

Til: Styret i Fastlandssambandet Halsnøy AS v/styreleder Hans Inge Myrvold
Fra: iStyrelsen AS v/ Bjarne Aamodt
Dato: 20. april 2017

Evaluering av styret i Fastlandssambandet Halsnøy AS, Analyserapport

Innhold

- 1. Innledning**
- 2. Spørreundersøkelsen - observasjoner**
- 3. Vurdering av resultatene fra spørreundersøkelsen**
 - 3.0 Generelt**
 - 3.1 Virksomhetens premisser**
 - 3.2 Styrets sammensetning**
 - 3.3 Styrets arbeidsform**
 - 3.3.1 Styreinstruksen**
 - 3.3.2 Operasjonalisering av styreinstruksen**
 - 3.3.3 Rollefordeling mellom eierne og styret**
 - 3.3.4 Arbeidsdelingen styret – administrasjonen**
 - 3.3.5 Gjennomføring av styrearbeidet, herunder styremøtene**
 - 3.3.6 Styrets egnevaluering og utvikling**
 - 3.4 Styrearbeidet**
 - 3.4.1 Ivaretagelse av styrets roller**
 - 3.4.2 Sørge for riktig og motivert daglig ledelse til enhver tid**
 - 3.4.3 Styrets bidrag til strategi og utvikling av virksomheten**
 - 3.4.4 Rapportering til styret om virksomheten**
 - 3.4.5 Kontroll og oppfølging**
- 4. Konklusjon**

Vedlegg 1 STYREEVALUERING 2017-Fastlandssambandet Halsnøy AS. Komplette resultatrapport fra spørreundersøkelsen

1. Innledning

Spørreundersøkelsen som er en viktig del av styreevalueringen av Fastlandssambandet Halsnøy AS' styre, er gjennomført ved en nett-basert undersøkelse hvor 4 av de 5 faste styremedlemmene og 2 av de 3 varamedlemmene har besvart spørreskjemaet.

Vedlagte resultatrapport (Vedlegg 1) viser resultater fra spørreundersøkelsen for alle spørsmål. Resultatene vises i form av grafer og tabeller, samt at de gitte kommentarene er listet opp etter hver spørsmålsgruppe. I registreringen av styrets kompetanse (jf. spørsmål 22 - 33 i Vedlegg 1) er det kun styrets faste medlemmer som har besvart spørsmålene.

Nedenfor følger først et ekstrakt av de viktigste observasjonene fra spørreundersøkelsen. Deretter foretas en analyse og oppsummering av de forhold som spørreundersøkelsen gir indikasjon om at bør adresseres ved styrets plenumsbehandling med henblikk på forbedringstiltak.

Analysen sikter mot å avdekke forhold som kan ha et forbedringspotensial, men undertegnedes kommentarer og tentative forslag til forbedringer må kun tas som innspill til styrets plenumsbehandling. Det tas derfor forbehold om at undertegnedes tolkninger ikke nødvendigvis vil vise seg å være riktige tolkninger av resultatene.

2. Spørreundersøkelsen - observasjoner

For å identifisere de potensielle forbedringsområdene benyttes følgende kriterier:

- Spørsmål der gjennomsnittsscoren er relativt lav.
- Spørsmål der det er stor spredning av scoren fra de forskjellige styremedlemmene, m.a.o. høyt standard-avvik.
- Spørsmål der flere styremedlemmer har krysset av «Ingen formening». Hvis dette er viktige spørsmål som styret burde gi oppmerksomhet, er det grunn til å vurdere dette forholdet nærmere.
- Der det under «Begrunn gjerne svarene» er gitt kommentarer med bekymringsmeldinger eller interessante innspill.

Tabellen nedenfor lister opp de spørsmål eller gitte kommentarer hvor disse kriterier gir utslag. Det er samme spørsmåls-/kommentarnummerering som i vedlagte rapport. Kommentarer som respondentene har gitt, er listet opp under «**XX Gitte kommentarer:**» (hvor XX er nummeret på kommentaren i Vedlegg 1), og observasjoner fra undertegnede er gitt under «**Observasjoner:**».

Nr.	Spørsmål	Gjennom- snittsverdi	Standard avvik	Kommentar
Del 1: Spørsmål relatert til virksomhetens formål og premisser (Skala 1 – 6)				
Virksomhetsidé – Formål (Spm. 2) (Meget gode score)				8. Gitte kommentarer: Usikkerhet rundt nytt bompengeselskap, og evt fusjon for Fastlandssambandet Halsnøy.
Eieres krav og forventninger (Spm. 4-5)				Liten og ingen kommunikasjon fra majoritetsseier, Hordaland fylkeskommune.
4	Styret kjenner til eieres mål for virksomheten (1 med score 2)	5,33	1,49	Observasjon: Styrets medlemmer har god kunnskap om de nevnte sentrale premisene for selskapet, Ett unntak hvor 1 respondent gir score 2 på spm. 4.
Aktuell lovgivning (Spm. 7) Bevissthet om virksomhetens historie og status (Spm. 10) Krav og forventninger fra andre interessenter (Spm. 12-13) (Meget gode score på alle spørsmål)				
Del 2: Spørsmål relatert til styrets sammensetning				
Styrets sammensetning (Skala 1 – 6) (Spm. 16-21)				21. Gitte kommentarer: Sammensatt av personar som har erfaring frå forskjellige politiske styre, private og offentlege bedrifter, osv.
20	Styrets medlemmer er tilstrekkelig uavhengig av eksterne interessenter og intern daglig ledelse	4,20	1,60	Observasjon: Jevnt over gode score på alle spørsmål, med unntak av spm. 20 hvor det er stor spredning i scoren.
Anonymisert Registrering av styremedlemmenes kompetanse (Skala 1 – 10) (Spm. 23-33) (Adekvat kompetansedekning på alle kompetanseområder)				33. Gitte kommentarer: Erfaring frå styrearbeid i andre selskap. Også tidlegare kurs innanfor styrearbeid. Observasjon: Generelt adekvat kompetansesammensetning.
Del 3: Spørsmål relatert til styrets arbeidsform (Skala 1 – 6)				
Styreinstruks (Spm. 35) (Gode score på spørsmålet)				Observasjon: Alle er fornøyde med styreinstruksen, med unntak av én som melder ingen formening.
Operasjonalisering av styreinstruksen (Spm. 37-41)				Observasjon: Jevnt over gode score, men stor spredning på spm. 40.
40	Årsplan for styrearbeidet med møtetidspunkter og temaer som skal behandles, er tilfredsstillende klargjort før årets begynnelse	4,40	1,02	
Rollefordeling mellom eierne og styret (Spm. 43)				Observasjon: Høy score fra alle med unntak av 1 med score 1.
43	Rollefordeling og arbeidsrelasjonen mellom eierne og styret oppleves som klar og god. (1 med score 1)	4,67	1,70	
Arbeidsdelingen styret – administrasjonen (Spm. 45-49)				49. Gitte kommentarer: Daglig leder og styreleder er samme person, oppnevnt av eiere.
45	Instruks for daglig leder er besluttet og fungerer tilfredsstillende	4,50	1,12	Observasjon: Stor spredning av scoren.
46	Fullmaktskart for daglig leder er besluttet og fungerer tilfredsstillende	4,40	1,85	
Gjennomføring av styrearbeidet inkl. styremøtene (Spm. 51-59) (Gode score på alle spørsmål)				Observasjon: Gode/meget gode score på alle spørsmål.

(Forts.)

Nr.	Spørsmål	Gjennomsnittsverdi	Standard avvik	Kommentar
Styrets egnevaluering og utvikling (Spm. 61-63)				63. Gitte kommentarer: Arbeider med å få evaluering og tiltak inn som del av årsplan. Observasjon: Lav score, stor spredning og flere med ingen formening.
61	Styret gjennomfører årlig en hensiktsmessig evaluering av sin kompetanse, sin arbeidsform og sitt arbeid. (1 med score 2 og 3 med ingen formening)	3,33	1,89	
62	Styret gjennomfører tiltak for å forbedre styrearbeidet (1 med score 2 og 1 med ingen formening)	4,60	1,36	
Del 4: Spørsmål relatert til selve styrearbeidet (Skala 1 – 6)				
Styrets hovedroller (Spm. 65-68)				Observasjon: Styret er fullt klar over sine tre hovedroller, men noen med ingen formening.
(Høye score, men noen med ingen formening)				
Sørge for riktig og motivert daglig ledelse til enhver tid (Spm. 70-72)				72. Gitte kommentarer: Blir ikke gjennomført da styreleder og daglig leder er samme person. Jeg kan ikke erindre at vi har gjennomført en slik evaluering av daglig leder enda da styret ikke har sittet i et helt år enda. Observasjon: Lave og sprikende score, samt flere med ingen formening.
70	Styret gjennomfører årlig en hensiktsmessig evaluering av daglig leder og kommuniserer resultatene til daglig leder	3,00	1,63	
71	Styret har på en konstruktiv måte støttet og vært et korrektiv overfor daglig leder	4,75	2,17	
Strategi- og virksomhetsutvikling (Spm. 74-78)				Observasjon: Jevnt over gode score for styrets strategiengasjement, men store spredning av score på spm. 77.
77	Styret har god forståelse for effektivisering, kundetilpasning og nye forretningsmodeller ved bruk av digitalisering, automatisering og andre teknologiske muligheter. (1 med score 2)	4,80	1,60	
Rapportering fra virksomheten (Spm. 80)				Observasjon: Scorer meget bra på administrasjonens rapportering til styret.
(Meget gode score på spørsmålet)				
Kontroll og oppfølging av resultater og måloppnåelse (Spm. 82-85)				Observasjon: Betydelig spredning i scoren.
84	Styret er fornøyd med sin oppfølging av kundetilfredshet	4,50	1,12	

(Forts.)

Nr.	Spørsmål	Gjennomsnittsverdi	Standard avvik	Kommentar
Kontroll og oppfølging av andre viktige forhold: (Spm. 87-92)			Observasjon:	
88	Styret har fulgt opp at internkontroll er strukturert med klare ansvarsforhold og fungerer hensiktsmessig (1 med score 1)	4,80	1,94	Majoriteten av respondentene gir gode score, men det er 1 med score 1 på spm. 88-90.
89	Styret har fulgt opp at risikostyring gjennomføres på en tilfredsstillende måte (1 med score 1)	4,40	1,85	
90	Styret har fulgt opp at virksomheten har beredskapsopplegg for uønskede hendelser (1 med score 1)	4,50	2,06	
ANNET - Andre kommentarer eller forslag				
93. Gitte kommentarer:				
Evaluering av oss i styrearbeidet ein gang i året.				
Nya styret arbeidar for å sjå inn i framtida korleis me ligg ann i forhold til inntekt og pl. nedbet.slutt.				

3. Vurdering av resultatene fra spørreundersøkelsen

3.0 Generelt

Generelt gir resultatene et bilde med følgende hovedinntrykk:

- Styret har en klar oppfatning av sitt styreansvar, sine oppgaver og selskapets formål.
- Styret har også i stor grad klar oppfatning av andre premisser for selskapet, herunder aktuelt lovverk, forventninger fra interessegrupper, forventninger til samfunnsansvar og kjennskap til selskapets historie. Men heriblant er det noen enkelte forhold med behov for vurdering og eventuelt forbedring.
- Styret har god sammensetning, og arbeider som et kollegium med gode interne relasjoner og med motivasjon for godt styrearbeid.
- Styret har generelt greie forhold til eierne og daglig ledelse/administrasjonen, men noen utfordringer mht. at samme person innehar både rollen som styreleder og daglig leder.
- Styrearbeidet, herunder styremøtene, er ledet og organisert på en god måte.
- Styret ivaretar sine hovedroller og oppgaver på en tilfredsstillende måte, men med forbedringspotensial.

I det følgende gis det en vurdering av de viktigste forhold som styret bør drøfte i sin plenumsbehandling med henblikk på mulige forbedringer.

3.1 Virksomhetens premisser

Styret har god kunnskap om og en klar forståelse av selskapets forretningsidé og mål, samt andre premisser for selskapet, herunder aktuelt lovverk, forventninger fra interessegrupper, forventninger til samfunnsansvar og kjennskap til selskapets historie. Det er imidlertid én respondent med lav score og med kommentar vedr. mangelfull kommunikasjon fra majoritetseier (Hordaland fylkeskommune) (jf. kommentar Nr. 8).

Konklusjon og anbefaling:

Styret har jevnt over meget god forståelse for premissene for selskapets virksomhet. Imidlertid anbefales å avklare forventninger fra eierne i den grad dette ikke er klart for enkelte styremedlemmer.

3.2 Styrets sammensetning

Fra spørsmålene og registreringen av nivå på kompetanser blant styrets medlemmer vises det at det er generelt en meget god kompetansesammensetning i styret, og et styrekollegium med gode interne relasjoner. Imidlertid er det ett forhold som kan bemerkes, nemlig styremedlemmers avhengighet/uavhengighet av daglig ledelse og eksterne interessenter (jf. spm. 20). Med daglig leder og styreleder i samme person skal en være obs på at dette ikke er i tråd med anbefalinger fra [NUES](#) (Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse), og krever derfor en spesiell oppmerksomhet ut i fra et kontrollperspektiv (men det er ikke i konflikt med aksjeloven).

Et annet forhold som ikke ble tatt med blant kompetansekategoriene i spørreundersøkelsen, er digital forståelse i styrekollegiet. Dette er et forhold som undertegnede vil anbefale å ta inn i spørreskjemaet ved fremtidige styreevalueringer. Begrunnelsen er at digitalisering er et tema som vil være svært viktig for fremtidig automatisering, effektivisering og nye drifts- og forretningsmodeller.

Konklusjon og anbefaling:

Styret har en solid sammensetning og gode interne relasjoner. Ved fremtidig styreevaluering anbefales å ta inn «digital forståelse» som en tilleggskompetanse i spørreskjemaet for kompetansesammensetning, og eventuelt vurdere om styret skal anbefale overfor valgkomiteen/eierne styrking av kompetanse i styret på dette området.

3.3 Styrets arbeidsform

3.3.1 Styreinstruksen

Styrets medlemmer melder at de er godt fornøyd med styreinstruksen.

Konklusjon og anbefaling:

Holdes oppdatert.

3.3.2 Operasjonalisering av styreinstruksen

Styremedlemmene melder om tilfredsstillende forhold vedr. styredokumentenes form, omfang, tidspunkt for utsendelse, distribusjonsmåte, samt styremøtenes frekvens og lengde. Imidlertid gis det stor spredning i oppfatningen av årsplan for styrearbeidet med møtetidspunkter og temaer som skal behandles.

Konklusjon og anbefaling:

Styredokumenter og logistikken for styremøtene oppfattes som tilfredsstillende. Men det anbefales at det lages en årsplan for styremøtene, slik at styret kan agere på en proaktiv måte når det gjelder viktige tema som skal behandles gjennom året.

3.3.3 Rollefordeling mellom eierne og styret

Rollefordelingen mellom styret og eierne oppfattes som meget god av alle bortsett fra én som gir score 1.

Konklusjon og anbefaling:

Det synes å være en god rollefordeling mellom eierne og styret. Men det anbefales å avklare hvorfor én respondent synes å ha en annen oppfatning.

3.3.4 Arbeidsdelingen styret - administrasjonen

Arbeidsdelingen mellom styret og daglig ledelse/administrasjonen preges av at samme person innehar begge rollene som styreleder og daglig leder. Som nevnt er dette fullt ut akseptabelt i hht. aksjeloven, men det fordrer en viss aktpågivenhet i rolledefinisjonene og utøvelsen av de to rollene. Det antas at den relativt store spredning i scorene for de to spørsmålene 45 (Instruks for daglig leder er besluttet og fungerer tilfredsstillende) og 46 (Fullmaktskart for daglig leder er besluttet og fungerer tilfredsstillende) kan skyldes at dette forholdet ikke er klart definert og/eller ikke like klart oppfattet av alle.

Konklusjon og anbefaling:

Rolle- og arbeidsfordelingen mellom styret og daglig ledelse/administrasjonen synes i store trekk å være vel ivaretatt. Men det anbefales at instruks og fullmaktskart presiseres noe klarere når det gjelder utøvelsen av daglig leder rollen.

3.3.5 Gjennomføring av styrearbeidet, inkl. styremøtene

Scoringen viser at styreleder leder styremøtene og styrearbeidet forøvrig på en god måte. Styremedlemmene forbereder seg godt til styremøtene, alle kommer til ordet i styrediskusjonene, styrebehandlingen konkluderes greit med klar protokollføring, samt at gjennomføring av vedtakene blir fulgt opp av styret.

Konklusjon og anbefaling:

Styrearbeidet ledes og gjennomføres på en ryddig og god måte. Alle styremedlemmene må være bevisste på å bidra til at dette fortsetter i samme konstruktive spor i tiden fremover.

3.3.6 Styrets egenevaluering og utvikling

Styrets egenutvikling, herunder styrets egenevaluering, synes ikke å ha vært ivaretatt tidligere på en tilfredsstillende måte. For å møte morgendagens økende krav til styrets bidrag til verdiskapingen i virksomheten, er det derfor viktig at dette forholdet gis betydelig større prioritet, noe som årets egenevaluering og styrekurs vil bidra til.

Konklusjon og anbefaling:

Styrets egenevaluering og -utvikling har ikke vært viet tilstrekkelig oppmerksomhet. Dette forholdet anbefales å bli en naturlig del av styrets årlige plan og arbeid.

3.4 Styrearbeidet

3.4.1 Ivaretagelse av styrets roller

Styret er klar over sine tre viktige roller:

- Sørge for riktig og motivert daglig ledelse og administrasjon til enhver tid.
- Styrets bidrag til strategi og utvikling av virksomheten.
- Å føre kontroll, tilsyn og oppfølging av virksomheten.

Konklusjon og anbefaling vedr. disse rollene gis nedenfor.

3.4.2 Sørge for riktig og motivert daglig ledelse til enhver tid

Som nevnt under avsnitt 3.2 ovenfor, vil forholdet styret – daglig leder bli noe spesielt når styreleder og daglig leder-rollene innehas av samme person. Imidlertid vil det allikevel alltid være slik at styret har ansvaret for at daglig leder utøver sin funksjon på en tilfredsstillende måte. Derfor bør styret, eksklusive styreleder (pga. habilitetsforhold), sørge for å følge opp daglig leder på normal måte, bl.a. ved en årlig evaluering av daglig leders utøvelse av daglig leder rollen.

Konklusjon og anbefaling:

Styrets oppgave med å følge opp den daglige ledelse synes så langt ikke å bli viet konkret oppmerksomhet. Dette forholdet bør bli ivaretatt av styret (ekskl. styreleder så lenge samme person også er daglig leder) ved en årlig evaluering av daglig leder med tilbakemelding av resultatene til daglig leder av den i styret som i denne sammenheng leder styrets evaluering.

Da opplegget med samme person i styreleder- og daglig leder-rollene ikke er i tråd med norsk anbefaling til eierstyring og selskapsledelse (jf. [NUES](#)), bør styret vurdere om de skulle gi en anbefaling til valgkomiteen/eierne om at de to rollene burde bli ivaretatt av to forskjellige personer.

3.4.3 Styrets bidrag til strategi og utvikling av virksomheten

Spørreundersøkelsen tilkjenner at styret er fornøyd med sitt engasjement mht. den videre utvikling av selskapet. Avhengig av i hvilken grad det fortsatt er et potential eller muligheter for mer kostnadseffektiv måte å drive virksomheten på, vil det være viktig at styret vurderer initiativ til å se på nye strukturelle modeller og prosedyrer ved bruk av digitalisering, automatisering og andre teknologiske muligheter.

Konklusjon og anbefaling:

Styret synes å være fornøyd med sitt engasjement mht. fremtidig utvikling av virksomheten. Men det anbefales at styret kontinuerlig vurderer om det kan være nye strukturer eller teknologier som kan gi ytterligere effektivisering og kostnadsbesparelser.

3.4.4 Rapportering til styret om virksomheten

Rapporteringen fra administrasjonen til styret oppleves å være over god.

Konklusjon og anbefaling:

Rapporteringen til styret synes å være god. Det er imidlertid viktig at rapporteringen videreutvikles etter behov, og særlig med tanke på at styret ikke bare skal ha rapporter om historiske fakta, men også bli orientert om trender og indikasjoner på utviklingstrekk som vil gjøre styret forberedt til å kunne håndtere saker og situasjoner på en proaktiv måte.

3.4.5 Kontroll og oppfølging

Majoriteten av respondentene er i all hovedsak fornøyd med styrets kontroll og oppfølging av selskapet, herunder selskapets økonomiske og finansielle utvikling, internkontroll, risikostyring og beredskap, samfunnsansvar/forretningsetikk og habilitetsforhold. Men det er spredning i oppfattelsen når det gjelder oppfølging av kundetilfredshet, samt at én respondent flagger med score 1 at det ikke er tilfredsstillende oppfølging av internkontroll, risikostyring og beredskap for uventede hendelser.

Konklusjon og anbefaling:

Innen store deler av kontroll- og oppfølgingsrollen synes styret å gjøre en god jobb! Men det anbefales at styret vier noe oppmerksomhet på hvordan forbedre sin oppfølging av kundetilfredshet, samt forsøke å avklare hva som ligger til grunn for at én respondent flagger bekymring på oppfølging av internkontroll, risikostyring og beredskap for uventede hendelser.

4. Konklusjon

Svarene på spørreundersøkelsen tilkjenner at styret i Fastlandssambandet Halsnøy AS har god kvalitet i sitt styrearbeid og motivasjon for å bidra til at selskapet skal ivareta sitt formål. Det er gode og konstruktive relasjoner innen styrekollegiet, som legger grunnlaget for et godt virkende styrekollegium. Det synes også å være konstruktive relasjoner mellom styret og hhv. eierne og daglig ledelse/ administrasjonen.

Spørreundersøkelsen har gitt signaler om noen forbedringspotensialer hvor kvaliteten og effektiviteten av styrearbeidet kan styrkes ytterligere. Oppsummert synes de viktigste forbedringsmulighetene å være innen følgende forhold:

- i. *Det anbefales at styret sikres å ha kompetanse innen digital forståelse, da dette vil være sentralt for fremtidig strategisk videreutvikling av drifts- og forretningsmodell for selskapet.*
- ii. *Det anbefales at det lages en årsplan for styremøtene, slik at styret kan agere på en proaktiv måte når det gjelder viktige forhold som skal behandles gjennom året.*
- iii. *Med samme person i styre- og daglig leder-rollene anbefales at rolledefinisjonene og utøvelsen av rollene presiseres i instruksjer og fullmaktskart.*
- iv. *Styret anbefales å vurdere om de skulle gi en anbefaling til valgkomiteen/eierne om at de to rollene styreleder og daglig leder burde bli ivaretatt av to forskjellige personer.*
- v. *Styret bør gjennomføre årlig evaluering av daglig leder på egnet måte.*
- vi. *Styret anbefales å vurdere sin rolle innen strategisk utvikling av virksomheten, og eventuelt avklare med eierne om det er ønskelig med et sterkere engasjement fra styrets side for å finne frem til ytterligere mer effektiv struktur og/eller drifts- og forretningsmodell.*
- vii. *Styret anbefales å vurdere noe mer oppmerksomhet på hvordan forbedre sin oppfølging av kundetilfredshet.*
- viii. *Det anbefales å forsøke å avklare hva som ligger til grunn for at én respondent flagger bekymring på styrets oppfølging av internkontroll, risikostyring og beredskap for uventede hendelser.*

Det er viktig at styret i sin plenumsbehandling konkretiserer forbedringsbehovene og derav formålstjenlige forbedringstiltak. Så vil det være styreleder som vil ha ansvaret for å følge opp at forbedringstiltakene blir gjennomført i praksis og får effekt.

Til slutt vil vi takke for at iStyrelsen AS ble engasjert til å bistå Fastlandssambandet Halsnøy AS' styre i sin egevaluering!



Bjarne Aamodt
iStyrelsen AS

Vedlegg 1 STYREEVALUERING 2017-Fastlandssambandet Halsnøy AS. Komplette resultatrapport fra spørreundersøkelsen