



ÅRSRAPPORT

Norsk Institutt for Styremedlemmer

styreinstitt

NORSK INSTITUTT FOR STYREMEDLEMMER

INNHOLD

Om Norsk Institutt for Styremedlemmer	2
Eierstyring i forandringens tid	4
Styrets beretning	5
Resultatregnskap	10
Balanse	11
Noter	12
Revisjonsberetning	14
Året 2015	16
FAGUTVALG Digital verdiskaping	19
Styrehonorarundersøkelsen	20
FAGUTVALG Kapitalmarkedsforhold	21
FAGUTVALG Eierstyring og selskapsrett	23
Samarbeid med internasjonale organisasjoner	24
FAGUTVALG Risikostyring og internkontroll	25
FAGUTVALG Styre- og lederutvikling	27



MØTEPLASSEN OG KUNNSKAPSNETTVERKET

for styremedlemmer
i børsnoterte og statseide selskaper

styreinstitutt
opprettet

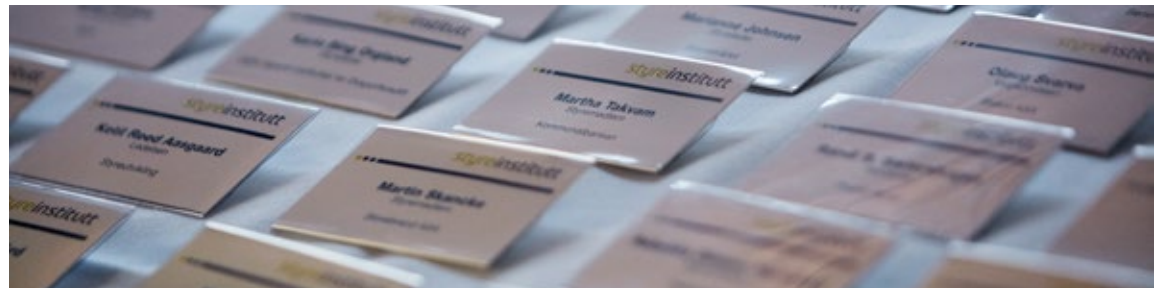
20
09

Representerer Norge i ecoDa

- European Confederation of Directors' Associations

Medlem av EWOB

- European Women on Boards



9 founding members*
24 medlemsbedrifter
600 styremedlemmer

*FOUNDING MEMBERS: DNB, Hydro, Orkla, Schibsted, Statkraft, Statoil, Storebrand, Telenor, Veidekke



40%



60%



Norsk Institutt for Styremedlemmer skal **fremme verdiskaping gjennom god eierstyring og selskapsledelse**





”

*Norsk Institutt for
Styremedlemmer
er en felles stemme
for norske styrerom*

EIERSTYRING I FORANDRINGENS TID

Eierstyring handler om tillit, og styret forvalter denne tilliten. Når det eneste vi vet sikkert er at alt er i endring, blir god eierstyring enda viktigere.

Vi lever i urolige tider, og i året som gikk så vi noen av verdens ledende selskaper kaste bensin til bålet. Men næringslivsskandaler rammer ikke bare den enkelte personen, merkevaren eller selskapet, de tærer på tilliten til bransjen og til hele næringslivet. Tillit som er bygd opp over tiår kan rives ned på et øyeblikk, og det som angår én, rammer alle.

Styrer forvalter store verdier og mye makt. De ansetter toppledere – og avskjediger dem. De staker ut selskapenes hovedstrategier. De holder øye med driften av selskapet. Da er det ikke rart at andre er interessert i hva som skjer i styrerommet.

Norsk Institutt for Styremedlemmer er en felles stemme for norske styrerom. Å styrke tilliten til styrer er vår hjertesak. Her er tre spørsmål å tenke over for deg som er opptatt av tillit til styrer:

- Når fokus ofte er på kortsiktige resultater, hvordan sikrer vi at styret legger nok vekt på langsiktig strategi?
- Når den grunnleggende strukturen i markeder og forretningsmodeller er i endring, hvordan ser vi til at styret har rett kompetanse til å forstå hvordan vår bransje vil gjøre forretninger i fremtiden?

- Når alt er i endring og 'lang sikt' er så mye kortere enn før, hvordan setter vi sammen styrer som seiler skuta effektivt gjennom både storm og stille?

Å snu bunken er neppe svaret. Erfaring er viktigere enn noensinne, men den samme erfaringen ganger fem gir ikke fem ganger bedre resultater – verken med hensyn til eierstyring, etterlevelse, eller strategi.

Å planlegge for en usikker fremtid fordrer åpne sinn, evne til å tenke det utenkelige, innsikt til å stille de riktige spørsmålene, erfaring til å vurdere alternativene og slagkraft til å gjøre de vanskelige valgene. Det krever et styre med ulike kompetanser og erfaringer, som samlet utgjør mer enn summen av delene, og som arbeider godt sammen – i tillit og med tillit.

Folk liker å handle med mennesker og selskaper de stoler på. I usikre tider får tillit høyere verdi. Det selskapet som inngir tillit, styrker sin fremtid.


Turid E. Solvang
daglig leder

STYRETS BERETNING 2015

Norsk Institutt for Styremedlemmer hadde stor aktivitet og en god utvikling i 2015. Foreningen rekrutterte nye partnere og medlemsbedrifter, etablerte nye fagutvalg og startet diskusjoner om sentrale styrefaglige temaer og videreutvikling av beste praksis styrearbeid.

Norsk Institutt for Styremedlemmer er en forening for medlemmer av styrer og nominasjonskomiteer i børsnoterte og statseide selskaper. Foreningen flyttet i 2015 til nye kontorer i Slemdalsveien 70 på Vinderen i Oslo.

Styret i Norsk Institutt for Styremedlemmer har i 2015 bestått av styreleder Grace Skaugen og styremedlemmene Dag Opedal, Tore Olaf Rimmereid og Olaug Svarva. Turid E. Solvang er daglig leder for foreningen.

FORMÅL

Norsk Institutt for Styremedlemmer har som formål å fremme verdiskaping gjennom god eierstyring og selskapsledelse. Foreningen er først og fremst en møteplass for å utveksle erfaringer om styrearbeid. Styreinstuttet ønsker å bidra til å utvikle beste praksis styrearbeid og inspirere til nytenking.

Styreinstuttet samarbeider med foreninger for styremedlemmer i andre land og er medlem i European Confederation of Directors' Associations, ecoDa. Vi holder også kontakt med norske og utenlandske forsknings- og utdanningsinstitusjoner, myndigheter og andre som har interesse for styrearbeid. Med slik tilgang til internasjonal styreekspertise og samarbeid om beste praksis, bidrar vi til å utvikle kompetansen i norske styrerom.

AKTIVITETER

Norsk Institutt for Styremedlemmers formålsparagraf spesifiserer foreningens oppdrag å:

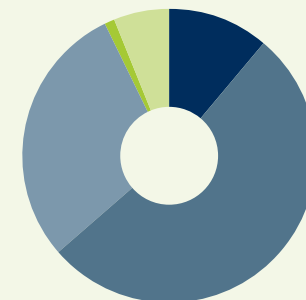
- Være faglig møteplass, nettverk og diskusjonsforum
- Bidra til opplysning og videreutdanning
- Være aktiv i samfunnsdebatten
- Utvikle og formidle konkrete verktøy for effektivt styrearbeid
- Bidra til, og formidle, forskning og undersøkelser av relevans for foreningens arbeid
- Være høringsinstans for lover og reguleringer
- Bidra til å øke andel kvinner blant toppledere og styreledere

MEDLEMMER

Styreinstuttet tilbyr medlemskap til styrer og nominasjonskomiteer i børsnoterte og privateide selskaper, samt statseide selskaper med forretningsmessig mål. Bedriftsmedlemskap inkluderer også representanter for den øverste administrative ledelsen. Styremedlemmer i private selskaper kan tegne personlig medlemskap.

Foreningen har ca. 600 medlemmer, hvorav ca. 40 % kvinner og 60 % menn.

Hvor tilfreds er du med vårt medlemstilbud i dag?



- **11%** Svært godt tilfreds
- **52%** Godt tilfreds
- **29%** OK
- **1%** Lite tilfreds
- **0%** Svært lite tilfreds
- **6%** Vet ikke

Kilde: Medlemsundersøkelsen november 2015.

Samarbeidspartnere

- DNB Markets
- Korn Ferry International
- Microsoft Norge
- PwC
- Thommessen



Grace Reksten Skaugen

styreleder



Dag J. Opedal

styremedlem

FOUNDING MEMBERS

Følgende selskaper er Founding Members av Norsk Institutt for Styremedlemmer: Statoil ASA, Telenor ASA, Norsk Hydro ASA, Statkraft SF, DNB ASA, Orkla ASA, Veidekke ASA, Storebrand ASA, Schibsted ASA.

BEDRIFTSMEDLEMMER

Følgende selskaper var bedriftsmedlemmer ved utgangen av 2015: Aker ASA, Arendal Fossekompagni ASA, Avinor AS, Eksportfinans ASA, Eksportkreditt Norge AS, Enova SF, Entra ASA, Gassco AS, Garantiinstituttet for Eksportkreditt (GIEK), Gjensidige Forsikring ASA, I.M. Skaugen S.E, Kommunal Landspensjonskasse gjensidig forsikringsselskap (KLP), Kommunalbanken AS, Kongsberg Gruppen ASA, Nordea Bank Norge ASA, NorgesGruppen ASA, OBOS, Petoro AS, Petroleum Geo Services ASA, Posten Norge AS, SAPA AS, Sparebank1 Gruppen AS, Statnett AS, Yara International ASA.

SAMARBEIDSPARTNERE OG STØTTESPILLERE

Norsk Institutt for Styremedlemmer har samarbeidsavtaler med DNB Markets, Korn Ferry International, Microsoft Norge, PwC og Thommessen.

Folketrygdfondet er økonomisk og faglig støttespiller for foreningen. Ved oppstart i 2009 mottok Norsk Institutt for Styremedlemmer også økonomisk støtte fra Innovasjon Norge og Nærings- og Handelsdepartementet.

Foreningen samarbeider med blant andre Oslo Børs, NUES (Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse) og NHO.

Det er økende interesse for styrerelaterte spørsmål i det offentlige rom. Norsk Institutt for Styremedlemmer får forespørsler om samarbeid fra organisasjoner og virksomheter i inn- og utland, og vurderer disse på løpende basis.

FAGUTVALG

Norsk Institutt for Styremedlemmer har opprettet fem fagutvalg for relevante styrefaglige temaer. Foreningens samarbeidspartnere har lederansvar for hvert av fagutvalgene. Medlemmer av fagutvalgene rekrutteres blant foreningens medlemmer.

Fagutvalgene har som oppgave å overvåke og sette dagsorden for styrefaglige temaer som angår deres fag-felter, dokumentere beste praksis, samt foreslå temaer og foredragsholdere for møter og konferanser. Fagutvalgene bidrar også når foreningen utarbeider høringsuttalelser. Arbeidet i fagutvalgene skal gi håndfaste resultater, for eksempel i form av kurs, seminarer, anbefalinger og håndbøker for styrearbeid. Fagutvalgene gjennomfører årlig en fellessamling for å utveksle erfaringer fra arbeidet.

Fagutvalg *Digital verdiskaping* skal fokusere på styrets bidrag til at selskaper utnytter digitale muligheter best mulig. Aktuelle temaer er for eksempel digital kompetanse, datasikkerhet, stordata, nettskyen, samt digital strategi og beredskap for digitale endringer. Fagutvalget, som ledes av Microsoft Norge, avholdt to møter i 2015.

Fagutvalg *Eierstyring og selskapsrett* skal holde medlemmene oppdatert på endringer i norske og internasjonale lover og reguleringer for eierstyring og selskapsledelse og hjelpe medlemmene å forstå hvilke konsekvenser nye krav og anbefalinger har for styrearbeidet. Aktuelle temaer kan være regler og praksis i Norge og EU, nominasjons- eller styrekomiteenes rolle, planlegging av generalforsamling, compliance og forhold mellom styre og administrasjon. Fagutvalget, som ledes av Advokatfirmaet Thommessen, avholdt ett møte i 2015.

Fagutvalg *Kapitalmarkedsforhold* skal styrke styremedlemmers kunnskap om mekanismene i

kapitalmarkedene og ulike markedsaktører og bidra til kontakt mellom kapitalmarkedsaktører og styremedlemmer. Fagutvalget, som ledes av DNB Markets, avholdt tre møter i 2015.

Fagutvalg *Risikostyring og internkontroll* arbeider for å styrke styrenes kompetanse på områder som finansiell rapportering/IFRS, internkontroll, risikoforståelse og risikohåndtering. Blant temaene fagutvalget arbeider med er etikk og samfunnsansvar, integrert rapportering, samt internrevisjon. Fagutvalget, som ledes av PwC, avholdt fire møter i 2015.

Fagutvalg *Styre- og lederutvikling* ser på styrets rolle i å sikre at virksomheten har en god ledelse, og på hvilke prinsipper som legges til grunn for arbeid med etterfølgerplanlegging og talentutvikling, evaluering og sammensetning av styrer, samt kompensasjonsmodeller. Fagutvalget bidro i 2014 til en europeisk undersøkelse om styrerekuttering, som ble publisert i 2015. Fagutvalget, som ledes av Korn Ferry International, avholdt to møter i 2015.

STYRESEKRETÆRFORUM

I Styresekretærforum utveksler styresekretærer hos foreningens medlemsbedrifter erfaringer fra styresekretærrollen og diskuterer temaer som angår bedre styrearbeid. Det ble i 2015 avholdt to møter i Styresekretærforum, hhv. om beste praksis for styresekretærens rolle og arbeid, og om styresekretærens rolle i valgkomiteer.

I 2015 ble det opprettet en arbeidsgruppe som skal utvikle beste praksis anbefaling for styresekretærer. Arbeidsgruppen holdt tre møter i 2015.

NOMINASJONSKOMITEEN

Nominasjonskomiteen består av leder Marianne Johnsen, samt medlemmene Liselott Kilaas og Arthur Sletteberg.

MØTER OG KONFERANSER

Å bidra til beste praksis styrearbeid er én av Norsk Institutt for Styremedlemmers viktigste oppgaver. På møtene og konferansene foreningen arrangerer kan medlemmene diskutere styrefaglige temaer, utveksle erfaringer og bygge kompetanse- og kontaktnettverk. Hvert møte oppsummeres i et notat, som er tilgjengelig for medlemmer og samarbeidspartnere på den lukkede medlemsdelen av foreningens nettsted.

I 2015 avholdt Styreinstuttet fire temamøter, to møter for styresekretærer og to fagkonferanser, hvorav én i forbindelse med årsmøtet. Det er generelt god oppslutning om arrangementene, som får gode tilbakemeldinger fra deltakerne.

Følgende møter, konferanser og kurs ble arrangert i 2015:

- | | |
|------------|---|
| 12.02.2015 | Temalunsj: Revisjonsutvalget – Styrket kontroll, eller merarbeid og ansvarspulverisering? |
| 05.03.2015 | Temalunsj: Høydepunkter fra World Economic Forum – Hva kan vi ta med inn i norske styrerom? |
| 30.04.2015 | Årsmøte: Aktive aksjonærer, proxy advisors, aksjonæraktivister – hvordan sikre en konstruktiv dialog? |
| 08.06.2015 | Styresekretærforum: Beste praksis for styresekretærens rolle og arbeid |
| 17.06.2015 | Temalunsj: Kapitalmarkedsforhold – Selskapet i spill |
| 10.09.2015 | Temafrokost: Staten som kapitalist |



Tore Olaf Rimmereid
styremedlem



Olaug Svarva
styremedlem

- 28.10.2015 Nettverkskonferanse: Styret og toppledelsen i turbulente tider
- 26.11.2015 Styresekretærforum: Styresekretærens rolle i valgkomiteer

Arrangementene er beskrevet i egen artikkel i årsrapporten.

HONORARUNDERSØKELSEN

Norsk Institutt for Styremedlemmer gjennomfører hver høst en omfattende kartlegging av styrehonorarer i norske selskaper. Kartleggingen er beskrevet i egen artikkel i årsrapporten. Rapport fra 2015-undersøkelsen ble distribuert i januar 2016. Rapporten er tilgjengelig fra foreningens nettsted for medlemmer, samarbeidspartnere, støttepillere og andre selskaper som har bidratt med egne data.

INTERNASJONALT SAMARBEID

Norsk Institutt for Styremedlemmer representerer Norge i ecoDa – European Confederation of Directors' Associations. Styreinstitutts daglige leder Turid E. Solvang har siden 2011 vært styremedlem og aktiv bidragsyter i flere av ecoDas utøvende komiteer og ble i november 2015 valgt til styreleder for ecoDa.

Solvang er også nestleder for European Women on Boards, som Norsk Institutt for Styremedlemmer bidro til å opprette i 2014.

Se for øvrig egen artikkel om internasjonalt samarbeid.

DELTAKELSE I SAMFUNNSDEBATT

I samsvar med vedtektene deltar Norsk Institutt for Styremedlemmer i samfunnsdebatten om temaer som er av prinsipiell interesse for utviklingen av eierstyring og selskapsledelse.

MEDLEMSKOMMUNIKASJON

De viktigste kanalene i foreningens dialog med medlemmene er medlemsarrangementene og foreningens nettsted og nyhetsbrev.

Nettstedet www.styreinstitutt.no er hovedkanal for kommunikasjon med medlemmene. Her finnes nyheter og informasjon om arrangementer. Styreinstituttet formidler også løpende styrerelevante nyheter fra EU-systemet og fra europeisk styrearbeid i publikasjonene EU Alert og Governance Watch, som begge er tilgjengelige fra nettstedets forside. Oppsummeringer fra temamøter og annet relevant fagstoff samles på medlemsdelen av nettstedet. Foreningen starter i 2016 arbeid med en generell oppgradering av nettstedet.

Norsk Institutt for Styremedlemmer innhenter løpende tilbakemeldinger fra medlemmer som deltar på møter, kurs og konferanser i foreningens regi og bruker disse i planleggingen av aktiviteter.

Høsten 2015 gjennomførte Norsk Institutt for Styremedlemmer en medlemsundersøkelse. Hensikten var å kartlegge hvilke faglige temaer medlemmene er opptatt av, måle medlemmenes tilfredshet med foreningens tilbud og innhente ønsker om nye tilbud. Undersøkelsen viste høy grad av tilfredshet med foreningens tilbud og ga gode innspill til temaer for fremtidige arrangementer, som Styreinstituttet vil gjøre god nytte av i videre planlegging.

ARBEIDSMILJØ OG YTRE MILJØ

Foreningen hadde i 2015 én fast ansatt. Administrasjonen bemannes for øvrig på prosjekt- og timebasis. Det har ikke vært registrert sykefravær, skader eller ulykker.

Virksomheten anses ikke å forurense det ytre miljøet.

LIKESTILLING

Styret består av to kvinner og to menn.

RESULTAT OG DISPONERINGER

Foreningens aktivitetsnivå skal avspeile medlemmenes interesser og engasjement og samtidig være tilpasset inntektsnivået for å sikre forsvarlig drift.

Totalt driftsinntekter i 2015 var kr. 4 693 334 (kr. 3 649 139 i 2014) og driftskostnader kr. 3 661 751 (kr. 3 355 014 i 2014), hvilket gir et driftsresultat på kr. 1 031 583 (kr. 294 125 i 2014).

Foreningen har stabile inntekter og god likviditet. Årets resultat ble et overskudd på kr. 1 052 066 (kr. 324 844 i 2014), slik det fremkommer i resultatregnskap og balanse.

Overskuddet overføres til annen egenkapital og kan anvendes til å dekke uforutsette driftsutgifter eller gjennomføre særskilte prosjekter. I 2016 vil foreningen bl.a. prioritere oppgradering av nettsidene.

ØVRIGE FORHOLD

Styret er ikke kjent med andre forhold av vesentlig betydning for foreningens resultat og stilling enn det som fremgår av årsregnskapet.

FREMTIDSUTSIKTER

Styreinstitutts formål er å bidra til verdiskaping gjennom god eierstyring og selskapsledelse. I 2016 vil foreningen fortsette arbeidet med å øke medlemsnyttene, blant annet ved å fokusere på å:

- Utvikle og klargjøre styrets rolle ift. eierne, samfunnet og virksomheten
- Utvikle og sette standard for beste praksis styrearbeid
- Være viktigste arena for erfaringsutveksling
- Bygge robust organisasjon

Norsk Institutt for Styremedlemmer har siden etableringen hatt en jevn tilvekst av medlemsbedrifter og samler mange av Norges største og viktigste selskaper. Styreinstituttet vil i 2016 legge vekt på å styrke medlemsnyttene og leveransene til medlemmene, for eksempel ved å gjøre mer innhold tilgjengelig gjennom flere kanaler.

Foreningen arbeider for å gi styrefaget mer oppmerksomhet i norsk offentlighet. I dette inngår å bidra til faglig utvikling og debatt om styrefaget og styrets rolle i Norge og internasjonalt, i dialog og samarbeid med sentrale institusjoner fra norsk nærings- og samfunnsnivå og forskning.

Som lyttestpunkt for internasjonal utvikling av styrefaget, legger foreningen vekt på å videreformidle sentralt fagstoff

og diskusjoner fra internasjonal styrefagdebatt til organisasjonen i Norge. Denne formidlingen vil foregå på foreningens nettsted, gjennom medlemsarrangementene, i møte med relevante samfunnsaktører, samt i relevante medier.

Foreningens medlemsarrangementer får svært gode tilbakemeldinger fra deltakerne. Styreinstituttet planlegger å opprettholde antall arrangementer og samme høye kvalitet på innhold og bidragsyttere til temamøter og konferanser i 2016. Samtidig tar foreningen sikte på å teste ett til to nye seminarformater designet for bestemte målgrupper eller temaer.

Styreinstituttet fortsetter arbeidet med å dokumentere og utvikle anbefalinger for beste praksis innenfor definerte

styrefaglige temaer og tar sikte på å presentere én til to nye beste praksis-anbefalinger i løpet av 2016. En sentral arena for å dokumentere beste praksis er medlemsarrangementene. Foreningen vil fortsette å gjøre oppsummeringer og annen kunnskap fra temamøter og konferanser tilgjengelig på medlemsdelen av nettstedet.

Oslo, 18. mars 2016

Styret i Norsk Institutt for Styremedlemmer



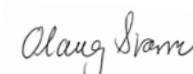
Grace Reksten Skaugen
styreleder



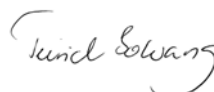
Dag J. Opedal
styremedlem



Tore Olaf Rimmereid
styremedlem



Olaug Svarva
styremedlem



Turid E. Solvang
daglig leder



RESULTATREGNSKAP FOR 2015

DRIFTSINNEKTER OG DRIFTSKOSTNADER	NOTE	2015	2014
Inntekter	6	4 693 334	3 649 139
Sum driftsinntekter		4 693 334	3 649 139
Lønnskostnad	3	1 352 757	1 551 168
Avskrivning på varige driftsmidler		10 273	427
Andre driftskostnader	3	2 298 721	1 803 420
Sum driftskostnader		3 661 751	3 355 014
Driftsresultat		1 031 583	294 125
FINANSINNEKTER OG FINANSKOSTNADER			
Renteinntekter		22 477	33 619
Rentekostnader		1 995	2 900
Resultat av finansposter		20 483	30 719
Ordinært resultat før skattekostnad		1 052 066	324 844
Ordinært resultat		1 052 066	324 844
Årsresultat		1 052 066	324 844
OVERFØRINGER			
Avsatt til annen egenkapital		1 052 066	324 844
Sum overført	5	1 052 066	324 844

BALANSE PER 31.12.2015

EIENDELER	NOTE	2015	2014
Maskiner og anlegg		37 714	0
Maskiner, inventar o.l.		47 639	14 945
Sum varige driftsmidler		85 353	14 945
Sum anleggsmidler		85 353	14 945
OMLØPSMIDLER			
Fordringer			
Kundefordringer		29 799	533 750
Andre kortsiktige fordringer		39 183	40 094
Sum fordringer		68 982	573 844
Bankinnskudd, kontanter o.l.	2	3 428 070	2 109 329
Sum omløpsmidler		3 497 052	2 683 173
Sum eiendeler		3 582 405	2 698 118
EGENKAPITAL OG GJELD			
Innskutt egenkapital			
Opptjent egenkapital			
Annen egenkapital		2 813 176	1 761 110
Sum opptjent egenkapital	5	2 813 176	1 761 110
Sum egenkapital		2 813 176	1 761 110
GJELD			
Kortsiktig gjeld			
Leverandørgjeld		85 284	116 869
Offentlige avgifter, skattetrekk mm.		116 213	226 566
Forskudd fra kunder	6	416 670	350 004
Annen kortsiktig gjeld		151 062	243 570
Sum kortsiktig gjeld		769 229	937 008
Sum gjeld		769 229	937 008
Sum gjeld og egenkapital		3 582 405	2 698 118

Oslo, 18. mars 2016

Styret i Norsk Institutt for Styremedlemmer


Grace Reksten Skaugen
styreleder


Tore Olaf Rimmereid
styremedlem


Dag J. Opedal
styremedlem


Olaug Svarva
styremedlem


Turid E. Solvang
daglig leder

NOTER TIL ÅRSREGNSKAPET 2015

NOTE 1 REGNSKAPSPRINSIPPER OG VIRKNING AV PRINSIPPENDRINGER

Årsregnskapet er satt opp i samsvar med regnskapsloven og god regnskapsskikk for små foretak. Følgende regnskapsprinsipper er anvendt; FIFO-metoden for tilordning av anskaffelseskost for ombyttbare finansielle eiendeler, laveste verdis prinsipp for markedsbaserte finansielle omløpsmidler, leieavtaler er ikke balanseført, og kostmetoden er benyttet for investeringer i ansvarlige selskaper.

a) Driftsinntekter

Inntektsføring ved salg av varer/tjenester skjer på leveringstidspunktet. Tjenester inntektsføres etter hvert som de leveres.

b) Omløpsmidler/Kortsiktig gjeld

Omløpsmidler og kortsiktig gjeld omfatter normalt poster som forfaller til betaling innen et år etter balansedagen, samt poster som knytter seg til varekretsløpet. Omløpsmidler vurderes til laveste verdi anskaffelseskost og antatt virkelig verdi.

c) Anleggsmidler/Langsiktig gjeld

Anleggsmidler omfatter eiendeler bestemt til varig eie og bruk. Anleggsmidler er vurdert til anskaffelseskost. Varige driftsmidler balanseføres og avskrives over driftsmidlets økonomiske levetid. Varige driftsmidler nedskrives til virkelig verdi ved verdifall som forventes ikke å være forbigående. Nedskrivningen reverseres når grunnlaget for nedskrivningen ikke lenger er til stede.

d) Fordringer

Kundefordringer og andre fordringer oppføres til pålydende etter fradrag for avsetning til forventet tap. Avsetning til tap gjøres på grunnlag av en individuell vurdering av de enkelte fordringene. I tillegg gjøres det for øvrige fordringer en uspesifisert avsetning for å dekke antatt tap.

e) Skatt

Foreningen anses ikke skattepliktig, da den oppfyller vilkårene for å komme inn under skatteloven § 2-32 (1) om skattefritak for foreninger som ikke har erverv til formål.

NOTE 2 BUNDNE BANKINNSKUDD MED MER

I posten inngår bundne bankinnskudd med kr. 56 433.



NOTE 3 ANSATTE, GODTGJØRELSER, LÅN TIL ANSATTE OG ANDRE DRIFTSKOSTNADER

Lønnskostnader består av følgende poster:	2015	2014
Lønninger	1 131 439	1 302 737
Folketrygdavgift	164 324	192 027
Andre lønnskostnader	403	1 655
Innskuddspensjon	56 590	54 748
Sum lønnskostnader	1 352 757	1 551 168
Gjennomsnittlig antall ansatte	1	1
Godtgjørelser:	Daglig leder	Styret
Lønn	1 104 310	0
Annen godtgjørelse	4 392	0
Sum	1 108 702	

Selskapet kommer inn under reglene for obligatorisk tjenestepensjon og har etablert innskuddsbasert pensjonsordning.

Revisor eks. mva	2015	2014
Revisjonshonorar	37 379	33 123
Teknisk bistand utarbeidelse av årsregnskap	11 260	11 074
Annen bistand	0	9 605
Sum kostnadsført revisjonshonorar	48 639	53 802

Andre driftskostnader	2015	2014
Husleie og lokalkostnader	175 459	201 602
Data- og kommunikasjonskostnader	160 357	239 366
Revisjon, regnskapshonorar og andre honorarer	1 060 485	430 862
Møtekostnader	319 669	303 013
Kontorrekvisita og trykksaker	249 520	89 439
Andre kontor- og driftskostnader	333 231	539 139
Tap på fordringer	0	62
Sum andre driftskostnader i resultatregnskapet	2 298 721	1 803 420

NOTE 4 SKATTEKOSTNAD

Foreningen anses ikke skattepliktig, jfr note 1 punkt e. Det har vært en skattesak for vurdering av dette som ble endelig avgjort i 2013, og foreningen fikk da avgjort skatteklage for skatt fra 2009 og 2010 og har fått dette tilbakebetalt. Foreningen har derfor skatteinntekt på kr. 53.596 i 2013. Ingen skatterelaterte poster for 2014 eller 2015.

Økt overskudd i 2015 vurderes ikke å true skatteplikten. Overskuddet planlegges investert i planlagte tilstelninger i 2016, i tråd med foreningens formål og vedtekter.

NOTE 5 EGENKAPITAL

	2015	2014
Per 01.01.	1 761 110	677 933
Årets resultat	1 052 066	324 844
Korrigerings tidligere års feil mot EK	0	758 333
Per 31.12.	2 813 176	1 761 110

NOTE 6 INNTEKTER

	2015	2014
Founding members/samarbeidspartnere	2 075 000	1 875 000
Medlemsavgift bedrift/personer	2 230 250	1 739 874
Viderefakturert	54 751	4 265
Avsatte inntekter	-66 667	-70 000
Offentlig støtte	400 000	100 000
Sum inntekter	4 693 334	3 649 139
Forskuddsbetaling fra kunder	416 670	350 004



Tlf: 23 11 91 00
Fax: 23 11 91 01
www.bdo.no

Munkeidamsveien 45
Postboks 1704 Vikta
0121 Oslo

Til årsmøtet i Norsk Institutt for Styremedlemmer

Revisors beretning

Uttalelse om årsregnskapet

Vi har revidert årsregnskapet for Norsk Institutt for Styremedlemmer, som viser et overskudd på kr 1 052 066. Årsregnskapet består av balanse per 31. desember 2015, resultatregnskap for regnskapsåret avsluttet per denne datoen, og en beskrivelse av vesentlige anvendte regnskapsprinsipper og andre noteopplysninger.

Styret og daglig leders ansvar for årsregnskapet

Styret og daglig leder er ansvarlig for å utarbeide årsregnskapet og for at det gir et rettviseende bilde i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge, og for slik intern kontroll som styret og daglig leder finner nødvendig for å muliggjøre utarbeidelsen av et årsregnskap som ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller feil.

Revisors oppgaver og plikter

Vår oppgave er å gi uttrykk for en mening om dette årsregnskapet på bakgrunn av vår revisjon. Vi har gjennomført revisjonen i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder International Standards on Auditing. Revisjonsstandardene krever at vi etterlever etiske krav og planlegger og gjennomfører revisjonen for å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapet ikke inneholder vesentlig feilinformasjon.

En revisjon innebærer utførelse av handlinger for å innhente revisjonsbevis for beløpene og opplysningene i årsregnskapet. De valgte handlingene avhenger av revisors skjønn, herunder vurderingen av risikoene for at årsregnskapet inneholder vesentlig feilinformasjon, enten det skyldes misligheter eller feil. Ved en slik risikovurdering tar revisor hensyn til den interne kontrollen som er relevant for organisasjonens utarbeidelse av et årsregnskap som gir et rettviseende bilde. Formålet er å utforme revisjonshandlinger som er hensiktsmessige etter omstendighetene, men ikke for å gi uttrykk for en mening om effektiviteten av organisasjonens interne kontroll. En revisjon omfatter også en vurdering av om de anvendte regnskapsprinsippene er hensiktsmessige og om regnskapsestimatene utarbeidet av ledelsen er rimelige, samt en vurdering av den samlede presentasjonen av årsregnskapet.

Etter vår oppfatning er innhentet revisjonsbevis tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon.

Konklusjon

Etter vår mening er årsregnskapet avgitt i samsvar med lov og forskrifter og gir et rettviseende bilde av den finansielle stillingen til Norsk Institutt for Styremedlemmer per 31. desember 2015, og av resultater for regnskapsåret som ble avsluttet per denne datoen i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge.

BDO AS, et norsk aksjeselskap, er datterselskap i BDO International Limited, et engelsk selskap med begrenset ansvar, og er en del av det internasjonale BDO-nettverket, som består av uafhængige selskaper i de enkelte land. Foretaksregisteret: NO 913 626 630 ANA.



Uttalelse om øvrige forhold

Konklusjon om årsberetningen

Basert på vår revisjon av årsregnskapet som beskrevet ovenfor, mener vi at opplysningene i årsberetningen om årsregnskapet, forutsetningen om fortsatt drift og forslaget til anvendelse av overskuddet er konsistente med årsregnskapet og er i samsvar med lov og forskrifter.

Konklusjon om registrering og dokumentasjon

Basert på vår revisjon av årsregnskapet som beskrevet ovenfor, og kontrollhandlinger vi har funnet nødvendig i henhold til internasjonal standard for attestasjonsoppdrag ISAE 3000 "Attestasjonsoppdrag som ikke er revisjon eller forenklet revisorkontroll av historisk finansiell informasjon", mener vi at ledelsen har oppfylt sin plikt til å sørge for ordentlig og oversiktlig registrering og dokumentasjon av organisasjonens regnskapsopplysninger i samsvar med lov og god bokføringskikk i Norge.

Oslo, 18. mars 2016

BDO AS


Erik Ramsberg
Statsautorisert revisor

BDO AS, et norsk aksjeselskap, er datterselskap i BDO International Limited, et engelsk selskap med begrenset ansvar, og er en del av det internasjonale BDO-nettverket, som består av uafhængige selskaper i de enkelte land. Foretaksregisteret: NO 913 626 630 ANA.

”

*Innlederne var
glitrende og muligheten
for networking var godt
tilrettelagt*



”

Meget relevante problemstillinger og konkrete innspill til hva vi kan ta med inn i styrerommet. Terningkast 6.



ÅRET 2015

Gode arrangementer er den viktigste arenaen vår. Her møtes Styreinstitutts medlemmer for å samtale om utfordringer, hente kunnskap og inspirasjon og utveksle erfaringer fra styrearbeid. Oppsummeringer fra arrangementene deles på medlemsdelen av nettstedet vårt. Dermed kan også medlemmer som ikke hadde anledning til å komme på selve arrangementet, nyte godt av gode råd og erfaringsutveksling om viktige temaer.

I 2015 arrangerte Norsk Institutt for Styremedlemmer fire temamøter, to møter for styresekretærer og to fagkonferanser, hvorav én i forbindelse med årsmøtet. Styreinstituttet er også initiativtaker til Oslo Børs' børskurs for styremedlemmer og tilbyr dessuten kurs, seminarer og konferanser gjennom ecoDa og andre partnere i flere land.

TEMAMØTER

12.02.2015

REVISJONSUTVALGET - STYRKET KONTROLL, ELLER MERARBEID OG ANSVARSPULVERISERING?

Innledere: Tore Olaf Rimmereid, nestleder i styret og leder av revisjonsutvalget i DNB ASA, Eli Moe-Helgesen, partner i PwC, Bente Sverdrup, revisjonsdirektør i Gjensidige ASA

Ordningen med revisjonsutvalg i styret har vært lovpålagt siden 2010, og det kommer stadig nye lover som regulerer styrets arbeid. Med oppdateringen av 8th European Company Law Directive øker omfanget av revisjonsutvalgets arbeid, samtidig som kravene til utvalgsmedlemmenes kompetanse utvides.

Styreinstituttet ville belyse hvilke konsekvenser de

nye EU-reguleringene får for arbeidet i styret og revisjonsutvalgene i norske selskaper. Samtidig ble det orientert om nasjonale og internasjonale lovpålagte endringer for risiko- og revisjonsutvalg.

05.03.2015

HØYDEPUNKTER FRA WORLD ECONOMIC FORUM - HVA KAN VI TA MED INN I NORSKE STYREROM?

Innledere: John Knight, EVP Global Strategy & Business Development i Statoil ASA, Karen Helene Ulltveit Moe, professor ved Universitetet i Oslo, og Rita Granlund, partner i PwC

I januar hvert år arrangeres The World Economic Forum i Davos. Norsk Institutt for Styremedlemmer følger opp med å debattere hvilke lærdommer, tanker og konklusjoner vi bør hente med oss inn i norske styrerom. Samtidig presenterte vår samarbeidspartner PwC sin årlige internasjonale CEO-undersøkelse.

17.06.2015

KAPITALMARKEDSFORHOLD - SELSKAPET I SPILL

Innledere: Sverre Tyrhaug, adm. direktør, og Kim Dobrowen, partner, Advokatfirmaet Thommessen

Styrets ansvar overfor selskapet og aksjonærene aktualiseres ved "fiendtlige" oppkjøp. Med utgangspunkt i erfaringer fra nyere oppkjøpskamper i børsnoterte selskaper drøftet møtet hvordan målselskapets styre best kan ivareta aksjonærenes verdier.

10.09.2015 STATEN SOM KAPITALIST

Innledere: Harald Norvik, styremedlem PGS ASA, og Reier Sjøberg, departementsråd Nærings- og fiskeridepartementet

Det sies at staten er annerledes enn andre eiere. Det betyr ikke at styrets ansvar endres, men at det kan være viktig for styrets medlemmer å forstå at staten som eier kan vektlegge andre hensyn enn de rent kommersielle. Debatten satte søkelys på hvilke føringer dette innebærer for norsk corporate governance, og hvordan det påvirker styrets arbeid.

Møtet tok utgangspunkt i boken "Staten som kapitalist" av Harald Norvik, Egil Myklebust og Einar Lie. Den omhandler rollen den norske staten spiller som en av verdens største børsinvestorer, med betydelige eierinteresser i selskaper både nasjonalt og internasjonalt.

KONFERANSER

30.04.2015 Årsmøte og vårmøte AKTIVE AKSJONÆRER, PROXY ADVISORS, AKSJONÆRAKTIVISTER - HVORDAN SIKRE EN KONSTRUKTIV DIALOG?

Innledere: Benedicte Fasmer, styreleder Oslo Børs, Olaug Svarva, adm. direktør Folketrygdfondet, Grace Skaugen, styremedlem Orkla ASA, Christina Stray, advokat

Folketrygdfondet, og Turid E. Solvang, daglig leder, Norsk Institutt for Styremedlemmer

Investorer viser økende interesse for en tettere dialog med styret i selskapet, og det blir stadig viktigere for styrene å forstå hvordan de skal forholde seg til ulike typer eiere. Rundt en tredjedel av verdiene på Oslo Børs eies nå av utenlandske investorer som ønsker å utøve aktivt eierskap, blant annet gjennom å stemme på generalforsamlingen. I praksis gjennomføres stemmegivningen ofte gjennom såkalte «proxy advisors» som stemmer etter forhåndsdefinerte prinsipper.

Samtidig arbeider lovregulerende myndigheter med å gi eierne større makt i enkeltsaker, noe EUs "Shareholders' Rights Directive" er et eksempel på. Styreinstituttet inviterte til erfaringsutveksling og debatt om hvordan styret kan skape en konstruktiv dialog med ulike eiere – både for å forstå hva eierne er opptatt av, og for unngå å bli satt sjakk matt på generalforsamlingen.

28.10.2015 Nettverkskonferansen 2015 STYRET OG TOPPLEDELSEN I TURBULENTE TIDER

Innledere: Morten T. Hansen, professor University of California, Berkeley og INSEAD, Adam Ikdal, Managing Partner i BCG Sør-Afrika, Øystein Løseth, styreleder i Statoil, og Birger Magnus, styreleder i Storebrand, Hafslund og NRK. Møteleder var Finn Bjelke.

Hva gjør at noen selskaper blomstrer og presterer bedre enn andre i en stadig mer turbulent verden? Hvilke ledelsesprinsipper må ligge til grunn, og hvordan kan styret bidra til at ledelsen skaper særskilt gode resultater? På Styreinstituttets nettverkskonferanse presenterte Morten T. Hansen forskningen bak boken "Great by Choice". Adam Ikdal beskrev globale megatrender i relasjon til styrets

arbeid, mens Øystein Løseth og Birger Magnus delte tanker og erfaringer fra styreperspektiv.

STYRESEKRETÆRFORUM

Styresekretærforum er en møteplass for styresekretærer hos våre medlemsbedrifter, der vi diskuterer ulike aspekter ved rollen som styresekretær.

08.06.2015 Beste praksis for styresekretærens rolle og arbeid

Innleder: Martin Mæland, konsernsjef i OBOS

Tema for møtet var erfaringer om godt styrearbeid og betydningen av styresekretærens arbeid.

26.11.2015 Styresekretærens rolle i valgkomiteer

Innledere: Olaug Svarva, adm. direktør, og Lisbeth Johansen Kvam, leder virksomhetsstyring og -strategi, Folketrygdfondet

Valgkomiteordningen er ikke lovpålagt, men anbefales av Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsrett (NUES). Det finnes likevel ingen eksakt beskrivelse av anbefalt arbeidsmåte for valgkomiteen. Ei heller nevner NUES hva styresekretærens oppgave og rolle bør være. Olaug Svarva delte erfaringer og refleksjoner, som innledning til debatt, mens Lisbeth Johansen Kvam presenterte arbeidet Styreinstituttet har satt i gang med å utvikle beste praksis-anbefaling for styresekretærens arbeid.

”

Dette var svært inspirerende for meg både som leder og som styremedlem



STYREKOMPETANSE FOR DIGITAL VERDISKAPING

Kravene til innovasjon og omstilling i norsk næringsliv er mer presserende enn noensinne. Digitale verktøy og tenkemåter er hovednøkler i omstillingen, og styrene må evne å bruke dem. Norsk Institutt for Styremedlemmer inngikk i 2015 partneravtale med Microsoft Norge. Hensikten er å sette søkelys på digital kompetanse i styrer.

– Styrer som ikke evner å tenke, planlegge og handle digitalt risikerer å bli stående igjen på perrongen når det digitale toget suser forbi. Vi er vant til at teknologi utvikles trinn for trinn, og at det er mulig å hoppe på toget på en senere stasjon. Men nå kommer ny teknologi gjerne i store sprang som brått og fundamentalt kan endre konkurransebildet – endog slå beina under selve forretningsmodellen, sier Ingjerd Blekeli Spiten, viseadministrerende direktør i Microsoft Norge og leder for Styreinstituttets Fagutvalg Digital verdiskaping.

Nye forretningsmodeller og -systemer kan åpne nye markeder, men prislappen kan være høy og risikoen tilsvarende. Uten tydelig prioritering fra toppen, stopper nødvendig utvikling opp i interne barrierer og krav om kortsiktig avkastning.

” *Selskaper som mangler digital kompetanse i styret blir stående igjen på perrongen når det digitale toget suser forbi*

Når endringstakten dessuten er rivende rask, må vi tenke digitalt gjennom hele strategiprosessen. Det betyr at også de som tar overordnede strategiske beslutninger trenger digital kompetanse – altså både toppledelse og styre.

– I dag er det altfor få styremedlemmer som har denne kompetansen. Det betyr at de enten må oppgradere sin kompetanse, eller at nye medlemmer som har den nødvendige innsikten må velges inn i styrene, sier Spiten.

– Hvis styrene ikke er i inngrep med den teknologiske utviklingen som vil påvirke hele næringslivet fremover, vil de heller ikke ha innsikt og begreper til å gå inn i meningsfull dialog med ledelsen i selskaper som møter digital omstilling, mener Ingjerd Blekeli Spiten.



FAGUTVALG DIGITAL VERDISKAPING

Fagutvalget ledes av Microsoft Norge AS, ved Ingjerd Blekeli Spiten (foto) og Cecilie Vanem

Øvrige medlemmer:

- Vibeke Hammer Madsen, administrerende direktør VIRKE
- Sverre Leiro, tidligere styremedlem Norges Gruppen
- Øystein Løseth, styreleder Statoil ASA
- Silvija Seres, medlem valgkomiteen Telenor ASA (fra 2016)

Grace Skaugen, nestleder Orkla ASA, deltar på vegne av styret i Norsk Institutt for Styremedlemmer.

Gjennomsnittlig honorar for **styreledere i børsnoterte selskaper gikk ned 10 %** fra 2014 til 2015.

Gjennomsnittlig honorar for **styremedlemmer i børsnoterte selskaper økte med 7 %** fra 2014 til 2015.

Det er liten sammenheng mellom nivå på styrehonorarer og selskapets markedsverdi.

Energibransjen er den eneste bransjen med styrelederhonorarer som overstiger gjennomsnittet for alle selskapene som er notert på Oslo Børs.

Honorarene i **statlige selskaper økte med i gjennomsnitt 5 % for styreledere og 7 % for styremedlemmer** fra 2014 til 2015.

Gjennomsnittshonorarer i statlige selskaper **utgjør 51 % (styreleder) og 54 % (styremedlem) av tilsvarende honorar i børsnoterte selskaper.**

STYREHONORARUNDERSØKELSEN 2015

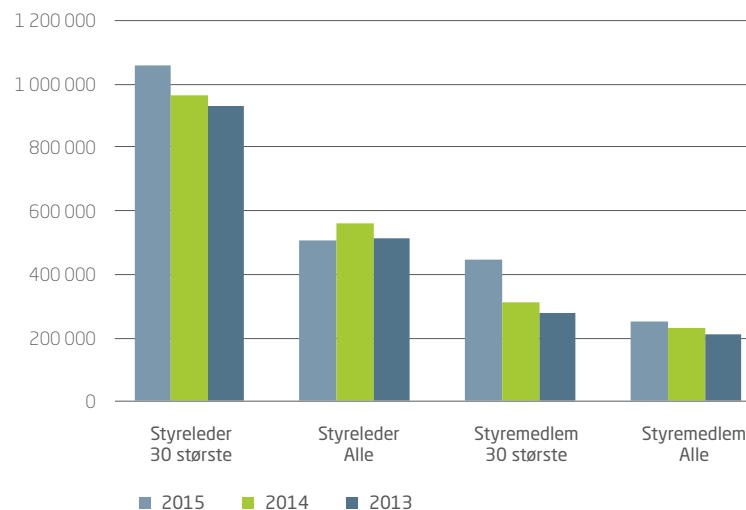
Norsk Institutt for Styremedlemmer gjennomfører årlig en detaljert kartlegging av norske styrehonorarer. Full rapport fra styrehonorarundersøkelsen er tilgjengelig for foreningens medlemmer og samarbeidspartnere. Et lite utdrag finner du her.

Årets undersøkelse omfatter 203 selskaper, hvorav 158 børsnoterte og 45 hel- og deleide statlige selskaper.

Av disse har 128 selskaper lagt inn egne data i undersøkelsen. Data for de øvrige 75 selskapene har Norsk Institutt for Styremedlemmer hentet fra generalforsamlingsprotokoller, årsrapporter og fra Statens eierberetning.

Sammenliknet med svenske, er norske styrelederhonorarer svekket. Gjennomsnitt av de ti høyeste norske styrelederhonorarene utgjør nå 70 % av tilsvarende svenske, mens de i fjor utgjorde 96 %. Åtte av de ti høyest honorerte norske styrelederne honoreres lavere enn nummer ti av de svenske.

Gjennomsnitt styrehonorarer - utvikling 2013-2015



HVORDAN BALANSERE MELLOM KONTROLL OG STRATEGISK SPARRING?

Styret skal være både gass og brems for selskapets kapitaldisponeringer. Hvordan unngå å sende selskapet i spinn når det er holkeføree i kapitalmarkedene?

Styret plikter å holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og påse at virksomheten, regnskapet og formuesforvaltningen er underlagt betryggende kontroll. Men samtidig skal det gi selskapet rom for å vokse gjennom å ta rimelig risiko og investere og satse klokt. Å finne rett balansepunkt mellom rollene som kontrollinstans og som ledelsens sparringpartner kan være krevende.

– Det er styrets ansvar å sikre at selskapets balanse er robust nok til å takle motgang. Men utfordringen er å holde kapitaldisiplin og sikre vekst på samme tid. Med en oljepris i nedadgående spiral, kan det nok være styret som nå ønsker at de hadde vært mer på ballen, da ledelsen for fem år siden foreslo å kjøpe et skip eller en rigg til, sier Lars Hjermann, Managing Director i DNB Markets og leder av fagutvalg Kapitalmarkedsforhold.

– Styrets og ledelsens rolle og ansvar utfyller hverandre. Det er kritisk viktig at styret evner å være tett nok på og stille riktige spørsmål til å være både korrektiv og ressurs for ledelsen. Da må de ha kompetanse om kapitalmarkedstransaksjoner og vite hva de skal involvere seg i og ha kontroll på, og hva de må passe seg for, mener Lars Hjermann.

Å gi styremedlemmer mulighet til å styrke kompetansen sin på dette området har vært fokus for fagutvalg Kapitalmarkedsforhold siden starten. Fagutvalget var instrumentelt i å utvikle børskurs i samarbeid med Oslo Børs og har også utarbeidet beste praksis-anbefaling for styrets arbeid ved kapitalinnhenting. Anbefalingen er tilgjengelig for medlemmer fra www.styreinstitutt.no.

” *Det er kritisk viktig at styret evner å være tett nok på og stille riktige spørsmål til å være både korrektiv og ressurs for ledelsen*



FAGUTVALG KAPITALMARKEDSFORHOLD

Fagutvalget ledes av DNB Markets, ved Lars Hjermann (foto) og Kristian Fyksen.

Øvrige medlemmer:

- Mai Lill Ibsen, nestleder i Troms Kraft
- Hege Sjø fra Nærings- og Fiskeridepartementet
- Christina Stray, advokat i Folketrygdfondet



”

*Tema som går rett inn
i min styrehverdag.
Åpen og svært
interessant diskusjon,
rett fra «the horse's
mouth» - det er uslåelig!*



RISIKOHÅNDTERING I REGULERINGENS TID

Strammere regelverk, etiske dilemmaer, uhederlige ansatte, selskapskultur på avveie, aksjonæraktivister, globalisering, større transparens og nye informasjonskanaler – risikoen for å trå feil i etterlevelsen av lover og et stadig mer omfattende lovverk har økt betraktelig. Hvordan kan styrer best håndtere denne risikoen?

Styreinstituttet opprettet i 2015 et nytt fagutvalg for eierstyring og selskapsrett, ledet av advokatfirmaet Thommessen. Utvalget vil ta opp aktuelle eierstyrings-temaer og hjelpe medlemmene å holde seg løpende oppdatert på nasjonale og internasjonale regler og anbefalinger.

– I de senere årene har alvorlige hendelser knyttet til enkelt-selskaper rokket ved den generelle tilliten til næringslivet, og myndighetenes vilje til å regulere og sanksjonere øker i takt med disse tillitskrisene, sier Stig Berge, partner i Thommessen og leder av det nye fagutvalget.

– For styrer medfører dette økt ansvar og større risiko for å trå feil. Hvilke proaktive risikovurderinger gjør styret? Hvilke spørsmål bør styret for eksempel stille når selskapet

beslutter å gå inn i nye markeder? Er det mulig å kombinere lønnsomme forretninger og nulltoleranse for korrupsjon i ethvert land?

Mistanke om brudd på compliance kan koste selskapet dyrt. Alvorlige tillitskriser skaper uro og usikkerhet internt og eksternt. Ikke bare rammes kunderelasjoner og merkevare – slike situasjoner stjeler også svært mye fokus og tid i egen organisasjon.

– Gode compliance- og risikorutiner skaper trygghet og styrker tillit. Selv om gjennomføringen ligger hos administrasjonen, har styret ansvar for å påse at rutiner og beredskap er på plass, at tonen fra toppen er tydelig, og at risikostyring innebygges på tvers av funksjoner og ut i linjen, understreker Stig Berge.

” *Myndighetenes vilje til å regulere og sanksjonere øker i takt med disse tillitskrisene i næringslivet*



FAGUTVALG EIERSTYRING OG SELSKAPSRETT

Fagutvalget ledes av Advokatfirmaet Thommessen ved Sverre Tyrhaug og Stig Berge (foto).

Øvrige medlemmer:

- Svein Rennemo, tidl. styreleder Statoil ASA
- Siri Hatlen, styreleder Entra ASA
- Gisele Marchand, styremedlem Gjensidige ASA
- Leif Teksum, styreleder Yara International ASA

Dag J. Opedal, styremedlem Telenor ASA, deltar på vegne av styret i Norsk Institutt for Styremedlemmer.

SAMARBEID MED INTERNASJONALE ORGANISASJONER

Det er nedfelt i foreningens formålsparagraf å utvikle profesjonell styrekompetanse og styrepraksis i henhold til beste internasjonale kriterier, samt å fremme styremedlemmers interesser. Med det for øye samarbeider Styreinstittet med internasjonale organisasjoner som har samme formål og deltar i norsk samfunnsdebatt om relevante temaer.

European Confederation of Directors' Associations (ecoDa)

ecoDa er en sammenslutning av 20 nasjonale styreinstitteter og representerer 55 000 styremedlemmer i Europa. I november 2015 ble Turid E. Solvang valgt til styreleder for ecoDa.

ecoDa arbeider med å fremme god eierstyring i europeiske selskaper. Sammenslutningen tilbyr kompetanseutvikling, organiserer konferanser og er høringsinstans for EU i spørsmål som angår lovverk og retningslinjer, eierstyring og selskapsledelse, og styrearbeid generelt. ecoDas kurs og konferanser gir norske styremedlemmer mulighet til læring og nettverksbygging i en europeisk sammenheng.

ecoDa arbeider som lobbyorganisasjon overfor EU-systemet, og som eneste norske medlem målbærer Norsk Institutt for Styremedlemmer norske tanker og synspunkter om styrearbeid inn i det europeiske samarbeidet. Medlemskapet gir inngrep med utviklingen av corporate governance i Europa og mulighet til å bidra til planer og prosesser på området. Samtidig henter vi hjem nyttige referanser og impulser for styrearbeid i norske selskaper.

ecoDa bidrar med innspill til EU-høringer samt utvikling av publikasjoner og notater om styrerelaterte temaer. I 2015 leverte ecoDa blant annet innspill til utkastet til direktiv om aksjonærrettigheter, til høring om fusjoner

og oppkjøp på tvers av landegrenser og til grønnbok om pengemarkedsunionen. ecoDa bidro også med høringsuttalelse om OECDs governance-prinsipper.

Norsk Institutt for Styremedlemmer er representert i ecoDas komiteer for benchmarking og kommunikasjon ved hhv. Trude Fjeldstad og Frøydis Jaren.

Global Network of Director Institutes (GNDI)

GNDI utviklet i 2015 prinsipper for styrets rolle i overvåking av informasjonssikkerhet, samt beste praksis for fornyelse og sammensetning av styret. I kraft av vervet som styreleder i ecoDa, er Turid E. Solvang styremedlem i GNDI.

European Women on Boards (EWOB)

EWOB har som mål å øke andelen kvinner i europeiske styret fra dagens 20 prosent til EUs mål om 40 prosent, blant annet ved å fremme formidling av beste praksis medlemsorganisasjonene imellom. Med støtte fra EU har organisasjonen opprettet en database over styrekandidater, som skal gjøre det lettere for nominasjonskomiteer og rekrutteringsselskaper å finne frem til kandidater med relevant kunnskap og erfaring til å fylle styreverv i europeiske selskaper. Norske styrekvinner med relevant bakgrunn oppfordres til å melde sin interesse.

Norsk Institutt for Styremedlemmer var med på opprettelsen, og Turid E. Solvang er nestleder for styret

i EWOB, som ble formelt etablert med hovedkontor i Brussel i desember 2014.

DELTAKELSE I NORSK OG INTERNASJONAL SAMFUNNSDEBATT

Norsk Institutt for Styremedlemmer deltar i samfunnsdebatten om temaer som er av prinsipiell interesse for utviklingen av eierstyring og selskapsledelse. Internasjonalt er den skjeve kjønnsbalansen i styret et aktuelt tema, og vi inviteres fra tid til annen til å holde foredrag eller kommentere i utenlandske medier. I 2015 deltok Styreinstittets daglige leder med innlegg og foredrag om dette temaet på svensk-norsk handelskammers årsmøte på den norske ambassaden i Stockholm, temamøte hos Board Network i København, debattmøte i regi av tenketanken New America og det norske generalkonsulatet i New York, samt ved lanseringen av Institutt for Samfunnsforsknings rapport «Virkinger av kjønnskvolter i norsk næringsliv» i Oslo.

Styreledervervet i ecoDa gir Norsk Institutt for Styremedlemmer mange muligheter til å presentere norske og nordiske perspektiver på hva som utgjør god eierstyring og selskapsledelse. I kraft av ledervervet i ecoDa deltok daglig leder i november 2015 for eksempel med foredrag og debattinnlegg om styret og tillit i de spanske og brasilianske styreinstitteters årskonferanser.

NY LOV KREVER MER AV REVISJONSUTVALGET

Revisjonsutvalget forbereder styrets oppfølging av regnskapsrapportering og har en viktig rolle i å sikre god risikostyring og internkontroll. Nå kommer nye lovkrav som vil kreve mer av revisjonsutvalget.

EUs revisjonsdirektiv og den nye forordningen for revisjon av foretak av allmenn interesse betyr endringer i norsk lov. Et lovutvalg arbeider med forslag til ny revisorlov, som skal presenteres innen utgangen av mars 2017.

– Det kommer betydelige endringer i regelverket for revisjon og revisorer for selskaper av allmenn interesse. Blant annet vil det stilles krav til prosessen for å velge revisjonsfirma. Revisjonsutvalget er ansvarlig for dette og vil måtte ta en mer aktiv rolle, sier Rita Granlund, leder for revisjon i PwC, som leder fagutvalget for risikostyring og internkontroll.

Fremover må det dokumenteres at valget av revisor bygger på kriteriene i anbudsdocumentet. Det vil ikke lenger være nok å velge en annen ansvarlig revisjonspartner fra samme firma. Hovedregelen i EU-regelverket er at selskaper må bytte revisjonsfirma hvert tiende år, men hvert enkelt land

kan velge å forlenge med ti år, og det gjenstår å se hva det norske lovutvalget foreslår. Det vil også komme detaljerte krav til revisors skriftlige rapportering.

– En av revisjonsutvalgets oppgaver er å vurdere og overvåke at ekstern revisor er uavhengig. Den nye loven vil blant annet regulere i hvilken grad samme revisor også kan levere rådgivningstjenester, og revisjonsutvalget må godkjenne tilleggstjenestene. Hensikten er å sikre revisors uavhengighet, sier Granlund.

– Fra regnskapsåret 2016 endres også form og innhold i revisors beretning. Blant annet må revisor beskrive vesentlige forhold i revisjonen. Dette vil kreve god kommunikasjon mellom revisor og styret ved revisjonsutvalget, som igjen vil bedre kvaliteten på selskapets finansielle rapportering, mener Rita Granlund.

” *Endringene vil kreve god kommunikasjon mellom revisor og revisjonsutvalg, som igjen vil gi bedre kvalitet på den finansielle rapporteringen*



FAGUTVALG RISIKOSTYRING OG INTERNKONTROLL

Fagutvalget ledes av PwC, ved Geir Haglund, Rita Granlund (foto) og Haavard Abrahamsen.

Øvrige medlemmer:

- Svein Jacobsen, tidligere leder av revisjonsutvalget i Nordea Ab
- Martin Skancke, leder av revisjonsutvalget i Storebrand ASA og Kommunalbanken
- Rebekka Glasser Herlofsen, styremedlem og medlem av revisjonsutvalget i Statoil ASA
- Karin Bing Orgland, styreleder GIEK

”

*Gode diskusjoner og
verdskapende bruk
av tid*

*Liker retningen på
Styreinstittets
sammenkomster
- økende utbytte!*



ET VANNSKILLE I STYREREKRUTTERINGEN

Styremedlemmer møter økt ansvar og arbeidsmengde og stadig høyere forventninger om å være foroverlente og fleksible. Det stiller store krav så vel til personlige egenskaper og ferdigheter, som til kunnskap, innsikt og erfaring.

Det siste tiåret har radikalt endret rammene for styrearbeid. Når nasjonale og internasjonale myndigheter strammer reguleringskruen, påvirker det også hvordan styret settes sammen.

– Mens finanskrisen ligger som bakteppe for de senere årenes endringer i Europa, kom det store vannskillet i Norge litt før – med kjønnskoteringsloven, sier Mette Krogsrud. Hun leder Korn Ferry i Norge – og Styreinstittutets Fagutvalg Styre- og lederutvikling.

– Kvoteringsloven tvang oss ikke bare til å finne flere kvinnelige styrekandidater. Den fikk valgkomiteene til å reflektere over hvilken kompetanse det var styret egentlig trengte – altså hvilke konkrete erfaringer, ferdigheter og kvaliteter de nye styremedlemmene måtte ha.

” *Kvoteringsloven fikk valgkomiteene til å reflektere over hvilken kompetanse det var styret egentlig trengte*

Resultatet er blitt en mer profesjonell og strukturert rekrutteringsprosess, mener Krogsrud.

En undersøkelse Korn Ferry gjennomførte sammen med ecoDa i 2014-2015, har sett på hvordan de endrede rammene for styrearbeid påvirker rekrutteringen til styret. Her bidro Fagutvalg Styre- og lederutvikling på vegne av Styreinstittutet.

– Vi ville se om det fantes fellestrekk, og om det var mulig å komme frem til beste praksis-anbefalinger for styre rekruttering på tvers av ulike styremodeller i ulike land. Nå håper vi at anbefalingen vi landet på kan gi aksjonærer, valgkomiteer og styret støtte for en mer stringent nominasjonsprosess som både møter selskapets behov og myndighetenes krav, sier Mette Krogsrud.



FAGUTVALG STYRE- OG LEDERUTVIKLING

Fagutvalget ledes av Korn Ferry International, ved Torbjørn Gjelstad og Mette Krogsrud (foto).

Øvrige medlemmer:

- Terje Venold, valgkomiteen Norsk Hydro ASA
- Birger Magnus, styreleder Storebrand ASA
- Erik Must, valgkomiteen i Veidekke ASA
- Berit Svendsen, styremedlem DNB ASA
- Magne Hovden, SVP Corporate People and Organisation, Statoil ASA
- Gry Mølleskog, Hoffsjef, Det Kongelige Hoff

” *Inspirasjon til riktig fokus og verdiskaping i styrerommet*

Sitater er hentet fra deltakere på medlemsarrangementer.

styreinstitutt