

Beskrivelse av norske styrer

Foreløpige resultater fra forskningsprogrammet
"Det verdiskapende styret"

Jon Erland Lervik, Morten Huse, Cathrine Hansen og
Jon Erik Svendsen

Forskningsrapport 2/2005

Handelshøyskolen BI
Institutt for innovasjon og økonomisk organisering

Jon Erland Lervik, Morten Huse, Cathrine Hansen, Jon Erik Svendsen:
Beskrivelse av norske styrer. Foreløpige resultater fra forskningsprogrammet "Det verdiskapende styret".

© Jon Erland Lervik, Morten Huse, Cathrine Hansen, Jon Erik Svendsen
2005

Forskningsrapport 2/2005
ISSN: 0803-2610

Handelshøyskolen BI
P.b. 580
1302 Sandvika
Telefon: 67 55 70 00

Trykk: Nordberg Hurtigtrykk

Rapporten kan bestilles fra:

Norli, avd. Sandvika
Telefon: 67 55 74 51
Fax: 67 55 74 50
Mail: bi.sandvika@norli.no

Forord

Dette er en av flere rapporter som skrives innen rammen av forskningsprogrammet "Det verdiskapende styret" ved Handelshøyskolen BI. Forskningsprogrammet kan beskrives gjennom noen stikkord. Disse er styrever, verdiskapning, små- og mellomstore bedrifter og faktisk styreverarbeid.

Forskningsprogrammet bidrar til å øke kunnskap om det som på godt norsk kalles "Corporate Governance", men vårt fokus i programmet er styrever og arbeidet i styrever. Vårt verdiskapningsbegrep er videre enn verdiskapning for eiere av aksjekapital, og vi har som utgangspunkt at en bedrift også har andre mål og forpliktelser enn bare det å betjene aksjonærer. Innovasjon, samfunnsansvar og langsiktighet er begrep som inngår i vår forståelse av verdiskapning. I programmet vil vi fremme kunnskap om styrever, og innen dette temaet har vi valgt å fokusere på to atskilte men samtidig overlappende områder. Det ene er styrever i små og mellomstore bedrifter. Det andre faktisk styreverarbeid og atferdsmessige perspektiver ved styrever og styring.

Programmet har en kjernegruppe av medarbeidere knyttet til Institutt for Innovasjon og Økonomisk Organisering ved Handelshøyskolen BI, men vi har også tette samarbeidsrelasjoner til kollegaer ved andre institutter og institusjoner. En del av forskningsprosjektene og publiseringene skjer i samarbeid med dem. Vi har blant annet tett samarbeid om prosjekter med kollegaer i Nederland og Italia.

Rapporter som denne, er en av flere publiseringsformer fra forskningsprogrammet. Denne og tilsvarende rapporter har i hovedsak et beskrivende formål. De skal bidra til å dokumentere det arbeidet som er gjort, og de skal kunne være underlag for diskusjoner og beslutninger om temaer og sammenhenger som bør belyses nærmere. I tillegg publiseres ulike typer bøker og artikler. Noe er rettet mot det norske næringslivet og norske ledere, mens annet er rettet mot internasjonale miljøer, inklusive forskningsmiljøer. Innen rammen av forskningsprogrammet arbeides det nå også med to doktoravhandlinger.

Denne rapporten er ført i pennen av Jon Erland Lervik i tett samarbeid med undertegnede, Cathrine Hansen og Jon Erik Svendsen. Flere andre har imidlertid bidratt på ulike områder. Dette er blant annet Jonas Gabrielsson, Pingyng Wenstøp, Elbjørg Gui Standal og Lise Haalien.

Dette er den andre av flere rapporter som rapporter data fra spørreundersøkelser om norske styrever. En rapport fra det vi har kalt "innovasjonsundersøkelsen" (publisert i april 2004) er lagt ut på våre websider

(www.bi.no/boards), og vi vil i løpet av kort tid presentere en rapport der vi foretar nærmere analyser av familiebedrifter. Ytterligere beskrivende diskusjonsrapporter vil følge. Vi håper at denne så vel som de øvrige beskrivende rapportene, kan bidra til diskusjon og oppmerksomhet om temaer som bør studeres nærmere.

Morten Huse

Leder for forskningsprogrammet om "Det verdiskapende styret"

Februar 2005

Innholdsfortegnelse

ENGLISH SUMMARY	VII
1. INNLEDNING	1
1.1 Utvalg av bedrifter	1
1.2 Metode.....	4
2. EIERSKAP	7
2.1 Ledelsen	7
2.2 Styret	8
2.3 Norske institusjonelle investorer	9
2.4 Risikokapitalister.....	10
2.5 Norske private eiere	11
2.6 Industrielle eiere - norske og utenlandske ikke-finansielle bedrifter	11
2.7 Andre utenlandske eiere - Institusjonelle investorer og private eiere	12
2.8 Familien(e)s innflytelse i norske bedrifter	13
2.9 Oppsummering	14
3. STYRETS MEDLEMMER	15
3.1 Daglig leder og styreleder	15
3.2 Hvem er med i styrene	17
- Styrenes størrelse	18
- Styremedlemmenes bakgrunn	18
- Kvinner i styrene.....	20
- Ansattvalgte styremedlemmer.....	22
3.3 Oppsummering	23
4. STYRETS ARBEIDSFORM	25
4.1 Omfang og organisering av styrearbeidet.....	25
4.2 Rammer rundt styrets arbeid	27
- Styrets uavhengighet	27
- Styremedlemmenes kompetanse og involvering.....	29
- Motivasjon/incentiver	30

4.3 Informasjonshåndtering i forberedelser og styremøter.....	32
4.4 Påvirknings- og beslutningsprosesser rundt styrearbeidet	33
- Påvirkningsprosesser forut for beslutninger.....	34
- Styreleders rolle	35
- Styremedlemmers innflytelse.....	35
- Ansattvalgte styremedlemmers innflytelse	36
- Samspill og rollefordeling mellom styret og daglig leder.....	37
4.5 Implementering av anbefalinger for godt styrearbeid	38
5. STYRETS FAKTISKE OPPGAVER	41
5.1 Styrets kontrolloppgaver	41
5.2 Styrets rådgivningsoppgaver	43
5.3 Styrets nettverksoppgaver	44
5.4 Styrets strategioppgaver	45
6. OPPSUMMERING	47
Eierskap	47
Styresammensetning	48
Styrets arbeidsformer	49
Styrets oppgaver	50
Videre forskning	50
APPENDIKS	51
Kilder og beregningsmåter.....	51
Liste over figurer	53
Liste over tabeller	53
User guide to tables for English readers	55
Publikasjoner fra prosjektet ”Det verdiskapende styret”	60

English summary

In this report we present descriptive data on boards and governance in Norwegian companies. The report is a part of the research program 'the Value-Creating Board' conducted at the Norwegian School of Management BI from 2003 to 2007. The report builds on two major surveys conducted in 2003/2004 and reports findings in the sample of 985 firms. We have CEO responses from all firms, and for 288 of the firms we have responses from the chairman of the board in addition. The sample captures the diversity of firms in Norway with regards to both firm size and ownership structure. Findings are compared for different types of firms, and throughout we systematically compare findings for listed firms, firms where state- or municipal governments have ownership positions, family firms, other privately held joint stock firms, and other types of firms as foundations, partnership firms etc. The presentation is structured around four main headlines: ownership, board members, board working processes and actual board roles.

In chapter two on ownership we present how ownership structures vary considerably between listed firms, state-owned firms and privately held firms. The current debate on corporate governance and codes for good governance relates to a large degree to institutional investors. However, institutional investors have ownership positions mainly in the listed firms, and here we find that institutional investors generally have a limited ownership position. A large part of other firms are family firms and closely held firms. This suggests we need more knowledge about governance issues in other types of firms than listed firms, and this diversity of company and ownership structures should inform the debate on boards and governance.

In chapter three we present characteristics of CEO, chairs and board members in different types of Norwegian firms. The majority of firms are SMEs, and the most common number of board members is three. Listed firms and state-owned firms usually have five to seven board members. In listed firms more than half of board members are managers from other firms, and about one fourth of the board members have board positions as part of their occupation (for example consultants, investors and retired executives). Academics are hardly represented in Norwegian boards. Women directors is a hot topic in the Norwegian debate on boards, and a law mandating 40% women directors in publicly traded firms has been proposed. Tables 18 and 19 on page 20 convey a picture of women's representation on Norwegian boards as of 2003, though we expect the situation to change rapidly. On

average less than half of the companies had women directors– also in listed firms. The share of companies with women directors was higher for state-owned companies. Tables 20 and 21 give a corresponding view of employee directors, and results show that representation of employee directors is lower than the rights given to employees by the law. Only 71% of firms above 200 man-years have employee directors.

In chapter four we present boards' working processes. Normally boards in listed firms meet seven to eight times a year, and meetings last four to five hours. The extent of board meetings vary between different types of firms and seem correspond to the firms' size.

A new Norwegian code on corporate governance was recently introduced, and a review of the current state on a number of these recommendations indicates that there is room for considerable development. Only 22% of listed firms carry out some board meetings without internal representatives, only 39% have an nomination committee, only 24% an audit-committee. Further we find that 67% of the firms have a CEO work description and 63% give extensive information in annual reports on how the board is working and director independence. Thirty percent of listed firms conduct regular board evaluation, and 16% have regular board development activities, whereas 58% of the firms have a thorough introduction to new board members.

In chapter five we report on the actual roles that boards perform in various types of companies. Concerning the control function, a large part of firms follow up results related to costs, revenue, liquidity etc., whereas follow-up of health, environment, safety, external environment and corporate social responsibility seems to be on the board's agenda to a lesser degree. Boards provide advice mainly in general management issues and financial issues. Advice on legal issues, technical issues and market issues is also important in family firms and other privately held firms. The board's involvement in the strategy process also differs between listed firms and family firms/other privately held firms. Whereas boards in listed firms is predominantly involved in deciding, ratifying and evaluating strategy, boards in other firms is to a higher extent also involved in developing strategy and executing strategy.

A user guide for English readers to tables and results is included in the appendix on page 55, with translation of tables and questions reported in each table.

1. Innledning

I denne rapporten vil vi gi et bilde av norske styrever. Med utgangspunkt i svar fra to spørreundersøkelser beskrives hvem som arbeider i styrene og hvordan styrearbeidet utføres. Denne deskriptive rapporten viser foreløpige resultater fra forskningsprogrammet "Det Verdiskapende styret" som gjennomføres ved Handelshøyskolen BI 2003-2007. Forskningsprogrammet er støttet av Norges Forskningsråd og ulike aktører i norsk næringsliv. Programmet inngår som et vesentlig element i det arbeidet som finner sted ved Handelshøyskolen BI om styrever og styring med fokus på faktisk styrearbeid. Rapporten er basert på data fra to større spørreundersøkelser gjennomført høsten 2003/våren 2004:

- "Innovasjonsundersøkelsen" der formålet er å vurdere hvordan faktisk styrearbeid påvirker verdiskapning i norske bedrifter
- "Småbedriftsundersøkelsen" der formålet er å kartlegge styrearbeidet i små norske bedrifter

Formålet med undersøkelsen har vært å kunne beskrive norske styrever og å utvikle ny forskningsbasert kunnskap om sammenhengen mellom bedriftens kontekst, styresammensetning, styrets arbeidsform og resultater. Hovedmodell og bakgrunn for undersøkelsen er presentert i boken "Styret: Tante, barbar eller klan" av Morten Huse¹. Denne deskriptive rapporten starter med en oversikt over utvalget av bedrifter og skiller mellom bedrifter med forskjellig eierskapsstruktur. Rapporten har en inndeling i følgende tematiske avsnitt:

- Eierskap
- Styrets medlemmer
- Styrets arbeidsform – organisering av styrearbeidet, rammer for styrearbeidet, informasjonshåndtering, påvirknings- og beslutningsprosesser
- Styrets faktiske oppgaver – kontroll, nettverk, rådgivning, strategi

1.1 Utvalg av bedrifter

Styrets sammensetning, rolle og funksjon vil variere fra bedrift til bedrift. Det avhenger blant annet av eierskapsform, livssyklusfase, markedssituasjon

¹ Utgitt 2003 ved Fagbokforlaget, Bergen.

med mer. Gulbrandsen² skiller mellom tre hovedtyper eierskap i Norge: børsnoterte bedrifter, bedrifter med stort innslag av offentlig eierskap og andre privateide selskap. I denne rapporten baserer vi oss på denne hovedinndelingen. For selskap med offentlig eierskap skiller vi mellom bedrifter hvor offentlige myndigheter eier over 50 % og bedrifter med mellom 10 % og 49 % offentlig eierskap. For de øvrige bedriftene foretar vi en nærmere inndeling i familiebedrifter, andre privateide bedrifter (AS eller ASA), og bedrifter med annen selskapsform enn AS eller ASA. Disse inkluderer ansvarlige selskap, BA, stiftelser med mer.

1: Bedrifter i undersøkelsen

	antall	median ³ årsverk
børsnoterte	47	510
offentlig eierskap >50 %	50	50
offentlig eierskap 10-49 %	22	118
familiebedrifter	391	66
andre AS(A)	449	92
annen selskapsform	26	218

Det er en viss overlapp i kategoriene. En børsnotert bedrift kan for eksempel ha stort innslag av offentlige eiere. Likevel er dette en robust kategorisering med lite overlapp. I diagrammet i figur 1 viser vi hvordan flertallet av bedriftene er entydig knyttet til en kategori, og at noen få bedrifter tilhører flere kategorier. Vi ser for eksempel fem bedrifter i utvalget som er børsnotert og har offentlige eiere.

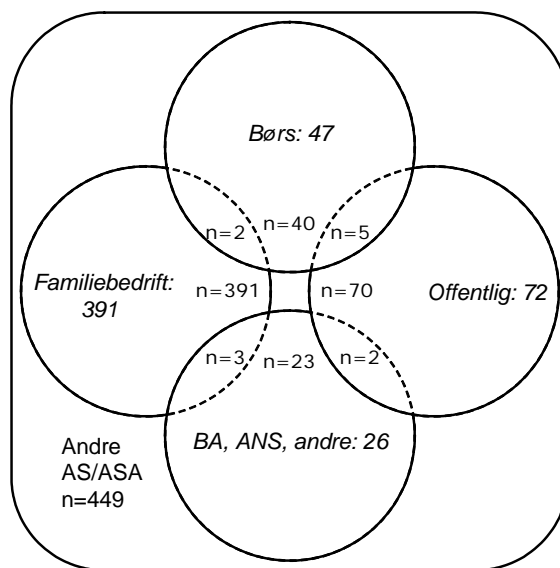
Børsnotert. Det er totalt 47 børsnoterte bedrifter i utvalget. I fem av disse børsnoterte bedriftene har offentlige myndigheter (stat, kommune) en eierandel på over 10 %. To børsnoterte bedrifter vurderes av daglig leder som familiebedrifter. Vi rapporterer likevel disse 47 bedriftene under ett da vi vurderer børsnotering som den mest fremtredende karakteristikk ved disse bedriftene. Andre ASA-selskaper som ikke er børsnoterte faller inn under de andre kategoriene.

Offentlig eid. Det er totalt 77 bedrifter hvor offentlige myndigheter eier mer enn 10 %. Av de 77 er fem børsnoterte og rapporteres i grupper av børsnoterte bedrifter. Av de gjenværende 72 er det 50 bedrifter som har over 50 % offentlig eierandel og 22 bedrifter med mellom 10 % og 49 % offentlig

² Gulbrandsen, Trygve. 2004. Temaer og problemstillinger for videre forskning om eierskap i Norge. Oslo: Institutt for Samfunnsforskning.

³ Median er verdien av bedriften i midten når utvalget er sortert. I hovedsak rapporterer vi gjennomsnittsverdier i rapporten, men her brukes medianverdi siden enkelte meget store bedrifter gir utslag på gjennomsnittet.

eierandel⁴. Eksempler på bedrifter i utvalget inkluderer regionale og kommunale kraftselskaper, offentlig kommunikasjon (buss, ferje, flyplass, taxi), kulturbedrifter (kino, film, scenekunst), investerings- og næringsutviklingsselskaper samt enkelte 'hjørnestensbedrifter'.



Figur 1: Ulike typer selskap i undersøkelsen

Familiebedrifter. Det er ulike kriterier for hva som regnes som en familiebedrift. Kriteriene er knyttet til familien(e)s eierandel, posisjoner i styre/ledelse, innflytelse, hvorvidt flere generasjoner er aktive med mer. Disse drøftes mer i detalj i kapittel 2.8. Et vanlig brukt kriterium er en subjektiv vurdering av hvorvidt daglig leder oppfatter bedriften som en familiebedrift. Ut fra dette kriteriet er det totalt 396 bedrifter hvor daglig leder anser bedriften å være en familiebedrift. Av disse 396 er to børsnoterte bedrifter. Disse rapporteres som nevnt i gruppen av børsnoterte bedrifter. Videre har tre en annen selskapsform. Disse rapporteres i en egen gruppe. Vi har da igjen 391 bedrifter som vi rapporterer som familiebedrifter.

Annen selskapsform. Det er totalt 28 bedrifter med annen selskapsform (BA, ANS, stiftelser med mer). I to av de 28 eier offentlige myndigheter mer enn 10 %, og disse rapporteres som bedrifter med offentlig eierskap. De resterende 26 kategoriseres som 'annen selskapsform'. Eksempler på typer bedrifter i dette utvalget er avisbedrifter, forskningsinstitutt og sparebanker.

⁴ I tillegg er det 13 bedrifter i utvalget hvor det offentlige eier mellom 0,2 og 5 % av aksjene. Disse faller inn under de andre typene selskap.

Andre AS(A). De resterende 449 bedriftene er AS eller ASA-bedrifter som ikke faller i noen av kategoriene over, det vil si de ikke er børsnotert, ikke har offentlige eiere og ikke er familiebedrifter.

Det er sammenheng mellom selskapstype og bedriftens størrelse. Børsnoterte bedrifter er overrepresentert blant store bedrifter, og familiebedrifter og andre AS(A)-bedrifter er overrepresentert blant de mindre bedriftene. Under gis en oversikt over antall bedrifter i ulike kategorier og hvorvidt de har under 50 årsverk eller over 50 årsverk.

Tabell 2: Størrelse og selskapstype i undersøkelsen

	børs	offentlig		familie- bedrift	andre AS(A)	annen selsk.f
		>50 %	10-49 %			
Over 50 årsverk	43	25	8	73	91	16
Under 50 årsverk	4	24	14	314	374	10
TOTAL	47	49	22	387	465	26

Vi ser at 43 av de børsnoterte bedriftene har over 50 årsverk, mens fire har under 50 årsverk. Bedrifter med store offentlige eiere er jevnt fordelt over/under 50 årsverk. I bedrifter hvor det offentlige eier mellom 10 % og 49 % har henholdsvis 8 bedrifter mer enn 50 årsverk og 14 bedrifter under 50 årsverk. I kategoriene familiebedrifter og andre AS har omtrent 19 % av bedriftene over 50 årsverk.

1.2 Metode

Denne rapporten er bygget opp rundt presentasjon av beskrivende tabeller. Tabellene beskriver ulike aspekter ved styrer og styrearbeid. Tallene som presenteres kommer fra 985 bedrifter. Vi drøfter her datagrunnlaget og valgene som ligger til grunn for tallene og måten de presenteres på. Dette gjelder flere forhold. Vi rapporterer i) svar fra to spørreundersøkelser, ii) gjennomsnitt for ulike typer selskaper, iii) tall som er basert på svar fra daglig leder og/eller styreleder, og iv) både objektive forhold og styreleders/daglig leders vurderinger.

i) To spørreundersøkelser. Rapporten er basert på to spørreundersøkelser, Innovasjonsundersøkelsen og SMB-undersøkelsen. Svarene fra innovasjonsundersøkelsen utgjør 488 av 985 bedrifter. I denne undersøkelsen er små og mellomstore bedrifter (under 50 årsverk) underrepresentert.

Tabell 3: Bedrifter i innovasjons- og SMB- undersøkelsen

	børs	offentlig >50 %	offentlig 10-49 %	familie	andre AS(A)	annen selsk.f	Total
Innovasjonsundersøkelsen	47	31	10	183	191	26	488
SMB-undersøkelsen	0	19	12	208	258	0	497
TOTAL	47	50	22	391	449	26	985

De to undersøkelsene har noe forskjellig fokus, men mange av spørsmålene er de samme. Med få unntak er temaene i denne rapporten basert på data fra begge undersøkelsene. Det er tre unntak hvor vi kun har data fra innovasjonsundersøkelsen. Dette gjelder i Tabell 25 med daglig leders vurdering av styrets uavhengighet, i Tabell 37 som beskriver ansattvalgtes innflytelse i styrearbeidet, og i Tabell 40 som beskriver hvorvidt årsrapportene beskriver styrets arbeidsform og uavhengighet.

ii) *Snittverdier for hver gruppe av selskaper.* Rapporten beskriver generelle fellestrekk ved styrer og styrearbeid for bedriftene i hver av de ulike typene selskaper. I hovedsak rapporterer vi aritmetisk gjennomsnitt (*mean*) for bedriftene i hver gruppe. I noen tilfeller rapporterer vi også midtverdier (*median*) som viser kjennetegn ved den midterste observasjonen i et sortert utvalg. Dette brukes for eksempel for å beskrive antall styreverv personer innehar, da enkelte 'styregrossister' påvirker det aritmetiske gjennomsnittet. Andre steder rapporterer vi også den mest vanlige verdien (*mode*) (for eksempel for antall styremedlemmer, se Tabell 15).

iii) *Svar fra styreleder og daglig leder.* Under hver tabell oppgis hvorvidt det er basert på svar fra styreleder og/eller daglig leder i bedriftene. Vi har et utvalg på 985 bedrifter, og vi har svar fra daglig leder i samtlige bedrifter. I 288 av disse bedriftene har vi også svar fra styreleder. Det vil si at vi har svar fra begge for 29,2 % av bedriftene. Enkelte spørsmål er stilt kun til styreleder, andre kun til daglig leder. For de fleste spørsmål har vi svar fra begge. For spørsmål som går på objektive forhold ved bedriften og styret rapporterer vi i hovedsak svarene fra daglig leder, da dette gir et bilde av hele utvalget av bedrifter. Svar fra styreleder reflekterer en del av utvalget (288 bedrifter), men vi rapporterer svar fra styreleder på spørsmål som angår interne forhold i styret eller andre tema hvor styreleder har best forutsetninger for å svare. I noen tilfeller rapporteres styreleders og daglig leders svar på relaterte temaer. I kapittel fem om styrets oppgaver rapporterer vi gjennomsnitt av styrelederens og daglig lederes vurderinger. De ulike rollene kan farge deres vurderinger av hva styret gjør og bidrar med. Vi rapporterer derfor gjennomsnitt, som kan redusere denne typen feilkilder.

iv) *Beskrivelse av styreleders og daglig leders vurderinger.* I kapittel to og tre beskrives objektive forhold ved eierskap og styremedlemmer i bedriftene. I kapittel fire og fem rapporteres svar på spørsmål om daglig leders og styreleders vurderinger. Spørsmålene er stilt som utsagn, og respondentene vurderer i hvilken grad de er enige i at utsagnene beskriver situasjonen i bedriften. De har svart på en skala fra 1 til 5 hvor 1 markerer helt uenig og 5 markerer helt enig. Vi har betraktet svar '4' og '5' som markering av enighet med utsagnet.

I tabellene gis stikkord eller kortversjon for spørsmålene i undersøkelsen. Av praktiske grunner er også spørsmålskode vist. Dette gjør det enklere å bruke rapporten til kryssreferanser og videre undersøkelser for forskergruppen og andre. Spørsmålskoden indikerer også hvem som har svart – 's' som prefiks indikerer at tallene stammer fra styreleders svar (for eksempel 'se03a').

Hvem som har svart oppgis under hver tabell. Datakilder og antall observasjoner beskrives i appendiks. I appendiks beskrives også detaljer for hvordan resultatene er beregnet.

2. Eierskap

I denne delen går vi gjennom i detalj hvilke typer eiere som er fremtredende i ulike typer selskaper. Vi har valgt en inndeling basert på Gulbrandsens⁵ diskusjon om ulike eierformer. Denne består av børsnoterte bedrifter, bedrifter med offentlig eierskap, familiebedrifter, andre AS(A)-bedrifter og bedrifter med annen selskapsform. For hver av selskapstypene vil ulike typer eiere være representert. I dette kapitlet beskriver vi ulike eiergrupper og deres eierposter i hver type selskap. Vi tar for oss følgende grupper av eiere:

- Ledelsen og styret i bedriften
- Norske risikokapitalister
- Norske institusjonelle investorer
- Norske private eiere
- Industrielle eiere: norske og utenlandske ikke-finansielle bedrifter
- Andre utenlandske eiere: institusjonelle investorer og private eiere

Vi rapporterer her i hvilken grad ulike eiergrupper er med på eiersiden i ulike type selskaper. For hver av kategoriene av selskaper tar vi utgangspunkt i alle bedriftene og beskriver 1) antallet bedrifter, 2) andel og antall bedrifter hvor denne type eiere er med på eiersiden 3) gjennomsnittlig andel av bedriften som eies av denne gruppen⁶. For de offentlig eide bedriftene har vi ekskludert de 33 bedriftene som er 100 % offentlig eide, og det gjenstår 39 bedrifter hvor det offentlige eier mellom 10 % og 99 %.

2.1 Ledelsen

Tabell 4: Ledelsens eierposter i ulike typer selskap

b01 DL, ledelse, familie	1) antall 2) <u>bedr. med denne eiertype</u>		3) deres	
	bedrifter	andel	antall	eierandel
a. børsnotert	47	59,6 %	28	13,4 %
b. offentlig eier 10-99 %	39	30,8 %	12	5,3 %
c. familiebedrift	391	78,0 %	305	84,1 %
d. andre AS(A)	446	70,0 %	312	54,9 %
e. annen selsk.form	23	17,4 %	4	12,0 %

svar fra daglig leder

⁵ Gulbrandsen, Trygve. 2004. Temaer og problemstillinger for videre forskning om eierskap i Norge. Oslo: Institutt for Samfunnsforskning.

⁶ Andel bedrifter hvor en gruppe er med på eiersiden baseres på daglig leders rapportering av grupper som har eierandeler i selskapet. Rapporten fanger ikke opp alle eiere med små eierposter.

Ledelsen er representert på eiersiden i en stor andel av bedriftene. Ledelsens eierskap er størst i familiebedrifter og privateide bedrifter. Ledelsens eierskap er minst i bedrifter med offentlige eiere. Om vi ser på de ulike typene selskaper kan vi observere at: a) Ledelsen eier aksjer i 28 av 47 børsnoterte bedrifter (59,6 %). Her eier ledelsen eier i snitt 13,4 % av aksjene. b) Ledelsen eier aksjer i 12 av de 39 bedriftene med det offentlige som eiere. Her eier ledelsen i snitt 5,3 % av aksjene. c) ledelsen har eierposisjoner i 78 % av familiebedriftene, og ledelsen eier i snitt 84,1 % av aksjene. Personer i ledelsen i familiebedriftene er i stor grad også styremedlemmer. d) Ledelsen har eierposisjoner i 70 % av andre AS(A)-bedrifter. Her eier ledelsen i snitt 54,9 % av aksjene. e) I andre selskaps typer er ledelsen med på eiersiden i 4 av de 23 bedriftene i utvalget, og de eier i snitt 12 % av bedriften.

2.2 Styret

Tabell 5: Styremedlemmers eierposter i ulike typer selskap

b01 Styret	antall <u>bedr. med denne eiertype</u>		deres	
	bedrifter	andel	antall	eierandel
a. børsnotert	47	72,3 %	34	25,5 %
b. offentlig eier 10-99 %	39	53,8 %	21	24,2 %
c. familiebedrift	391	81,6 %	319	80,8 %
d. andre AS(A)	446	72,4 %	323	66,1 %
f. annen selsk.form	23	30,4 %	7	56,5 %

svar fra daglig leder

Vi rapporterer her styremedlemmer med personlig eierskap og styremedlemmer som direkte representerer institusjoner/organisasjoner med eierinteresser. Vi ser at eierne er med i styret i varierende grad:

a) Styret har eller representerer eierposter i 34 av 47 børsnoterte bedrifter (72,3 %). De har i snitt 25,5 % av aksjene. b) Styret har eller representerer eierposter i 21 av 39 bedrifter som er 10-99 % offentlig eid. c) Styret har eller representerer eierposter i 81,6 % av bedriftene som oppfattes som familiebedrifter. I snitt er 80,8 % av aksjene representert i styret. d) For andre AS(A)-bedrifter er det eiere i styret i 72,4 % av bedriftene, og også her representerer styret en stor del av aksjene, i snitt 66,1 %. e) For bedrifter med annen selskapsform er eierne representert i styret i 7 av 23 bedrifter, og styret representerer i snitt 56,5 % eierandel.

2.3 Norske institusjonelle investorer

Tabell 6: Norske bankers og skadeforsikringsselskaps eierposter

b01 Norske banker og skadeforsikringsselskap	antall bedrifter	bedr. med denne eiertype		gruppens eierandel
		andel	antall	
a. børsnotert	47	59,6 %	28	7,4 %
b. offentlig eier 10-99 %	39	25,6 %	10	15,0 %
c. familiebedrift	391	0,8 %	3	12,0 %
d. andre AS(A)	446	5,2 %	23	50,6 %
e. annen selsk.form	23	4,3 %	1	15,0 %

svart fra daglig leder

Institusjonelle investorer kan inndeles på flere måter. Vi har valgt en hovedinndeling i norske og utenlandske. Videre har vi inndelt de norske i banker og skadeforsikringsselskap i en gruppe, mens livsforsikringsselskap, stiftelser, pensjonsfond, aksjefond og meglerhus utgjør en annen gruppe⁷. Risikokapitalisters eierskap presenteres under neste punkt.

Banker og skadeforsikringsselskap er hovedsakelig med på eiersiden i de børsnoterte bedriftene, hvor de har eierposter i 28 av 47 børsnoterte bedrifter. Når de har eierandeler, har de en gjennomsnittlig andel på 7,4 % av aksjene i disse bedriftene. Banker og skadeforsikringsselskaper er med på eiersiden i en fjerdedel av de offentlig eide bedriftene, med en gjennomsnittlig eierandel på 15 %. Banker og skadeforsikringsselskaper er med på eiersiden i 5,2 % av de andre AS(A)-bedriftene. De er i svært liten grad eiere i familiebedrifter og bedrifter som ikke er AS(A).

Tabell 7: Andre norske institusjonelle investorer
- livsforsikringsselskap, stiftelser, pensjonsfond, aksjefond, og meglerhus

b01 andre norske Institusjonelle investorer	antall bedrifter	bedr. med denne eiertype		gruppens eierandel
		andel	antall	
a. børsnotert	47	74,5 %	35	15,0 %
b. offentlig eier 10-99 %	39	10,3 %	4	15,8 %
c. familiebedrift	391	0,8 %	3	6,3 %
d. andre AS(A)	446	6,5 %	29	17,1 %
e. annen selsk.form	23	8,7 %	2	4,0 %

svart fra daglig leder

Blant andre norske institusjonelle investorer har vi inkludert livsforsikringsselskap, stiftelser, pensjonsfond, aksjefond og meglerhus. De andre norske institusjonelle investorene synes å konsentrere sine investeringer

⁷ Den første gruppen betraktes ofte som 'pressure-sensitive' mens den andre gruppen i liten grad påvirkes av press fra ledelsen i bedriftene (se for eksempel Zahra, Neubaum og Huse 2000)

hovedsakelig i børsnoterte bedrifter. De er med på eiersiden i 74,5 % av de børsnoterte bedriftene, hvor de i snitt kontrollerer 15 % av aksjene. Ellers har andre institusjonelle investorer eierposter i andre AS(A)-bedrifter (gruppe d.) hvor de har eierposisjoner i 29 av 446 bedrifter (6,5 %). De eier i snitt 17,1 % i disse 29 bedriftene.

2.4 Risikokapitalister

Risikokapitalister betraktes generelt som aktive eiere. Vi har valgt å sette risikokapitalister i en egen gruppe selv om mange av dem kan kategoriseres som institusjonelle investorer. Risikokapitalister deles gjerne i risikokapitalbedrifter og i foretaksengler. Foretaksengler er privatpersoner som bidrar med risikokapital. Bedrifter og privatpersoner har ofte ulike investeringsstrategi, men i tabellen ser vi disse to gruppene under ett.

Tabell 8: Norske risikokapitalisters eierposter

B01g risikokapitalister	antall bedrifter	bedr. med denne eiertype andel	antall	gruppens eierandel
a. børsnotert	47	36,2 %	17	13,5 %
b. offentlig eier 10-99 %	39	15,4 %	6	34,7 %
c. familiebedrift	391	3,1 %	12	39,6 %
d. andre AS(A)	446	14,3 %	64	40,3 %
e. annen selsk.form	23	8,7 %	2	56,5 %

svar fra daglig leder

Vi ser at a) 17 av 47 børsnoterte bedrifter (36,2 %) har risikokapitalister på eiersiden. Eierandelen er i snitt 13,5 %. Det er blant børsnoterte bedrifter vi finner størst andel bedrifter med risikokapital, men blant de bedriftene som er finansiert med risikokapital, er eierandelen lavest i de børsnoterte. b) Risikokapitalister eier i seks av 39 bedrifter hvor det offentlige er med på eiersiden. Eierandelen i disse seks bedriftene er i snitt 34,7 %. c) Kun 12 av 391 familiebedrifter (3,1 %) har risikokapital. d) I andre privateide bedrifter har 64 av 446 bedrifter (14,3 %) risikokapital. Andelen risikokapital på eiersiden er i snitt 40,3 % blant disse 64 bedriftene. e) To bedrifter med annen selskapsform har risikokapitalister med på eiersiden.

2.5 Norske private eiere

Tabell 9: Andre norske privatpersoners eierposter

b01 andre / andre privatpersoner	antall		bedr. med denne eiertype		snitt eierandel
	bedrifter	andel	antall	andel	
a. børsnotert	47	80,9 %	38	14,9 %	
b. offentlig eier 10-99 %	39	46,2 %	18	25,2 %	
c. familiebedrift	391	13,0 %	51	36,1 %	
d. andre AS(A)	449	29,6 %	133	32,7 %	
e. annen selsk.form	23	17,4 %	4	75,3 %	

svar fra daglig leder

Norske privatpersoner er med som eiere i en stor andel av de børsnoterte bedriftene (81 %), og gjennomsnittlig er 15 % av aksjene på private hender. I andre bedrifter (gruppe c, d, og e) er det lavere andel bedrifter som har private eiere, men privatpersoner eier her til gjengjeld større andel av bedriften, fra 25 % og oppover i snitt.

2.6 Industrielle eiere - norske og utenlandske ikke-finansielle bedrifter

Bedrifter kan være eid av andre bedrifter enten innen et konsern eller som frittstående selskap. De to tabellene under viser andel bedrifter som har norske eller utenlandske bedrifter med på eiersiden.

Tabell 10: Norske bedrifters eierposter

b01 andre norske bedrifter	antall		bedr. med denne eiertype		Gruppens eierandel
	bedrifter	andel	antall	andel	
a. børsnotert	47	59,6 %	28	26,3 %	
b. offentlig eier 10-99 %	39	48,7 %	19	24,1 %	
c. familiebedrift	391	10,0 %	39	56,1 %	
d. andre AS(A)	446	24,4 %	109	53,2 %	
e. annen selsk.form	23	13,0 %	3	37,3 %	

svar fra daglig leder

Tabellen viser at: a) Andre norske bedrifter er med som eiere i 28 av de 47 børsnoterte bedriftene, og andre bedrifter eier i snitt 26,3 % av aksjene. b) I bedrifter med offentlige eiere har andre norske bedrifter eierandeler i 19 av 39 bedrifter. c) Videre er andre bedrifter med på eiersiden i 10 % av familiebedriftene og d) i 24 % av andre privateide bedrifter. e) Tre av 23 bedrifter med annen selskapsform har norske bedrifter med på eiersiden.

Tabell 11: Utenlandske bedrifiers eierposter

b01k andre utenlandske Bedrifter	antall bedrifter	bedr. med denne eiertype		gruppens eierandel
		andel	antall	
a. børsnotert	47	21,3 %	10	10,9 %
b. offentlig eier 10-99 %	39	15,4 %	6	61,3 %
c. familiebedrift	391	3,1 %	12	62,5 %
d. andre AS(A)	446	10,5 %	47	75,1 %
e. annen selsk.form	23	0,0 %	0	0,0 %

svar fra daglig leder

For utenlandske bedrifter som eiere kommer det frem at: a) De er med på eiersiden i 10 av 47 børsnoterte bedrifter. Disse eier i snitt 10,9 % av aksjene. b) Utenlandske bedrifter har store eierposisjoner i seks av 39 bedrifter hvor det offentlige er eier. I snitt 61 % eierandel kontrolleres av utenlandske bedrifter i disse seks bedriftene. d) Også i familiebedriftene finner vi noen få bedrifter hvor utenlandske bedrifter har en dominerende eierandel, i snitt 63 %. d) I 10,5 % av andre AS(A)-bedrifter finner vi utenlandske bedrifter som eiere. Også her har de en betydelig eierandel i de bedrifter de er inne i. e) Utenlandske bedrifter er ikke med som eiere i andre selskapstyper.

2.7 Andre utenlandske eiere - Institusjonelle investorer og private eiere

Tabell 12: Utenlandske eiere - institusjonelle investorer og private eiere

b01 utl. inst. investorer & private eiere	antall bedrifter	bedr. med denne eiertype		gruppens eierandel
		andel	antall	
a. børsnotert	47	68,1 %	32	18,0 %
b. offentlig eier 10-99 %	39	0,0 %	0	0,0 %
c. familiebedrift	391	2,3 %	9	33,0 %
d. andre AS(A)	449	8,2 %	37	25,4 %
e. annen selsk.form	23	8,7 %	2	40,5 %

svar fra daglig leder

Utenlandske bedrifiers eierposter ble vist over. Andre utenlandske eiere inkluderer institusjonelle investorer og private eiere. Vi har valgt å rapportere disse samlet da utenlandske institusjonelle investorer er med på eiersiden kun i børsnoterte bedrifter og en liten andel av andre AS(A)-bedrifter. Private er med som eiere i flere kategorier bedrifter. Verken utenlandske institusjonelle eiere eller privatpersoner er med på eiersiden i offentlig eide bedrifter (gruppe b.).

Det er utenlandske eiere i 32 av 47 børsnoterte bedrifter, og i disse bedriftene har de en gjennomsnittlig eierandel på 18 %. Utenlandske private eiere er med på eiersiden i 15 av bedriftene, og utenlandske institusjonelle investorer er med på eiersiden i 28 av bedriftene.

Utenlandske investorer har eierposisjoner i 9 familiebedrifter (2,3 %) og 37 andre privateide bedrifter (8,2 %). Total eierandel er henholdsvis 33 % og 25,4 % i snitt. To bedrifter med annen selskapsform har utenlandske investorer med som store eiere.

Vi ser altså at utenlandske eiere er med som eiere hovedsakelig i børsnoterte bedrifter og kun i en liten andel av andre typer selskaper. I de relativt få familiebedriftene og andre AS(A) som har utenlandske eiere er dog deres eierandel forholdsvis høy.

2.8 Familien(e)s innflytelse i norske bedrifter

Tabell 13: Familiers involvering i ulike typer selskaper

	børs	offentlig eid		familie- bedrift	andre AS(A)	annen selsk.f.
		>50 %	10-49 %			
b05 familie(r) kontrollerer stemmegivning i styret	17 %	0 %	0 %	83 %	24 %	14 %
b06 familie(r) majoritetseier	24 %	0 %	5 %	87 %	27 %	20 %
b07 familie(r) representert i styret	32 %	0 %	14 %	97 %	50 %	22 %
b08 familie(r) representert i ledelsen	20 %	0 %	10 %	80 %	39 %	6 %
b09 flere generasjoner aktive	13 %	0 %	0 %	43 %	8 %	22 %

svar fra daglig leder

I rapporten skiller vi mellom familiebedrifter og andre typer selskap, og vi bruker et subjektivt mål på hvorvidt en bedrift oppfattes som familiebedrift. Vi kan likevel anta at selv om bedriften ikke oppfattes som en familiebedrift så kan en eller flere familier ha sentrale posisjoner og innflytelse. Bedrifter kan ha en eller flere familier som dominerer på eiersiden, i styreposisjoner og/eller i bedriftens ledelse. Tabell 13 over viser aspekter ved en eller flere familiers innflytelse og involvering i de ulike typene selskaper.

Børs. I 17 % av de børsnoterte bedriftene oppfattes en eller flere familier å kontrollere stemmegivningen i styret. Familier er majoritetseier i 24 % av de børsnoterte selskapene, men eierfamilier er representert i styrene i 32 % av bedriftene og i ledelsen i 20 % av bedriftene. I 13 % av bedriftene er flere generasjoner aktive i bedriften.

Offentlig eid. Familier spiller ingen fremtredende rolle i offentlig eide bedrifter. I bedrifter med offentlig minoritetseierskap er eierfamilier representert i styre og ledelse i en liten andel av bedriftene.

Familiebedrifter. Vårt subjektive kriterium på en familiebedrift kan ansees å være et konservativt kriterium. Bedriftene som vurderes som familiebedrifter skårer høyt på samtlige indikatorer. I hele 97 % av bedriftene er en eller flere eierfamilier representert i styret. I 43 % av familiebedriftene er flere generasjoner aktive, og dette er en vesentlig høyere andel enn i andre typer selskap.

Andre AS(A). Også i andre AS(A)-bedrifter som ikke vurderes som familiebedrifter er det en stor andel bedrifter med involvering og innflytelse av en eller flere eierfamilier. I 50 % av bedriftene er eierfamilier representert i styret.

Annen selskapsform. Av bedrifter med annen selskapsform har omkring 20 % av bedriftene eierfamilier som er involvert i bedriften.

2.9 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet foretatt en grundig gjennomgang av eierskap i norske bedrifter i undersøkelsen. Dette er et bidrag som kan gi innsikt i eierstrukturene i ulike typer selskap. Eierstruktur i bedrifter har mange aspekter. Disse er hvilke typer eiere som er med på eiersiden, hvilke typer selskap de er med i, og hvor store eierandeler ulike aktører har. Vi ser et veldig sammensatt bilde, med store variasjoner mellom børsnoterte bedrifter, offentlig eide bedrifter og andre bedrifter. Kunnskap om eiersammensetningen i norsk næringsliv er viktig å ta med videre i diskusjonene om styrer og styring i norske bedrifter.

3. Styrets medlemmer

Sammensetningen av styret er et viktig tema. For å forstå styrene i norske bedrifter trenger vi også kunnskap om hovedposisjonene i selskapet. Vi beskriver først kjennetegn ved daglig leder og styreleder i de ulike typene selskap. Deretter beskriver vi hvem som er styremedlemmer i norske bedrifter, hvor vi beskriver styremedlemmenes bakgrunn, situasjonen for kvinner i styret og ansattvalgte styremedlemmer.

3.1 Daglig leder og styreleder

Tabell 14: Kjennetegn ved daglig leder og styreleder i bedriftene

	børs	offentlig >50 %	offentlig 10-49 %	familie	andre AS(A)	annen selsk.f
	snitt	snitt	snitt	snitt	snitt	snitt
a02a Daglig leder også styreleder	0%	0%	0%	29%	18%	0%
a02b Daglig leder er styremedlem med full stemmerett	9%	0%	0%	66%	56%	33%
a03 Styreleder var tidligere daglig leder	21%	0%	0%	44%	21%	12%
a04 Styreleder - antall år i posisjonen	4,6	4,1	3,9	8,7	5,3	4,0
a05 Daglig leder - antall år i posisjonen	6,0	5,9	4,7	9,7	7,1	8,9
a06 Daglig leder - år i selskapet før DL-posisjon	3,6	2,6	1,5	4,4	2,4	2,8
a08 Styreleders alder	54,8	53,1	54,5	53,6	50,2	50,8
a09 Daglig leders alder	47,8	50,4	46,8	47,9	46,9	50,4
sa22 Styreleder - antall styreverv i andre bedrifter	6,4	3,5	6,2	6,4	4,8	4,2
a07 Daglig leder - antall styreverv i andre selskap	5,1	3,4	2,9	3,1	2,3	3,0

svar fra daglig leder og styreleder

Daglig leder også styreleder. For bedrifter med aksjekapital over 3 millioner kroner er det lovfestet at selskapet må ha daglig leder, og at daglig leder ikke kan være styreleder (§6-1). For mindre bedrifter kan styreleder også være daglig leder. Spørsmål a02a viser at i 29 % av familiebedriftene er daglig

leder også styreleder. Tilsvarende tall i andre AS(A) er 18 %. Blant de andre typene har ingen av bedriftene daglig leder som også er styreleder.

Daglig leder styremedlem. Daglig leder kan være fullverdig styremedlem med stemmerett, og i noen typer selskap er det også krav om dette. Vi finner at daglig leder er styremedlem i 9 % av de børsnoterte bedriftene og ingen av bedriftene med offentlig eierskap. Derimot finner vi at daglig leder er styremedlem i 66 % av familiebedriftene, 56 % av andre AS(A) og i 33 % av bedriftene med annen selskapsform. Dette betyr at normalsituasjonen i norske små og mellomstore bedrifter er at daglig leder er styremedlem.

Styreleder tidligere daglig leder. Det er forholdsvis vanlig at styreleder tidligere har vært daglig leder i den samme bedriften. Styreleder har tidligere vært daglig leder i 21 % av de børsnoterte bedriftene, i 44 % av de familiebedriftene, i 21 % av andre AS(A)-bedrifter, og i 12 % av de med annen selskapsform.

Antall år som styreleder. Gjennomsnittlig tid i posisjonen som styreleder er vesentlig høyere i familiebedrifter (8,7 år i snitt) enn i andre typer selskap. I andre selskapstyper varierer det mellom 4,0 og 5,3 år.

Antall år som daglig leder. Ledere i familiebedrifter og bedrifter med annen selskapsform har lengst fartstid som daglig leder, henholdsvis 9,7 år og 8,9 år i snitt. Daglig leder i børsnoterte har hatt stillingen i 6,0 år i snitt. Tilsvarende tall er 5,9 år for bedrifter med dominerende offentlige eiere, 4,7 år for bedrifter med det offentlige som minoritetseiere og 7,1 år i andre AS(A)-bedrifter. I alle typene selskap ser vi at daglig leder i gjennomsnitt har vært lengre i posisjonen enn hva styreleder har.

Daglig leders erfaring fra bedriften. Neste kolonne viser hvor mange års erfaring daglig leder har fra bedriften før han/hun inntok lederstolen. Daglig leder i familiebedrifter har mest erfaring (4,4 år i snitt), mens ledere i bedrifter med offentlige minoritetseiere har minst erfaring fra selskapet (1,5 år i snitt). Tallene innbefatter ledere som har arbeidet i andre stillinger i firmaet samt ledere som startet som daglig leder, enten som gründer eller ved at de ble rekruttert utenfra bedriften. 24 av 47 daglig ledere i børsnoterte bedrifter hadde arbeidserfaring fra bedriften, i snitt 7 år. For offentlig eide bedrifter rekrutterte 51 av 72 (71 %) leder utenfra. Kun i 21 av bedriftene hadde daglig leder tidligere arbeidserfaring fra bedriften, i snitt 7,7 år. For familiebedriftene har 186 av 386 bedrifter (48,2 %) daglig leder som har arbeidet i andre posisjoner i bedriften tidligere. I snitt har de arbeidet 9,1 år i bedriften før de ble daglig leder. De resterende 200 familiebedriftene innbefatter både bedrifter som fremdeles ledes av gründeren og bedrifter

som rekrutterte leder utenfra. Tilsvarende for andre AS(A) har 163 av 449 bedrifter (36,3 %) leder med tidligere erfaring fra bedriften, i snitt 6,7 år. For bedrifter med annen selskapsform har 15 av 26 rekruttert daglig leder eksternt, mens 11 bedrifter har daglig leder med tidligere arbeidserfaring fra bedriften, i snitt 8,0 år.

Styreleders alder varierer fra 50,2 år i snitt for andre AS(A)-bedrifter, til 54,8 år i snitt for børsnoterte bedrifter. *Daglig leders alder* varierer fra 46,8 år i snitt for bedrifter med offentlige minoritetseiere til 50,4 år for bedrifter med dominerende offentlige eiere og for bedrifter med annen selskapsform. Vi ser at gjennomsnittlig aldersforskjell mellom styreleder og daglig leder er størst i børsnoterte bedrifter (syv års forskjell), og de som har offentlige minoritetseiere (7,7 år). De øvrige typene bedrifter har mindre aldersforskjeller. For bedrifter med annen selskapsform er aldersforskjellen kun 0,4 år i snitt.

Styreverv i andre bedrifter. Det at toppledere er representert i andre bedrifters styrer kan ha mange aspekter. På den ene siden kan det oppstå en lukket indre krets av næringslivsledere som utvikler tette sosiale og profesjonelle nettverk. Overlappende styreverv bidrar også til kunnskaps-overføring mellom bedrifter og bransjer, og styremedlemskap i flere bedrifter kan være en måte å koordinere aktiviteter i bedrifter som er relaterte enten strategisk eller gjennom eierskap. Vi rapporterer også midtverdi (*median*), da enkelte "styregrossister" og personer med styreverv i spesielle selskap som for eksempel eiendomsselskap kan påvirke aritmetisk gjennomsnitt. Fem andre styreverv er median for styreledere i bedrifter som er børsnoterte og i bedrifter som har dominerende offentlig eier. Styreledere i bedrifter med annen selskapsform har i median to til tre andre styreverv, mens de øvrige gruppene har fire andre styreverv. For daglig leder er det en median på tre verv for de fleste kategorier bedrifter, unntatt de med offentlige minoritetseiere med et til to andre styreverv og andre AS(A) med et annet styreverv.

3.2 Hvem er med i styrene

Et sentralt praktisk og teoretisk spørsmål er hvem som arbeider i styrene. Spørsmålet er knyttet til hvem styremedlemmene representerer, hva slags kompetanse de bringer inn i styrearbeidet, og de relasjoner og nettverk de bidrar med. Vi beskriver her styrenes størrelse og styremedlemmenes bakgrunn. Deretter presenterer vi funn med hensyn til kvinner i styrene og ansattvalgte styremedlemmer.

Styrenes størrelse

Det er lovpålagt med minimum 3 styremedlemmer. Det er unntak for bedrifter med under 3 millioner kroner i aksjekapital. Antall styremedlemmer varierer mellom gruppene, og familiebedriftene skiller seg spesielt ut.

Tabell 15: Antall styremedlemmer i ulike typer selskap

C01a Antall styremedlemmer	børs	offentlig eier		familie- bedrift	andre AS(A)	annen selsk.f.
		>50 %	10-49 %			
mean (aritmetisk snitt)	6,7	6,9	5,7	3,5	4,2	6,9
median (verdi i midten)	7	7	6	3	4	7
mode (mest vanlige verdi)	5	7	5	3	3	7
andel bedrifter med færre enn tre styremedlemmer	0 %	0 %	0 %	25 %	14 %	0 %

svart fra daglig leder

Styremedlemmenes bakgrunn

Tabell 16: Styremedlemmenes bakgrunn

(total n = 100 % ~ alle styremedlemmene i en gruppe bedrifter, f.eks. børsnoterte)

c03 antall styremedlemmer valgt av eierne	børs	offentlig eier		familie- bedrift	andre AS(A)	annen selsk.f.
		>50 %	10-49 %			
leder i bedriften	4,7 %	5,5 %	3,6 %	37,0 %	28,1 %	10,3 %
leder annen bedrift	52,5 %	27,5 %	50,9 %	24,8 %	34,0 %	38,1 %
advokat	6,4 %	4,3 %	4,5 %	6,8 %	4,6 %	7,2 %
'styreproff'	25,0 %	5,9 %	6,4 %	10,3 %	10,0 %	7,2 %
andre	11,5 %	56,9 %	34,5 %	21,2 %	23,2 %	37,1 %
totalt ant. styremedlemmer	236	255	110	985	1553	97

svart fra daglig leder

Den vanligste bakgrunnen til aksjonærvalgte styremedlemmer er å være leder i en annen bedrift. Disse er den største gruppen i børsnoterte bedrifter, i bedrifter med under 50 % offentlig eierskap, i andre AS(A)-bedrifter og i bedrifter med annen selskapsform. For bedrifter med det offentlige som største eier er det gruppen 'andre' som er dominerende. I familiebedrifter er ledere fra bedriften den største gruppen.

Ledere i bedriften er i liten grad representert i styrene i børsnoterte og offentlig eide bedrifter. I familiebedrifter er 37 % av styremedlemmene ledere i bedriften, og tilsvarende tall for andre AS(A) er 28 %. Ledere fra andre bedrifter dominerer i styrene i børsnoterte bedrifter og i bedrifter med

lavere offentlig eierskap. Også i de øvrige typene bedrifter er andelen forholdsvis høy. Mellom 24,8 % og 38,1 % av styremedlemmene er ledere i andre selskap.

En forholdsvis lav andel av styremedlemmene er advokater, og andelen er forholdsvis lik i de ulike typene selskap. Den er mellom 4,3 % og 7,2 % av styremedlemmene. Styreproffer utgjør 25 % av styremedlemmene i børsnoterte bedrifter, men utgjør en vesentlig lavere andel i andre selskapstyper, mellom 5,9 % og 10 %. Dette er styremedlemmer som oppfattes av daglig leder å være en 'person som definerer styremedlemskap som del av sitt yrke'. Dette kan inkludere investorer og konsulenter.

Gruppen 'andre' utgjør en stor andel av styremedlemmene i offentlig eide bedrifter og i bedrifter med annen selskapsform. Akademikere utgjør en liten andel her. De utgjør 1,3 % av styremedlemmene i børsnoterte bedrifter, og de utgjør mellom 0,8 % og 7,2 % av styremedlemmene i andre typer selskap. Utover akademikerne inkluderer gruppen 'andre' blant annet offentlig ansatte, politikere og pensjonister.

Tallene over viser styremedlemmenes individuelle bakgrunn. Det er også interessant å se på styresammensetningen på bedriftsnivå – i hvilken grad de ulike gruppene er representert i bedriftenes styrer. Under beskriver vi hvilke bedrifter som har de ulike gruppene av styremedlemmer i sitt styre.

*Tabell 17: Grupper som er representert i styrene⁸
(total n = 100 % ~ alle bedriftene i en gruppe, f.eks. børsnoterte)*

<i>Andel bedrifter med styremedlemmer som er:</i>	børs	offentlig eier >50 %	10-49 %	familiebedrift	andre AS(A)	annen selsk.f.
leder i bedriften	23 %	8 %	4,5 %	66 %	63 %	12 %
leder annen bedrift	87 %	65 %	82 %	41 %	56 %	58 %
advokat	28 %	18 %	23 %	17 %	15 %	27 %
styreproff	62 %	22 %	27 %	22 %	23 %	19 %
<i>Antall bedrifter (n)</i>	47	50	22	370	429	22

svar fra daglig leder

Ledere i bedriften. Vi ser at i 66 % av familiebedriftene finnes det en eller flere av bedriftens ledere i styret. Tilsvarende har 23 % av børsnoterte bedrifter og 8 % av bedriftene med dominerende offentlige eiere en eller flere ledere fra bedriften i styret.

⁸ 'Annen bakgrunn' er ikke rapportert, da styremedlemmer i denne kategorien ikke utgjør en gruppe med en bestemt bakgrunn eller gitte karakteristika.

Ledere andre bedrifter. Det vises at 87 % av børsnoterte bedrifter har en eller flere ledere fra andre bedrifter i sitt styre. Den laveste andelen finner vi blant familiebedrifter, hvor 41 % av bedriftene har andre ledere i styret.

Forretningsadvokater. Vi ser at mer enn hver fjerde børsnoterte bedrift har en eller flere forretningsadvokater med i styret. Det arbeider forretningsadvokater i mellom 15 % og 27 % av styrene i andre typer selskap.

Styreproffer. Vi finner styremedlemmer som oppfattes som 'styreproffer' i 62 % av de børsnoterte bedriftene, mens for øvrige bedrifter er tallene lavere. Her er det mellom 19 % og 27 % av bedriftene som har 'styreproffer' i styret.

Kvinner i styrene

I diskusjonen om kvinner i styrer har det kommet fram mange oppfatninger og mange ulike tall. For å forstå diskusjonen trenger vi å skille mellom individnivået og styrenivået. På den ene siden snakker vi om andelen styreverv som holdes av kvinner. På den annen side er det et spørsmål om hvor stor andel av bedriftene som har kvinner i styret og andelen/antallet kvinner i det enkelte styre.

Tabell 18: Kvinner i styrene⁹

<i>c01b styremedlemmer som er kvinner</i>	børs	offentlig eier	familie- bedrift	andre AS(A)	annen selsk.f.
	>50 %	10-49 %			
% av styremedlemmer er kvinner	11,8 %	24 %	16,8 %	10,4 %	36 %
% bedrifter med kvinner i styret	47 %	82 %	68 %	32 %	88 %
antall kvinner i styrer hvor kvinner er representert	1,68	2,03	1,40	1,32	2,70
% styreledere kvinner	0 %	8 %	9 %	6 %	11 %
% daglig ledere kvinner	0 %	12 %	9 %	10 %	11 %
% bedrifter med 40 % kvinner	4 %	28 %	9 %	10 %	48 %

svar fra daglig leder

Andelen kvinner i styreverv. En opptelling av antall styreverv totalt og antall kvinner i styrene i ulike typer selskaper viser at mellom 10,4 % og 36 % av styrevervene holdes av kvinner. Kun 10,4 % av styremedlemmene i andre AS(A)-bedrifter er kvinner, mens 36 % av styremedlemmene i bedrifter med annen selskapsform er kvinner.

⁹ Vi vil gjøre oppmerksom på at våre data på styresammensetning er fra 2003. Situasjonen angående kvinner i norske styrer kan ha endret seg siden da.

Andel bedrifter med kvinner i styret. Mellom 32 % og 88 % av bedriftene har minst en kvinne i styret. Vi finner størst andel styrer med kvinner blant bedrifter med dominerende offentlige eiere og bedrifter med annen selskapsform. 47 % av de børsnoterte bedriftene har minst en kvinne i styret.

Antall kvinner i styrene. I de bedrifter som har en eller flere kvinner som styremedlemmer er snittet pr. styre fra 1,3 kvinner i familiebedrifter til 2,7 kvinner i styrene i bedrifter med annen selskapsform.

Styreleder er kvinne. Ingen av de børsnoterte bedriftene i undersøkelsen har kvinner som styreleder. Blant de øvrige kategoriene har mellom 5,5 % og 11,5 % av bedriftene en styreleder som er kvinne.

Daglig leder er kvinne. Ingen av de børsnoterte bedriftene i undersøkelsen har en kvinne som daglig leder. Blant de øvrige kategoriene har mellom 9,1 % og 12,2 % av bedriftene en kvinne som daglig leder.

Andel bedrifter med 40 % kvinner. Til tross for at 47 % av de børsnoterte bedriftene har en eller flere kvinner i styret, er det kun 2 av 47 børsnoterte bedrifter i utvalget som har en kvinneandel på 40 % eller mer. I de øvrige typene selskap er det mellom 9,1 % og 48 % av bedriftene som har 40 % andel kvinner i styret. Kun 2 av 22 bedrifter (9,1 %) med offentlig minoritetseier har 40 % andel. Tilsvarende har 12 av 26 med annen selskapsform en kvinneandel på 40 %.

Avslutningsvis beskriver vi situasjonen i ASA-bedriftene som omfattes av kvoteringsloven. Om bedriftene ikke lykkes i å få opp kvinneandelen, kan lovpålegget om 40 % kvinneandel iverksettes. I vår studie er det 100 ASA-bedrifter, 47 børsnoterte og 53 andre. I de 100 ASA-bedriftene i vårt utvalg er det totalt 624 styremedlemmer, hvorav 60 kvinner. Dette utgjør en samlet andel kvinner på 9,6 %. 40 % av ASA-bedriftene har minst et styremedlem som er kvinne.

Tabell 19: Kvinner i styrene i ASA-selskap

<i>c01b Styremedlemmer som er kvinner</i>	<i>ASA-selskap</i>		
	<i>Totalt</i>	<i><50 årsv.</i>	<i>50+ årsv.</i>
<i>gjennomsnitt antall styremedlemmer</i>	6,2	5,3	6,6
<i>andel kvinner blant styremedlemmene</i>	9,6 %	4,5 %	11 %
<i>andel bedrifter med minst en kvinne i styret</i>	40 %	16 %	48 %
<i>bedrifter med 40 % kvinner</i>	4 bedrifter	1 bedrift	3 bedrifter
	<i>n=100</i>	<i>n=25</i>	<i>n=75</i>
		<i>svar fra daglig leder</i>	

I en internasjonal undersøkelse om kvinner i styret rapporteres Norge å være på verdenstoppen med en kvinneandel på 22 %¹⁰. Disse undersøkelsene bygger på tall fra store europeiske selskaper. I våre data finner vi tilsvarende kvinneandel blant de største norske bedriftene, det vil si bedrifter med over 5000 årsverk. Her finner vi en kvinneandel på 21 %, sammenlignet med 9,6 % gjennomsnittlig kvinneandel for ASA-bedrifter totalt. Vår undersøkelse viser at andelen kvinner i styrerommene i stor grad varierer mellom ulike typer selskap og bedrifter av ulik størrelse, og denne variasjonen er også viktig for diskusjonen om kvinner og styret i den norske konteksten.

Ansattvalgte styremedlemmer

I bedrifter med over 30 ansatte kan et flertall av de ansatte kreve en ansattvalgt representant i styret. For bedrifter med mer enn 50 ansatte kan et flertall kreve inntil 1/3 av styreplassene, minimum to medlemmer. Bedrifter over 200 ansatte skal ha bedriftsforsamling. Også her har ansatte lovbestemt representasjon i styret. Vi presenterer her status til ansattvalgte styremedlemmer i forhold til bedriftens størrelse. Under gir vi en sammenligning i forhold til ulike typer selskaper.

Tabell 20: Ansattvalgte styremedlemmer i forhold til bedriftens størrelse

<i>c01c Styremedlemmer som er ansattvalgte</i>	<i>Antall årsverk</i>			
	<i><30</i>	<i>30-49</i>	<i>50-199</i>	<i>>200</i>
<i>% styremedl. totalt er ansattvalgte</i>	<i>4,3 %</i>	<i>6,5 %</i>	<i>16 %</i>	<i>23 %</i>
<i>% styret har ansattvalgte</i>	<i>14 %</i>	<i>32 %</i>	<i>52 %</i>	<i>71 %</i>
<i>i 'ansattstyrer': - andel ansattvalgte</i>	<i>31 %</i>	<i>20 %</i>	<i>30 %</i>	<i>33 %</i>
<i>- antall ansattvalgte</i>	<i>1,2</i>	<i>1,1</i>	<i>1,8</i>	<i>2,5</i>
<i>andel ansattvalgte fra fagforening</i>	<i>31 %</i>	<i>63 %</i>	<i>50 %</i>	<i>61 %</i>
<i>andel bedrifter med tariffavtale</i>	<i>27 %</i>	<i>43 %</i>	<i>69 %</i>	<i>87 %</i>

svar fra daglig leder

Andel ansattvalgte. Av totalt antall styremedlemmer utgjør de ansattvalgte 4,3 % av styremedlemmene i de minste bedriftene under 30 årsverk, og 23 % av styremedlemmene i de største bedriftene over 200 årsverk.

Styret med ansattvalgte. Av de minste bedriftene har 14 % minst en ansattvalgt i styret. Andelen øker i større bedrifter, men likevel er det kun 71 % av bedriftene med over 200 årsverk som har ansattvalgte styremedlemmer.

¹⁰ Se <http://pub.tv2.no/nettavisen/okonomi/article276883.ece>

Ansattvalgte i styret. I de bedriftene med ansattvalgte styremedlemmer, utgjør de ansattvalgte mellom 20 % og 33 % av antallet styremedlemmer. I de største bedriftene er det i snitt 2,5 ansattvalgte styremedlemmer.

Fagforening. De ansattvalgte er i varierende grad tilknyttet eller valgt fra fagforening(er). Dette gjelder kun 31 % av de ansattvalgte i bedrifter under 30 ansatte, mens i de største bedriftene over 200 ansatte er 61 % av ansattvalgte valgt fra fagforening(er). Vi rapporterer også hvor stor andel av bedriftene som har tariffavtaler med en eller flere fagforeninger. Dette synes å gjenspeile graden av ansattvalgte styremedlemmer. I bedriftene over 200 årsverk har 87 % av bedriftene tariffavtaler, mot 27 % av bedriftene med under 30 årsverk.

Om vi ser tilsvarende data rapportert for ulike typer selskap, ser vi at ansattvalgte er mest fremtredende i bedrifter som er børsnoterte, bedrifter som har dominerende offentlig eiere og bedrifter med annen selskapsform.

Tabell 21: Ansattvalgte styremedlemmer i forhold til eiertype

	børs	offentlig eier	familie-	andre	annen	
	>50 %	10-49 %	bedrift	AS(A)	selsk.f.	
% styremedl. er ansattvalgte	23 %	20 %	13 %	7,8 %	9,4 %	17 %
% styrer som har ansattvalgte i 'ansattstyrer'	64 %	76 %	45 %	17 %	25 %	65 %
- snitt antall ansattvalgte	2,4	1,9	1,6	1,7	1,6	1,7

svar fra daglig leder

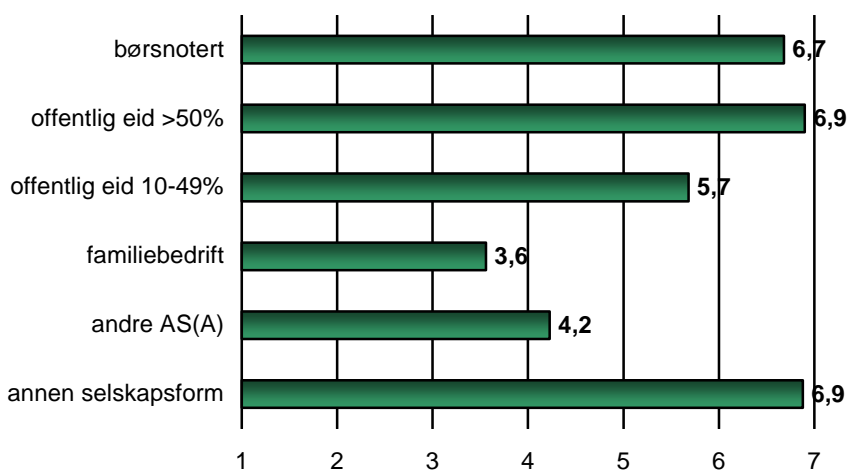
3.3 Oppsummering

Ut fra undersøkelsene kan vi gi en karakteristikk av den typiske styreleder og den typiske daglig leder. Den typiske styreleder er en 53 år gammel mann. Han har arbeidet i posisjonen som styreleder i seks år og har fire andre styreverv. Oftest er han leder i en annen bedrift. En typisk daglig leder er en 48 år gammel mann. Han har arbeidet som daglig leder i åtte år, og har to andre styreverv. Av daglig ledere har under halvparten jobberfaring fra andre posisjoner i bedriften. De fleste har enten vært med å starte opp bedriften eller blitt rekruttert utenfra til lederposisjonen.

Det typiske styret vil avhenge av typen selskap. Antall styremedlemmer varierer med bedriftens størrelse og typen bedrift. Et gjennomsnittlig styre i en børsnotert bedrift, i en offentlig eid bedrift og i bedrifter med annen selskapsform har 6-7 styremedlemmer, mens familiebedrifter og andre

AS(A) har færre styremedlemmer. Under vises gjennomsnittlig størrelse på styrene i ulike typer selskap.

Figur 2: Gjennomsnittlig antall styremedlemmer i ulike typer selskap



Sammensetningen av styrer i børsnoterte bedrifter skiller seg fra generelle mønstre i styrene i andre bedrifter. I børsnoterte bedrifter er en større andel av styremedlemmene ledere i andre bedrifter, advokater og 'styreproffer' enn hva vi finner i andre bedrifter.

Vi har også fått innblikk i andel kvinner i styrene og i hvilken grad ansattvalgte medlemmer er representert i styrene. Mellom 12 % og 36 % av styrevervene holdes av kvinner, og det er i 2003 en lav andel bedrifter som tilfredsstillter forventningen om 40 % kjønnsbalanse. Ansattvalgte styremedlemmer blir sett på som en naturlig del av den norske modellen. Vi ser likevel mange større bedrifter uten ansattvalgte styremedlemmer. Vi fant at 71 % av bedriftene med over 200 ansatte har ansattvalgte styremedlemmer.

4. Styrets arbeidsform

I dette kapitlet beskriver vi trekk ved styrets arbeidsform i ulike typer selskap samt relasjonen mellom styret og andre interessentgrupper. Vi drøfter først omfang og organisering av styrearbeidet, deretter rammer for styrets arbeid som inkluderer styremedlemmenes uavhengighet, kunnskap og engasjement samt motivasjon og incentiver. Så beskriver vi informasjonsflyt og -håndtering samt påvirknings- og beslutningsprosesser i styrene. Til slutt relaterer vi dette til anbefalinger for corporate governance, hvor vi beskriver i hvilken grad bedrifter har tatt opp ulike anbefalinger.

4.1 Omfang og organisering av styrearbeidet

Vi starter med å beskrive omfanget og organiseringen av styrets arbeid i de ulike typene selskaper. Tabellen under viser gjennomsnittlig lengde på styremøter, antallet fysiske styremøter i løpet av et år og antall ganger det gjennomføres formell styrebehandling utenom de formelle møtene.

Tabell 22: Omfang av styrearbeidet

	Type bedrift				
	børs	offentlig	familie	andre AS(A)	annen selsk.f.
	snitt	snitt	snitt	snitt	snitt
sd12 Styremøte ant. timer	4,5	3,3	3,3	3,5	4,3
sd13 Antall fysiske styremøter	7,9	7,4	5,0	5,6	8,2
sd14 Antall formell styrebehandling utenom møter	3,9	1,0	2,6	1,7	1,0

svar fra styreleder

Et styremøte varer i snitt 4,5 timer i de børsnoterte bedriftene, og mellom 3,3 timer og 4,5 timer i de andre bedriftene. Gjennomsnittlig antall møter i året varierer mellom 5 og 8,2 i året. I tillegg gjennomføres det i varierende grad formell styrebehandling av saker utenom de fysiske møtene. Dette skjer i gjennomsnitt 3,9 ganger i børsnoterte bedrifter, og mellom 1 og 2,6 ganger i andre bedrifter. Totalt sett ser vi at omfanget av fysiske møter og annen styrebehandling er størst i de børsnoterte bedriftene.

Tabell 23: Saksforberedelser¹¹

	børs	offentlig	familie	andre AS(A)	annen selsk.f.
	enig	enig	enig	enig	enig
sd43a Daglig leder	100%	100%	86%	89%	93%
sd43b Styreleder	50%	26%	60%	53%	21%
sd43c Indiv. styremedl.	0%	0%	25%	10%	7%
sd43d Styresekretær	24%	25%	14%	12%	21%
sd43e Ulike grupper/komiteer	10%	5%	7%	4%	7%
sd43f Andre	26%	6%	12%	9%	0%

svar fra styreleder

Tabellen over viser hvem som er involvert i å forberede saker for styrebehandling. Totalt for alle selskapstyper gir styrelederne uttrykk for at daglig leder forbereder sakene i over 85 % av bedriftene. Styrelederne uttrykker i varierende grad at de selv er involvert i saksforberedelsene. Dette varierer fra 26 % av styrelederne i offentlig eide bedrifter til 60 % av styrelederne i familiebedriftene. I 25 % av familiebedriftene er også noen individuelle styremedlemmer involvert. Styresekretær er mest involvert i saksforberedelser i børsnoterte bedrifter og offentlig eide bedrifter. Ulike komiteer brukes i liten grad. I 26 % av de børsnoterte bedriftene deltar andre i saksforberedelsene. Dette kan inkludere andre i ledelsen og sentrale stabsfunksjoner i bedriften.

Tabell 24: Styreprotokoll

<i>sd44 Styreprotokoll</i>	børs	offentlig 10-100 %	familie-bedrift	andre AS(A)	annen selsk.f
ansatt styresekretær	65 %	66 %	17 %	21 %	50 %
En av styremedlemmene	0 %	0 %	13 %	8 %	0 %
daglig leder	10 %	30 %	29 %	44 %	21 %
styreleder	0 %	0 %	27 %	15 %	21 %
andre	25 %	4 %	14 %	12 %	7 %
N (svar fra styreledere)	20	23	84	120	14

svar fra styreleder

¹¹ Resultatene i denne og påfølgende tabeller beskriver *andelen bedrifter* hvor daglig leder/styreleder er enig i at utsagnene beskriver vedkommendes bedrift, det vil si at de har svart 4 eller 5 på en skala fra 1-uenig til 5-enig.

Styreprotokoll blir vanligvis ført av ansatt styresekretær i de børsnoterte bedriftene og de offentlig eide bedriftene samt i bedrifter med annen selskapsform. Daglig leder fører oftest styreprotokollene i familiebedrifter og andre AS(A)-bedrifter.

4.2 Rammer rundt styrets arbeid

I denne delen ser vi på forhold som kan påvirke styrets arbeidsprosesser og resultater. Det er to grunnleggende forhold som ofte fremheves. Dette er styrets uavhengighet og styrets kompetanse.

Styrets uavhengighet

Uavhengighet kan vurderes langs en rekke dimensjoner. En ting er den rent demografiske sammensetningen av styrene som vi beskrev i kapittel 3.3. Her så vi at ledere fra bedriften utgjorde en vesentlig større del av styremedlemmene i familiebedriftene og andre AS(A)-bedrifter. Et annet forhold er om det finnes bånd mellom styremedlemmer og eksterne/interne interessentgrupper som påvirker styremedlemmenes uavhengighet. Et tredje forhold er hvorvidt styrearbeidet er organisert på en måte som muliggjør en grundig, uavhengig behandling fra styrets side.

Tabell 25: Styrets uavhengighet

	Type selskap				
	børs	offentlig	familie	andre AS(A)	annen selsk.f.
	enig	enig	enig	enig	enig
d15i Majoritet uavhengige av interne interessenter	91%	68%	37%	49%	73%
d15j Majoritet uavhengige av eksterne interessenter	64%	50%	50%	41%	60%

svar fra daglig leder innovasjonsundersøkelsen

Et styre kan karakteriseres som uavhengig i sin sammensetning ved at det har en majoritet av styremedlemmer som er uavhengige av ulike interessentgrupper. I børsnoterte bedrifter vurderes 91 % av styrene som uavhengige av interne interessenter og 64 % av styrene som uavhengige av eksterne interessentgrupper. Tilsvarende tall for andre typer selskap er noe lavere. I familiebedrifter vurderes 37 % av styrene å ha en majoritet av medlemmer som er uavhengig av interne interessenter. Andre AS(A)-bedrifter vurderes som minst uavhengig i forhold til eksterne interessenter.

Tabell 26: Styrets bånd til daglig leder

	Type bedrift				
	børs	offentlig	familie	andre AS(A)	annen selsk.f.
	enig	enig	enig	enig	enig
c05a Familiebånd DL	0%	0%	49%	11%	0%
c05b Vennskapsbånd DL	2%	6%	34%	22%	4%
c05c Forretningsbånd DL	13%	19%	45%	49%	19%

svar fra daglig leder

Hvordan er relasjonene mellom styret og daglig leder? Vi spurte i hvilken grad det fantes ulike typer bånd mellom styremedlemmer og daglig leder. Familiære bånd er fremtredende i familiebedriftene. Styret har familiære bånd til daglig leder i nesten halvparten av familiebedriftene mot 11 % av andre AS(A)-bedrifter og i ingen av de andre typene selskap. Vennskapsbånd var fremtredende i familiebedriftene og i noen grad i andre AS(A)-bedrifter. Forretningsmessige bånd – for eksempel bankforbindelser eller kunde/leverandør-forbindelser – var fremtredende i 49 % av andre AS(A)-bedrifter i og 45 % av familiebedriftene. I andre typer selskap vurderte DL at det var forretningsmessige bånd mellom styre og daglig leder i mellom 13 % og 19 % av bedriftene.

Tabell 27: Styremøter uten ledelsen

	Type selskap				
	børs	offentlig	familie	andre AS(A)	annen selsk.f.
	enig	enig	enig	enig	enig
d15h Enkelte styremøter uten DL/interne	22%	14%	8%	8%	4%

svar fra daglig leder innovasjonsundersøkelsen

Det tredje forholdet ved uavhengighet er hvorvidt styrearbeidet er organisert på en måte som legger til rette for uavhengig styrebehandling. En av flere anbefalinger er å gjennomføre noen styremøter uten interne/DL til stede. Tabell 27 viser at denne praksisen rapporteres i 22 % av de børsnoterte bedriftene, i 14 % av de offentlige eide bedriftene og i under 9 % av de øvrige typene selskap.

Styremedlemmenes kompetanse og involvering

Tabell 28: Daglig leders vurdering av styrets kompetanse innen ulike områder

	Vårt styre har stor kunnskap til og forståelse av				
	børs	offentlig	familie	andre AS(A)	annen selsk.f.
	enig	enig	enig	enig	enig
c04a Hovedaktiviteter	91%	72%	95%	94%	92%
c04b Kritisk kompetanse/teknologi	79%	63%	81%	80%	72%
c04c Svake punkter i selskapet	79%	51%	72%	74%	68%
c04d Utvikling teknologi	32%	31%	58%	53%	42%
c04e HMS	34%	44%	55%	53%	56%
c04f Kundernes behov	64%	60%	82%	79%	72%

svar fra daglig leder

Styremedlemmenes kompetanse er en annen faktor som gir rammer for styrearbeidet. Vi rapporterer daglig leders vurdering av styrets kompetanse og involvering¹². Det er bred enighet om at styret samlet sett har stor kunnskap og forståelse av bedriftens hovedaktiviteter. Offentlig eide bedrifter vurderes lavest (72 % andel). Styrene vurderes å ha noe lavere kjennskap til bedriftens kritiske kompetanse/teknologi og bedriftens svake punkter. Oversikt over den teknologiske utviklingen utenfor bedriften og i bransjen er området som lavest andel av styrene har stor kunnskap om. Styrets kunnskap og forståelse av HMS-spørsmål vurderes også som mindre utbredt. Styrets forståelse av kundernes behov vurderes ulikt. Det vurderes høyest i familiebedriftene og andre AS(A)-bedrifter. Det vurderes noe lavere i bedrifter med annen selskapsform og i børsnoterte bedrifter, og det vurderes lavest i offentlig eide bedrifter.

¹² Daglig leders vurdering kan være farvet, men gir mulighet til å observere mønstre i forskjellene mellom ulike typer selskap og forskjeller mellom ulike kompetanseområder.

Tabell 29: Styreleders vurdering av styremedlemmenes innsats

	Type bedrift				
	børs	offentlig	familie	andre AS(A)	annen selsk.f.
	enig	enig	enig	enig	enig
d19a Bruker sine kunnskaper	83%	63%	76%	76%	88%
d19b Prioriterer tilstrekkelig tid	78%	50%	64%	61%	77%
d19c Er alltid tilgjengelige om nødv.	89%	47%	75%	72%	73%

svar fra styreleder

Det neste spørsmålet er hvorvidt styret anvender sin kompetanse og sine ressurser. Styreledere i børsnoterte bedrifter vurderer jevnt over styremedlemmenes innsats og involvering høyere enn styreledere i andre typer selskap. Alle styrelederne er enige i at styremedlemmene bruker sine kunnskaper. I børsnoterte selskap vurderer 78 % av styrelederne at styremedlemmene prioriterer tilstrekkelig tid og 86 % at styremedlemmene alltid er tilgjengelige om nødvendig. Andelen bedrifter hvor styreleder gir tilsvarende positive vurderinger var lavere for andre typer selskap.

Motivasjon/incentiver

Tabell 30: Daglig leders og styreleders vurderinger av styrearbeidet

	Type bedrift				
	børs	offentlig	familie	andre AS(A)	annen selsk.f.
	enig	enig	enig	enig	enig
d06 DL opplever seg verdsatt av styret	93%	88%	88%	90%	92%
sd06 SL opplever seg verdsatt av styret	86%	87%	87%	82%	93%
d07 DL ser frem til styremøter	87%	75%	74%	76%	77%
sd07 SL ser frem til styremøter	86%	86%	85%	81%	86%
d08 DL trives sosialt med styret	44%	54%	64%	60%	54%
sd08 SL trives sosialt med styret	55%	50%	65%	56%	57%

svar fra daglig leder og styreleder

Både indre og ytre motivasjonsfaktorer kan påvirke styremedlemmenes innsats og kvaliteten på styrearbeidet. Vi spurte styreleder og daglig leder hvorvidt kontakten i/med styret var tilfredsstillende. Over 80 % av både daglig ledere og styreledere i de ulike typene selskap opplever å være verdsatt av styret. Styreledere ser frem til møtene i større grad enn daglig leder gjør. De børsnoterte bedriftene skiller seg dog ut, her ser daglig leder like mye frem til styremøtene som styreleder gjør. I de andre typene bedrifter ser daglig leder frem til styremøtene i mindre grad. Det sosiale aspektet er derimot mindre viktig. Mellom 44 % og 65 % av daglig ledere uttrykker at de trives sosialt med styret, mens mellom 50 % og 65 % av styrelederne uttrykker det samme.

Tabell 31: Godtgjørelse til styremedlemmene

	Type bedrift				
	børs	offentlig	familie	andre AS(A)	annen selsk.f.
	andel enig	andel enig	andel enig	andel enig	andel enig
sd51 Godtgjørelse til styremedlemmene	95%	96%	62%	74%	92%
sd52a Årlig honorar	95%	87%	56%	68%	92%
sd52b Honorar pr. møte	10%	26%	9%	13%	50%
sd52c Aksjer/opsjoner	10%	0%	1%	4%	0%

svar fra styreleder

Styremedlemmer mottar i stor grad godtgjørelse for styreverv. Styremedlemmene i 95 % av de børsnoterte bedriftene mottar godtgjørelse. Med enkelte unntak gis dette som årlig honorar. I tillegg bruker noen styrer honorar pr. møte (9,5 %) og aksjer/opsjoner (10 %). I de offentlig eide bedriftene mottar en tilsvarende høy andel godtgjørelse (96 %), hovedsakelig som årlig honorar. Her mottar en større del også honorar pr. møte (26 %) mens aksjer/opsjoner ikke anvendes. I familiebedrifter og andre AS(A)-bedrifter brukes godtgjørelse i noe mindre utstrekning (henholdsvis 62 % og 74 % av bedriftene), hvorav mest som årlig honorar. Vi kan merke oss at aksjer/opsjoner er lite utbredt i familiebedrifter og andre AS(A)-bedrifter. I bedrifter med annen selskapsform gis godtgjørelse i 92 % av bedriftene. Det gis som årlig honorar og i tillegg gis honorar pr møte i halvparten av bedriftene med annen selskapsform.

4.3 Informasjonshåndtering i forberedelser og styremøter

Det er viktig å forstå kvaliteten og tidsmessigheten på informasjon, hvordan styremedlemmene søker informasjon, hvilke informasjonskilder de baserer seg på og hvordan styremedlemmene vurderer og bruker informasjonen de mottar.

Tabell 32: Styredokumenter

	Type bedrift				
	børs	offentlig	familie	andre AS(A)	annen selsk.f.
	enig	enig	enig	enig	enig
sd40 Mottar styredokumenter i god tid	77%	83%	64%	67%	86%
sd41 Tilstrekkelig info. til selvstendig vurdering	86%	78%	67%	80%	93%

svar fra styreleder

Tidsmessighet og kvalitet på saksdokumenter er et viktig forhold ved forberedelsene som påvirker styremedlemmenes mulighet til å bidra. Et flertall av styreledere vurderer det slik at de mottar saksdokumentene i god tid og at de mottar tilstrekkelig informasjon til å gjøre selvstendige vurderinger av sakene til behandling. Det er likevel forskjeller mellom ulike typer selskap.

Mest fornøyde er styreledere i bedrifter med annen selskapsform. Her er det størst andel styreledere som rapporterer tilstrekkelig tid (86 %) og informasjon til forberedelser (93 %). I familiebedrifter og andre AS(A) er det lavest andel som synes de får tid nok, og i familiebedrifter vurderes informasjonen i færre tilfeller å være tilstrekkelig. Det rapporteres at 67 % av styrelederne i familiebedriftene mottar tilstrekkelig informasjon, mot mellom 78 % og 93 % i de andre bedriftene.

Videre ser vi på informasjonshåndteringen og hvordan styrene forholder seg til informasjonen og forslagene de mottar. Dette angår hvorvidt de er passive eller aktive i informasjonsinnhenting *før møtene* og hvorvidt de stiller kritiske spørsmål *i møtene*.

Tabell 33: Informasjonshåndtering

	Type bedrift				
	børs	offentlig	familie	andre AS(A)	annen selsk.f.
	enig	enig	enig	enig	enig
sd20 Rask informasjonsflyt mell. styremedl	68%	39%	77%	72%	50%
sd21 Undersøker relevant info før møter	41%	35%	60%	52%	36%
sd25 Søker aktivt informasjon	18%	9%	37%	26%	8%
sd26 Kritiske spørsmål til forslag fra ledelsen	82%	52%	49%	74%	69%
sd27 Kritiske spørsmål til info fra ledelsen	73%	35%	36%	59%	31%

svar fra styreleder

Informasjonsflyt. Styreledere i offentlig eide bedrifter vurderer informasjonsflyten mellom styremedlemmene som svakere enn styreledere i andre typer selskap. Vi ser at 39 % av styrelederne i offentlig eide bedrifter karakteriserer den som rask mot 50 til 77 % i de andre typene selskap. Situasjonen vurderes som best blant familiebedriftene.

Undersøker og søker informasjon før møtene. Styrene i familiebedrifter og andre AS(A) synes å være mest aktive i å sette seg inn i informasjon fra ledelsen og i å aktivt søke informasjon fra andre kilder. Børsnoterte selskap er i midten, mens offentlig eide bedrifter og bedrifter med annen selskapsform er minst aktive.

Kritiske spørsmål i møtene. Styrene i de børsnoterte selskapene synes å være de mest kritiske og aktive i å utfordre ledelsen på styremøtene. Styrene i familiebedriftene og de offentlig eide bedriftene synes å være minst aktive. Totalt sett virker styrene i familiebedrifter å være mer aktive i informasjonsinnhenting utenfra før møtene, mens styrene i børsnoterte bedrifter inntar en mer kritisk holdning til ledelsen i møtene.

4.4 Påvirknings- og beslutningsprosesser rundt styrearbeidet

Vi utforsker styrearbeidets 'indre liv' med flere sett perspektiver. Informasjonsflyt og informasjonshåndtering er et viktig aspekt. Et annet viktig aspekt er hvilke aktører som er aktive og hvordan påvirknings- og

beslutningsprosesser foregår. Vi må også forstå prosesser rundt ledelse og påvirkning, da styret er arenaen hvor ulike interesser og interessentgrupper veies mot hverandre.

Påvirkningsprosesser forut for beslutninger

Tabell 34: Påvirkningsprosesser forut for viktige beslutninger

	<i>Når styret skal fatte viktige beslutninger</i>				
	<i>børs</i>	<i>offentlig</i>	<i>familie</i>	<i>andre AS(A)</i>	<i>annen selsk.f.</i>
	<i>enig</i>	<i>enig</i>	<i>enig</i>	<i>enig</i>	<i>enig</i>
sd01a Eksterne forsøker å påvirke beslutninger	5%	14%	10%	13%	14%
sd01b Interne forsøker å påvirke beslutninger	23%	45%	43%	38%	43%
sd01c SL kontakter andre styremedl. for å få støtte	0%	14%	20%	19%	0%
sd01d Noen av styremedl. diskuterer saker før styremøter	14%	23%	43%	43%	7%

svar fra styreleder

Tabell 34 viser styrelederens vurderinger av påvirkningsprosesser forut for viktige beslutninger i styret¹³. Vi ser at styrene i børsnoterte selskap i mindre grad enn andre selskapstyper opplever å bli utsatt for påvirkning fra eksterne og interne interessentgrupper. Det er kun en liten andel av alle typene bedrifter hvor eksterne forsøker å påvirke. I mellom 23 % og 45 % av bedriftene forsøker interne interessentgrupper å påvirke beslutningene. Ingen av styrelederne i børsnoterte bedrifter eller bedrifter med annen selskapsform rapporterer at de kontakter andre styremedlemmer for å søke støtte. Derimot oppgir 14 % til 20 % av de andre styrelederne at de gjør dette. Noen av styremedlemmene drøfter saker på forhånd. Dette skjer i størst grad i familiebedrifter og andre AS(A)-bedrifter.

¹³ Her rapporteres andelen bedrifter hvor styreleder er enig i utsagnene, i motsetning til bedrifter hvor styreleder er uenig eller verken enig eller uenig. I en slik inndeling får vi ikke frem nyanser i påvirkningsprosesser.

Styreleders rolle

Tabell 35: Styreleders rolle i styrearbeidet

	Type bedrift				
	børs	offentlig	familie	andre AS(A)	annen selsk.f.
	enig	enig	enig	enig	enig
d11a Motivere og benytte kompetansen til hvert enkelt styremedl.	72%	39%	51%	48%	46%
d11b Formulere og oppsummere avgjørelser	80%	68%	62%	68%	80%
d11c Lede uten å fremme egen agenda	72%	60%	59%	64%	72%
d11d Få egne forslag vedtatt	35%	43%	45%	47%	48%

svar fra daglig leder

Rollen som styreleder i møtene kan utøves på ulike måter. Det kan variere hvor mye fokus styreledere har rundt det å utnytte gruppens samlede kompetanse og å strukturere og oppsummere diskusjoner. Ledes møtene på en åpen måte, eller søker styreleder å få gjennom egne forslag i styret? Tabell 35 rapporterer daglig leders vurderinger av styreleders ledelses- og påvirkningsstil. Vi ser store forskjeller mellom selskapstypene, og de børsnoterte bedriftene skiller seg klart ut. Styreledere i børsnoterte selskaper oppleves som mer aktive i å lede prosessene i styrearbeidet uten nødvendigvis å styre retningen på beslutningene. Dette indikerer at styreledere i børsnoterte bedrifter i stor grad har daglig leders respekt og at de oppfattes som profesjonelle i styrelederrollen.

Styremedlemmers innflytelse

Tabell 36: Styremedlemmers innflytelse

	Type bedrift				
	børs	offentlig	familie	andre AS(A)	annen selsk.f.
	enig	enig	enig	enig	enig
sd38a Styremedlem med erfaring mest innflytelse	73%	74%	71%	69%	58%
sd38b Styremedlem som repr. store eiere har mest innflytelse	23%	45%	46%	42%	0%

svar fra styreleder

Når styret behandler saker kan styremedlemmenes relative innflytelse på beslutninger formes både av styremedlemmenes innbyrdes innsikt og erfaring i problemstillingene, og av styremedlemmenes posisjoner og hvem de representerer. Styreledernes vurdering av hvem som har innflytelse rapporteres i Tabell 36 over. Også her skiller de børsnoterte selskapene seg ut. I de børsnoterte selskapene synes det å representere store eiere ikke å garantere innflytelse i beslutninger. I alle typene bedrifter vurderes de styremedlemmene med erfaring på et tema å ha mest innflytelse på beslutninger.

Ansattvalgte styremedlemmers innflytelse

Tabell 37: Ansattvalgte styremedlemmers innflytelse

	Type selskap				
	børs	offentlig	familie	andre AS(A)	annen selsk.f.
	enig	enig	enig	enig	enig
d10a Har makt gjennom fagforening	31%	29%	17%	12%	24%
d10c Utøver innflytelse mot myndigheter	14%	26%	2%	9%	24%
d10d Utøver makt gjennom stemmegivning	28%	24%	10%	10%	29%

svar fra styreleder i bedrifter som har ansattvalgte styremedlemmer

Ansattvalgtes innflytelse og måte å øve påvirkning på kan variere mellom bedrifter og typer selskap. Under rapporteres styreleders vurderinger fra de bedrifter som har *minst en ansattvalgt i styret*. I familiebedrifter og andre AS(A)-bedrifter vurderes kun en liten del av bedriftene å ha innflytelsesrike ansattvalgte. Ansattvalgte har innflytelse i større andel av børsnoterte selskaper, offentlig eide bedrifter og bedrifter med annen selskapsform. Her vurderes fagforening(er) og stemmegivning i styret vurderes som en maktfaktor i mellom 24 % og 31 % av bedriftene. I børsnoterte selskaper oppleves dog ansattvalgte ikke å være så aktive mot myndighetene.

Vi understreker at vi her kun uttaler oss om de bedriftene som har ansattvalgte styremedlemmer. En stor del av bedriftene, særlig familiebedrifter og andre AS(A)-bedrifter ikke har ansattvalgte styremedlemmer¹⁴.

¹⁴Ansattvalgte er nærmere beskrevet på side 22

Samspill og rollefordeling mellom styret og daglig leder

Tabell 38: Samspill og rollefordeling mellom styre og daglig leder

	Type bedrift				
	børs	offentlig	familie	andre AS(A)	annen selsk.f.
	andel enig	andel enig	andel enig	andel enig	andel enig
sd05a Akseptere DL's vurdering av strategi	27%	57%	62%	58%	57%
sd05b Basere sine vurderinger på kunnskap og innsikt fra daglig leder	27%	70%	72%	60%	64%
sd05c Tro at DL ved behov vil konsultere styret	82%	70%	91%	88%	100%
sd05d Gi DL mandat til å være talsperson	82%	78%	83%	81%	79%
sd05f Gi DL mandat til å handle i viktige situasjoner	73%	70%	76%	84%	64%
sd05e Akseptere DLs strategiske avgjørelser	5%	35%	55%	50%	43%
sd05g Gi DL mandat til strategiske beslutninger uten konsultasjon	5%	22%	22%	10%	7%

svar fra styreleder

Rollefordelingen mellom styret og daglig leder er et sentralt tema i styredebatten. Denne rollefordelingen kan påvirkes av mange forhold knyttet til blant annet kompetanse, tillit og makt. Vi ser nærmere på samspeillet mellom styret og ledelsen, i hvilken grad styret stoler på daglig leder, og om styret er villig til å delegere makt og myndighet til ledelsen. Det synes å være klare forskjeller mellom ulike typer selskap angående hvilke fullmakter styret gir daglig leder. Styreledere vurderer styret i børsnoterte bedrifter som mindre tilbøyelig til å akseptere daglig leders vurderinger av strategien. Dette er i samsvar med at styrene i børsnoterte bedrifter stiller mer kritiske spørsmål (Tabell 33). Styrene i 27 % av børsnoterte selskap baserer sine vurderinger på daglig leders kunnskap og innsikt. Tilsvarende tall er 60 til 72 % i de andre typene selskap. De fleste styrelederne i ulike bedrifter tror daglig leder konsulterer styret ved behov. Styret er villige til å gi daglig leder mandat til å være talsperson, og her ser vi få forskjeller på tvers av forskjellige typer selskap. Det er større forskjeller når det gjelder å akseptere daglig leders strategiske beslutninger. Dette aksepteres i størst grad i familiebedrifter og andre AS(A)-bedrifter. Det er en lavere andel av bedriftene som gir daglig leder mandat til å fatte strategiske beslutninger på egen hånd.

4.5 Implementering av anbefalinger for godt styrearbeid

Vi oppsummerer dette kapitlet med å beskrive i hvilken grad ulike bedrifter har adoptert anbefalinger for corporate governance. I de senere årene har ulike instanser etablert anbefalinger som skal gi utfyllende retningslinjer utover lovverkets krav. En norsk anbefaling ble utgitt 7. desember 2004 av en gruppe bestående av ni aktører inkludert Oslo Børs. Anbefalingene omfatter systemer for kvalitetssikring som skal gi investorer og andre eksterne interessenter en trygghet for at selskapet er tilfredsstillende organisert. Anbefalingene er i første rekke myntet på ASA-selskap, og vi ser at de er implementert i høyere grad i børsnoterte bedrifter. Spørsmålene i denne undersøkelsen er basert på ulike internasjonale anbefalinger og den foreløpige norske anbefalingen fra 2003.

Tabell 39: Komiteer

	Type bedrift				
	børs	offentlig	familie	andre AS(A)	annen selsk.f.
	enig	enig	enig	enig	enig
d15a Nominasjons-/ valgkomité	39%	28%	4%	15%	56%
d15b 'Audit'-komité (revisjonskomité, kontrollkomité)	24%	5%	2%	8%	32%
d15c Andre komiteer	27%	2%	5%	6%	20%

svar fra daglig leder Innovasjonsundersøkelsen

Komiteer kan sikre grundigere saksforberedelser og en uavhengig vurdering. I USA er komiteer gjerne undergrupper av styret som rapporterer til styreleder. I Norge er komiteer i hovedsak nedsatt av årsmøtet eller bedriftsforsamlingen, og de er ikke direkte underlagt styret/styreleder. I anbefalingene har fokus spesielt vært på nominasjonskomité for valg av nye styremedlemmer og 'audit'-komité som har tett kontakt med bedriftens revisor. Nominasjonskomiteer finnes godt etablert i 39 % av de børsnoterte bedriftene og i 56 % av bedriftene med annen selskapsform. Kun 3,5 % av familiebedriftene oppgir at de har nominasjonskomité. 'Audit'-komiteer og andre komiteer finnes i mindre grad, men også her er komiteer mest utbredt blant bedrifter med annen selskapsform og i børsnoterte bedrifter.

Tabell 40: Formalisering av styrearbeidet

	Type selskap				
	børs	offentlig	familie	andre AS(A)	annen selsk.f.
	enig	enig	enig	enig	enig
d15d Arbeidsbeskrivelse DL	67%	60%	53%	65%	76%
d15e Styreinstruks	93%	75%	57%	65%	76%
d15k Regler godtgjørelse styremedlemmer	90%	96%	72%	78%	100%

svar fra daglig leder

Mellom 53 % og 76 % av bedriftene oppgir å ha arbeidsbeskrivelse for daglig leder, og tilsvarende har mellom 47 % og 83 % en styreinstruks. Regler for godtgjørelse er det tiltaket hvor det er rapportert høyest grad av implementering.

Tabell 41: Årsrapport beskriver arbeidsform og uavhengighet

	Type selskap				
	børs	offentlig	familie	andre AS(A)	annen selsk.f.
	enig	enig	enig	enig	enig
d15l Årsrapport beskriver arbeidsform og uavhengighet	63%	32%	18%	23%	47%

svar fra daglig leder innovasjonsundersøkelsen

En fyllestgjørende beskrivelse i årsrapporten om hvordan styret arbeider og styremedlemmenes uavhengighet finnes i 62 % av børsnoterte bedrifter. I andre bedrifter er dette etablert i mellom 18 % og 47 % av bedriftene.

Tabell 42: Styreevaluering og utvikling

	Type bedrift				
	børs	offentlig	familie	andre AS(A)	annen selsk.f.
	enig	enig	enig	enig	enig
d15f Regelmessig styreevaluering	30%	25%	21%	24%	35%
d15g Regelmessige styreutviklingstiltak	16%	21%	15%	12%	15%
d15p Grundig introduksjon nye styremedlemmer	58%	39%	32%	32%	54%

svar fra styreleder og daglig leder

Styret i en bedrift kan sees på som en spesiell arbeidsgruppe som arbeider med de mest sentrale spørsmålene i bedriftene, men som sjelden kommer sammen. Hvordan utnytter man potensialet og den kollektive kompetansen i styret? I det siste har det vært økende fokus på styreevaluering og på å forbedre styrets egen arbeidsprosess. Vi ser dog at det ikke er mange bedrifter hvor styret regelmessig evaluerer sitt eget arbeid. Mellom 21 % og 35 % av styrelederne rapporterer at styret gjennomfører regelmessig evalueringer. Evalueringer gjøres i størst grad i bedrifter med annen selskapsform og i børsnoterte selskaper.

Andre tiltak som kan bidra til utvikle og utnytte potensialet til styret er regelmessige utviklingstiltak og introduksjon for nye styremedlemmer. Mellom 15 % og 21 % av bedriftene gjennomfører regelmessige styreutviklingstiltak (for eksempel opplæring og kurs). En grundig introduksjon til nye medlemmer er noe mer utbredt. Mest utbredt er det i børsnoterte selskaper og bedrifter med annen selskapsform.

5. Styrets faktiske oppgaver

Hva forventes det av et styre, og hva er styrets faktiske bidrag til bedriften? Dette har vært sentrale spørsmål, og styrets rolle(r) har flere aspekter. Vi har i det følgende foretatt en hovedinndeling av styrets roller i fire grupper:

1. **Styrets kontrolloppgaver.** Styret har et særlig ansvar for å sørge for økonomisk styring og kontroll, og det er definert i loven at styret skal fastsette planer og budsjetter samt holde seg orientert om bedriftens økonomiske stilling.
2. **Styrets rådgivende funksjon.** Styret og styremedlemmer kan bidra med råd og kompetanse knyttet til generelle ledelsesspørsmål eller spesifikke problemstillinger knyttet til ulike fagområder hvor de har ekspertise.
3. **Nettverk.** Styret kan også ha ulike roller mot omverden. Styremedlemmene kan bidra med relasjoner til andre bedrifter og viktige grupper i omgivelsene.
4. **Strategi.** Styret kan bidra til å fastsette mål og utvikle strategier for bedriften. Styrets involvering i bedriftens strategiarbeid har elementer av både rådgivning og kontroll.

Vi rapporterer andelen bedrifter hvor styret vurderes å utføre de ulike oppgavene. Svarene i denne delen er basert på gjennomsnitt av daglig leders og styreleders vurderinger fra de 288 bedriftene hvor vi har svar fra begge. Styret og ledelsen kan ha ulike oppfatninger om styrets oppgaver og roller, og svarene kan være farget av perspektivet fra posisjonen som henholdsvis styreleder og daglig leder. Rapportering basert på to personer fra hver bedrift reduserer denne typen feilkilder.

5.1 Styrets kontrolloppgaver

Det kan skilles mellom ulike aspekter ved styrets kontrolloppgaver. En vanlig inndeling er i resultatkontroll og i intern kontroll. Resultatkontroll innebærer i stor grad arbeid knyttet til budsjett og måloppnåelse med mer. Styrets interne kontroll knyttes mer til kritiske rutiner og systemer for organisering av virksomheten.

Tabell 43: Styrets kontrolloppgaver

e04/se04 Vårt styre er involvert i å følge opp:	børs enig	offentlig enig	familie enig	andre AS(A) enig	annen selsk.f. enig
- kostnader	86 %	78 %	80 %	86 %	89 %
- salgsbudsjetter	80 %	58 %	75 %	82 %	70 %
- likviditet	95 %	74 %	81 %	87 %	79 %
- investeringer	89 %	80 %	85 %	86 %	86 %
- utbytte	84 %	67 %	69 %	80 %	48 %
- HMS	43 %	41 %	46 %	41 %	50 %
- ytre miljø	37 %	39 %	30 %	29 %	38 %
- samfunnsansvar	36 %	63 %	45 %	44 %	85 %
- den daglige ledelsen	61 %	61 %	55 %	56 %	57 %
- produktkvalitet	32 %	39 %	44 %	48 %	73 %
- personalressurser	32 %	43 %	49 %	52 %	54 %

andel bedrifter - aggregert gjennomsnitt styreleder og daglig leder

Til oppfølging av virksomhetens resultater inngår kostnadsbudsjetter, salgsbudsjetter (omsetning), bedriftens likviditet, investeringer og finansielt utbytte for eierne. Vi ser forskjeller mellom ulike typer selskaper. Børsnoterte selskap synes å følge opp resultater i størst grad, mens offentlig eide bedrifter vurderes lavere. Spesielt gjelder dette oppfølging av salgsbudsjetter. Selskaper med annen selskapsform skiller seg ut med hensyn til oppfølging av utbytte. Utbytte kan være mindre relevant for disse selskapene.

Under halvparten av bedriftene vurderer at styret i særlig grad er involvert i å følge opp HMS og ytre miljø. Når det gjelder oppfølging av samfunnsansvar skiller to grupper seg ut; bedrifter med offentlig eierskap og bedrifter med annen selskapsform.

Intern kontroll av virksomheten innbefatter å sikre gode rutiner og prosesser. Her ser vi på oppfølging av den daglige ledelsen, produktkvalitet og personalressurser. Generelt rapporteres det lavere grad av oppfølging på de ulike aktivitetene enn hva gjelder oppfølging av resultater. I mellom 55 % og 61 % av bedriftene svares det at styret følger opp den daglige ledelsen av selskapet. Bedrifter med annen selskapsform har høyere fokus på produktkvalitet enn de andre typer selskaper. Personalressurser får oppmerksomhet i mellom 32 % og 54 % av styrene. Også her er bedrifter med annen

selskapsform på topp. Dette kan henge sammen med at andre selskapsformer ofte anvendes i kunnskapsintensive og tjenesteytende virksomheter.

Svarene over er gjennomsnitt av styrelederens og daglig lederes vurderinger. Ved nærmere analyse ser vi at styrelederens og daglig lederes vurdering skiller seg ad på en rekke områder. Et eksempel på ulike oppfatninger er oppfølging av salgsbudsjetter i børsnoterte bedrifter. Her uttrykker 91 % av styrelederne seg enig, mens kun 68 % av daglig ledere uttrykker det samme om styrets oppfølging av salgsbudsjetter. I hovedsak vurderer styreleder styrets bidrag som større enn hva daglig leder gjør. Det kan være både politiske og perseptuelle grunner til at vurderingene avviker. På tvers av ulike typer selskap finner vi systematiske forskjeller, og de største forskjellene – hvor styreleder gjennomgående vurderer styrets oppfølging høyere enn hva daglig leder gjør – finner vi for oppfølging av investeringer (9 % differanse), salgsbudsjetter (8 %) og HMS (8 %).

5.2 Styrets rådgivningsoppgaver

Spesielt i små og mellomstore bedrifter fremheves det at et riktig sammensatt styre kan bidra med kunnskap og kompetanse som bedriften selv ikke innehar. Også i større bedrifter kan styret spille en konstruktiv rolle i dialog med ledelsen og ikke bare som kontrollør. Under rapporteres vurderinger av i hvilken grad styret bidrar med råd i generelle ledelsesspørsmål og i juridiske, i finansielle, i tekniske og i markedsmessige spørsmål.

Tabell 44: Styrets bidrag i å gi råd til ledelsen

e03/se03 Vårt styre bidrar med råd:	børsnotert enig	offentlig enig	familie enig	andre AS(A) enig	annen selsk.form enig
a. I generelle ledelsesspørsmål	75 %	48 %	64 %	69 %	57 %
b. juridiske spørsmål	27 %	39 %	45 %	47 %	43 %
c. finansielle spørsmål	77 %	57 %	71 %	77 %	64 %
d. tekniske spørsmål	23 %	22 %	44 %	37 %	21 %
e. markedsspørsmål	57 %	41 %	64 %	68 %	64 %

andel bedrifter - aggregert gjennomsnitt styreleder og daglig leder

Generelt bidrar styrene mest med råd i generelle ledelsesspørsmål og finansielle spørsmål. I mindre grad bidrar de i tekniske og juridiske spørsmål. Markedsspørsmål er i en mellomposisjon. Forskjellen mellom ulike områder er mest tydelig i børsnoterte selskap, hvor andelen styrer som bidrar varierer fra 23 % i tekniske spørsmål til 77 % i finansielle spørsmål. Tilsvarende forskjeller – men mindre aksentuerte – finner vi i offentlig eide

bedrifter. I familiebedrifter, andre AS(A) og i bedrifter med annen selskapsform er forskjellene mindre. Vi ser at styrets juridiske og tekniske rådgivning er viktigere i familiebedrifter og andre AS(A)-bedrifter enn i de andre gruppene. Finans- og markedsrådgivning er lavest i de offentlig eide bedriftene. Totalt sett er det i generelle ledelsesspørsmål og i finansielle spørsmål at styret synes å være mest aktive i sin rådgivningsrolle.

Styreleder og daglig leder har til dels avvikende oppfatninger om hvor og i hvilken grad styret bidrar med råd. Generelt uttrykker styreleder styrets bidrag som større enn daglig leder gjør. En interessant observasjon er dog angående juridiske råd i børsnoterte bedrifter. Dette er det eneste området hvor daglig leder i langt større grad uttrykker at styret gir råd (36 % av bedriftene), enn hva styreleder vurderer (18 % av bedriftene). Dette tyder på at styreledere i børsnoterte selskap undervurderer bidraget i de juridiske råd som styret gir ledelsen.

5.3 Styrets nettverksoppgaver

Styremedlemmer kan bidra til bedriftens nettverksbygging, ved at bedrifter har direkte eller indirekte relasjoner til andre bedrifter gjennom overlappende styreverv. Styremedlemmer kan også spille en viktig rolle i bearbeiding av eksterne interessentgrupper som for eksempel regulerende instanser, politikere med mer.

Tabell 45: Styrets aktiviteter mot eksterne interessenter

	børs	offentlig	familie	andre AS(A)	annen selsk.form
e03/se03 Vårt styre bidrar til:	enig	enig	enig	enig	enig
nettverksbygging, dvs. kontakter med viktige interessentgrupper (finansinst., kunder, myndigh.)	36 %	42 %	35 %	38 %	32 %
lobbyvirksomhet og legitimering, dvs. påvirker viktige interessenter	48 %	63 %	49 %	52 %	67 %

andel bedrifter - aggregert gjennomsnitt styreleder og daglig leder

Her beskrives vurderinger av i hvilken grad styrene driver nettverksbygging og lobbyvirksomhet utad. Det er forholdsvis små forskjeller mellom de ulike gruppene selskap når det gjelder nettverksbygging. Styrer i offentlig eide bedrifter gjør det i størst grad. For lobbyvirksomhet er forskjellene tydelige mellom gruppene. Bedrifter med annen selskapsform og offentlig eide bedrifter gjør dette i vesentlig større grad enn andre bedrifter.

5.4 Styrets strategioppgaver

Styret kan bidra til å fastsette mål og utvikle strategier for bedriften. Styrets involvering i bedriftens strategiarbeid har elementer av både rådgivning og kontroll. Styrets involvering i strategiarbeidet har vi delt inn i forhold til ulike faser i strategiprosessen. Vi rapporterer styreleders og daglig leders vurderinger i hvilken grad styret:

- 1) utarbeider aktivt strategiforslag
- 2) tar aktivt beslutninger om langsiktige strategier
- 3) gjennomfører strategibeslutninger
- 4) kontrollerer og evaluerer aktivt strategibeslutninger

Tabell 46: Styrets involvering i strategiprosessen

e06/se06 Vårt styre:	børsnotert enig	offentlig enig	familie enig	andre AS(A) enig	annen selsk.form enig
1) utarbeider strategi	35 %	37 %	54 %	50 %	63 %
2) beslutter strategi	98 %	85 %	72 %	77 %	82 %
3) gjennomfører strategi	26 %	39 %	51 %	53 %	56 %
4) kontrollerer strategi	91 %	72 %	62 %	68 %	75 %

andel bedrifter - aggregert gjennomsnitt styreleder og daglig leder

Vi ser en tydelig arbeidsdeling hvor styret i mindre grad er involvert i fase 1) utarbeide og 3) gjennomføre. Styrene er mer involvert i fase 2) beslutte strategi og 4) kontrollere strategi.

Spesielt i børsnoterte selskaper er styrene mest involvert i beslutnings- og kontrollfasen. Også i offentlig eide bedrifter er styrets involvering i strategi vesentlig høyere i beslutnings- og kontrollfasen. I de andre typene selskap er styret også mer involvert i å utarbeide strategien og å gjennomføre strategien. Dette kan relateres til to forhold. Det ene er at skillet mellom ledelse og eierskap er mindre absolutt i familiebedrifter og andre AS(A)-bedrifter. Om eierne også er representert i ledelsen vil styret i mindre grad kun fokusere på beslutningstaking og kontroll på vegne av eierne. Det andre aspektet som kan gjelde for flere av familiebedriftene og de andre AS(A)-bedriftene er at de ikke har kompetanse og ressurser i samme grad. Man kan da forvente at styret trekkes inn i utvikling og gjennomføring av strategien. Når styrene i børsnoterte selskaper og offentlig eide bedrifter er lite involvert i utvikling og gjennomføring tyder dette på at bedriftene i større grad har ressurser og kompetanse i organisasjonen.

Styreleder og daglig leder vurderer styrets involvering ulikt. Størst er forskjellene hvorvidt styret er involvert i utviklingen av strategi, og

styreleder vurderer generelt styrets involvering større enn hva daglig leder gjør. I de børsnoterte selskapene uttrykker 23 % av daglig ledere at styret er involvert i strategiutvikling. Vi finner at 45 % av styrelederne uttrykker det samme. Forskjellen er størst for andre AS(A)-bedrifter, med 27 prosentpoeng forskjell mellom andelen styreledere og andelen daglig ledere som anså at styret var involvert i strategiutviklingen.

6. Oppsummering

Formålet med denne rapporten har vært å presentere svarene fra spørreundersøkelsene om norske styrever som ble gjennomført 2003/2004. Undersøkelsene er en del av forskningsprogrammet "Det verdiskapende styret" som gjennomføres ved Handelshøyskolen BI i perioden 2003 til 2007. Resultatene fra de rapporterte spørreundersøkelsene bidrar til å beskrive og forstå norske styrever og styreverarbeid i Norge.

I rapporten er det presentert tall fra to undersøkelser. Den ene er omtalt som innovasjonsundersøkelsen. Formålet med denne er å belyse hvordan styrever kan bidra til verdiskapning. Den andre undersøkelsen omtales som småbedriftsundersøkelsen. Formålet i denne var å kartlegge styreverarbeidet i små norske bedrifter. Begge undersøkelser bygger på samme teorier og begrepsapparat. Disse er presentert i boken 'Styret: Tante, barbar eller klan' (Huse, 2003). Til sammen er det presentert tall fra 985 bedrifter. Tallene er kommet fram gjennom svar fra daglig ledere. Blant disse bedriftene var det også svar fra 288 styverledere.

I rapporten er bedriftene gruppert ut fra selskapsform. Det er anvendt en inndeling i:

- Børsnoterte selskap
- Bedrifter med offentlig eierskap
- Andre AS(A) bedrifter, inkl familiebedrifter
- Bedrifter med annen selskapsform

Figur 1 på side 3 viser inndelingen av ulike typer bedrifter i rapporten, og 1 viser fordelingen av bedrifter fra hver av de to spørreundersøkelsene rapporten bygger på. Rapporten sammenligner eierskap, styresammensetning og styremedlemmer, styrets arbeidsformer og styrets faktiske oppgaver på tvers av disse selskapsformene. De fleste tabellene i rapporten taler for seg selv. Vi skal her i oppsummeringen trekke fram noen eksempler.

Eierskap

I kapittel to presenteres ulike typer eierskap i de forskjellige selskapskategoriene. Det vises eierandeler fra ledelsen, styremedlemmene, institusjonelle investorer, etc. Utenlandsk eierskap belyses også. I dette kapitlet kommer det veldig klart fram at vi har et komplekst eierskapsbilde. Selv

innen hver av kategoriene er det meget store variasjoner. Mye av det pågående arbeidet for å utvikle "god corporate governance" er basert på en referanseramme med institusjonelle investorer, men vi ser at få bedrifter er dominert av slike. Det er i hovedsak de børsnoterte selskaper som har institusjonelle investorer, men selv der de er inne, har de stort sett bare en begrenset eierandel. Tabell 13 beskriver aspekter ved familieeierskap i de ulike selskapsgruppene. Daglig leder oppgir i 40 % av bedriftene at bedriften er en familiebedrift. Dette sier oss at vi må sørge for å få kjennskap til styrer i familiebedrifter og den tankegang som preger familiebedrifter. Den norske styrediskusjonen må ikke bare skje med utgangspunkt i en logikk basert på ansiktsløse investorer.

Styresammensetning

Fra kapittel tre får vi et innblikk i styresammensetning og hvem som er styremedlemmer. Her ser vi betydelige variasjoner mellom de ulike selskapsgruppene. Med utgangspunkt i Tabell 14 kan vi likevel tegne et bilde av den typiske styreleder. Dette er en mann som er i begynnelsen av femtiårene. Han vil inneha rollen som styreleder i nesten ti år totalt, og han har verv i fire andre styrer. Styreleder er gjerne fem til seks år eldre enn daglig leder. Oftest er styreleder leder i en annen bedrift, og i nesten en tredjedel av tilfellene kommer han fra stillingen som daglig leder i samme bedrift. Det er imidlertid store forskjeller mellom styrelederne i de ulike selskapsgruppene angående styreledernes bakgrunn.

Tabell 15 viser gjennomsnittlig antall styremedlemmer i de ulike selskapskategoriene. Det vanligste er at et styre bare har tre medlemmer. Det er flere styremedlemmer – gjerne fem til syv – i børsnoterte bedrifter, i bedrifter med offentlig eierskap og i bedrifter med annen selskapsform. I børsnoterte bedrifter oppgis over halvparten av medlemmene å være ledere i andre bedrift og en fjerdedel av styremedlemmene å være styreproffer, det vil si personer som har styreverv som et levebrød. Dette er gjerne investorer, konsulenter og pensjonerte bedriftsledere. Over en fjerdedel av de børsnoterte bedriftene har en forretningsadvokat som styremedlem. Det kommer også fram fra undersøkelsen at det nesten ikke finnes professorer, etc. i styrene.

Tabellene 18 og 19 gir oss et innblikk i kvinneandelen i styrer i ulike selskapskategorier. Vi forventer at det nå skjer store endringer i kvinneandelen. Fra våre tabeller – som viser status fra 2003 – ser vi en stor andel bedrifter som ikke har kvinner i styret og kun en liten andel bedrifter som har mer enn 40 % kvinner. Det er kvinner i styret i flertallet av bedrifter

med offentlig eierskap og bedrifter som ikke er AS(A). I de andre kategoriene – inklusive de børsnoterte – hadde under halvparten kvinner i styret.

Tabellene 20 og 21 gir innblikk i omfang av ansattvalgt representasjon i styret. Fra tabellene kommer det klart fram at det er langt mindre deltakelse fra ansatte enn det ansatte kan kreve etter loven. Vel halvparten av de ansattvalgte representerer sine fagforeninger.

Styrets arbeidsformer

Det er vanlig at styrene i børsnoterte bedrifter møtes sju til åtte ganger i året. I tillegg har de fire ganger saksbehandling uten møte. Styremøtene varer gjerne fire til fem timer. Både antall møter og lengden på møtene synes å følge bedriftsstørrelse. Styrets arbeidsformer varierer betydelig mellom de forskjellige selskapskategoriene.

Angående styrenes arbeidsformer finner vi en del tankevekkende eller skremmende tall. Blant børsnoterte bedrifter har bare 22 % "alenemøter", det vil si at de har noen styremøter uten deltakelse fra den daglige ledelsen. Videre har bare 39 % nominasjonskomité, bare 24 % audit-komité, bare 67 % arbeidsbeskrivelse for daglig leder, og bare 63 % corporate governance beskrivelse i årsrapporten. Tiltak for styreevaluering og styreutvikling er heller ikke fått vid utbredelse. Bare 30 % av de børsnoterte selskapene oppgir å ha regelmessig styreevaluering, bare 16 % regelmessige styreutviklingstiltak og 58 % grundig introduksjon av nye styremedlemmer. Derimot fant vi at 93 % har styreinstruks og 90 % regler for godtgjørelse til styremedlemmer. Dette viser at det er langt igjen for de fleste børsnoterte bedriftene for å tilfredsstille de krav eller normer som er presentert i Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse. Situasjonen for bedrifter i de andre kategoriene er svakere. Blant annet mangler en fjerdedel av bedriftene styreinstruks, og under en fjerdedel av bedriftene gjennomfører regelmessig styreevaluering.

Fra Tabell 28 kommer det fram at daglig leder kun i 80 % av bedriftene mener at styret har god kjennskap til den kritiske kompetansen i bedriften og eller kjenner bedriftens svake punkter. Disse tallene gjelder bedrifter i alle selskapskategorier. I bedrifter med offentlig eierskap er situasjonen enda svakere. I de børsnoterte bedriftene har under to tredjedeler av styrene stor kunnskap om kundenes behov.

For øvrig kommer det fram at de fleste trives i de styrene de er, og at det generelt er gode kollegiale forhold blant styremedlemmene. I Tabell 36 kommer det fram at det generelt er de styremedlemmene som har mest erfaring som har mest innflytelse. Eiernes innflytelse varierer mellom de ulike kategoriene. Den er mindre i de børsnoterte bedriftene enn i de andre gruppene hvor det er større grad av konsentrert eierskap.

Styrets oppgaver

Vi har i rapporten anvendt en firedeling av styrets oppgaver. Disse er kontroll, rådgivning, nettverk og strategi. Stort sett er det kun mindre forskjeller mellom de ulike selskapskategoriene. Den største forskjellen finner vi i hvordan styret følger opp bedriftens samfunnsansvar. Det er markert høyest oppfølging i bedrifter som ikke er AS(A). Deretter følger bedrifter med offentlig eierskap. Styrene i de børsnoterte selskapene har klart lavest oppfølging av bedriftens samfunnsansvar. Når vi sammenligner ulike kontrolloppgaver (Tabell 43) ser vi at likviditetsoppfølging er en spesielt viktig oppgave i de børsnoterte selskapene, mens oppfølging av personalressurser, produktkvalitet og ytre miljø nesten ikke blir prioritert. Forskjellene er ikke så klare i de andre selskapskategoriene.

Videre forskning

Denne rapporten har bidratt til å kaste lys over en del sider ved styrer og styrearbeid i Norge. Vi har sett behov for å gå inn i nærmere analyser av familiebedrifter, og dette vil gjøres i en kommende rapport. I denne rapporten har vi kun rapportert univariat statistikk, og ikke sett på hvordan ulike observasjoner samvarierer. Hovedmodellen for undersøkelsen er basert på sammenhenger mellom de forskjellige observasjonene. Disse sammenhengene vil være fokus i analyser framover. Det meste av dette vil bli skrevet som vitenskapelige artikler i forskningstidsskrifter.

Rapporten bygger på data samlet inn i 2003/2004. I løpet av 2005 og 2006 vil vi gjennomføre undersøkelsene på nytt. Vi vil da gjøre noen endringer på spørreskjemaene. Mens vi her har sendt ut spørreskjemaer til daglig ledere og styreledere, vil vi da også sende spørreskjemaene ut til andre styremedlemmer. Vi er også i gang med samarbeidsprosjekter med kollegaer i andre land. Disse har oversatt spørreskjemaene, og vi er nå i ferd med å sammenligne resultater. Vi planlegger også å gjennomføre kvalitative oppfølgingsintervjuer for å sikre fortolkningen av våre resultater.

Appendiks

Kilder og beregningsmåter

Denne deskriptive rapporten presenterer overordnede mønstre fra spørreundersøkelser utført i forskningsprogrammet "Det verdiskapende styret" ved Handelshøyskolen BI. Vi redegjør her for hvem som har vært kilder for de ulike temaene vi belyser i rapporten og hvilke beregningsmåter som er brukt.

I kapittel to og kapittel tre presenteres i hovedsak objektive fakta rundt eierskap, styre og ledelse. Resultatene er i hovedsak basert på daglig leders svar med hensyn til kjennetegn ved bedriften, ledelsen, styret og dets sammensetning.

I kapittel fire og kapittel fem presenteres i større grad vurderinger gitt av styreledere og daglig ledere. Daglig leder og styreleder har gitt sine vurderinger hvor de tar stilling til i hvilken grad utsagnene er dekkende for styrearbeidet i deres bedrift. Svarene er registrert på en skala fra 1-uenig til 5-enig. Under er et eksempel fra spørreskjemaet:

<i>Vennligst indiker i hvilken grad du er enig i de følgende påstandene</i>	uenig	enig
D21 Våre styremedlemmer undersøker nøye relevant informasjon før møtene.....	1	2 3 4 5

En detaljert rapportering vil kunne vise andelen bedrifter som var henholdsvis uenige (1-2), nøytrale (3) og enige (4-5) i utsagnene. For å beskrive generelle mønstre i svarene fra de ulike typene bedrifter har vi i denne rapporten valgt å rapportere *andelen bedrifter* hvor styreleder og/eller daglig leder er enige i utsagnene. Prosentandelene i rapporten angir andelen bedrifter hvor styreleder og/eller daglig leder har svart 4 eller 5 på en skala fra 1-uenig til 5-enig.

Rapporten bygger på svar fra 985 bedrifter. Vi har svar fra daglig ledere i samtlige bedrifter og fra styreledere i 288 av bedriftene. Noen av spørsmålene er stilt til begge personene. Andre spørsmål er stilt kun til styreleder eller kun til daglig leder. I de tilfeller hvor vi har svar fra både daglig leder og styreleder, har flere hensyn styrt hvordan vi har valgt å rapportere dataene:

Svar fra styreleder. Vi rapporterer svar kun fra styreleder når vi forventer at styreleder har bedre innsikt i temaet og mer presist kan vurdere spørsmålet enn daglig leder. Ulempen er at resultatene baserer seg kun på de 288 bedrifter med svar fra styreleder. Et eksempel er:

➤ *Tabell 33: Informasjonshåndtering*

Svar fra daglig leder. Vi rapporterer svar kun fra daglig leder hvor daglig leder har like gode eller bedre forutsetninger for å vurdere spørsmålet. Når vi bruker svar kun fra daglig leder får vi beskrevet generelle trekk for hele utvalget på 985 bedrifter. Et eksempel er:

➤ *Tabell 40: Formalisering av styrearbeidet*

Gjennomsnitt. På noen spørsmål kan svarene være farvet av perspektivet fra posisjonen som henholdsvis styreleder og daglig leder. Gjennomsnittstall kan da redusere feilkilder. Vi rapporterer gjennomsnitt på aggregert nivå, det vil si gjennomsnitt av andelen styreledere som er enig og andelen daglig ledere som er enig i utsagnet. Et eksempel er:

➤ *Tabell 46: Styrets involvering i strategiprosessen*

Listen under viser en oversikt over data presentert i rapporten - hvorvidt svarene er basert på svar fra daglig leder (DL), styreleder (SL) eller begge.

Liste over figurer

Figur	side
Figur 1: Ulike typer selskap i undersøkelsen	3
Figur 2: Gjennomsnittlig antall styremedlemmer i ulike typer selskap	24

Liste over tabeller

Tabell	kilde (min. n)	side
Tabell 1: Bedrifter i undersøkelsen	DL (985)	2
Tabell 2: Størrelse og selskapstype i undersøkelsen	DL (985)	4
Tabell 3: Bedrifter i innovasjons- og SMB- undersøkelsen	DL (985)	4
Tabell 4: Ledelsens eierposter i ulike typer selskap	DL (985)	7
Tabell 5: Styremedlemmers eierposter i ulike typer selskap	DL (985)	8
Tabell 6: Norske bankers og skadeforsikringsselskaps eierposter	DL (985)	9
Tabell 7: Andre norske institusjonelle investorer	DL (985)	9
Tabell 8: Norske risikokapitalisters eierposter	DL (985)	10
Tabell 9: Andre norske privatpersoners eierposter	DL (985)	11
Tabell 10: Norske bedrifters eierposter	DL (985)	11
Tabell 11: Utenlandske bedrifters eierposter	DL (985)	12
Tabell 12: Utenlandske eiere - institusjonelle investorer og private eiere	DL (985)	12
Tabell 13: Familiers involvering i ulike typer selskaper	DL (903)	13
Tabell 14: Kjennetegn ved daglig leder og styreleder i bedriftene	DL (927) SL (270)	15
Tabell 15: Antall styremedlemmer i ulike typer selskap	DL (977)	18
Tabell 16: Styremedlemmenes bakgrunn	DL (940)	18
Tabell 17: Grupper som er representert i styrene	DL (940)	19
Tabell 18: Kvinner i styrene	DL (974)	20
Tabell 19: Kvinner i styrene i ASA-selskap	DL (100)	21
Tabell 20: Ansattvalgte styremedlemmer i forhold til bedriftens størrelse	DL (958)	22
Tabell 21: Ansattvalgte styremedlemmer i forhold til eiertype	DL (966)	23
Tabell 22: Omfang av styrearbeidet	SL (264)	25
Tabell 23: Saksforberedelser	SL (232)	26
Tabell 24: Styreprotokoll	SL (261)	26
Tabell 25: Styrets uavhengighet	DL (456)	27
Tabell 26: Styrets bånd til daglig leder	DL (882)	28

Tabell	kilde (min. n)	side
Tabell 27: Styremøter uten ledelsen	DL (940)	28
Tabell 28: Daglig leders vurdering av styrets kompetanse innen ulike områder	DL (953)	29
Tabell 29: Styreleders vurdering av styremedlemmenes innsats	SL (267)	30
Tabell 30: Daglig leders og styreleders vurderinger av styrearbeidet	DL (922) SL (265)	30
Tabell 31: Godtgjørelse til styremedlemmene	SL (260)	31
Tabell 32: Styredokumenter	SL (267)	32
Tabell 33: Informasjonshåndtering	SL (259)	33
Tabell 34: Påvirkningsprosesser forut for viktige beslutninger	SL (268)	34
Tabell 35: Styreleders rolle i styrearbeidet	DL (899)	35
Tabell 36: Styremedlemmers innflytelse	SL (250)	35
Tabell 37: Ansattvalgte styremedlemmers innflytelse	SL (88)	36
Tabell 38: Samspill og rollefordeling mellom styre og daglig leder	SL (265)	37
Tabell 39: komiteer	DL (460)	38
Tabell 40: Formalisering av styrearbeidet	DL (907)	39
Tabell 41: Årsrapport beskriver arbeidsform og uavhengighet	DL (463)	39
Tabell 42: Styreevaluering og utvikling	DL (895)	40
Tabell 43: Styrets kontrollopgaver	snitt DL/SL (262)	42
Tabell 44: Styrets bidrag i å gi råd til ledelsen	snitt DL/SL (268)	43
Tabell 45: Styrets aktiviteter mot eksterne interessenter	snitt DL/SL (265)	44
Tabell 46: Styrets involvering i strategiprosessen	snitt DL/SL (269)	45

User guide to tables for English readers

Tables compare findings for different types of companies:

- børs – listed companies
- offentlig – companies where state/municipal government owns 10 % or more (some tables report 10-49 % ownership and 50-100 % ownership in two columns)
- familie – companies where CEO perceives the company to be a family firm
- andre AS(A) – other privately held firms which are not listed, not publicly owned and not family firms
- annen selsk.f – foundations, limited liability companies, partner companies etc.

Chapter 1: Introduction

Table 1: Type of companies in the survey;
number and size (median no. man-years)

Table 2: Number of firms over/under 50 man-years in different types of companies

Table 3: Number of firms from the innovation-survey and the SME-survey

Chapter 2: Ownership

Table 4: Ownership positions of CEO, management and related family in different types of companies [1) no. firms, 2) share and no. of firms with this owner type represented, 3) average ownership position]

Table 5: Ownership positions of board members in different types of companies

Table 6: Ownership positions of banks and damage-insurance companies

Table 7: Ownership positions of other institutional investors (life-insurance, funds, foundations, brokerages houses)

Table 8: Ownership positions of venture capitalist firms and business angels

Table 9: Ownership positions of Norwegian private owners

Table 10: Ownership positions of Norwegian non-financial companies

Table 11: Ownership positions of foreign non-financial companies

Table 12: Ownership positions of foreign institutional and private investors

Table 13: Family involvement in different types of families: b05 control board voting, b06 family/ies majority owner, b07 family/ies represented in the board, b08 family/ies represented in management team, b09 several generations active

Chapter 3: Board members

Table 14: Characteristics of CEO and board chair: a02a CEO duality, a02b CEO is member of the board, a03 chair previously CEO in the company, a04 # years as chair, a05 # years as CEO, a06 CEO's # years prior experience in the firm, a08 Chair's age, a09 CEO's age, sa22 Chair's additional board memberships, a07 CEO's additional board memberships

Table 15: Number of board members in different types of companies

Table 16: Individual board members' background in different types of companies: manager from the firm, manager from other firms, lawyer, persons who work in boards as an occupation, others

Table 17: Share of companies with the following groups represented in their board: manager from the firm, manager from other firms, lawyer, persons who work in boards as an occupation, others

Table 18: Women representation in boards: % of board members are women, % companies with women board members, # women board members, % women chairpersons, % women CEOs, % companies with 40 % women in the board.

Table 19: Women representation in ASA-companies below/above 50 man-years: average # board members, % of board members are women, % companies with women board members, % companies with 40 % women in the board.

Table 20: Employee directors in companies of varying size:
- % employee directors in total, % companies with employee directors,
- % employee directors in companies with employee directors,
- # employee directors companies with employee directors,
- % employee directors from union

Table 21: Employee directors in different types of companies:
- % employee directors in total,
- % companies with employee directors
- # employee directors companies with employee directors

Chapter 4: Board working processes

- Table 22: Extent of board work: sd12 no. hours pr. board meeting, sd13 annual # of board meetings with physical presence, sd14 # of formal board deliberations outside board meetings
- Table 23: Preparations; a CEO, b chair, c individual board members, d board secretary, e groups/committees, f others
- Table 24: Board protocol: employed board secretary, board member, CEO, chair, other
- Table 25: Board independence in different types of companies: d15i majority independent of internal stakeholders, d15j majority independent of external stakeholders
- Table 26: Relationships between board and CEO: c05a family relationship, c05b friendship relationship, c05c business relationship
- Table 27: Firms who conduct some board meetings without management
- Table 28: CEO's assessment of board's knowledge; c04a key activities, c04b critical technologies/competencies of the firm, c04c key weaknesses c04d the firm's technological environment, c04e health, environment and safety c04f needs of our customers
- Table 29: Chairperson's assessment of boards members: d19a using their knowledge c19b prioritizing time, c19c always available if necessary
- Table 30: CEO (DL) and Chair's (SL) attitudes towards the board:
d06 CEO/sd06 chair - feels appreciated by board
d07 CEO/sd07 chair - look forward to board meetings
d08 CEO/sd08 chair – likes to be with board members socially
- Table 31: Remuneration to board members in different types of companies: sd51 % firms with remuneration, remuneration given as - sd52a annual fee, sd52b fee pr. meeting, sd53c stocks/options
- Table 32: Board documents: sd40 timely received sd41 sufficient information for independent judgment
- Table 33: Information processing: sd20 rapid information flow between board members, sd21 board members examine relevant information before meetings, sd25 board members actively seek information sd26 board members ask discerning questions to suggestions from management sd27 board members ask critical questions to information from management

- Table 34: Processes of influencing prior to and in important decisions:
- sd01a external stakeholders try to influence,
 - sd01b internal stakeholders try to influence,
 - sd01c chair contacts board members in advance to seek support for his/her views,
 - sd01d some board members discuss issues prior to board meetings
- Table 35: The chairperson's role in board work. Our board chairperson is especially skilled in: d11a motivate/utilize competence of each board member, d11b summarize decisions, d11c facilitate discussion without promoting own agenda, d11d get own proposals ratified by board
- Table 36: Board members influence: sd38a those with experience/knowledge of issues at hand, sd38b those who represent large owners
- Table 37: Influence of employee directors: d11a power through the union, c10c influence government/authorities d10d exercise power through voting on the board
- Table 38: Interaction and allocation of roles between board and CEO. The board: sd05a is likely to accept CEO's assessment of strategy, sd05b base their views on knowledge/insight from CEO, sd05c believe that CEO will consult the board, sd05d give CEO mandate as spokesperson, sd05f give CEO mandate to act in important situations, sd05e accept CEOs strategic decisions, sd05g give CEO mandate to make strategic decisions without consulting the board.
- Table 39: Adoption of codes – share of firms who have well established board committees: d15a nomination committee, d15b audit committee, d15c other committees
- Table 40: Adoption of codes – share of firms who have well established: d15d CEO work description, d15e board instruction, d15k rules for compensation of board members
- Table 41: Adoption of codes – share of firms who give extensive information in annual report how the board is working and board member independence
- Table 42: Adoption of codes – share of firms who have: d15f regular board evaluation, d15h regular board development activities (e.g. training, seminars), d15p thorough introduction to new board members

Chapter 5: Actual board roles

Table 43: Boards' control role – share of firms where boards follow up:

- costs, sales, liquidity, investments, dividends
- HES, outer environment, corporate social responsibility
- day-to-day management, product quality, human resources

Table 44: Boards' counseling role – share of firms where boards give advice related to: a. General management, b. legal issues, c. financial issues, d. technical issues, e. market issues.

Table 45: Boards' network role – share of firms where boards contribute to

- networking, that is provides contacts with important stakeholders
- lobbying and legitimizing, e.g. affecting important stakeholders

Table 46: Boards' involvement in the strategy process – share of firms where boards 1) actively develop strategy proposals, 2) actively decides on long term strategy, 3) execute strategy, 4) actively control and evaluate strategy decisions

Publikasjoner fra prosjektet ”Det verdiskapende styret”

Bøker

Huse, Morten. 2003. *Styret – tante, barbar eller klan?* Bergen: Fagbokforlaget

Bokkapitler

Huse, Morten & Jonas Gabrielsson (2004) *The effects of entrepreneurial posture on international activities in light of emerging globalization*, i Corbetta, Guido, Morten Huse & Davide Ravasi (red) *Crossroads of entrepreneurship*, Boston: Kluwer, pp. 127-146.

Vitenskapelige artikler

Huse, Morten (2003) *Renewing management and governance: new paradigms of governance?* *Journal of Management and Governance*, 7: 211-221

Andersson, S., J. Gabrielsson & I. Wictor (2004) *International activities in small firms – examining factors influencing the internationalisation and export growth of SMEs*, *Canadian Journal of Administrative Science*, 21(1):22-34.

Gabrielsson, Jonas & Morten Huse (2005) *“Outside” directors in SME boards: a call for theoretical reflections*, *Corporate board: roles, duties & composition*, 1(1):28-37.

Gabrielsson, Jonas & Morten Huse (2004) *Context, behavior, and evolution – challenges in research on boards and governance*, *International Studies of Management and Organization*, 34(2):11-36

Huse, Morten & Jonas Gabrielsson (2004) *Preface: Perspectives from Europe on boards and governance: contingency, behavioral, and evolutionary*, *International Studies of Management and Organization*, 34(2):3-10

Praktiker-orienterte artikler

Huse, Morten (2004) *Styrearbeid i Norge – innsikt fra corporate governance-virkeligheten*, Magma, 7(1): 19-34

Huse, Morten (2004) *Corporate governance-debatten: Utviklingen nasjonalt og internasjonalt 1990-2004*, i 'Corporate Governance i et norsk perspektiv'. Oslo: PriceWaterhouseCoopers/Abstrakt forlag

Forskningsrapporter

Huse, Morten, Cathrine Hansen, Edle I. GjØen & Pingying WenstØp (2004) *InnovasjonsundersØkelsen - svar fra daglig ledere i innovasjonsundersØkelsen*. Arbeidsrapport nr. 1/2004, Senter for Styreforskning, HandelshØyskolen BI

Huse, Morten & Margrethe SchØning (2005) *Corporate Governance og prosessorientert styrearbeid – evaluering av konsernstyret i Tine BA*. Forskningsrapport nr. 1 – 2005. HandelshØyskolen BI