

Rapport fra styrerommene 2008 sammenlignet med 1993


– Norges 400 største virksomheter



Utført for:



coop

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Utført av:

Styreanalytiker Gunnar Eckbo

www.BoardNews.no

Forord

I november 1993 ble det gjennomført en styreundersøkelse blant Norges 400 største bedrifter av Coopers & Lybrand og man fant interessante forbedringsområder i styrerommet som ble presentert i en rapport. Denne rapporten tror vi var nyttig for mange idet de kunne se hvordan man tenkte i andre styre. Nå 15 år etterpå kan vi gjennom en lik undersøkelse se om de samme forbedringene ønskes av nye styreledere og medlemmer.

Det er første gang det gjøres en slik styreundersøkelse for å se om det har skjedd endringer etter 15 år.

De som har svart, har sendt skjemaet pr. post anonymt til Norstat asa som har gjennomført databehandlingen.

I bakgrunnsdataene i 2008 undersøkelsen har vi tatt med blant annet nye spørsmål for å kartlegge erfaringer med 40% kvinneandel, styregodtgjørelse statistikk og tilfredshet, miljøfokus og hva er viktige egenskaper til en dyktig styreleder.

I denne forbedringsundersøkelsen samlet man påstander og mangler i et spørreskjema for å kartlegge hvilke frustrasjoner som hindrer økt effektivitet. Etter databehandlingen av svarene fremkommer en liste hvor påstandene blir rangert etter viktighet. Slik lar man dem som møter problemene bestemme hvilke forbedringer som bør gjøres.

Vi håper resultatene fra undersøkelsen kan bidra til et mer effektivt styrearbeid for din del.

Oslo, august 2008

Styreanalytiker Gunnar Eckbo, BoardNews.no, tlf +47 920 24 576

Materialet i denne publikasjonen er omfattet av åndsverklovens bestemmelser. Uten særskilt avtale med rettighetshaveren, Styreinformasjon AS er det ikke tillatt å offentliggjøre resultatene. Utnyttelse i strid med lov eller avtale kan medføre erstatningsansvar.

**Henvendelser kan rettes til:
Styreinformasjon AS
Frognervn. 30C
0263 Oslo
post@styreinfo.no**

Konklusjon

For å se forskjeller har vi gruppert påstandene i 6 forbedringsområder hvor vi ser hvordan endringen har vært for de 25 viktigste påstandene. Påstandene fra 1993 kan ha endret seg i positiv retning dvs at de kommer lenger ned på den rangerte listen og at styreledere/medlemmer synes at de ikke er så viktig å forbedre i 2008. Påstandene kan ha endret seg i negativ retning ved at det ikke har skjedd noen forbedring rundt påstandene og at de kommer høyere opp på den rangerte listen. Påstander som utgår er de som kommer lenger ned på rangeringen enn 25. plass. Nye påstander er de som ikke kom blandt de 25 største i målingen i 1993.

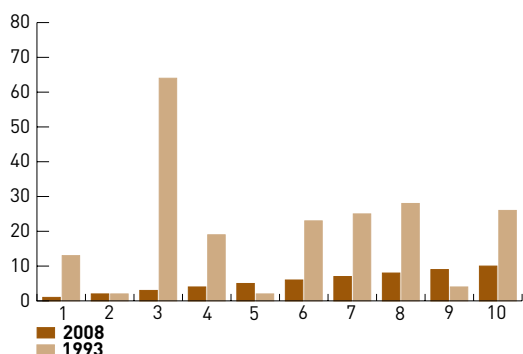
Totalt viser resultatene at det har skjedd en endring i hva personene i styrerommene i Norges 400 største virksomheter ønsker:

- Innen styrets selvstendighet og handlekraft har det vært en negativ utvikling ved at enkelte eiergrupper dominerer, eierne legger seg mer opp i styrets arbeid og det er vanskelig for styrelederen å handle selvstendig. I styrene for datterselskaper er det en sterkere tendens til at styret tar sitt ansvar og sine oppgaver mer bevisst, men de føler ofte at morselskapet setter beskrankninger – hvilket vel ofte kan være forståelig innen for eksempel strategi.
- Innen området styrets sammensetning og kompetanse har det kommet opp flest nye frustrasjoner i 2008 når det gjelder å endre en styresammensetning som ikke fungerer. Styreverdenen i Norge føles for liten til å finne gode kandidater med relevant markeds- og markedsføringskompetanse, bedriftslederkompetanse og eksterne diskusjonspartnere savnes.
- Arbeidsformen og den praktiske organiseringen oppleves bedre i styrerommene, men mer tid ønskes til strategi og visjon diskusjoner.
- Kvaliteten på styrets beslutningsunderlag er meget bedre, men de ønsker å kontrollere gitte opplysninger.
- Styrets samarbeid med revisor er vesentlig forbedret.
- Styrets godtgjørelse oppfattes av mange for lav. 30% fler vil bare ha fast godtgjørelse for ansvar og arbeid.
- 83% av styrelederne/medlemmene bruker mindre enn halvparten av styremøtene til å diskutere fremtiden.
- Viktigste egenskaper til en styreleder er evnen til å tenke strategisk og bedriftsøkonomisk helhetssyn.
- Flest virksomheter (38%) har aldri hatt klimautslipp på dagsorden.
- De som mener at det er minst viktig med 40% andel kvinner er styreledere, menn, selskap som er børsnotert i utlandet og de som er mest misfornøyd med styregodtgjørelsen.
- Der hvor det har kommet inn kvinner i styrene synes 77% at det har fungert meget og ganske bra.
- Det har vært mer enn en tredobbling av styreansvars forsikringer siden 1993.

De 10 viktigste påstandene i 2008 (Tallet bak påstanden viser viktighet i 1993.)

De 10 viktigste påstandene i 2008 -1993

Se forøvrig mer forklaring til graf i hovedteksten



1. Det er vanskelig for styret i et datterselskap å handle selvstendig siden morselskapet i praksis styrer beslutningene. 13
2. Det avsettes sjelden tilstrekkelig tid ved styremøtene for å kunne diskutere strategier og visjoner. 2
3. Enkelte eiergrupper dominerer i styret. 64
4. Den profesjonelle styreverdenen i Norge er for liten. 19
5. Som styreleder/medlem kjenner jeg meg ofte prisgitt vurderingene til adm. direktør/ledelsen, og jeg har vanskelig for å kontrollere de opplysningene som gis styret. 2
6. Min godtgjørelse for arbeid i enkelte styreverdenen er for lav i forhold til den arbeidsinnsats som kreves. 23
7. Styrepapirer sendes ofte for sent ut før styremøtet. 25
8. Det er vanskelig å handle selvstendig som styreleder hvis man representerer en sterk eierinteresse. 28
9. Det er ofte vanskelig å forandre sammensetningene på et styre som ikke fungerer bra. 4
10. Styret reiser for lite til de viktigste markedsområdene. 26

Året 1993

Børsmessig var 1992/1993 et eventyrlig år med en rekke årsbeste: Nordlandsbanken frem 408%, Avantor +578, Fiba + 639% og Simrad Optronics +600% og flere selskaper doblet seg i verdi. I 1993/94 kom nedturen med en rekke selskaper som halverte seg i verdi og en av få lyspunkter var Elkjøp med 218% opp. Rapporten i 1993 ble avsluttet mai 1994, hvor nedgangen startet og hvor det var viktig at styrene var proaktive og ikke handlet etter at de svake resultatene begynte å strømme inn. Hovedindeksen på Oslo Børs går ikke lenger bakover enn til 1995 da den startet på 100, ved utgangen av 2007 hadde den steget til 490.

Utvalg:

I 1993 var det totalt 153 personer som svarte på undersøkelsen og i 2008 var det 455 personer hvorav 13 fra Sverige (totalt utsendt 118) og 4 fra Danmark (totalt 67). I Norges 400 største virksomheter (AS, ASA, samvirke, NUF) sitter det totalt 2289 styremedlemmer hvorav 1821 fra Norge og 468 fra utlandet (20%). Grunnen til dette er at mange selskaper er datterselskaper av utenlandske selskaper som f.eks Total, ExxonMobil, Shell, Conocophilips, BP, Skanska, Nordea, ABB, Kraft Foods, Siemens og GE. Andelen datterselskaper i 1993 var 18% og 19% i 2008, noe som tilsier at resultatene kan sammenlignes for denne type selskaper.

Av børsnoterte selskaper stemmer det ganske godt med 20% av utvalget og 27% av svarene var fra norske børsnoterte bedrifter både i 93 og 08.

Den største forskjellen i utvalget finner vi på kvinnesiden hvor det var 7% som svarte i 1993 og 31% kvinner i 2008. (30% av skjemaene gikk til kvinner. Dette passer med loven om 40% kvinneandel i ASAene, hvor siste frist var 1. januar 2008. En høyere kvinneandel fører til at det er færre styreledere som er representert fordi få kvinner har styrelederverv. Andelen styreledere av de som svarte, var høy i 1993 med 57% mot 14% i 2008. Grunnen til dette er at 3 ganger så mange svarte i 2008, men antall styreledere som svarte er ikke så forskjellig med 88 personer i 1993 mot 62 personer i 2008. Det blir viktig å sammenligne styreleder svar 1993 mot styreleder svar 2008. Når det gjelder de ansattes representanter var andelen 8% i 1993 og hele 28% i 2008.

Aldersmessig viser tallene:

	2008	1993	Styreleder	Medlem	Ansatt rep.	Kvinne	Mann
30-39 år	12%	9%	0%	12%	21%	25%	6%
40-49 år	33%	27%	16%	32%	46%	37%	30%
50-59 år	35%	32%	38%	34%	29%	32%	37%
60-69 år	17%	26%	38%	18%	4%	6%	23%
70-79 år	2%	5%	6%	2%	0%	0%	3%

Det kan indikere at det er yngre personer i styrerommene nå enn for 15 år siden. Gjennomsnittsalderen for kvinner som deltar i styrene er lavere enn for menn. Med flere kvinner i styrene har dette medvirket til lavere gjennomsnittsalder og således ”yngre styrer”. I aldersgruppen 60 og eldre er andelen kvinner i 2008 kun 9% mot menn 91%.

Innen bransje var det følgende svarfordeling:

	2008	1993
Industri	20%	24%
Tjenesteytende	18%	13%
Industri internasjonalt	17%	13%
Handel	14%	24%
Bank/forsikring/finans	10%	13%
Shipping/Offshore	9%	6%
Annet	12%	7%

Andelen som har svart, har økt for industri internasjonalt, tjenesteytende og annet gruppen hvor det er flere energiverk. Største endringen finnes innen handel hvor det er 10% tilbakegang noe som kan skyldes at det har blitt større enheter/kjeder eller færre fra handel har svart.

Nye lover, regler og anbefalinger

Den største endringen har vært innføringen av loven i 2006 om minst 40% kvinneandel i styrene i ASA selskaper (allmenaksjeselskaper). Det ble vedtatt at etter 1. januar 2008 ville de selskapene bli tvangsopløst som ikke hadde 40% kvinneandel.

Anbefaling om eierstyring og selskapsledelse (corporate governance) vedtatt i 2004 har ført til en økt bevissthet rundt styrearbeidets viktighet, og det samme har skjedd i de andre nordiske land.

Oslo Børs har siden 2006 krevd at børsnoterte selskaper skal redegjøre for selskapets eierstyring og selskapsledelse i årsrapporten. Oslo Børs' gjennomgang av selskapenes årsrapporter for 2006 viser at nær alle har offentliggjort slik redegjørelse, men at det fortsatt er et forbedringspotensiale for innholdet i redegjørelsene. God virksomhetsstyring er i de fleste tilfeller positivt for økte aksjonærverdier, investorenes tillit og lave kapitalkostnader for børsnoterte selskaper, og det er derfor viktig at selskapene redegjør for hvordan de har innrettet seg i forhold til eierstyring og selskapsledelse (corporate governance). Redegjørelsene skal være et redskap for aksjonærene og potensielle aksjonærers vurdering av selskapet.

Styrets hovedoppgaver

Hovedoppgavene for å styre en virksomhet er de samme i 2008 som i 1993:

- **Strategioppgaven:** Etablere mål og sette kurs for å nå disse gjennom fastsettelse av strategiske planer og hoveddrammene for operative planer.
- **Kontrolloppgaven:** Forvisse seg om at man er på rett (målsatt) kurs, eventuelt gi impulser til korreksjon og om nødvendig gjennomføre korrigerende tiltak.
- **Organiseringsoppgaven:** Sørg for at virksomheten er fornuftig organisert og har de nødvendige ressurser for å kunne gjennomføre de oppgaver den har og nå de mål som er satt.
- **Egenoppgaven:** Medvirke til at styret selv er sammensatt og organisert på en slik måte at det best mulig kan utføre de arbeidsoppgaver det har og at arbeidet baseres på åpenhet, tillit og faglig kompetanse.

For å se de største forbedringsområdene grupperer vi de 25 største problemene. Ved å sammenligne rangeringen i 1993 med 2008 kan vi se endrede ønsker i styrerommet til forbedringer. Forbedringsområdet med flest høyt rangerte påstander blir rangert høyest.

Forbedringsområde 1

Styrets selvstendighet og handlekraft

Det er vanskelig for styret i et datterselskap å handle selvstendig siden morselskapet i praksis styrer beslutningene. 1 -13

I denne målingen kom denne påstanden på første plass i 2008 sammenlignet med 13. plass i 1993. Andelen av datterselskaper er lik i begge undersøkelser. Ved at det har blitt større bevissthet rundt hva godt styrearbeid er, har frustrasjonen økt når det er vanskelig å handle selvstendig. Menn og kvinner er like frustrerte. I et konsern må selvfølgelig strategien for datterselskapene passe inn i en felles strategi for konsernet. Noe av frustrasjonen kan komme av at styreleder i morselskapet ikke kommuniserer strategiene og forventningene om styrearbeidet i datterselskapet klart nok ovenfor styremedlemmene i datterselskapene.

Enkelte eiergrupper dominerer i styret. 3-64

Denne problemstillingen er på 3. plass i 2008 mot 64. plass i 1993, og er således den problemstillingen hvor forandringen har vært størst i negativ retning i løpet av de 15 årene. De som føler dominansen er spesielt de ansattes styremedlemmer og minst styrelederene da de ofte kommer fra morselskapet og er innsatt i styrelederstolen. Det er også markant forskjell mellom selskaper under 2 milliarder (som oftest er datterselskaper) og de over 15 milliarder hvor det er liten dominans av eiergrupper.

En liten forskjell mellom menn og kvinner hvor mennene føler litt mer dominans. Dette kan ha sammenheng med at kvinnene ikke har sittet så lenge i styrene og har erfart det.

Det er vanskelig å handle selvstendig som styreleder hvis man representerer en sterk eierinteresse. 8-28

Styrelederne anser dette som et lite problem for egen del mens de ansattes styremedlemmer mener at det er en av deres største frustrasjoner i styremøtet. Noe som er interessant er at nesten halvparten ikke kjenner til problemstillingen.

Det er vanskelig å vite hvor lenge man skal vente med å avsette en adm. direktør som ikke viser evne til å innfri forventninger og gjennomføre fattede vedtak. 13-11

Styrets viktigste oppgave sier 11% færre i 2008 (fra 29% til 18%) er å ansette/avsette adm.direktør. Frustrasjonen med dårlige resultater fra adm.dir og hvor lenge man skal vente har ikke endret seg på 15 år. Forskjellen mellom menn og kvinner finner vi på vet ikke andelen som er dobbel så høy for kvinner 25%. Dette betyr at nye kvinner i styrene muligens enda ikke har erfaring fra denne problemstillingen. Det ser ut som styret i bedrifter med mindre enn 2 milliarder i omsetning er litt mer frustrert over hvor lenge man bør vente.

Det hender at visse styrespørsmål avgjøres på forhånd ved at bedriftsledelsen tar forhåndskontakt med enkelte styremedlemmer. 15-52

Fra en 52. plass til 15. plass i 2008 ser dette ut til å være en ny kultur. Spesielt de ansattes styremedlemmer synes det er et problem og i datterselskaper og det er ingen heldig utvikling i styrets arbeidsmåte som et team.

Styret er ofte for passivt og venter på et initiativ fra adm. direktør/ledelsen i stedet for å handle selvstendig før et akutt problem oppstår. 19-7

Styrene er blitt mer aktive de siste årene. Det er variasjoner mellom styreledere som synes man er aktiv til styremedlemmer og de ansattes styremedlemmer som ønsker noe mer selvstendig handling fra styrets side. Det er ingen forskjeller mellom kvinner og menn på dette spørsmålet.

Styret inntar iblandt en altfor passiv rolle ovenfor adm.direktør på den måten at man kvier seg for å komme med kritiske vurderinger og påpeke problemer som ikke forsøkes løst. 19-15

Dette synes ikke å være løst på 15 år med en 15. til en 19. plass i 08. Dog er det fortsatt ikke en av de mest sentrale problemstillingene. Styret kan her utnevne et styremedlem som får kritikerrollen ved hvert styremøte og at denne rollen roterer til hvert styremedlem slik at i løpet av ett år har alle prøvd seg i kritikerrollen.

Selskapets eiere legger seg ofte opp i styrets arbeid. 21-65

I 1993 kom dette helt nede på 65. plass mot en 21. plass i 2008 og er en uheldig utvikling. Det oppleves sterkest i datterselskaper.

Det føles iblant som om styret presenteres for en udiskutabel løsning av ledelsen. (For eksempel i forbindelse med investeringsbeslutninger) 29-14

Det ser ut til at ledelsen har blitt flinkere til å ha mer enn en løsning som de presenterer for styret.

Det er i blant vanskelig å få de ansattes styrerepresentanter til å akseptere forslag som innebærer større forandringer i virksomheten. 45-9

Den viktigste oppgaven til ansattrepresentanter er å sikre en langsiktig industriell utvikling og dermed trygge arbeidsplasser. De ansattes styremedlemmer ser ut til å ha blitt bevisstgjort at det er bedriftens beste og ikke de ansattes beste som teller når man sitter i styret. Dette har ført til at denne påstanden ikke lenger har relevans i 2008.

Det er ofte vanskelig å få styret til å fatte ubehagelige beslutninger (driftsnedskjæringer osv.) før et problem utvikles til en akutt kritesituasjon. 71-16

Dette var det 16. største problemet i 93 hvor nedturen i aksjemarkedet hadde startet og styremedlemmene ønsket å kutte kostnader på et tidlig tidspunkt før dårlige resultater fremkom i regnskapene. Denne påstanden er ikke noe problem i 2008. Dette kan skyldes at styrene er mer bevisst sin rolle og på grunn av oppgangskonjunktur hvor mange bedrifters problem er å få tak i dyktige medarbeidere og ikke oppsigelser.

Forbedringsområde 2

Styrets sammensetning og kompetanse

Styrene i denne undersøkelsen er relativt store med nesten halvparten i gruppen 7-8 personer og 1/3 med 9 personer eller flere. Ved rekruttering til så store styrer føler styremedlemmene at det ikke blir tatt hensyn til at det bør være mer variert bakgrunn og kompetanse i styrerommet. Å etterkomme dette synes vanskelig med et begrenset antall profesjonelle styremedlemmer i Norge. Løsningen kan da være å gå til de andre nordiske land og utlandet noe ca. 10% av selskapene har gjort.

Styrets sammensetning med kvinner synes halvparten er meget viktig. Det er ingen meningsforskjeller mellom styreledere, medlemmer og de ansattes representanter. Forskjellen mellom kjønnene er klar med 78% av kvinnene synes det er viktig med kvinner i styret men bare 44% blant menn. Personer over 60 år er minst opptatt av kvinner i styrene.

Når det gjelder viktigheten av 40% andel kvinner, er personene i styrerommet mer lunkne med kun 1/4 synes det er meget viktig. De som mener at det er minst viktig med 40% andel kvinner er styreledere, menn, selskap som er børsnotert i utlandet og de som er mest misfornøyd med styregodtgjørelsen.

Proessen for å forbedre kjønnsbalansen enten ved å ta inn flere kvinner eller kvinner for første gang, karakteriseres som følger:

Målrettet	30%
Profesjonell	15%
Tilfeldig	15%
Vet ikke hvordan prosessen har fungert	12%
Ugjennomsiktig	1%
Hadde nok kvinner	27%

I undersøkelsen var det 36% som svarte fra børsnoterte selskap og som har måttet forholde seg til loven, men i tillegg er det 40% som har hatt en prosess med flere kvinner inn i styret. Dette betyr at loven om 40% kvinneandel ser ut til å ha påvirket også andre selskaper til å forbedre kjønnsbalansen. Styrelederne synes at det har vært en profesjonell/målrettet prosess mens styremedlemmer/de ansattes mener at den har vært noe tilfeldig og flere vet ikke hvordan den har fungert. Styrelederne har ikke kommunisert prosessen godt nok.

Der hvor det har kommet inn kvinner i styrene synes 45% at det har fungert meget bra og 32% ganske bra. Kvinnene synes det har fungert best. Grunnen til at "meget bra" andelen ikke er høyere, kan være at enkelte av kvinnene har deltatt i få styremøter og dermed ikke fått vist hva de kan bidra med. Det går ofte minst ett år før man har fått dybdekompetanse om en bedrift og dets markeder og kan bidra aktivt. 20% svarer "hverken eller" og 2% dårlig. Ingen har svart at kvinnene har fungert meget dårlig. Spørsmålet er om "hverken eller" kvinnene blir skiftet ut på neste generalforsamlinger. Styrelederne er litt mer positive enn medlemmene. En måling om ett år vil kunne være interessant for å se utviklingen av hvordan kvinnene fungerer.

Den profesjonelle styreverdenen i Norge er for liten. 4-19

Gjennom anbefalinger og eiermeldinger har styremedlemmene fått økt bevissthet om sammensetningen av styret.

At styreverdenen er for liten føler de ansattes styremedlemmer mest og styrelederne minst. Det har vært en økning fra 19. plass i 1993 til det 4. viktigste problemstillingen i 2008. Grunnen til dette kan være den store utskiftningen av menn med kvinner, og at de ansatte synes at mange av de aksjonærvalgte kvinnene har blitt styregrossister. Styreverdenen blir liten når de samme personene sitter i mange styrer.

Andelen som har 2 eller flere verv i 100 mill kr selskap er:

Styreleder	80%
Styremedlem	53%
Ansattes styremedlem	12%

Det er ofte vanskelig å forandre sammensetningene på et styre som ikke fungerer bra. 9-4

Etter 15 år er dette en problemstilling som er like aktuell. Det var det 4.største i 1993 og er nå det 9. viktigste problemstillingen. Blandt de ansatte styremedlemmene er det nesten 1/3 som ikke kjenner til denne problemstillingen og blandt kvinner er det 1/4.

Det finnes for få unge og nytenkende styremedlemmer. 11-29

I 1993 var det de børsnoterte selskapene som etterlyste disse personene. I 2008 er det de ansattes styremedlemmer og flest i aldersgruppen 40-49 år, som ønsker unge velkommen. Blant dem over 60 år er det færrest som savner nytenkende.

Når vi ser på over 10 års erfaring i selskaper med over 100 mill kr i omsetning, viser det seg at andelen med denne erfaringen er:

Styreleder	76%
Styremedlem	40%
Ansattes styremedlem	8%

1/3 av de ansattes medlemmer har mindre enn 3 års erfaring.

Visse styrer er sammensatt av personer med altfor lik bakgrunn og kompetanse. 14-20

1/3 av styrelederne synes dette er et stort eller ganske stort problem.

Styrelederen er den viktigste personen i styret og personene i styrerommet mener de viktigste egenskapene til en dyktig styreleder er: (styreledere kan vurdere seg selv)

81%	Evne til å tenke strategisk
43%	Bedriftsøkonomisk helhetssyn
35%	Bransjekunnskap
35%	Lederegenskaper
32%	Skape tillit
30%	Involverende
14%	Kommunikativ
12%	Visjonerende
6%	Konsensusorientert
1%	Optimistisk
1%	Viljestyrke/stahet
2%	Annen egenskap (god dømmekraft, integritet, evne til å utføre, interesse for driften, plassere selskapet i samfunnet, inspirerende, tydelig, endringsvillig, eierperspektiv, strukturert, industriell kompetanse, langsiktighet, grensesettende)

At den aller viktigste egenskapen til en styreleder er å tenke strategisk, er alle enige om. I styrer som har hatt klimautslipp oppe på agendaen mer enn 4 ganger, verdsettes det å skape tillit. Forskjeller mellom styreledere og styremedlemmer finnes på egenskapen å skape tillit som styreledere mener er viktig, mens de ansattes representanter synes bransjekunnskap og involverende er viktig.

Det tas for lite hensyn til kompetanse og for mye hensyn til bekjentskaper ved rekruttering av nye styremedlemmer. 22-33

Rekrutteringsprosessen var mer kompetanse drevet i 1993 hevdet styrelederne. De ansattes styremedlemmer mener i større grad at bekjentskap teller mer nå. Men problemstillingen er ikke høyt oppe på listen med en 22. plass i 2008.

Det er vanskelig å finne diskusjonspartnere med godt omdømme å drøfte styrespørsmål med. 23-30

Kvinnelige styremedlemmer og personer under 40 år etterlyser dette i noe større grad.

Det er for få med relevant bedriftslederkompetanse i mitt styre. 24-68

I styrene har det vært store utskiftninger etter loven med 40% kvinner i styrene. Det som ser ut til å ha skjedd er at man har fått styrer med lavere kompetanse innen bedriftsledelse. I 1993 var kompetensen på plass mente styrelederne som utgjorde 57% av svarene. Styreledere i 2008 er enig med styremedlemmene i at det er for få med denne kompetensen.

Styret jeg sitter i har for få eksterne styremedlemmer. 25-77

Dette oppleves nå som et visst problem og i datterselskaper er det 40% som sier at det er et stort eller ganske stort problem at for mange fra ledelsen fra morselskapet sitter i styret.

Styret innehar for liten markeds- og markedsføringskompetanse. 29-23

Styrene ser ut til å ha denne kompetansen.

Det er vanskelig å holde seg oppdatert med hensyn til lover, børsregler mm. som berører min stilling som styremedlem. 40-23

Styremedlemmene synes det er lettere å holde seg oppdatert i 2008.

Forbedringsområde 3

Styrets arbeidsform og den praktiske organiseringen av styrearbeidet.

Det avsettes sjelden tilstrekkelig tid ved styremøtene for å kunne diskutere strategier og visjoner. 2 i 2008 – 2 i 1993

Denne påstanden fikk rangering 2 både i 1993 og i 2008 som gir et klart signal om tidsbruken. Den gruppen som synes det er et stort/ganske stort problem finner vi blant de ansattes styremedlemmer (53%) og i bedrifter som aldri har diskutert klimaspørsmål. Styrelederne som sammen med daglig leder setter styrets agenda, anser lite tid å ikke være et stort problem og blant personer over 59 år er det kun 2% som sier det er et stort problem. Under bakgrunnsspørsmålene har vi spesifisert hvor stor andel av styrets tid som benyttes til å diskutere virksomhetens fremtid. Det er overraskende at hele 83% av styreledere/medlemmer som svarte, benytter mindre enn halvparten av tiden til å diskutere selskapets fremtid. Fortiden får man ikke gjort noe med, fremtiden kan styret påvirke. Tiden som går med til å kontrollere fortiden kan reduseres ved at styre-

medlemmene gjennomgår dette på forhånd ut ifra tilsendt materiell. Da kan man konsentrere seg om å forklare spesielle hendinger og svare på spørsmål i styremøtet.

Eierne velger styremedlemmer med ulik kunnskap og kompetanse, mye myntet på diskusjoner om fremtiden - hvorledes man skal skape langsiktig lønnsom vekst. Det er jo nettopp i diskusjoner man får frem de ulike synspunktene som mange ganger bringer en bedre konklusjon enn det utgangspunktet man startet med.

Økt bevissthet på tidsbruken i styremøtene, forberedelsene til styremøtene og at styremedlemmene er enige om hensikten med styremøtene, vil bidra til å dreie tidsforbruket i retning av fremtiden.

At man i datterselskapstyrer føler at man har mindre påvirkning over fremtiden, da det tas hånd om av morselskapstyret, kan man forstå. Ofte er datterselskapstyrene i mindre og mellomstore selskap besatt med styremedlemmer fra egne rekker som deltar i strategi- og visjonsprosessene i andre fora i selskapet.

Styret reiser for lite til de viktigste markedsområdene. 10-26

Dette var ikke noe stort ønske i 1993, men i 2008 er det en endring hvor styremedlemmer og de ansattes styremedlemmer ønsker å lære markedene bedre å kjenne. Da mange kun har vært styremedlem 1-3 år ser de dette som viktig kompetanse.

For mye tid brukes til unødvendig gjennomgang av materiell som har blitt sendt ut på forhånd. 17-5

Sammenlignet med 1993 har styremedlemmene blitt flinkere til å forberede seg til møtene da denne påstanden har falt fra 5. til 17. plass. Da det er færre styreledere i 2008 undersøkelsen viser rangeringen bare på styreledere at de ikke er mer misfornøyd enn andre i styret.

Det er vanskelig å fungere både som aktiv forretningsutvikler og som kontrollorgan. 31-12

Denne situasjonen var rangert som nr. 12 i 1993, men anses ikke å være så frustrerende i 2008 med en 31. plass.

Enkelte setter seg ikke tilstrekkelig inn i den informasjonen som blir sendt ut før styremøtet. 37-6

Dette var den 6. største frustrasjonen i 1993 og 2. størst for styrelederne. Styremedlemmene er nå mer bevisst sitt arbeid og dette problemet kommer på 37. plass i 2008 og må anses å være løst.

Det er iblant vanskelig å avgjøre hvor aktivt man bør delta i den operative virksomheten til sine styreforetak. 41-18

Det har blitt en bedre avklaring på dette området de siste 15 år.

Forbedringsområde 4

Kvaliteten på styrets beslutningsunderlag

Som styreleder/-medlem kjenner jeg meg ofte prisgitt vurderingene til adm. direktør/ledelsen, og jeg har vanskelig for å kontrollere de opplysningene som gis styret. 5-2

Denne påstanden er nesten lik, 2. størst i 1993 og 5. størst i 2008. De som føler størst uro er de ansattes styremedlemmer og kvinner.

Hvordan ønsker styret å kontrollere at den økonomiske rapporteringen til styret er riktig?

	2008	1993
Styret bør sørge for at det finnes en effektiv internrevisjonsfunksjon.	35%	33%
Kontakt med revisor	27%	31%
Styret behøver ikke gjøre noe spesielt. (dette er adm.direktørs ansvar)	10%	17%
Styret bør selv foreta visse kontroller.	5%	6%
Styret bør sørge for at økonomisjefen attesterer materialet.	4%	8%
Styret bør gi ansvaret for dette til ett eller flere styremedlemmer.	4%	1%
Ubesvart	15%	5%

Styrepapirer sendes ofte for sent ut før styremøtet. 7-25

Fra en 25. plass til en 7. plass i 08 tilsier at styremedlemmene får for dårlig tid til å forberede seg. I 1993 var dette et større problem for bedrifter med en omsetning under 600 mill.kr og det er også det i dag for de med under 2 mrd i omsetning i motsetning til dem med over 15 mrd kr. i omsetning. Dess større bedrift dess bedre er bedriften til å sende ut papirene tidligere. Hver 5. representant for de ansatte hevder dette er et stort problem.

Når det gjelder hvilken måte styrepapirene blir sendt på, fremkom følgende:

På e-post ukryptert	36%
På papir i posten	23%
På e-post kryptert	8%
Via internett med pålogging	4%
Med bud	2%
Ubesvart	27%

Det er færre enn forventet som bruker kryptert e-post/pålogging og de største virksomhetene er ikke bedre enn de mindre. For å redusere dette problemet bør flere slutte å sende styrepapirer i posten.

Jeg savner en kriseplan som forteller hvordan styret skal forholde seg ved brann, datatyveri, forurensning osv. 16-7

Bedriftene ser ut til å ha blitt flinkere til å lage en kriseplan de siste 15 årene. Det hadde 7. prioritet, men har nå falt til 16. prioritet. Det er spesielt i bedrifter under 2 mrd i omsetning man savner en kriseplan.

Krise kan også oppstå ved at mediene får tips om korrupsjon og intern kriminalitet. Det blir derfor viktig å forebygge, følgende tiltak er igangsatt i Norges 400 største virksomheter:

Utarbeidelse av etisk verdigrunnlag	72%
Bevisstgjøring av ledelsen	52%
Utsendelse av etisk verdigrunnlag	51%
Opprettet varslingskanal	30%
Beredskap for å håndtere tips	15%
Ingen tiltak	8%
Spesifikke kontroller for å avdekke misligheter	2%

Dette forsterker inntrykket av at de fleste store selskaper har etiske retningslinjer og andre rutiner og at etikk i dag blir satt på dagsorden. Det viktige for selskapene er imidlertid å få formidlet budskapet om de etiske retningslinjene til hele organisasjonen og at ledelsen og styre går foran som et godt eksempel.

Det samme gjelder for bruk av varslingskanal. Avgjørende for en god varslingskanal er ikke å innføre selve systemet, men hvordan eventuelle tips og varsler blir mottatt, behandlet og fulgt opp. Bedrifter over 15 mrd kr i omsetning prioriterer dette i større grad enn de som omsetter for under 2 mrd.

For at styret skal prioritere aktiviteter mot interne misligheter må det foreligge et sparepotensial, resultatene viser hva man tror bedriften kan spare i prosent av omsetningen:

Kan spare:	
1%	8%
2%	9%
3-4%	3%
5%	14%
Over 5%	10%

Disse svarene korresponderer med resultater fra flere internasjonale undersøkelser som har konkludert med at selskaper taper mellom 2-5% av sin årlige omsetning på grunn av økonomiske misligheter og korrupsjon. Det er positivt å se at en tredjedel av norske selskaper deler denne oppfatningen.

Over halvparten av styremedlemmene har ingen formening om hva bedriften kan spare ved et system for forebygging av økonomisk kriminalitet. Bedriftene i undersøkelsen har en omsetning fra 1 til over 50 mrd. kr. Dette kan bety at de kan spare fra 10 til over 250 mill. kr ved å unngå varsvinn (1,4% av omsetningen i alle typer forretninger i Norge, 4 mrd kr; kilde HSH) korrupsjon, dokumentfalsk, underslag, bedrageri og utroskap ved forretningshemmeligheter, et potensiale mange styreledere/medlemmer ikke er oppmerksom på. Kvinner tror potensialet er større enn menn og kan være pådrivere i styret for å realisere slike besparelser.

Det er forbausende at bare 30% av Norges 400 største virksomheter har

opprettet en varslingskanal og at ikke flere tar dette på alvor i styre-rommene, med tanke på den oppmerksomhet korrupsjons- og mislighetsaker har fått i offentligheten den siste tiden. Styremedlemmer og styreledere er tydeligvis ikke bevisste sitt ansvar ved interne misligheter. Det kan tyde på at det er nødvendig med en holdningsendring og bevisstgjøring av konsekvenser av interne misligheter og korrupsjon både i det offentlige rom og internt i selskapene.

Styret har ansvar for å organisere virksomheten slik at økonomiske misligheter blir vanskeligst mulig. De kan bli mer eller mindre ansvarlig for forsømmelse av plikten til å sørge for forsvarlige kontrollrutiner som medfører tap.

Angående ansvar ved misligheter tror de følgende om styret:

Intet ansvar	14%
Noe ansvar	27%
Fullt ansvar	25%
Vet ikke	30%
Ikke svart	5%

Når det gjelder erstatningsansvar som følge av straffbare handlinger (dokumentfalsk, underslag, tyveri, bedrageri og uttroskap) er hovedregelen at styret ikke er omfattet av en styreansvarsforsikring.

Følgende utvikling har det vært innen tegning av styreansvarsforsikring:

	2008	1993
Har tegnet	47%	15%
Har ikke tegnet	25%	72%
Vet ikke	23%	0%
Ikke svart	5%	13%

Antallet styreansvarsforsikringer har økt med hele 32% eller en årlig vekst på over 2%. Styrelederen bør informere bedre om forsikringen da nesten 1/4 av styremedlemmene ikke vet om de er dekket.

Hvor ofte har klimautslipp vært oppe på dagsordenen i 2007?

Aldri	38 %
1-2 ganger	35 %
3-4 ganger	10 %
5 eller fler	14 %
Ikke svart	4 %

Spesielt i virksomheter med oms. under 2 mrd kr er aldri andelen nesten 50 %.

Det utarbeides ikke periodiske kundetilfredshetsanalyser som inngår i styrerapporteringen. 18 -16

Kundeanalyser var etterspurt i 1993 og de er det også i 2008. Det ser ut til at de ansattes styremedlemmer og kvinner er noe mer opptatt av at kundetilfredsheten blir målt periodisk.

Ved rekruttering av ledere på høyt nivå er det vanskelig å vite hvor mye man kan stole på referanser. 26-1

Dette var den påstanden som kom øverst i 1993. I 2008 tror vi det har blitt oftere bruk av rekrutteringsfirmaer som er mer profesjonelle og som kjenner kandidatene godt i dette segmentet slik at denne påstanden kommer på 26. plass. Størst forskjeller finner vi mellom styreledere hvor nesten halvparten sier det er et ganske stort problem mens andelen er bare 25% for de ansattes representanter. Grunnen til dette kan være at styreleder og daglig leder arbeider meget tett sammen og hvor styrelederen har erfart at adm.dir. ikke har svart til forventningene som man har fått fra referansene.

Forbedringsområde 5

Styrets samarbeid med revisor

Det gis sjelden mulighet til å gjennomgå årsavslutningen med revisor på de styremøter hvor regnskapet fastsettes. 20-46

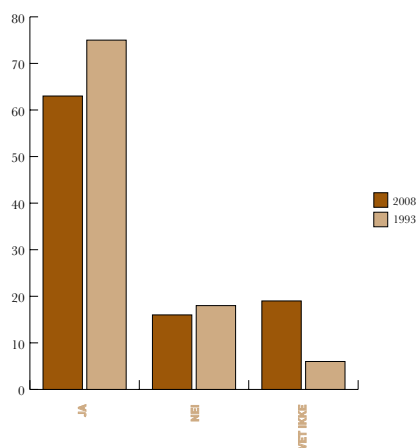
Dette er et ønske spesielt fra de ansattes styremedlemmer men også eiernes styremedlemmer. Høyest score finner vi i bedrifter bare børsnotert i utlandet.

Revisor gir for sjelden konkrete råd til styret. 34-9

I 42% av virksomhetene som har svart, er det en revisjonskomite noe som kan være en medvirkende årsak til bedre dialog med revisor. 1/3 av bedriftene bare notert i utlandet savner fortsatt råd.

Det er for sjelden kontakt mellom revisor og styret. 48-21

Møtefrekvensen har økt til styrenes store tilfredshet. Grunnen til dette kan være at revisjonsselskapene har satt på agendaen møte med styrene og fått gjennomslag for dette.



På spørsmålet synes du styreleder bør etablere kontakt med revisor, fremkom følgende svar:

	2008	1993
Ja	63%	75%
Nei	16%	18%
Vet ikke	19%	6%

Styrelederne er mest positive til at de selv skal etablere kontakt. 1/3 av de ansattes representanter svarer vet ikke. Det bør informeres om hvilke fordeler kontakten med revisor kan gi.

Altfor mye av revisors rapportering synes å forbli hos adm. direktør eller i økonomiavdelingen og kommer ikke til styrets kjennskap. 81-22

Dette viser tydelig at rutinene for rapportering har endret seg til det optimale for styremedlemmene ved at revisor har blitt dyktigere på å sende kopier også til styret eller intern rapporteringen fra revisor har blitt mye bedre.

Forbedringsområde 6

Styrets godtgjørelse

Min godtgjørelse for arbeid i enkelte styrer er for lav i forhold til den arbeidsinnsats som kreves. 6-26

Det er Valgkomiteen (78% har en slik komite i 2008) som anbefaler

størrelsen på styregodtgjørelsen til generalforsamlingen. Normalt har styrelederen det dobbelte av styremedlemmene. Denne påstanden kom på 6. plass i 2008 mot en 26. plass i 1993. I den siste tid har det vært mye medieomtale om økte lederlønninger, men styrets godtgjørelse ser ikke ut til å ha fulgt utviklingen mener de som har svart.

For første gang har vi spurt om størrelsen på styregodtgjørelsen og fordelingen ble følgende:

	Totalt	Styreleder	Styre- medlemmer	Ansatt rep.	Under 2 mrd kr	Over 15 mrd kr
Under kr. 50.000	18%	0%	17%	32%	32%	5%
kr. 50-99.000	25%	22%	27%	25%	32%	9%
kr. 100-199.000	33%	15%	38%	34%	21%	51%
kr. 200-299.000	13%	25%	13%	9%	5%	22%
Over kr. 300.000	9%	37%	5%	0%	10%	12%

Med ca 150 timer som medgår til forberedelser, 8 styremøter i snitt og 2 dagers strategimøte, er det en timesats fra kr ca 300 og oppover for styremedlemmer. På oppfølgings spørsmålet: I hvilken grad synes du styregodtgjørelsen reflekterer din arbeidsinnsats og ansvar for å sitte i styret, svarer kun 43% meget og ganske bra. 18% hevder styrets godtgjørelse er dårlig og meget dårlig. Misnøyen fordeler seg jevnt på styreledere, eiervalgte medlemmer og ansatte valgte styremedlemmer. Når det gjelder bedrifts- størrelse ser det ut til at de mindre selskapene betaler dårligere enn bedrifter med over 15 mrd i omsetning. Menn er litt mer misfornøyd enn kvinner med sin styregodtgjørelse.

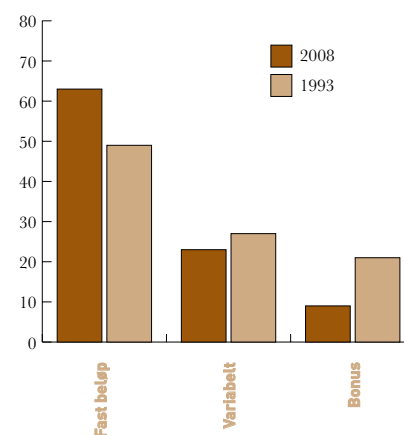
Angående oppbyggingen av en styregodtgjørelse var spørsmålet: Dersom du kunne velge mellom disse typene styregodtgjørelse, hva ville du da ha valgt?

	2008	1993
Fast beløp for ansvar og arbeid	63%	49%
Et fast beløp for ansvar pluss et variabelt beløp for arbeid	23%	27%
Et fast beløp for ansvar, et variabelt beløp for arbeid og en resultatavhengig bonus	9%	21%
Ikke svart	5%	3%

Det er en klar dreining mot fast styregodtgjørelse og det er spesielt de ansattes representanter som ønsker dette.

Jeg savner en klar lovgivning når det gjelder premiering (opsjoner, aksjer osv) i forbindelse med styreoppdrag. 25-62

Dette har kommet sterkere i fokus de siste årene etter statens Eiermelding og avisenes fokusering på opsjoner uten tak. De ansattes representanter savner mest en klar lovgivning.



923609016	FIRMA	920237126	EMENTOR ASA	951408743	Kistefos AS	982547822	Alliance apotek
914778271	STATOIL	932578247	REDERIAKSJESKAPET TOR-VALD KLAVENESS	910517694	BW GAS ASA (konvertert fra USD)	911607964	Felleskjøpet Trondheim BA
982463718	Norsk Hydro ASA	945819898	O.N. Sundt A/S	953133210	IDEMITSU PETROLEUM NORGE AS	956444586	Norsk Rikstoto
886581432	AKER ASA	916235291	PETROLEUM GEO-SERVICES ASA (konvertert fra USD)	981952324	Agder Energi AS	959069743	YIT Building Systems as
910747711	ORKLA ASA	879128102	ELKJØP GROSSIST AS	958815018	COLOR GROUP ASA	937905645	Gresvig Holding
986529551	AKER KVJERNER ASA	916218753	Bentel O Steen AS	977258561	REC ASA	879263662	NORSK SCANIA AS
927066440	TOTAL E&P Norge AS	923248579	JOTUN A/S	967013056	OPTIMERA AS	918891919	Hewlett-Packard Norge AS
914048990	EXXONMOBIL EXPLORATION AND PRODUCTION NORWAY AS	911044110	Nordea Bank Norge ASA	914709628	RIEBER & SØN ASA	916694385	Borregaard Industries Limited Norge
986228608	Yara International ASA	946743348	VARNER-GRUPPEN AS	910224166	IKEA HANDEL OG EIENDOM AS	914670705	Ringnes AS
914803802	ESSO NORGE AS	971647949	CERMAQ ASA	914367751	Frank Mohn as	915184979	CANICA AS
938708606	KOMMUNAL LANDSPENSJONS-KASSE	917128790	VESTA FORSIKRING AS	927733056	Byggnakker Norge AS	980495302	Peterson
819731322	NORGESGRUPPEN ASA	965361413	NetCom AS	977311632	CAMILLO EITZEN & CO ASA (konvertert fra USD)	916759541	Skagerak Energi
916300484	Storebrand ASA	911177781	Stiftelsen Det Norske Veritas	977388287	Fred. Olsen Energy ASA	979468792	Tiger AS
911750961	Norske Skogindustrier ASA	930192503	ODFJELL ASA	942114184	Den Norske Stats Husbank	937270151	VEOLIA MILJØ AS
981276957	DNB NOR ASA	962986633	STATNETT SF	976944682	Fjordkraft AS	988044113	Skretting AS
914807077	NORSKE SHELL	943753709	KONGSBERG GRUPPEN ASA	927124238	TOMRA SYSTEMS ASA	963052944	TECHNIP NORGE AS
986751408	AKER YARDS ASA	914348803	Moelven Industrier ASA	982410614	Home Invest AS konsern	977074010	Fokus Bank
984661185	Posten Norge AS	980371379	Rolls-Royce Marine AS	947054600	ELKJØP NORGE AS	974484838	VALIDUS AS
961271460	Coop Norge AS	979919204	Ferd Holding AS	930459321	HESS NORGE AS	971278374	Statsbygg
936560288	Coop NKL BA	936738540	NATIONAL OILWELL NORWAY AS	913661346	Kverneland Group (konvertert fra EUR)	837041732	FESIL ASA
918110127	GONOCOPHILLIPS SKANDINAVIA AS	914224314	BAMA GRUPPEN AS	976390512	Norsk Rikskringkasting AS	959493715	Norsk Stål AS
983506011	REITANGRUPPEN AS	930686344	Wilh. Wilhelmsen group	976938941	TOYOTA NORGE AS	968967983	Halliburton AS
919160675	Eni Norge AS	979795971	SCANDINAVIAN BUNKERING AS	987568291	POLIMOON ASA	976695372	TGS NOPEC GEOPHYSICAL COM-PANY ASA
983658741	HELSE SØR RHF	911374285	ABB HOLDING AS	935333156	Adecco Norge	976894871	E-CO Energi
947942638	TINE BA	920958524	Star Shipping A/S	945757280	Brodrone Dahl AS	964976430	Ekornes ASA
917103801	Veidekke ASA	937305354	LAGO AS	982528011	ERGOGROUP AS	948138646	CONOCOPHILLIPS NORGE
987059699	Statkraft AS	916763476	TINFO AS	880309102	BKK konsern	952018590	BLADCENTRALEN ANS
938752648	Nortura BA	983971784	ULLEVAL UNIVERSITETSSYKE-HUS HF	948016834	Lyse Kraft	931482580	IBM
921473052	NORSKE CONOCOPHILLIPS AS	987399708	RIKHOSPITALET-RADIUMHOSPITAL ET HF	938050287	THON HOLDING AS	917330557	WIDERØES FLYVESELSKAP AS
983658725	Helse Vest RHF	985198292	Aminor	980198049	A-pressen AS	931713671	DONG E&P NORGE AS
938741700	GJENSIDIGE FORSIKRING	929559428	ENTERPRISE OIL NORGE AS	983424082	Eidsiva Energi AS	983971652	Aker universitetspsykihus
924956917	EXXONMOBIL PRODUCTION NORWAY INC	984693273	Mesta	912618900	H & M HENNES & MAURITZ AS	977356059	Prossat SE
933799384	SCHIBSTED ASA	982187168	NMD Grossisthandel AS	985706050	Talisman Energy Norge AS	962925634	TV 2 Gruppen as
984509730	MøllerGruppen (konsern)	934382404	EDB BUSINESS PARTNER ASA	962964591	PARETO AS	976023188	BILIA PERSONBIL AS
983658776	HELSE MIDT-NORGE RHF	911608103	FELLESKJØPET AGRIBA	988909106	Spencer Holding AS	936796702	VISMA AS
931186744	ICA NORGE AS	911831872	KRAFT FOODS AS	910947052	LØVENSKJOLD-VÆKERØ AS	979955270	BØMMELOY AS
962308449	SAS Braathens AS (fra 1/6-07: SAS Norge AS)	982155363	Arrow Electronics Norwegian Holdings AS	981969804	Vitus Apotek AS	914225396	Grteg Maturitas AS
912230252	HAFLUND ASA	964118191	Marine Harvest ASA	984356986	Odjell Drilling AS (Konsern)	911924692	ruukki norge
981355210	BP NORGE AS	975350940	LEROY SEAFOOD GROUP ASA	987432616	SIBA NORGE, FLIAL AV SIBA AB SVERIGE	916437110	Sumnøre og Romsdal Fiskeselslag AL
943049467	Skanska Norge AS konsernall	879424172	APOKJEDEN AS	824545022	Eliak ASA	983472583	Fjord1 Nordvestlandske
925836613	Norsk Tipping a/s	921757131	HYDRØ TEXACO AS / YX Energi Norge	935349230	DOF ASA	981508734	KLEVEN MARITIME AS
939922659	Livsforikringselskapet Nordica Liv Norge AS	938702675	AF GRUPPEN ASA	980359273	BAKER HUGHES NORGE AS	980213250	COMPLETT ASA
975966372	SPAREBANK 1 GRUPPEN AS	915826946	Siemens AS	965920358	NORWEGIAN AIR SHUTTLE ASA	937895321	SpareBank 1 SR-Bank
883658752	HELSE NORD RHF	977270510	LEIF HØEGH & CO SHIPPING AS	958684975	Volvo Personbil Norge AS	977234913	TANDBERG TELEVISION ASA (konvertert fra USD)
984661177	Norges Statsbaner AS	936091297	UMOE AS	981122607	Nexans Norway AS konvertert fra EUR	816051142	E.A SMITH AS
817209882	AS Vinmonopolet	866357412	ELKJØP NORGE GROSSIST AS	938786054	Coop Trondheim og Omegn BA	952706365	Sparebanken Nord-Norge
955672828	Expert ASA	911274426	NCC Construction Norge	942593821	KONGSBERG AUTOMOTIVE HOLDING ASA	910431714	Bauda AS
		914791723	ISS FACILITY SERVICES AS			988948837	Krusc Smith AS
						976388097	COCA-COLA DRIKKER AS
						979692900	Omninet AS

980518647	ERAMET NORWAY AS	Rutebiliernes Standardiseringsaksjesel- skap	915518389	979535587	HIG INVEST AS	980429636	SHELL INTERNATIONAL PIPELI- NES INC NORSK AVDELING AV UTENLANDSK FORETAK
9811998413	Sodra Cell Tofte AS	Wilson ASA	882757692	917637393	NorSea Group Konsern		
910098071	Agra Industrier AS	Hjemmet/Mortensen AS (konsern)	964441332	912008754	Glava AS		
976810015	REINERTSEN AS	GYLDENDAL ASA	812206222	983426417	Gaz de France Norge AS	915620019	SCA Hygiene Products AS
932555689	BACKE AS	MOTOR GRUPPEN AS	935258197	982715040	HELI-ONE (NORWAY) AS	975872378	Maske Gruppen
916750862	Sjeggervod AS	A WILHELMSEN AS	930727059	915308627	Johs. Rasmussen AS	981161408	Chess Communication AS
915894151	MYTRAVEL NORWAY AS	BIOMAR A.S.	937843860	912007782	Glamox ASA	945346379	A-K HOLDING AUCTUS AS
986392858	AKER SEAFOODS ASA	Felleskjøpet Rogaland Agder	915442552	876476002	MONSUN AS	933977978	Marathon Petroleum Compay Norway Forretningsavdeling
984054564	TOLLPOST GLOBE AS	Broder, Sunde A/S	916416784	976516575	Euro Sko Norge AS	981698266	Entra Eiendom AS
977454700	ELEK TROSKANDIA AS	VOIYO MASKIN AS	933442691	833888692	FRAMO ENGINEERING AS	912642666	Nortura Haeland AS
933591421	GELSA ARMERINGSSTÅL AS	GUNNAR KARLSEN AS	952391992	979919042	JL TIEDEMANN'S TOBAKSFABRIK AS	965395830	Handicare AS
979484488	Laerdal Medical AS	Norges Røde Kors	864139442	921526121	DNO ASA	988311111	HC HOLDING AS
928050475	Mestegruppen AS	Jackon Konsern	913019334	953782186	Fabritom AS	979905483	FUGRO-GEOTEAM AS
962073182	Steen & Strom ASA	TTS Marine ASA	932142104	936710379	H. I. Giørtz Sommer AS	930922784	Chevron Norge AS
987125209	EUOPRIS HOLDING ASA	Aker Material Handling	987211148	977241774	I M Skaugen ASA (konvertert fra USD)	816769132	Kronos Norge
976161661	M-I SWACO NORGE AS	SpareBank 1 Midt-Norge	937901003	937899319	FORD MOTOR NORGE AS	977041066	Bonnier Publications International AS
979984731	Nammo AS	Menigo Foodservice Norge AS	974376652	911756714	Byggholt AS	845278822	Alinex ASA
986198113	Egl Nordic AS Konsern	Jakob Hauteland Holding AS	915920020	829350122	Torp Computing Group ASA	982146399	Flying Elephant AS
984695322	Rica Hotels	COOP NORD BA	938497257	960666682	NORSK ALLER AS	812750062	Bergene Holm AS
948007029	SINTEF	Bonheur ASA	910608193	910119877	Solar Norge	938751943	INFOCARE AS
934021592	Farstad Shipping ASA	Startoun-Sjerneriser AS	830357432	980672891	Store Norske Spisbergen Kulkompagni AS	945958405	AL Garnerhallen
984366043	Subsea 7 Norway Nuf	Nordic Intertrade AS	942042078	916300395		984884176	NCC ROADS AS
929499964	HEIMDAL GRUPPEN AS	IKM Gruppen AS	965138498			813232952	Jordan as
960756932	Domstein ASA	Stor-Oslo Lokaltrafikk AS	927935708	976389387	ERNST & YOUNG AS	844011342	Helgelandskraft
928613941	Scana Industrier ASA	LANI INVEST AS	968664768	960514718	Salmar ASA	819282102	LINDEK AS
971003936	Coast Seafood AS	Block Waime Gruppen ASA	988737798	941856543	Fjellinjen AS	979392389	BundeGruppen AS
914594685	Olav Thon Eiendomsselskap ASA	Eso Energy AS	954446689	864234232	NORWAY ROYAL SALMON AS	976850742	LEFDAL ELEKTROMARKED AS
988263419	DOF SUBSEA ASA	PEAB AS	981032411	930914053	SELVAAG GRUPPEN AS	844558082	NORLI GRUPPEN AS
945883294	Solstad Offshore ASA	Bankenes BetalingsSentral (BBS Konsern)	975946231	914770009	Electrolux Home Products Norway AS	939717609	Spennon AS
971575638	NORD-TRONDELAG ELEKTRISI- TETSVERK FKF	Bankenes BetalingsSentral (BBS Konsern)	986922113	938455384	WENAASGRUPPEN AS	976367676	SPIS NORGE AS
935330785	REDERIT HARALD SÆTRE AS	Ability Group ASA	980400689	967827363	Norsk Helikopter AS	953745321	Legula AS
944257918	FATLAND AS	JOHAN G. OLSEN AS	979165285	955106679	AGCINTURE ANS	867462732	SKAGEN
986656022	Eniro Holding AS	Byggma ASA	980722805	987009713	Price WaterhouseCoopers	947659138	KappAhl A/S
961095026	ABG Sundal Collier ASA	DEEP OCEAN ASA	9807316039	947628380	Pon Equipment AS	985740909	E.ON RUHRGAS NORGE AS
965618910	Nergård AS	Grenland Group ASA	968833300	968278304	Energiselskapet Buskerud AS (konsern)	979158831	EAST SEARCH & TRANSFER ASA (konvertert fra USD)
947574884	Heidemreich Holding A/S	Forbrukersamvirket Sor BA	913520785	963865724	Norconsult Holding AS konsern	974453940	AKER MARINE CONTRACTORS AS
979867654	ACTA HOLDING ASA	Nycomed Pharma AS	980347257	971130776	BMV NORGE AS	923812954	MTSUI & CO NORWAY AS
939320245	Ulsmo AS	Kavli Holding AS	913344162	946229660	JJ UGLAND HOLDING A/S	915213596	PFIZER AS
814055922	I.K.Lykke AS konsern	TALISMAN RESOURCES NORWAY LIMITED	942763654	971529652	KJEDEHUSET AS	920426530	Sparebanken Hedmark
9837210001	Relacom AS	Boliden Odda as	982953901	886642822	COOP ØKONOM BA	976204034	DFDS LYS LINE AS
916819927	TORGHATTEN TRAFIKKSELSKAP ASA	COOP VESTFOLD OG TELEMAR BA	91177870	953452626	Coop Haugaland BA	950962240	Schenker AS
912423921	Tide ASA	SG FINANS AS	987664398	983469248	SEABORN AS	876862522	Hansa Borg Bryggerier AS
976605713	Kitron ASA	Fosen Trafikklag ASA	911772191	980061299	KUONI SCANDINAVIA AB Norsk avdeling av utenlandsk foretak	910876651	Brymid Gruppen AS
961425905	Dangaard Telecom Norway AS	SKANEM AS	977337445	974414228	CHC HELIKOPTER SERVICE AS	918357688	KCA DEUTAG DRILLING NORGE AS
977070902	TRONDHEIM ENERGIVERK AS	Ocean Rig ASA - konvertert fra USD	976769643	911092883	AVISHUSET DAGBLADET AS	982302536	Knutsen Shuttle Tankers Pool AS
943416893	Automobil AS			915383416	GC Rieber AS	937402198	GLAS OHLSON AS
979871139	APL ASA			981354400	LINSTOW AS	947477129	JYSK AS
912864227	Hustadmarmor AS			930929869	DSV Road	922493626	Green Reefers ASA konvertert fra USD
911954001	GENERAL MOTORS NORGE AS					980645487	First Securities
832554332	Sparebanken Vest						
926620207	RWE DEA NORGE AS						

