne. Jeg tenker det kan være lurt å invitere flere representanter fra begge eierne, både politikere og administrasjon. Andre interessenter bør også inviteres. Jeg regner med at NAV er selvsagt. Eierne er politikere, og velgerne er ifølge den utvidede eierstyringsmodellen betydningsfulle for eierne. Jeg ville prøvd å tenke på hvordan også velgerne kan involveres i et slikt seminar. Andre interessenter kan være framtidige samarbeidsparter, representanter fra næringslivet og andre som kan ha en mening om framtiden. Det blir imidlertid viktig å legge opp til dialog – å la deltakerne reelt få komme med innspill.
- Styret kan også be sine respektive eiere om innspill i andre kanaler, gjennom personlig kontakt eller ved å be om å få redegjøre for virksomheten i ulike fora.
- Representanter for eierne kan mer eller mindre uformelt kontakte bedriften for ytterligere å kunne informeres om virksomheten, legitimere de samfunnspolitiske målsettingene – og drøfte hvordan eierne kan bruke bedriften videre.
- Media kan også brukes som informasjonskanal og for å skape interesse rundt bedriftens framtidige strategi.

Utvikling av styret som team

Ifølge tidligere gjennomgått teori må styret først gjøre et valg i forhold til strategiprosessen: Skal de delegerer det meste til ledelsen, men selvfølgelig forsikre seg om at strategiprosessen er i tråd med kjernevirksomheten i bedriften, eller skal de engasjere seg mer aktivt for slik å kunne bruke strategiprosessen til å utvikle egen kunnskap om bedriften, bli bedre kjent som kollegaer – og gjennom sin sammensetning bidra til økt verdiskaping for bedriften?

Hvis det siste alternativet velges, vil det medføre at styret må ta inn over seg at dette kan medføre utfordringer i forhold til tid og kunnskapsnivå – det må vurderes å bruke ressurser hvis dette medfører at styret trenger økt forståelse og kunnskap for å sette seg inn i det operasjonelle nivået i organisasjonen.

Det bør også bygges opp styrekultur og styreledelse som bidrar til at styremedlemmene samarbeider om verdiskaping til beste for bedriften. Her får styrelederen en viktig rolle.

En av respondentene mente styrekultur burde være diskusjonstema i styret. Dette er jeg helt enig i. Gjennom å drøfte dette vil man bli trygg på egen rolle i styret, samtidig som det å bruke tid på temaet i seg selv kan bidra til en bedre teamfølelse i styret.

Styret bør også vurdere fagdager – gjerne kombinert med sosialt samvær – for ytterligere å utvikle seg som kollegium.

Rammer for styrets arbeid

Gode diskusjoner og drøftinger rundt viktige styresaker krever tid. Styremedlemmene må derfor vurdere å bruke mer tid på styremøtene. Hvis styret skal kunne ha en verdiskapende rolle med fokus på de ulike prosessene, innebærer det ifølge Huse (2010) mer tid både på møtene og mellom styremøtene. Godtgjørings- og rekrutteringspraksis må bygges opp om dette kravet, dvs. at representanter for styret etter hvert vil være forberedt på hva som kreves ved å påta seg et styreverv i bedriften.

Strategiprosessen bør ifølge Huse (2010) være tema både på ordinære styremøter i tillegg til at det bør organiseres egne strategimøter for styret.

Forventningene til styrets arbeid kan synliggjøres gjennom styreinstrukser og årsplan med oversikt over styresaker, temaer, fagdager og tidsbruk.

Nordtro har allerede et system for årsplan og styreinstrukser. Implementert i kvalitetssystemet ligger årlig evaluering og forbedring av planene. Jeg vil derfor foreslå at styret gjennomfører en slik evaluering av styrets arbeid ganske raskt. Gjennom evalueringen kan kultur,

involveringsgrad og tidsbruk bestemmes før ny plan settes opp med fokus på ivaretagelse av strategiprosessen i kommende år. Denne gjennomgangen vil også gi en oversikt over hvilke rammer som kreves. Eventuell godtgjøringsøkning utover det styret selv kan beslutte, vil kunne tas opp som sak i generalforsamlingen i april. Slik vil også en formell legitimering av tidsbruken kunne gjøres fra eiernes side.

7.4 Betraktinger om videre forskning

Strategisk perspektiv

Gjennom prinsippal-agent-teoriene som eierstyringsfaget bygger på, finner jeg en grunnleggende mistro til at agentenes egeninteresse vil gå på tvers av eierinteressene og at systemene har tilrettelegging av kontroll som hovedfokus.

I min pedagogiske utdanning er det troen på mennesket og menneskets motivasjon for også å ville gjøre en forskjell for andre som er rådende. Nyere forskning om styrearbeid, som blant annet Huse (2010) står for, viser at et større fokus på verdiskaping i stedet for på kontroll er i ferd med å slå gjennom i den bedriftsøkonomiske verden.

Gjennom min empiriske undersøkelse har jeg funnet at alle respondentene vektla styremedlemmenes holdning til mennesker. Det opplevdes som viktig at styret hadde tro på verdien av bedriftens rolle som veileder for deltakeres vekst og utvikling. Gjennom mine år i utføringsbransjen har jeg også erfart hvordan de ansattes engasjement og deres tro på en meningsfull oppgave har bidratt til å sette deltakerne i sentrum – og slik bidra til økt verdiskaping for eierne. Dette finner jeg interessant i forhold til videre studier.

Hvordan kan Nordtro bygge en kultur – i styret, blant de ansatte, hos eierne og i samfunnet for øvrig – hvor alle trekker i samme retning og hvor fokuset på samfunnsoppgavene er i sentrum? Og hvilke teorier, prinsipper og verktøy kan legges til grunn for å skape en felles plattform som bidrar til å oppfylle den samfunnseffekten som ligger i et slikt felles fokus?

I kartleggingen av bedriftens ståsted (vedlegg 2) ser vi at humankapitalen og kulturen i bedriften settes opp som sterke kapabiliteter i bedriften. Ved å bruke denne ressursen tror jeg bedriften videre vil finne kraften som trengs for å legitimere og styrke sin rolle som samfunnsaktør i Nord-Troms.

I studien har vi snakket om strategi ut fra et posisjonsperspektiv. Strategi kan også ses som en del av bedriftens verdensanskuelse; strategien er for bedriften hva personlighet er for individet (Roos, von Krogh og Roos, 2010:15). Et slikt strategisk fokus kan bidra til ytterligere å samle eierne, styret, ledelsen og de ansatte mot felles mål.

Standardisering av resultatmål for attføringsbransjen

Gjennom studien har jeg blitt bevisst at de offentlige eierne utøver sitt eierskap på mange nivåer og gjennom ulike roller overfor bransjen og overfor den enkelte bedrift:

- Myndighetene – staten – legger til rette med lovgivning.
- Staten, via sitt forvaltningsorgan NAV, stiller krav og utfører kontroll med virksomheten.
- NAV opererer overfor bedriftene både på nasjonalt, regionalt og lokalt nivå.
- NAV bestiller bedriftens tjenester og får med det en avgjørende kundemakt overfor bransjen og den enkelte attføringsbedrift.
- Det lokale NAV-kontoret er i tillegg til statlig også kommunalt eid, noe som gir forgreninger inn til de offentlige eierne på organisasjonsnivå. Her utøves det strukturelle eierskapet.
- Gjennom politiske mekanismer utøves eiernes interesser lokalt, regionalt og nasjonalt.

Studien har vist meg at det må skilles mellom eiere på organisasjonsnivå og samfunnsnivå. På samfunnsnivå har eierne stor innvirkning på virksomheten i Nordtro. Dette er også bakgrunnen for usikkerheten bransjen nå opplever i forhold til de pågående utredningene.

Det er min oppfatning at de samme usikkerhetsfaktorene som jeg fant i forhold til casebedriften rundt oppfatninger om usunn konkurranse og manglende resultatmåling, kan være en pekepinn på hvorfor eierne på organisasjonsnivå ønsker å se nærmere på hvordan deres sektorpolitiske mål kan løses effektivt.

Jeg imøteser departementets konklusjon på sin bransjeutredning med spenning. Uansett utfall mener jeg at videre forskning på gode systemer for måling av gevinst i forhold til sektorpolitiske mål ville vært interessant. Jeg tror svarene kan ligge i balansert målstyring og tredelt bunnlinje; utfordringen blir å samles om en nasjonal eller internasjonal standard som kan legitimere samfunnspolitiske resultater på linje med økonomiske resultater.

8. Litteraturliste

8.1 Bøker

- Apeland, N. M. (2007). *Det gode selskap - omdømmebygging i praksis*. Hippocampus.
- Bøhren, Ø. (2011). Eierne, styret og ledelsen. Corporate governance i Norge. Fagbokforlaget.
- Den norske Revisorforening. (2009). *Styrets arbeid og ansvar*. Oslo: Den norske Revisorforening.
- Huse, M. (2007). *Styret: Tante, barbar eller klan?* Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag AS.
- Johnsen, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. Pearson Education Limited.
- Roos, G., von Krogh, G., & Roos, J. (2010). *Strategi - en innføring*. Fagbokforlaget.

8.2 Artikler/rapporter

- Huse, M. (2004, 01). Styrearbeid i Norge - innsikt fra corporate governance-virkeligheten. Hentet 10 15, 2011 fra Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse:
<http://www.magma.no/styrearbeid-i-norge-innsikt-fra-corporate-governance-virkeligheten>
- Huse, M.(2010, 07). Styresammensetning og debatten om kvinner i styret. Hentet 12 14, 2011 fra Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse:
<http://www.magma.no/styresammensetning-og-debatten-om-kvinner-i-styrer>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agent costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3 , ss. 305-360.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harward Business Review* , 59-67.
- Machold, S., Huse, M., Minichilli, A., & Nordqvist, M. (2011). Board Leadership and Strategy Involvement in Small Firms: A Team Production Approach. *Corporate Governance: An International Review* , ss. 368-383.

Monks, M. a. (2004). *Corporate Governance*. London: Blackwell Publishing.

Stensrudhagen, J.I.(2003, 02). Balansert målstyring: Fra måling til strategisk ledelse.

Hentet 02 14, 2011 fra Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse:

<http://www.magma.no/?nid=183824>

Sørensen, R. J. (2010). Ustyrlike statsselskaper? En oversikt over faglitteraturen.

Universitetsforlaget, Idunn.no.

8.3 Offentlige dokumenter

Arbeids- og velferdsetaten (NAV). (u.d.). www.nav.no.

Hentet 9 29, 2011 fra Avtale om gjennomføring av tiltak:

<http://www.nav.no/systemsider/S%C3%B8k?offset=0&queryparameter=rundskriv+om+arbeidsmarkedstiltak+i+forbindelse+med+ny+arbeidsmarkedslov>

Arbeids- og velferdsetaten (Nav). (2011, 5 24). www.nav.no.

Hentet 9 29, 2011 fra Utfyllende regler til forskrift om arbeidsrettede tiltak:

<http://www.nav.no/systemsider/S%C3%B8k?queryparameter=utfyllende+regler+til+arbeids+og+velferdsetatens+anvendelse+av+forskrift+om+arbeidsmarkedstiltak>

NAV Troms. (2010). Godkjenning av tiltaksarrangører for tiltak i skjermet virksomhet.

www.attforingsbedriftene.no. (u.d.). Hentet 9 29, 2011 fra

<http://www.attforingsbedriftene.no/om-attføringsbedriftene.aspx>

www.eierberetningen.no. (2010). Hentet 10 15, 2011 fra

http://www.eierberetningen.no/2010/asset/statens_eierberetning_2010.pdf

www.lovdatabasen.no. (2008, 12 16). Hentet 9 29, 2011 fra Forskrift om arbeidsrettede tiltak:

<http://www.lovdatabasen.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf/sf-20081211-1320.html>

www.oslobors.no. (u.d.). Hentet 10 15, 2011 fra [http://www.oslobors.no/Oslo-](http://www.oslobors.no/Oslo-Boers/Notering/Eierstyring-og-selskapsledelse2/Norsk-anbefaling-for-eierstyring-og-selskapsledelse)

[Boers/Notering/Eierstyring-og-selskapsledelse2/Norsk-anbefaling-for-eierstyring-og-selskapsledelse](http://www.oslobors.no/Oslo-Boers/Notering/Eierstyring-og-selskapsledelse2/Norsk-anbefaling-for-eierstyring-og-selskapsledelse)

NHO. (2010, Desember). *Det handler om tillit - en veileder fra NHO om næringslivets samfunnsansvar*. Hentet 12 05, 2011 fra www.nho.no:

http://www.nho.no/getfile.php/bilder/RootNY/filer_og_vedlegg1/Det%20handler%20om%20tillit%20revidert%20desember%202010.pdf

8.4 Internettkilder

www.nordtro.no. (u.d.). Hentet 12 05, 2011 fra www.nordtro.no

www.postennorge.no. (u.d.).

Hentet 09 23, 2011 fra <http://www.postennorge.no/om-posten/historie>

www.regjeringen.no. (2010, 1 29).

Hentet 9 29, 2011 fra Nemder, råd og utvalg:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dep/nemnder-rad-og-utvalg/midlertidige-nemnder-rad-og-utvalg/Utvalg-som-skal-vurdere-skjermede-virksomheters-rolle-og-plass-i-arbeidsmarkedspolitikken.html?id=592505>

www.statsbygg.no. (u.d.).

Hentet 09 23, 2011 fra <http://www.statsbygg.no/OmStatsbygg/Historikk/>

8.5 Arkivdokumenter fra casebedriften

Nordtro AS Måned rapport oktober 2011

Vedtekter Nordtro AS pr 2011

Nordtro AS Årsberetning 2010 med revisors beretning

Årsmelding attføring Nordtro AS 2010

Referat fra generalforsamling i Nordtro år 2009

Referat fra generalforsamling i Nordtro år 2010

Referat fra generalforsamling i Nordtro år 2011

Prosedyre for informasjon og dokumentstyring i Nordtro AS, godkjent 01.09.2011

Nordtro Årsplan 2011

Møteplan styret i Nordtro 2012

Faktadel

Spørsmål	Respondent 1
	<p>Denne spørreundersøkelsen er et ledd i min masteroppgave ved Universitetet i Nordland, erfaringsbasert master i økonomi og ledelse.</p> <p>Oppgaven er et samarbeidsprosjekt mellom meg som student og tidligere ansatt, og Nordtro som har vedtatt i styret at bedriften skal gjennom en strategiprosess i 2011-2012. Nordtro AS og styret ønsker å involvere eierne (Nordreisa kommune/Troms fylkeskommune) i utpeking av viktige framtidige satsingsområder. Gjennom denne oppgaven får bedriften anledning til å sette fokus på strategiprosessen og på problemstillinger rundt den.</p> <p>I oppgaven har jeg sett på relevant teori om offentlig eierskap, eierstyring, strategisk ledelse og styrearbeid. Sammen med ledergruppa har vi brukt ulike strategiverktøy for å kartlegge muligheter og trusler i omgivelsene i tillegg til de interne styrker og svakheter i Nordtro AS. Jeg vil i tillegg gjennomføre denne intervjurunde med representanter for eierne, styret, ledelsen og NAV.</p> <p>De som blir intervjuet vil bli anonymisert, men det er viktig at dere er oppmerksom på at forholdene er relativt små og gjennomsiktige, det kan derfor være mulig å spore hvem som har sagt hva i ettertid. Alle som blir intervjuet vil få anledning til å lese gjennom referatet fra intervjuet for å enten å godkjenne det, eller å komme med innspill til endringer. Daglig leder vil tilbys å lese gjennom oppgaven for å sikre at sensitive opplysninger om bedriften ikke blir offentliggjort.</p> <p>Oppgaven vil bli publisert gjennom Universitetets kanaler.</p>
Hva er din formelle rolle i Nordtro AS? Oppfølgingsspørsmål til eier/styremedlem: Hvem av eierne representerer du?	
Alder, kjønn og bosted?	
Hvordan vil du beskrive ditt forhold til Nordtro?	

TEMA: Eiernes motivasjon og ulike roller overfor Nordtro AS

Spørsmål	Respondent 1
Introduksjon: I denne delen av intervjuet forsøker jeg å kartlegge Nordreisa kommune og Troms fylkeskommune sin motivasjon for eierskap i aksjeselskapet Nordtro AS.	
Hva er formålet med Nordtro AS?	
Hvilke samfunnsoppgaver skal Nordtro AS løse for kommunen og fylket?	
Hva er fordeler og ulemper ved aksjeselskap kontra at staten/kommunen løser oppgavene selv?	
Attføringsbedriftene opererer med en samfunnskontrakt: de skal gi et godt tilbud til grupper som har falt utenfor arbeidslivet, til gjengjeld får de fordeler sammenlignet med andre selskaper, derav er grunnprinsippene om offentlig eierskap, skattefritak og utbytteforbud de viktigste. Hvor rettferdige er kravene som stilles til bedriftens <i>samfunnskontrakt</i> i forhold til fordelene de får ved å være i skjermet sektor?	
Hvordan vurderer du konkurranseforholdene mellom Nordtro og andre bedrifter på andre forretningsområder enn attføring?	

VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE
MOPP Studentnr 290574

Intervjuguide Side 3

<p>Introduksjon: Bedriftenes <i>samfunnsansvar</i> er definert som at bedrifter i sin daglige drift tar hensyn til sosiale og miljømessige saker – utover å overholde lover og regler. Nettsiden til NHO: Samfunnsansvar - CSR - handler om hvordan verdier skapes, og hvordan bedriften påvirker mennesker, miljø og samfunn. Å arbeide med samfunnsansvar i bedriften innebærer å integrere samfunns- og miljømessige hensyn i strategi og daglig drift.</p>	
Hvordan kan Nordtro utøve godt samfunnsansvar overfor miljø, ansatte og lokalsamfunn forøvrig?	
Stilles det større krav til samfunnsansvar overfor en attføringsbedrift enn overfor andre bedrifter?	

TEMA: Eiernes muligheter til å påvirke strategiprosessen i Nordtro AS

Spørsmål	Respondent 1
<p>Introduksjon: Vi hører ofte at offentlige eiere har tatt ut utbytte fra sine selskaper, f.eks tok Nordreisa kommune ut ganske stort utbytte fra Nord-Troms kraftlag for noen år siden. I følge samfunnskontrakten har de ikke anledning til å ta ut pengeutbytte i Nordtro.</p>	
Hva mener du er lønnsomhet i Nordtro? Og hvordan kan dette måles?	
Hvordan kan eierne hente ut gevinst fra driften i Nordtro AS?	
Har eierne mulighet til å påvirke bedriftens adferd og lønnsomhet?	

VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE
MOPP Studentnr 290574

Intervjuguide Side 4

Introduksjon: I aksjeselskap velger eierne et styre for å ivareta sine interesser.	
Hvordan velges styremedlemmer og styreleder i Nordtro AS?	
Hvordan mener du sammensetningen i styret bør være?	
Hvilken kompetanse er viktig i et styre i en attføringsbedrift?	
Introduksjon: Nordtro er nå inne i en strategiprosess. Ledelsen har gjennomført analyser som viser bedriftens ståsted i forhold til muligheter og trusler i omgivelsene og sterke og svake sider internt i bedriften. Neste steg er å peke ut den overordnede kursen mot Nordtro sin framtidige posisjon.	
Hvor stor betydning har Nordtro sin strategi for Nordreisa kommune og Troms fylkeskommune?	
Hvilke muligheter har kommunen/fylket til å påvirke strategien i forkant?	
Hvordan kan kommunen/fylket gripe inn i etterkant hvis de mener strategivalgene blir feil?	

Hvordan kan kommunen/fylket gjennomføre høringer, undersøkelser eller kontroller med virksomheten i Nordtro AS?	
Hvordan kan kommunen/fylket som offentlige eiere få varslings/tilbakemeldinger hvis Nordtro AS ikke lever opp til formålet med virksomheten?	

TEMA: Styrets rolle i strategiprosessen

Spørsmål	Respondent 1
Introduksjon: Neste steg i den pågående strategiprosessen i Nordtro er som nevnt å peke ut framtidig posisjon - å formulere en visjon. I følge teorien er det styret og ledelsen som i første rekke skal utøve <i>strategisk ledelse</i> . Strategisk ledelse defineres blant annet som å initiere, lede og evaluere bedriftens mål og posisjon, de strategiske valg bedriften står overfor samt implementere disse i organisasjonen.	
Hvordan kan styret best ivareta eierens interesser i strategiprosessen?	
Hva mener du er styrets rolle i utøvelse av strategisk ledelse?	

Ny strategi kan bety endring for bedriften. Hva oppgavene til styret i en evt. endringsprosess?	
Hvordan kan styret bidra til verdiskapning i bedriften?	
Hvor viktig er styrets oppgave med å synliggjøre og legitimere Nordtro sin strategi overfor eksternt nettverk?	
Hvordan kan styret tilføre kompetanse til bedriften?	
Introduksjon: Ny internasjonal forskning på små og middelstore bedrifter i Norge viser til at <i>team-styret</i> kan være et konkurransefortrinn for bedriften. Et vellykket team-styre krever fokus på service, kompetanse, utvikling og engasjement. God styrekultur er avgjørende for at styret skal kunne fungere som et team.	
Hva er god styrekultur?	
Hva må til for å utvikle god styrekultur?	

VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE
MOPP Studentnr 290574

Intervjuguide Side 7

Hvor stor betydning har styrelederen i utvikling av styrekultur?	
Hvordan kan strategiprosessen bidra til utvikling og økt engasjement i styrer?	
Hvilke rammevilkår (tid, godtgjøring etc) må være på plass for at styret skal kunne fungere som et team-styre, dvs gjennomføre utviklingsprosesser, bidra med kompetanse, service og verdiskapning overfor bedriften?	

Vedlegg 2 - Oppsummering strategisk kartlegging SWOT

INTERN	EKSTERN
<p>Styrker:</p> <p>Humankapital:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kollegialitet - Veilederressurs <p>Relasjoner:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nofi - Nav lokalt - Attføringsbedriftene (AiN) <p>Kultur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trivsel - Attføringsfaglig kompetanse <p>Bransjetilknytning - faglighet</p>	<p>Muligheter:</p> <p>Nysalg av tjenester til NAV/Kommunen</p> <p>Økt salg til NAV (stk.pris/brukergrupper)</p> <p>Nye brukergrupper (eldre, unge)</p> <p>Økt etterspørsel arbeidskraft lokalt – regionalt</p> <p>Nye muligheter Nord-områdesatsing (industri)</p> <p>Relasjoner: Personer med hjerte for Nordtro/bransjen</p>
<p>Svakheter:</p> <p>Monitære:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Likviditet - Personalkostnader <p>Kultur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fragmentert/visjon - Dårlig resultatorientering - Tillitsmannsapparat <p>Kompetanse:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Støttefunksjoner <p>Relasjoner:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kommunen - Næringsliv - Fysisk: <p>Fragmentert:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forretningsområder - lokalisasjoner 	<p>Trusler:</p> <p>NOU:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konkurransetsetting - Insourcing NAV - Stk.pris - Nye forskrifter <p>Økte krav:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resultat - Lønnsomhet - Kompetanse <p>Negativ omtale – personal/HMS</p> <p>Flere aktører/konkurrenter på kjernekompetanse</p>

Dato: 21. og 24.okt 2011

Referent: Inger Birkelund

Vedlegg 3 - Presentasjon av funn

Resultatene fra min den empiriske undersøkelsen er samlet i dette vedlegget. Resultatene er ordnet etter samme tematiske inndeling som rapportens kapitler.

Resultatene presenteres fortløpende, drøfting gjøres i rapporten, kapittel 6.

Intervjuresultatene presenteres i tabeller som viser alle respondentenes svar. Resultater fra den strategiske kartlegginga er trukket ut og forklart i forhold til de aktuelle problemstillingene.

Mer utfyllende presentasjon av de ulike kartleggingsverktøyene er gjort i rapporten, kapittel 5.4.4.

1. Eiernes motivasjon for selskapsform og deres ulike roller

Under eierskap og selskapsform har jeg forsøkt å finne hvilke samfunnsoppgaver eierne forventer at Nordtro skal løse, deretter har jeg sett på hvordan lovgiver-, bestiller- og eierskapsrollen utøves overfor Nordtro. I eierperspektivet er det aksjeselskap som organisasjonsform som vurderes knyttet til casebedriften. Jeg har også forsøkt å analysere hvordan konkurranseforhold oppleves i forhold til offentlige eierskap og bransjefordeler.

1.1 Samfunnsoppgaver

Gjennom intervju har jeg forsøkt å belyse hvilke samfunnsoppgaver det forventes at Nordtro skal løse for eierne.

Respondent	Hva er formålet med Nordtro AS? Hva er de viktigste samfunnsoppgavene Nordtro skal løse for kommunen og fylket?
1	Formålet med Nordtro er å gi et tilbud til de svakeste, de som er litt på siden av normalt arbeidsliv/næringsliv. Dette kan gjøres enten ved rehabilitering eller en ny mulighet eller også ved at deltakerne tas vare på over tid i bedriften.
2	Formålet med Nordtro er å hjelpe folk ut i arbeid, fortrinnsvis fast arbeid, på best mulig måte. Dette gjøres etter bestilling fra NAV. I tillegg til dette, bidrar Nordtro til næringa i kommunen gjennom sportsforretninga

	og produksjonen. Bedriften er også godkjent lærlingbedrift og bidrar slik som et opplæringssted.
3	Sammen med NAV gi veiledning og få folk ut i arbeid. Dett er en veldig viktig oppgave for folk som er havna utenfor – å hjelpe de tilbake til jobb. Også for folk som er passive – å få de inn i en mer aktiv tilværelse
4	Hovedoppgaven er å ivareta mennesker som må begynne på nytt, finne hvordan de skal gå videre. I tillegg er bedriften en produksjonsbedrift som er viktig innen produksjon av oljevernutstyr. Bedriften er kjent for å være omstillingsdyktig. Ta vare på folk, også som en permanent arbeidsplass. Viktig som arbeidsplass.
5	I samarbeid med NAV og andre interessenter sikre at mennesker kommer inn i arbeidslivet. I tillegg skal Nordtro bidra til næringsutvikling i regionen. Noen står utenfor samfunnet, Nordtro skal bidra til å få de i arbeid. Målsettingen har to hensikter, både å få folk i aktivt arbeid, men også økt livskvalitet for den enkelte. Når noen står utenfor arbeid så er det utfordrende både for det enkelte individ, men også for samfunnet. Derfor todelt målsetting.
6	Etter mitt skjønn både å kvalifisere folk til arbeidslivet og også få folk tilbake etter at de har falt ut. Eg syns de oppgavene som går på det med å løse behovet for attføring – tilbakeføring til arbeidslivet er viktigst - også knyttet opp mot det behovet arbeidsmarkedet har for arbeidskraft lokalt, der attføringssøkerne bor.

1.2 Eiernes utøvelse av roller overfor Nordtro

Lovgiver

I Pestel- analysen ble muligheter og trusler i forhold til lovmessige forhold analysert, staten som eiere og den betydningen de pågående utredningene i om bransjereguleringer rangeres med 6 på en skala fra 1-6 – altså av største viktighet for bransjen og Nordtro.

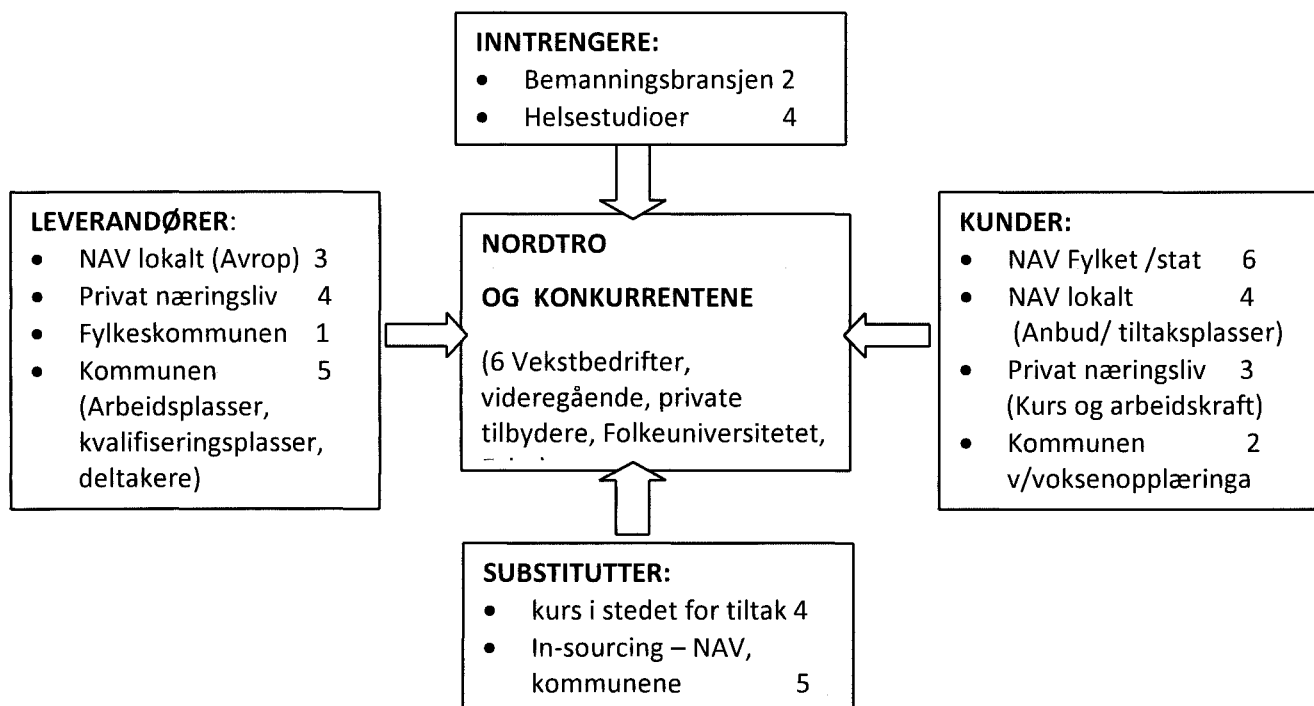
Område	Vurdering	Viktighetsgrad
Legal	<p>Paradigmeskifte innen attføringsbransjen?</p> <p>I dag: Samfunnskontrakt m/fritak for eierutbytte, skattefritak – hovedvirksomheten må være attføring.</p> <p>Deler av bransjen: Ønsker å konkurrere på lik linje med andre, vil velge vekk godene for å bruke kompetansen på nye forretningsområder som kurs, vikarbyrå, sykehjem, barnehager</p> <p>Myndighetene: NOU – bestillingsverk for å få klare rammer for bransjen – ”gå opp nye grenser”. Bransjen ønsker denne velkommen for å få ei avklaring (strammere rammer, anbud – konstant press på bransjen)</p> <p>Agenda bak?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Offentlige innkjøpsordninger – offentlig eierskap • Høye kvalitetskrav – men ikke lojalitet til kravene i neste omgang • Forskjell på politikk og praksis – myndighetene/politikerne på den ene siden og embetsverket/Nav på den andre siden 	<h1>6</h1>

I interessentanalysen kategoriseres myndighetene som lovgivere som ”definitive +” i sitt påtrykk overfor Nordtro.

I SWOT- oppsummeringen (vedlegg nr 2) finner vi at dette kommer sterk tilbake under trusler, den pågående NOU’en oppleves som truende i forhold til konkurranseutsetting, insourching til NAV, stk.pris- finansiering av deltakere og nye forskrifter.

Bestiller:

I analysen av bransjekrefter, Porters Five Forces, finner vi at staten gjennom ulike etater og nivåer fungerer som både kunde og leverandør overfor Nordtro.



NAV-fylke/stat har svært stor kundemakt overfor Nordtro.

Det lokale NAV-kontoret finner vi på begge sider, både som kjøper av tiltaksplasser, som anbudsutlyser og som leverandør av deltakere (avrop) til Nordtro. Fylkeskommunen og Nordreisa kommune finner vi som leverandør av deltakere til Nordtro AS.

Vi ser også at NAV og kommunene har makt overfor bransjen ved å tilby substitutter til dagens tjenester gjennom insourcing eller ved å tilby kurs som erstatter dagens tiltak.

I interessentanalysen kategoriseres både NAV lokalt og NAV fylke som kunder med ”definitive ++” i sitt påtrykk overfor Nordtro.

I den oppsummerende SWOT-analysen (Vedlegg nr 2) oppsummeres bestillerrollen i forhold til økte krav på resultat, lønnsomhet og kompetanse, noe som er satt inn under trusler.

Eier

Eiernes motivasjon for selskapsorganisering forsøkes belyst i intervju:

Respondent	Hva er fordeler og ulemper ved aksjeselskap kontra at staten/kommunen løser oppgavene selv?
1	<p>Med bakgrunn i ny oppstart av bedriften i år 2000:</p> <p>Ingen selvfølge at det ble et aksjeselskap, Nordtro kunne like godt vært drevet som en stiftelse. Men siden det var et AS (og arbeidsmarkedsbedrift) i starten, så var det enklest å fortsette med det. Og eierne så den verdien som lå i å fortsette industrivirksomheten som attføringsbedrift /arbeidsmarkedsbedrift – fordi dette ville gi samfunnsmessig gevinst i tillegg til den forretningsmessige verdien som lå i den nye forespørselen som var utgangspunktet for ny oppstart.</p> <p>Verdien for eierne lå ikke i å hente ut stort utbytte/penger, men økt verdighet i forhold til de personene som var inne i bedriften.</p>
2	<p>Har tenkt at det egentlig er selvmotsigende at det offentlige etablerer et privat selskap. Men ser at denne formen for organisering gjør at eierne via styret kommer nærmere bedriften, de blir mer involvert og dette tette forholdet gjør virksomheten mindre byråkratisk.</p>
3	<p>Kompetanse og spesiell faginteresse samlet på ett sted.</p> <p>Kommunen har så mange ting de skal fokusere på.</p>
4	<p>AS er frittstående og ikke avhengig av kommuneøkonomien – som er svært anstrengt. Et overskudd kan derfor pløyes tilbake i bedriften, dette er en veldig god løsning.</p>
5	<p>Fordel: Å utnytte kjernekompetansen til å løse oppgavene, fokusert og systematisk. Det er en fordel for oss selv, siden vi får anledning å følge ting tettere opp, det er mindre byråkratisk enn andre løsninger.</p> <p>En viss kommersialisering gir også bedriften bedre økonomiske krefter/muligheter. Samtidig gir eierskapet en link til det offentlige i form av innsyn og kontroll med samfunnsoppdraget.</p> <p>Hvis kommersialiseringen spisses kan dette bety at de svakeste, mest ressurskrevende deltakerne faller utenfor.</p> <p>Trussel: Hvis eierskapet er passivt, mister det offentlige styringen med samfunnsoppdraget. Administrasjonen kan f. eks gjør retningsvalg som ikke fremmer eiernes interesser.</p>
6	<p>Det har vært viktig å gå inn i et eierskap hvor ingen andre tar ansvar; hvis ikke kommunen og fylket hadde gått inn og etablert Nordtro, så ville det vært et hull i</p>

	<p>tilbudet til folk som har behov for tilrettelegging for å komme i jobb.</p> <p>Fordel er at man får en virksomhet som drives etter aksjeloven, en profesjonell bedrift som både kan gå inn i et marked, eller fragmenter i markedet, som det er mulighet å etablere en produksjon på – på en måte som verken er høvelig eller lovlig i forhold til det kommunen skal holde på med.</p> <p>Også det med muligheten til å skaffe seg kapital og utviklingskontrakter er enklere for et AS enn for en kommune.</p> <p>Aksjeselskap gjør også rekruttering av kompetanse til ledelse og styre er enklere, bedriften står friere i å rekruttere profesjonelle folk, de står friere både til å rekruttere og betale for kompetanse.</p>
--	--

Strategianalysen:

I interessentanalysen kategoriseres Nordreisa kommune og styret som eiere som "Definitive +", mens Troms Fylkeskommune plasseres i kategorien "Definitive".

I intervju ble forskjellen mellom eiernes påtrykk bekreftet gjennom følgende utsagn:

"... Fylket er mer en støtteaktør for at bedriften skulle komme i gang, mens kommunen som eiere har et større ansvar for bedriftens rolle.."

1.3 Konkurransforhold

I intervju har jeg forsøkt å kartlegge hvordan det oppfattes at Nordtro som offentlig eid bedrift, og med spesielle bransjefordeler, også konkurrerer på det åpne markedet.

Først har jeg spurt om samfunnskontrakten, med de spesielle bransjekravene og fordelene, oppleves som rettferdig. Deretter har jeg forsøkt å kartlegge holdninger til konkurranse som aktør på det åpne markedet.

Respondent	Hvor rettferdige er kravene som stilles til bedriftens <i>samfunnskontrakt</i> i forhold til fordelene de får ved å være i skjermet sektor?
1	Hvis det var opp til meg, så burde kravene til de som blir tatt inn i bedriften vært lavere. Opplever at Nav stiller for store krev, har for strenge retningslinjer og rammer, i forhold til hvem som får komme inn i Nordtro. Mange flere deltakere burde fått et tilbud, men dette stoppes av reglene i NAV. Dette er et samfunnsmessig tap fordi kostnadene er store for de som står utenfor med uførepensjon eller andre kostnader. På den andre side, hvis de som kommer inn er svært svake, vil de kanskje ikke

	<p>fungere godt nok for å tilfredsstillere kravene til kvalitet i produksjonen, f. eks i avansert oljelenseproduksjon.</p> <p>Her nærmer produksjonskravene seg normal produksjon, og det heiter ved Nordtro og attføringsbedriftene/vekstbedriftene at de ikke oppfattes å være kvalitetsmessig god nok på industri – vi oppfattes å drive med sosial virksomhet.</p> <p>Det har derfor vært diskutert om industridelen burde skilles ut fra attføringsdelen – for å være mer attraktiv på industrimarkedet. Selv om industrikundene ikke sa det rett ut, så lå det under at de i noen sammenhenger helst hadde sett at produktene ble til på en måte som hadde høyere status enn det attføringsbedriften kunne bidra med.</p> <p>Equass og sertifiseringsordninger er svært viktige for å være en attraktiv samarbeidspart for andre, f. eks for de som i dag er store industrikunder for Nordtro.</p>
2	<p>Jeg synes krav og fordeler går opp i opp, altså er det rettferdig.</p> <p>Det er veldig bra at et evt. overskudd pøses tilbake i bedriften – for videre utvikling.</p> <p>Attføringsbransjen er en personalintensiv næring, man må ha mennesker som skal jobbe med deltakerne. Dette medfører høye personalkostnader, det krever å få dette til å gå rundt.</p>
3	<p>Riktig med utbytteforbud i forhold til pengeuttak, det er ikke riktig at eierne skal tjene økonomisk på virksomheten.</p>
4	<p>Rettferdig – gir mulighet til å bygge opp kompetanse og økonomi og utnytte det sjøl.</p> <p>Dette er en veldig bra organisering. Hvis kommunen kunne tatt ut utbytte, så vill dette gått inn i den totale kommuneøkonomien.</p> <p>Nordtro gjør en viktig jobb – det er viktig å få folk ut!</p>
5	<p>Vi må forholde oss til de reglene som gjelder, dette ligger forankret i det politiske systemet. Hvis vi ikke klarer å løse samfunnsoppdraget, så er det rettferdig at samfunnet leter etter andre alternativer – og da fortjener vi ikke de fordelene som ligger i samfunnskontrakten.</p> <p>Hvis vi derimot leverer – så er det viktig å synliggjøre resultatene slik at vi legitimerer de fordelene vi får.</p>
6	<p>Dette er rimelig nettopp fordi Nordtro ikke er en bedrift som først og fremst driver kommersielt, i den forstand at krav til utbytte og slikt er framtreddende, dette blir dermed vilkår som gjør at tilbudet kan drives med forutsigbarhet.</p>

Respondent	Hvordan vurderer du konkurranseforholdene mellom Nordtro og andre bedrifter på andre forretningsområder enn attføring?
-------------------	--

1	<p>Man skal være særdeles oppmerksom på at man kan komme i konkurranseforhold med allerede eksisterende næringsliv. Omverden oppfatter at det er ikke farlig med Nordtro, siden staten betaler kalaset, og at attføringsbedriftene har en fordel overfor andre ved å ha gratis arbeidskraft. Dette mener jeg personlig er helt uproblematisk. Hvis vi ser på butikken, så driver den på normale vilkår, som alle andre sportsbutikker i dag. Særlig ikke når butikken kan være med å understøtte den viktige samfunnsmessige jobben som ligger i å kvalifisere og utvikle deltakerne, så mener jeg det blir feil å snakke om at de har fordeler.</p> <p>Vi har opplevd å bli kritisert for å konkurrere ut andre produsenter, f.eks på telt. Situasjonen her er imidlertid at hele bransjen er konkurrert ut av internasjonale aktører – der er mye billigere å produsere i Kina. Det blir feil å klandre Nordtro for å konkurrere ut andre, når vi alle står overfor samme utfordring. Vi har klart oss ved å levere bedre kvalitet enn konkurrentene.</p> <p>At attføringsbedriftene som bransje valgte medlemskap i NHO har medført en ny status for bedriftene i forhold til hvordan vi blir oppfattet. Her kommer vi også inn på den konkurransedebatten som jeg mener er feil – den virkelighetsoppfatninga denne debatten bygger på mangler kompetanse på hva vi egentlig holder på med. Vår arbeidskraft (deltakerne) utgjør kanskje bare 50 % av ordinær arbeidskraft – altså får vi mindre verdiskapning. I tillegg har vi kostnader med ansatte som skal drive oppfølging og opplæring – og våre deltakere kommer ut i ordinært arbeidsliv med ny kompetanse – og blir med det en gevinst for næringslivet for øvrig.</p>
2	<p>Har vi konkurransefordeler? Både ja og nei. Vi har ekstra folk (arbeidskraft), men samtidig større kostnader fordi dette krever ekstra folk til oppfølging. Men vi betaler ikke skatt, altså litt fordeler.</p> <p>Nordreisa er en liten kommune med to sportsbutikker. Det er kommet større kjedetableringer i regionen, noe som spisser konkurransen her. Det er ikke moralsk riktig å være i direkte konkurranse med de andre sportsbutikkene, hvis vi har fordeler. I industriproduksjonen opplever vi ikke vanskelige konkurranseforhold i Nord-Troms.</p>
3	<p>For butikken – ingen spesielle fordeler i forhold til de andre sportsbutikkene. Veldig bra at deltakerne her får prøve seg i arbeidslivet.</p> <p>For industrien – vi har en fordel fordi vi har spesialkompetanse på feltet, men ikke fordi vi er attføringsbedrift. Her har vi ikke konkurrenter på samme måte som butikken, siden ingen andre i området driver denne typen produksjon.</p>
4	<p>Har hørt at temaet har vært diskutert, men går ut fra at forretningsområdene drives på like vilkår. Og at disse områdene bidrar i utviklingsarbeidet med folk – som kan være</p>

	lettere på interne arenaer enn om man skulle gått ut på det frie markedet.
5	<p>Vi ønsker debatt velkommen, dette gir en mulighet til å vise hva vi gjøre. Det kreves stor innsats å holde arenaene (eks sportsbutikken) oppe, for å kunne gi tilbud om kvalifisering og utvikling. Arenaene er verktøyet i samfunnsoppdraget.</p> <p>Kostnadene vi tar på oss er ikke synlige eksternt. Det oppfattes som om vi har gratis arbeidskraft, mens vi gjør en betydelig investering i kompetanse i forhold til oppfølging og veiledning av deltakerne.</p> <p>Eksterne arenaer er også aktuelle sammen med interne, når dette er riktig for deltakerne.</p> <p>Våre forretningsområder er sterkere konkurranseutsatt, f. eks kurs. Der opererer vi i åpne konkurranser på linje med alle andre. I motsetning til våre konkurrenter, stilles det store krav til oss i forhold til kvalitetssikring, Equass er et bransjekrav som andre kurstilbydere slipper. Dette blir i liten grad tatt hensyn til i innkjøp.</p> <p>På industrisiden ville for så vidt skatt vært ok, vi har ikke stort bedriftsøkonomisk overskudd og føler at vi konkurrerer på lik linje med andre industribedrifter.</p>
6	<p>Innenfor de områdene Nordtro driver, ville det vært veldig begrenset hva andre ville tatt tak i, i Nord Troms. Det som vi har av produksjon til forsvaret, og andre produksjoner og opplæringstilbud, ville etter min mening ikke eksistert i Nord-Troms hvis ikke det var for Nordtro. Jeg ser derfor ingen konkurransemessige ulemper med virksomheten i Nordtro.</p>

Konkurransforhold i strategianalysene

Det er ikke gjort en egen konkurrentanalyse i strategikartlegginga, men konkurranseforhold er vurdert på ulike måter i kartleggingsverktøyene:

Interessentanalyse

Ut i fra interessentanalysen ser vi at andre sportsbutikker er satt opp som konkurrenter, de har fått kategoriseringen "Definitive". Konkurrenter på Nordtro sin kjernekompetanse knyttet til attføringstjenester er plassert på nivåene under definitiv-kategoriene, altså oppleves de å utøve mindre grad av påtrykk overfor Nordtro.

Konkurranskrefter

I Porters konkurransekrefter oppsummeres undersøkelsen med at maktfordelingen fra kunder og leverandører er ulik overfor konkurrentene som overfor Nordtro. Konkurrentene her opererer med de samme bransjefordelene som Nordtro:

- NAV Fylket/stat har definitiv kundemakt over Nordtro, mens konkurrentene ikke har samme påtrykket
- Kommunen har stor kundemakt over konkurrentene, mens ikke like stor over oss.

Bransjens livssyklus

I analyse av bransjens livssyklus ser vi at Nordtro plasseres midt mellom vekst og modning, mens bransjen forøvrig svinger mellom vekst og nedgang – den preges av stor spredning.

For Nordtro beskrives konkurransen som preget av delvis nye aktører og konsolidering.

I denne analysen ble det også fokusert på høy eller lav trussel mot industriens kjerneressurser (deltakere) og/eller industriens kjerneaktivitet (tiltak og tjenester). Trusselen oppfattes som balansert – med høy trussel mot kjerneaktiviteten, men med lav trussel mot kjerneressursene.

SWOT

I den oppsummerende SWOT- analysen (se vedlegg nr 2) ser vi at flere aktører/konkurrenter på kjernekompetanse vurderes som en trussel for Nordtro.

2. Eiernes muligheter for å innvirke på strategiprosessen

I denne delen av min studie har jeg forsøkt å kartlegge holdninger og forventning knyttet til bedriftens utøvelse av samfunnsansvar.

Knyttet til Bøhrens eierskapsmodell har jeg forsøkt å finne alternative måter å måle lønnsomhet på for å kartlegge hvordan eierne kan hente ut gevinst fra selskapet – på annen måte enn ved å ta ut pengeutbytte. Jeg har også forsøkt å kartlegge hvordan styret forventes å utøve eierinteresser, hvordan styremedlemmer velges ut, og hvilke kriterier som oppleves som er de viktigste i sammensetning av styrene.

Med utgangs punkt i de ulike delegasjonsprinsippene ønsker jeg å kartlegge hvordan handlingsfrihet knyttet til kompetansekrav oppfatte, om bedriftens målsettinger korresponderer med politikernes og om eierne oppfattes å ha muligheter til å utøve kontroll ifør og etter hendelser i bedriften.

Jeg har også forsøkt å kartlegge om mekanismer fra den utvidede eierskapsmodellen, politipatroljer og brannalarmer, er kjente eierstrategier overfor Nordtro.

2.1 Samfunnsansvar

Gjennom intervju forsøker jeg å finne hvilket nivå Nordtro er på i forhold til samfunnsansvar, og hvilke forventninger eierne og omgivelsene har overfor bedriften.

Respondent	Hvordan kan Nordtro utøve godt samfunnsansvar overfor miljø, ansatte og lokalsamfunn for øvrig.
1	Artig at du nevner NHO, de har fått et annet syn på atføringsbedriftene enn de hadde før. Etter at vi ble medlem har de endret syn og bygd seg opp kompetanse på vår virksomhet. Jeg har nylig hatt gleden av å høre at Bernander uttalte at atføringsbedriftene var en foregangsbransje i forhold til å utøve samfunnsansvar.
2	Gjennom sin holdning til folk og her er ledelsen sin holdning til folk viktig fordi den påvirker miljøet. Det er viktig å oppføre seg skikkelig overfor andre.
3	Bedriften er god på dette! Det ligger i virksomheten, det er hele poenget med driften.
4	Nordtro er som Nordreisa ASVO sertifisert gjennom Equass – gjennom det blir de evaluert utenfra i forhold til den enkelte, bedriften og samfunnet. Slik er disse bedriftene foregangsbedrifter i hele lokalsamfunnet – i Nord-Troms.
5	Dette ligger i kjernen – i jobben med mennesker. Gjennom Equass ligger kontinuerlig læring inne som omfatter alle aspekter av virksomheten. Blant annet i HMS-arbeid hvor det ligger krav til dokumentasjon og læring i forbindelse med planer og avvik. Miljømessig driver vi i forhold til lovverk og standarder, vi har ikke valgt sertifisering i forhold til Miljøfyrtårn eller lignende.
6	Virksomheten i seg sjøl, i sin helhet, er å ta samfunnsansvar. Så har man jo både tilbud, og har hatt tilbud, som går utover det man kan forvente av et AS. Både for ansatte og overfor visse grupper synes jeg man tar et samfunnsansvar utover det man kan forvente.

Respondent	Stilles det større krav til samfunnsansvar overfor en utføringsbedrift enn overfor andre bedrifter?
1	Deler opp de ansatte i to grupper; de som jobber med folk og deltakerne. For de som jobber med å utvikle folk, så stilles det større faglige og sosiale krav til utføringsbedriftene enn andre bedrifter i forhold til å ivareta deltakeren, de svake gruppene. Når det gjelder ansatte generelt, så tror jeg ut i fra de bedriftene jeg kjenner at kravene er like store til alle bedrifter – f. eks i forhold til kurs, permisjoner, lønn, i forhold til å ivareta de ansattes karrieremuligheter og i forhold til gode pensjonsordninger etc.
2	JA! Pga den menneskelige faktoren – medmenneskelighet.
3	Ja, spesielt på enkelte områder. Nav stiller hele tiden krav på dette området i forhold til midler, resultater osv.
4	Ja, det er svært få andre som det stilles så sterke krav til. Kvalitetssystemet er et konkurransefortrinn, du skal lete lenge etter andre bedrifter som er kommet så langt. Dette er en betryggelse, bedriften er godt kvalifisert til oppdrag som stiller store krav til kvalitetssikring (eks LUEN- seminaret)
5	Helt klart. Gjennom eierforhold, leverandører og interessenter – og sårbare deltakere – så følges det med på hvordan vi driver virksomheten. Vi rapporterer årlig til NAV.
6	Ja, det tror jeg nok. Samfunnsansvaret er mer tydelig og klarere definert enn det ville vært i en annen bedrift, selv om alle har et ansvar.

Strategisk analyse

I PESTEL- analysen finner jeg at miljømessige forhold vurderes som av lav betydning (1/2 på en skala til 6) som satsingsområde for virksomhetens videre strategi, mens forhold knyttet til omdømme rundt HMS, ivaretagelse av ansatte og deltakere, har fått høyere score (4).

2.2 Lønnsomhet og uttak av gevinst

Gjennom intervjuet forsøker jeg å finne hvordan lønnsomhet i et samfunnsperspektiv oppfattes, hvordan dette kan måles – og hvordan dette kan hentes ut som gevinst av eierne. Jeg forsøker også å finne hvordan respondentene oppfatter at eierne kan påvirke atferd og lønnsomhet i bedriften.

Respondent	Hva mener du er lønnsomhet i Nordtro? Og hvordan kan dette måles? Hvordan kan eierne hente ut gevinst fra driften i Nordtro AS?
1	<p>For fylket et det først og fremst en omdømme- gevinst de kan hente ut av Nordtro AS. Det er vanskelig/umulig å si hvordan dette måles. Men så lenge de får positiv omtale, både generelt i befolkninga eller i media, for sin deltakelse i Nord-Troms - så er dette en gevinst.</p> <p>Kommunen har mye større utbytte av virksomheten ved at Nordtro kan løse kommunenes oppgaver gjennom omsorgsoppgavene – ved å ta vare på deltakere.</p>
2	<p>Lønnsomheten kan måles i samfunnsgevinsten ved at folk kommer ut av arbeidsledighet og uførepensjon.</p> <p>I tillegg kan eierne og samfunnet hente ut en kompetansegevinst ved at deltakerne har vært inne i bedriften og fått kompetanseheving, og så kommer ut og kan bidra i næringa i regionen.</p>
3	<p>Lønnsom drift i forhold til penger er viktig for å få ting til å gå rundt.</p> <p>Virksomheten er lønnsom for samfunnet, ved å få folk ut av ensomhet og til et bedre liv. Dette kan måle si forhold til alle deltakerne som er innom. Eierne kan hente ut gevinst ved å få folk ut i jobb – dette er bra økonomi for samfunnet.</p>
4	<p>Lønnsomhet er mer enn økonomi, men økonomisk fundament er viktig – det gir handlefrihet og muligheter til å strekke seg lengre for å hjelpe.</p> <p>Alle som går ut i arbeid er tjente penger. Dette er en gevinst både for enkeltmennesket og for Nordreisa og storsamfunnet (trygd).</p>
5	<p>Vi er ikke en tradisjonell bunnlinjebedrift. I bransjen operer vi med begrepet tredelt bunnlinje:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vi måler om deltakerne har fått økt livskvalitet gjennom vårt tilbud, dette er tallfestede krav som vi måler og evaluerer. 2. Det samfunnsmessige bidraget, her finnes det nøkkeltall i bransjen. 3. Den bedriftsøkonomiske bunnlinja – hvor overskudd er viktig fordi det gir muligheter til å utvikle et enda bedre tilbud. <p>Eierne henter ut daglig gevinst gjennom punkt 2. De kan også velge å bruke bedriften strategisk for å løse andre eieroppgaver, f. eks innen helse- og sosialsektoren som er en utfordring for kommunen. Dette kan gjøres innenfor rammene for virksomheten.</p>
6	<p>Vanskelig å måle, en form for lønnsomhet er at folk får mer kunnskap og kanskje bedret livskvalitet. Noe annet er at om de kommer seg ut i arbeid, så er det lønnsomt (gevinst) både for personen og for samfunnet.</p> <p>I tillegg mener jeg det er en gevinst som man ikke har utnytta i Nordreisa i forhold til</p>

	<p>Nordtro. Nordtro er en markedsrettet bedrift med kompetanse på markeder utenfor Nordreisa og utenfor landet – den er vi for lite flink til å utnytte. Både Nordtro, Ymber og andre større bedrifter i Nordreisa med kompetanse og ressurspersoner – her kunne eierne vært med å påvirke at disse bedriftene jobber mer i lokalsamfunnet med utvikling. Har sett andre steder at bedrifter har invitert til f. eks lunsjer, faglige foredrag – de bidrar til å etablere en møteplass, en arena, som motiverer til utvikling. Kanskje kunne det vært noe for Nordtro, se det samfunnsansvaret de kan ha i å bidra til kunnskap, utvikling og ideer sammen med andre bedrifter.</p>
--	---

Respondent	Har eierne mulighet til å påvirke bedriftens atferd og lønnsomhet?
1	<p>Eierne har helt klart en mulighet for å påvirke atferd og lønnsomhet. Min erfaring er at så lenge alt går bra, så hører man lite fra eierne. I generalforsamlinga har ordføreren fra Nordreisa sin side uttrykt at de bifaller virksomheten generelt og enkeltprosjekter. Fra fylkeskommunen har det blant annet de siste tre årene vært deltakelse på generalforsamlinga og de gir uttrykk for å være godt fornøyd med virksomheten.</p>
2	<p>Eierne blir for perifere her, men eierne kan gjennom styret ansette leder. Gjennom dette legger de føringer/fokus for hvordan drifta skal være i forhold til hvilken kvalifisering/hvilke personlige egenskaper de vektlegger hos lederen. Blant annet blir vektingen industri- attføring viktig i denne sammenhengen.</p> <p>Styret kan også utarbeide etiske retningslinjer for bedriften, noe som også innvirker på atferd i bedriften.</p>
3	<p>Både negativt og positivt, ved å legge kjepper i hjulene eller ved å jobb for å skaffe muligheter.</p>
4	<p>I utgangspunktet er dette styret sin jobb, og eierne bør ikke blande seg for mye. Men er noe riv, ruskende galt, så må man gripe inn. Enten gjennom generalforsamlinga, eller gjennom å ta kontakt med styret.</p>
5	<p>Ja, gjennom styret. Styret stiller krav gjennom årlige måltall, det er faste punkter om å redegjøre for drift og budsjett på alle styremøtene. Dessuten kan eierne påvirke gjennom generalforsamlinga.</p>
6	<p>Man kunne utarbeidet en eierskapsmelding som fra eiernes side kunne vært med å definere bedriftens strategi – ikke først og fremst for lønnsomhet, men for bedriftens rolle – og se på muligheter for meningsfull virksomhet.</p>

	<p>Fylket er mer en støtteaktør for at bedriften skulle komme i gang, mens kommunen som eiere har et større ansvar for bedriftens rolle. Jeg mener likevel at fylket kunne vært dratt med i et arbeid med strategi og eierskapsmelding, ikke minst fordi fylket har erfaring med denne typen eierprosesser.</p> <p>Noen av de som havner i en attføringsbedrifter kommer kanskje dit som følge av noen dårlige valg tidligere i livet, og slik spiller kanskje videregående skole også en rolle i forhold til at de havner på rett hylle. Et strategisk samarbeid mellom disse fylkeskommunalt eide selskapene ville derfor kunne vært interessant</p>
--	--

2.3 Valg av styrerepresentanter og sammensetning av styre

I denne delen av intervjuet har jeg forsøkt å kartlegge hvilke prinsipper som ligger til grunn for valg og sammensetning av styret og hvilken kompetanse som oppfattes å være viktig i et styre i en attføringsbedrift.

Respondent	Hvordan velges styremedlemmer og styreleder i Nordtro AS? Hvordan mener du sammensetningen i styret bør være?
1	<p>Ansattes representant velges ved valg blant de ansatte.</p> <p>De andre styremedlemmene utpekes av sine respektive eiere og kommer opp i generalforsamlinga som forslag. Her er det praksis på disse forslagene tas til etterretning av den andre eieren slik at de utpekte kandidatene blir valgt.</p>
2	<p>De ansatte velger sin representant i styret i en hemmelig valgprosess. Da jeg ble valgt var det 4-5 kandidater og det ble holdt avstemming. Jeg vet ikke noe om hvordan de andre velges.</p> <p>Viktig med fordeling mellom menn og kvinner, dette er bra fordelt i dag. Bra med ulik erfaring fra jobb, verv. Godt med noen fra privat næringsliv fordi de forstår næringslivets krav i tillegg til at de kan legitimere Nordtro sin virksomhet overfor næringslivet.</p>
3	<p>Jeg ble spurt av kommunen, av ordføreren, om å sitte i styret til Nordtro. Han spurte meg fordi han ønsket en dame og en fra næringslivet.</p> <p>Begge kjønn bør være representert. Bør komme fra forskjellige bransjer, da får styret samlet mer erfaring.</p>
4	<p>Eierne, formelt ordføreren, utpeker sine representanter. Det er satt opp en valgnemnd med 4-5 personer som skal komme med innspill til ordføreren.</p>

	<p>Viktig med ryddighet i forhold til at representantene skal være uhildet. Nordreisa er en liten kommune, det passer seg ikke om styremedlemmer f. eks er venner eller har nære forbindelser til den aktuelle bedriften. Deres hovedoppgave skal være å ivareta bedriftens interesse, ikke eierne. Det er viktig å forholde seg til formelle regler om kjønn, ansattes representant osv.</p>
5	<p>Det vet jeg ikke, jeg er ikke representert og vet lite om eiernes prosesser.</p> <p>Det bør være folk som har et samfunnsansvar! Fint om styret har innsikt i bedriftsøkonomi, om de har "profitt- nerve". Det er bra med politikere, bedriftseiere, og representanter for organisasjoner og interessegrupper. Bra om noen av styremedlemmene har en link inn til eierne.</p>
6	<p>Tror det har vært litt forskjellig. Da jeg satt i styret var det kompetanse og geografisk tilknytning som var mest viktig. Styrelederen skulle være kompetent, men som styremedlemmer var det først og fremst den geografiske tilknytninga, praktiske årsaker, som var viktig.</p>

2.4 Delegasjonsprinsipper

Usikkerhetsprinsippet

Gjennom utsagn gitt i tidligere refererte spørsmål om *fordeler og ulemper ved aksjeselskap kontra at staten/kommunen løser oppgavene selv*, har jeg forsøkt å kartlegge hvordan behovet for raske beslutninger og/eller høy kompetanse oppleves av eierne kontra bedriften.

Utsagn
” ... Men ser at denne formen for organisering gjør at eierne via styret kommer nærmere bedriften, de blir mer involvert og dette tette forholdet gjør virksomheten mindre byråkratisk..”
”.. Kompetanse og spesiell faginteresse samlet på ett sted. Kommunen har så mange ting de skal fokusere på..”
” ...Fordel: Å utnytte kjernekompetansen til å løse oppgavene, fokusert og systematisk. Det er en fordel for oss selv, siden vi får anledning å følge ting tettere opp, det er mindre byråkratisk enn andre løsninger...”
”...Aksjeselskap gjør også rekruttering av kompetanse til ledelse og styre er enklere, bedriften står friere i å rekruttere profesjonelle folk, de står friere både til å rekruttere og betale for kompetanse...”

Korrespondanseprinsippet

Gjennom intervjuet forsøkte jeg å finne i hvor stor grad bedriftens målsettinger oppleves å ligge nær opp til politikernes mål, dette hentes ut i fra tidligere refererte tilbakemeldinger i spørsmål om formål og samfunnsoppgaver for attføringsbedriften Nordtro AS, se kapittel 1.1. I kapittel 6 i rapporten vil dette drøftes og sammenholdes med presentasjonen av casebedriften i rapportens kapittel 3.

Utsagn

”..Formålet med Nordtro er å gi et tilbud til de svakeste, de som er litt på siden av normalt arbeidsliv/næringsliv. Dette kan gjøres enten ved rehabilitering eller en ny mulighet eller også ved at deltakerne tas vare på over tid i bedriften...”

”..Formålet med Nordtro er å hjelpe folk ut i arbeid, fortrinnsvis fast arbeid, på best mulig måte. Dette gjøres etter bestilling fra NAV.

I tillegg til dette, bidrar Nordtro til næringa i kommunen gjennom sportsforretninga og produksjonen. Bedriften er også godkjent lærlingbedrift og bidrar slik som et opplæringssted...”

”..Sammen med NAV gi veiledning og få folk ut i arbeid.

Dett er en veldig viktig oppgave for folk som er havna utenfor – å hjelpe de tilbake til jobb. Også for folk som er passive – å få de inn i en mer aktiv tilværelse.”

”..Hovedoppgaven er å ivareta mennesker som må begynne på nytt, finne hvordan de skal gå videre. I tillegg er bedriften en produksjonsbedrift som er viktig innen oljelenseproduksjon. Bedriften er kjent for å være omstillingsdyktig.

Ta vare på folk, også som en permanent arbeidsplass. Viktig som arbeidsplass...”

”...I samarbeid med NAV og andre interessenter sikre at mennesker kommer inn i arbeidslivet. I tillegg skal Nordtro bidra til næringsutvikling i regionen.

Noen står utenfor samfunnet, Nordtro skal bidra til å få de i arbeid. Målsettingen har to hensikter, både å få folk i aktivt arbeid, men også økt livskvalitet for den enkelte.

Når noen står utenfor arbeid så er det utfordrende både for det enkelte individ, men også for samfunnet. Derfor todelt målsetting...”

”... Etter mitt skjønn å både kvalifisere folk til arbeidslivet og også få folk tilbake etter at de har falt ut. Eg syns de oppgavene som går på det med å løse behovet for attføring – tilbakeføring til arbeidslivet er viktigst - også knyttet opp mot det behovet arbeidsmarkedet har for arbeidskraft lokalt, der attføringssøkerne bor...”

Substitusjonsprinsippet

Her har jeg forsøkt å kartlegge eiernes muligheter til å utøve eierskap og kontroll før eller etter at strategiske beslutninger er truffet.

Respondent	Hvilke muligheter har kommunen/fylket til å påvirke strategien i forkant? Hvordan kan kommunen/fylket gripe inn i etterkant hvis de mener strategivalgene blir feil?
1	<p>Eiere, kommunen/fylket, har klart en mulighet for å påvirke Nordtro.</p> <p>Styreleder er godt kjent med fylkesledelsen og kommuneledelsen, og så slik har de mulighet til å ta direkte kontakt for å påvirke.</p> <p>De har også mulighet til å ta direkte kontakt med administrasjonen for å påvirke f.eks strategien – og det tror jeg de gjør.</p> <p>I etterkant: Hvis adm. gjør feil – da tar de kontakt med styreleder. Hvis styret ikke gjør som de ønsker, i forhold til strategi eller enkeltsaker – så kan de kaste styret.</p>
2	<p>Eierne kan påvirke strategien i forkant via styret - være med å påvirke gjennom å delta aktivt i arbeidet. Eierne kan ha midler til nye tiltak eller prosjekter.</p> <p>Eierne via styret kan gripe inn og si at dette går ikke. De kan evt. velge nye representanter vi generalforsamlinga eller ved å innkalle til ekstraordinær generalforsamling.</p>
3	<p>Tilrettelegging. Legge til rette ved behov, selv om de ikke har store muligheter til å bidra økonomisk. Gjennom styret: De kan ytre sin mening, komme med forslag til å gjøre ting på en annen måte.</p>
4	<p>Ved å ta kontakt med bedriften, med daglig leder og styre. Bedriften blir enda viktigere framover som viktig aktør for å holde flest mulig, lengst mulig, i arbeid.</p> <p>Bedre å være involvert i forkant. Men i så fall ville vi gått via styret, en formell henvendelse.</p>
5	<p>De kan bruke sine representanter i styret, de kan delta på debatt dagen, de har alle muligheter og vil bli aktivt invitert til å delta.</p> <p>Gjennom styret og generalforsamlinga. De må bruke styrelederen, så forholder daglig leder seg til styret.</p> <p>Det er unaturlig at de tar direkte kontakt med administrasjonen eller ledelsen. En slik henvendelse signaliserer egentlig mistillit til styret.</p>
6	<p>Har som eier mulighet til å gripe inn gjennom generalforsamlinga, hvis man vil.</p>

Andre utsagn som også kan beskrive eiernes muligheter til å påvirke eierskap og kontroll før og etter beslutninger blir tatt:

Utsagn
<p>”... I utgangspunktet er dette styret sin jobb, og eierne bør ikke blande seg for mye. Men er noe riv, ruskende galt, så må man gripe inn. Enten gjennom generalforsamlinga, eller gjennom å ta kontakt med styret. Ved å ta kontakt med bedriften, med daglig leder og styre...”</p> <p>”... Ja, gjennom styret. Styret stiller krav gjennom årlige måltall, det er faste punkter om å redegjøre for drift og budsjett på alle styremøtene. Dessuten kan eierne påvirke gjennom generalforsamlinga..”</p>

2.5 Politipatruljer og brannalarmer

Gjennom disse spørsmålene forsøker jeg å kartlegge om politipatruljer og brannalarmer er kjente mekanismer i bruk overfor Nordtro.

Respondent	Hvordan kan kommunen/fylket gjennomføre høringer, undersøkelser eller kontroller med virksomheten i Nordtro AS?
1	Kjenner ikke til at det har vært gjennomført høringer eller undersøkelser fra eiernes side, hverken i forhold til saker som har gått på omdømme eller andre ting.
2	F. eks gjennom arbeidstilsynet – dette gjelder ikke strategi, men andre forhold ved virksomheten. Dessuten er det kontroll fra NAV hele tiden i forhold til ulike statistikker.
3	De kan kreve å få innsyn i målinger, kontroller etc. Og budsjett, regnskap, årsmelding og månedsmeldinger.
4	Invitere styret til dialog og komme med sterke ønsker og innspill. Ikke direkte inn i drift - det vil være uholdbart hvis kommunen skulle gå til daglig leder å blande seg i daglig drift.
5	<p>Lovmessig – gjennom vanlige styreprosesser, årsmelding, revisjon, årsberetning, som blant annet viser om det økonomiske blir greit ivaretatt.</p> <p>Ellers har bedriften mange berøringspunkter med kommunen, gjennom næringskonsulenten, rusomsorgen, NAV, gjennom ulike kurs og møter.</p> <p>Gjennom kvalitetssystemet ligger det inne at eierne også skal få informasjon om</p>

	undersøkelser og resultater, blant annet i månedsrapporter. Det er også aktuelt å bli innkalt på politiske møter for å redegjøre direkte for virksomhet og prosjekter, noe som ikke skjer ofte. Men muligheten er der.
6	Ja, gjennom kontrollutvalget som har rett til å kjøre prosjekt med vår måte å utøve eierskap på. Dette har vært gjort. Rapport går til fylkesstyret med påpeking av ting som må rettes på.

Respondent	Hvordan kan kommunen/fylket som offentlige eiere få varsling/tilbakemeldinger hvis Nordtro AS ikke lever opp til formålet med virksomheten? Tilleggsspørsmål: <i>Har media en rolle?</i>
1	Eierne har mulighet til å få tilgang til rapporter, årsregnskaper og årsmelding – sett ut i fra dette kan de lese om virksomheten i Nordtro er tilfredsstillende ut i fra deres interesser. NAV er svært godt orientert, og de vil fort reagere hvis ikke aktiviteten er som de mener den bør være. Media har en rolle som varsler både på en positiv og negativ måte. Hvis vi forsøker å holde noe skjult, så kan de framstå som varsler overfor eierne og samfunnet for øvrig.
2	Media kan spille en rolle, men det er vanskelig å skille sannhet og fakta fordi det ofte er én side som blir framhevet, blant annet fordi problemer i forhold til taushetsplikt kommer inn.
3	Ved å følge med på regnskaper etc. Ellers stort sett dialog gjennom styret. <i>Har media en rolle?</i> Det kan dem ha. De involverer seg i mye, spør hva det gjelder.
4	Gjennom rapportering og revisjon. Media? Ja, hvis de skriver noe pent☺ Hvis det kommer flere uro-meldinger, så er det klart vi må undersøke hva dette er. Det er viktig med åpenhet.
5	Gjennom tilbakemeldinger på web, disse blir behandlet av administrasjonen og vil bringes videre til styret. Styreleder er registrert i offentlige register, og slik vil alle kunne finne hvem man skal henvende seg direkte til for å varsle. Man kan også gå direkte til eierne via ordføreren. Media er en naturlig kilde hvis det er problematiske forhold ved bedriftens virksomhet. For interne forhold har vi etablert et varslingssystem.
6	Gjennom regnskap og årsmelding. Ved å stille spørsmål i generalforsamlinga. Ved å bli orientert gjennom styret. Og i det offentlige rom, i media, hvis kommer fram ting som bør vekke interesse, så kan man ta tak i det.

3. Styrets rolle i utøvelse av aktivt eierskap i strategiprosessen

Strategi ledelse handler om posisjon, valg og aksjon. Når denne studien gjøres, er dagens posisjon for Nordtro kartlagt, neste punkt er å stake ut retningen mot framtidig posisjon. Deretter følger beslutninger om valg og implementering av disse. Undersøkelsen om styrets rolle vil basere seg på strategiprosessen så langt i bedriften, deretter vil jeg gjennom intervju forsøke å kartlegge styrets motivasjon knyttet til strategisk ledelse i de følgende fasene.

Gjennom intervju ønsker jeg å kartlegge fokus og forventninger overfor styret i Nordtro i forhold til kontroll og/eller service – om styret kan karakteriseres som et klan, barbar eller tantestyre, evt. om det fungerer som et strategisk styre som bidrar til service og verdiskapning.

Jeg ønsker også å kartlegge styrets motivasjon i forhold til strategisk ledelse videre i strategiprosessen, hvilken rolle styret skal ha og hvilke oppgaver de synes er viktige å involvere seg i. Jeg vil også forsøke å kartlegge hvor mye tid de ser for seg å bruke, hvordan de ser for seg at styret gjennom strategiprosessen kan bidra til verdiskapning for bedriften, hva de oppfatter som god styrekultur og hvilke anbefalinger de har overfor styreleders rolle i et verdiskapende styre.

3.1 Styrets oppgaver

For å kartlegge forventninger til styrets rolle og oppgaver, har jeg tatt utgangspunkt i strategiprosessen og hvordan det forventes at styret skal utøve eiernes interesser i denne prosessen og hvilke roller styret bør inneha i utøvelse av strategisk ledelse. En ny strategi vil med stor sannsynlighet innebære endringer for bedriften, jeg spør derfor hvilke oppgaver styret forventes å ha i en endringsprosess.

Respondent	Hvordan kan styret best ivareta eiernes interesser i strategiprosessen?
1	Eierne kan utøve sine interesser via sine representanter i styret. I den grad representantene har fått styreinstrukser, så må de forholde seg til dem. I min tid har eierne gitt lite konkrete signaler, det eneste tilfellet er i forbindelse med prosjektet Kreativt verksted hvor Nordreisa kommune ønsket et tilbud knyttet til ungdom og rusproblematikk.
2	Holde de orientert slik at også de kan komme med synspunkter. I forhold til ansattes representant: Aldri noen som kommer og spør om det som skjer i

	styremøtene. Det har ikke vært kultur for det. Som ansattes representant er man mellom barken og veden, men ansattes representant kan legge fram de ansattes syn og mening. De har krav på å bli hørt. Men i beslutninger skal mange hensyn tas.
3	Utarbeide og følge opp.
4	Det er ikke hovedoppgaven til styret å ivareta eiernes interesser, de skal først og fremst ivareta bedriftens interesser. Men det er veldig greit å være enig i forkant – ha samme mål.
5	Gjennom aktiv deltakelse i strategiprosessen. Ved å forlange av daglig leder at det skal kjøres prosesser. Ved å bestille og ønske utdyping av temaer. Denne gangen er det valgt å bruke en intern løsning ved å bruke en kombinasjon av kompetanse fra student og daglig leder, men styret har frihet til å velge andre løsninger.
6	Først og fremst ved å delta aktivt sammen med ledelsen. Ved å sette strategi på dagsordenen, bruke tid på seminarer, systematisere utarbeide planer, nedfelle den i vedtak – ved å ta ansvar. De kan også bidra med kunnskap inn i styret, utover det administrasjonen og ledelsen innehar.

Respondent	Hva mener du er styrets rolle i utøvelse av strategisk ledelse?
1	Utøvelse av strategisk ledelse i bedrifter er de samme som i all offentlig forvaltning – administrasjonen må gjennomføre det styret bestemmer. Styret ber administrasjonen utrede ulike tiltak, dette ses i og vurderes av styret i forhold til hensikt og økonomi. Det er viktig at tiltakene og produktene er tilpasset kjernevirksomheten. Når man så er kommet til enighet, er det administrasjonens oppgave å sette tiltakene ut i live. Styrets rolle er å kontrollere at ikke administrasjonen tar seg til rette i forhold til egne interesser.
2	Styrets rolle er å være i nær dialog til ledelsen. Viktig at alle vet om og er enig i strategiske valg.
3	Ha dialog med veilederne og de ansatte. I alle fall i enkelte saker og prosjekter hvor det er viktig å sette seg mer inn.
4	Påse at strategien blir fulgt opp, at det man er enig om blir gjennomført. Styret har også ansvar for å gjøre om valgene hvis de viser seg å ikke være bra, og å orientere eierne.

5	Ta del i prosessen. Utforme plandokumentet. Oppfølge delmål på styremøtene. Strategioppfølging bør være fast punkt på styremøtene.
6	Hvis ting går galt, så stilles styret til ansvar. Derfor viktig at de er i forkant, at de i et samspill mellom styret, ledelsen og de ansatte, tenker, diskuterer og gjennom vedtak implementerer strategiene.

Respondent	Ny strategi kan bety endring for bedriften. Hva er oppgavene til styret i en evt. endringsprosess?
1	Styret er den som leder an i endringsprosesser. Styret eller styrelederen trenger ikke å være fysisk tilstede, den rolle skal ledelsen ivareta. Store endringer, f. eks ved nedleggelse av forretningsområder, må vurderes i forhold til totalsituasjonen – økonomi, fysiske ressurser, de omsorgsoppgavene som er bedriftens hovedoppgave – om eventuelle endringer vil innebære god sysselsetting for de deltakerne som skal ivaretas.
2	Alle blir berørt. Mange er redd for endringer. Styret kan, ved å ivareta og informere, legge til rette for at endringene går så glatt som mulig.
3	Sette seg inn i det. Kontrollere og kvalitetssikre at endringene er riktige, at valgene er riktige.
4	Påse at endringer blir satt ut i livet. De må være med og følge opp.
5	Sikre seg at grunnlaget for valgene er korrekte. Ha distanse til administrasjonen i valgene. Ved ulik oppfatning må styret markere sin linje.
6	Viktig å løpende ha kunnskap om staa, og så bidra gjennom deltakelse og vedtak. Endringer vil merkes av alle, det er derfor viktig at styret gjør bevisste valg om veien videre, og ikke minst at de tar hensyn til arbeidslivets spilleregler om informasjon, høringer og deltakelse for de ansatte.

3.2. Det verdiskapende styret

I et verdiskapende styre er service og rådgivning overfor bedriften - nettverk og legitimering, deltakelse i utviklingsprosesser og kompetanseutveksling - viktige faktorer. Jeg forsøker å kartlegge styrets oppfatning samt forventninger til styret rundt disse oppgavene gjennom de følgende spørsmålene.

Respondent	Hvilken kompetanse er viktig i et styre i en utføringsbedrift?
1	Styret bør ha innblikk i industrivirksomhet og økonomi. I tillegg bør de ha med seg et samfunnsengasjement. Det er viktig at styret har en personlig holdning som gjør at de er omgjengelige, har sosialt engasjement og forstår betydningen av samfunnsoppdraget.
2	Sammensetning av folk som brenner for og har kompetanse og interesse for å jobbe med mennesker. De må ha tro på mennesker, og prøve å legge til rette for å hjelpe andre til å ikke gi opp – hjelp til utvikling.
3	Forskjellig kompetanse fra forskjellige arenaer: økonomisk, offentlig og kommunalt arbeid, styrearbeid.
4	Økonomisk. Sosiale antenner. Interesse for virksomheten. Viktig at styremedlemmene har lyst til å sitte i styret til Nordtro ut i fra virksomheten. Ut i fra egen erfaring blir man veldig involvert i virksomheten i slike bedrifter, man utvikler et spesielt forhold til virksomheten, noe som ofte bidrar til langvarige styreverv.
5	Det bør være folk som har et samfunnsansvar! Fint om styret har innsikt i bedriftsøkonomi, om de har ”profitt-nerve”. Det er bra med politikere, bedriftseiere, og representanter for organisasjoner og interessegrupper. Bra om noen av styremedlemmene har en link inn til eierne. Blanding av kompetanse er viktig. Relasjoner er også viktig. Fint med en balanse – spenning – mellom kommersiell og offentlig virksomhet. Fint hvis styret fremmer god utvikling, har en sult/hunger for utvikling. Dette stiller større krav til eierne – mulig dette har med utbyttekrav å gjøre, siden eierne ikke kan ta ut pengeutbytte - hvilke krav/intensiver stiller de da til utvikling?
6	Det bør være en kombinasjon av økonomisk, strategisk og bedriftsmessig kunnskap og politisk kompetanse (samfunnskompetanse) er bra. I tillegg til kjønn og de formelle tingene.

Respondent	Hvordan kan styret bidra til verdiskapning i bedriften? Hvordan kan styret tilføre kompetanse til bedriften?
1	Dette ligger i navnet – i styrets totalansvar: Styret har ansvar for å overvåke ressurser og resultat for å ivareta varig drift, noe som blant annet skal skrives under på hvert år i styrets årsberetning. Forsvarlig drift er viktig.

	<p>Det er egentlig tjuvflaks hvis styret har faglig kompetanse i forhold til det NAV etterspør. Det er derfor viktig at de ansatte er oppdaterte og innehar denne kompetansen. Det er imidlertid viktig at styret har en god dialog med Nav i forhold til om de er fornøyd med virksomheten etc.</p>
2	<p>Ved å være engasjert, delta aktivt og vite hva bedriften driver på med. Ved å komme med forslag til forbedring og fornyelse på alle forretningsområdene, f. eks på produktene, ved å tenke bredere kursspekter, etc. Og ved å bidra til/tilby kompetanseheving og kurs til de ansatte. Viktig at styret ser verdien av det.</p> <p>Viktig at deres forstkjellige syn, ståsted og erfaring brukes for å drøfte saker, f. eks ved idé myldring. Dette kan tilføre positive ting til bedriften. Men viktig at de orienterer seg i bransjen, at de forstår de ulike rammene og hensynene som ligger i utføringsbransjen.</p>
3	<p>Ved å ha kompetanse, og å bruke den.</p> <p>Ved å ha forskjellige kvalifikasjoner og erfaringer.</p>
4	<p>Ved å være smarte – finne på ting som bedriften tjener penger på. Og ved å være lydhør, lytte til bedriften og delta i diskusjoner på forretningsområdene.</p> <p>Avhengig av den enkeltes kompetanse. Men styret bør også innhente kompetanse ved behov. Kompetanse finnes alltid, det er viktig å bruke den. Også viktig å være lydhør - ta i mot innspill.</p>
5	<p>Ved aktivt å bruke sine relasjoner – blant annet til eierne, ved å ta initiativ i forhold til å kontakte kommunen og fylket. Ved å se koblinger, og hjelpe eierne med å løse sine oppgaver.</p> <p>Gjennom styresammensetningen– ved å delta i diskusjoner ut i fra sin kompetanse. Styret bør være en levende arena for utveksling av kompetanse og erfaring.</p>
6	<p>Tilbake til hva som er lønnsomt i Nordtro, det er viktig med reelle budsjetter, gjennom god rapportering kan styret følge med og gjøre justeringer.</p> <p>Man må ha øynene åpne, det er viktig å implementere nye ting, det som rører seg i omgivelsene; f. eks det som skjer i det nordnorske samfunnet akkurat nå med Nordområdesatsinga – man bør drøfte hvordan bedriften kan eller skal jobbe videre med dette. Det er viktig at styret tar ansvar for ny teknologi, kompetanseheving og kvalifisering, slik at man ikke kommer på etterskudd.</p>

Respondent	Hvor viktig er styrets oppgave med å synliggjøre og legitimere Nordtro sin strategi overfor eksternt nettverk?
1	Ja, dette er en viktig oppgave. Det er greit med synliggjøring via dokumenter, besøk og samtaler med samarbeidsparter. Problemet er å nå ut til menigmann. Her er media en viktig faktor. Det er viktig å tipse dem jevnlig, selv om det er vanskelig å få de til å prioritere å skrive om det vi mener er viktig.
2	Styremedlemmene har ofte andre verv, viktig at de meddeler hva Nordtro holder på med, og hvorfor de gjør det. Dette skaper ringvirkninger – omdømme.
3	Viktig å vise en positiv holdning til bedriften utad.
4	Viktig! Hvem ellers kan gjøre det enn styret? Det er deres ansvar. Viktig med go' meldinger og gladmeldinger – og viktig å ta ansvar hvis ting går dårlig.
5	Ved aktivt å bruke sine relasjoner – blant annet til eierne, ved å ta initiativ i forhold til å kontakte kommunen og fylket.
6	Viktig at politikerne markedsfører og synliggjør Nordtro sin virksomhet i nettverket sitt. Også for de andre styremedlemmene, viktig å forklare og legitimere overfor andre bedrifter hva som finnes i Nordtro og hvilken rolle bedriften spiller

3.3 Strategiprosessen som utviklingsprosess for styret

Gjennom intervju forsøker jeg å kartlegge motivasjon for å bruke strategiprosessen som utviklingsprosess i styret.

Respondent	Hvordan kan strategiprosessen bidra til utvikling og økt engasjement i styret?
1	Strategiprosessen bidrar helt klart fordi det er prosessen og ikke resultatet (plandokumentet) som er det viktige. Gjennom prosessen får styremedlemmene, spesielt de nye styremedlemmene, bli nærmere kjent med virksomheten og visjonen for bedriften. Dette gjelder for hele bedriften, ikke bare for styret.
2	Helt klart ja. Styret deltar aktivt og blir involvert i strategiarbeidet. Viktig med løpende oppdatering på arbeidet.
3	Den kan gi mer innsikt, slik at man føler man kan bidra enda mer. Gjennom strategiprosessen kan man få økt informasjon om bedriften.
4	Ved at styret får være med – tett oppfølging og orientering, ved å få være med å drøfte.

5	<p>Hvis det er trykk fra eierne på strategi, så vil dette også holde oppe trykk på styret. Hvis alle holder oppe interessen for strategi, så bidrar det til også å holde styret aktiv og interessert.</p> <p>Viktig å tillate meningsbryting, og en arena for debatt, noen må legge til rette for det - enten eierne, styret eller ledelsen</p>
6	<p>Strategiarbeid bidrar til god kunnskap om virksomheten – som igjen bidrar til motivasjon for styret – det blir artig fordi man føler man bidrar!</p>

3.4 God styrekultur

God styrekultur er ifølge teoriene avgjørende for et vellykket teamstyre, et styre som kan fungere som et konkurransefortrinn for bedriften. Jeg er her interessert i respondentenes oppfatning av god styrekultur.

Respondent	Hva er god styrekultur? Hva må til for å utvikle god styrekultur?
1	<p>Tror ikke styret er utnevnt med fokus på spesiell kompetanse, noe som er heldig for Nordtro. Det ville ikke vært bra om styret blir valgt ut i fra politisk påskjønnelse, det bør være et samfunnsengasjement i bunnen.</p> <p>For å utvikle god styrekultur må det være et visst engasjement fra styremedlemmene, man må ikke bare svelge det som kommer. Det er bra med spørsmål og interesse, men så må man også kunne gjøre valg og ta beslutninger uten for mye detaljfokus.</p>
2	<p>Viktig at alt gjøres rett i forhold til innkalling og sakspapirer, slik at man får tid til å forberede seg. Styremedlemmene må ta vervet på alvor, det er en jobb. Viktig at saker ikke bare blir klubbet gjennom uten en dialog.</p> <p>Man kan diskutere styrekultur i styret – hvordan man vil styremøtene skal være. Fagdager med tema fra driften kan bidra til mer fordypelse. Det vil også gi styret mer tid sammen for å bli bedre kjent. Her kan også andre fra bedriften delta. Fagdager kan bidra til større involvering fra styret fordi man vet mer.</p>
3	<p>Å kunne prate sammen, bli enige. Kunne diskutere og løse ting på en positiv måte. Gjennom samarbeid og ved å skape nettverk både internt og eksternt.</p> <p>Man må være interessert. Man må ha kompetanse og sette seg mål, både som enkeltmedlem og for styret i fellesskap. Man må vite hva man vil.</p>
4	<p>At styret har god kjemi, at de samarbeider godt, har avklarte roller og lov til å diskutere og komme med forskjellige meninger. Viktig at noen ikke blir overkjørt. De</p>

	<p>må også klare å komme til enighet. Viktig med åpne og greie forhold.</p> <p>Ryddige og greie forhold. Klare instruksjoner. Felles forståelse av oppgaven. Fokus på bedriftens ve og vel. Viktig å forholde seg til lover og regler – mest mulig åpenhet.</p>
5	<p>Åpenhet. Invitasjon til debatt. Veldig avhengig av lederkvaliteter, både hos daglig leder og styreleder.</p> <p>Bygge et "team". Bør også være en viss spenning for å få til utvikling. Det er en trussel at man ofte omgir seg med folk som tenker likt seg sjøl.</p>
6	<p>Viktig å bli informert, at det er stor åpenhet i styret. Man må tørre å ta debatter. Man må ikke være budet av innstillingene, ting må kunne diskuteres og spilles ball med – alt må ikke bare klubbes gjennom.</p> <p>Man må bidra med kunnskaper og drøfte virkninga av det vi gjør. Det er viktig å være bevisst sammensetning av styrene – at styremedlemmene kompletterer hverandre.</p> <p>Styret må erkjenne at ting ikke er statisk, verden forandrer seg og ny kunnskap må til. Det er viktig med dynamikk og progresjon slik at ikke styret blir satt - passivt.</p>

3.5 Styreleders rolle

Ifølge teoriene om teamstyret har styreleder en avgjørende rolle i utviklingen av god styrekultur og et vellykket verdiskapende styre. Jeg forsøker her å kartlegge respondentenes oppfatning av dette.

Respondent	Hvor stor betydning har styrelederen i utvikling av styrekultur?
1	<p>Min mening og min egen opplevelse er at styrelederen har vesentlig betydning. Styrelederen har ansvar for at styret får mulighet til å fungere som et kollegium. Her er det personlige egenskaper som teller – at man har humør som gjør at man klarer å beskrive både alvor og dramatikk, men likevel klare å beholde humøret. For øvrig er det viktig at styrelederen har god kontakt med bedriften, at han kan snakke og gå overens med alle, både visergutt og direktør.</p>
2	<p>Stor betydning. Styreleders opptreden har mye å si for hvordan styremøtene gjennomføres.</p>
3	<p>Stor betydning. Viktig at han gjør en god jobb, forbereder møtet slik at det kommer mye ut av det. Det bør være en god styreleder.</p>
4	<p>Lederne har bestandig stor betydning, både som daglig leder og styreleder.</p>
5	<p>Styrelederen er nøkkelen. Man bør sikre at styrelederen er dyktig både faglig, men</p>

	også på å se sin rolle i forhold til drift, overfor eierne og samfunnet for øvrig. Det er en balansegang mellom å skape trygge omgivelser hvor det er rom for å ta opp ting, men også kunne sette strek og bruke kløkt i forhold til å ta beslutninger.
6	Styreleder er kjempeviktig, spesielt fordi styrelederen ofte er den som skaper kontinuitet i dialogen mellom bedriften og styret. Viktig å sørge for at alle får komme til ordet. Styrelederen bør være kunnskapsrik, besluttsom, men også ydmyk.

3.6 Krav til rammer

Et verdiskapende styre, med de kravene som stilles til involvering fra styrets side, forutsetter at styret har tid og muligheter å gjøre jobben. Dette må jobbes inn i rammevilkårene.

Gjennom intervjuet forsøker jeg å kartlegge hvilke betydning dette vil ha for styreressurser og rammer i Nordtro.

Respondent	Hvilke rammevilkår (tid, godtgjøring etc.) må være på plass for at styret skal kunne fungere som et teamstyre, dvs. gjennomføre utviklingsprosesser, bidra med kompetanse, service og verdiskapning overfor bedriften?
1	<p>Rammene er gode nok som de er i dag, men dette er ut i fra at styrelederen har tid og mulighet til å følge opp Nordtro ganske tett – med besøk og telefonsamtaler mellom styremøtene. Dette er viktig for å spille ball med de ansatte om små og store ting som de ønsker å høre styrets mening om.</p> <p>Hvis imidlertid ikke styrelederen hadde hatt denne muligheten, så står egentlig ikke godtgjøringa i stil med det ansvaret. På den andre side er det en fare at for god godtgjøring kan medføre at styremedlemmene bruker vervet som en hobbyinntekt – en ekstra inntekt uten å levere i forhold til ansvaret.</p> <p>Men i det store og hele så er det ikke i dag behov for økte rammebetingelser. Hvis et enkelt styremedlem skulle ha en spesiell kompetanse som bedriften kunne ha bruk for, så ville det være aktuelt med frikjøpsordninger som gjorde at bedriften kunne nyttiggjøre seg denne kompetansen.</p> <p>Ellers hvis det var klart definert fra eierne at de ønsket at styret skulle inneha et sterkere engasjement enn i dag, så ville frikjøpsordninger kunne vurderes.</p>
2	Teamstyre vil medføre mer arbeid for styret, de må være mer aktive enn i dag. Da må godtgjørelsen opp.
3	De rammene vi har i dag fungerer godt, gir oss tid nok. Hvis vi trenger mer tid, så er det ingenting som hinder oss i å ta det. I fjor brukte vi f. eks mye tid på Equass-

	prosessen, i år har vi ikke hatt de samme behovene.
4	<p>Aller viktigst at du personlig føler du kan bidra og bli hørt, at du kan gjøre en forskjell for bedriften. Viktig å føle seg nyttig. Og så er det fint med litt kremkake, litt belønning.</p> <p>Det gir personlig tilfredsstillelse hvis dine ideer bidrar positivt, at alle syns de er bra. Penger er ikke like viktig, ikke hovedargumentet. Hvis penger er hovedargumentet for å være i et styre, så er det ikke bra. Tid er selvfølgelig viktig.</p>
5	<p>Generalforsamling legger rammer for styrets, som så legger rammer for resten av bedriften. Hvis de ønsker mer tid eller penger, så må bedriften følge på.</p> <p>Nøkkelen etter min mening er sammensetninga av styret – at de har driv, at de ser utfordringene.</p>
6	<p>Det er en negativ arv vi har med oss som politikere, det at det ikke er legitimt å snakke om godtgjøring. Men eg trur virkeligheta er slik at hvis man skal få gode, dyktige folk så krever det tid til disposisjon og man må ha godtgjøring.</p> <p>Styrejobbingen kan ikke skje på dugnad, selv ikke i offentlig eide bedrifter.</p>