

Tidsbruk i styrer

Undersøkelse av 32 av de største norske børsnoterte selskapene

Boston Consulting Group har på vegne av Nærings- og fiskeridepartement utført en undersøkelse av hvor mye tid styreledere og styremedlemmer i de største norske børsnoterte selskapene bruker på sine styreverv.

Av Ketil Gjerstad og Børge Kristoffersen

Hovedfunn

I denne studien har BCG kartlagt tidsbruk knyttet til styrearbeid for til sammen 53 styreledere og styremedlemmer i de største selskapene notert på Oslo Børs. Datagrunnlaget har vært en anonym, digital spørreundersøkelse der til sammen 47 styreledere og styremedlemmer i noterte selskaper på Oslo Børs deltok og intervjuer med 7 styreledere i børsnoterte selskaper med statlig eierandel.

I den digitale undersøkelsen kommer det frem at styreledere i snitt bruker 503 timer på styremøter og komitémøter i løpet av ett år, mens styremedlemmer i snitt bruker 388 timer. Avrundet tilsvarer dette hhv. 30% og 20% av et arbeidsår på 46 uker med 40 timers arbeidsuker. Tiden brukt knytter seg i stor grad til ordinære styremøter, utvidede styremøter og møter med styrets underkomiteer samt forberedelse til disse.

I intervjuene med styrelederne i selskaper med statlig eierandel kommer det frem at særlig rollen som styreleder favner bredere enn fastsatt møtevirksomhet. Det brukes bl.a. betydelig tid på dialog med administrasjonen utover styremøtene, ambassadørvirksomhet og representasjon utad samt dialog med aksjonærer. Basert på dette, indikerer enkelte av styrelederne at de bruker hhv. 45%, 50% og 65% av sin tid på vervet, men vi ser stor spredning. Noen bruker også mindre tid enn gjennomsnittet på 30%.

Tre av fire deltagere i den digitale spørreundersøkelsen sier tiden de bruker på sitt styreengasjement har økt de siste fem årene og av disse sier en fjerdedel at

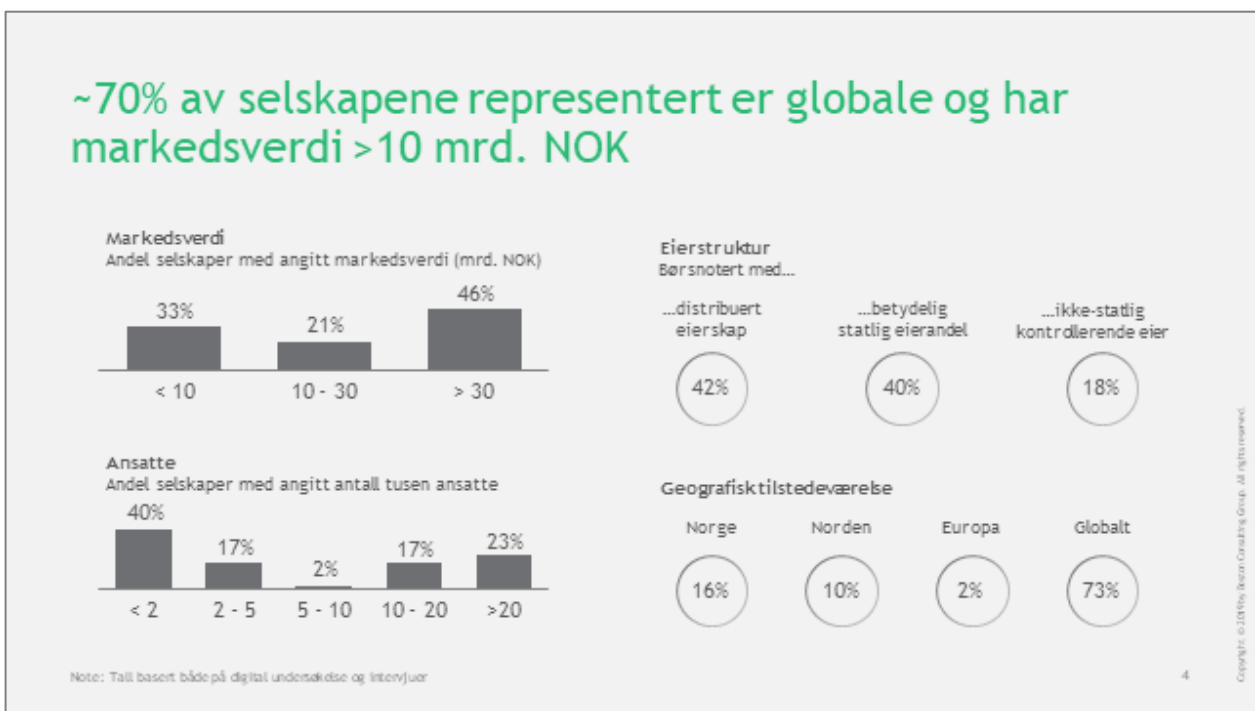
Økningen har vært på mer enn 30%. Rundt 60% av de spurte forventer at tiden de bruker på sitt styreverv kommer til å øke også de neste fem årene. Halvparten av respondentene peker på strengere reguleringer og krav til etterlevelse som viktige forklaringsvariabler for denne økningen, både bakover og fremover i tid.

Metode, datagrunnlag og validitet

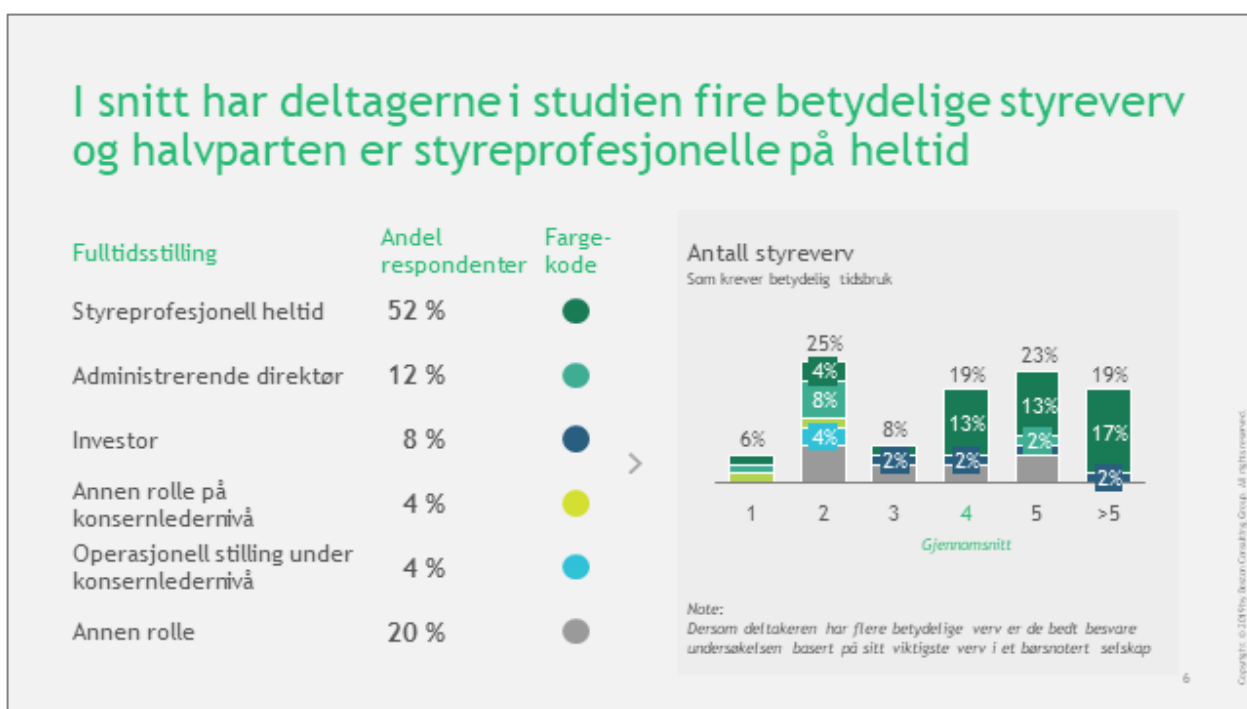
Studien er basert på to datakomponenter. Den første komponenten er en anonym, digital spørreundersøkelse der til sammen 47 styreledere og styremedlemmer i store norske børsnoterte selskaper deltok. Dersom en deltager har en aktiv rolle i flere styrer, har svaret vært basert på rollen i det største selskapet notert på Oslo Børs. Den andre komponenten er enkeltintervjuer med syv styreledere i børsnoterte selskaper med statlig eierandel.

Blant deltakerne i undersøkelsen sitter 46% i styret til et selskap med markedsverdi høyere enn 30 mrd. NOK, 21% i et selskap som er verdt mellom 10 og 30 mrd. NOK og 33% i styret til et selskap med mindre enn 10 mrd. NOK i markedsverdi.

16% av selskapene representert i undersøkelsen har sin virksomhet kun i Norge, 10% driver på tvers av Norden og 2% på tvers av Europa, mens 73% av selskapene betraktes som globale. Blant dem som har gjennomført spørreundersøkelsen, er 38% styreledere, 10% nestledere og 52% styremedlemmer. I snitt har respondentene fire betydelige styreverv og halvparten av dem er styreprofesjonelle på heltid. Styreprofesjonelle har som forventet flest verv i snitt (5,1), men respondentene som definerer sin fulltidsstilling som investor ligger omtrent på samme nivå (5,0).



Blant de spurte deltar 90% i komitéarbeid og 34% deltar i flere enn én komité. Det er 54% av de spurte som deltar i selskapets revisjonskomité og også 54% som deltar i selskapets kompensasjonskomité. Andre vanlige komitéer som er representert er komité for styring, komité for etterlevelse samt komité for risiko og bærekraft.



Utvalget av selskaper representert i spørreundersøkelsen anses som et relevant sammenligningsgrunnlag for de børsnoterte selskapene hvor staten er eier. Kombinasjonen av de to datakomponentene gir god forståelse av tidsbruk på styrearbeid. Det er imidlertid to forhold knyttet til spørreundersøkelsens validitet som bør kommenteres:

- i) Innledende spørsmål i undersøkelsen om tid brukt i styremøter og forberedelse til disse kan ha vært tolket ulikt blant respondentene. Påfølgende spørsmål som gjelder spesifisering av tidsbruk i møter, forberedelse og antall møter gjennom et år, gir imidlertid mulighet til kryssjekk. Estimert tidsbruk gjennom å summere den spesifiserte tidsbruken gir tydelig lavere totalt anslag. Innledende spørsmål som gir estimert ca. 30% tidsbruk blant styreledere og ca. 20% blant øvrige medlemmer, kan basert på dette i flere tilfeller virke å være total tidsbruk på vervet heller enn bare møtevirksomhet og bør derfor tolkes med varsomhet.

- ii) Det er også utfordring med konsistens på tvers av spørsmålene når det gjelder tidsbruk på de ulike temaene i styremøtene. Reguleringer og etterlevelse rangeres ikke på topp når det gjelder hvilket tema det brukes mest tid på å diskutere, men hos en betydelig andel av respondentene kommer nettopp dette temaet frem som en viktig årsak til økt tidsbruk siste fem og kommende fem år.

Styreledere bruker i snitt ca. 30% av sin tid på vervet, øvrige medlemmer ca. 20%

I den digitale undersøkelsen svarer respondentene at total gjennomsnittlig tidsbruk knyttet til forberedelse og gjennomføring av styremøter er 9 timer per uke for styreledere og 6 timer for andre styremedlemmer¹. Videre har 90% av de spurte en aktiv rolle i ett eller flere av styrets underutvalg. Medregnet tidsbruk knyttet til arbeid i disse underutvalgene, bruker styrelederne i snitt 503 timer pr. år og styremedlemmene 388 timer. Med utgangspunkt i en normal arbeidsuke på 40 arbeidstimer og et normalt arbeidsår på 46 uker, bruker dermed styreledere i snitt nærmere 30% av sin tid direkte knyttet til styre- og komitémøter og styremedlemmer bruker 20% av sin tid.²

I intervjuene kommer det imidlertid frem at enkelte styreledere bruker betydelig tid *utover* det som er direkte knyttet til normal møtevirksomhet. Særlig gjelder dette følgende aktiviteter og ansvar:

- Dialog med administrerende direktør, som regel både i fastsatte og ad-hoc møter
- Dialog med øvrige medlemmer av administrasjonen og styret
- Dialog med aksjonærer, særlig i de tilfeller der selskapet har en majoritetseier eller betydelig eier
- Gjennomføring av styreevaluering samt tid til valgkomité og generalforsamling

¹ Basert på åpent spørsmål om tidsbruk i digital undersøkelse, leser bes referere til metode-avsnittet for vurdering av validitet

² Median nær snitt som betyr at overvekt av respondentene avgir svar nært snitt, laveste ekstremverdi ligger på ca. 6% av total tid mens øverste er på 70% for styreledere og 63% for styremedlemmer. Estimert basert på 46 ukers arbeidsår

- Ambassadørvirksomhet og besøk hos selskapets filialer og forretningsenheter

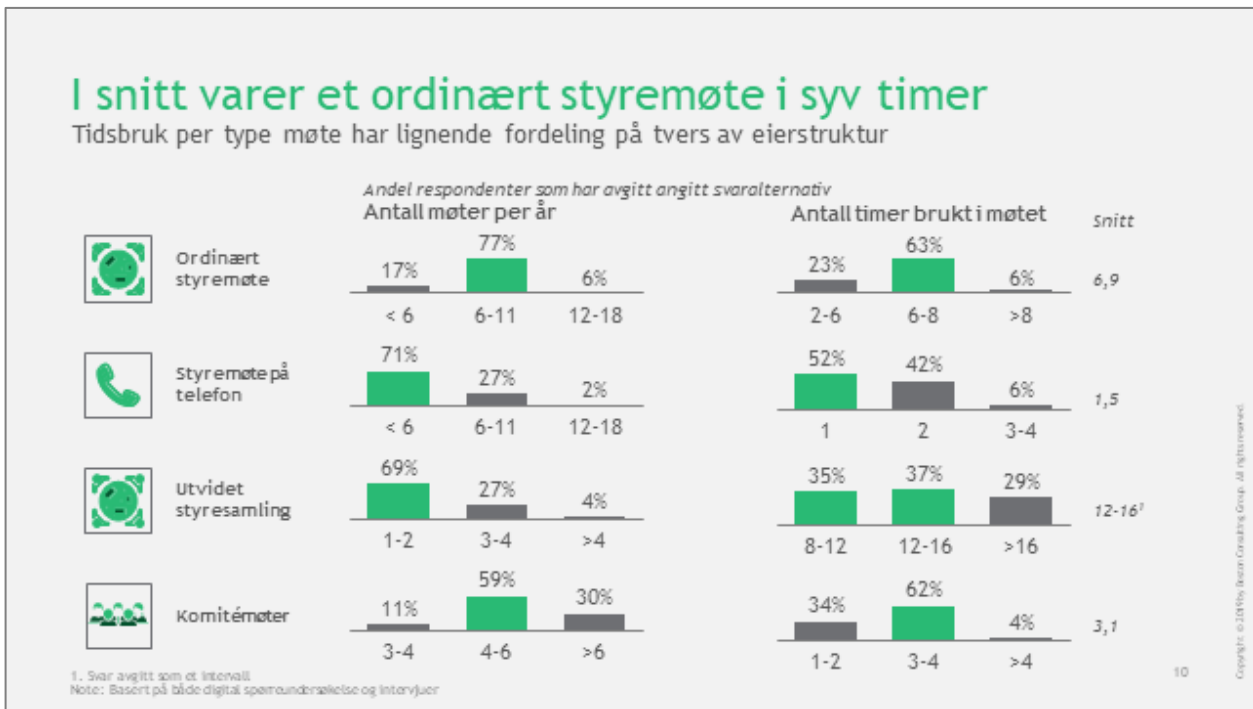
Basert på det mer komplette bildet av aktiviteter styreledere bruker tid på, kan total tidsbruk for enkelte være vesentlig mer enn 503 timer årlig. Noen oppgir også noe lavere tidsbruk. I det nedre sjiktet liggertidsbruken på ca. 300-400 timer mens det i øvre sjiktet ligger på ca. 900-1200 timer årlig basert på 40 timers arbeidsuker og 46 arbeidsuker per år.

Variasjon i tidsbruken er hovedsakelig knyttet til hvilken fase selskapet er i; normal eller turbulent fase, samt i hvor stor grad selskapet opererer internasjonalt, da dette typisk driver kompleksitet. Tilgjengelig tid blant styreledere virker også til en viss grad inn.

Et ordinært styremøte varer i snitt i syv timer og det brukes typisk ni timer på forberedelse

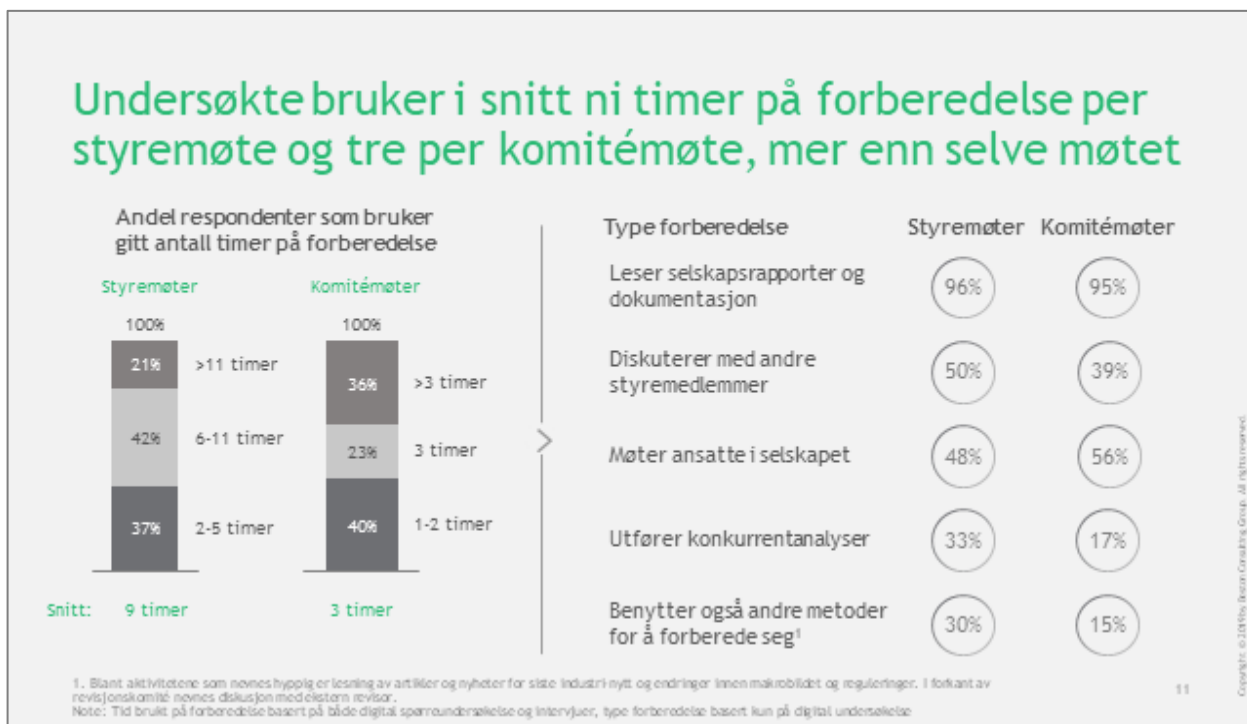
Fastsatt møtevirksomhet består hos de fleste selskaper av seks til elleve ordinære styremøter per år, som i snitt varer syv timer pr. møte. Det avholdes også normalt noen telefonmøter gjennom året, men av betydelig kortere varighet og gjerne i forbindelse med hastesaker eller under perioder med ferieavvikling. I tillegg er det vanlig med utvidede styresamlinger én til to ganger i året, disse går typisk over to dager. Gjennom intervjuene kommer det også frem at det blir stadig mer vanlig å gjennomføre styreturer av lengre varighet, noen ganger i opptil en hel uke. Hovedformålet med disse er kompetanseheving samt team-bygging i styret. Særlig kompetanseheving påpekes som viktig i en tid der endring forekommer hyppig.

I tillegg går det også med en del timer til arbeid i komitéene. Antall komitémøter gjennom et år ligger normalt på fire til seks og hvert av disse varer typisk tre til fire timer hver.



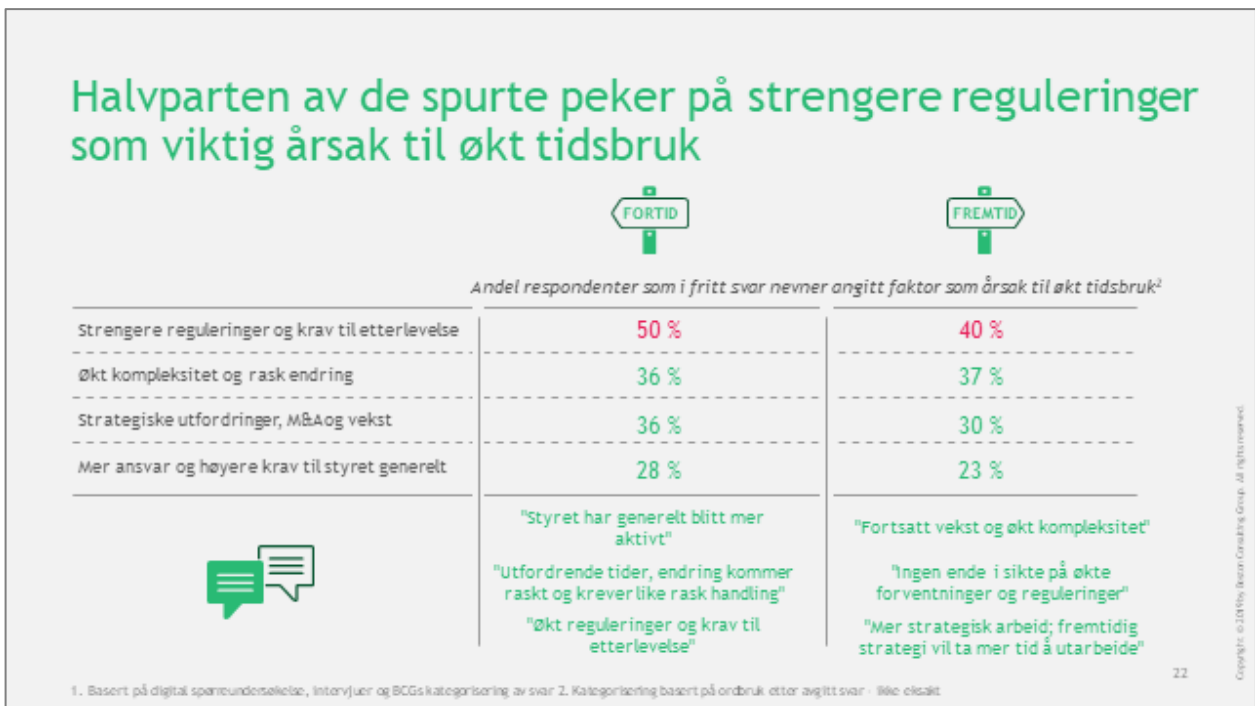
Mer tid brukes i snitt på forberedelse per møte enn på gjennomføring av selve møtet. I forkant av et styremøte bruker de spurte i snitt ni timer på å forberede seg, og i snitt tre timer i forkant av et komitémøte. Det er 96% av de spurte som leser selskapsrapporter for å forberede seg. Andre vanlige aktiviteter for forberedelse er å møte ansatte i selskapet samt å diskutere med andre styremedlemmer. Dette svarer omtrent halvparten av de spurte at de bruker tid på før møter med styret.

Undersøkelsen viser at tidsbruk på forberedelse varierer med hvilken rolle den spurte har i styret, selskapets eierstruktur og selskapets geografiske rekkevidde. I snitt bruker en styreleder tre timer mer på å forberede seg til et styremøte enn øvrige styremedlemmer. I selskaper hvor staten er eier, viser respondentenes svar at det for styremedlemmer i snitt brukes én til fire timer mer på møteforberedelse enn i andre selskaper. Styret i selskaper som opererer globalt bruker i snitt tre til fire timer mer enn andre selskaper som driver bare i Norden eller Norge. Dette kan indikere at global drift gjør styring mer kompleks.



Tre av fire sier tiden de bruker på sine styreverv har økt de siste årene

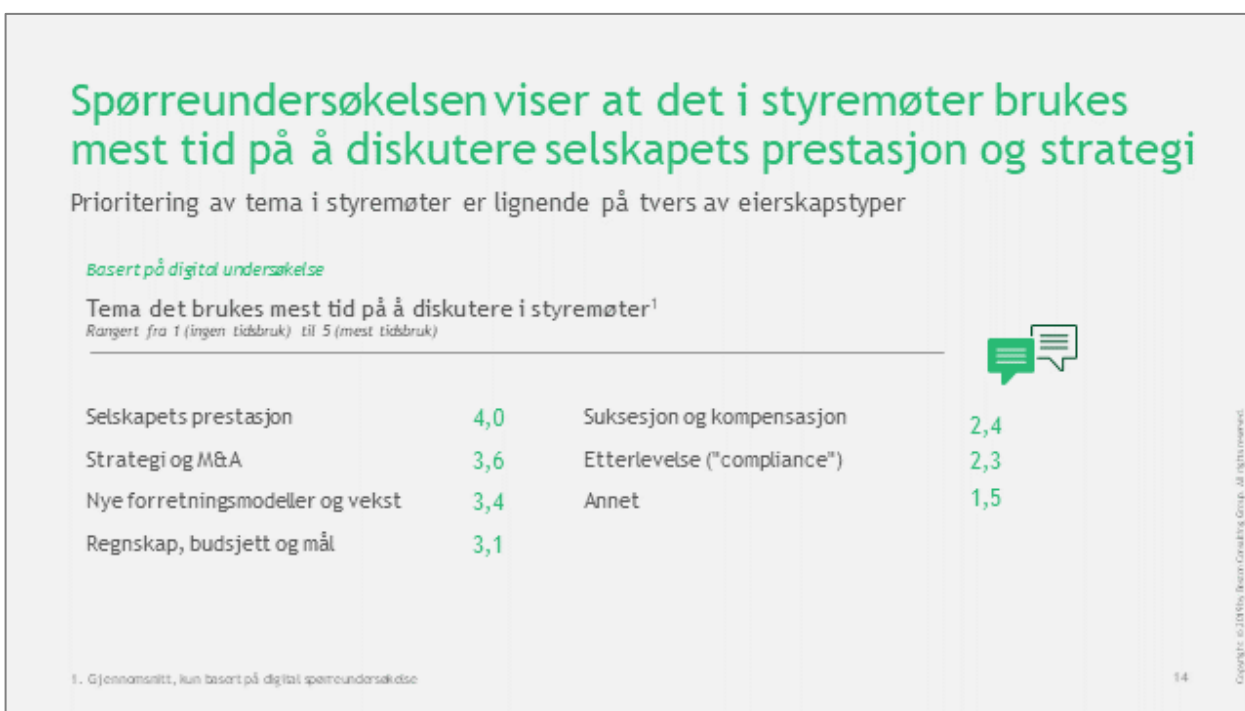
På spørsmål om utvikling i total tidsbruk knyttet til sine styreverv de siste fem årene, er det 76% som svarer at denne har økt. Rundt 40% av disse sier tidsbruken har økt med 20%-30%, mens en fjerdedel sier tidsbruken har økt mer enn 30% gjennom disse årene. Det er om lag 60% av de spurte som forventer økning i tidsbruken også fremover, men det forventes lavere økning enn det man har sett hittil. Rundt 70% av de spurte forventer en økning på mindre enn 20%. Studien gir ingen tydelig indikasjon på forskjell i utvikling i tidsbruk mellom selskaper med statlig eierandel og andre selskaper.



Halvparten av de spurte nevner stadig strengere reguleringer som viktig årsak til økt tidsbruk, men også økt kompleksitet, bransjeglidninger og strategiske utfordringer trekkes frem som viktige faktorer.

Det brukes mest tid på å diskutere strategi og selskapsprestasjon i styremøter

I en rangering fra mest (5) til minst (1) tidsbruk per tema, kommer kategoriene «Selskapets prestasjon» og «Strategi og M&A» ut som de to kategoriene det brukes mest tid på i spørreundersøkelsen. Like etter kommer tema knyttet til nye forretningsmodeller og ny vekst. Lignende emner trekkes også frem i intervjuene med styrelederne, hvor det påpekes at strategi i økende grad har blitt prioritert de siste årene. Dette henger tett sammen med at verden er i rask endring, og strategisk retning må revurderes hyppigere. Reguleringer og etterlevelse rangeres som mindre viktig på dette spørsmålet på tross av at dette kommer frem som en viktig årsak til økt tidsbruk.



Flere faktorer trekkes frem som viktige forutsetninger for effektivt styrearbeid

I intervju med styreledere trekkes flere faktorer frem som viktige for et effektivt styrearbeid:

- *Strukturert forberedelse av dokumentasjon* fra administrasjon og komitéer gjør det mulig å fokusere på viktige diskusjonspunkter i møtet
- *Godt planlagt møtegjennomføring og disiplinert overholdelse av agenda;* det bør gjøres god forventningsavklaring med administrasjonen på forhånd
- *Tillit og åpen atmosfære i styrerommet* for å sikre gode innspill og god diskusjon
- *Fornuftig sammensetning av ressurser i styret* med mangfold i type bakgrunn og kompetanse
- *Styret må forstå sin rolle som ikke-operativ enhet i selskapet* – skal gi retning og ikke involvere seg for mye eller aktivt i driften
- *Styret bør opptre tydelig men konstruktivt mot administrasjonen* for å skape energi og ikke ta bort motivasjon

Totalt sett gjenspeiler studien en positiv vurdering fra deltagerne av hvordan tiden i styrene benyttes i dag. I den digitale undersøkelsen fremgår det at 88% av de spurte mener møtevarighet er tilstrekkelig for å dekke ønsket agenda, 95% mener styret jobber effektivt og 88% sier faktisk brukt tid på vervet er på linje med forventet tidsbruk.³

³ Flere av respondentene som sier at tidsbruk ikke er på linje med forventningen kommenterer at det ofte brukes mer tid grunnet stadig endringer og økt kompleksitet