

# HMS-DAG BERGEN 2010

KI 1300 – 1345:  
**STYRET SITT OVERORDNEDE  
ANSVAR OG ENGASJEMENT  
FOR  
HMS,  
BÆREKRAFTIG UTVIKLING OG  
GOD FORRETNINGSSKIKK**

v/Arild I. Søland - IBU for Elbjørg Gui Standal

# FOREDRAGET ER UTVIKLET AV OG GJENNOMFØRES AV

- Arild I. Søland
  - Siviløkonom / MBA University of Wisconsin
  - To avdelinger juss / Doktorgradskurs
  - Praksis og erfaring
  - Siste 10 år: IBU – Institutt for Bedriftsutvikling  
Styreprogrammet: "Sertifisert styremedlem IBU" Consulting innen strategi og økonomi
  - Skrevet flere bøker, bl.a. "Håndbok i økonomi for styremedlemmer", sammen med Elbjørg Gui Standal, "Styreskolen", "Det formelle styret – med verdiskaping som oppdrag", styrebokheftet "Etikk", m.fl.
  - I dag: "Stand-in" for Elbjørg Gui Standal

# STYRETS PLIKTER OG ANSVAR, ROLLE, OPPGAVER - foil 1

- Forankringen:
  - Lover, forskrifter, forarbeidene til de forskjellige lovene, retningslinjer for eierstyring og selskapsledelse, vedtekter, juridisk litteratur (for eksempel Aarbakke's kommentarutgave til aksjeloven), erfaringer, innstillinger/holdninger/prioriteringer/verdisyn/verdisett

# STYRETS PLIKTER OG ANSVAR, ROLLE, OPPGAVER - foil 2

- Lovene:
  - Plikter etter aksjeloven
    - Forvaltningsplikt; Tilsynsplikt; Handlingsplikt; Informasjonsplikt
  - Ansvar
    - Erstatnings- og strafferettslig ansvar
    - Konstitusjonelt ansvar
  - Rolle (Loven sier lite; Styreleder sentral)
    - Styret tiltar seg selv sin rolle
  - Oppgaver (Styreleders styringsverktøy: Agenda)
    - Bør sette HMS på agendaen
    - Bør utarbeide etiske retningslinjer
    - Bør utkrystallisere og prioritere verdier selskapet står for og bygger sin virksomhet på (Viktig også i strategiarbeidet)

# KAN INKLUDERES I RETNINGSLINJER FOR STYREARBEID I DET ENKELTE SELSKAP (DVS. TAS INN I STYREINSTRUKS)

- HMS og etikk er sentrale temaer som hører hjemme i en styreinstruks.

# STYRETS HMS-OPPGAVE

- Tilhører det konstitusjonelle ansvar
- Arbeidsmiljøloven stiller krav om tilrettelegging på generelt grunnlag og på individuelt grunnlag



# HMS – FORANKRES I STYRET

- HMS er struktur + kultur. Bør forankres i styret.
- Bedriftskultur har i stor grad sitt utgangspunkt og sine røtter i styret og styrets arbeid (Det "smitter" fort til hele bedriften hvordan styrearbeidet drives)
- Mer detaljerte eksempler:
  - Sykefravær
    - Hvordan tilrettelegges miljøet på arbeidsplassen på den måten at medarbeidere føler trygghet og ivaretagelse, tilhørighet og identitet? (Daglig leder bør informere styret)
    - Hvordan følges sykefraværet opp? (Måten det skjer på)
      - Kan med fordel være styresak (Styret bør tilse hvordan virksomheten fremstår, drives og hva den representerer av verdier)
      - Forankret i personalstrategi og personalpolitikk (for eksempel Management By Objectives)

# ETIKK

- Hva er etikk? (Se også neste foil)
- Etikk; Juss; Religion (3 selvstendige områder)
  - Har tradisjonelt vært orientert mot jussen i styrearbeidet
  - Flere eksempler fra praksis understreker betydningen av etikk
    - Statoil
    - Sintef Petroleumsforskning
    - Diverse rettsaker (der jussen ikke synes å strekke til hva konklusjonen angår)
      - (Se "Praktisk arbeidsbok for styremedlemmer", Kolofon)

## HVA ER ETIKK?

- For å få en dyp forståelse av begrepet bør en kanskje gå veien om etiske teorier og moralfilosofi.
- Vi nøyer oss her med å forenkle det hele ned til *alminnelig høflighet, ordentlighet og det å ville velge det gode fremfor det onde.*
  - Kan relateres til hvordan rettsoppfatningen blant folk er
- Etikk handler om verdigrunnlaget, både ens eget og virksomhetens. Samtidig fremstår åpenhet, tillit, **integritet** og seriøsitet som spesielt relevant. I tillegg fremstår vilje og evne til å rydde opp hvis uheldige forhold skulle oppstå, som vesentlig. Faktiske eksempler kan hjelpe oss til å lære

# VERDIER

- *Verdier som grunnsyn* for virksomheter for å nå resultater (Det kan være finansielle og økonomiske resultater, og det kan være konkrete resultater for eksempel innen lavt sykefravær, og forskjellige mål-oppnåelser innen personalpolitikk etc.)

# HVORFOR FOKUSERE PÅ VERDIER

- *Sammenheng mellom verdier, hvordan vi er som mennesker og vil være som mennesker, og resultat (ikke bare finansielle resultat)*
- "Hva gjør oss annerledes?"
  - Det handler om *måten vi gjør tingene på*, som bygger på et sett med prinsipper (formål, talenter og verdier) som gir retning til hva vi gjør og hvordan vi handler

# PRINSIPPER SOM GIR RETNING

- Formålet  
hvorfør vi er til, *støttet av* et sett talenter og *verdier*.
- Våre talenter  
hva vi sammen er virkelig gode til, og gir vår utvikling en retning.
- *Verdiene*  
er retningsgivende for hvordan vi arbeider og forholder oss til andre og hverandre.  
Behandling og beslutning vedrørende verdier selskapet vil bygge på, bør være styresak

## EKSEMPEL PÅ VERDIER

- Hydro: Mot, respekt, samarbeid, målrettethet, fremsyn
- Orkla: Langsiktighet, engasjement, grundighet.
- Aker: Kombinasjonen solid industriell plattform, mennesker med evne og vilje til å løse utfordringer, og finansiell styrke, gjør det mulig for Aker å arbeide langsiktig og målrettet i utviklingen av industri. (Se siste foil)
- Avinor: Åpen, ansvarlig, handlekraftig, sikker og punktlig, verdiskapende tjenester
- Hvilke verdier bør så din virksomhet bygge på?

# EKSEMPEL VISJON OG VERDIER; HMS OG ETIKK

- Visjon og verdier
  - HMS-fokuset i den totale sammenhengen
    - Eksempel fra Aker (nettsiden)
  - Ethiske retningslinjer
    - For eksempel Statoil
  - Verdier; Orkla

# EKSEMPEL – AKERS VERDIER

## EKSEMPEL PÅ FOKUS PÅ HMS

- **Helse, miljø og sikkerhet**

Vi bryr oss og tar personlig ansvar for HMS

**Leverer resultater**

Vi leverer hver gang, og jobber hardt for å overgå forventningene

**Kundefokusert**

Kunders tillit er grunnlaget for vår virksomhet

**Utvikler mennesker og team**

Våre store prestasjoner er resultater av god samhandling

**Tett på og handlekraftig**

Vi vet hva vi driver med og får jobben gjort

**Åpen og direkte**

Vi verdsetter ærlig og proaktiv kommunikasjon

## EKSEMPEL – ORKLA – VERDIER

- Orkla et fremtredende eksempel på en bedrift som har vært spesielt orientert mot sitt verdigrunnlag gjennom mange år.
- Gjennom de siste 20 årene er samtidig Orkla en av de bedriftene i den vestlige verden som har gitt mest avkastning tilbake til sine aksjonærer.

## EKSEMPEL – SKANSKA – ETIKK

- Den svenske bedriften Skanska har etikk som et hovedpunkt i sin strategi for å nå operative og finansielle mål.
- Skanska uttrykker direkte at de har som strategi å være bransjeledende når det gjelder etikk.  
(Kilde: ”Praktisk arbeidsbok for styremedlemmer”, Kolofon Forlag AS)

# GODT STYREARBEID INKLUDERER FOKUS PÅ HMS, BÆREKRAFTIG UTVIKLING OG ETIKK:

- Lovgivningen er styrearbeidets grunnplattform
- Den enkeltes verdigrunnlag og oppfatninger om rett og galt.
- Vilje og evne til å sette mål *og følge opp*, også innen HMS, bærekraftig utvikling og etikk
- Angi retning og påse rett kurs, evt. korrigere
- Evne og vilje til kommunikasjon
- Rollebevisst gruppe med egnet kompetanse
- God styreledelse (herunder en dyktig styreleder)
  - Styreleder med god kompetanse i godt styrearbeid
  - Styremedlemmer som vet hva styrelederrollen går ut på
  - Styrelederrollen går bl.a. ut på å påse at aktuelle saker settes på agendaen
  - Det handler således om å sette HMS, bærekraftig utvikling og god forretningsskikk på agendaen, og kan gjerne også diskuteres i relasjon til styrets rolle. Hver virksomhet og det enkelte styret, bør da uttrykke hva de forstår med begrepene og hvordan styret og virksomheten skal forholde seg til de

# TAKK FOR OPPMERKSOMHETEN!

- [www.ibu.no](http://www.ibu.no)