

Hvordan kan norske styrer øke sin endringskompetanse?

Eierskapskonferansen
17. Mars 2005

Hvordan kan norske styrever øke sin endringskompetanse?

- Bakgrunn
- Karakteristiske styrever
- Behov for endringskompetanse
- *Informasjon*
- *Rekruttering*
- *Ressurser*
- Konklusjon

Ikke alle ønsker endringskompetanse..



"Thank you gentlemen for voting me as chairman."

Bakgrunn

Bakgrunn

- Stadig mer utfordrende for norske bedrifter å hevde seg i konkurranse med utlandet
 - Globalisering og konsolidering
- Skandaler i nordiske og internasjonale selskaper
 - Skandia
 - Ahold, Parmalat
 - Worldcom, Enron
- The Sarbanes Oxley Act vedtatt i USA i 2002
- Nye retningslinjer for god selskapsstyring

Bedriftsstyrer må utvikle seg i takt med markedsutfordringene

Styrets 'nye' oppgaver

Nye underutvalg:

- Revisjonskomité
- Kompensasjonskomité
- (Samfunnsansvars komité)

Økt tilsyn og kontroll:

- IFRS / SOX
- Corporate Social Responsibility / Samfunnsansvar
- Corporate Governance rapport i årsberetningen

Strategi:

- Raskere endringer i konkurranseposisjon
- Mer krevende teknologi og stadig nye IT løsninger
- Mer internasjonalisering og konsolidering: økt M&A aktivitet

Karakteristiske styrer

Styrer generelt sett

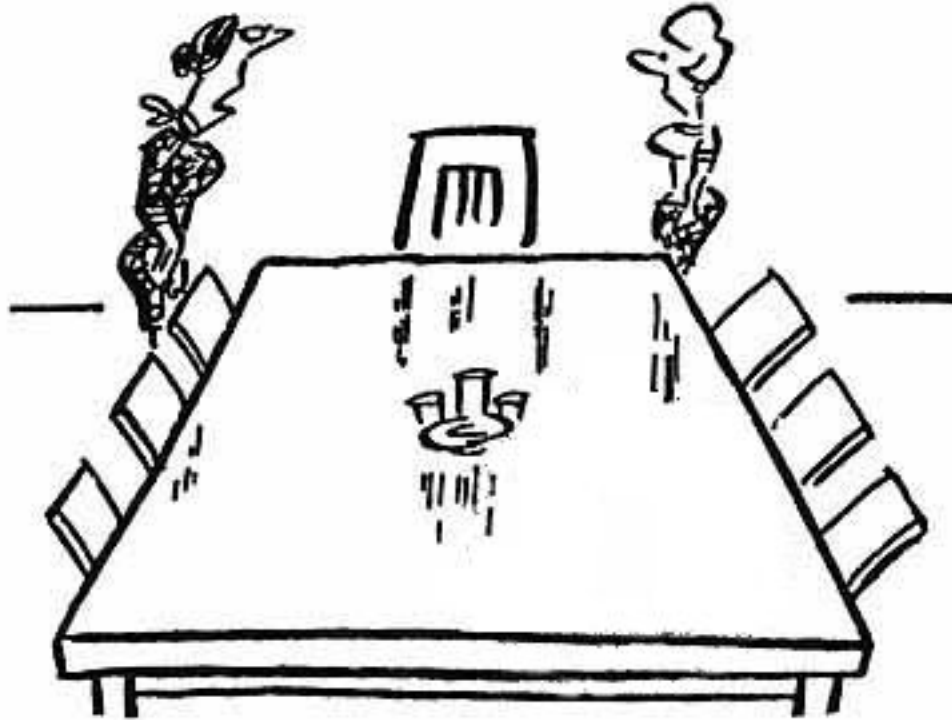
Sitat fra Wall Street Journal 23.02.05:

"In general most outside directors don't have the time, the staffing or the access to information to do a thorough job of overseeing the company. And often, they don't have the inclination either."

Problemstillinger:

- Inadekvat informasjonsflyt – lite ekstern informasjon
- Økt fokus på rekruttering av styremedlemmer med faglig kompetanse, vilje og anledning til å bruke tid på styrevervet
- For få ressurser dedikert til styrearbeidet

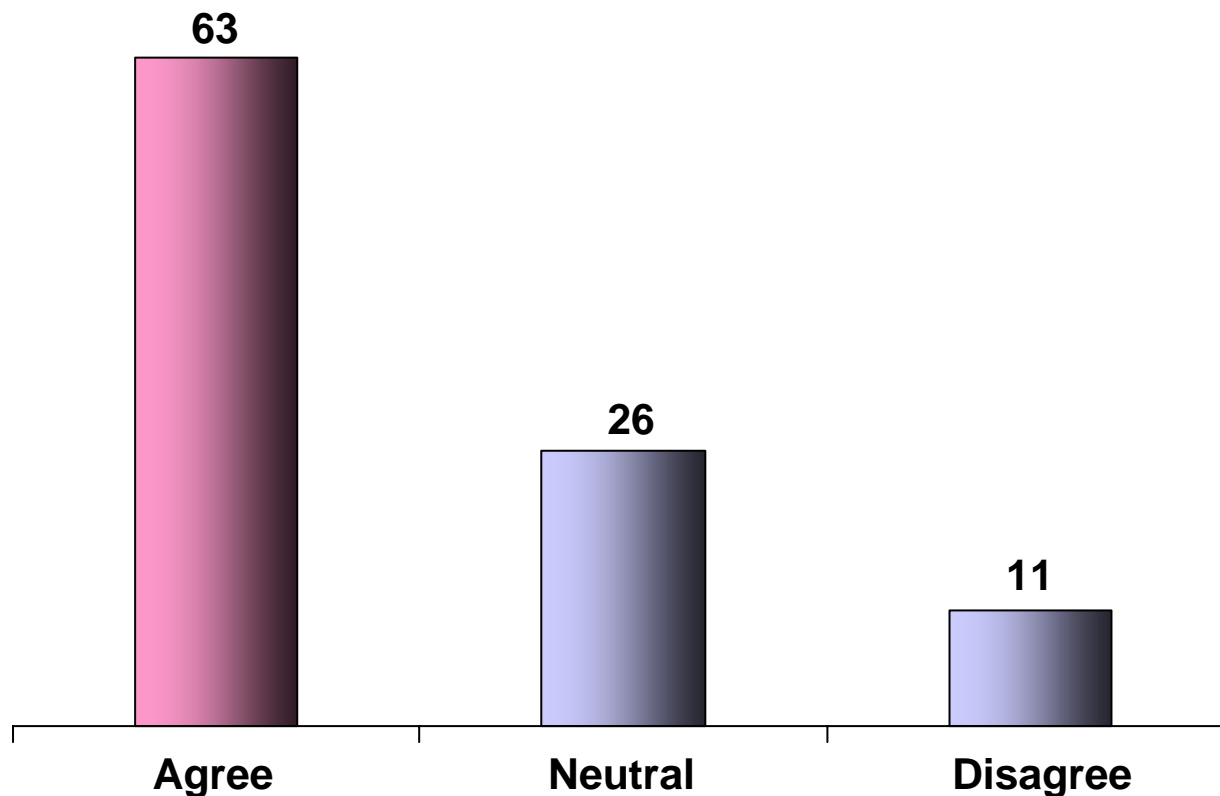
Selskapets syn på styret?



*"Better put out notepads and pens
in case any of them has an idea."*

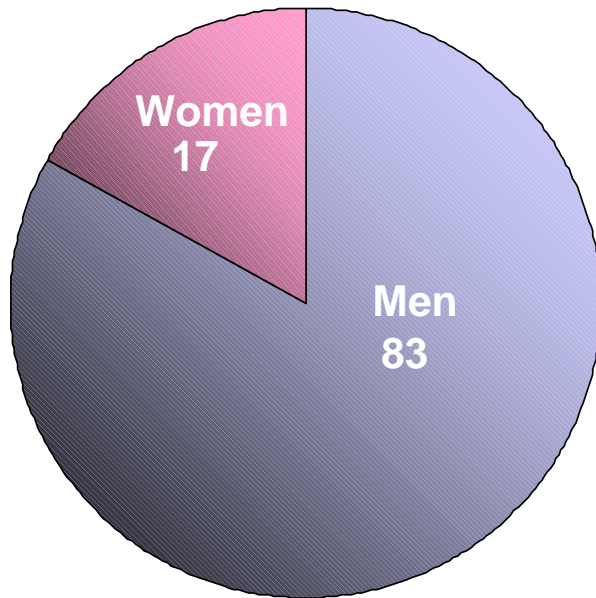
Most of the Board Members believe their Boards have the right composition to handle their challenges ...

Spørreundersøkelse blant de 100 største norske selskapene

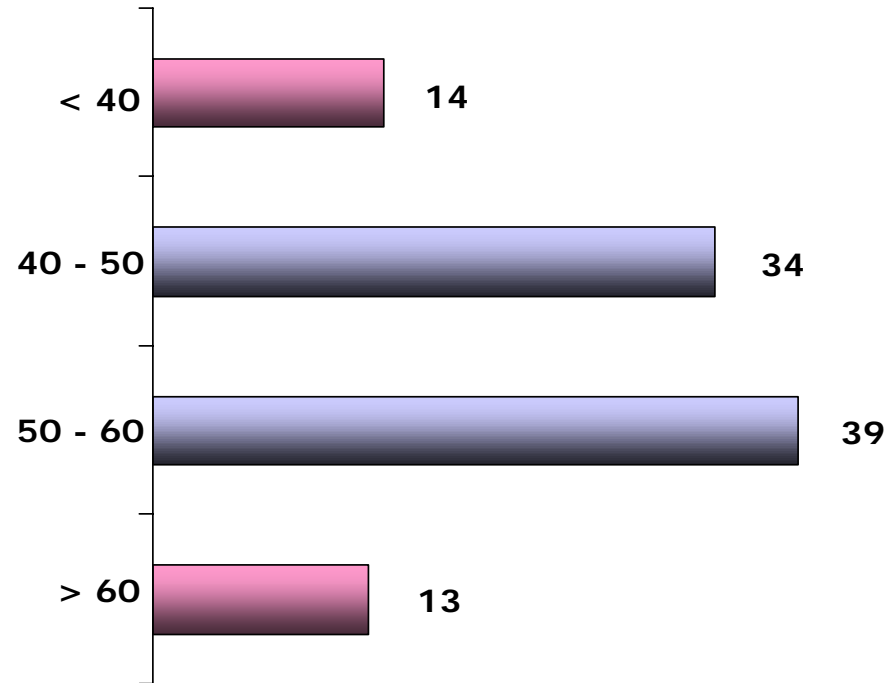


The Board Members represent the core competencies required to stay at the top of our industry
(% of total)

... and the Board Rooms are dominated by middle-aged men



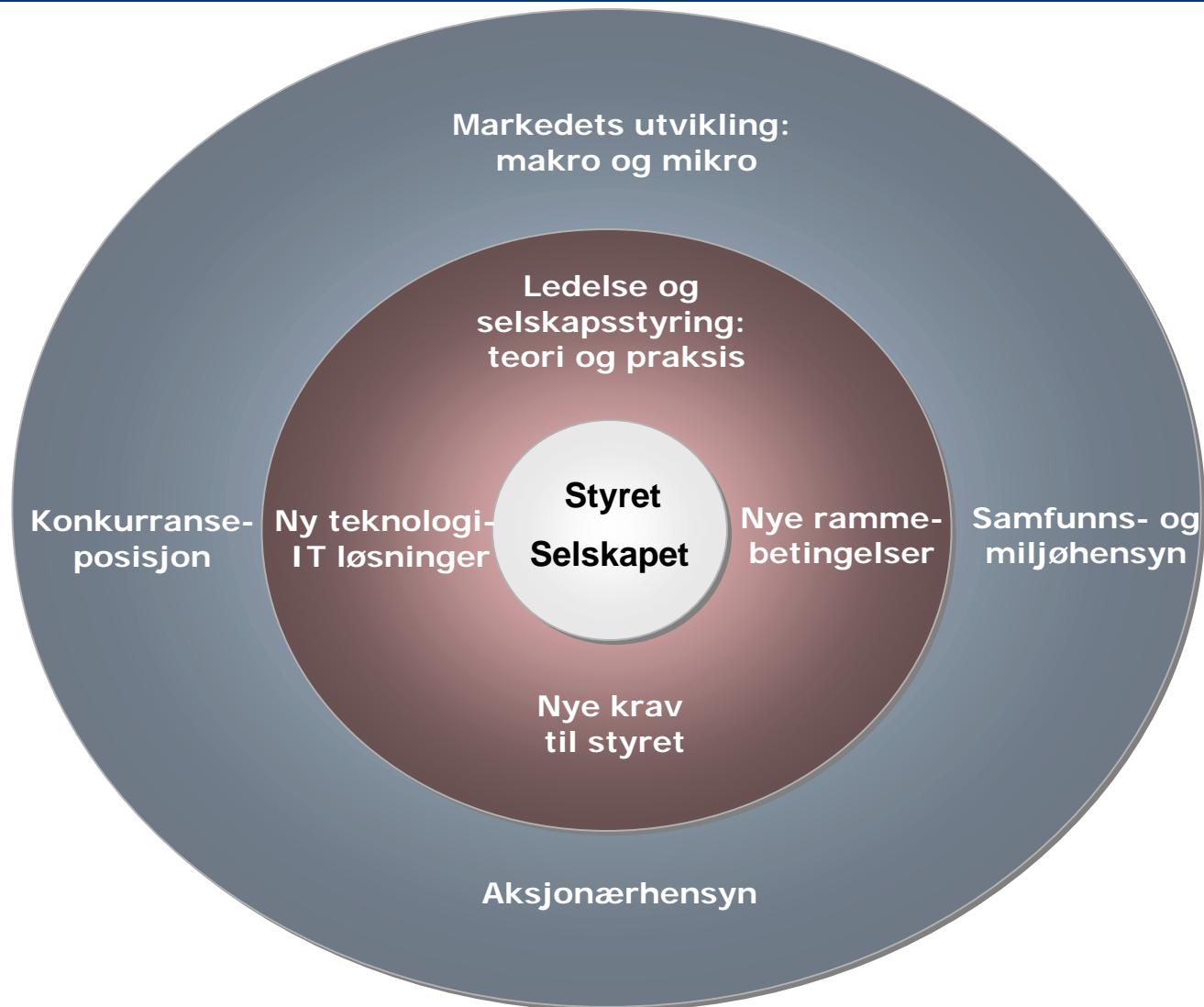
Sex of Board Members
(% of total)



Age of Board Members
(# of years / % of total)

Behov for endringskompetanse

Endringsbehov



Styret må drive frem endringer ettersom selskapet og markedsf forholdene utvikler seg

Endringskompetanse

Endringskompetanse er:

- Å forstå markedstrender og identifisere kritiske utfordringer i selskapets bransje og ledelse
- Å være pro-aktiv i styre- og strategiarbeidet, ikke reaktiv
- Å kunne inspirere til nødvendige endringer i samarbeid med styret, administrerende direktør og ledelsen
- Å passe på at selskapets endringsvillighet opprettholdes og at selskapet ikke blir fastlåst

Skift olje på bilen før den brenner opp!

Utfordring til norske selskaper

Hvordan kan endringskompetansen i styrene økes?

3 hovedemner:

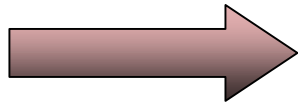
1. Mer effektiv og relevant **informasjon** til styret
2. Mer fokusert **rekruttering** av styremedlemmer
3. Økt grad av dedikerte **ressurser** til styret

Et ledelsesspørsmål

Styret må sette krav til ledelsen for å legge forholdene til rette slik at styrets endrings-kompetanse styrkes

"Any CEO who sits back bemoaning the board's lackluster leadership without taking affirmative action to help the board become a higher-impact governing body is guilty of dereliction of duty - and of being less than a full-fledged CEO. Behind every truly high-impact governing board is a CEO who:

- ✓ Is committed to strong board leadership*
- ✓ Is dedicated to capitalizing on the board as a key organizational asset*
- ✓ Plays an active role in developing the board's governing capacity*



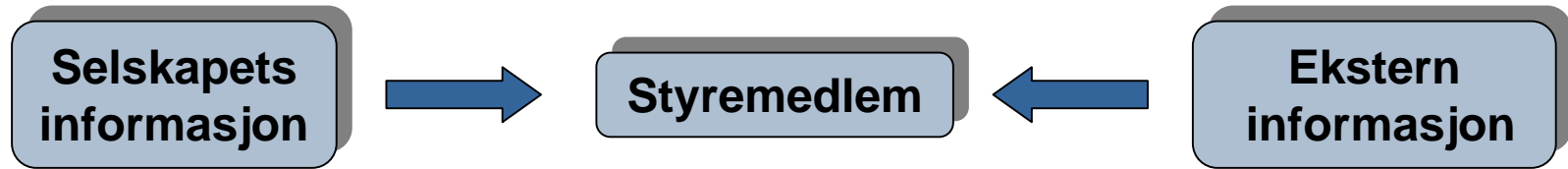
**Effektiv og relevant
informasjon**

**Styrets
endringskompetanse**

**Fokusert
rekruttering**

**Dedikerte
ressurser**

Informasjon til styret



70% av styremedlemmer* i Europa, USA og Asia ønsker mer informasjon om:

- Kunder/Konsumenter
- Konkurrenter/Leverandører
- Markedsandel/Merkenavn

Styremedlemmer kan ikke basere arbeidet på styrepapirer alene: trenger ekstern informasjon

* Kilde: McKinsey spørreundersøkelse blant >1 000 internasjonale styremedlemmer (2004/5)

Informasjonsflyt



'BOARD INFORMATION' SURVEY

Biggest or Majority Shareholders				
General Shareholder representation				
Employee Representatives				
Other, please specify (e.g. Trade Union or Government Representatives):				
How much of the day-to-day normal information you receive is also relevant for your Board activities?				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
less than 10%	20 %	33 %	50 %	more than 50 %
How thick is the Board book/provided documents for every Board of Directors' meeting (rough estimate)?				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
below 20 pages	50 pages	100 pages	150 pages	above 150 p.
How much of the information your Board of Directors receives is provided electronically?				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
less than 10 %	33 %	50 %	75 %	100 %
In preparing a Board of Directors' meeting, how much of the information is by your estimate internal, e.g. "Board Book", and how much is external, which means researched on your own (average percentage)?				
(please state ONLY THE EXTERNAL percentage of information)				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
less than 10 %	33 %	50 %	75 %	100 %

Informasjonsflyt – preliminnære konklusjoner*

Initial and selected results of the
Board Information Survey 2005



Konklusjon 1:

Styret får så godt som all informasjon direkte fra selskapsledelsen,
kun 8 % fra eksterne kilder

Konklusjon 2:

Styremedlemmer har minst informasjon om:

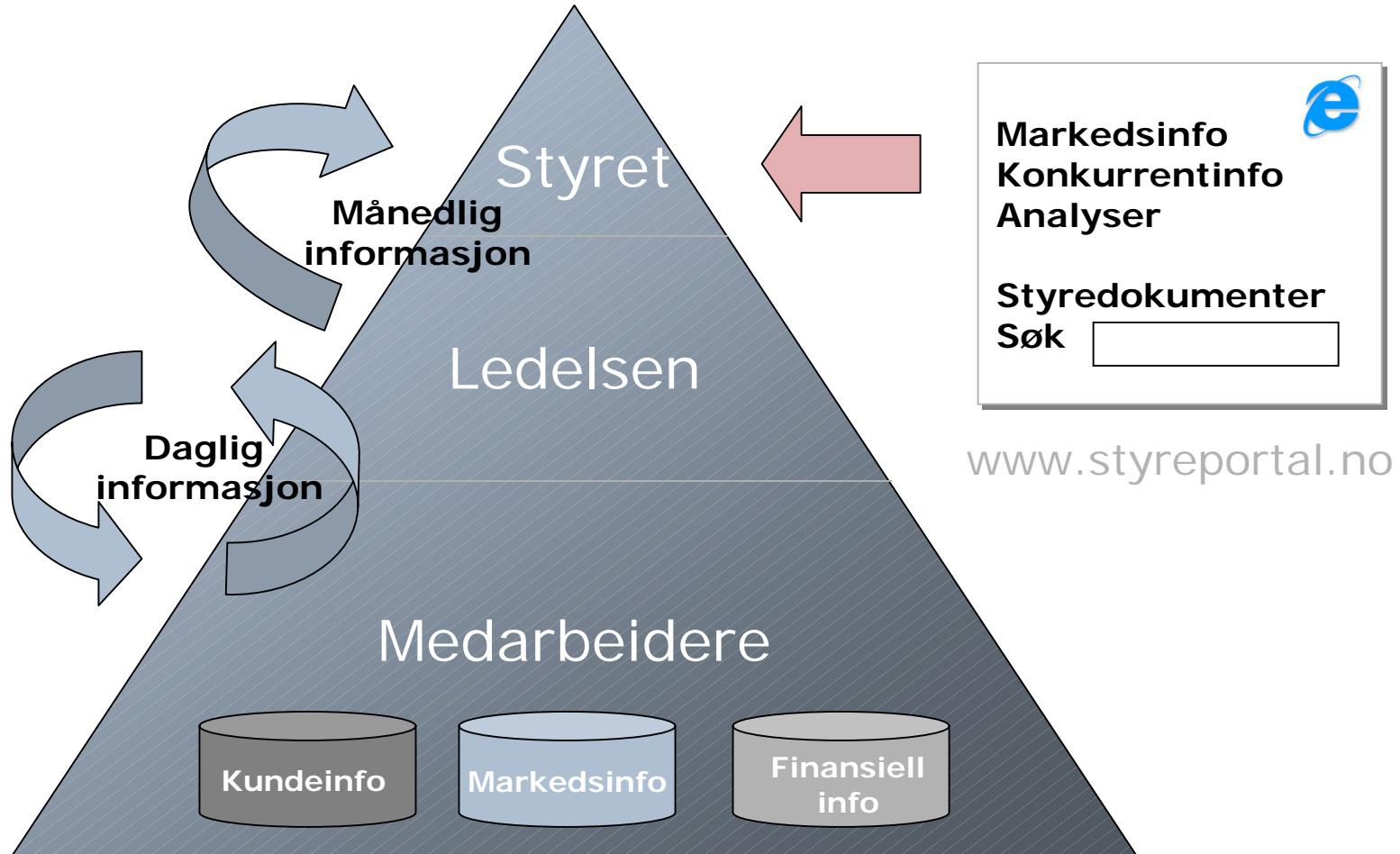
- Markedstrender
- Konkurrenter
- Innovasjon og teknologi
- FOU

Styremedlemmer mangler viktig informasjon som er avgjørende for godt styrearbeid

* Kilde: Spørreundersøkelse blant 400 Europeiske styremedlemmer IMD / Grace Skaugen (2004/5)

Informasjons asymmetri

Selskapet må endre informasjonsflyten slik at styret får effektiv og relevant informasjon

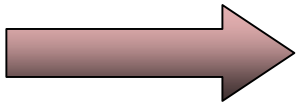


**Effektiv og relevant
informasjon**

**Styrets
endringskompetanse**

**Fokusert
rekruttering**

**Dedikerte
ressurser**



Rekruttering

Hva kjennetegner sammensetningen i et sterkt styre med god endringskompetanse?

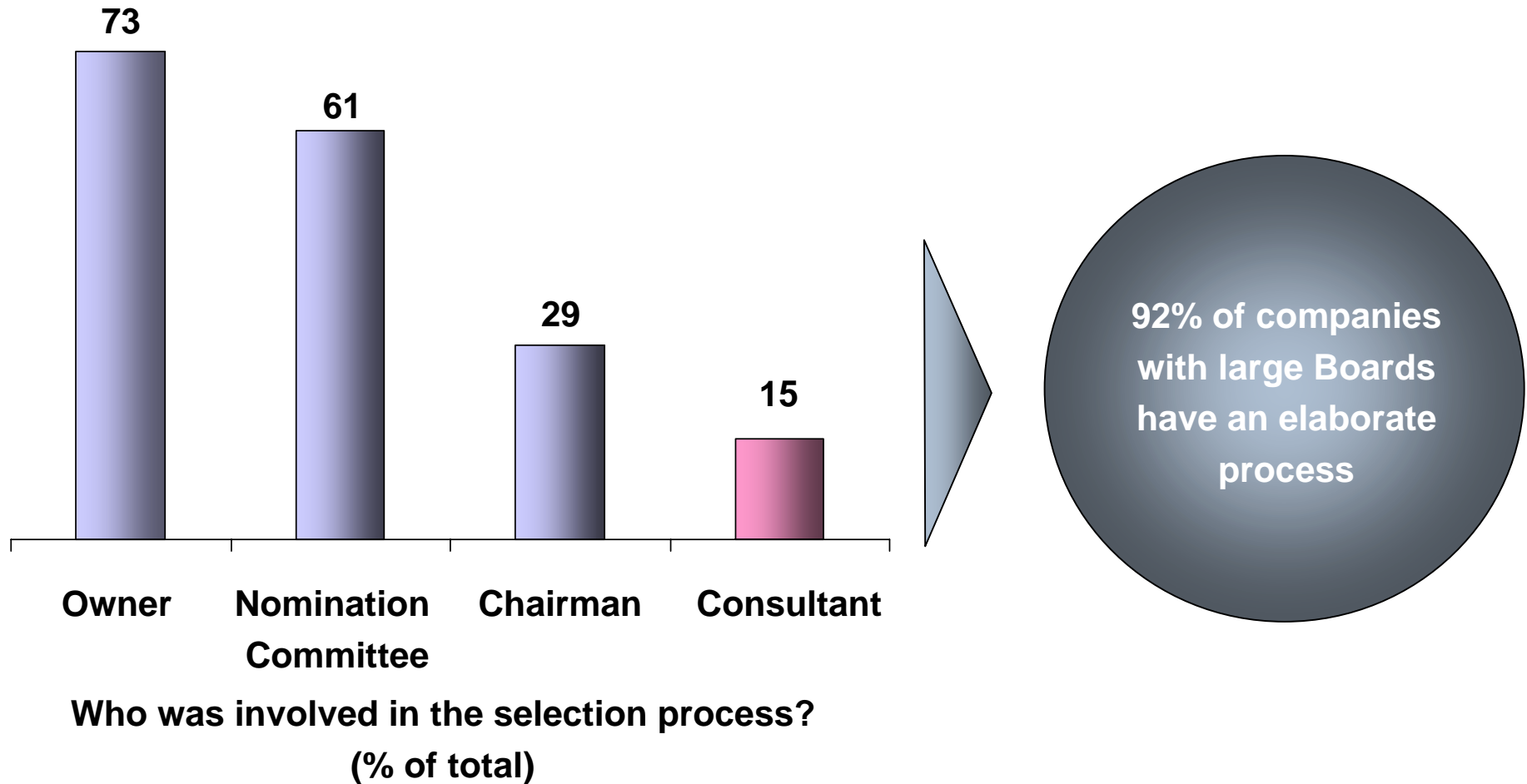
- Uavhengighet
- God sammensetning av personlighetstyper
 - Analytisk / Kritisk
 - Nysgjerrig / Positiv
 - Coachende / Støttende
 - Teamspiller
 - Kvinner / menn / modne / unge
- Relevant faglig kompetanse – og bredde i erfaringer
 - Toppleder eller annen tung ledelseserfaring
 - Rådgivningsbakgrunn
 - Ulike selskapskulturer / ulike bransjer
 - Internasjonal erfaring
- Medlemmer med vilje og anledning til å bruke tid på styrevervet

Valgkomiteens arbeid



"Don't just sit there, hire someone who agrees with me."

Valgkomiteens arbeid: liten bruk av konsulenter



Kilde: Egon Zehnder undersøkelse av de 100 største norske selskapene (2004)

Internasjonalisering av styrene

- I de 5 største norske selskapene er det kun 2 utlendinger i styrene, begge er skandinaver
- I de 5 største svenske selskapene er det 2 eller flere utlendinger i alle styrene, bl.a. fra
 - ✓ England
 - ✓ USA
 - ✓ Tyskland
 - ✓ Japan
 - ✓ Frankrike
 - ✓ Norden

Norske styrerom må åpnes for internasjonal erfaring og kompetanse

**Effektiv og relevant
informasjon**

**Styrets
endringskompetanse**

**Fokusert
rekruttering**



**Dedikerte
ressurser**

Ressurser

Behov for dedikerte ressurser til styret

- Informasjonsinnhenting – elektroniske hjelpemidler
 - PC / Internett / Styreportal
- Opplæring
 - Egen opplæring (f.eks. seminarer/kurs)
 - Felles opplæring (f.eks. konferanser)
- Reise- og møtevirksomhet
 - Besøke kunder og fabrikker /anlegg
 - Analytikere / rådgivere
 - 'Stakeholders'
- Øke styrehonorarer
 - Stå i forhold til ansvaret, kompleksiteten
 - Riktig lønn for tidskrevende komité arbeid

Belønning står ikke alltid i forhold til ansvar

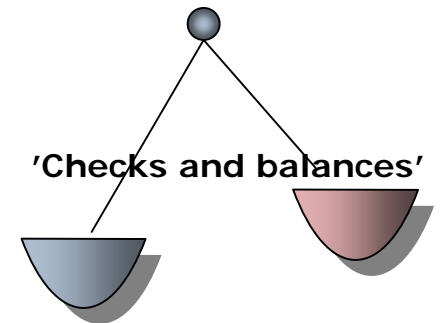
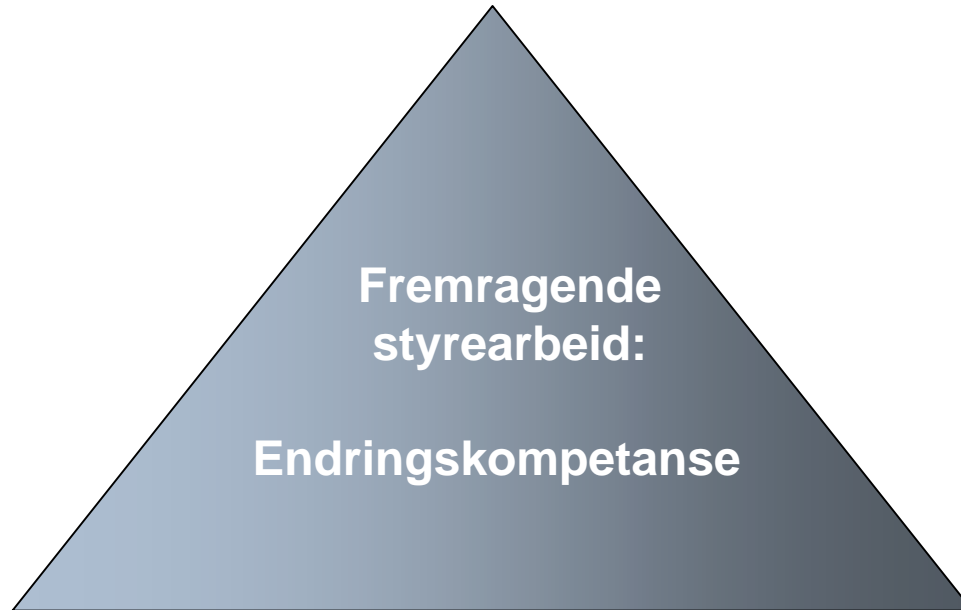
- Styrehonorarene i de største svenske selskapene ligger 50-100% høyere enn styrehonorarene i de største norske selskapene
- Styrehonorarene i de største amerikanske selskapene er betydelig høyere enn i skandinaviske selskaper
- 'Profesjonelle styremedlemmer' har ingen pensjonsordning og det er liten praksis for å få dekket kostnader til opplæring, representasjon eller 'networking'

Begrensede ressurser gjør at mange styremedlemmer ikke yter maksimalt

Konklusjon

Konklusjon: endringskompetanse er et ledelsesspørsmål

**Effektiv og relevant intern
og ekstern informasjon til styret**



**Styrets sammensetning
og valgkomiteens arbeid:
fokuset rekruttering**

**Samspill mellom styret og
selskapet: ledelsen dedikerer
ressurser til styret**