

**TRAINING PORTAL COMPETENCE DAYS  
2011**

**EN STYRELEDERS SYN PÅ STRATEGISK  
KOMPETANSEUTVIKLING**

**Anne-Grete Ellingsen  
Energy&Management AS**

# Hva vil jeg snakke om?

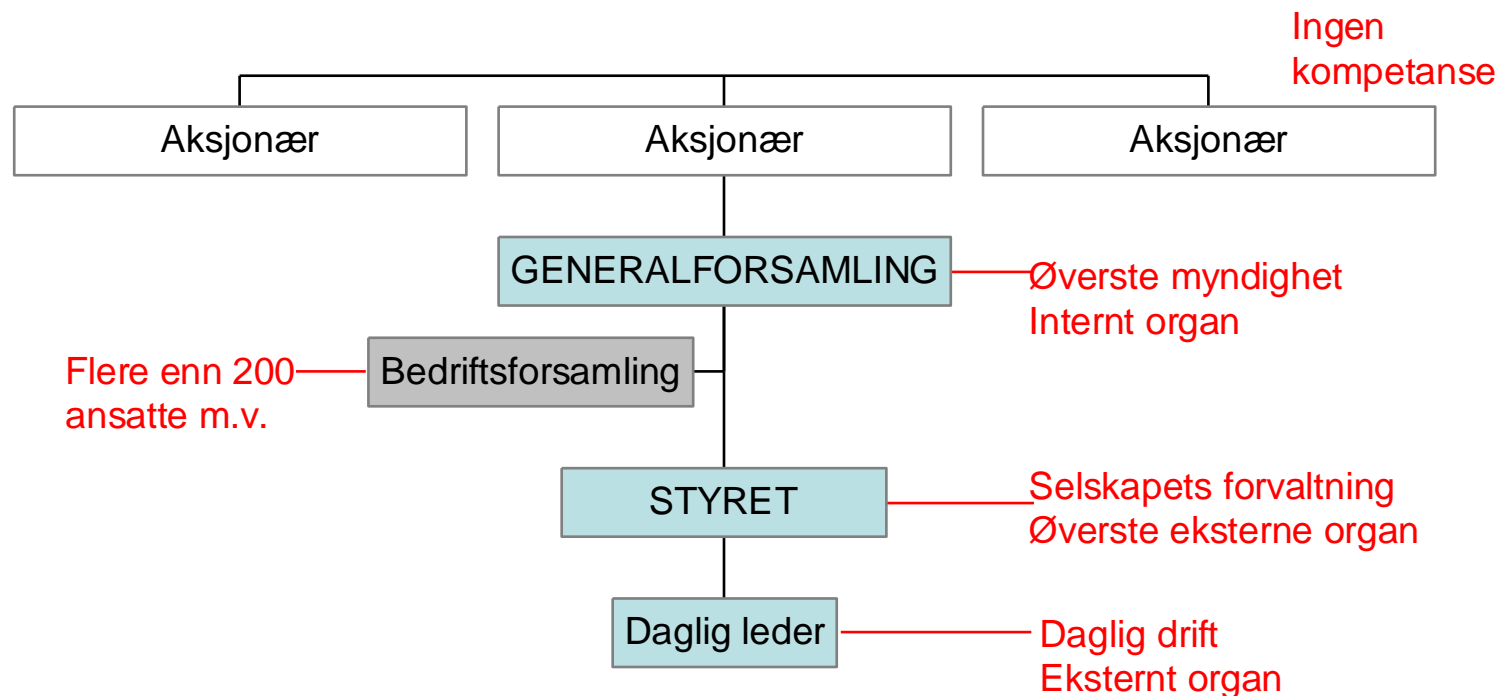
- **Rolle deling og ansvar – eiere/styret/daglig leder**
- **Prosess for å identifisere strategisk kompetanse behov**
- **Noen observasjoner på veien....**

# Styrer er så mangt .....

- **Små selskaper**
- **Store selskaper**
- **Konsernselskaper**
- **Internasjonale selskaper**
- **Grunder selskaper**
- **Krise selskaper**
- **Sultne selskaper**
- **Mette selskaper**
- **Trette selskaper**



# Arbeids- og rolledeling i styrearbeid



## Arbeids- og rolledeling i styrearbeid

- **Generalforsamling**
  - velger styret
  - fatter beslutninger om kapitalen i selskapet
  - fastlegger regnskap
  - kan kreve opplysninger
- **Styret**
  - tilsyn og forvaltning
  - tegner selskapet, ev fullmakt
- **Adm. direktør**
  - daglig ledelse
  - føre regnskap etter lovens krav
  - etablere betryggende formuesforvaltning

## Styrets viktigste oppgaver:

1. **Mål og Strategi**

2. **Organiseringsoppgaver**

3. **Kontrolloppgaver**

4. **Egenoppgaver**

# Mål og strategier

- **Mål**
- **Strategiske planer**
- **Rammer for operative planer**
- **Virksomhetsplan**
- **Budsjetter**

# Organiseringsoppgaver

- **Organisering**
- **Tilstrekkelige ressurser og kompetanse**
- **Ansvar- og myndighet**
- **Kommunikasjons- og rapporteringslinjer**
- **Ressursutvikling, kompetansebygging, opplæring**

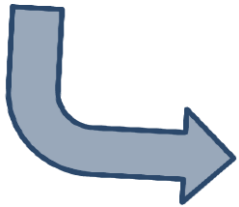


# **Dilemmaer i styrets balansegang**

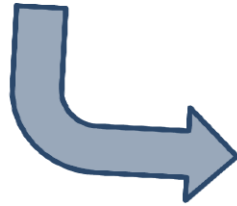
- 1. Pådriver for fornyelse og holde virksomheten under betryggende økonomisk kontroll.**
- 2. Ha tilstrekkelig kunnskap om selskapets daglige drift, og kunne stå til ansvar for dets handlinger, og samtidig ha et avstandsforhold og langsiktig perspektiv.**
- 3. Ha oppmerksomhet rettet mot lokale, kortsiktige saker og samtidig ha blikket rettet mot et bredere tendenser og konkurranseforhold, ofte i et internasjonalt perspektiv.**
- 4. Ha den forretningsmessige siden ved driften i fokus, men skal også handle ansvarlig ovenfor ansatte, kunder, leverandører og samfunnet som helhet.**

# Rammebetingelser - kompetansebehov

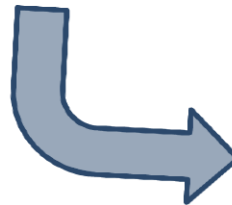
**Mål og Strategisk plan**



**Handlingsplan - behovsavklaring**



**Identifisere kompetansebehov**



**Medarbeidersamtaler  
Kompetansekartlegging  
Kjøpe/utvikle?**

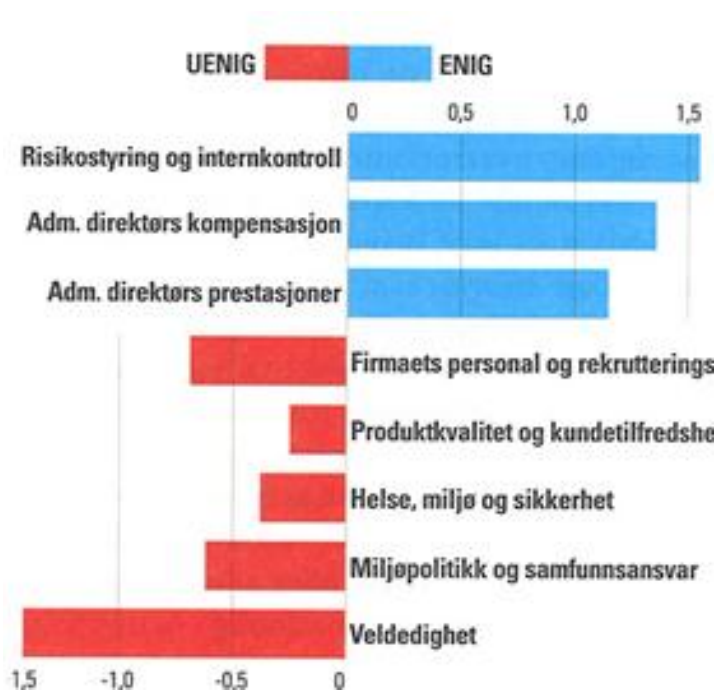
# Hvilken rolle spiller HR?

- **Deltaker i strategiprosessen?**
- **Forvalter eller strategisk partner med linjeledelsen?**
- **Kvalitetssikrer av linjeledelsens oppfølging av kompetanse behov?**
- **Tilrettelegger av kompetansetilbud?**

# Noen observasjoner

- **Utvikling av kompetanse viktig for å skape trivsel og stabilitet**
- **Få bedrifter har systematisk oppfølging av ansattes utvikling**
  - **Jeg må ordne det selv....**
- **Få bedrifter driver strategisk kompetanseutvikling**
- **HR er i mange bedrifter mest personalforvalter**
- **For lite fokus i styrene på strategisk kompetanseutvikling**

# Styrene mest opptatt av risikostyring



Kilde: BI/MandagMorgen 2007

**Mindre opptatt av humankapitalen og samfunnsansvar**



**Takk for meg**

**[anne-grete@energy-management.no](mailto:anne-grete@energy-management.no)**

**+47 908 66 856**