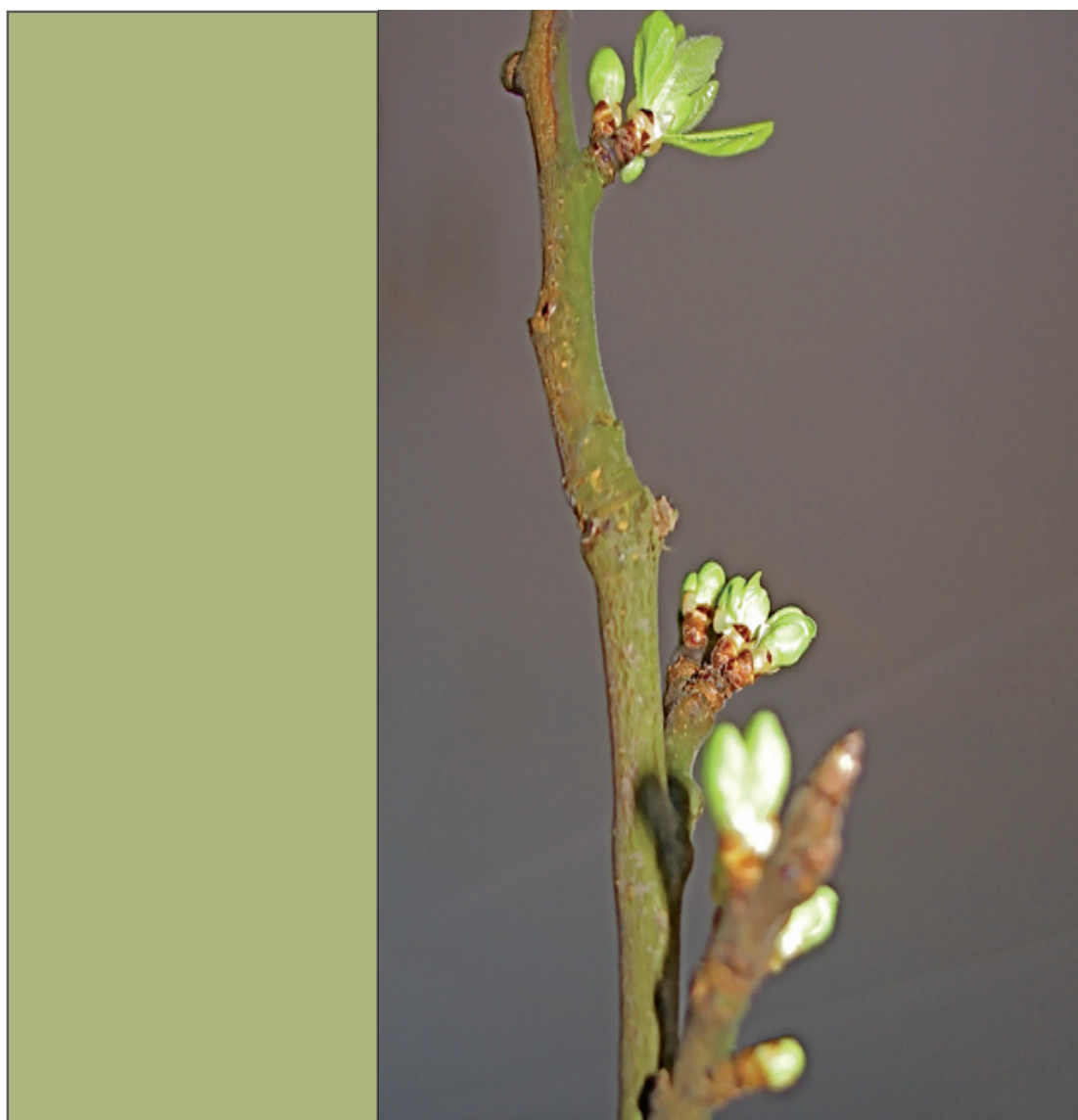




Norsk
Landbrukssamvirke

Hvordan sikre kompetent eierstyring i landbrukssamvirkets organisasjoner



Rapport fra Eierstyringsutvalget

Avgitt til styret i Norsk Landbrukssamvirke januar 2011

Hvordan sikre kompetent eierstyring i landbrukssamvirkets organisasjoner

Rapport fra Eierstyringsutvalget

Avgitt til styret i Norsk Landbrukssamvirke januar 2011

Utvalget har hatt følgende medlemmer :

Fredmund Sandvik, leder

Kari Redse Håskjold, Nortura

Asbjørn Schjerve, Norsvin

Kristin Syverstad, FK Agri

Per Aas

Stein Aasgaard, TINE

Sekretær for utvalget:

Aase Lømo, Norsk Landbrukssamvirke

Innhold:

1. Bakgrunn og mandat	
Innledning og forståelse av mandat	4
2. Utvalgets arbeidsmåte	5
3. Søkefasen	
Søke- og utvalgsprosess	5
4. Kompetanse	11
5. Valgkomiteens rolle	
Sammensetning og arbeidsmåte	12
6. Kompetansebyggende tiltak	15
7. Avslutning	16
Vedlegg:	17
Status og erfaringer fra våre naboland	

1. Bakgrunn og mandat

Innledning og forståelse av mandat

Styret i Norsk Landbrukssamvirke vedtok 6. mai 2010 å nedsette et utvalg med oppgaven å se på "Hvordan sikre kompetent eierstyring i landbrukssamvirkets organisasjoner". Fredmund Sandvik ble valgt som leder. Utvalget skulle rapportere tilbake til styret og fikk følgende mandat:

- **identifisere utfordringene og utrede mulighetene for å sikre god framtidig eierstyring**
- **utarbeide forslag til tiltak**

Utvalget ser at det her er tale om to problemstillinger:

1) Utvelgelse av og kompetansebygging blant dem som skal styre og 2) Løpende styring.

Det siste betyr at eierstyring også handler om hvordan styret er involvert i det strategiske og driftsmessige arbeidet i bedriften, og ikke minst i organiseringen av virksomheten. Utvalget mener imidlertid at diskusjonen om løpende styring ligger utenfor mandatet, og vil legge den første problemstillingen til grunn, nemlig hvordan sikre den langsiktige eierstyringen gjennom kompetente eiere.

Med utgangspunkt i en relativt vid og bred ramme for mandatet, har utvalget lagt følgende til grunn for sin forståelse av mandatet:

Å sikre god eierstyring handler om å identifisere og påpeke utfordringer knyttet til søke- og rekrutteringsprosess vedrørende tillitsvalgte på den ene siden, og identifisering av kompetansebehov og kompetansebygging på den andre siden. Når det gjelder søke- og rekrutteringsprosessen, mener utvalget at valgkomiteens rolle og sammensetning blir sentral, samt bevissthet om søkeprosessen og jakten på de beste kandidatene ("talentene"). Videre er det sentralt for utvalget å definere kompetanse og dermed operasjonalisere eller avklare hva slags kompetanse et samlet styre og det enkelte styremedlem må ha.

På bakgrunn av denne analysen vil utvalget foreslå tiltak mht til rekruttering og valgkomiteens rolle og arbeidsform i landbrukssamvirkets organisasjoner. Tilbud om kompetansebyggende tiltak vil ikke være noe hovedtema i utvalgets arbeid, ettersom dette er enklere å gjennomføre og korrigere. Utvalget ønsker søkelys på hvordan sikre eierstyring mer grunnleggende, det vil si først og fremst gjennom rekruttering. Utvalget tolker mandatet slik at forslag til tiltak i noen tilfeller vil kunne gripe inn i den enkelte organisasjons vedtekter.

Utvalget har ikke drøftet spørsmålet om bruk av eventuelle eksterne styremedlemmer i landbrukssamvirkets styre.

2. Utvalgets arbeidsmåte

Utvalget har hatt fem møter. Foruten egne møter, har utvalget sett det som viktig å innhente erfaring fra landbrukssamvirke i våre naboland samt fra personer med relevant erfaring fra annet næringsliv i Norge.

Det har mellom møtene blitt innhentet informasjon fra NLS søsterorganisasjoner i hhv Danmark, Finland og Sverige, om deres erfaringer knyttet til rekruttering, valgkomitéarbeid og kompetansebygging blant eierne av deres samvirkebedrifter (se vedlegg).

På to av møtene har utvalget hatt besøk: *Per Ingvar Olsen*, 1. amanuensis Handelshøyskolen BI i Oslo, *Anne-Kathrine Slungård*, adm. dir. Ungt Entreprenørskap, styreleder i Siemens Norge og leder av valgkomiteen i Statoil fra 2002 til 2007, og *Terje Vareberg*, adm. dir. i Sparebank SR Bank, styreleder i Hydro og med tidligere erfaring blant annet fra Agro Fellesslakteri.

3. Søkefasen

Bakgrunnsanalyse

Søkeprosessen ser ut til å ha blitt stadig mer krevende de senere årene. Dette har sammenheng med flere forhold, knyttet til strukturelle endringer både i landbrukssamvirket og i samfunnet generelt.

Generelle strukturendringer

Det er en stadig større andel av befolkningen - også blant bøndene - som tar utdanning, og i landbruket har det vært en særlig økning i utdanning innenfor andre fagområder enn landbruksfagene. Det har foregått en fraflytting fra landsbygda og mindre steder inn til sentrale områder, spesielt i de yngre aldersgrupper og særlig blant dem som har tatt utdanning. Beregninger viser at landbrukets andel av familiens samlede årsverk har gått ned. Det har blitt færre heltidsbønder og samtidig er det stadig færre gårdsbruk der begge ektefellene er involvert i den daglige driften.

Når en økende andel skaffer seg høyere utdanning, og får mer av inntekten også fra annen virksomhet, har det blitt flere konkurrerende arenaer for bønder å engasjere seg på. En større andel er deltidsbønder med liten tid, og disse kan det være vanskelig å rekruttere. Det er også større konkurranse om å få tak i talentene, og vi kan se en tendens til at færre engasjerer seg i politikk og organisasjonsliv. Det er desto mer etterspørsel og mer press på dem som engasjerer seg, og som deltar aktivt i det lokale samfunnslivet. Det å drive gård framstår mindre som et valg av livsform for hele familien i dag enn tidligere. For stadig flere blir gårdsdriften sett på som en arbeidsinntekt for den ene ektefellen på lik linje med annen (lønns)-inntekt for den andre ektefellen.

Større bredde i kompetanse

Samtidig gir høyere utdanning, ulik fagbakgrunn og arbeidserfaring blant bønder en større kompetansebredde blant potensielle styremedlemmer. Dette ser utvalget på som en styrke mht til å finne kvalifiserte personer og sette sammen et styre med variert og relevant bakgrunn. Mange personer vil være aktuelle i landbrukssamvirket, selv om de har en variert og sammensatt kompetanse.

Fra føderativ til sentral organisering

Det har i løpet av det siste tiåret foregått store strukturendringer i samvirkeorganisasjonene, særlig med den gjennomgripende endringen fra føderativt organiserte selskaper til en sentralisert organisasjonsmodell som de store virksomhetene har gjennomført gjennom omdanning til konsern. Regionselskapsstyrer var tidligere en reell treningsarena mht til ansvar når det gjaldt strategiske, forretningsmessige og økonomiske beslutninger. Foruten en sentralisert modell har de fleste organisasjonene også slanket organisasjonen og gjort den mer "strømlinjeformet" og "effektiv".

Konsekvensen av en hierarkisk organisering er blant annet at rekrutteringen lettere er gitt og dermed mer bundet. Det er langt færre å lete blant oppover i systemet fordi pyramiden har blitt spissere. Samtidig som de strategiske diskusjonene og de reelle beslutningene tas på nasjonalt nivå, har også bedriftenes rammebetingelser blitt mer krevende og selve forretningsdriften mer kompleks. Alt dette betyr færre tillitsvalgte å lete blant, færre arenaer å vise seg fram på og færre arenaer å trene seg på, samtidig som kravene til kompetanse har økt. Det innebærer at søke- og utvalgsprosessen har blitt mer utfordrende enn tidligere.

Strukturendringer og lengre avstander har også ført til at ansatte (som tidligere gjerne satt ute i distriktene), ikke er så tett på tillitsvalgte på lokalt og regionalt nivå som tidligere. Det betyr en endret rolle også for ansatte når det gjelder å speide talenter.

Betydningen av godt organisasjonsarbeid

I en demokratisk eierorganisasjon som det samvirket representerer, er det en forutsetning at det brukes ressurser på organisasjonsarbeid. Utvalget mener generelt at dette arbeidet bør tillegges større vekt i landbrukssamvirkets organisasjoner. Gjennom et godt organisasjonsarbeid legges grunnlaget for god eierstyring. Dette handler blant annet om å bruke ressurser i administrasjonen for å sikre en struktur og plan for organisasjonsarbeidet, men også om å bruke ressurser på tillitsvalgte i deres nødvendige kompetansebygging.

Søkeprosessen

Viktige utfordringer slik utvalget ser det:

- (1) Hvordan fange opp aktuelle kandidater? Oppdage talenter?
- (2) Hvordan motivere potensielle kandidater til å påta seg verv?
- (3) Hvordan legge til rette for muligheten til å påta seg verv?
- (4) Hvordan lage andre treningsarenaer til erstatning for de gamle?

(1) Talentjakt

Utvalget mener at organisasjonene må være mer systematiske i "jakten på talenter". Det fordrer en innstilling og en form for ansvar og eierskap hos både ansatte, valg-

"Talent viser seg tidlig....Det er jo så mye flinke og kloke folk der ute."

"...flinke folk vil alltid kunne identifisere seg med idégrunnlaget."

Terje Vareberg i møte med utvalget
14. desember 2010

komité og allerede innvalgte tillitsmenn og -kvinner til å speide etter potensielle kandidater som i utgangspunktet ikke selv har verv i landbrukets organisasjoner som en del av en "karriereplan". Dette betyr at man ser etter mulige tillitsvalgte også i andre sammenhenger enn i tradisjonelle lokallag og kretsmøter innenfor landbruket. Forutsetningen er en kultur der man ønsker nye tillitsvalgte som kommer inn "uten å ha gjort seg fortjent til det", velkommen på ulike nivåer i organisasjonen. Dette innebærer to forhold som kan være krevende: 1) slike personer har nødvendigvis ikke fått med seg det verdigrunnlaget og den grunnleggende politiske forståelsen som de som har fått dette inn gjennom en oppvekst med "kjøkkenbordsdiskusjoner" og organisasjonserfaring fra for eksempel 4H og NBU. 2) slike personer vil også bli opplevd som at de forbigår andre aktuelle kandidater som "står for tur".

"...Det er helt avgjørende at slike personer føler seg verdsatt og opplever at de er velkommen inn."

Per Ingvar Olsen i møte med utvalget
23. september 2010

Uansett er det nødvendig å legge opp til et systematisk "talentregistrerings"-system på flere nivåer i organisasjonen, og som har en formell kobling til valgkomiteen. Dette fordrer imidlertid at man også bruker uformelle kanaler og er bevisst på hvordan den organisasjonsmessige praksisen fungerer. Det bør tilflyte valgkomiteen generell medlemsinformasjon og uformell informasjon som i dag like gjerne kommer fram gjennom ulike medier på nettet. Organisasjonenes medlemsansvarlige må berede grunnen for at valgkomiteen også kan bruke sosiale medier som en del av sin informasjonsinnhenting.

Utfordringer i søkeprosessen

Det kan ligge noen demokratiske utfordringer i både styremedlemmers og ansattes rolle i å anbefale kandidater overfor valgkomiteen. Disse utfordringene er imidlertid langt mindre enn de mulighetene som denne type tilgang gir for aktuelle kandidater. Historisk har deltakelse på kurs og i ulike utvalg på lavere nivå, gitt grunnlag for å vurdere og identifisere "talenter". Strukturendringene sammen med mindre interesse for en del tradisjonelle kurstilbud har gjort dette vanskeligere. Både ansatte og styremedlemmer har derfor et større ansvar i dag enn tidligere når det gjelder rekruttering og talentjakt.

Det å involvere flere i talentjakten og eventuelt lage rapporteringsrutiner, øker kravet til bevissthet om at opplysninger behandles konfidensielt. Dette er et opplagt prinsipp som organisasjonene imidlertid må vise i praksis at de håndterer, og som er forutsetningen for en grundig og god søke- og valgprosess.

Årsmøtet som rekrutteringsarena

Utvalget registrerer at når mer makt i styringen av konsernene har blitt konsentrert på toppen, har det samtidig vært en tendens til at utvelgelsesprosessen av tillitsvalgte er flyttet nedover i systemet gjennom direkte valg. Det framstår som et paradoks at når

organisasjonene endret struktur til konsern og sentralisert modell, ble eierstyringsmodellen mer desentralisert ved direktevalg via for eksempel produsentlag til årsmøtet. Det er avgjørende for demokratiet at man respekterer en viss representativitet nedover i systemet, men spørsmålet er om dagens modell sikrer den beste maktbasen for virksomheten, det vil si om dagens modell sikrer et kompetent årsmøte. For medlemmene er det grunnleggende viktig å oppleve seg representert, blant annet gjennom hvem som velges som årsmøteutsending. Et demokratisk prinsipp kan for eksempel være rotasjonsprinsippet. Dette kan imidlertid komme til å stå i motsetning til årsmøtets evne til å styre, det vil si å være et *kvalitativt styringsorgan*.

Utvalget forutsetter at årsmøtet i samvirkeorganisasjonene representerer et kjerneutvalg av potensielle styremedlemmer. Sammensetningen av årsmøtet og valgprosedyrene knyttet til det, må reflektere en bevissthet om hvem som skal være med på prosesser, hvem som må få en arena for læring og mulighet for eksponering av eget framtidig kandidatur.

I talentjaksammenheng har derfor årsmøtet to viktige oppgaver: både å gi kandidater en treningsarena og, ikke minst, være en arena for rekruttering til videre verv.

I søkefasen er det imidlertid også viktig å sette søkelys på den delen av medlemsmassen som ikke er tilstede på årsmøter og i andre fora i organisasjonen. Det vil si den gruppen av medlemmer som viser sitt potensial på andre arenaer. Dette krever imidlertid en annen form for arbeid og bevissthet hos ansatte, styremedlemmer og ikke minst hos valgkomiteen.

Utvalgets forslag til tiltak:

Den enkelte organisasjon må være bevisst sin organisasjonspraksis og sette rekrutteringsarbeidet i system:

1. Deltagelse på kurs og seminarer utgjør en arena for å utvikle seg og vise seg fram som potensiell kandidat. Den enkelte organisasjon må utvikle en struktur for hvordan man velger kandidater til kurs og programmer fra følgende nivåer:
 - Tillitsvalgte på grunnplanet samt de som utmerker seg
 - Medlemmer i regionale organer og på rådsnivå
2. Følgende har ansvar for å speide og sende navn videre:
 - Organisasjonsansvarlige
 - Styre- og rådsmedlemmer
 - Kurs- og programansvarlige

Alt dette innebærer at det vil tilflyte mer informasjon til valgkomiteen både formelt og uformelt, som må behandles på en profesjonell måte.

(2) Hvordan motivere?

Styreverv i landbrukssamvirket gir mulighet til å påvirke egen og andre bønders rammebetingelser. Rollen gir en unik mulighet til makt og påvirkning på viktige, strategiske beslutninger i norsk landbruk. Videre er det motiverende å lede store komplekse organisasjoner. Det er også en vesentlig dimensjon at tillitsverv gir betydelig mulighet for nettverksbygging og faglig og personlig egenutvikling.

Organisasjonen, andre tillitsvalgte og valgkomiteen må skape grunnleggende motivasjon hos aktuelle kandidater ut fra de nevnte argumenter om påvirkning, innflytelse og personlig utvikling. Erfarne tillitsvalgte har et spesielt ansvar for å bidra til dette.

Det er også viktig å presentere muligheten for at verv kan inngå i egen karriereplan, og at det blir sett på som legitimt. Dette gjelder særlig for yngre bønder med store investeringsplaner for egen gårdsdrift og/eller spennende arbeid i andre sektorer som må motiveres til verv ut i fra at dette er meritterende for egen del.

Sist, men ikke minst, kan tilbud om gode, relevante og meritterende kurs og programmer være motiverende både med hensyn til eget karriereløp, men også for å gjøre potensielle styremedlemmer tryggere i rollen.

Igjen er det viktig at organisasjonen og erfarne tillitsvalgte allerede på lokalplan bidrar til å skape en grunnleggende motivasjon blant medlemmene for å påta seg verv.

Utvalgets forslag til tiltak:

- Gode, motiverende kurs for nye bønder der organisasjonen og dens tillitsvalgte gir et bilde av de utviklingsmulighetene som tillitsverv kan gi.
- Valgkomitékurs som er tilpasset det enkelte nivå. Her er det viktig å tenke nytt og effektivt på grunnplanet. Kurs og møter via nettet er et eksempel.

(3) Hvordan legge til rette for å kunne påta seg verv:

Økonomisk tilrettelegging:

Riktig nivå på honorar og andre økonomiske tilrettelegginger er viktig for å kunne påta seg verv. Basert på den informasjon utvalget har innhentet fra andre nordiske land, er nivå på honorarer i norske landbruksorganisasjoner sammenlignbare med andre nordiske land.

Utvalget mener imidlertid at den enkelte organisasjon må vurdere å justere nivå på økonomisk kompensasjon slik at man sikrer at nivået på honorar og møtegodtgjørelse reflekterer den faktiske arbeidsmengden og tap av annen inntekt og/eller kompensasjon for avløser.

Praktisk tilrettelegging

Dersom landbruket ønsker mangfold i kjønn, alder og ulik erfarningsbakgrunn, er det viktig å tilrettelegge møter og andre arrangementer på en slik måte at det er mulig å delta for personer i ulike livsfaser. Aktuelle kandidater har ofte en travel hverdag, er engasjert på mange fronter og har i mange tilfeller omsorgsoppgaver.

Utvalget mener det må legges mer vekt på planlegging fra organisasjonenes side, og helt rutinemessig legge til rette for kompensasjon for barnepass og andre utgifter til omsorgsoppgaver. Det betyr struktur på møteplaner, tidseffektive møter der avtalt møteslutt må opprettholdes, slik at de reelle styrebeslutningene forberedes og avgjøres i formelle organer.

Gode og hensiktsmessige avløserordninger er en forutsetning.

Utvalgets forslag til tiltak:

- Den enkelte organisasjon må vurdere om honorarene reflekterer arbeidsinnsats og utgifter.
- Den enkelte organisasjon må legge til rette for at det praktisk er mulig å kombinere med gårdsdrift og andre forpliktelser.

(4) Treningsarenaer

Her vil det være nødvendig å tenke systematiske satsinger i fellesskap samtidig som vi må vurdere betydningen av individuelle treningsarenaer.

Utvalget mener det er nødvendig å vurdere annen organisasjonserfaring som relevant (politikk/idrettslag). Det fungerer også som treningsarenaer som "avslører" talentene, forutsatt at organisasjonene har "speidere" i disse miljøene. En utfordring er at det kan være lettere å observere potensielle kandidater i annet organisasjonsliv enn fra annet forretningsliv. Mye av forretningslivet er i sin natur mer lukket enn organisasjonslivet. Disse arenaene kan derfor framstå som mer fjerne og ukjente. Det er derfor spesielt viktig å være observant og bevisst lete ute hos medlemmer som har erfaring fra forretningsmessige arenaer utenfor landbrukssamvirkets egne virksomheter.

Slik utvalget ser det, vil det uansett rekrutteringsmåte være viktig at kandidatene har kjennskap til virksomhetene fra innsiden, eller har annen tilsvarende erfaring før man kommer på konsernnivå. Dette er krevende med dagens struktur. Utvalget vurderer følgende som aktuelle treningsarenaer:

- De ulike organisasjonene har ulike arenaer for opplæring i sin organisasjonsform, som f.eks Nortura med regionutvalg, som gir nyttig erfaring.
- Leder- og/eller styreerfaring fra andre bransjer og organisasjoner.
- Styremedlem i konsernenes datterselskap som har eget selvstendig økonomisk og forretningsmessig ansvar for en avgrenset virksomhet. I dag er dette verv som stort sett besittes av administrasjonen i samvirkekonsernene. Dette kan tilrettelegges som en systematisk treningsarena før man eventuelt velges inn i et konsernstyre. I dagens situasjon er dette, slik utvalget ser det, en viktig treningsarena man har innen våre organisasjoner.

Utvalgets forslag til tiltak:

- Samvirkeselskapene bør vurdere å bruke eierrepresentanter fra regions- og rådsnivå i sine datterselskapsstyrene.
- Organisasjonene skal bevisst lete etter kandidater med erfaring fra annet næringsliv.

4. Kompetanse

Det er krevende å fylle rollen som tillitsvalgt i så store og komplekse virksomheter som landbrukssamvirkets bedrifter. Gjennom å lede store forretningsmessige foretak skal man representere en stor gruppe eiere. I landbrukssamvirket er det avgjørende viktig at denne gruppen opplever seg representert. Foruten den enkeltes kompetanse, har det historisk vært viktig med en geografisk og produksjonsmessig representasjon. Tidligere fikk tillitsvalgte trening og kompetanseløft på de regionale arenaer. Samtidig som treningsarenaene har blitt færre har tillitsverv på toppen blitt stadig mer krevende mht til kompleksiteten i selve forretningsvirksomheten. Kravene på toppen har økt samtidig som avstanden til dem man representerer har blitt større. Dette er en krevende balansering og fordrer høye krav til kompetanse. Riktig kompetanse hos de eiervalgte sikrer makt og påvirkning og dermed god eierstyring.

Utvalget mener at følgende kriterier må ligge til grunn for å vurdere kandidaters egnethet:

1. Forståelse av styrerollen
2. Utpreget strategisk legning
3. Å kunne ta til seg mye kunnskap på kort tid, selektere og raffinere informasjon til relevant bruk.
4. Å kunne være en god tillitsvalgt, det vil blant annet si å være lojal. Det betyr også å være innstilt på at det krever tid og ressurser å forankre bakover i organisasjonen, det vil si å ha en forståelse for at organisasjonsarbeid er en del av det å være kompetent eier.

Mer konkret legger utvalget følgende i kompetansekravet til tillitsvalgte i styrende organer:

- Samvirkekunnskap - det vil si å ha forståelse for samvirke som verktøy for å ivareta eiernes langsiktige interesser, ved at de har kontroll på/tar del i hele verdikjeden.
- Strategiske evner: Evne til helhetsperspektiv, oversikt og strategisk fokus som hindrer at man arbeider seg nedover med mål om full oversikt og detaljkunnskap - men i stedet arbeider på det overordnede nivå. Det er nødvendig å matche administrasjonen i det overordnede, ikke i detaljene.
- Forståelse for økonomiske nøkkelparametre og forretningsmessig kompleksitet.
- Evne til å se sammenheng mellom forretning og politikk.
- Personlig egnethet:
Herunder evne og vilje til å stå løpet ut, tørre å ta beslutninger og makte å bære ansvar.
- Evne til å bygge nettverk og skape tillit.
- Lederegenskaper.

5. Valgkomiteens rolle

- Sammensetning og arbeidsmåte

Valgkomiteen er årsmøtets komité med et gitt delegert ansvar for å identifisere bedriftens behov, et samlet kompetansekrav for styret og styrets sammensetning, for så å sette sammen forslag til kandidater. *Det er organisasjonenes ansvar å velge en kompetent valgkomité*, sikre at valgkomiteen gjør en god jobb og finner fram til og henter ut de beste.

I takt med sentralisering av organisasjonene har det vært behov for å sikre representativitet hos valgkomiteen ved at den er geografisk og produksjonsmessig satt sammen. Videre har det vært et uttalt behov for å sikre valgkomiteens uavhengighet ved at den skal ha en viss avstand til styret. Dette har i mange situasjoner betydd at valgkomiteen har vært sammensatt av tillitsvalgte uten egen erfaring på tilsvarende nivå og dermed lavere organisasjonskompetansenivå enn de som valgkomiteen er satt til å finne og vurdere.

En konsekvens er at oppgaven for valgkomitémedlemmene er svært krevende. Det er vanskelig for valgkomiteen å vite hva man skal måle og hva man skal se etter. Følgelig er det vanskelig å vite hvordan man skal måle og hvilke metoder som skal brukes for å sjekke ut kandidaters kompetanse og potensial.

Historisk har utvalget registrert at valgkomitéarbeid ikke er tillagt den nødvendige status og dermed autoritet.

Utvalget vurderer valgkomiteen som et nøkkelinstrument for å sikre god eierstyring og har følgende anbefalinger:

Når det gjelder sammensetning av valgkomiteen, er det helt avgjørende at den består av personer med ulik bakgrunn, men der alle medlemmene på en eller flere måter har en *opplevd erfaring* med styrearbeid i landbrukets organisasjoner, fra annen relevant forretningsvirksomhet eller i å forholde seg til et styre som ansatt i en bedrift. Egen tung erfaring fra landbrukssamvirkets bedrifter, evt. andre bedrifter, vil gi den nødvendige erfaring og kompetanse for å bedømme kandidaters egnethet. Utvalget mener imidlertid at betydningen av representativitet er helt avgjørende. Eierne må oppleve seg som representert av dem som sitter i valgkomiteen. Det kritiske er imidlertid at valgkomiteen individuelt og samlet sett besitter *et stort og relevant nettverk*.

Et slikt krav til sammensetning representerer et skifte fra dagens dominerende praksis, men vurderes som kritisk for å sikre god eierstyring.

I Norge er det gode eksempler på aksjeselskap med bedriftsforsamling eller andre organisasjoner som har representantskap, der lederen av bedriftsforsamling eller ordføreren har en rolle i valgkomitéarbeidet. Utvalget ser positive sider ved en slik modell, og det er mulig at ordføreren kunne ha en sterkere rolle i valgprosessen i landbrukssamvirkets organisasjoner.

Valgkomiteens arbeidsmåte:

Valgkomiteen skal være selvstendig og må foreta en analyse av bedriftens framtidige utfordringer og nødvendig kompetansebehov. I arbeidet bør komiteen legge et langsiktig løp og bruke hele året.

”Valgkomiteen er ingen trainee-plass”

Anne Kathrine Slungård i møte med utvalget
23.september2010

Historisk har valgkomiteene i landbrukets organisasjoner lagt mye vekt på intervju som instrument, som er en av flere måter å skaffe informasjon på. Utvalget stiller imidlertid spørsmål ved om det instrumentet brukes godt nok, om det måler de grunnleggende dimensjoner og kvaliteter valgkomiteen er satt til å bedømme og fatte beslutninger på bakgrunn av. Intervju er og vil alltid være viktig i valgkomiteens arbeid, det er imidlertid spørsmål om det har blitt tillagt for mye vekt i forhold til andre instrumenter eller arbeidsformer.

Det påligger valgkomiteen å legge fram forslag til styresammensetning som ivaretar eiernes langsiktige interesser. Det er krevende, men nødvendig at valgkomiteen frigjør seg noe mer fra forestillingen om representativitet geografisk og produksjonsmessig. Samtidig er det avgjørende å ta hensyn til dimensjonen å *”føle seg representert”* og at vektlegging og opplevelse av det kan endres. (Det har vist seg at det er forskjeller og endringer over tid som er historisk betinget, som f.eks sammenslåinger av tidligere regionselskap til i dag ett konsern).

Valgkomiteen må ta stilling til kandidaters kompetanse. Da er det viktig å analysere kandidaters ulike kompetanse og avveie i forhold til hverandre; De som oppfattes som kompetente, de som har et potensial til å bli kompetente eller bygges opp med formalkompetanse. Det vil ikke være mulig å stille krav til formalkompetanse, men det er avgjørende å finne personer med et *potensial*.

Det stilles krav til valgkomiteen, og som tidligere nevnt også til administrasjon og styremedlemmer, om å *se etter* og kunne *vurdere* mulig potensial. Det betyr at valgkomiteen må ha egen erfaring med eller få støtte fra andre med rekrutteringskompetanse.

Det er i noen tilfeller ikke samsvar mellom hvem organisasjonen ønsker og hvem som ønsker å bli tillitsvalgt. Det krever i noen sammenhenger mot fra administrasjonen og eventuelt styreleder når det gjelder hvem som *”får lov til”* å delta på ulike kurs og møter. Men først og fremst krever det en tydelig og modig valgkomité når det gjelder hvem som får fornyet tillit eller foreslås til nye verv.

Valgkomiteens utfordring er å identifisere behovene for et samlet styre, den enkeltes potensial for å bidra, og hvordan sammensetning av styret kan føre til at styret som helhet kan bli mer enn summen av de enkelte styremedlemmer. Hvilke kriterier skal legges til grunn og hvilke parametre kan måles? Dersom komiteen selv har erfaring, så gir det en referanse for bedømming.

Utvalgets forslag til tiltak mht valgkomiteens sammensetning:

- Årsmøtet må sikre at det velges en valgkomité som består av en blanding av representanter fra grunnfjellet i organisasjonen og personer med tung styre- og forretningserfaring fra bedriften.
- Organisasjonene bør vurdere vedtektene mht til hva slags representativitet som skal sikres i valgkomiteen og samtidig vurdere om valgkomiteen har en hensiktsmessig størrelse.
- Organisasjonen sørger for at valgkomiteer på regionalt og sentralt nivå skolerer. Det vil si deltar på kurs og seminarer i egen eller felles NL-regi, får hjelp til nødvendig analyse av kompetansebehov og kompetanseprofil samt bistand i selve rekrutteringsprosessen om nødvendig.
- Organisasjonene bistår i valg av valgkomité på grunnplanet .
- Organisasjonene utarbeider instruks for valgkomiteen på grunnplanet og lager et enkelt nettbasert kurs eller nettmøte for denne målgruppen.

Utvalgets forslag til tiltak knyttet til valgkomiteens arbeidsform:

Valgkomiteen er i sitt arbeid avhengig av tre informasjonskanaler som ønsker å bidra:

- Nettverk
- Medlemssystemet
- Ansatte

Dette forutsetter

- Systematisk bruk av protokoller, rapportering fra talentspeiding på møter og kurs fra ansatte, styremedlemmer og eventuelt kurs- og programansvarlige.
- Konkret plan for talentjakt ved å
 - 1) ha en systematikk for speiding i andre miljøer (organisasjon, politikk og næringsliv) og
 - 2) søke i ulike nettkilder etter medlemmer som kan se interessante ut (f.eks som er aktive via sosiale medier om politiske/lokale saker).

6. Kompetansebyggende tiltak

Strategisk kompetansebygging blant tillitsvalgte er vesentlig for å sikre god eierstyring.

Innledningsvis påpekte utvalget betydningen av godt organisasjonsarbeid. God eierstyring forutsetter at organisasjonene prioriterer de nødvendige ressurser for å utvikle kompetanse blant medlemmene. Det betyr ansvar for å utvikle og gjennomføre tiltak, en systematisk og grundig rekruttering til ulike kurs og programmer, og ikke minst en klar budsjettprioritering.

En mulig referanse for en mer gjennomarbeidet og helhetlig kompetanseplan, er å se på hvordan man går fram i andre nordiske land. I alle våre naboland har man utviklet lederutviklingstilbud på høyt nivå i samarbeid med høyskoler og/eller konsulentbyråer på feltet. I Danmark har man eksempel på et helhetlig program for topptillitsvalgte for å sikre både den strategiske, forretningsmessige og ledelsesmessige utfordringen. I Sverige er det utviklet et omfattende kurstilbud på lavere mellomnivå, der bruk av nettet er en effektiv metode på enkelte områder.

Slik utvalget har påpekt tidligere i rapporten, må kompetansebygging på eiersiden ha høy prioritet i den type store økonomiske virksomheter som landbrukssamvirket representerer.

Utvalgets forslag til tiltak

Det må utvikles og tilbys et trinnvis tilbud i fellesskap:

1. Kurs i organisasjon og ledelse på lavere mellomnivå.
2. Program for dem som er på vei oppover med motivasjon for større oppgaver: Ta Grep eller lignende (kan diskutere om mentorordning skal være her eller på toppen).
3. Et helhetlig program for topptillitsvalgte med temaer knyttet til samvirkerollen, strategi, forretnings- og økonomiforståelse, ledelse.
4. Oppfriskningskurs for etablerte tillitsvalgte innen spesifikke emner.
5. Oppfølgingstilbud for topptillitsvalgte mht til spesielle temaer og/eller lederrollen.

Norsk Landbrukssamvirke skal sikre at det gis et tilbud for de ulike nivåene, som utvikles i samarbeid med medlemsorganisasjonene. Medlemsorganisasjonene forplikter seg til å rekruttere til relevante tilbud som er utviklet i fellesskap.

Program på toppnivå skal etter utvalgets mening være obligatorisk.

Hvert styremedlem på toppnivå bør forplikte seg til å delta på et visst antall timer kurs i året for å sikre seg oppdatering og oppfrisking av enkeltemner og/eller aktuelle nye problemstillinger.

7. Avslutning

Utvalget har foretatt en analyse av utfordringene som landbrukssamvirkets organisasjoner står overfor når det gjelder å sikre god og langsiktig eierstyring. På bakgrunn av dette har utvalget foreslått tiltak knyttet til søke- og utvalgsprosessen, valgkomiteens rolle, relevante kompetansekrav hos de tillitsvalgte og betydningen av kompetansebyggende tiltak.

Utvalget mener at et godt organisasjonsarbeid er en forutsetning for å sikre rekruttering av dyktige tillitsvalgte. Jakten på talenter forutsetter et systematisk arbeid både fra ansatte og tillitsvalgte i organisasjonene. Foruten egne organer - som for eksempel årsmøtet - er det viktig å lete etter aktuelle kandidater som viser seg fram på andre arenaer enn i landbrukets organisasjoner. Imidlertid utgjør egen medlemsorganisasjon kjernen i rekrutteringsarbeidet, derfor er det viktig at organisasjonene setter av nødvendige ressurser til å søke, rekruttere og dyktiggjøre medlemmer til videre verv oppover i organisasjonene. Hvem som utgjør årsmøtet blir derfor også viktig, både når det gjelder å sikre god eierstyring og mht videre rekruttering.

Foruten å legge til rette for at det økonomisk og praktisk er mulig å påta seg verv, påligger det erfarne tillitsvalgte et særskilt ansvar for å motivere aktuelle kandidater til å påta seg spennende utfordringer med mulighet for å påvirke rammevilkårene for bonden og norsk landbruk.

Med stadig færre treningsarenaer for tillitsvalgte, er det viktig å tenke nytt og lage strukturer for trening. Leder- og styreefaring fra annet næringsliv må tillegges vekt i rekrutteringsarbeidet. Samtidig er det avgjørende viktig at tillitsvalgte på regions- og rådsnivå får mulighet for reell styreefaring innenfor landbrukets bedrifter før man eventuelt kommer på konsernnivå. Utvalget foreslår derfor at samvirkebedriftenes datterselskaper har "faste plasser" for tillitsvalgte i sine styrever.

Valgkomiteen har en nøkkelrolle for å sikre god eierstyring. Komiteen må være sammensatt av personer med ulike bakgrunn, men der alle har en opplevd erfaring med styrearbeid fra landbrukets eller andre tilsvarende bedrifter. Det er svært viktig at valgkomiteen har tilsvarende organisasjonskompetansenivå som de aktuelle kandidatene valgkomiteen er satt til å vurdere. Samlet sett må også valgkomiteen ha et stort og relevant nettverk. Utvalget mener imidlertid at det er avgjørende at eierne opplever seg representert av dem som sitter i valgkomiteen, på samme måte som av dem som sitter i styrende organer.

Det er krevende å fylle rollen som tillitsvalgt i landbrukets store og komplekse virksomheter. Kompetansebyggende tiltak er en av flere forutsetninger for å gjøre en god jobb. Her har den enkelte organisasjon og NL sammen et ansvar med hensyn til prioritering av ressurser.

Vedlegg:

Status og erfaringer fra våre naboland

Landbrukets samvirkeorganisasjoner i de andre nordiske land møter mange av de samme utfordringene som i Norge når det gjelder å sikre god eierstyring. Det er imidlertid forskjeller mellom Danmark, Sverige, Finland og Norge når det gjelder rammebetingelser, samvirkestruktur, forretningsstørrelse og kultur. Like fullt er dette relevant informasjon å ha med seg i diskusjonen om eierstyring her hjemme. Til tross for nedskjæringer og omorganiseringer av utdanningsavdelingene i våre naboland, har det i det siste blitt et økende fokus på corporate governance og betydning av kompetansebygging blant tillitsvalgte.

Kildene fra hhv Landbrug & Fødevarer i Danmark, LRF i Sverige og Pellervo/MTK i Finland er først og fremst ansvarlige for kurs og opplæringsavdelingene i deres respektive organisasjoner.

Valgprosesser og rekruttering

Danmark

I Danmark er det ingen kultur for valgkomiteer, det oppfattes som udemokratisk. I store organisasjoner er det imidlertid ofte valgmøter der representantene for kretser og regionnivå deltar. Der presenterer ulike kandidater sitt kandidatur, og mye blir avklart her før det formelle valget på årsmøtet. Det er også vanlig praksis at det ikke avholdes valgmøter, men at det foregår mye lobbying i forkant av årsmøter, slik at det meste er avgjort på forhånd.

Det blir hevdet av flere kilder at det uansett er mye uskrevne regler, og at det er en balansegang mellom å markere seg selv og sikre seg støtte/bli dyttet fram av andre. Valgene er delvis styrt av vedtekter, som først og fremst gjelder geografi. Kjønnbalanse og argumenter om mangfold slik vi kjenner fra Norge, har inntil nå ikke vært tema i dansk næringsliv generelt. Dette er imidlertid i ferd med å endres, men det ligger sannsynligvis langt fremme i tid å få på plass en lovregulering om kjønnsrepresentasjon av danske styrever, slik vi har fått i Norge.

Flere av samvirkeorganisasjonene i Danmark, blant annet Arla, har noen "friplasser" i styret som ikke styres av geografi eller andre forhold som er vedtektsfestet. Friplass her gjelder imidlertid fortsatt for "landmænd", dvs medlem og eier av virksomheten. Her er det gjerne en kamp om plassen, på valgmøter eller før/under årsmøtet. Det avgjørende er om representanter for eierne kan samle seg om en kandidat som oppfattes som samlende eller har andre egenskaper som samlet sett blir vurdert som viktige for virksomheten. Kulturen i Danmark er med andre ord en helt annen, ved at kandidater presenterer seg selv og ikke hjelpes fram av en valgkomité.

Valg til representantskapet eller generalforsamling som det også kalles, varierer. I Arla er det gjennomgående representasjon og utsendinger til representantskap skjer via kretsrad. I Danish Crown, er det direkte representasjon fra lokalt plan til representantskapet, som består av 130 representanter. I Danmark er det vanlig at styrever blir valgt samlet, og at styreleder (formand) blir valgt av styret når det konstituerer seg. Dette er vanlig praksis både i regionale, nasjonale og overnasjonale virksomheter (Arla).

Våre informanter i Danmark sier at det ikke er avgjørende hvor stor bedrift (gårdsbruk) man selv driver, men generelt kan det synes som at et viktig kriterium i danske landbrukssamvirker, er at kandidatene til styret selv kan vise til store og veldrevne gårdsbruk.

Rekruttering til tillitsvern, og særlig til styreverv er ikke vanskelig i Danmark, og det begrunnes i at vervene gir mulighet for innflytelse og makt og ikke minst at det har status i samfunnet generelt. Dette henger sannsynligvis sammen med at landbruket har stor betydning for dansk økonomi og eksport.

Det er ikke vanlig praksis med eksterne styremedlemmer i Danmark, imidlertid har i Danish Crown to eksterne i sitt styre.

Sverige

I Sverige praktiserer valgkomiteer på alle nivåer, og tillegges mye vekt. Innspill til valg på valgkomiteen kommer fra lokalt nivå og oppover til hhv distrikt- og sentralt nivå. Det er imidlertid et tydelig skille mellom valgkomiteen på sentralt og lavere nivå. Det er f.eks vedtektsfestet hos Lantmännen at det ikke skal være noen kobling mellom de ulike valgkomiteene. Det er vanlig at valgkomiteen arbeider gjennom hele året, og kan gjerne ha opptil ti møter. Komiteen skal balansere krav både til kjønnsbalanse og variert kompetanse. I likhet med i Danmark er det ikke vanskelig å få medlemmer til å påta seg verv, og det begrunnes også her med at styreverv har status. Det legges også vekt på å motivere yngre bønder til å påta seg verv på distriktsnivå, ved hjelp av blant annet erfarne tillitsvalgte.

Det er heller ikke vanlig å ha eksterne styremedlemmer i svenske samvirkeforetak, men Lantmännen har ett eller to eksterne.

Finland

I Finland er det lovregulert å ha valgkomité i store bedrifter generelt, og i landbruket er det vanlig i de fleste organisasjonene. Blant finske bønder er det imidlertid vanskeligere å finne motiverte kandidater til å påta seg verv sammenlignet med Danmark og Sverige. Det er en tendens til at de man vurderer som de dyktigste er for travelt opptatt med egen virksomhet og heller ikke ser hva de har igjen for å engasjere seg. Fra MTK/Pellervos side blir dette forklart med at særlig de største produsentene ikke har med historien og ser ikke egen fordel ved samvirket her og nå. Det er også en utfordring med mentaliteten hos dem som sitter i dagens styrer når det gjelder deres rolle. De fleste samvirkestyrene fungerer mer som "supervisor board" uten nok kraft til reell styring. MTK anbefaler mindre effektive styrer på 4-6 personer i stedet for dagens 10-12 personer. Samtidig er MTK tydelig på å kommunisere at dette er krevende verv som tar mye tid.

Valgkomitéarbeidet blir tillagt mye vekt, og et stort foretak som f.eks. HK Scan (tidligere HK Raukatalo) arbeider svært målrettet. Her finner man som regel fram til styremedlemmer som gjerne også har annen faglig relevant bakgrunn eller utdanning (f.eks økonomi). Det er åpnet opp for eksterne styremedlemmer uten at dette praktiseres i særlig stor grad. I ett av de to eggssamvirkene har de ett eksternt styremedlem. Det samme gjelder i det ene meieriselskapet der de har tatt inn en med spisskompetanse innen finans. Valio som er det største innen meieri, har imidlertid ingen eksterne styrerepresentanter.

Hvordan vurderes kompetanse og krav til kompetanse for tillitsvalgte i samvirkebedriftene, hva slags tilbud blir gitt og hvordan sikrer man seg relevant kompetanse?

Erfaringer fra Danmark: Landbrug & Fødevarer

Den enkelte samvirkebedrift har en rekke tilbud til sine tillitsvalgte, spesielt innrettet på forhold i deres virksomhet. Her utmerker Arla seg som har en egen person for å holde tillitsvalgte oppdatert på det markedsmessige (f.eks situasjonen og utfordringene i Russland og hvordan man skal posisjonere seg i markedet i tråd med Arlas strategi).

Men generelt er inntrykket at tillitsvalgte har de samme behov for kompetansebyggende tiltak som

i Norge, knyttet til utfordringen ved å – sitat fra Ricci Carlson – ”matche administrasjonen”. Det betyr å bli trygge i rollen, forstå økonomi, og få nok erfaring og trening i å arbeide med strategi og forretningsforståelse i komplekse bedrifter. Sentralt tilbyr Landbrug & Fødevarer en rekke kurs og programmer til tillitsvalgte i sine medlemsorganisasjoner.

Toppnivå:

Landbrug & Fødevarer tilbyr en egen ”bestyrelsesskole” for styremedlemmer i 5 moduler (over 6-8 mnd og tilsammen 9 dager), der det er meningen å ha læringsperioder mellom samlingene.

Tema: regnskap (nye regnskapsregler), risikohåndtering, strategi og forretningsdrift. Her hentes inn foredragsholdere med toppkompetanse på de ulike temaene. Det pleier å være 12-15 deltakere.

Det tredje kullet ble satt i gang høsten 2010.

Målet er ”å kunne matche administrasjonen – og få en mer akademisk språkbruk”. Tilbudet har fått høy standing ute i organisasjonene og man mener man ser resultater, særlig ved at styrene har blitt mer profesjonelle til å tenke forretningsvirksomhet:

http://www.lf.dk/Vi_tilbyder/Udviklingsgruppen/Kurser/Bestyrelsesuddannelsen.aspx

Det er også utviklet et eget mentorprogram for medlemmer i Arla der svenske representantskapsmedlemmer har dansk mentor fra styret, og visa versa. Målet er å gi større nettverk, og man blir oppfordret til å bruke dette mellom samlingene. Dette har imidlertid ikke fungert så effektivt som man hadde tenkt.

Lokalt og regionalt nivå:

Landbrug & Fødevarer tilbyr et introduksjonsprogram for nye tillitsvalgte ute på regionalt nivå i samarbeid med den enkelte samvirkeorganisasjon. Det er lagt opp som fem enkeltdager der man blant annet reiser rundt og besøker ulike virksomheter, og tar for seg grunnleggende organisasjonsmessige forhold. Den siste dagen er viet rådgivning i egen karriereplan med hensyn til videre planer om tillitsverv og hva man da trenger av kurs. Man får så et ”klippekort” til bruk av ulike tilbud som er tilpasset en individuell plan. Dette blir vurdert som meget vellykket.

Sverige

LRF i Sverige (Lantbrukarnas Riksförbund) er en felles organisasjon for primærprodusentene og samvirkebedriftene, og har tilsammen 160 000 enkeltmedlemmer og 29 medlemsorganisasjoner, både nasjonale og regionale. De kommersielle utdanningstilbudene ble tatt ut av LRF og ble etablert som et eget aksjeselskap i 2005. Det gikk imidlertid konkurs i juni 2010.

I LRF har de til gjengjeld hatt et 3-årig prosjekt 2008-2010 – kalt ”Kooperativ modernisering”, rettet mot tillitsvalgte på mellom og lavere nivå. De har utviklet et en-dagsprogram som er et spill der deltakerne spiller et styre i en kooperativ bedrift som gjennomlever 3 år – med strategivalg, forretningsdrift og konflikter. Målet er å gi dem trening i å ta beslutninger.

Ellers tilbyr LRF en rekke tilbud for bønder og tillitsvalgte i samvirkebedrifter, bare høsten 2010 har de hatt 250 ”utbildninger”, det vil si kurs med ulike tema og omfang. Hovedfokus er valgkomitekurs og kurs i ”omvärdsanalys”.

Målgruppen for alt dette er tillitsvalgte i hele LRF-systemet. Ellers tilbyr Arla, Lantmännen og de enkelte selskapene egne programmer. I motsetning til i Danmark er program for topptillitsvalgte bare lagt til den enkelte virksomhet. Lantmännen gjennomfører rullerende program for sine konsernstyremedlemmer og distriktstillitsvalgte innen økonomi, markedsanalyse, forretningsforståelse og strategi ved siden av lederutvikling og rolleforståelse. Programmet gjennomføres i samarbeid med ISF – Institutt for lederutbildning.

Finland

Pellervo institutt, eid av Pellervo og MTK – gir utdanning til tillitsvalgte i den enkelte samvirkebedriften, men på sikt ønsker de å lage en felles grunnutdanning for de ulike kooperative bransjene (forbruker, landbruk, bolig).

Finland har fokusert mye på Corporate Governance i løpet av det siste tiåret, fordi man har sett betydningen av å gjøre bedre beslutninger som eier. Pellervo/MTK samarbeider med et "lederkunnskapsinstitutt" i Helsinki samt flere frie konsulenter innen temaene forretning, strategi og psykologiske aspekter ved leder- og eierrollen. Her får man "Eksamen for høyere fortroende" etter endt utdanning i forretningsvirksomhet. Dette er ingen akademisk grad, men den betyr mye innad i organisasjonene. Den består av fire moduler x fire dager, med mye vekt på arbeid med case.

Denne type utdanningsprogram blir man ikke tilbudt før man er valgt inn og sitter i styrene. Det er omlag 50 prosent av de toptillitsvalgte som gjennomfører dette programmet. Pellervo har også forsøkt et opplegg med mentorordning, men det har ikke vært så vellykket.

Avslutning

Våre tre naboland har ulik praksis med bruk av valgkomité, og noe ulik erfaring med hvor lett det er å få tak i aktuelle dyktige kandidater til å påta seg verv.

Felles for alle tre landene er imidlertid erfaringen med å se betydningen av å dyktiggjøre topp-tillitsvalgte gjennom programmer som gjennomføres i samarbeid med tunge fagmiljøer/ledertdanningsinstitusjoner. Temaene er de samme som Eierstyringsutvalget har identifisert som viktige i Norge. Samtidig har både Danmark og Sverige gode erfaringer med tilbud i bredden for å motivere og bygge kompetanse på regionalt og lokalt nivå.

NLs søsterorganisasjoner utvikler også tilpassede kurs og prosessarbeid for det enkelte styre, og ofte da sammen med konsulenter utenfra.

I alle tre land innebærer styreverv på høyt nivå at man bruker noe tid hvert år på kompetansebyggende tiltak.

Når det gjelder honorar, er det noe variasjon mht innretning (pr møte, pr time, eller fast beløp) og i hvordan man differensierer mellom styreleder, nestleder, styremedlemmer og ordfører. Imidlertid er det grovt regnet påfallende sammenfallende nivå i disse tre landene. Det viser seg at dette ligger omlag på nivå med honorar for styreverv i de største samvirkeforetakene i Norge.