



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Styrets roller og makt

Har Helse Nord RHF et tantestyre?

Harriet Willassen og Østen Mortvedt

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA) STV-3910 mai 2020

Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på vårt erfaringsbaserte MBA studie ved UiT – Norges Arktiske Universitet. Studiet har tilført oss teoretiske perspektiver på flere situasjoner vi har allerede har erfart. Denne faglige forankringen gir større trygghet, bredere plattform og nye perspektiv. Studiet har vært ekstra verdifullt for oss som har variert yrkeserfaring og relatert til denne avsluttende avhandlingen, en god del styreerfaring. Styrearbeid krever erfaring innenfor flere faglige disipliner og MBA studiet gir verdifulle perspektiver på overordnet ledelse.

Det har vært noen lærerike og givende år, men det er krevende å gjennomføre deltidsstudier i tillegg til å ha fulltidsjobber, styreverv og to mindreårige barn som skal følges opp både med skole og fritidsaktiviteter. Denne perioden har derfor bidratt til økt dårlig samvittighet ovenfor våre flotte og tålmodige jenter, som til stadighet har opplevd at mamma og pappa ikke kan og ikke har tid. For oss ble det dermed riktig å sette studiene på en liten pause og utsette innlevering av denne oppgaven med et semester.

Det er godt å erkjenne at kanskje er det nettopp summen av at vi har tatt dette studiet samtidig som har bidratt til at vi har vært i stand til å gjennomføre det. Vi utfyller hverandre godt og studiet har på mange måter gjort oss til et bedre team.

Covid -19 situasjonen har forpurret en del av arbeidet med denne oppgaven på oppløpssiden. Det her vært en krevende periode for mange virksomheter som for oss har medført intense dager med jobb og styreverv som har tatt mye tid og fokus. Dette kombinert med at vi har hatt to barn på hjemmeskole har fylt de fleste av døgnets timer noen uker. Men, vi kom i mål!

Takk til våre veiledere professor Turid Moldenæs og førsteamanuensis Hilde Marie Pettersen for innspill og råd, vi kunne nok ha plaget dere mere, men sånn ble det denne gang.

Til slutt, stor takk og klem til de aller fineste: Serina og Viola – nå er vi ferdige!

Kvaløysletta, mai 2020

Harriet Willassen og Østen Mortvedt

Sammendrag

Det offentlige eier og forvalter på ulike måter samfunnets interesser, ressurser og verdier. Flere av landets største virksomheter er offentlig eid. Disse må ofte ta hensyn til et bredere sett av samfunnsrelevante mål og verdier enn private eide selskap. I tillegg er de i større grad ansvarlig ovenfor felleskapet som gjør at det stilles større krav til transparens og likebehandling.

Helseforetaksmodellen ble innført fra 1.1.2002 og har siden den tid lagt rammene for statlig styring av spesialisthelsetjenesten. Fordeling av makt i foretaksmodellen er av interesse da en vesentlig begrunnelse for reformen var å ansvarlig gjøre foretakene, men det er vanskelig å forvalte et ansvar uten å ha nødvendig makt og handlefrihet.

Reformen skulle gjøre det enklere å sikre en enhetlig tjeneste uansett hvor du bor i landet og samtidig skulle modellen være så dynamisk at foretakene raskt kunne gjennomføre skiftende sektorpolitiske mål innenfor spesialisthelsetjenesten.

Vår oppgave fokuserer på styrets roller, oppgaver og makt. For å forstå hvordan styret fungerer og hva som påvirker deres mulighet til å forvalte sitt ansvar har vi satt oss i relevant styreteori. I Norge er det først og fremst professor ved Handelshøyskolen BI, Morten Huse som er kjent for sin litteratur om styrearbeid. Huse beskriver styrets roller og ansvar satt i et nordisk ledelses perspektiv. Han gir perspektiver på styrets prosesser for å forstå styrets roller. Boken «*Styret: tante, barbar eller klan*» har vært sentral for det teoretiske fundamentet i denne oppgaven.

Oppgaven vår er avgrenset til å omhandle styret i det regionale helseforetaket Helse Nord. For å besvare vår problemstilling har vi valgt en kvalitativ forskningsmetode hvor vi har innhentet sekundærdata gjennom styrende dokumenter for foretaket. Økt kunnskap om enkelte elementer har vi fått gjennom en primærundersøkelse ved dybdeintervju av noen få utvalgte ressurspersoner.

Det foreligger to viktige rapporter relatert til den overordnede struktur innenfor sektoren. Agenda Kaupang (2012) med rapporten «Evaluering av styrene i helseforetakene» og NOU

2016:25 «Organisering og styring av spesialisthelsetjenesten». Begge rapportene er gode løypemeldinger for hvordan styrene og foretaksmodellen fungerer over tid. NOU 2016:25 har i tillegg et oppdrag å drøfte noen utvalgte modeller for fremtiden. Rapportene har gitt oss god innsikt i hvordan styrene fungerer, og hvilke utfordringer de møter underveis.

I tillegg til de to omtalte rapportene har PwC rapporten etter PCI-saken og senere personellsak knyttet til administrerende direktør ved UNN, gitt verdifullt innblikk i styrets prosesser i en tid hvor styret ble satt under betydelig press.

Når styrets roller skal forklares kompliseres forholdet av at alle virksomheter går gjennom forskjellige faser. Det kan være skiftende marked eller teknologiske sprang som åpner for nye muligheter eller stenger for gamle løsninger, selskapet kan være i oppstartsfase, i en fase preget av modent marked eller nedgangstider, krise eller lignende. Det betyr at styret må ha et register av roller å spille på og være så kompetent at styret klarer å balansere behovet for kontroll og støtte.

Vi drøfter aktuelle teorier gjennom analysedelen av oppgaven og avslutter med våre vurderinger av styrets makt og roller i Helse Nord RHF.

Generelt finner vi at styrene i de regionale helseforetak generelt sett fungerer godt, så også styret i Helse Nord RHF. Styrets makt er over tid redusert og handlefriheten etter hvert godt begrenset av lover, regler og oppdragsdokument. Til tross for dette har styret i Helse Nord RHF tilstrekkelig makt til å styre innenfor de friheter som foretaksmodellen gir.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	4
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for tema	1
1.1.1 Det offentlige som eier.....	2
1.1.2 Styrekompetanse	2
1.1.3 Utvalgt case	3
1.2 Problemstilling.....	4
1.3 Avgrensinger	4
1.4 Relevans.....	4
2 De fire dimensjoner av styreteori	5
2.1 Tanteteori.....	6
2.1.1 Eiendomsrettsteorien.....	7
2.1.2 Legalistisk teori.....	7
2.1.3 Ledelseshegemoniteori.....	7
2.2 Barberteori	7
2.2.1 Agent-prinsipal-teorien	8
2.2.2 Interessent-teorien	8
2.2.3 Stewardship-teorien.....	8
2.3 Klanteori	8
2.4 Strategiteori	9
2.5 De fire styretypologiene	9
2.6 Styrets paradokser.....	10
3 Utvalgt case – Helse Nord RHF.....	11
3.1 Helse Nord RHF	11

3.1.1	Eierstyring	12
3.1.2	Styret i Helse Nord RHF	13
3.2	Offentlig eide organisasjoner.....	15
3.2.1	Statlige eide selskaper	16
4	Teoretisk fundament - Styreperspektiver	18
4.1	Valg av teori	18
4.2	Styrets plikter og oppgaver.....	18
4.3	Styrets roller	19
4.4	Agentteori	20
4.5	Styret som team	22
4.6	Styrets sammensetning	25
4.7	Styrets uavhengighet.....	26
4.8	Oppsummert	28
5	Metode.....	29
5.1	Forskningsdesign	29
5.1.1	Casestudie.....	29
5.2	Utvalg og datainnsamling	30
5.2.1	Det empiriske arbeidet	30
5.2.2	Intervjuguide	31
5.2.3	Intervjuene.....	32
5.3	Evaluering av metode	33
5.3.1	Reliabilitet	33
5.3.2	Validitet.....	34
5.4	Etikk.....	35
6	Analyse og konklusjon	36

6.1	Styrets makt	36
6.1.1	New Public Management	36
6.1.2	Eierstyring	37
6.1.3	Styrets rolle og oppgaver.....	38
6.1.4	Styrets makt sett ut fra et agent - prinsipal perspektiv	40
6.1.5	Styret som team.....	42
6.1.6	Styrets egenskaper.....	45
6.2	Alternativ organisering	46
6.3	Hvilken makt har styret i Helse Nord RHF?	48
6.4	Har Helse Nord RHF et tantestyre?.....	49
6.5	Forslag til videre forskning.....	50
	Kilder.....	52

Figurliste

Figur 1: "Teorier og perspektiver på styret (fra Zahra og Pearce 1989)" (Huse 2011)	6
Figur 2: Tante, barbar eller klan: integrert typologi (Huse 2011).....	10
Figur 3: Helseforetakenes eierstruktur.	11
Figur 4: Organisasjonskart foretaksgruppa Helse Nord Kilde: helse-nord.no.....	12
Figur 5: Forhold mellom eiere, styret og daglig leder (Etter inspirasjon fra Sander 2020)	18
Figur 6: Principal - agentmodellen og rapporteringen (Hoff et al. 2016)	21
Figur 7: Tuckman's Model (Katzenbach & Smith 1993).....	24
Figur 8: Grader av strukturering av intervju. (Jacobsen 2016)	31

1 Innledning

I dette kapitlet vil vi presentere bakgrunn for valgt tema, problemstilling, avgrensinger og hvilken relevans vi mener denne studien kan ha for andre.

1.1 Bakgrunn for tema

Tema for denne avhandlingen er styrets roller og makt i offentlig eide selskaper.

Alle organisasjoner både profesjonelle og ideelle har et styre. For de fleste organisasjoner og foretak er dette et lovpålagt krav. For enkelte organisasjoner, som blant annet helseforetak, vil også loven si noe om krav til antall styremedlemmer og styrets sammensetning. For mange eiere er styret en viktig ressurs for at virksomheten skal nå sine mål.

Selv om bare 45 prosent av alle foretak i Norge er aksjeselskaper praktiserer flere virksomheter og organisasjoner etter aksjeloven (Lov om aksjeselskaper). Felles for alle virksomheter er behovet for å forstå viktigheten og betydningen av styrets rolle og funksjon. Dette gjelder enten det er private selskaper, offentlige virksomheter eller frivillige organisasjoner.

Styret skal overvåke virksomheten og sørge for en forsvarlig organisering. Styret har det overordnede ansvaret for virksomheten og er øverste beslutningsorgan. Eiere av virksomheten er derfor opptatt av å sikre seg kontroll over styret slik at de er trygg på at egne interesser og mål med eierskapet ivaretas. Allikevel er det viktig å påpeke at alle styremedlemmer er personlig ansvarlige for virksomheten de representerer.

På tross for at vårt inntrykk er at styre er blitt mer aktive og bevisste på sine roller, funksjoner og oppgaver er styrerelaterte artikler til stadighet i media og det er dette som har fanget vår interesse. Media skriver om dårlig styrearbeid, etiske spørsmål rundt styrene og deres medlemmer, styrets kompetanse, eller helst manglende kompetanse, styrets roller og makt. Ut fra enkelte medieoppslag kan man stille spørsmål om alle styremedlemmer har forstått og er bevisst på det ansvaret og de forpliktelsene eierne har delegert til dem.

Styrets funksjon og arbeidsform er i endring, det samme gjelder styrets ansvar. I et aksjeselskap begrenser eiers ansvar seg til innskutt aksjekapital. Daglig leder og styret kan derimot ha et nærmest ubegrenset ansvar, både økonomisk og strafferettslig.

Medias oppmerksomhet på styrever er i stor grad noe går galt. Da fremkommer det til tider også beskyldninger mot styrene og i enkelte tilfeller har også styremedlemmenes ansvar blitt løftet frem og det har blitt stilt spørsmål rundt erstatningsansvar.

1.1.1 Det offentlige som eier

Det offentlige drifter og forvalter på ulike måter samfunnets ressurser, interesser og verdier. Konsekvensene av handlinger og resultater i offentlige organisasjoner vil dermed ofte ha flere interessenter enn i private eide selskap. Det er avgjørende at offentlige eide selskap styres godt slik at de har allmenn tillit til at de handler til det beste for fellesskapet.

For å drifte og forvalte fellesskapets ressurser er offentlige organisasjoner som regel statlig, fylkeskommunalt eller kommunalt eid. Kombinasjoner av eierskap mellom disse tre nivåene kan også forekomme.

Flere av landets største virksomheter er eid av det offentlige. Disse virksomhetene har ofte store, samfunnsnyttige posisjoner. Lokalt kan offentlig eide selskaper være en hjørnesteinsbedrift og det er stort et politisk og allment fokus på hvordan selskapet drives. Disse organisasjonene forvalter viktige oppdrag, interesser, ressurser og verdier på vegne av oss alle. Eierstyring av disse virksomhetene er særdeles viktig og gjennom dette må eierne sikre at virksomhetene har velfungerende og gode styrever.

Det har vært en del uheldige medieoppslag om offentlig eide selskaper. Til tider har både stat, fylkeskommuner og kommuner fått kritikk for å utøve manglende eller svak eierstyring. Det har blitt stilt spørsmål ved bakgrunn og kompetanse til styremedlemmer i enkelte selskap og etterlatt inntrykk har noen ganger vært at posisjoner og posisjonering har hatt betydelig påvirkning på valg av styrenes sammensetning. Enkelte styrever har også fått kritikk for å være administrasjons styrt.

1.1.2 Styrekompetanse

I alle selskap og organisasjoner er styret og styrets medlemmer virksomhetens fremste tillitsvalgte, viktigste kompetanse ressurs og kontrollorgan.

Styrearbeid setter store krav til både formal- og realkompetanse. Dette MBA-studiet har utvidet forståelsen for virksomhetsstyring og gitt en god faglig forankring for hvordan selskaper drives og ledes. Studiets faglige sammensetning gir et godt grunnlag for å tre inn i

selskapsstyrer og det er derfor for oss av særlig interesse å rette oppmerksomheten mot styrearbeid.

I Norge er det først og fremst professor ved Handelshøyskolen BI, Morten Huse som er kjent for sin litteratur om styrearbeid. Begrepet «tantestyrer» er blitt nærmest en signatur fra Huse, gjennom det som for mange er første møte med et teoretisk perspektiv på styrearbeid gjennom boken «Tante, barbar eller klan?».

Det er begrenset med forskning på styrer, selv om det finnes en del internasjonal litteratur og studier. Vi er av den oppfatning at styrearbeid er sterkt påvirket av eier- og bedriftskulturer og skiftende ledelsesperspektiv. Ledelse er i kontinuerlig endring og moderne ledere har andre ledelsesperspektiv i dag enn historisk. På samme måte er styrearbeid i brytning og styrets arbeid, rolle og funksjon kan ikke friklippes omgivelsene. Samtidig er styrets ansvar regelstyrt i forskjellige myndighetspålagte lover og oppgaver og internasjonale forhold er derfor ikke helt sammenlignbart.

Vi finner vårt arbeid med oppgaven interessant også fordi det er forsket lite på temaet styrearbeid i offentlige selskaper. Er styrearbeidet i offentlig eide selskap vesentlig forskjellig fra styrearbeidet i privateide selskap? Er forutsetningene for gode prosesser ulikt avhengig av eierstruktur?

Huse (Huse 2011) beskriver styret roller og ansvar spesielt godt i et nordisk ledelses perspektiv. I tillegg til stereotypene: tante, barbar og klan, gir Huse perspektiver på styrets prosesser for å forstå styrets rolle og funksjoner. Huse beskriver samarbeid og relasjoner mellom eier og styret, internt i styret og mellom styret og daglig leder i tillegg beskriver han normer, verdier og kultur og alt dette forsøkt satt i et teoretisk perspektiv. Gjennom de nevnte perspektiver blir det enda klarere at styrearbeidet er dynamisk og kan ikke sees isolert, men som en del av omgivelsene.

1.1.3 Utvalgt case

Helse Nord er et regionalt helseforetak som skal sørge for at befolkningen i Nord-Norge og på Svalbard får de beste spesialisthelsetjenestene i den landsdelen der de bor. For å ivareta dette oppdraget eier Helse Nord RHF de fire sykehusforetakene i den nordlige landsdelen.

For oss som bor her i nord er det avgjørende at Helse Nord RHF driftes og styres på best mulig måte. Vi må ha tillit til at foretakets eier gjennom styre og ledelse til enhver tid

fokuserer på oppdraget de har fått fra Helse- og omsorgsdepartementet og at vår helse har topp prioritet.

Siden Helse Nord RHF er et offentlig selskap med høy relevans for hele befolkningen i nord har styringen av dette foretaket fattet vår interesse og vi har valgt å bruke det som case i denne studien.

1.2 Problemstilling

Med bakgrunn for valgt teoretisk tema og case har vi kommet frem til problemstillingen «*Hvilken makt har styret i Helse Nord RHF?*»

Med denne problemstillingen ønsker vi å belyse hvilke faktiske roller, oppgaver og handlingsrom styret i Helse Nord har og hvilken reel makt dette gir.

Basert på denne problemstillingen ønsker vi også å besvare oppfølgingsspørsmålet «*Har Helse Nord RHF et tantestyre?*»

1.3 Avgrensinger

Vår undersøkelse er avgrenset i rom til å gjelde styret i Helse Nord RHF som undersøkelsesenheter.

Vi har også valgt å avgrense studien til å være en dokumentundersøkelse. Vi har sett på hvilke overordnede dokumenter som legger føringer for styrets sammensetning, roller, oppgaver og handlingsrom. Som et supplement til dokumentene har vi gjennomført dybdeintervju med noen få ressurspersoner.

1.4 Relevans

Vår vitenskapelige begrunnelse for valgt problemstilling er at svar på spørsmålet kan bidra til økt fokus og bevisstgjøring på styrets rolle, funksjon og oppgaver i offentlig eide virksomheter. Studien kan også gi indikasjoner på hvordan det offentlige som eier kan utøve eiermakt gjennom styringsdokumenter. Hvordan det offentlige utøver sitt eierskap vil påvirke virksomhetene og handlingsrommet til styrene i disse. I dette perspektivet mener vi oppgaven vår kan være relevant som et bidrag til videre forskning på andre offentlig eide virksomheter, det være seg statlige, fylkeskommunale eller kommunale.

2 De fire dimensjoner av styreteori

Målet med denne studien har vært å se på hvordan styret i det offentlig eide foretaket Helse Nord RHF fungerer og hvilken rolle og makt styret faktisk har. Vi ønsker å rette fokus på hvordan det offentlige som i vår case er staten, forvalter sitt eierskap gjennom sitt utvalgte styre.

For å forstå hvordan styret fungerer, eller rettere sagt hva som påvirker styrets mulighet til å forvalte sitt ansvar, må vi forstå styrets roller og oppgaver. Styret kan betraktes i forskjellige perspektiv og beskrives ved hjelp av typologi, ansvar og roller eller relasjoner. De forskjellige perspektiv har varierende utgangspunkt som: eierinteresser, lovmessige krav, verdiskapning, kunnskap eller relasjoner. Det kan være vanskelig å finne en enhetlig måte å beskrive et styre på og et styre kan betraktes i flere perspektiv. Uansett så er begrepet makt vesentlig i styresammenheng, hvordan makt fordeles og hvordan makt forvaltes.

Sentralt i styreteori som baserer seg på forskning og som er tilpasset skandinaviske og norske forhold er publikasjoner utgitt av professor ved Handelshøyskolen BI, Morten Huse. Ved å oppsummere styreteorien har Huse (2011) introdusert styrestereotypene; tante, barbar og klan i boken med samme navn. Disse typografiene ble lansert allerede av Zahra og Pearce i 1989, men er gjengitt av Huse. Begrepene er relatert til styrets egenskaper og i det forstår vi at styrets egenskaper kommer som en funksjon av sammensetning og handlingsrom. Forenklet beskriver Huse (2011):

«Tantestyre finnes der det verken er uavhengighet eller tillit. Barbarstyre finnes der det er uavhengighet, men ikke tillit. Klanstyre finnes der det er tillit, men ikke uavhengighet. Aktive styre finnes der det både er uavhengighet og tillit.»

Zahra og Pierce (Huse 2011) presenterte hvordan ulike trekk ved styret fremheves av teorier fra forskjellige fagdisipliner. De fire typografiene gir noen teoretiske perspektiver på hvordan man kan forklare styrets sammensetning og funksjon.

Dimensjon	Legalistisk (tanteteori)	Agentteori (barbarteori)	Klassehegemoni (klanteori)	Ressursavhengighet (strategiteori)
Teoretisk opprinnelse	Selskapsrett	Økonomi og finans	Marxistisk sosiologi	Organisasjonsteori og sosiologi
Styrets hovedoppgave, andre oppgaver	Kontroll. Representere og beskytte aksjonærenes interesser. Lede selskapet uten å blande seg inn i de daglige gjøremål.	Kontroll og strategi. Deres viktigste oppgave er å styre agentenes (ledelsens) handlinger for å sikre deres effektivitet og for å beskytte prinsipalens (eierens) interesser.	Service. Styrene opprettholder den ledende kapitalistenes makt og kontroll over økonomiske organisasjoner.	Strategi og service. Styrene er koopteringsmekanismer som skal få frem viktige ressurser for bedriftenes resultater. Styrene skal bidra til å definere organisasjonens grenser. Styrene fremmer organisasjonens legitimitet.

Figur 1: "Teorier og perspektiver på styrer (fra Zahra og Pearce 1989)" (Huse 2011)

2.1 Tanteteori

Enkelt forklart vil vi si at et tantestyre er satt sammen fordi loven krever at organisasjonen har et styre. Et tantestyre kan være satt sammen av familie, venner og bekjente og gjennom det kanskje en og annen tante. Tantestyrets antall og sammensetning er i hovedsak styrt av formelle, lovpålagte krav og styrets viktigste oppgave er rene formaloppgaver som å ansette daglig ledelse og styre denne, representere eiernes interesser og evaluere virksomhetens resultater. I realiteten har tantestyre liten funksjon.

I følge Huse (2011) vurderes virksomheten ut fra overlevelse, vekst og avkastning. Mens styret vurderes ut fra sammensetning, karakteristika og styreprosesser.

Typiske selskaper som bekler seg med tantestyre er små og mellomstore bedrifter, hvor hovedeier er både styreleder og daglig leder. Saker som kommer til styrebehandling er som oftest ferdig behandlet og kanskje allerede iverksatt. Styret fungerer da som et sandpåstrøingsorgan og i mange tilfeller som et gissel for eier. Styresaker fremmes for styret av formelle grunner og det er vanskelig for styret å gjøre annet enn å signere protokollen. Det stilles sjelden spørsmål om styrene gjør det som forventes av dem. Slike styre er preget av at de er dominert av selskapets ledelse, styremedlemmene er passive og kompetansen deres benyttes ikke.

Huse (2011) mener det er tre teorier som ligger til grunn for tantestyrer:

1. Eiendomsrettsteori
2. Legalistisk teori
3. Ledelseshegemoniteori

2.1.1 Eiendomsrettsteorien

Eiendomsrettsteorien baserer seg på at eiernes investeringer skal sikres og slik at det gis best mulig avkastning ut fra intensjonen. Ifølge denne teorien er det styrets jobb å definere eiendomsretten, koordinere og sikre eiernes felles interesser. Det er styret som setter agenda og styrerepresentantene bør representere de eierne som tillegger selskapet verdi, tar risiko og har strategisk informasjon.

2.1.2 Legalistisk teori

Den legalistiske teorien tar utgangspunkt i lovens krav om et styre. Styrets rolle er å representere og ivareta eiernes interesser. Styrets oppgaver vil være å lede selskapet, men ikke blande seg inn i de daglige oppgavene, de skal veilede og kontrollere daglig leder. I denne teorien har styret både en service- og kontrollfunksjon. Kritikken mot disse styrene er at de er mer opptatt av egen eksistens enn av hvordan de fungerer. Fokus er ikke rettet mot hverken styrekultur eller styreprosesser.

I dette perspektivet er det daglig leder som kontrollerer hvilken informasjon styret får. Styret er dermed ikke i stand til å utfordre daglig leders analyser og anbefalinger. I praksis er det dermed daglig leder som styrer styret, med andre ord styret ledelsesstyrt eller administrasjonsstyrt.

2.1.3 Ledelseshegemoniteori

I denne teorien er styret en formell juridisk instans som i praksis ikke styrer selskapet. Selskapets ledelse styrer uten særlig innblanding fra eierne, heller ikke ved utvelgelse av styrets medlemmer. Posisjon gir makt og det oppstår en form for omvendt prinsippal-agent-teori.

2.2 Barbarteori

Barbarteori baserer seg på økonomisk tenkning, hvem som styrer hvem og hvilke interesser som skal ivaretas. I dette perspektivet er styrets kontrolloppgaver dominerende. Dette preger også forholdet til daglig leder som ofte vil være distansert og fiendtlig. I barbarteorien er

styrets sammensetning uavhengige av ledelsen og styret kan opptre som eierens utvalgte kontrollører, som legger seg opp i ett og alt. I utgangspunktet oppfylder barbarstyrene mange anbefalte forutsetninger for et velfungerende styre, men det distanserte forholdet til daglig leder gjør at denne har mange virkemidler som kan benyttes som gjør at styret ikke fungerer. Det er derfor lett at barbarstyrer bikker over mot tantestyrer. (Huse 2011)

Barbarteorien har Huse (Huse 2011) fundamentert på tre underliggende teorier:

1. Agent-prinsipal-teorien
2. Interessent-teorien
3. Stewardship-teorien

2.2.1 Agent-prinsipal-teorien

Denne teorien har vi utdypet ytterligere i kapittel 4.4, men kort beskrevet bygger teorien på at to aktører står i et avhengighetsforhold til hverandre men de har ulike interesser som gjør at det oppstår konflikter. (Sander 2020) For å sikre at egne interesser blir ivaretatt vil eieren (prinsipalen) inngå en kontrakt med utføreren (agenten). I første ledd er eier prinsipal, men styret er agent. I neste ledd vil styret være prinsipal, mens daglig leder er agent. Ut fra et agentteoretisk perspektiv vil styrets rolle være å styre den daglige ledelsen for å sikre og beskytte eierne. (Huse 2011)

2.2.2 Interessent-teorien

I interessent-teorien legges det til grunn at en virksomhet har flere interessenter, også andre enn eiere. Teorien fremhever at virksomhetens ledelse må bestemme hvilke interessenter som er fremtredende og bør bli viet oppmerksomhet, mens det er styrets oppgave å samordne og forvalte disse relasjonene.

2.2.3 Stewardship-teorien

Denne teorien bygger på tillit. Tillit til at daglig leder ønsker å gjøre det beste for selskapet, ikke bare for seg selv, og at styret har tillit til både daglig leder og hver andre. I denne teorien mener Huse (2011) at styreleder og daglig leder burde være samme person.

2.3 Klanteori

Begrunnelsen for klanstyret er ledelse. Det er ofte et kollegialt styre bestående av kompetente medlemmer, og medlemmene sitter ofte i styrene til hverandre. Klanstyret har gode relasjoner til ledelsen og forsøker gjensidig å støtte hverandre, yte service. Risikoen med klanstyret er at

virksomhetens beste kan bli oversett i klanstyrets venns­kapsrelasjoner der styret og ledelsen ofte er gjensidig avhengig av hverandre nettopp fordi de ofte sitter i hverandres sty­rer. (Huse 2011) Teorien om klanstyrene bygger på marxistisk sosiologi, hvor en kapitalistisk elite beholder sin makt ved å sitte i hverandres sty­rer. Eventuelle uenigheter forsøkes løst internt før en formell beslutning fattes, slik at ingen skal gå ut av styret og offentlig kritisere avgjørelser.

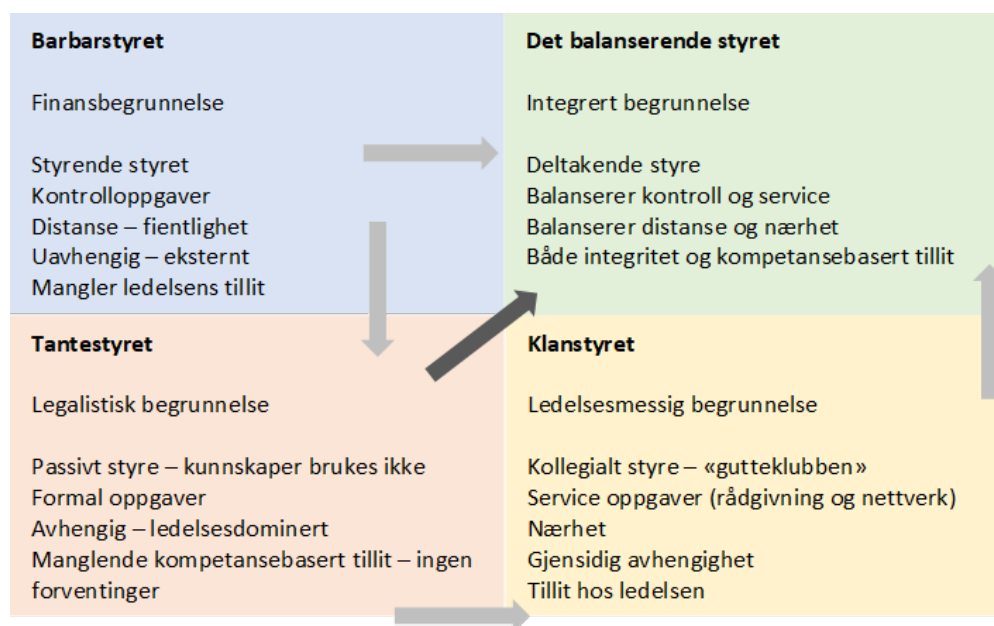
2.4 Strategiteori

Strategiteoriene går ut på å se hvordan styret som team kan bidra til å skape verdier. Her legges det større vekt på virksomhetens samspill både eksternt med markeder, interessenter, samfunn og internt i egen organisasjon. Styret fungerer som en intern og ekstern ressurs for virksomheten. (Huse 2011) I strategiteorien balanserer styret funksjonene kontroll og service, distanse og nærhet, uavhengighet og avhengighet. Styret må også kunne balansere mellom verdiskapning for ulike interessenter og ulik type engasjement, det må balansere mellom kompleksitet og turbulens, mellom heterogenitet og homogenitet og mellom konflikt og harmoni. (Huse 2011) Styret har en integrert begrunnelse og balanserer argumenter fra litteratur innen finans, jus og ledelse-/strategi og kalles derfor for det «balanserende styret», omtalt av Reve (Huse 2011) som «et strategiaktivt styre».

2.5 De fire styretypologiene

De teoretiske styreperspektivene gir grunnlaget for styretypologiene tante-, barbar-, klan- og det balanserende styret. (Huse 2011). I følge Huse (2011) har de siste årene vist en klar tendens til at passive tantestyrer er blitt mer aktive og beveget seg mot det balanserende styret. Barbarstyrer har over tid utviklet seg i retning klanstyrer og noen videre mot det balanserende styret. Klanstyrene har blitt erstattet av barbarstyrer og har dermed fått styremedlemmer som har definert virksomhetens viktigste oppgave til å skape verdier for eierne. Dette møter stadig mer motstand og styrene skal nå i større grad på selvstendig grunnlag arbeide for bedriftens beste.

I form av sine egenskaper trekkes det balanserende styret frem som fremtidens styre. Som modellen under viser kan i teorien de andre tre styreperspektivene utvikle seg til balanserende sty­rer.



Figur 2: Tante, barbar eller klan: integrert typologi (Huse 2011)

2.6 Styrets paradokser

Kjernen av styrets arbeid består av paradokser, på den ene siden skal styret være kontrollerende og på den andre siden skal det være støttende. Styret skal forvalte et kontrollansvar i forhold til lover, regler og instruksjoner, samtidig skal styret levere kompetanse og erfaring som sammen med selskapets ledelse skal sikre verdiskaping.

Det krever forståelse og erfaring for å avstemme styrearbeidet slik at styret til enhver tid har riktig situasjonsforståelse, slik at styret kan vite når det skal kontrollere og når det skal støtte. Styrets paradokser (Huse og Sjøland 2009):

- distanse og nærhet
- uavhengighet og avhengighet
- tillit og mistillit
- engasjert, men eksternt
- utfordrende, men støttende
- uavhengighet, men involvert
- åpen uavhengig, men respekt, tillit og tiltro

Balansering av paradoksene er mye avhengig av at styret har utviklet gode prosesser. Objektivitet skaper distanse til ledelsen og gode prosesser skaper tillit til å stille kritiske spørsmål. Mangelfull balansering av styrets paradokser skaper frustrasjon og mistillit. (Huse og Sjøland 2009)

3 Utvalgt case – Helse Nord RHF

Høsten 2001 ble sykehusreformen vedtatt. Dette betydde at ansvaret for sykehusene skulle sentraliseres fra fylkeskommunene til staten. Samtidig ble det gjennomført en desentralisering ved at forvaltningsorganene ble omdannet til nyopprettede regionale helseforetak.

Helseforetaksreformen var basert på to hovedelementer: økt statlig kontroll og ansvarliggjøring av foretakene. Det var en forutsetning at eierstyring skulle begrense seg til overordnede forhold. Økt statlig kontroll skulle sikre nasjonal politisk styring, slik at enhetlig nasjonal helsepolitikk kunne gjennomføres. Det var et viktig prinsipp at det enkelte foretak skulle ha større ansvar og frihet innfor styringsmodellen. Foretakene ble egne rettssubjekt og på denne måten ble det skapt distanse til departement og politisk ledelse. (regjeringen.no)

Den 1. januar 2002 overtok staten ansvaret for spesialisthelsetjenesten fra fylkeskommunene og regionale helseforetak fikk ansvar for driften. De regionale helseforetakene (RHF) er eid av den Norske stat gjennom Helse- og omsorgsdepartementet. Både regionale helseforetak (RHF) og helseforetak (HF) reguleres av helseforetaksloven av 2001. (www.lovdatab.no) Selv om foretakene er organiserte som selvstendige rettssubjekter er det staten som ubegrenset hefter for dem og foretakene kan dermed ikke gå konkurs.

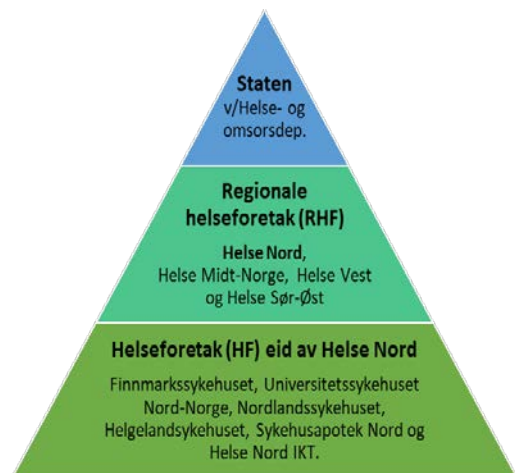
Helseforetakene får årlige økonomiske overføringer via statsbudsjettet. Helse Nord RHF og de andre tre regionale helseforetakene har to viktige lovpålagte oppgaver:

- eie helseforetakene
- sørge for at befolkningen i helseregionen tilbys spesialisthelsetjenester

3.1 Helse Nord RHF

Helse Nord er et regionalt helseforetak (RHF) med hovedkontor i Bodø og er det nordligste av Norges fire helseforetak.

Visjonen til det regionale helseforetaket «*Helse i nord, der vi bor*» bygger på at befolkningens helse og særskilte utfordringer skal være sentrale ved prioriteringer og utvikling av tjenesten.



Figur 3: Helseforetakenes eierstruktur.

Befolkningen skal i all hovedsak kunne få sine helsetjenester i nord. Helsetjenesten skal være nært der folk bor, kombinert med å samle oppgaver som krever høyspesialisert kompetanse. (Hentet fra Plan for Helse Nord 2017-2020)

Hovedoppgaven til Helse Nord er å tilby den nordnorske befolkningen gode tjenester innen områdene behandling, forskning, utdanning av helsepersonell og opplæring av pasienter og pårørende. (helse-nord.no) Dette fremkommer i foretakets vedtekter § 5 Formål og § 6 Hovedoppgaver. (regjeringen.no)

Helse Nord RHF eier helseforetakene (HF) Finnmarkssykehuset, Universitetssykehuset Nord-Norge, Nordlandssykehuset, Helgelandssykehuset, Sykehusapotek Nord og Helse Nord IKT. Det er rundt 70 ansatte i Helse Nord og totalt over 18 000 ansatte i hele foretaksgruppen. (helse-nord.no)



Figur 4: Organisasjonskart foretaksgruppa Helse Nord Kilde: helse-nord.no

I tillegg eier de fire regionale helseforetakene i fellesskap foretakene Sykehusinnkjøp, Luftambulansetjenesten, Pasientreiser, Helsetjenestens driftsorganisasjon for nødnett, Nasjonal IKT og Sykehusbygg.

3.1.1 Eierstyring

Staten gjennom Helse- og omsorgsdepartementet eier de regionale helseforetakene (RHF), som igjen eier helseforetakene (HF).

Både staten og de regionale helseforetakene skal etter helseforetaksloven utøve eierstyring gjennom foretaksmøter. For staten som eier betyr dette at den har mulighet til å utøve eierstyring ovenfor de regionale helseforetakene gjennom:

- vedtak i foretaksmøter
- de årlige oppdragsdokumentene
- lover og forskrifter

Med unntak av opprettelse av lover og forskrifter har de regionale helseforetakene (RHF) tilsvarende kanaler for eierstyring av helseforetakene (HF).

Det er eier som skal innkalle til foretaksmøtene. Eier har ansvar for å holde seg orientert om virksomheten og påse at foretakene driver i samsvar med de kravene som er fremlagt i foretaksmøtene og gjennom oppdragsdokumentene.

3.1.1.1 Oppdragsdokument

Helse- og omsorgsdepartementet utgir, normalt en gang pr år, et oppdragsdokument. Dokumentet inneholder krav om hvilke oppgaver som skal utføres i det kommende år, samt hvilke krav som settes til de regionale helseforetak (regjeringen.no). Formålet med oppdragsdokumentet er:

- Det blir stilt styringskrav til de regionale helseforetak
- Midler i Stortingets budsjettvedtak blir formelt stilt til disposisjon

Oppdragsdokumentet (helse-nord.no) gir overordnede og detaljerte føringer for hvordan helseforetaket skal innrette seg gjennom året og har en rekke referanser til overordnede styrende dokumenter (St.mld Nasjonal helse- og sykehusplan, Kvalitet og pasientsikkerhet, Helsenæringen – sammen om verdiskapning, med flere).

Oppdragsdokumentet definerer fellesprosjekter mellom de regionale helseforetak, fordeler ansvar og beskriver hvordan det enkelte prosjekt skal finansieres.

3.1.2 Styret i Helse Nord RHF

Som i alle andre virksomheter er styret i Helse Nord RHF virksomhetens øverste styrings- og ansvarsorgan. De regionale helseforetakene har et styre som er utpekt av Helse- og omsorgsdepartementet. Det er de regionale helseforetakene (RHF) som utpeker styrene til

helseforetakene (HF). Helseforetaksloven krever at både regionale helseforetak og helseforetak ledes av et styre og en daglig leder (administrerende direktør).

Styret i det regionale helseforetaket har overordnet ansvar for alle helseforetakene i regionen og skal påse at sykehusene gir gode og likeverdige spesialisthelsetjenester til befolkningen. Det er også styrets ansvar å påse at de helsepolitiske målene nås innenfor rammene som Stortinget har vedtatt gjennom oppdragsdokumentet.

Styret skal rette seg etter retningslinjer utarbeidet av Helse- og omsorgsdepartementet gjennom de årlige oppdragsdokumentene. Oppdragsdokumentet leveres de regionale helseforetakene i et foretaksmøte ved starten av året i henhold til vedtektenes § 7. (helse-nord.no)

3.1.2.1 Styrets sammensetning

Ifølge vedtektene kan Helse Nord RHF ha inntil ti styremedlemmer. Disse oppnevnes av Helse- og omsorgsdepartementet og representanter som er valgt av de ansatte.

I den første perioden etter dannelsen av helseforetak ble styrets eieroppnevnte representanter rekruttert til styreverv på bakgrunn av erfaringer i næringslivet. Etter mye kritikk ble det ved Soria Moria erklæringen i 2005 endret slik at styrets eieroppnevnte medlemmer ble rekruttert blant folkevalgte. Etter dette ble et flertall av eierrepresentantene oppnevnt blant folkevalgte på fylkes- og kommunenivå, samt fra Sametinget.

I brevet fra daværende Helse- og omsorgsminister, Sylvia Brustad til fylkeskommunene (regjeringen.no) kan vi lese at hensikten med folkevalgte inn i styrene til helseforetakene er å styrke den samfunnsmessige forståelse, økt kunnskap om lokale forhold og økt kontakt mellom befolkningen og besluttede organer i spesialisthelsetjenesten.

Regjeringen fremhever i samme omgang at en rekke kompetansekrav skal vurderes ved valg av styremedlemmer. Sammensetningen skal sikre kompetanse til å ivareta styrets oppdrag og ansvar. Særlig fremheves kompetanse om pasientrolle og -interesse, styrearbeid, endringsprosesser, og økonomi.

Styremedlemmene skal ikke representere geografiske områder, politiske organisasjoner eller andre interessegrupper. Det er allikevel viktig at styrene samlet sett har mangfold og bredde, også geografisk og politisk. (helse-nord.no) I henhold til vedtektenes § 8 skal styrene «samlet sett ha en kompetanse som står i forhold til de oppgavene styret har og de utfordringene

helseforetakene står overfor.» Det er utarbeidet en egen instruks for styret i Helse Nord.
(helse-nord.no)

Styrets medlemmer har taushetsplikt som er regulert etter både forvaltningsloven og helseforetaksloven. I tillegg er styremedlemmene eller styret som kollegialt organ bundet av habilitetsreglene i forvaltningsloven.

I henhold til helseforetakslovens § 36 skal foretaket ha en daglig leder som tilsettes av styret, og det er også styret som skal si opp eller avskjedige denne.

3.1.2.2 Styremøter

Da helseforetakene ble opprettet var det ingen lover som regulerte spørsmålet om styremøtene i foretakene skulle være åpne. Av dette følger at styret i utgangspunktet stod fritt til å bestemme om møtene skulle være åpne. Imidlertid besluttet Helsedepartementet høsten 2003 at styremøtene i helseforetakene skulle være åpne. Kravet om åpenhet gjaldt fra og med 2004. (<https://www.regjeringen.no>) En viktig begrunnelse for at styremøtene skulle være åpne var at både de regionale helseforetakene og helseforetakene regulerer fellesgoder av stor betydning for befolkningen. Åpne styremøter bidrar til å understøtte tillit og legitimitet for foretakene.

Dette er senere blitt nedfelt i Helseforetaksloven § 26 a. Dette betyr i praksis at alle som ønsker det kan delta og overhøre et styremøte, men uten tale-, forslags- eller stemmerett. Dersom det foreligger et reelt og saklig behov samt at vilkårene i helseforetaksloven § 26 a er oppfylt, kan styret vedta å behandle en sak for lukkede dører.

Også styrets dokumenter skal være offentlig tilgjengelig, med mindre de med hjemmel i offentlighetsloven kan holdes unntatt offentlighet.

3.2 Offentlig eide organisasjoner

Styrets rolle og oppgaver er avhengig av hvem som er eiere og sammensetningen av disse. En organisasjons eierstruktur påvirker styrets arbeid og kan spenne fra et styrearbeid påvirket av en stor eier som også er styremedlem, til et børsnotert selskap med spredt eierstruktur hvor ingen enkeltaksjonær har kontroll, verken negativ eller full kontroll.

Mange virksomheter har det offentlige som helt eller delvis eier. Eierskapet kan være statlig, fylkeskommunalt eller kommunalt, eller en kombinasjon av en eller alle disse.

Offentlig eide selskaper skiller seg ut fra privat eide selskap ved at de må ta hensyn til et bredere sett av mål og verdier. I tillegg er offentlige selskap i større grad ansvarlige ovenfor fellesskapet som gjør at det kreves større vekt på åpenhet, innsyn, likebehandling, upartiskhet og forutsigbarhet enn det kreves av private foretak. (Christensen, T. et al 2015)

Økonomisk gevinst er et normalt overordnet mål for virksomheter i privat sektor. Det kan det også være for offentlige selskap, men ofte vil disse ha en tilleggsdimensjon. Selskapet skal kanskje ikke ha inntjening ut over offentlige overføringer, men forvalte fellesskapets ressurser på en best måte slik at samfunnet får tjenester og ytelser som er i tråd med politiske vedtak. Andre offentlig eide selskaper baserer seg på normale bedriftsøkonomiske prinsipper og drives tilnærmet som et privat eid selskap. Det er også offentlig eide selskap hvor deler av virksomheten har inntjening som er i konkurranse med privat næringsliv og mens en annen del av samme virksomhet har det offentlige som eneste økonomiske bidragsyter.

3.2.1 Statlige eide selskaper

I Norge er Staten en betydelig eier. Per 2019 har staten direkte eierskap i 73 selskaper (regionale helseforetak inkludert). Fellestrekk for disse er at de er egne selvstendige rettssubjekter, de har egne styringsorganer og ansvar for egen økonomi. (Christensen, T. et al 2015) Statens eierskap forvaltes gjennom de ulike departementene og selskapene kategoriseres basert på statens eiermål. Selskap som primært opererer i konkurranse med andre er i kategori 1 og 2, mens selskap som inngår i kategori 3 er selskap der staten søker mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål. (www.regjeringen.no)

Regionale helseforetak er heleid av staten, underlagt Helse og omsorgsdepartementet og tilhører kategori 3.

3.2.1.1 Regjeringens eierskapsmelding

Statens direkte eierskap i selskaper beskrives i eierskapsmeldingen «*Meld. St. 8 2019–2020 Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskaping*». ([regjeringen.no](http://www.regjeringen.no))

Regjeringen redegjør her for hvorfor staten eier direkte i selskaper, hva staten eier og hvordan staten utøver sitt eierskap. Dokumentet er omfattende, men i denne sammenhengen er det naturlig å se hva Regjeringen mener om styrearbeid. I eierskapsmeldingens kapittel 11 står følgende:

«En av de viktigste oppgavene til staten som eier er å bidra til sammensetning av kompetente og velfungerende styrever, som ivaretar selskapets behov og aksjonær-fellesskapets interesser. Staten er ikke representert i styrene»

Relevant kompetanse er hovedhensynet ved sammensetningen av styret og staten legger vekt på ledererfaring, styreverfaring og relevant bransjeerfaring med gode resultater. Samlet sett bør styret bestå av medlemmer som har god forståelse for bransjen og relevant ledererfaring som gjør styret i stand til å støtte og utfordre administrasjonen i strategiske og andre vesentlige prioriteringer. (regjeringe.no)

Staten fremhever styremedlemmets personlige egenskaper som gjør at styret kan fungere som et kollegium og at styreleder evner å legge til rette for åpen og tillitsbaserte diskusjoner.

Mangfold i kraft av ulik arbeidserfaring, utdanning, kjønn, alder, geografisk tilhørighet og kulturell bakgrunn legger til rette åpne diskusjoner og bedre beslutninger (diversifisering).

4 Teoretisk fundament - Styreperspektiver

4.1 Valg av teori

Det finnes en del internasjonal forskning på styrever og styreverarbeid, men i Skandinavia og Norge er det hovedsakelig professor ved Handelshøyskolen BI, Morten Huse, som er kjent for sin forskning på norske styrever. Morten Huse ledet forskningsprogrammet «*Det verdiskapende styret*» i perioden 2003 til 2007 som er det mest omfattende norske studiet som er gjort på styreverarbeid. Morten Huse har skrevet flere artikler og fagbøker om styrever, deriblant den mye benyttede fagboken «*Styret: Tante, barbar eller klan?*» Boken ble for første gang utgitt av Nordlandsforskning i 1993, men har siden den gang blitt gitt ut i tre nyere utgaver. Grunnprinsippene i boken vurderes fortsatt som gyldige, men elementene rundt har blitt oppdatert basert på lovendringer, nyere undersøkelser og forskning, erfaringer og hendelser og endringer i styrelandskapet. Vår oppgave baserer seg i stor grad om teoriene som presenteres i denne boken og Morten Huses klassifiseringer av styrever; *tante-, barbar-, klan- og balanserende styrever*.

4.2 Styrets plikter og oppgaver

Når en virksomhet skal etableres har eierne i utgangspunktet ingen andre formelle posisjoner. Eierskapet utøves ved å blant annet velge representanter som skal utgjøre virksomhetens styre. Det er eierne i fellesskap som velger og avsetter sitt styre. Styret er øverste beslutningsorgan og har det overordnede ansvaret for virksomheten. Styrets hovedoppgave er å ivareta eierens interesser og sørge for at virksomheten drives på en lovlig og forsvarlig måte. Det er styret som ansetter og avskjediger daglig leder. Styret er også bindeleddet mellom virksomhetens eiere og ledelse.

Det er virksomhetens styre som fastsetter mål, planer, retningslinjer og budsjetter. Styret plikter å holde seg orientert om virksomhetens økonomiske stilling og påse at gjeldende lovverk etterfølges. Styrets plikter og oppgaver reguleres i hovedsak av tre sentrale dokumenter:

- Aksjeloven eller annen tilsvarende selskapslov



Figur 5: Forhold mellom eiere, styret og daglig leder (Etter inspirasjon fra Sander 2020)

- Vedtekter
- Styreinstruks

Styrets oppgaver kan i hovedsak sammenfattes til det overordnede mål å skape verdier for virksomheten. Dette passer også inn i teorier om «Corporate governance» hvor Huse (2011) skriver «*Corporate governance er en betegnelse for interaksjon mellom ulike eksterne aktører, interne aktører og styremedlemmer for å styre et selskap til verdiskapning.*»

Internasjonalisering, digitalisering og teknologisk utvikling bidrar til at samfunnet er i en kontinuerlig endring. Dette preger også dagens virksomheter og utfordrer tankesett, strategier og ledelse. Også rammebetingelser for styrearbeid påvirkes og dette synliggjøres blant annet i ulike veiledende litteratur om styrearbeid. PwC utgir årlig «Styreboken», som er en praktisk bok med oppdaterte råd og veiledning til eierstyring og styrearbeid. I «*Styreboken 2019*» fokuseres det på at styret har fem hovedoppgaver:

1. Strategioppgavene
2. Organiseringsoppgavene
3. Kontrolloppgavene
4. Rapporteringsoppgavene
5. Egenoppgavene

4.3 Styrets roller

I takt med omgivelsene vil styrets roller over tid være i endring. Fra det tradisjonelle kontrollerende og overvåkende styret til det involverende og rådgivende styret. Det betyr ikke at kontroll oppgavene har falt bort, men er snarere styrket ved at styrets ansvar er blitt lovfestet.

Normer for god ledelse i dag er betydelig endret fra tidligere tider. Den norske lederstilen (Grennes 2012) er preget av våre bedriftskulturer hvor åpenhet og reell meningsutveksling står sentralt. Involvering blir sterkere og organisatorisk distanse mellom styret og selskapets ledelse blir kortere. Det påvirker hvordan styret arbeider og hvordan styret forvalter sine oppgaver,

Bjørn Gustavsen utga i 1972 sin studie «Industristyret». Studien reflekterer styrearbeid sent på 60-tallet og tidlig 70-tallet. Gustavsen klassifiserte styrene i 6 forskjellige typologier ut fra styrets grad av kontrollinvolvering. Fra lav til høy styringsgrad beskrev han minimumsstyret,

det overvåkende styret, det begrenset politikktutformende styret, det politikktutformede styret, det administrative styret og konsulentstyret. (Huse 2011)

Disse styretypologiene kan vi også kjenne igjen i litteraturen til Morten Huse (2011) der han har klassifisert fire typer styrer ut fra eier- og ledelsesperspektiv; kontrollstyret, det deltakende styret, det passive styret og servicestyret. Disse klassifiseringene kjenner vi så igjen i Huses (2011) styrestereotyper tante, barbar, klan og det balanserende styret.

Økende kompleksitet, raske endringer og varierende behov for involvering gjør styrelederrollen utsatt og det har over tid blitt mer krevende å være styreleder. Samhandling mellom styreleder og daglig leder er avgjørende for hvordan styret arbeider. For å være i stand til å lede styrets arbeid inn i forskjellige roller og oppgaver er det nødvendig å ha sanntidsforståelse for virksomheten. Denne forståelsen vil gi styret en rettesnor for hvilken rolle som skal inntas; rådgivende eller mer rettet mot overvåkning og kontroll. Styringsgraden ovenfor daglig leder vil variere fra lav til høy, avhengig av styretypologier. (Gustavsen 1972).

Gode ledere avstemmer sitt lederskap, avhengig av situasjon. På samme måte vil styrets evne til å posisjonere seg i takt med selskapets behov være en vesentlig del av nøkkelen til et godt styrearbeid. Gustavsen påpeker at styret må være integrert i omfattende sosiale nettverk og på denne måten bli informert om ting av betydning. Nettverk hadde kanskje av større betydning på 60-tallet enn i dagens store tilfang av informasjon. Like fullt er det viktig at styret innhenter og holder seg oppdatert om informasjon ut over styredokumenter og at styrets medlemmer bidrar støttende til virksomheten med et bredere perspektiv på virksomhetens. Styrets aktivitetsnivå varierer med behovet for korrektiver i foretakspolitikken. I stabile miljøer kan styret i lange perioder beslutte på basis av samme situasjonsoppfatning, med lite styreintervensjon. I ustabile miljøer kan behovet for redefinering av situasjonsbildet være stort, og vi forventer aktive styrer. (Gustavsen 1972)

4.4 Agentteori

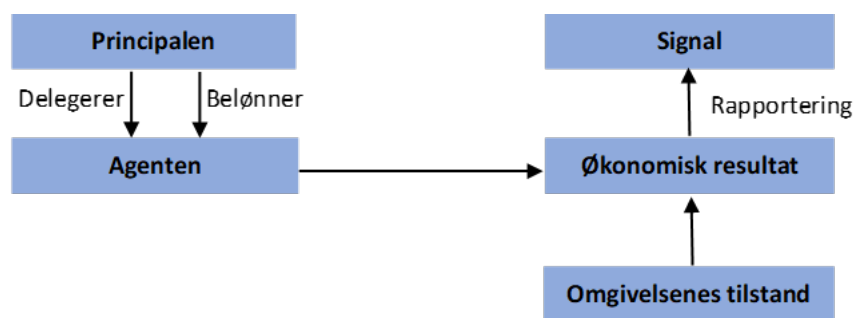
Agentteori handler om forholdet mellom prinsipal og agent. Teorien baserer seg på at mennesker handler opportunistisk dersom det er mulighet til det. En forutsetning for agentteorien er at prinsipal og agent har ulik informasjon. Styret opptre på vegne av eier (prinsipal) og kontrollerer interne aktører (agenter). (Huse og Sølund 2009)

Agentteori har to hovedperspektiv. På den ene måten er styret bindeledd mellom prinsipal og agent (eier - daglig ledelse), det andre perspektiv er betrakte alle forhold som en prinsipal - agent relasjon.

Det finnes to primære prinsipal - agent relasjoner. Mellom eiere og styret, og mellom styret og daglig leder. I den første relasjonen vil eierstyring være sentralt, altså hvordan eier skal styre og kontrollere virksomheten, samt kriterier for valg av styrets medlemmer. I forholdet mellom styret og daglig ledelse vil det være strategi, drift og kontroll som i hovedsak vil være prinsipal – agent relasjonen. (Huse 2011)

Idet prinsipalen ansetter agenten for å få utført oppdraget oppstår problemet at prinsipalen ikke kan observere hvordan agenten utfører oppdraget. Kun i ettertid er resultatet synlig for prinsipalen. Det oppstår da asymmetrisk informasjon, da agenten har kunnskaper om forhold som ikke er tilgjengelig for prinsipal. Agent kan ha motiver for å holde denne informasjonen skjult. Måling av prestasjoner kan redusere det asymmetriske forhold mellom agent og prinsipal og et tilpasset belønningssystem sikrer at agent deltar frivillig.

Prinsipalen kan ikke observere agentens prestasjoner, men gjennom tilpassede rapporter måles resultatoppnåelse. Basert på rapportene og grad av måloppnåelse belønnes agenten for arbeidet. (Hoff et al. 2016) «*Utfordringen blir derfor å utforme belønningssystemet slik at agenten velger de beslutningene som også er i prinsipalens interesse.*»



Figur 6: Principal - agentmodellen og rapporteringen (Hoff et al. 2016)

Agentteorien legger til grunn at det kun er en prinsipal (aksjonær) og Huse (2011) påpeker at dette er grunnlag for kritikk mot teorien. Sett fra interessentteorien kan et styre ha flere prinsipaler enn nødvendigvis eiere å forholde seg til og disse kan ha ulike mål med virksomheten.

I agentteorien er makt definert som belønning fra prinsipal til agent. Belønning kan ofte være i form av økonomiske virkemidler (bonus, høyere lønn, andre økonomiske goder). I andre sammenhenger kan belønning være anerkjennelse, posisjonering, tillit, nye muligheter osv. Styret (som agent) belønnes ofte med ikke økonomiske virkemidler, mens styret som prinsipal kan oftere benytte økonomiske virkemidler som belønning.

Det ligger makt i å råde over virkemidler og agentteorien bygger sin maktfordeling gjennom bruk av belønning.

4.5 Styret som team

I mange sammenhenger blir styret sett på som et team.

«A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable» (Katzenbach & Smith 1993)

Altså et begrenset antall mennesker med komplementære ferdigheter, felles mål og gjensidig avhengighet. Men denne definisjonen gir også noen utfordringer:

- Et begrenset antall: Er antallet team medlemmer for høyt vil det oppstå praktiske problemer med å få et stort antall til å møtes samtidig, så koordinering blir utfordrende. Dermed vil teamet bryte opp i mindre grupper eller team og samhørigheten brytes. Samtidig kan ikke teamet ha så få medlemmer at det ikke fyller tilstrekkelige komplementære ferdigheter.
- Komplementære ferdigheter: Teamet må ha eller utvikle den rette kombinasjonen av fagkunnskap, problemløsning, beslutningsevne og evne til mellommenneskelig relasjonsbygging. Det er naturlig å tenke at faglige kunnskaper er viktig for dannelsen av et team, men det er et utall av eksempler på at team er sammensatt basert på personlige relasjoner eller organisatorisk posisjon. Likevel gjør Katzenbach & Smith en interessant erfaring at det er mange som overfokuserer på fagkunnskaper i sammensetningen av team og på den måten ikke får med seg team medlemmer med komplementære ferdigheter.
- Forpliktet til felles hensikt og mål: Målet må henge sammen med hensikten ellers vil teamets medlemmer bli forvirret og ikke klare å dra i samme retning.
- Forpliktet til felles tilnærming: Teamet må utvikle en felles, forpliktende tilnærming.

- Gjensidig ansvarlig: Ingen grupper blir til team uten at medlemmene holdes gjensidig ansvarlig. Grupper som mangler gjensidig ansvarlighet har ikke klart å skape en felles hensikt og en felles tilnærming. Når teamets medlemmer lover gjensidig ansvarlighet for å nå teamets mål oppstår det en grunnleggende utvidet tillit som danner grunnlaget for teamet. Den gjensidige ansvarligheten er teamets «syretest». Det er ikke tilstrekkelig at hvert enkelt medlem av teamet opptrer ansvarlig, det er gjensidigheten i måloppnåelsen som er avgjørende.

I styresammenheng forenkler Huse og Søland teambegrepet og reduserer betingelsen for å være et team til at styrets medlemmer har komplementære ferdigheter. «*I styresammenheng betyr det at styremedlemmene utfyller hverandre mer enn de erstatter hverandre.*» (Huse og Søland 2009). På denne måten vil bidraget fra den enkelte være større enn det bidraget den enkelte kan oppnå alene. Forfatterne tar ikke hensyn til felles mål, gjensidig avhengighet og ansvarlighet, samt enighet om felles tilnærming.

De fleste styrer fungerer som arbeidsgrupper som møtes mer eller mindre jevnlig (2-6 ganger i året) og etter en fastlagt agenda oppdaterer styret seg på status og diskuterer enkeltsaker som er fremlagt til beslutning eller orientering.

At styret er en arbeidsgruppe fungerer greit i de fleste situasjoner. I enkelte situasjoner derimot, er det behov for eller kanskje tvingende nødvendig at styret arbeider tett sammen for å løse en spesielt utfordrende hendelse eller en kritisk fase. Skal styret bevege seg fra å være en arbeidsgruppe til å bli et high-performance styreteam krever det at styret har forberedt seg på å håndtere en slik situasjon.

«The wisdom of teams lies in recognizing that any person, whether previously an autocrat or democrat, who genuinely believes in the purpose of the team and the team itself can lead the team toward higher performance.» (Katzenbach & Smith 1993)

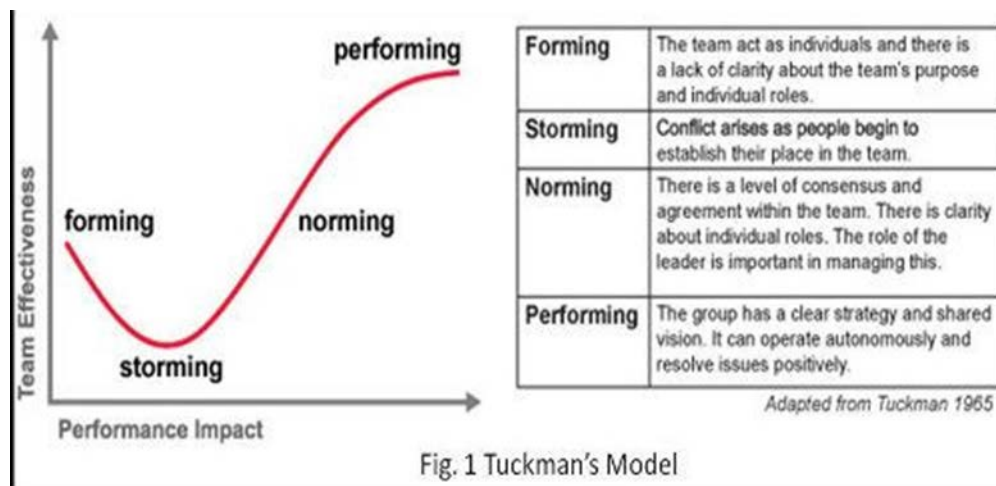


Fig. 1 Tuckman's Model

Figur 7: Tuckman's Model (Katzenbach & Smith 1993)

I beskrivelsen av Tuckmans modell beskriver Katzenbach & Smith (1993) at dannelsen av et team kan være en krevende prosess. Transformasjon fra arbeidsgruppe til team går gjennom fasene; «forming - storming - norming - performing». Spesielt er «storming» fasen krevende. Felles mål og prosess skal skapes, gjensidig avhengighet dannes. I «storming» fasen går teamets effektivitet ned og teamets medlemmer opplever fasen som frustrerende. I denne fasen må kanskje teamet endre form og medlemmer må skiftes ut, for å komme videre. Betalingen kommer når teamet kommer «norming» og «performing» og kan da være et svært godt instrument for å håndtere krevende situasjoner.

Om styrer trenger å være et team etter definisjonene til Katzenbach & Smith eller Huse og Sølund, eller om det er tilstrekkelig å være en arbeidsgruppe som møtes et begrenset antall ganger i året vil avhenge av virksomhetens karakter og kompleksitet. Krevende oppgaver og utfordrende faser krever større teamdynamikk enn enkle prosesser. I veldig mange saker vil et bredt sammensatt styre fungere godt som en arbeidsgruppe, men under press og store utfordringer vil dette ikke være tilstrekkelig for et godt styresultat. Det tar tid og er en krevende prosess å bli et velfungerende team. Det er derfor for sent å starte en slik prosess når den utfordrende situasjonen kommer.

For noen styrer vil det ikke være mulig eller formålstjenlig å utvikle styreprosessene frem til et team i forstand av Katzenbach & Smith. Styret kan likevel komme langt på vei ved å forberede seg på å håndtere vanskelige situasjoner gjennom å utvikle felles mål, avklare roller, arbeide for gode styreprosesser og konsensus vedtak.

Team er ikke løsningen på alle utfordringer i styret, men vil styrke styrets beslutningsprosesser. En forutsetning for at styret skal bevege seg mot eller å bli et team er å enes om felles overordnede mål. Det vil gjøre det enklere å finne frem til gode løsninger og konsensus vedtak. Spesielt i vanskelige saker vil et felles overordnet mål være viktig for å klarere bort sektor- eller silotenking. Styret vil kunne se gjennom «støy» og utenforliggende motiver og argumenter. Nye løsninger vil kunne unngås og nye vinklinger til løsning kan oppdages.

Styret belønnes, foruten (ofte beskjedene) styrehonorar, i hovedsak av anerkjennelse hos eiere. Omverden vil også legge merke til styret som fungerer godt i vanskelige saker. Samhold og konsensus vedtak vil styrke styrets makt og rolle og styremedlemmene vil oppleve anerkjennelse for sine bidrag. Økt tillit hos eierne kan åpne for større styremakt og bredere tillit til styret i vanskelige saker.

4.6 Styrets sammensetning

På samme måte som når vi medarbeidere skal ansette, må styrets sammensetning påvirkes av behov for kompetanse, kapasitet og diversitet. Et selskaps eiere kan styre (påvirke) gjennom tilført kapital, vedtekter og styrevalg. Det er derfor svært viktig at eierinteressene gjenspeiles i valg av styremedlemmer. Gode valg av styremedlemmer reflekterer selskapets behov for ulik sammensetning og kompetanse. Dette vil ofte være preget av hvilken livsfase virksomheten befinner seg i.

NUES – Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse, gir anbefalinger for eierstyring og selskapsledelse. (nues.no) Det er ikke lovfestet at en virksomhet skal ha en valgkomite, derfor bør dette reguleres i selskapets vedtekter. Generalforsamlingen velger valgkomiteen og sammensetningen av komiteen bør reflektere aksjonærenes/eiernes interesser. Det er i eiernes interesse at selskapet går godt og leverer overskudd, men ut over det kan det være vanskelig å enes om hva som er til det beste for selskapet. Prosessen med valg av styremedlemmer starter dermed før valgkomiteen begynner å sette sammen kandidater til styret.

Når en valgkomite skal finne styrekandidater kan det være vanskelig å vite hvilken kompetanse og ferdigheter som skal foreslås. Det gjøres nok en del mer eller mindre kvalifiserte vurderinger, men en god utvalgsprosess starter med å definere en styreprofil. Ved rekruttering av medarbeidere er det helt vanlig å utarbeide en profil på hva vi ønsker å tilføre selskapet. En grundig stillingsanalyse er en forutsetning for rekrutterings- og utvalgsarbeidet.

Uten å ha en klar oppfatning av hvilke oppgaver som skal utføres i den stillingen (styrevervet) som skal fylles, kan en verken klarlegge kravene til stillingsutøveren, eller avgjøre hvorvidt søkeren har kompetanse til å tilfredsstille den. (Grimsø 2004) Til tross for at dette er helt vanlig ved stillingsansettelser er det sjelden å se samme metodikk når styreverv skal besettes.

NUES gir utfyllende råd hva gjelder styrets uavhengighet, men når det gjelder kunnskap og kompetanse gir anbefalingen kun overordnet at styret må ha den nødvendige kompetanse og kapasitet. Forutgående prosesser blant aksjonærer og valgkomite omtales ikke.

Offentlige organisasjoner i moderne samfunn har ofte en folkevalgt ledelse (styre), eller en ledelse som har støtte i et folkevalgt organ. (Christensen et al. 2015) Slike styrer kan dermed være preget av andre forhold enn styrets samlede kompetanse.

Et styret som er sammensatt med nødvendig kompetanse og diversitet har større muligheter til å forvalte sitt ansvar og rolle. Styret vil kunne støtte administrasjonen med kompetanse og strategiske vurderinger, samt forvalte eiers forventninger med virksomheten. Velfungerende styrer hvor kompetanse og personlige egenskaper er vurdert ved valg har større mulighet for å lykkes enn det motsatte. Styret oppnår da sine mål og styrker sin makt, både mot eiere og mot administrasjonen.

4.7 Styrets uavhengighet

Spørsmål knyttet til styrtes uavhengighet kan bli et tema, spesielt når selskaper havner i problemer. En spesielt relevant problemstilling i selskaper med såkalte «tantestyrer».

Styret skal være uavhengig av særinteresser og behandle alle aksjonærer likt.

Uavhengighetskravene vil behandles ulikt, avhengig av selskapsform og organisering. I problematiske saker eller utfordrende situasjoner er styrets kontrollfunksjon viktig. Nære relasjoner til ledelse og eiere kan sette styrets uavhengighet på prøve. På samme måte vil integriteten til et styremedlem som er i en avhengighet, økonomisk eller sosialt, bli utfordret.

Til tross for dette kan ikke styremedlemmene være uavhengig av selskapet de representerer som de fremste tillitsvalgt. Ett av styret paradokser kommer frem. Det er direkte sammenheng mellom styremedlemmers uavhengighet og lojalitetsplikten til selskapet. Dersom et styremedlem opptrer kun på vegne av en interesse, vil styremedlemmet ikke inneha nødvendig uavhengighet.

Styret har også et tilsynsansvar for den daglige ledelse, på vegne av aksjonærene. Ledelsen i selskapet kan styre mot egne interesser eller i favør av enkelte aksjonærer. Dette vil svekke aksjonærenes interesser og føre selskapet i en retning som ikke er til det beste for alle interesser. Styreleders rolle i denne sammenheng er av spesiell viktighet. Det er normalt styreleder som er i dialog med daglig leder og som da også har størst påvirkningskraft. Styreleder videre bringer holdningen til administrasjonen og styrets arbeid påvirkes lett av hvordan styreleder oppfatter situasjonen. Faren er da til stede for at daglig leder tar over rollen som foresatt og det utvikler seg til et maktspill. Er styrets medlemmer i en slik situasjon bundet av relasjoner eller bindinger mot ledelsen i selskapet, så ligger forholdene godt til rette for å havne i en situasjon hvor ledelsen i selskapet har utmanøvrert styret.

Styremedlemmer i tantestyrer er som oftest oppnevnt på grunn av personlige relasjoner til en eller flere av aksjonærene. I vanskelige situasjoner kan det utvikle seg til strid mellom aksjonærene om strategiske valg eller handlemåter. Det vil da kunne være vanskelig for styrets medlemmer å opptre uavhengig, til selskapets beste.

Styret må foreta avveininger mellom prinsippet om flertallets makt på den ene siden og likebehandling av alle aksjonærer på den andre. Styret må balansere aksjonærenes interesser og således evne å fatte gode vedtak, til en viss grad, uavhengig av de største aksjonærene. Sterk uavhengighet begrenser flertallets styringsmuligheter, mens kan lede til motsetninger i styret og derved svekke styrets myndighet og evne til beslutninger.

Ifølge partner i Advokatfirmaet Simonsen Vogt Wiig AS (lederkilden.no) vil et styremedlems uavhengighet ofte kunne være en subjektiv vurdering, spesielt når det er snakk om relasjoner, økonomisk eller sosial uavhengighet. Uavhengigheten og integritet kan variere fra sak til sak og det krever at styret har problemstillingen til jevnlig vurdering, samt at hvert enkelt styremedlem må bære sitt eget ansvar til å melde seg inhabil om avhengigheten er stor.

NUES (nues.no) gir anbefalinger vedrørende styrets uavhengighet og definerer et styremedlem som uavhengig *«når vedkommende ikke har forretningsmessige, familiære eller andre relasjoner som må anta å kunne påvirke vedkommendes vurderinger og beslutninger»*. Om et styre skal kunne være uavhengig er styrets sammensetning avgjørende. NUES gir også anbefalinger i denne sammenheng *«Det er viktig at styret er sammensatt slik at det kan vurdere ledende ansatte og vesentlige avtaler som inngås av selskapet på uavhengig grunnlag.»*

I forhold til styrets maktposisjon er det lett å se at et styre med representanter som ikke kan opptre uavhengig også mister sin makt. Når den enkelte ikke fritt kan representere seg selv i styret så skaper det mistillit til personen og til styret som kollegium. Styrets beslutninger vil bli vurdert, internt i organisasjonen og eksternt, på bakgrunn av den enkelte representants uavhengighet. Høy grad av uavhengighet gir styret makt og gjennomføringskraft, ved lav uavhengighet blir styret oppfattet som et tantestyre uten makt.

4.8 Oppsummert

I dette kapitlet har vi redegjort for styrets plikter og oppgaver, agentteorien, teorier om styrer som team samt teoretiske perspektiver på styrets sammensetning og uavhengighet.

Vi mener dette er relevante teoretiske perspektivene for å analysere hvilken makt styret i Helse Nord RHF har basert på gjennomgang av funn i foretakets overordnede og førende styringsdokumenter. Denne teorien vil også være nyttig for å klassifisere hvilken stereotyp styret til Helse Nord RHF ser ut til å ha; tante, barbar eller klans.

5 Metode

«Hensikten med forskning er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å klare dette må forskeren ha en strategi for hvordan han eller hun skal gå fram. Denne strategien er metoden.» (Jacobsen 2016)

Vi vil her beskrive våre valg av metode for å besvare problemstillingen «*Hvilken makt har styret i Helse Nord RHF*» med det oppfølgende spørsmålet «*Har Helse Nord RHF et tantestyre?*»

5.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er veikartet som skal vise oss veien til målet for å besvare vår problemstilling. Metode er en hvordan vi skal samle inn empiri til vår undersøkelse og er avhengig av hva slags forskningsspørsmål som stilles. Siden hensikten med vår studie er å beskrive hvilken makt styret til Helse Nord RHF har og om det er et tantestyre, har vi valgt en kvalitativ tilnærming på vår studie.

Ifølge Jacobsen (2016) krever kvalitative undersøkelsesopplegg ofte en induktiv tilnærming og studien er ofte intensiv da det er få undersøkelsesenheter man går i dybden av. Kvalitative undersøkelser kjennetegnes ved at man samler inn ord og ikke tall. (Jacobsen 2016) Det er en metode som er egnet for å oppnå dybdekunnskap og få forståelse av helhetlige konsepter.

5.1.1 Casestudie

En case er «... en inngående studie av en eller noen få undersøkelsesenheter.» (Jacobsen 2016)

Casestudier er egnet når et fenomen skal beskrives og forklares (deskriptive konklusjoner), det skal skapes forståelse eller en dypere innsikt i et komplisert problem (kausale konklusjoner). (estudie.no) Casestudier er godt egnet til å gi en detaljert beskrivelse av virkeligheten og til å forstå samspillet mellom aktører og kontekst. (Jacobsen 2016) Det er godt egnet til å beskrive hvordan hendelser påvirker hverandre.

En enkeltcase-studie er ifølge Jacobsen (2016) når en forsker «går dypt inn i en situasjon, en organisasjon eller noe annet som er klart avgrenset i tid og rom.» Vi har avgrenset vår undersøkelse i rom til å gjelde styret i Helse Nord RHF som undersøkelsesenhet og i tid til å gjelde styrets arbeid siden foretakets iverksettelse 1. januar 2002 og frem til i dag.

Å besvare vår problemstilling ved å gjennomføre en enkeltcase-studie av styret til Helse Nord RHF er en tilnærming vi mener vil gi oss god innsikt i styrets roller og oppgaver. Bakgrunnen for at vi har valgt styret i Helse Nord RHF som undersøkelsesenheter er at Helse Nord er en virksomhet av stor allmenn betydning og som offentlig eid foretak ligger det mye relevant informasjon tilgjengelig på internett.

For å besvare vår problemstilling har vi valgt å konsentrere vår studie på de overordnede dokumentene som legger føringer for vår undersøkelsesenheter. I tillegg har vi funnet noen andre relevante dokumenter. Dokumentene som er brukt er listet opp i kapittel 6.

For å gå i dybden av valgt tema vil vi gjennomføre dybdeintervju med ressurspersoner som har inngående kjennskap til undersøkelsesenheter. Dette gir oss mulighet til å skaffe mer detaljert og nyansert informasjon om undersøkelsesenheter og faktorer som er av relevans for vår problemstilling.

5.2 Utvalg og datainnsamling

Innsamling av kvalitative primærdata kan foregå gjennom: individuelle eller gruppeintervju eller observasjon. Tilgang til sekundærdata kan være gjennom dokumentundersøkelser eller kildegransking. (Jacobsen 2015) I hovedsak har vi valgt å benytte sekundærdata gjennom dokumentundersøkelser. Dette har vi supplert med primærdata innsamlet gjennom dybdeintervju.

Litteratur og annen tilnærming i denne oppgaven er bøker, artikler, aktuelle lover og forskrifter, rapporter og annen tilgjengelig informasjon på internett. Tidligere skrevne masteroppgaver er benyttet for å få tips om oppbygning og struktur på oppgaven.

5.2.1 Det empiriske arbeidet

I vår tilnærming var det viktig å danne seg et overordnet bilde av styrets rolle, funksjon og handlingsrom.

En dokumentanalyse gjennomføres som en skrivebordsundersøkelse. (Jacobsen 2016) Vi har gjennomført systematisk innholdsanalyse av flere dokumenter for å finne relevante dokumenter som kan bidra til å besvare vår problemstilling. Avgjørende for de dokumentene vi har valgt å benytte er at de kan gi svar på det vi ønsker å undersøke.

Dokumentene vi har vært på utkikk etter har vært overordnede styringsdokumenter for Helse Nord RHF som kan si noe om styrets oppgaver, ansvar og plikter. Det har hovedsakelig vært virksomhetsbaserte dokumenter

Som et supplement til sekundærundersøkelsen har vi tilgang til noen få sentrale personer som har inngående kjennskap til undersøkelsesenheten og som dermed kan bidra til å gi et dekkende inngående bilde av styrearbeidet for perioden 2002 til 2016. Informantene har hatt posisjoner som gjør dem i stand til å formidle god innsikt i overordnet styring av Helse Nord i den aktuelle perioden.

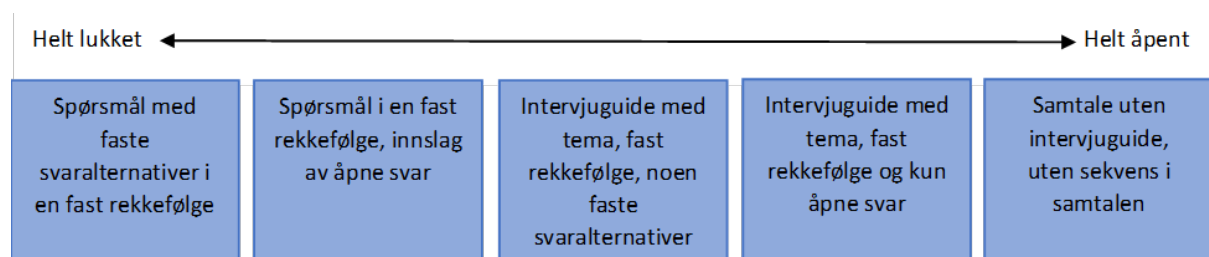
Siden antall informanter er lavt ønsker vi ikke å oppgi noen informasjon om dem eller hvilken relasjon de har/har hatt i forhold til undersøkelsesenheten Helse Nord RHF. Vi har også lovet informantene anonymitet. Alle informantene var relevante i forhold til vår undersøkelse.

5.2.2 Intervjuguide

Det kvalitative intervju kan ha ulik åpenhet, enten som en helt vanlig samtale eller med mer styring fra intervjuers side. (Jacobsen 2016) Åpne intervju kan struktureres gjennom en intervjuguide som i varierende grad strukturerer samtalen. Stor grad av strukturering medvirker til å lukke samtalen og noe av verdien med den åpne samtalen går tapt.

I vår undersøkelsen har vi valgt å strukturere den åpne samtalen gjennom en intervjuguide som på forhånd var sendt respondentene. Hensikten med guiden var å berøre de samme tema hos respondentene, samt å styre samtalen slik at vi fikk dekket de tema vi mener var nødvendige for å belyse problemstillingen. Intervjuguiden bidro til at respondentene fikk forberedt seg og satt seg inn i tema.

Strukturering av intervju er en glidende skala fra «helt åpent» til «helt lukket».



Figur 8: Grader av strukturering av intervju. (Jacobsen 2016)

Av flere grunner bør ikke det åpne intervjuet være helt åpent. For å sikre at intervjuet berører viktige elementer i undersøkelsen må vi tilføre en struktur. Er strukturen for streng så

kan viktig informasjon gå tapt. Dernest er det hensiktsmessig at informantene berører de samme tema, slik at problemstillingen blir belyst fra flere vinklinger.

Til våre intervju ble det laget en intervjuguide som i hovedsak består av tema som vi ønsker belyst, samt åpne spørsmål. Vi mener at guiden var formulert så åpent at det ikke reduserte verdien av det åpne intervju, samtidig som det gav tilstrekkelig struktur til å berøre aktuelle tema. Intervjuguiden hadde noen individuelle tilpasninger til de ulike respondentene, så vi ønsker derfor ikke å legge den ved.

Vi opplevde ikke at intervjuguiden begrenset respondentene og samtalen gikk lett rundt tema. Intervjuguide avsluttet med «*Er det andre forhold du mener vi bør tenke på?*» som en åpen invitasjon til tips eller betraktninger som ikke hadde vært berørt. På den måten åpner intervjuet helt opp mot slutten og fanger eventuelle begrensinger strukturen har påført.

5.2.3 Intervjuene

Det åpne dybdeintervju passer godt når det er få respondenter, den enkelte respondents synspunkter er viktig og når vi ønsker respondentens tolkninger av spesielle fenomen. (Jacobsen 2016). Samtaler ansikt-til-ansikt er å foretrekke da det er lettere å oppnå tillit og derved sikre en åpen og trygg samtale.

Informantene ble først kontaktet på e-post/tekstmelding, hvor de ble presentert for tema og hvorfor vi ønsket kontakt. Etter avtale ble det oversendt en overordnet intervjuguide før samtalen. På grunn av Covid-19 situasjonene ble samtalen gjennomført per telefon. Ideelt sett burde det vært et fysisk møte, men under de rådende omstendigheter fungerte telefonintervju meget bra. Vi mener at bruk av telefonintervju i denne sammenhengen ikke utfordret tilliten mellom informant og utspørter, ei heller reduserte mulighetene for informasjon. Informantene hadde benyttet intervjuguide til forberedelser og guiden ble med enkelte naturlige sidesprang benyttet gjennomgående. Intervjuguiden la opp til dialog rundt spørsmålene og oppfølgende spørsmål underveis. Intervjuene varte mellom 70 og 90 minutter.

Data kan nedtegnes på flere måter, vi valgte at den ene førte samtalen mens den andre tok notater. Lydbånd ble vurdert for å sikre detaljer i samtalen, men vi mener at opptak begrenser respondenten i så stor grad at det påvirker både tillitsforholdet og den åpne samtale.

5.3 Evaluering av metode

Ifølge Jacobsen (2016) er det to krav empirien bør tilfredsstillere når man samler inn data; pålitelighet (reliabilitet) og gyldighet (validitet). Dette har vi hensyntatt i hele undersøkelsen.

For å gi en forståelse av dette vil vi gå dypere inn i undersøkelsens reliabilitet og validitet.

5.3.1 Reliabilitet

Når undersøkelsens reliabilitet skal undersøkes må vi se om det er trekk ved selve undersøkelsen som har bidratt til å skape resultatene. (Jacobsen 2016) Undersøkelsen må være til å stole på.

Jacobsen (2015) beskriver at en dokumentundersøkelses reliabilitet påvirkes av «*Tilgang til dokumenter. Hvordan passer dokumentenes bruk av data til problemstillingen? Har vi kontroll over mulige feilkilder? Kan vi stole på de kildene dataene kommer fra?*»

I vår studie har vi benyttet oss styrende dokumenter for Helse Nord RHF samt offentlige rapporter og utredninger. Dokumentene er offentlig tilgjengelig på internett og ligger hovedsakelig på nettsiden til Helse Nord RHF og regjeringen. I tillegg er flere av dokumentene behandlet av styret i Helse Nord RHF. Vi mener dermed at muligheten for feilkilder i disse er minimal.

Valg av dokumenter til å besvare vår problemstilling ble gjort ut fra dokumentenes funksjon og innhold. Både foretakets vedtekter, styreinstruks og oppdragsdokument sier klart noe om hva Helse Nord RHF er og skal og styrker reliabiliteten. Det samme mener vi regjeringens eierskapsmelding og styreveileder gjør ved at de gir tydelige føringer på eierstyringen av foretaket. Og de øvrige dokumentene er rapporter og utredninger på bestilling fra departement eller undersøkelsesenheten som sier noe om organiseringen, styringen og rollene i helseforetakene. Alle valgte dokumenter er produsert til andre formål enn vår undersøkelse, men vi har ingen grunn til å ikke stole på kildene de kommer fra. Det er sikker flere dokumenter som kan være relevante til å gi ytterligere dokumentasjon på vår besvarelse og det er en mulig svakhet ved reliabiliteten.

Under intervjuene ble det tatt notater underveis. Det er en svakhet ved reliabiliteten til intervjuene at de ikke ble tatt opp på lydbånd slik at man kan gå tilbake for å sjekke hva respondenten faktisk sa. Av hensyn til respondentene vil vi heller ikke offentliggjøre referatene av disse intervjuene så det er ikke mulig for andre å gå inn å sjekke hva vi har

notert ned. Det er en styrke for reliabiliteten at den ene av oss noterte underveis i intervjuene, mens den andre holdt fokus på samtalen. Etter referatene fra intervjuene var renskrevet ble de gjennomgått og korrigert ved behov av den andre. Vi er dermed to personer som har samme oppfatning av svarene til respondentene. Det er en styrke for reliabiliteten at intervjuene ble gjennomført per telefon. Dermed var respondentene på et selvvalgt fysisk sted som ikke var påvirket av oss eller undersøkelsen. I tillegg kunne vi ikke påvirke respondentene med kroppsspråk og holdninger underveis.

Ifølge Jacobsen (2016) finnes det ikke perfekte forskningsprosesser. Reliabiliteten til en studie vil derfor styrkes om flere forskningsmetoder benyttes, både kvalitative og kvantitative. Vår studie baserer seg kun på kvalitative metode og dette kan svekke reliabiliteten. Ingen av oss har noen nære relasjoner til undersøkelsesenheten Helse Nord RHF eller til noen av informantene.

5.3.2 Validitet

En undersøkelses validitet (gyldighet) sier noe om vi måler det vi faktisk ønsker å måle. (Jacobsen 2016) Vi må derfor vurdere undersøkelsens interne og eksterne gyldighet.

5.3.2.1 Intern validitet

Når undersøkelsens interne gyldighet skal vurderes må vi se på om det er samsvar mellom virkeligheten og vår beskrivelse av den. «*Alle kvalitative undersøkelser er kun så gode som de dataene de klarer å samle inn i de første fasene.*» (Jacobsen 2016) Dataenes gyldighet er sterkt avhengig av kildene de kommer fra. I undersøkelse består innsamlet empiri av dokumenter skrevet av andre til et annet formål og intervju med informanter.

Dokumentene vi har benyttet i denne studien er offentlig tilgjengelig på internett og ligger hovedsakelig på nettsiden til Helse Nord RHF og regjeringen. Vi er dermed trygge på at de kommer fra en pålitelig kilde og har høy gyldighet.

Ved bruk av intervjuer i kvalitative undersøkelser kan man ikke med sikkerhet vite hva respondentene legger i de ulike spørsmålene. Dette kan påvirke undersøkelsens validitet i forhold til om respondentene har svart på det de faktisk skal. I vårt tilfelle fikk respondentene tilsendt en intervjuguide i forkant av intervjuet. Selve intervjuet ble gjennomført per telefon og det ble snakket rundt alle spørsmålene. Med dette fikk vi snakket rundt tema og sikret at respondentene forsto hva vi var ute etter og svarte på det. Dermed unngikk vi eventuelle misforståelser og uklarheter som kunne utgjøre en trussel mot validiteten til intervjuene.

Undersøkelsens interne validitet vil også avhenge av om vi har fått tak i de riktige kildene og om disse gir riktig informasjon. (Jacobsen 2016) Våre informanter har inngående kjennskap til både selve undersøkelsesenheten, styrets arbeid og forholdet til eieren. Likevel må vi ta høyde for at svarene er gitt ut fra deres subjektive forståelse av virkeligheten, samt at deres rolle kan ha påvirket svarene. Ved gjennomgang av svarene fra respondentene i analysedelen ser vi at informasjonen de har gitt oss samsvarer med funnene vi har gjort i dokumentene vi har gjennomgått.

5.3.2.2 Ekstern validitet

Undersøkelsens eksterne gyldighet skal vurderes i hvilken grad våre funn kan generaliseres til andre enheter enn de vi har undersøkt. (Jacobsen 2016)

Det er kjent at enkeltcase-studier har en klar begrensning når det gjelder generalisering. Enkeltcaser er heller ikke godt egnet til å etablere kausale sammenhenger. (Jacobsen 2015)

Siden resultatene av vår undersøkelse kun omhandler en enhet mener vi dette ikke gir grunnlag for å generalisere våre funn til andre enheter. Vår studie er gjennomført for å gi svar på hvilken makt styret til Helse Nord RHF har.

Helse Nord RHF er ett av fire regionale helseforetak i Norge. Alle foretakene har samme eierstruktur og er underlagt samme eierstyring. Vi mener dermed det er mulig at funn fra denne studien også kan generaliseres til de øvrige tre regionale helseforetakene; Helse Midt-Norge, Helse Vest og Helse Sør-Øst.

5.4 Etikk

En forsker må foreta etiske valg og overveielser gjennom hele forskningsprosessen. (Jacobsen 2016) Ressurspersonene vi intervjuet i forbindelse med denne oppgaven er gjort kjent med vårt formål med undersøkelsen og at deres svar ville bli brukt til å hjelpe oss til å få en dypere forståelse av undersøkelsesenheten. Vi har vært nøye på å holde informantene anonyme og det foreligger ingen tilgjengelige referater fra samtalene. Det er ikke samlet inn personopplysninger i denne undersøkelsen.

6 Analyse og konklusjon

For å vurdere om styret i Helse Nord RHF har makt eller ikke, har vi gått igjennom en del sentrale, overordnede styringsdokumenter for foretaket samt andre relevante rapporter og dokumenter. De mest relevante som vi refererer til gjennom analysen er:

- Vedtekter for Helse Nord RHF
- Instruks – Styret for Helse Nord RHF
- Plan for Helse Nord 2017-2020
- Helse- og omsorgsdepartementets oppdragsdokument til Helse Nord RHF for 2020
- Helse- og omsorgsdepartementets veileder for styrearbeid i regionale helseforetak
- Statens eierskapsmelding (Medl.St.8 (2019-2020) «*Statens direkte eierskap i selskaper*»)
- NOU 2016:25 Organisering og styring av spesialisthelsetjenesten. Hvordan bør statens eierskap innrettes fremover?
- «*Evaluering av styrene i helseforetakene – En evaluering av roller og funksjon for styrene i de regionale helseforetakene og helseforetakene.*» Rapport fra Helse- og omsorgsdepartementet av 22. juni 2012
- «*Helse Nord RHF og Universitetssykehuset Nord-Norge HF. Rapport fra ekstern undersøkelse av hendelsesforløp*» Rapport utarbeidet av PwC i 2018 på oppdrag for styrene i Helse Nord RHF og Universitetssykehuset Nord-Norge

Disse dokumentene ligger til grunn i vår dokumentanalyse når vi diskuterer de ulike teoretiske perspektivene vi har beskrevet i kapittel 4. Vi har delt dette kapitlet opp i to deler hvor vi først analyserer i forhold til hvilken makt styret til Helse Nord RHF har, før vi etter analyserer med fokus på om Helse Nord RHF har et tantestyre.

6.1 Styrets makt

6.1.1 New Public Management

I Norge ser man på perioden fra slutten av 1980-årene som en ny epoke i organiserings- og styringsmessig sammenheng. Den sosialdemokratiske ekspansjonsstat ble utfordret av ny-liberalistiske ideer og av praktiske løsningsforslag basert på konkurranse- og markedstenkning. (Hermansen & Stigen 2013)

Reformprogrammene i offentlig sektor har fått merkelappen «*New Public Management*» NPM. (Christensen et al. 2015) Denne bevegelsen av reformer skulle ta ned forskjellene mellom offentlig og privat sektor. NPM fokuserer på at offentlig sektor må ha mer fokus på effektivitet, resultat, konkurranse, marked og brukere. Et bærende element i NPM er at det offentlige skal evne å bli mer kostnadseffektive og produktive ved hjelp av organisasjons- og ledelsesmodeller hentet fra privat sektor. (utdanningsforbundet.no) Innenfor NPM er tanken at kvalitet på offentlige tjenester sikres gjennom fokus på resultat, brukere og konkurranse.

Nærings- og handelsdepartementet (NHD) ble opprettet 1. januar 1997, som en erstatter for Nærings- og energidepartementet. Bakgrunnen for dette var at Regjeringen ønsket å samle ansvaret for nærings sakene fra Nærings- og energidepartementet sammen med handels-, internasjonalisering og skipsfartssakene fra Utenriksdepartementet. (nsd.no) Under NHD ble så Eierskapsavdelingen opprettet. Denne skulle forvalte statens eierinteresser. (wikipedia.org)

Opprettelsen av helseforetakene i 2002 oppfatter vi som en del av NPM reformen i Norge. Dette medførte at sykehusene gjennom helseforetakene fikk en organisasjonsmodell mer lik privat sektor. En annen årsak til innføringen av sykehusreformen fra 1. januar 2002 var at Staten ønsket en sterkere politisk kontroll med helsesektoren slik at de lettere kunne styre etter sektorpolitisk mål. (NOU 2016:25)

Intensjonen med opprettelsen av helseforetakene var at staten ønsket mer makt. Med bakgrunn i de dokumentene vi har gjennomgått vil vi påstå at denne intensjonen har staten oppnådd. Det som er relevant for oss å vurdere er hvorvidt valgt organisasjonsform og styringsstruktur gir styret i de regionale helseforetakene, her Helse Nord RHF, makt.

6.1.2 Eierstyring

Private selskaper (aksjeselskaper) vil som oftest ha økonomisk resultat som hovedmål, men moderne organisasjoner med god ledelse vil også sette seg mål relatert til: markedsandel, produktutvikling, helse, miljø og sikkerhet, bærekraft, med mer. Uansett overordnede mål er det styrets ansvar å organisere virksomheten slik at eiers (aksjonærenes) mål blir nådd.

Offentlig eide selskaper vil ofte ha mål relatert til gjennomføring av politiske målsetninger, gjerne sektorpolitiske mål. Dette gjelder også for helseforetakene. Sektorpolitisk styring involverer Stortinget, regjeringen og departementene. De sektorpolitiske mål er forankret i gjeldende politikk og politiske mål. Eierstyring er for statens et sentralt virkemiddel for at de

sektorpolitiske selskap skal oppnå sine mål, virksomhetens vedtekter i spesielt. (Colbjørnsen 2019)

I statens eierskapsmelding (regjeringen.no) leser vi at:

«Statens mål som eier i selskapene som primært ikke opererer i konkurranse med andre er mest mulig effektiv oppnåelse av ulike sektorpolitiske mål. Sektorpolitiske mål settes for hvert selskap. Statens begrunnelse for eierskapet og statens mål som eier reflekteres normalt gjennom bestemmelser i selskapets vedtekter.»

I vedtektene til Helse Nord RHF er dette reflektert under «§ 6 Hovedoppgaver». I tillegg er statens overordnede mål med eierskap i de regionale helseforetakene beskrevet i Eierskapsmeldingen kap. 6.3.5. (regjeringen.no)

For Helse Nord RHF og med underliggende foretak vil statens årlige «oppdragsdokument» (helse-nord.no) beskrive hvilke sektorpolitiske mål som skal oppnås innenfor gjeldende periode, og dette må foretakene rapportere på underveis og ved perioden slutt. Oppdragsdokumentet overleveres på foretaksmøtet i begynnelsen av januar hvert år.

Oppdragsdokumentet Helse Nord RHF for 2020 (helse-nord.no) gir overordnede og detaljerte føringer for hvordan helseforetaket skal innrette seg gjennom året. Dokumentet er på 20 sider og er omfattende og detaljert. De overordnede mål og prioriteringer beskrives i detaljerte former, hvor gjennomføring, mål og rapportering beskrives. I egen tabell listes det opp mål for 2020, det er totalt 17 definerte mål med krav til måloppnåelse og rapporteringsfrekvens. Budsjettet er definert innenfor flere kapitler og poster (ref. Stortingets budsjettvedtak) og definerer bevilgninger fra den største (basisbevilgning) på i overkant av 13 milliarder ned til minste budsjettpost på 0,5 millioner.

Gjennom både eierskapsmeldingen (regjeringen.no), styreveilederen (regjeringen.no) og oppdragsdokumentet (helse-nord.no) mener vi staten som eier utøver betydelig eierstyring og gjennom dette reduserer styrets reelle makt.

6.1.3 Styrets rolle og oppgaver

Et hvert styre er organisasjonens fremste tillitsvalgte, men skal først og fremst se til at eiers mål med virksomheten oppnås. Eierstyring kan variere fra svært bestemte og konkrete mål til mer diffuse, kvantitative eller kvalitative mål som kan være vanskelig å måle.

Statens eierskapsmelding (regjeringen.no) peker på at en av de viktigste oppgavene til staten er å sette sammen kompetente og velfungerende styre. Styret tillegges en viktig rolle for å nå statens mål med virksomheten.

De regionale helseforetak forvalter en viktig samfunnsoppgave på vegne av felleskapet. Virksomheten er ressurskrevende og det forvaltes store midler som overføres gjennom statlige bevilgninger. Foretaksmøtet tilsvare generalforsamling i et aksjeselskap og er eiers instrument for å forplikte styret. Regionale helseforetak styres mer detaljert enn andre sektorpolitiske virksomheter gjennom det årlige oppdragsdokumentet (helse-nord.no). (NOU 2016:25)

I forbindelse med foretaksmøtet i januar mottar de regionale helseforetakene oppdragsdokument (helse-nord.no) som i stor grad regulerer virksomheten gjennom året som kommer. Dokumentet er omfattende og detaljert. Oppdragsdokumentet definerer «sørge for» ansvaret, samt hvilke tjenester som skal tilbys, prioriteringer og krav. (Colbjørnsen 2019) Oppdragsdokumentet gir klare føringer på hva som skal gjennomføres, styrets oppgave er å beslutte hvordan det skal gjennomføres.

I rapporten «Evalueringsrapporten – En evaluering av roller og funksjon for styrene i de regionale helseforetakene og helseforetakene.» (regjeringen.no) heretter omtalt som «Evalueringsrapporten», beskrives en utbredt holdning i styrene at oppdragsdokumentet er for omfattende og detaljert, med et stort antall styringsparameter. I praksis beskrives oppdragsdokumentet som vanskelig å følge opp.

Etter vår oppfatning bidrar detaljgraden i oppdragsdokumentet til å redusere styrets makt og mulighet for påvirkning av foretakets aktiviteter. Dette til tross for det overordnede mål at styret er et av statens viktigste mål for å oppnå sine mål med virksomheten.

Dette fremkommer også i «Evalueringsrapporten» (regjeringen.no) Selv om rapporten viser at styrene selv mener de gjør en god jobb, så fremheves det at det er en vanlig oppfatning at styrets arbeid begrenses av et for snevert handlingsrom. Det kan tyde på at det ikke er samsvar mellom eiers styringskrav og forventninger til handlingsrom i de enkelte foretak. Rapporten viser også til en undersøkelse blant politiske ledere på kommunalt og fylkeskommunalt nivå innenfor regionen til Helse Nord at hele 60% mener at «*styrets handlingsrom er for lite i forhold til målsetningene*». (regjeringen.no)

I samtale med informant fikk vi inngående beskrevet styret rolle og makt gjennom de første årene etter dannelsen av de regionale helseforetak. Informanten beskriver at den første tiden var preget av at reformen kom raskt på plass og hadde begrensede formaliserte roller og krav. De første årene bar preg av stor frihet og mye makt til styrene i den regionale helseforetakene. Reformen tok etter hvert form og departementene tok mer styring og kontroll, noe som sterkt reduserte styrenes rolle og makt i de regionale helseforetakene. Informanten mente at styrene nesten mistet sin funksjon som et resultat av overordnede styringsdokumenter. Styrene satt igjen med et ansvar for budsjettoppfølging og rapportering på definerte mål gitt i oppdragsdokumentet. Informanten mente at styret i Helse Nord RHF var uten makt og etter hvert fungerte mest som en «støydemper» i relasjonen mellom spesialisthelsetjenesten og departementet.

Også den andre informanten opplevde at styret hadde begrenset med makt, men påpekte at etter at de regionale helseforetak fikk innrettet økonomien slik at foretaket gjennom avskrivninger kunne opparbeide midler til investeringer, økte styrets rolle og makt igjen.

6.1.4 Styrets makt sett ut fra et agent - prinsipal perspektiv

I perspektiv av agentteorien er det to måter å betrakte forholdet mellom prinsipal og agent, enten ved at prinsipal er staten ved departementet og administrasjonen i Helse Nord RHF er agent, hvor styret opptrer som bindeledd mellom prinsipal og agent, eller så kan vi se på alle prinsipal – agent relasjoner.

I den førstnevnte relasjon er styret mellom prinsipal og agent. Styret vil la seg påvirke av prinsipalens belønningsmuligheter som dette tilfelle, ut over styrehonorar, retter seg mot anseelse, posisjonering i arbeidsmarkedet, nye muligheter. Det har større verdi for styret å identifisere seg med prinsipal enn agent. Det er viktig da det er prinsipalen som velger styret.

Styret opptrer da som prinsipal mot agenten, administrasjonen i Helse Nord RHF. I denne relasjonen kan det være større interesseforskjeller mellom agent og prinsipal (styret) enn i relasjonen mellom styret og eier. Det kan ha stor betydning for administrasjonen hvordan prinsipalen forholder seg til agenten, som selv ønsker å arbeide ut fra egne interesser. Daglig leder (agenten) vil kunne la seg motivere av forhold som ikke er synlige for prinsipal. Det kan være relatert til forhold som økonomi, prestisje, opparbeidede friheter, med mer. Denne asymmetriske informasjonstilstanden gir daglig leder en mulighet til å prioritere egne mål fremfor eiers mål med virksomheten.

Faren for asymmetrisk informasjon reduseres gjennom tilpasset rapportering. Prinsipal måler agentens aktivitet mot de mål som er viktige for prinsipalens måloppnåelse. Problemet i denne sammenheng er at rapportering har en kostnad, samt at det er adferd som er vanskelig å måle og da også vanskelig å rapportere. Kjernen i agentteorien er å balansere kostnadene ved måling og rapportering, mot overføring av risiko til agenten. (Huse 2018)

Prinsipalens (styrets) makt over agenten (daglig leder) ligger i belønning. Belønning kan være økonomisk, men også ved å gi friheter, økt ansvar, anerkjennelse, nye muligheter i selskapet etc. Styret belønner ledelsen for å nå mål som er definert av styret. Sterk belønningsstruktur gir styret stor makt, svak struktur gir liten makt og åpner for at agenten lettere kan falle for fristelse å arbeide for egne mål. Asymmetrien øker.

Agentteorien sier lite om hvordan måling og rapportering påvirker ledelsen og organisasjonen for øvrig. Omfattende krav til rapportering kan redusere organisasjonens motivasjon og selvstendighet, noe som videre kan gi sub-optimalisering ved at ledelsen kun fokuserer på det som skal rapporteres.

Organiseringen av Helse Nord RHF kan forklares etter agentteorien. Enten som en direkte prinsipal - agent relasjon mellom Helse- og omsorgsdepartementet og administrerende direktør i Hele Nord RHF, med styret som mellommann, eller som en todelt prinsipal - agent relasjon. Styret er da agent for Helse- og omsorgsdepartementet og prinsipal mot administrerende direktør i Helse Nord RHF. Det er forskjellig belønningsstrukturer som påvirker relasjonen mellom Helse- og omsorgsdepartementet og styret, og i relasjonen styret og administrerende direktør. Det utfordrer styrets posisjon at det er Helse- og omsorgsdepartementet (prinsipal) som har virkemidlene og ledelsen i Helse Nord (agent) som får belønningen.

Styret som agent for Helse- og omsorgsdepartementet motiveres i liten grad av styrehonoraret, men mer av anerkjennelse (internt og eksternt), status, måloppnåelse, nye muligheter, med mer. I relasjonen mellom styret og daglig ledelse er nok den økonomiske belønningen sterkere enn den er for relasjonen mellom Helse- og omsorgsdepartementet og styret, men ledelsen i Helse Nord RHF motiveres nok også i sterk grad av anerkjennelse og måloppnåelse.

Gjennom oppdragsdokumentet (helse-nord.no) er Helse Nord RHF pålagt et omfattende rapporteringsregime og faren for asymmetrisk informasjon er godt redusert. Virksomheten er

transparent og det er lite rom for ledelsen å utvikle egne mål, selv om PwC-rapporten (unn.no) antyder at det kan ha vært tilfelle i de sakene rapporten omhandler.

Styret enten som agent for, eller som mellommann, forvalter belønningen i relasjonen mellom Helse- og omsorgsdepartementet og daglig ledelse. Det gir styret stor makt.

6.1.5 Styret som team

Helse- og omsorgsdepartementet orienterer i sin styreveileder (regjeringen.no) om styrearbeid i regionale helseforetak. Veilederen benyttes blant annet til opplæring av nye styremedlemmer i helseforetakene. Staten legger til rette for god virksomhetsstyring og fremhever styret som et kollegialt organ som treffer beslutninger i styremøtene.

I ukompliserte saker, gjerne saker som er godt saksbehandlet av administrasjonen, kan styret fungere tilfredsstillende som en arbeidsgruppe. Styret og prosessen frem til vedtak krever ikke annet enn at styret har det samme beslutningsgrunnlag og at administrasjonen har belyst sakens fakta og redegjort for konsekvenser. I mer kompliserte og utfordrende saker kan det være viktig for styret å opptre som et team. Dette kan være saker som krever nytenkning, vinklinger ut over administrasjonens saksbehandling og spesielt i saker hvor styret må handle uavhengig av administrasjonen. Tuckman's modell (fig. 7) viser at det er en komplisert prosess å bevege samhandlingsmønsteret fra styret som arbeidsgruppe til styret som team. Styrets effektivitet vil gå ned i den første del av prosessen og det vil virke som om styret beveger seg bort fra løsningen (storming fase), før styret gjør avklaringer internt og sammen beveger seg mot beslutninger som team (norming/performing fase).

De siste årene har det vært spesielt to saker som har vist seg utfordrende å behandle for styret til Helse Nord RHF. Den første saken kom på sakskartet i 2017 og skulle behandles i styremøte 13. desember 2017. Saken dreide seg om det skulle opprettes et PCI-tilbud ved Nordlandssykehuset i Bodø. Dette var en omfattende sak som fikk mye oppmerksomhet både internt i de underliggende foretakene til Helse Nord, politisk i hele regionen og av media. Som en konsekvens av denne saken fikk styret i Helse Nord RHF en personalsak knyttet til administrerende direktør ved Universitetssykehuset i Nord-Norge (UNN). Personalsaken ble en betent sak mellom Helse Nord RHF og Universitetssykehuset i Nord-Norge (UNN) og resulterte i et styrene i de to foretakene engasjerte PwC til å gjennomføre en uavhengig vurdering av hendelsesforløpet. Resultatet av vurderingen som ble presentert i en egen

rapport: «*Helse Nord RHF og Universitetssykehuset Nord-Norge HF. Rapport fra ekstern undersøkelse av hendelsesforløp*» (unn.no)

Rapporten (unn.no) utarbeidet av PwC peker på flere anledninger hvor styret i Helse Nord RHF ikke håndterer pågående saker hensiktsmessig. Styret fremstår ikke kollegialt og tilstrekkelig samkjørt. Bedre styreprosesser forut for de vanskelige sakene kunne ha gjort styrearbeidet både enklere og beslutninger bedre, men organiseringen av styremøtene tillater ikke teambygging slik Katzenbach & Smith (1993) beskriver i sin teori om teams.

I enkeltsaker er det viktig for styret å opptre samkjørt som et team, men ikke nødvendigvis i alle saker. Utfordringen er at om ikke styret får anledning til å bygge relasjoner og bygget team underveis, så er heller ikke muligheten der når det trengs som mest. Åpne styremøter som er offentlig tilgjengelige er ikke ideelt for å skape en arene hvor styret skal bevege seg fra arbeidsgruppe til team.

Vårt inntrykk av at det kan være utfordrende å bygge styret som team åpne styremøter som strømmes og ligger offentlig tilgjengelig etterpå kommer også til inntrykk i PwC-rapporten (unn.no): «*For PwC kan det synes som om Helse Nord RHF har en mer utstrakt bruk av uformelle møter enn det helseforetaksloven legger opp til.*»

Helseforetakene har anledning til å gjennomføre saksforberedende møter. Dette er lukkede møter og kan etter det vi har funnet foregå uten at det skrives referat. PwC-rapporten (unn.no) antyder at saksforberedende møter kan foregå uten at hele styret er inkludert, men at fraksjoner møtes for å diskutere styrets retning i bestemt sak. Dette er etter vår oppfatning ødeleggende for en inkluderende styreprosess og det er vanskelig for styret å opptre kollegialt eller som et team.

Spesielt i vanskelige saker er det viktig at styret sikrer en prosess som fører frem til konsensus vedtak. Det er når det stormer som verst at styret virkelig får prøvd seg. Det blir et sterkt fokus på styrets arbeid, internt og eksternt. I et splittet styre kan særinteresser finne åpninger til å påvirke styremedlemmer som kan ha sektorinteresser som er nært stridens kjerne.

Et styre som står samlet i en slik situasjon har stor makt. Særinteresser beskyttes av styrets felles holdning til overordnede mål og det blir vanskelig for utenforliggende krefter å splitte opp styret.

Er styret derimot splittet åpner det for påvirkning og press. Styrets makt reduseres og vedtak kan ende opp som et minste felles multiplum av hva som det etter hvert er mulig å få til. Debatten vil fortsette og saken kan bli en gjenganger i styrerommet. Styret drives fra skanse til skanse, styremedlemmene utsettes for stort press fra omgivelsene og styret vil etter hvert fremstå med redusert troverdighet. Styrets får redusert sin makt.

I PwC rapporten (unn.no) omtales PCI-saken, og det er tydelig at styret i Helse Nord RHF ikke klarer å håndtere saken som et kollegium. Det er sterke særinteresser som påvirker styrets medlemmer. Styret blir satt under press og selv om vedtaket står seg og blir gjennomført fortsetter saken å prege et splittet styre. PCI-saken danner opptakten til den neste konflikten som er personalsaken mot direktøren ved UNN. Styret er allerede svekket etter PCI-saken og det åpner på nytt for press fra omgivelsene. Både PCI-saken og personalsaken får stor medieoppmerksomhet. Som et resultat av styrets håndtering av personalsaken, må et svekket styre se at styrelederen i Helse Nord RHF må fratru sin posisjon

6.1.5.1 Åpne styremøter

Styremøter i regionalt helseforetak avholdes som åpne og er offentlig tilgjengelige både for fysisk deltakelse og gjennom strømming såfremt det ikke foreligger saklig grunn til å lukke møter helt eller delvis. Begrunnelsen for åpne styremøter ligger i offentlighetsprinsippet, slik at forvaltningen av fellekskapets ressurser blir offentlig tilgjengelig og transparent.

Gode vedtak krever gode styreprosesser. Styrets diskusjoner må være helhetlige og inkludere frie diskusjoner under tillit og konfidensialitet. Dette kan være vanskelig å få til når styremøtene er åpent tilgjengelig. Dette ble også kommentert av begge informantene våre som beskrev spesielt at det var vanskelig for enkelte styremedlemmer å forholde seg til styret som kollegium, når de følte seg bundet av, for eksempel geografiske eller andre særinteresser. I særlig grad mener vi at styrets representanter valgt av de ansatte kan oppleve de åpne styremøtene som begrensende for styreprosessene.

PwC-rapporten (unn.no) peker på at det i undersøkelsen har fremkommet informasjon om at styret har avholdt saksforberedende møter som har tatt form som et beslutende møte. Formelt ble beslutningen gjort under et senere styremøte, men den diskusjonen og beslutningen ble gjort i lukkede, saksforberedende møter. Dette er i strid med kravet om offentlige møter og sporbarhet for offentlig innsyn er ikke tilstede da det verken foreligger innkalling eller protokoll.

Det kan virke som om styret i Helse Nord RHF gjør tilpasninger som hadde vært unødvendige om styremøtene ikke hadde vært åpne. Og begge informantene våre går inntrykk av at ordningen med åpne, offentlig tilgjengelige styremøter er en begrensning for gode styreprosesser.

6.1.6 Styrets egenskaper

Styret i Helse Nord RHF oppnevnes av Helse- og omsorgsdepartementet. I tillegg til de eieroppnevnte styrerepresentantene velges styremedlemmer av og blant de ansatte.

Etter Soria Moria erklæringen i 2005 fikk de regionale helseforetak endret praksis hva gjelder oppnevning av styremedlemmer. (regjeringen.no) Det gikk mot en sterkere politisering av styrets sammensetning, da eierrepresentanter nå skulle velges blant folkevalgte politikere fra kommunalt, fylkeskommunalt eller nasjonalt nivå og fra Sametinget.

I praksis foregår dette ved at de forskjellige politiske nivå melder inn til Helse- og omsorgsdepartementet hvilke kandidater de har til styret i det regionale helseforetaket. Basert på innmeldte kandidater settes styrene sammen og nødvendig kompetanse diversitet forsøkes dekket. Det overordnede mål om kjønnsfordeling og samlet kompetanse som står i forhold til styrets arbeid står fortsatt ved lag.

Når ulike folkevalgte organer melder inn sine representanter til styret, kan disse være preget av en lojalitet hjem. Styret vil da bli preget av medlemmer som har andre prioriterte interesser som ikke nødvendigvis vil være til foretakets beste. Dette kan påvirke styrets uavhengighet.

Dersom styremedlemmene ikke forholder seg lojalt til styret som kollegium så reduseres styrets handlingsevne. God rolleforståelse er grunnleggende for godt styrearbeid. Dette påpekes også i rapporten «Evaluering av styrene i helseforetakene.» (regjeringen.no)

Den ene informanten vi snakket med beskrev det som et problem og en utfordring når et kompetent styre skulle settes sammen. Det kunne være utfordrende å finne komplementære ferdigheter og personlige egenskaper som var ønskelig for et optimalt styrearbeid. Resultatet av dette var at nye styre måtte gjennom et omfattende, internt styreseminar for å løfte nye styremedlemmer til et kunnskaps- og kompetansenivå som var nødvendig for styrets virke.

I de dokumentene vi har gått igjennom har vi ikke funnet noen steder at erfaring med styrearbeid er en prioritert kompetanse for styremedlemmer i de regionale helseforetak. Helse- og omsorgsdepartementet har utarbeidet en veiler: «Styrearbeid i regionale

helseforetak». (regjeringen.no) Dette er en omfattende veileder som beskriver overordnede forhold så vel som praktisk styrearbeid. Vi oppfatter at det kan være et tegn på at det er nødvendig å bygge kunnskap innen grunnleggende styreferdigheter.

I en virksomhet hvor store deler av styret er satt sammen av politisk oppnevnte representanter og representanter valgt blant de ansatte, øker faren for «silo-mentalitet» (Jacobsen og Thorsvik 2013) og behovet for å «hilse hjem» øker. Om styrets medlemmer har mentale mandater enten geografisk eller interessemessig, kan det skape utfordringer for styret som et kollegium.

Styret opptrer som kollegium og tilstreber konsensus vedtak. Styrets sammensetning kan i enkelte sammenhenger være et hinder for gode styreprosesser og derved reduseres styrets kraft og rolle. (Huse 2011)

I rapporten «Evaluering av styrene i helseforetakene» (regjeringen.no) fremheves det spesielt av styreledere at konsensusorientert arbeide er en forutsetning for styrets arbeid. Styreleders rolle er avgjørende for overordnet innretning av styrets arbeid, samt aksept og forståelse for viktigheten av konsensus vedtak. I følge Huse (2011) tilstrebes det generelt konsensus om beslutninger, og ofte vil innstilling fra styreleder og daglig leder være utslagsgivende.

Basert på styrets sammensetning og det vi kan finne i de dokumentene vi har gjennomgått kan det se ut som styret i Helse Nord RHF kan ha utfordringer med å skape et kollegialt styre. Dette kan være en mulig konsekvens av styrets sammensetning og vi kan se konturene i den legalistiske teori (Huse 2011) hvor kritikken mot styrene er at de er mer opptatt av egen eksistens enn hvordan de fungerer.

6.2 Alternativ organisering

Styrearbeidet er ressurskrevende i flere dimensjoner. Et forhold er de direkte kostnadene til styrehonorar, reise og opphold, styreseminarer, saksforberedende møter med mer, noe annet og langt mer ressurskrevende er tidsforbruket. Styrets medlemmer bruker mye tid på styrearbeidet og administrasjonen bruker mye tid på saksforberedelser og gjennomføring. Sett bort fra at det er lovmessige forankret at det skal være et styre, må det være en avveining om det er hensiktsmessig å beholde dagens organisering med styrer for de regionale helseforetak. Spesielt om styret har begrenset rolle og makt.

Dagens foretaksmodell er snart 20 år gammel. Til tross for betydelige strukturendringer innenfor spesialisthelsetjenesten er modellen på regionalt nivå stort sett uendret siden lov om helseforetak ble vedtatt i 2001. Den største kritikken mot helseforetakene har vært rettet mot behovet for egne styrever i helseforetakene på regionalt nivå og de største endringene har nettopp vært knyttet til styrets sammensetning. Fra det opprinnelige «profesjonelle» styret til Soria Moria (2005) hvor overtallet av styret eieroppnevnte medlemmer skulle være hentet fra politikere med bakgrunn i politiske verv i kommune, fylkeskommune eller Sametinget. Dette forholdet ble justert i 2013, slik at kravet til politisk valgte styremedlemmer ble redusert.

Et utvalg leverte 1. desember 2016 en NOU «Organisering og styring av spesialisthelsetjenesten» (NOU 2016:25). Hovedtema var hvordan statens eierskap bør innrettes fremover. Utredningen ser bakover og trekker erfaringer og vurderer på bakgrunn av erfaringer gjort hvordan tjenesten best kan organiseres i fremtiden.

Utvalget fikk et mandat til å vurdere fremtidig organisering etter tre alternativ:

1. Avvikling av de regionale helseforetakene og ha færre helseforetak enn i dag direkte underlagt departementet.
2. Opprettelse av et eget direktorat til erstatning for de regionale helseforetakene
3. Opprettelse av et nasjonalt helseforetak til erstatning for de regionale helseforetakene

Dertil skulle utvalget på eget initiativ vurdere eventuelt andre alternativ for organisering av spesialisthelsetjenesten.

Utvalget la til grunn en rekke vurderingskriterier som: legitimitets- og effektivitetskriterier, inntektssystemet, forholdet til departementet, forholdet til private aktører, beslutningsprosesser, samarbeid med kommuner og utdanningsinstitusjoner, pasient og bruker innflytelse, samt ansattes mulighet for innflytelse.

Felles for alle alternativene vil være en sterk sentralisering av beslutningsprosessene. Dagens modell er under press, til tross for å ha fungert bra. Det er et flertall av partiene på Stortinget som har programfestet at de regionale helseforetak skal fjernes. Hovedårsaken til dette er at de regionale helseforetak er et byråkratiserende mellomledd og at organiseringen videre påfører sykehusene stor administrativ byrde.

Utvalget konkluderer med at alternativ 3 er det beste av de tre alternativene utvalget var satt til å vurdere.. Den organisatoriske modellen i alternativ tre er at dagens fire regionale

helseforetak gjøres om til ett nasjonalt helseforetak. Modellen endrer ikke på dagens funksjonsmåte, men det er kun ett ledd under departementet og ikke fire regionale helseforetak som i dag. Implementeringsrisikoen vurderes også til å være lavest i alternativ 3.

«Styrene i helseforetakene har vært mål for mye av kritikken mot helseforetaksmodellen, og det har vært stilt spørsmål ved om det er behov for styreer både i helseforetakene og på regionnivå. Argument for å legge ned styrene for helseforetakene har blant annet vært knyttet til at ansvarsforholdene er uklare og at styringskraften fra de regionale helseforetakene sin side blir bedre hvis helseforetakene kan styres direkte.» (NOU 2016:25)

Den regionale oppdeling av helseforetakene skaper en legitimitet i befolkningen på en slik måten at vi forventer at spesielle lokale hensyn blir ivaretatt. Styrets makt styrkes gjennom regional legitimitet. I tilfelle av at de fire helseregionene gjøres om til et nasjonalt helseforetak, så vil den lokale og regionale legitimitet svekkes og styrets makt vil bli redusert.

Det fire regionale helseforetak preges av store forskjeller, geografiske og befolkningsmessige. Lokal kunnskap er viktig når helsetilbudet skal skapes innenfor en region.

Vi mener at et nasjonalt helseforetak vil ha lavere legitimitet og styret i dette foretaket vil ha mindre makt enn om dagens modell opprettholdes..

6.3 Hvilken makt har styret i Helse Nord RHF?

Problemstillingen i denne oppgaven er «*Hvilken makt har styret til Helse Nord RHF?*».

Styrets makt defineres av handlingsrom og -frihet. Et styre som ikke har handlefrihet, har heller ikke makt.

Styret i Helse Nord RHF er oppnevnt av Helse- og omsorgsdepartementet og er satt til å «sørge for» at departementets og den politiske ledelse når sine sektorpolitiske mål.

Helsevesenet har en omfattende aktivitet som er viktig for de fleste som bor i regionen.

Styrets vedtak får direkte konsekvenser for hvordan spesialisthelsetjenesten utføres i regionen.

I de første årene etter sykehusreformen ble innført hadde styrene stor frihet og stor makt. Etter hvert har byråkratiet tilegnet seg mye av den makten og styret i Helse Nord RHF blir på mange områder styrt gjennom lover og regler for helsetjenesten. Videre styrer Helse- og

omsorgsdepartementet og statsråden det regionale helseforetaket gjennom oppdragsdokumentet (helse-nord.no). Dette dokumentet er omfattende, detaljert og styrer aktiviteten gjennom prioriteringer, med påfølgende krav om rapportering. Dette reduserer styrets handlefrihet og derved også styrets makt.

Styrets evne til å fremstå som et kollegium, med konsensus vedtak øker styrets troverdighet og legitimitet. Et enhetlig styre har større makt enn et splittet styre. Det er overordnet viktig at det arbeides for gode vedtak som alle styretsmedlemmer kan stille seg bak. PwC-rapporten (unn.no) gjennomgår to spesielle saker, hvor styret utsettes for stor press og klarer ikke i tilstrekkelig grad å fremstå som samlet.

Styrets sammensetning påvirker styrets evne til å fatte gode vedtak. Et godt sammensatt styre med komplementære ferdigheter vil fremstå som kompetent og som klarer å holde gode styreprosesser gående frem til konsensus vedtak.

Styret i Helse Nord RHF er sammensatt av eierrepresentanter og ansatte representanter. Noen av eier representantene velges blant innmeldte kandidater som har eller har hatt politiske verv. Øvrige eierrepresentantene er innvalgt i kraft av faglige og personlige kvaliteter.

Det kan være utfordrende å sette sammen kompetente styrter, men både rapporten «*Evaluering av styrene i helseforetakene*» (regjeringen.no) og «*Organisering og styring av spesialisthelsetjenesten*» (NOU 2016:25) peker på at styrene i de regionale helseforetak fungerer godt og at alle styrets medlemmer leverer gode bidrag til styrearbeidet. Det styrker styret, øker legitimiteten og øker handlefriheten.

Selv om styret i Helse Nord RHF har mindre makt i dag enn ved innføringen av foretaksmodellen er det rett å si at styret fremdeles har makt.

6.4 Har Helse Nord RHF et tantestyre?

For å besvare dette spørsmålet har vi sett på de ulike styretypologiene som er beskrevet i kapittel 2.5.

Rapporten «*Evaluering av styrene i helseforetakene*» (regjeringen.no) beskriver at styrene i de regionale helseforetak har bidradd vesentlig til å gi helseforetakene legitimitet, samt bidradd til bedre og omforente prosesser for utvikling og omstilling. Dette til tross hersker det ulike oppfatninger til styrenes funksjon, grad av handlingsrom og makt. (NOU 2016:25)

Helsesektoren er sterkt regulert og oppdragsdokumentet (helse-nord.no) fra Helse- og omsorgsdepartementet er omfattende og detaljert. Sammen med oppdragsdokumentet kommer også statlige bevilgninger for året som kommer. Styrets handlingsrom og økonomiske frihet begrenses dermed av styrende dokumenter fra eier.

Riktignok er styret i Helse Nord RHF satt sammen for å dekke lovpålagt krav, men for å være et «tantestyre» så må styrets sammensetning være hentet fra eiers omgangskrets (lav grad av uavhengighet) og stort sett utføre rene formaloppgaver. Tantestyrer har i realiteten liten funksjon.

Både rapporten «*Evaluering av styrene i helseforetakene*» og NOU 2016:25 viser til at styrene i de regionale foretak har gode resultater. Det tyder på at styrene har en funksjon og benytter den makt og det handlingsrommet som styrene har til å styre innenfor de begrensninger som er gitt.

Styret i Helse Nord har en bred sammensetning, eierrepresentanter (enkelte med politisk bakgrunn og noen med annen fagkompetanse), samt ansatte representanter. Både rapporten «*Evaluering av styrene i helseforetakene*» Kaupang og NOU rapportene viser at styremedlemmene i Helse Nord er uavhengige av eier og leverer gode bidrag til styrearbeidet og at ansatte representanter er inkludert som likeverdige styremedlemmer. Vi kan ikke si at styrets medlemmer er satt der for å pleie eiers interesser, som styretopologien «tantestyre» peker på.

Over tid vil det kunne være saker som av karakter gjør at styrets prosesser kompliseres og at styretsmedlemmer synes det er vanskelig å sammenfatte vedtak som alle kan enes om. Det er ikke unormalt og kan ikke tas til inntekt for at styret har mistet sin rolle og makt.

Basert på styretypologiene som beskrevet i punkt 2.5 finner vi ikke grunnlag for å si at Helse Nord har et «tantestyre».

6.5 Forslag til videre forskning

Gjennom denne studien har vi lært mye om organisasjoner, organisasjonsteori, eierstyring og ikke minst styrets roller og makt. Vi har gjennom dokumentundersøkelsen erfart at staten er en profesjonell eier som har gjennomført flere omfattende tiltak for å utøve eierstyring.

Tanken som har slått oss mens vi har jobbet oss igjennom denne oppgaven er at statens som eier bruker store ressurser på å forvalte sitt eierskap profesjonelt. Spørsmål som da dukker opp er hvilke ressurser besitter øvrige offentlige etater til å forvalte sine eierskap i ulike selskap. Ikke minst gjelder dette på kommunalt nivå. Mange av landets kommuner sliter med å ha tilstrekkelige både økonomiske- og menneskelige ressurser til å gjennomføre sine oppgaver. Hvilke ressurser sitter de da på for å profesjonalisere sitt eierskap?

Basert på dette tenker vi at andre mulige forskningsprosjekter kan være å se på i hvilken grad kommuner har en systematisert struktur for eierstyring av sine selskaper? Og i hvilken grad evner de å følge opp målene og intensjonene med eierskapet? Dette kan igjen lede videre til spørsmål rundt styrets makt i kommunalt eide selskap.

Kilder

Litteratur

Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P. G. og Røvik, K. A (2015).

Organisasjonsteori for offentlig sektor. Universitetsforlaget 2015, 3. utgave 2015

Grimsø, Rigmor E. (2004) *Rekruttering og utvalg av medarbeidere*. Gyldendal Norsk Forlag AS 2004

Gustavsen, Bjørn (1972) *Industristyret*. Johan Grundt Tanum Forlag 1972

Hoff, Kjell G., Bragelien, Iver, Holving, Per A., Strøm, R. Ø, og Veia, Erik (2016) *Strategisk økonomistyring* Universitetsforlaget 2016, 2. utgave

Huse, Morten (2011). *Styret: Tante, barbar eller klan?* Vigmostad & Bjørke AS 4. utgave 2011 / 2. opplag 2018

Huse, Morten og Søland, Arild I. (2009) *Styreledelse. Styret som team og prosessorientert styrearbeid*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS 2009

Jacobsen, Dag I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm AS 2015, 3. utgave, 2. opplag 2016

Jacobsen, Dag I. og Thorsvik, Jan (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Vigmostad & Bjørke AS 2016, 4. utgave 2013, 4. opplag 2016

Katzenbach, Jon R. & Smith Douglas K. (1993) *The Wisdom of Teams. Creating the High-Performance Organization*. McGraw-Hill Publishing Company 1993

Sander, Kjetil (2020) *Styrehåndbok*. Estudie.no

Artikler og publikasjoner

Fagartikkel: lederkilden.no «Styremedlemmers uavhengighet»

https://www.lederkilden.no/tema/styrearbeid/eierstyring/fag_styremedlemmers_uavhengighet

Colbjørnsen, Tom (2019): «Og bakom synger stortinget – Statens sektorpolitiske styring.»

Publisert av Arbeidsgiverforeningen Spekter 2019.

Grennes, Tor (2012): «*På jakt etter en norsk ledelsesmodell.*» Publisert i tidsskriftet Magma 0412. Utgitt av Fagbokforlaget i samarbeid med Econa.

Hermansen, T. & Stigen, Inger M. (2013): «*Ble det en bedre organisert stat?*» Publisert i Nordisk Administrativt Tidsskrift nr. 3/2013, 90. årgang

NOU 2016:25 «*Organisering og styring av spesialisthelsetjenesten — Hvordan bør statens eierskap innrettes framover?*»

Offentlige dokumenter og nettsider

estudie.no: <https://estudie.no/>

Helse Nord RHF hjemmeside: www.helse-nord.no

helse-nord.no: «*Organisasjonskart*» <https://helse-nord.no/om-oss/organisasjonskart-helse-nord>

helse-nord.no: «*Oppdragsdokument for 2020*» <https://helse-nord.no/Documents/Oppdragsdokument/Oppdragsdokument%202020%20fra%20HOD%20til%20Helse%20Nord%20RHF.pdf>

helse-nord.no: «*Plan for Helse Nord 2017-2020*» <https://helse-nord.no/Documents/Fagplaner%20og%20rapporter/Plan%20for%20Helse%20Nord/Plan%20for%20Helse%20Nord%202017-2020,%20med%20investeringsplan%202017-2024.pdf>

helse-nord.no: «*Styreinstruks*» <https://helse-nord.no/Documents/Styret/Instruks%20for%20styret%20i%20Helse%20Nord%20RHF.pdf>

lovdata.no: «*Helseforetaksloven*» <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2001-06-15-93>

lovdata.no: «*Lov om aksjeselskap*» <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44>

nsd.no: <https://nsd.no/polsys/data/forvaltning/enhet/28000/endringshistorie>

nues.no: «*Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse*» www.nues.no/eierstyring-og-selskapsledelse/

nues.no: «*Styrets sammensetning og uavhengighet*» <https://nues.no/emne/styret-sammensetning-og-uavhengighet/>

pwc.no: «PwC Styreboken 2019» www.pwc.no/styreboken

regjeringen.no: «*Evaluering av styrene i helseforetakene – En evaluering av roller og funksjon for styrene i de regionale helseforetakene og helseforetakene.*»

<https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/hod/eia/rapporter/evalueringavstyreneihelseforetakenehele.pdf>

regjeringen.no: «*Helsedepartementet beslutning om åpne styremøter i helseforetakene*»

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/apne-styremoter-i-helseforetak/id2358996/>

regjeringen.no: «*Invitasjon til å foreslå kandidater til styrene i de regionale helseforetakene*»

<https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/hod/brv/2005/0002/ddd/pdfv/265159-styrekandidater.pdf>

regjeringen.no: «*Regjeringens Eierskapsmelding, Meld. St. 8 2019–2020 Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskaping*»

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-8-20192020/id2678758/>

regjeringen.no: «*Vedtekter for Helse Nord RHF*» <https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/sykehus/styringsdokumenter1/vedtekter-for-regionale-helseforetak/vedtekter-for-helse-nord-rhf/id461334/>

regjeringen.no: «*Veileder for styrearbeid i regionale helseforetak*»

<https://www.regjeringen.no/contentassets/26d303c0383c4c038d8c6d2873872dbb/styrearbeid-i-regionale-helseforetak-03-2019.pdf>

SML - Store medisinske leksikon: *Helseforetak* <https://sml.snl.no/helseforetak>

unn.no: «*Helse Nord RHF og Universitetssykehuset Nord-Norge HF. Rapport fra ekstern undersøkelse av hendelsesforløp*» <https://unn.no/Documents/Om-oss/Utreddinger%20etc/Rapport%20lederskifte%20februar%202018/Rapport%20-%20vurdering%20av%20lederskifte%20ved%20UNN.pdf>

utdanningsforbundet.no: <https://www.utdanningsforbundet.no/var-politikk/kunnskapsgrunnlag/publikasjoner/2002/temanotat-62002-new-public-management/>

wikipedia.no: https://no.wikipedia.org/wiki/Nærings-_og_handelsdepartementet

