

ÅRSRAPPORT ANNUAL REPORT 2014

Norsk Institutt for Styremedlemmer / *Norwegian Institute of Directors*

styreinstitutt

Norsk Institutt for Styremedlemmer er møteplassen og kunnskapsnettverket for styremedlemmer i børsnoterte og statseide selskaper

INNHOOLD

Grenseløst styrearbeid	3
Styrets arena	4
Styrets beretning	5
Resultatregnskap	10
Balanse	11
Noter	12
Året 2014	14
Styrehonorarundersøkelsen	18
Prosjekt "Mangfold i toppledelsen"	20
Revisjonsberetning	50
Kort om	53

CONTENT

Boards without borders	27
The Board of Directors' arena	28
Directors' report	29
Income statement	34
Balance	35
Notes	36
Events 2014	38
The board remuneration survey 2014	42
Greater diversity among tomorrow's leaders	44
Auditor's report	51
In brief	52

GRENSELØST STYREARBEID

Motivasjonen bak etableringen av Norsk Institutt for Styremedlemmer var å bidra til økt verdiskaping gjennom god corporate governance. Men «god corporate governance» - hva innebærer egentlig det?

Stadig flere norske selskaper opererer utenlands, eller får utenlandske eiere og styremedlemmer med bakgrunn fra andre governancekulturer. Samtidig får stadig flere norske styremedlemmer verv i utenlandske selskaper. Eierstruktur og styringsmodell kan påvirke selskapers effektivitet og lønnsomhet, og dermed samfunnsøkonomi og sysselsetting. Behovet for å forstå konsekvensene av disse strukturene og modellene blir derfor mer og mer påtrengende.

Selv innenfor Skandinavia er forskjellene store. Mens staten eier store andeler i norske børsnoterte selskaper, dominerer private stiftelser i Danmark og noen få og store private eiersfærer i Sverige. Det medfører også forskjeller i regler og anbefalinger.

Men i møte med europeiske styrekulturer, er det likevel lett å se at de nordiske governance-systemene har mye til felles. Karakteristisk for nordisk eierskap er en positiv holdning til store, langsiktige og aktive eiere, balansert mot sterke mekanismer for å beskytte mindre aksjonærers interesser, et tydelig skille mellom styre og operativ ledelse, samt valgkomité og revisor som er utpekt av og ansvarlig overfor generalforsamlingen.

Styreinstituttets medlemskap i European Confederation of Directors' Associations gir oss inngrep med internasjonal

utvikling på området eierstyring og selskapsledelse og mulighet til å påvirke strømmen av lover og reguleringer fra EU på dette området. Derfor har vi satt stor pris på initiativet til å definere en nordisk modell for eierstyring og selskapsledelse. Arbeidet, som ble presentert rundt årsskiftet, beskriver en nordisk plattform som gjenspeiler prinsippene vi nevnte ovenfor, og som kan fungere som motvekt til den anglo-amerikanske modellen, som ellers ofte har dominert internasjonal diskurs.

Eierstrukturer og governance-modeller har også betydning for hvem som velges inn i styret – og hvordan. I regi av ecoDa, har Styreinstituttet sammen med Korn Ferry ledet arbeidet med å definere en europeisk beste praksis-anbefaling for styreerkruttering. Vi håper rapporten, som i disse dager presenteres i Brussel, kan inspirere eiere, valgkomiteer og styremedlemmer til å tenke gjennom hvordan styret velges, hvilke kriterier som legges til grunn, og – mest av alt – hvordan man best kan sørge for at den totale kompetansen rundt styrebordet utnyttes til beste for virksomheten og samfunnet forøvrig.

Stor takk til alle medlemmer, samarbeidspartnere og støttespillere som muliggjør Styreinstituttets arbeid for økt verdiskaping!



”

Ulike aksjonærstrukturer og eierstyringsprinsipper påvirker vår oppfatning av hva som er verdiskapende styrearbeid

Turid E. Solvang
daglig leder

STYRETS ARENA

”

Grace Reksten Skaugen:

Et mangfoldig styre kan være en viktig ressursgruppe for ledelsen og selskapet. Er norske selskaper flinke til å benytte seg av styrets kompetanse?



”

Tore Olaf Rimmereid:

Styreutvalgene, som for eksempel revisjons- og kompensasjonsutvalg, skal bedre kvaliteten på styrets arbeid. Samtidig må utvalgene medvirke til at hele styret retter mer oppmerksomhet mot forretningsutvikling og strategi.



”

Dag J. Opedal:

Styrets viktigste oppgave er å bidra til å gjøre ledelsen god – å støtte og utfordre ledelsen i å sette retning, gjennomføre, forbedre og bygge en sterk organisasjon.



”

Olaug Svarva:

Styrearbeidet profesjonaliseres, og det blir stadig viktigere at styret samlet sett har rett kompetanse for selskapet det skal styre. Valgkomiteen får en nøkkelrolle og trenger gode prosesser og kvalifiserte innspill fra aksjonærer, styremedlemmer og ledelse.



STYRETS BERETNING 2014

Norsk Institutt for Styremedlemmer har hatt et meget aktivt år, med godt besøkte medlemsarrangementer, gode 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 har kontor i Lilleakerveien 2E på Lysaker i Oslo.

Styret i Norsk Institutt for Styremedlemmer består av styreleder Grace Skaugen og styremedlemmene Dag J. 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. Den viktigste oppgaven for foreningen er å gi medlemmene en møteplass for åpen dialog og utveksling av erfaringer om styrearbeid. Styreinstituttet ønsker å bidra til å utvikle beste praksis og inspirere til nytenking om styrearbeid.

Styreinstituttet har et aktivt samarbeid med foreninger for styremedlemmer i andre land, særlig gjennom medlemskapet i European Confederation of Directors' Associations, ecoDa. Vi holder også løpende kontakt med nasjonale og internasjonale utdanningsinstitusjoner som har interesse for styrearbeid. Med slik tilgang til internasjonal styre-ekspertise og samarbeid om beste praksis bidrar vi til å utvikle kompetansen i norske styrerom.

MEDLEMMER

Styreinstituttet tilbyr medlemskap til styremedlemmer og medlemmer av nominasjonskomiteer i børsnoterte, privateide og statseide selskaper med forretningsmessig mål. Bedriftsmedlemskap inkluderer også representanter for den øverste administrative ledelsen. Styremedlemmer i private selskaper kan tegne assosiert medlemskap.

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

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, Entra Eiendom ASA, Schibsted ASA.

BEDRIFTSMEDLEMMER

Følgende selskaper var bedriftsmedlemmer i 2014:

Aker ASA, Arendal Fossekompagni ASA, Cermaq ASA, Eksportfinans ASA, Eksportkreditt Norge AS, Enova SF, Garantiinstituttet for Eksportkreditt (GIEK), Gassco AS, Gjensidige Forsikring ASA, Hafslund ASA, I.M. Skaugen S.E, Kommunal Landspensjonskasse gjensidig forsikringsselskap (KLP), Kommunalbanken AS, Kongsberg Gruppen ASA, OBOS, Petoro AS, Petroleum Geo Services ASA, Posten Norge AS,

Styreinstituttets
bedriftsmedlemmer
representerer **70 %**
av verdiene på
Oslo Børs

Norges stemme
i nettverk av
55 000 europeiske
styremedlemmer

Founding members

Statoil ASA

Telenor ASA

Norsk Hydro ASA

Statkraft SF

DNB ASA

Orkla ASA

Veidekke ASA

Storebrand ASA

Entra Eiendom ASA

Schibsted ASA

Statnett AS, Statoil Fuel & Retail ASA, Sparebank1 Gruppen AS, Yara International ASA.

SAMARBEIDSPARTNERE OG STØTTESPILLERE

Norsk Institutt for Styremedlemmer har samarbeidsavtaler med PwC, Korn Ferry International og DNB Markets. Avtalene innebærer at de tre samarbeidsselskapene har ansvar for å lede henholdsvis Fagutvalg Risikostyring og internkontroll, Fagutvalg Styre- og lederutvikling og Fagutvalg Kapitalmarkedsforhold.

Folketrygdfondet er økonomisk og faglig støttespiller for foreningen. Ved oppstart i 2009 mottok Norsk Institutt for Styremedlemmer økonomisk støtte fra Innovasjon Norge og Nærings- og handelsdepartementet. I 2014 har Innovasjon Norge også gitt støtte til gjennomføring av prosjekt for å få flere kvinnelige toppledere i norsk næringsliv.

Foreningen har et nært samarbeid med både Oslo Børs, NUES (Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse) og NHO.

Norsk Institutt for Styremedlemmer registrerer stor interesse for sitt arbeid. Foreningen mottar forespørsler om samarbeid fra ulike organisasjoner og virksomheter nasjonalt og internasjonalt og vurderer disse på løpende basis.

AKTIVITETER

Norsk Institutt for Styremedlemmers formålsparagraf spesifiserer foreningens oppdrag slik:

- Være faglig møteplass, nettverk og diskusjonsforum
- Opplysning og videreutdanning
- Aktiv i samfunnsdebatten
- Utvikle og formidle konkrete verktøy for effektivt styrearbeid
- Bidra til, og formidle, forskning og undersøkelser av relevans for foreningens arbeid

- Høringsinstans for lover og reguleringer
- Bidra til å øke andel kvinner blant toppledere og styreledere

FAGUTVALG

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

Fagutvalgene har som oppgave å overvåke og sette dagsorden for aktuelle styrefaglige temaer på sine fagfelter, å dokumentere beste praksis for emner innenfor sitt fagområde, samt å foreslå foredragsholdere og temaer for lunsjmøter og konferanser. Fagutvalgene bidrar også når foreningen utarbeider høringsuttalelser. Det legges vekt på at arbeidet skal gi håndfaste resultater. For eksempel er det et ønske at arbeidet med å definere beste praksis skal resultere i kurs og seminarer for medlemmene, og at beskrivelsene av beste praksis skal kunne samles i en håndbok i styrearbeid.

Fagutvalgsmedlemmene gir uttrykk for at de har stort utbytte av det faglige fellesskapet og diskusjonene i fagutvalgenes møter. Utvalgene gjennomfører årlig en fellesamling for å utveksle erfaringer om fagutvalsarbeidet.

Norsk Institutt for Styremedlemmer har i dag tre fagutvalg:

- Fagutvalg Risikostyring og internkontroll, ledet av PwC
- Fagutvalg Styre- og lederutvikling, ledet av Korn Ferry International
- Fagutvalg Kapitalmarkedsforhold, ledet av DNB Markets

Fagutvalg Risikostyring og internkontroll arbeider for å styrke styrenes kompetanse på områder som finansiell rapportering/IFRS, internkontroll, risikoforståelse og risiko-

håndtering. Blant temaene fagutvalget arbeider med er etikk og samfunnsansvar, integrert rapportering, samt intern revisjon.

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 suksessplanlegging og talentutvikling, evaluering og sammenstilling av styre, samt kompensasjonsmodeller.

Blant oppgavene Fagutvalg Styre- og lederutvikling arbeider med er beste praksis for styreevaluering, styret som team og styreleders rolle i teamet. Fagutvalget har også bidratt til en paneuropeisk undersøkelse om styre-rekruttering, som ble gjennomført i 2014.

Fagutvalg Kapitalmarkedsforhold skal styrke styremedlemmers kunnskap om mekanismene i kapitalmarkedene og ulike markedsaktører og bidra til kontakt mellom kapitalmarkedsaktører og styremedlemmer. Fagutvalget har blant annet bidratt med beste praksis-anbefaling for kapitalinnhenting og innhold til kurstilbudet. Norsk Institutt for Styremedlemmer har organisert sammen med Oslo Børs siden 2013.

STYRESEKRETÆRFORUM

Styresekretærforum er en arena der styresekretærer hos foreningens medlemsbedrifter og spesielt inviterte gjester kan utveksle erfaringer i tilknytning til styresekretærrollen og diskutere temaer som har relevans for bedre styrearbeid. Det ble i 2014 avholdt to møter i Styresekretærforum. Tema for møtene var hhv. styresekretærens rolle overfor valgkomiteen og kompetansekrav for styresekretærer. Det er også startet arbeid med beste praksis-anbefaling for styresekretærens rolle. Styresekretærene har også bidratt til videreutvikling og testing av oppsettet for Styreinstituttets honorarundersøkelse.

NOMINASJONSKOMITEEN

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

MØTER OG KONFERANSER

En av Norsk Institutt for Styremedlemmers viktigste oppgaver er å bidra til beste praksis styrearbeid. Møtene og konferansene foreningen arrangerer gir medlemmene arenaer for å 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 2014 avholdt Styreinstituttet fire temamøter, ett debattmøte, to møter for styresekretærer og to fagkonferanser, hvorav én i forbindelse med årsmøtet. Det er generelt god oppslutning om arrangementene.

Følgende møter, konferanser og kurs ble arrangert i 2014:

13.02.2014 - Temalunsj: Ikke-finansiell rapportering – integrert rapportering

05.03.2014 - Temalunsj: Høydepunkter fra Davos til norske styrerom

09.04.2014 - Årsmøte med vårmøte: All makt i denne aksje? Om dialogen mellom aksjonærene og styret

20.05.2014 - Debattmøte: Female top managers – fast track or soft trail to the C-suite?

03.06.2014 - Styresekretærforum: Valgkomiteens arbeid og styresekretærens rolle

13.06.2014 - Temalunsj: Muligheter og fallgruver i obligasjonsmarkedet

08.10.2014 - Temalunsj: Styrets rolle i fastsettelse av finansiell strategi

06.11.2014 - Nettverkskonferanse: Morgendagens ledere – sikrer styret og ledelsen seg de beste talentene?

12.11.2014 - Styresekretærforum: Kompetansekrav til styresekretærer

Samarbeid med andre

17.02.2014, Stockholm - Debattmøte: Post-Davos Nordic summit, arrangert av PwC

29.04.2014, Brüssel - Konferanse: The board selection process, arrangert av ecoDa

17.03. og 21.10.2014, Brüssel - Kurs:

New governance challenges for board members in Europe, arrangert av ecoDa

21.01., 04.02., 13.05., 16.09. og 11.11.2014

Børskurs for styremedlemmer, i samarbeid med Oslo Børs

Arrangementene er beskrevet i egen artikkel på s. 14.

FORSKNING OG UNDERSØKELSER

Norsk Institutt for Styremedlemmer gjennomfører årlig en omfattende kartlegging av styrehonorarer i norske selskaper. Kartleggingen er beskrevet i egen artikkel på s. 18. Komplette rapporter er tilgjengelig for medlemmer, samarbeidspartnere, støttespillere og andre selskaper som har bidratt egne data. Undersøkelsen ble omtalt i et større oppslag i Aftenposten, samt i Ukeavisen Ledelse.

Høsten 2014 gjennomførte Norsk Institutt for Styremedlemmer en spørreundersøkelse blant norske styreledere om holdninger til mangfold i selskapers toppledelse. Dataanalysen ble gjennomført av Institutt for samfunnsforskning. Undersøkelsen ble presentert på foreningens nettverkskonferanse i november. Den er også beskrevet i en egen artikkel i årsrapporten. Samtidig med spørreundersøkelsen ble det samlet inn CVer fra konsernledergrupper i børsnoterte og statseide selskaper. Disse inngår i datagrunnlag for videre arbeid med suksessplanlegging.

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 foreningens aktiviteter.

DELTAKELSE I SAMFUNNSDEBATTEN

I samsvar med vedtektene deltar Norsk Institutt for Styremedlemmer i samfunnsdebatten om temaer som er av prinsipiell interesse for utviklingen av eierstyring og selskapsledelse. Vi registrerer at disse temaene gir gjenklang så vel hos medier, som hos politisk ledelse.

Den skjeve kjønnsbalansen i europeiske styrerom har vært gjenstand for mye oppmerksomhet i de senere årene. Norsk Institutt for Styremedlemmer mottar regelmessig henvendelser om å delta i debatter i andre land og å kommentere denne saken i utenlandske medier. I 2014 resulterte det i medieoppslag i blant andre The Financial Times, Berlingske Tidende og Dagens Industri. Turid E. Solvang bidro i paneldebatter om temaet i Belgia, Spania, Storbritannia og Sverige i 2014.

INTERNASJONALT SAMARBEID

Norsk Institutt for Styremedlemmer representerer Norge i ecoDa – the European Confederation of Directors' Associations (www.ecoda.org). Styreinstuttets daglige leder Turid E. Solvang er styremedlem og aktiv bidragsyter i flere av ecoDas utøvende komiteer.

ecoDa, som består av 19 nasjonale styreinstitutter og representerer 55 000 styremedlemmer i Europa, arbeider med å fremme god eierstyring i europeiske selskaper. Foreningen tilbyr kompetanseutvikling, organiserer konferanser og er høringsinstans for EU i spørsmål som angår lovverk og retningslinjer, corporate governance og styrearbeid generelt. ecoDas kurs og konferanser gir gode

muligheter til læring og nettverksbygging for medlemmer i Norsk Institutt for Styremedlemmer.

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 gir det nyttige benchmarks og impulser for styrearbeid i norske selskaper.

ecoDa bidrar med innspill til EU-høringer samt utvikling av publikasjoner og position papers. I 2014 leverte ecoDa blant annet innspill vedrørende ikke-finansiell rapportering, eierstyring i relasjon til ny Europa-kommisjon og -parlament, EUs planlagte direktiv for aksjonærrettigheter, Global Network of Directors' Institutes' notat om aksjonærs kortsiktighet i investeringer, samt OECDs prinsipper for eierstyring og selskapsledelse.

Debatten om kjønnsbalansen i styrer fortsetter i Europa. I april 2014 var dette et av hovedtemaene for ecoDas årskonferanse, der Turid E. Solvang og Marianne Johnsen bidro som paneldeltakere.

Norsk Institutt for Styremedlemmer ble for to år siden invitert til å bidra til å opprette European Women on Boards (EWOB). EWOB, som skal bidra til at flere godt kvalifiserte kvinner blir styremedlemmer, mottok i 2014 EUR 250 000 i tilskudd fra EU og ble i desember 2014 endelig etablert med hovedkontor i Brussel. Medlemmer fra starten var franske Association des Femmes diplômées d'Expertise Comptable et Administrateurs, Board Professionals BPF Finland, Norsk Institutt for Styremedlemmer og belgiske Women On Board, mens britiske Institute of Directors,

franske Financi'elle, tyske FIDAR (Frauen in Aufsichstraat), nederlandske Talent naar de Top og italienske Valore D er kommet til siden. Turid E. Solvang er nestleder i EWOBs styre og bidro i denne funksjonen i rundebordskonferanse om kvinner i toppledelse i London 18. november.

MEDLEMSKOMMUNIKASJON

De viktigste kanalene i foreningens dialog med medlemmene er medlemsarrangementene og foreningens nettsted. Det arbeides løpende med å gjøre disse kanalene til interessante og levende møtesteder for foreningens medlemmer og andre styremedlemmer.

ARBEIDSMILJØ OG YTRE MILJØ

Foreningen hadde i 2014 én fast ansatt. Det har ikke vært registrert sykefravær, skader eller ulykker.

Virksomheten anses ikke å forurense det ytre miljø.

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.

Totale driftsinntekter i 2014 var kr. 3 649 139 (kr. 3 206 845 i 2013) og driftskostnader kr. 3 355 014 (kr. 3 247 059 i 2013), hvilket gir driftsresultat på kr. 294 125 (kr. -40 214 i 2013).

Foreningen har stabile inntekter og god likviditet. Årets resultat ble et overskudd på kr. 324 844 (kr. 38 560 i 2013) slik det fremkommer i resultatregnskap og balanse.

Overskuddet overføres til annen egenkapital og kan anvendes til å dekke uforutsette driftsutgifter eller gjennomføre særskilte prosjekter, som oppgradering av foreningens nettsider eller ny kompetanseutvikling.

ØVRIGE FORHOLD

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

FREMTIDSUTSIKTER

Norsk Institutt for Styremedlemmer er til for å bidra til verdiskaping gjennom god eierstyring og selskapsledelse.

Foreningens strategi ligger fast: å bidra til videre utvikling av styrefaget for å kunne være en verdifull samarbeidspartner og støttespiller for medlemmene. Våre primære målgrupper er styrever, valgkomiteer og toppledelse i børsnoterte og statlige selskaper. Vårt mål er å definere dagsorden i styrefaget, sette standard for beste praksis i styrearbeid og være medlemmenes viktigste arena for utveksling av erfaringer om styrearbeid.

Søkelyset på styrets arbeid blir stadig sterkere, og det stilles stadig større krav til styremedlemmenes kunnskap og klokskap. Norske børsnoterte selskaper konkurrerer i stadig mer krevende globale markeder, og styrets medlemmer møter stadig mer komplekse problemstillinger. Det betyr blant annet at det er et sterkt økende behov for forståelse av ulike land og regioners aksjonærstruktur og governancemodeller.

I året som kommer vil foreningen legge vekt på rollen som lyttepunkt og formidler for internasjonale trender i styrearbeid. Samtidig fortsetter arbeidet med å utvikle beste praksis-beskrivelser for styrenes sentrale arbeidsområder, samt å videreutvikle tilbudet om erfaringsbaserte kurs og kompetanseutvikling.

Oslo, 13. april 2015

Styret i Norsk Institutt for Styremedlemmer



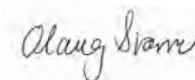
Grace Reksten Skaugen
styreleder



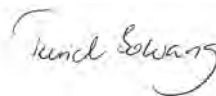
Dag J. Opedal
styremedlem



Tore Olaf Rimmereid
styremedlem



Olaug Svarva
styremedlem



Turid E. Solvang
daglig leder

RESULTATREGNSKAP FOR 2014


	NOTE	2014	2013
DRIFTSINNEKTER OG DRIFTSKOSTNADER			
Inntekter	6	3 649 139	3 206 845
Sum driftsinntekter		3 649 139	3 206 845
Lønnskostnad	3	1 551 168	1 364 021
Avskrivning på varige driftsmidler		427	0
Andre driftskostnader	3	1 803 420	1 883 038
Sum driftskostnader		3 355 014	3 247 059
Driftsresultat		294 125	-40 214
FINANSINNEKTER OG FINANSKOSTNADER			
Renteinntekter		33 619	25 433
Rentekostnader		2 900	255
Resultat av finansposter		30 719	25 178
Ordinært resultat før skattekostnad		324 844	-15 036
Skattekostnad på ordinært resultat	4	0	-53 596
Ordinært resultat		324 844	38 560
Årsresultat		324 844	38 560
OVERFØRINGER			
Avsatt til annen egenkapital		324 844	38 560
Sum overført	5	324 844	38 560


BALANSE PER 31.12.2014

	NOTE	2014	2013
EIENDELER			
Maskiner, inventar o.l.		14 945	0
Sum varige driftsmidler		14 945	0
Sum anleggsmidler		14 945	0
OMLØPSMIDLER			
Fordringer			
Kundefordringer		533 750	631 035
Andre kortsiktige fordringer		40 094	38 270
Sum fordringer		573 844	669 305
Bankinnskudd, kontanter o.l.	2	2 109 329	1 479 291
Sum omløpsmidler		2 683 173	2 148 596
Sum eiendeler		2 698 118	2 148 596
EGENKAPITAL OG GJELD			
Innskutt egenkapital			
Opptjent egenkapital			
Annen egenkapital		1 761 110	677 933
Sum opptjent egenkapital	5	1 761 110	677 933
Sum egenkapital		1 761 110	677 933
GJELD			
Kortsiktig gjeld			
Leverandørgjeld		116 869	87 501
Offentlige avgifter, skattetrekk mm.		226 566	109 559
Forskudd fra kunder	6	350 004	1 108 337
Annen kortsiktig gjeld		243 570	165 266
Sum kortsiktig gjeld		937 008	1 470 663
Sum gjeld		937 008	1 470 663
Sum gjeld og egenkapital		2 698 118	2 148 596

Oslo, 13. april 2015

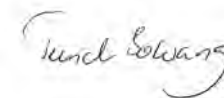
Styret i Norsk Institutt for Styremedlemmer


Grace Reksten Skaugen
styreleder


Tore Olaf Rimmereid
styremedlem


Dag J. Opedal
styremedlem


Olaug Svarva
styremedlem


Turid E. Solvang
daglig leder

NOTER TIL ÅRSREGNSKAPET 2014

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 etterhvert 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. 100 976. Skyldig skattetrekk utgjør kr. 93 698, som ble betalt ved forfall.

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

Lønnskostnader består av følgende poster:	2014	2014
Lønninger	1 302 737	1 140 486
Folketrygdavgift	192 027	168 458
Andre lønnskostnader	1 655	4 698
Innskuddspensjon	54 748	50 380
Sum lønnskostnader	1 551 168	1 364 021
Gjennomsnittlig antall ansatte	1	1
Godtgjørelser:	Daglig leder	Styret
Lønn	1 133 095	0
Annen godtgjørelse	4 392	0
Sum	1 137 487	

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

Revisor eks. mva	2014	2013
Revisjonshonorar	33 123	36 553
Teknisk bistand utarbeidelse av årsregnskap	11 074	9 592
Annen bistand	9 605	17 059
Sum kostnadsført revisjonshonorar	53 802	63 204

Andre driftskostnader	2014	2013
Husleie og lokalkostnader	201 602	259 860
Data- og kommunikasjonskostnader	239 366	270 178
Revisjon, regnskapshonorar og andre honorarer	430 862	312 225
Møtekostnader	303 013	279 562
Kontorrekvisita og trykksaker	89 439	338 773
Andre kontor- og driftskostnader	539 139	422 440
Tap på fordringer	62	7 500
Sum andre driftskostnader i resultatregnskapet	1 803 420	1 883 038

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.

NOTE 5 EGENKAPITAL

Per 01.01.	2014	2013
	677 933	639 373
Årets resultat	324 844	38 560
Korrigerings tidligere års feil mot EK	758 333	
Per 31.12.	1 761 110	677 933

NOTE 6 INNTEKTER

	2014	2013
Founding members/samarbeidspartnere	1 875 000	1 600 000
Medlemsavgift bedrift/personer	1 739 874	1 563 210
Viderefakturert	4 265	43 636
Avsatte inntekter	-70 000	
Offentlig støtte	100 000	
Sum inntekter	3 649 139	3 206 846
Forskuddsbetaling fra kunder	350 004	1 108 336

Tilskudd fra Innovasjon Norge innvilget i 2014, kr. 400 000, inntektsføres i 2015.

Bygge nettverk,
dele erfaringer
og søke nye løsninger



ÅRET 2014

Gjennom å lage gode møteplasser der medlemmene kan samtale om utfordringer og utveksle erfaringer, bidrar Norsk Institutt for Styremedlemmer til videre utvikling av beste praksis styrearbeid. Styreinstituttet arrangerte i 2014 fire temalunsjer, to konferanser, ett debattmøte og sju kurs – sistnevnte i samarbeid med Oslo Børs og ecoDa. Blant innleiderne var foreningens medlemmer, sentrale politikere, forskere og ledere fra organisasjons- og næringsliv. 300 av medlemmene deltok på foreningens arrangementer i 2014.

TEMALUNSJER

13.02.2014

IKKE-FINANSIELL RAPPORTERING - INTEGRERT RAPPORTERING

Innledere: Jon Hindar, CEO Cermaq ASA og
Eli Moe-Helgesen, Partner PWC

Integrert rapportering skal gi investorer og andre interessenter bedre mulighet til å gjøre en helhetlig vurdering av selskapet. Fra 2013 av plikter større selskaper ifølge regnskapsloven å rapportere «hva foretaket gjør for å integrere hensynet til menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og sosiale forhold, det ytre miljø og bekjempelse av korrupsjon i sin daglige drift og i forholdet til sine interessenter». I tillegg til finansiell informasjon, rapporterer selskapet nå altså også om sosiale forhold ved virksomheten, selskapsstyring og påvirkning på miljø.

Også Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) presiserer at styrene i norske børsnoterte selskaper

bør påse at systemene for internkontroll og selskapsstyring håndterer risiko knyttet til samfunnsansvar og bærekraft tilfredsstillende.

Hovedpunkter fra diskusjonen:

- Rapportering er en oppfølging av selskapets forretningsstrategi. God rapportering plasserer bedriften i samfunnet og samfunnet i bedriften.
- Selv om det er administrasjonen som gjennomfører rapporteringen, har styrene en rolle som pådrivere for integrert rapportering.
- Styret bør kommunisere hva de er opptatt av – og hva de ikke er opptatt av.
- Rapporteringsparameterne skal være relevante og vesentlige for selskapet og kunne gi grunnlag for informerte investeringsbeslutninger.
- Trender tilsier mer vekt på temaer som antikorrupsjon og skatt.
- Rapporteringen bør gå fra prosaform over på målbare data på dette området også.
- Rapporteringen må reflektere holdning til risiko.

05.03.2014

HIGHLIGHTS FRA DAVOS; HVA KAN VI TA MED OSS INN I NORSKE STYREROM?

Innledere: Professor Karen Helene Ulltveit-Moe fra Universitetet i Oslo og adm. direktør Haavard Abrahamsen i PWC Norge

Grunnleggende politiske, økonomiske, sosiale og – ikke minst – teknologiske krefter er i ferd med å flytte makt fra tradisjonelle hierarkier til nettverk av heterarkier. Men heller enn å se strategiske muligheter, sitter det internasjonale samfunnet fast i krisemodus. Hvert år i januar samler World Economic Forum stats- og næringslivsledere fra hele verden. Tema for 2014 var store globale endringer og hvilke konsekvenser disse har for samfunn, politikk og næringsliv. Styreinstuttet ønsket å diskutere hvilke lærdommer, tanker og konklusjoner fra konferansen som styremedlemmer kunne ta inn i norske styrerom.

Fra samtalen:

- Raske teknologiske skift griper inn i andre sektorer og setter arbeidstakeren i en vanskeligere situasjon. Vi mangler skiftet i politikk som ivaretar denne endringen.
- Sosiale medier og flere andre store trender genererer mye verdi, men lite sysselsetting.
- Samfunnsmodeller utfordres av global migrasjon.
- Pandemier, resistente bakterier, livsstilsykdommer – store helseutfordringer står i kø. Kan samfunnssystemer, som skattlegging, gi bidrag til å løse dem?

Fra PWCs årlige internasjonale topplederundersøkelse:

- Lederne er forbi overlevelsmodus og har større tiltro til fremtiden.
- De viktigste megatrendene som former beslutninger er: demografiske endringer og en aldrende befolkning; økonomisk makt flytter østover; urbanisering;

klimaendringer som sammenfaller med enorm etterspørsel etter mat og vann; teknologi.

- Når 81 % mener teknologisk utvikling blir mest avgjørende, må selskaper spørre seg hva de selv gjør for å være i front på teknologisk innovasjon.

13.06.2014

MULIGHETER OG FALLGRUVER I OBLIGASJONS-MARKEDET

Innledere: Preben Stray, Senior Vice President Capital Markets, DNB Markets og Nils Petter Dybvik, CFO Wilhelmsen Holding og styremedlem i Wilh. Wilhelmsen ASA

Både i Norge og i EU møter bankene stadig strengere kapitalkrav. For å vokse videre må selskapene i økende grad vurdere andre finansieringskilder. Stadig flere norske selskaper velger å utstede obligasjonslån. Hvordan kan styret sikre at selskapet utnytter dette markedet på en effektiv og hensiktsmessig måte?

Obligasjonslån brukes gjerne for å skaffe relativt store beløp, eller når banklån ikke er tilgjengelige. Obligasjonsmarkedet har hatt sterk vekst i senere tid. Det er også mange utenlandske investorer i det norske obligasjonsmarkedet. Et større investorunivers åpner nye muligheter for bedriftene, og enkeltinvestorer får mindre makt enn før. Tradisjonelt er det olje og shipping som har brukt obligasjonslån mest aktivt, men investorene vurderer nå nye sektorer.

Fra diskusjonen:

- Finansieringsløsninger som dette krever spesialisert kompetanse. Men selv om det derfor er fristende å delegerer til administrasjonen, hører slike beslutninger hjemme på styrenivå.

- Denne finansieringskilden er ganske kostnadskrevende, og det gir de større aktørene en fordel.
- Selskaper som vurderer obligasjonslån bør ha en plan for hvordan gjelden kan innfris uten å selge for mange eiendeler.
- Man bør ikke bruke obligasjonsmarkedet på grunn av at man ikke får banklån.

08.10.2014

STYRETS ROLLE I FASTSETTELSE AV FINANSIELL STRATEGI, SOM GRUNNLAG FOR VERDISKAPING

Innledere: Olaug Svarva, adm. direktør i Folketrygdfondet og Dag Opedal, styremedlem i Telenor ASA

Investorene forventer at styret og ledelsen legger tydelige finansielle mål og kriterier til grunn når de bestemmer selskapets kapitalbehov og -allokering. Finansielle mål – som kapitalavkastning, vekst og kapitalkostnad – skjerper kapitaldisiplinen. Markedet setter pris på tydelig kommuniserte mål og måloppnåelse. I 2013 hadde kun 21 prosent av selskapene Folketrygdfondet investerte i tydelige finansielle mål – men per 2014 var andelen økt til 31 prosent.

Så hvordan kan styret sikre at selskapet ikke bare setter finansielle mål, men også kommuniserer disse til markedet på en god måte?

Fra diskusjonen:

- Det er god folkeskikk å fortelle eierne hvilke risiki som finnes, hvordan pengene forvaltes, og hva en har tenkt å bruke dem til.
- Tydelige finansielle mål bidrar til verdiskaping, fordi selskaper som har tydelige strategier for å nå mål og håndtere risiko vil ha lavere kapitalkostnader og oppnå bedre prising av aksjen. Riktige mål gir også rett verdsettelse over tid.

- For at strategien skal være troverdig, må den formidle hvordan selskapet planlegger å nå målene sine. Hvilke måleparametere som er relevante kan variere med bransje.
- Det er lettere å love på lang sikt og holde på kort sikt; det er mellomfasen som er krevende. Selskaper må velge en syklus som er relevant for bransjen og selskapet og utdanne marked og analytikere om hva det er mulig å påvirke og hva som ikke er det innenfor denne perioden.
- Finansielle mål har mindre relevans for selskaper som legger mer vekt på vekst enn på kapitalavkastning. Det samme gjelder mindre selskaper med hyppigere endringstakt.

KONFERANSER

09.04.2014 - Årsmøte og vårmengel

ALL MAKT I DENNE AKSJE? – OM DIALOGEN MELLOM AKSJONÆRENE OG STYRET

Innledere: Yngve Slyngstad, Norges Bank Investment Management og Bente Landsnes, Oslo Børs. Panel: Leiv Askvig, valgkomiteen Orkla ASA, Ole Jacob Sunde, styreleder Schibsted ASA, Håvard Gulbrandsen, KLP Kapitalforvaltning og Hans Thrane Nielsen, Storebrand Asset Management

Styrene har store fullmakter og bærer et tungt ansvar for å skape verdier på vegne av aksjonærfellesskapet. Men den store andelen statlig eierskap på Oslo Børs betyr at aksjonærene i liten grad er direkte representert i styrerommet. Mens det er etablert en velfungerende praksis for dialogen mellom aksjonærene og ledelsen, kan ikke det samme sies for aksjonærene og styret.

Tradisjonelt utøver aksjonærene sin makt på generalforsamlingen, og det er også der de får mye av sin informasjon om selskapet. I dag ønsker aksjonærene imidlertid en mer løpende og tettere dialog med styret om selskapets strategi og aktiviteter. Tema for innledere og panel var hvilke kjøreregler man bør etablere for å få en balansert og konstruktiv kommunikasjon mellom aksjonærene og styret, og hvordan styret kan håndtere forskjellige syn blant aksjonærene.

06.11.2014 - Nettverkskonferansen 2014 MORGENDAGENS LEDERE – (HVORDAN) SIKRER STYRET OG LEDELSEN SEG DE BESTE TALENTENE?

Innledere: Næringsminister Monica Mæland, NHO-direktør Kristin Skogen Lund, styreleder Grace R. Skaugen og daglig leder Turid E. Solvang i Norsk Institutt for Styremedlemmer. Panelet besto av Svein Richard Brandtzæg, konsernsjef i Norsk Hydro ASA, Odd Arild Grefstad, konsernsjef i Storebrand ASA, Magne Hovden, direktør Personell og Organisasjon i Statoil ASA og Kjerstin Braathen, konserndirektør Bedriftsmarked i DNB ASA

Nettverkskonferansen er omtalt på s. 21.

DEBATTMØTE

20.05.2014

FEMALE TOP MANAGERS – FAST TRACK OR SOFT TRAIL TO THE C-SUITE?

Innledere: Helena Morrissey, CEO Newton Investment Management og grunnlegger av 30 % Club, Julie Margrethe Brodtkorp, statssekretær ved statsministerens kontor, Tony Manwaring, CEO Tomorrow's Company og Elisabeth Brochman, eier av Hotel Continental. Debattemøtet er omtalt på s. 22.

STYRESEKRETÆRFORUM

Styresekretærforum, som er en møteplass for styresekretærene hos Styreinstituttets medlemsbedrifter, hadde to samlinger i 2014.

03.06.2014

VALGKOMITEENS ARBEID OG STYRESEKRETÆRENS ROLLE

Innledere: Øystein Larsen Indrevær, direktjonssekretær DNB ASA og Silvija Seres, medlem av valgkomiteen Telenor ASA

Hvert år velges mer enn 500 styremedlemmer til over 180 børsnoterte selskaper. Hvilken rolle har styresekretærene i dette arbeidet, og hvordan kan de best understøtte valgkomiteens arbeid?

12.11.2014

KOMPETANSEKRAV TIL STYRESEKRETÆR

Innledere: Jo Christian Steigedal, styresekretær i Schibsted ASA og Elise Lindbæk, styresekretær i Eksportfinans ASA

Mens selskaper i Storbritannia og flere andre land er forpliktet til å utpeke styresekretær, er det ikke tilfelle i Norge. Derfor er det stor variasjon i hvordan denne rollen er utformet og hvilke kompetansekrav som stilles, selv om juridisk bakgrunn er vanlig. Styresekretærforum ønsket å diskutere hvilke kompetanser som vil være egnet for best å fylle rollen.

KURS

I samarbeid med Oslo Børs BØRSKURS FOR STYREMEDLEMMER

Med bakgrunn i økende oppmerksomhet om styrets rolle og ansvar innførte Oslo Børs per 1. juli 2013 kompetansekrav for styremedlemmer. Norsk Institutt for Styremedlemmer tok før dette initiativ overfor Oslo Børs til et kursopplegg for styremedlemmer i selskaper som er notert på børsens markedsplasser. Kurset formidler informasjon om lover, regler og beste praksis som angår utøvelsen av styreverv i et notert selskap, og som alle styremedlemmer forventes å kjenne til. DNB Markets og advokatfirmaet Thommessen har bidratt med innlegg om hhv. bruk av kapitalmarkedet og styrets rolle i børsnoterte selskaper. Børskurset ble gjennomført fem ganger i 2014, hvorav én gang spesifikt for sjømatbransjen.

ARRANGEMENTER I UTLANDET

17.02.2014, Stockholm POST-DAVOS NORDIC SUMMIT: THE RESHAPING OF THE WORLD: CONSEQUENCES FOR POLITICS, BUSINESS AND SOCIETY

I samarbeid med World Economic Forum inviterte PwC Styreinstitutts medlemmer til Post Davos Nordic Summit i Stockholm. Her ble hovedinntrykkene fra årets World Economic Forum oppsummert for et nordisk publikum.

29.04.2014, Brüssel THE BOARD SELECTION PROCESS - ASSEMBLING THE RIGHT PIECES FOR A DYNAMIC, EFFECTIVE AND BALANCED BOARD

Mangfold i styrer har vært et av de heteste temaene i europeisk selskapsstyring i senere år. Det var også temaet for ecoDas årskonferanse for 2014. Selv om man er enige om at større mangfold er målet, trengs det beskrivelser av beste praksis og anbefalinger om hvordan man definerer

behov og velger kandidater som møter selskapenes spesifikke behov.

Konferansen hadde til hensikt å se på hva selskaper sier de gjør, og hvordan de faktisk velger ut sine styremedlemmer. Norsk Institutt for Styremedlemmer var godt representert blant innleiderne, med Turid E. Solvang, daglig leder, og Marianne Johnsen, leder for valgkomiteen.

17.03. og 21.10.2014, Brüssel PROGRAMME NEW GOVERNANCE CHALLENGES FOR BOARD MEMBERS IN EUROPE - BENCHMARKING, NETWORKING AND UPDATING

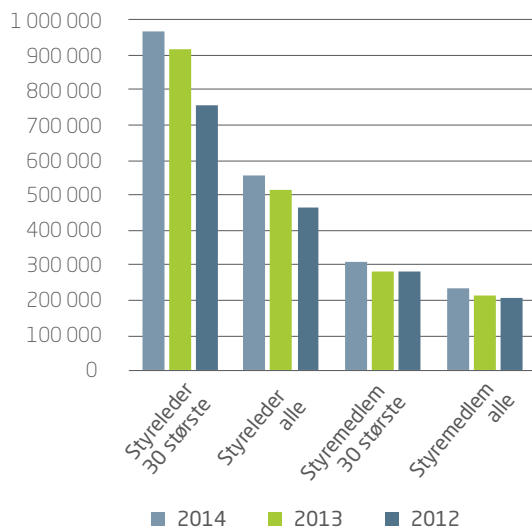
I samarbeid med INSEAD har ecoDa utviklet en europeisk kursmodul for styremedlemmer som ønsker et europeisk perspektiv på styrearbeid generelt og på eierstyring og selskapsledelse innenfor EU. Kurstilbudet er åpent for Styreinstitutts medlemmer og er særlig aktuelt for styremedlemmer som har eller ønsker å få internasjonale styreverv.



Honorarene **økte med 8 %** for styreledere og **10 %** for styremedlemmer fra 2013 til 2014

Økningen avspeiler større **arbeidsmengde** og høyere **risikospoering**

Gjennomsnitt styrehonorarer - utvikling 2012-2014



STYREHONORARUNDERSØKELSEN 2014

Norsk Institutt for Styremedlemmer legger vekt på å gi medlemsbedriftene anvendbare og nyttige resultater. Styrehonorarundersøkelsen er et godt eksempel på dette.

Siden Styreinstittuttet startet denne årlige kartleggingen i 2010, har styrehonorarene i børsnoterte selskaper økt med mer enn en tredel. Honorarøkningen avspeiler så vel økt oppmerksomhet om styrenes arbeid, som større arbeidsmengde og høyere risikospoering.

OM STYREHONORARUNDERSØKELSEN

Kartleggingen for 2014 omfatter 194 selskaper, hvorav 146 er notert på Oslo Børs og 48 er statseide, unoterte selskaper. 113 av selskapene har selv rapportert inn sine data, mens Norsk Institutt for Styremedlemmer har innhentet data fra generalforsamlingsprotokoller og årsrapporter for de øvrige 81 selskapene. Analysen er gjort av Norsk Institutt for Styremedlemmer, og komplett rapport fra undersøkelsen er tilgjengelig for medlemmer, samarbeidspartnere, støttespillere og øvrige selskaper som har bidratt med egne data.

STYREHONORARENE ØKER

Gjennomsnittlig økte styrehonorarene med hhv. 8 % for styreledere og 10 % for styremedlemmer fra 2013 til 2014. Beregnet etter median var økningen på hhv. 7 % og 8 %. Blant styreledere er det de høyeste og laveste honorarene som har økt mest. Av de børsnoterte selskapene som betaler de høyeste styrelederhonorarene, er det nå flere som inkluderer rolle som arbeidende styreleder, eller som indikerer at honoraret også omfatter kompensasjon for ekstra arbeid. Som tidligere er det i liten

grad samsvar mellom selskapets markedsverdi og nivå på styrehonorarer.

STATLIGE HONORARER PÅ STEDET HVIL

I statlige selskaper sto honorarene omtrent på stedet hvil i siste år, med 1 % gjennomsnittlig økning for styreledere og 0,5 % for styremedlemmer. Forskjellen mellom børsnoterte og statlige selskaper øker. I gjennomsnitt utgjør honorarer i statlige selskaper hhv. 52 % for styreleder og 54 % for styremedlem av tilsvarende i børsnoterte selskaper.

ENERGIBRANSJEN LEDER AN

Som i foregående år, fører energibransjen an i honorarutvikling så vel for styreledere som for styremedlemmer. På andreplass følger bransjene konsum blant styreledere og materialer blant styremedlemmer. Lavest er honorarene innenfor bransjen helsevern.

VALGKOMITÉ OG STYREUTVALG

Valgkomiteehonorarene, som gikk betydelig opp i 2013, hadde til dels motsatt utvikling i 2014.

Honorarene for de aller høyest honorerte valgkomiteene har økt, mens de selskapene som allerede honorerte valgkomiteen lavest, faktisk har redusert sine valgkomiteehonorarer ytterligere. Relativt mange av de høyest honorerte valgkomiteene avholdt også særlig mange møter i 2014.

Utvalg som utgår fra styret, som revisjonsutvalg og kompensasjonsutvalg, har fått økt kompensasjon i året som gikk. Mens fire av fem selskaper oppgir å ha revisjonsutvalg, er det ca. halvparten som oppgir å ha kompensasjonsutvalg. Det er imidlertid ikke alle selskaper som honorerer disse oppgavene utover vanlig styrehonorar. Det er forholdsvis få selskaper som oppgir å ha andre styreutvalg enn de som er nevnt ovenfor.

STOR SPREDNING PÅ NORSKE STYRELEDER-HONORARER

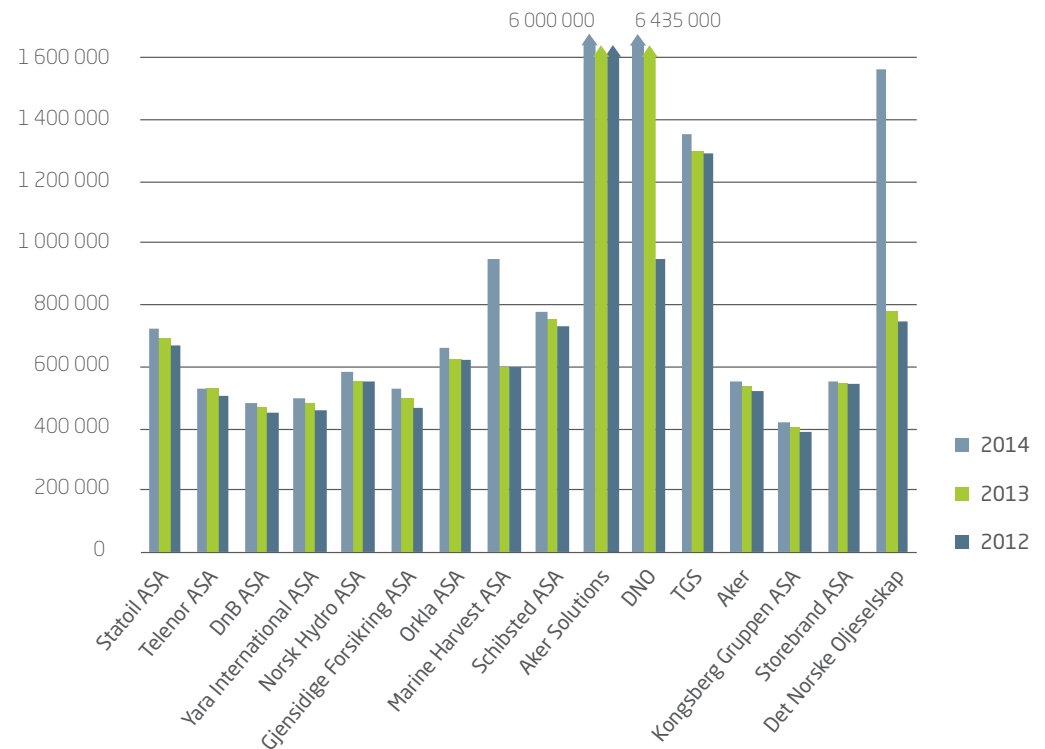
Gjennomsnittlig styrelederhonorar økte med 8 % både i norske og i svenske børsnoterte selskaper i 2014 og ligger på tilnærmet likt nivå.

Det er imidlertid langt større spredning på norske enn på svenske styrelederhonorarer. Mens de ti høyeste norske honorarene varierer fra NOK 6 435 000 til NOK 882 368, varierer de ti høyeste svenske honorarene fra NOK 3 640 305 til NOK 1 923 180. Gjennomsnitt av de ti høyeste honorarene blant svenske selskaper hadde betydelig vekst fra 2013 til 2014.

Honorarer for styremedlemmer i norske selskaper har økt mer enn i svenske selskaper og ligger nå 5 % bak de svenske.

Kilde for data om svenske honorarer er SIS Ågareservice.

Styreleder største selskaper - etter markedsverdi (NOK)





Mangfold i toppledelsen
var tema for debattmøtet
i mai og nettverks-
konferansen i november



STØRRE MANGFOLD BLANT MORGENDAGENS LEDERE

Rundt om i verden vokser erkjennelsen av at en bedre kjønnsbalanse i selskapenes styrever og toppledelse fører til bedre beslutninger. Kvoteringsloven åpnet dørene til styverrommet for kvinner. Men toppledelsen i de samme selskapene domineres fremdeles av menn – de fleste med norsk etnisk bakgrunn. For å utnytte selskapenes ressurser bedre og nyttiggjøre seg et bredere tilfang av erfaringer, er det ønskelig med større mangfold i ledelsen.

Norsk Institutt for Styremedlemmer legger vekt på styrets og ledelsens rolle i å bidra til at flere kvinner når til topps i norsk næringsliv. Dette oppdraget er også nedfelt i foreningens formålsparagraf. Med finansiering fra Innovasjon Norge gjennomførte foreningen i 2014 et større prosjekt rundt styrets rolle i å sikre mangfold i selskapets toppledelse.

En spørreundersøkelse blant norske styreledere ble gjennomført høsten 2014. Samtidig ba vi om å få tilsendt CVer fra toppledelsen for norske selskaper. Det innsamlede materialet ble analysert av Institutt for samfunnsforskning, med innspill fra konsulentselskapet Korn Ferry.

Mangfold i toppledelsen, med særlig vekt på å øke kvinneandelen, var også tema for Styreinstituttets debattmøte i mai og for den årlige Nettverkskonferansen i november. Disse arrangementene samlet så vel næringslivsledere som representanter for organisasjoner og regjering, samt mange engasjerte medlemmer. De ble også omtalt i oppslag i ledende norske og utenlandske medier.

UNDERSØKELSEN «MANGFOLD I TOPPLEDELSEN»

Undersøkelsen ble gjennomført blant styreledere i børsnoterte og statlige selskaper, som blant annet svarte dette:

- Styret har et ansvar for rekruttering til toppledergruppen og bør være mer engasjert enn i dag.
- Aller viktigst er det å sikre kompetanse- og erfaringsmangfold. Dernest kjønn, alder og internasjonal bakgrunn.
- Styreledere i børsnoterte selskaper legger mest vekt på kompetanse- og erfaringsmangfold, mens styreledere i statseide selskaper er mest opptatt av kjønnsmangfold.
- Mannlige styreledere er betydelig mindre opptatt av kjønnsmangfold i toppledelsen enn kvinnelige styreledere.
- Betydelig flere kvinnelige styreledere enn mannlige mener jevnere fordeling av permisjoner og ansvar for hjem og familie må til for å få bedre kjønnsbalanse i toppledelsen.
- Styreledere av begge kjønn mener den viktigste grunnen til at det er få kvinner i toppledelsen er at kvinner velger bort operativ karrierevei med resultatansvar.
- Det er flere kvinnelige enn mannlige styreledere som mener kvinner er mindre villige til å kjempe for egen karriere. Det er flere mannlige enn kvinnelige styreledere som mener det ikke finnes mange nok kvalifiserte kvinner å velge fra.
- Flere kvinnelige styreledere enn mannlige mener krav til rapportering og synliggjøring kan bidra til bedre kjønnsbalanse. De er også mer positive til at kvinner foretrekkes når kandidater har lik kompetanse.

Undersøkelsen ble omtalt i bl.a. Aftenposten, Ukeavisen Ledelse, Dagens Industri (Sverige), Berlingske Tidende (Danmark) og Financial Times (Storbritannia).

NETTVERKSKONFERANSEN «MORGENDAGENS LEDERE»

På Nettverkskonferansen 2014 møttes representanter for styrever, næringsliv, forskning, politisk ledelse og organisasjoner for å diskutere hvordan norske bedrifter bedre kan utnytte mangfold som ressurs. Styreinstuttet presenterte samtidig undersøkelsen om mangfold i toppledelsen, som er omtalt ovenfor.

Innledeerne var næringsminister Monica Mæland, NHO-direktør Kristin Skogen Lund, styreleder Grace R. Skaugen og daglig leder Turid E. Solvang i Norsk Institutt for Styremedlemmer. Panelet besto av Svein Richard Brandtzæg, konsernsjef i Norsk Hydro ASA, Odd Arild Grefstad, konsernsjef i Storebrand ASA, Magne Hovden, direktør Personell og Organisasjon i Statoil ASA og Kjerstin Braathen, konserndirektør Bedriftsmarked i DNB ASA. Konferansen hadde 70 deltakere.

Fra innleggene og debatten

- Drivkraften bak å ville ansette flere kvinner er å sikre best mulig kompetanse for å nå best mulige resultater.
- Flere kvinner enn menn tar høyere utdanning, og næringslivet må ta i bruk de beste ressursene.
- Både kvinner og menn må ta ansvar og prioritere – på jobb og på hjemmebane.
- Hvis du venter til etter første barselpermisjon, er du for gammel til å komme inn i lederløpet.
- Bedrifter kan vise at de har forventninger til kvinner også – at kvinner faktisk trengs på jobb.
- 70 prosent av mannlige søkere tror at de er bedre enn andre kandidater; 70 prosent av kvinnelige søkere tror at de er like gode.
- Hvis vi er enige om at mangfold er viktig, er det bakstreversk at ingen av Norges 40 største selskaper har en kvinne som toppleder.
- Vi bør i større grad måle det mangfoldet vi ønsker å oppnå – enten det går på kjønn, internasjonal bakgrunn eller annet.
- I vår bedrift måler vi både potensial og prestasjoner og ser at vi ofte undervurderer potensial hos kvinner.
- Det er ingen mangel på kvinner. Vi må være villige til å flytte på menn.
- Internasjonal kompetanse er en enda større utfordring i Norge enn kjønn.



DEBATTMØTET «FEMALE TOP MANAGERS - FAST TRACK OR SOFT TRAIL TO THE C-SUITE?»

Noen vil hevde at kvoteringsloven ga norske kvinner en snarvei inn i styrerommet. Men antallet kvinnelige ledere i norsk næringsliv er ennå nedslående lavt. Norsk Institutt for Styremedlemmer utfordret et knippe meningsbærere fra næringsliv, organisasjoner og politikk til å si hva som skal til for å få flere kvinnelige toppledere. Dette frokostmøtet, med innledninger fra Julie M. Brodtkorp, statssekretær ved Statsministerens kontor, Helena Morrissey fra 30 % Club, Tony Manwaring fra Tomorrow's Company og Elisabeth Brochman fra Hotel Continental, samlet 71 engasjerte deltakere.

”

Helena Morrissey:

Det er sterke forretningsmessige argumenter for endring: Det handler ikke om å være snille, men om å skape resultater og fremtidig lønnsomhet. Denne endringen er bra både for samfunnet og næringslivet.

”

Julie Brodtkorp:

Det egentlige problemet er at kvinner ikke når toppen noe sted. Vi får ingen likestilling i yrkeslivet før vi har likestilling i hjemmet. Pappa må komme hjem.



”

Tony Manwaring: Vi må flytte fokus til hvordan selskaper kan oppnå fremgang som er bærekraftig. Når en stilling skal fylles, bør vi spørre hvilke resultater den skal oppnå, heller enn å gjøre som vi alltid har gjort.

Elisabeth Brochmann: Kvinner tar i mindre grad risiko. Hvis dette hotellet hadde vært drevet av menn, kunne det ha vært Norges ledende hotellkjede – eller ikke vært her i det hele tatt lenger.



DETTE SIER MEDLEMMENE OM STYREINSTITUTTET



”

Jeg ble oppdatert på hvordan toneangivende aktører tenker og handler. Nyttige diskusjoner før og etter møtet. Og ny kontakt med gamle kjente.

”

Interessante problemstillinger ble belyst på en spennende måte fra ulike vinklinger.

Jeg har både lært og fått inspirasjon til forbedringer.



”

Det er bra for norsk verdiskaping at temaet kvinner i toppledelse settes på dagsorden, og at sentrale aktører fra næringsliv og politikk diskuterer hvordan vi kan få flere kvinner inn i topplederposisjoner.





”

Akkurat det jeg håpet på. Som styreleder i et selskap som har tatt opp et obligasjonslån, trengte jeg denne oppdateringen.





The Norwegian Institute of Directors is the arena where board directors of listed and state-owned companies meet, network, and share knowledge

BOARDS WITHOUT BORDERS

When we established the Norwegian Institute of Directors, our motivation was to help increase value creation through good corporate governance. But what is “good corporate governance”?

More and more Norwegian companies go abroad, or have new owners or board directors from other countries, with a background from other governance cultures. Concurrently, more Norwegians serve as board directors in foreign companies. Ownership structures and governance models can influence companies’ efficiency and profitability, and thereby also the nation’s economy and employment. The need to understand the consequences of these structures and models is therefore increasingly urgent.

Even within Scandinavia, the models vary considerably. While the state owns large holdings in Norwegian listed companies, private foundations dominate the Danish market, and a few, large private owner groups control the Swedish market. As a result, regulations and recommendations also differ.

But when compared to European governance models, the similarities between the Nordic governance systems stand out. Key aspects of Nordic governance include a positive attitude to large, long-term, active owners, balanced against strong mechanisms to protect minor shareholders, a clear division between the board of directors and the operative management, and nomination committees and auditors that are nominated by, and report to, the annual general meeting.

As a member of the European Confederation of Directors’ Associations, the Norwegian Institute of Directors is able to engage in the international development of governance, and to influence relevant EU regulations and directives. In this context, we find the recent initiative to define a Nordic corporate governance model highly commendable. The resulting report describes a Nordic platform, which reflects the above-mentioned principles, and which can serve as counterbalance to the Anglo-American model that tends to dominate international discourse.

Ownership structures and governance models also influence who is nominated as board directors – and how. Under the auspices of ecoDa, the Norwegian Institute of Directors and the international consultancy Korn Ferry have led a process to define European best practice recommendations for the selection and nomination of board directors. We trust that our report will inspire owners, nomination committees and board members to reflect on how directors are nominated, in accordance with which criteria, and – most of all – how we may ensure that the board of directors’ collective competence is best applied to the interest of the company and of society at large.

Let me finally express my deepest gratitude to our members, partners and sponsors, who help us realize the institute’s efforts to promote value creation through better corporate governance



”

Ownership structures and governance models influence what we perceive as value creation by boards of directors

A handwritten signature in black ink that reads "Turid Solvang".

Turid E. Solvang
General manager

THE BOARD OF DIRECTORS' ARENA

”

Grace Reksten Skaugen:

A diverse board of directors can be a valuable resource for management as well as the company. Are Norwegian companies actually taking full advantage of the board of directors' competence?



”

Tore Olaf Rimmereid:

The board committees, e.g. the audit and compensation committees, should improve the quality of the board's work, and stimulate the board to direct more attention towards business development and strategy.



”

Dag J. Opedal:

The board of directors' chief task is to help management succeed – to support and challenge them in charting the direction of the company, in implementation and improvements, and in building a strong organization.



”

Olaug Svarva:

As the work of boards of directors is increasingly professionalized, it is vital that the combined competence of the board matches the company. To execute its key role, the nomination committee needs robust work processes, as well as qualified input from shareholders, board directors and management.



DIRECTORS' REPORT 2014

The Norwegian Institute of Directors has completed a very active year, with well-attended membership events, debates on central governance topics, and further development of best practice board work.

The Norwegian Institute of Directors (Norsk Institutt for Styremedlemmer) is a membership association for board directors and nomination committees in listed and state-owned companies. The institute is located in Lilleakerveien 2E at Lysaker in Oslo.

The Board of the Norwegian Institute of Directors comprises Grace Skaugen, chairperson of the board, and board directors Dag J. Opedal, Tore Olaf Rimmereid and Olaug Svarva. Turid E. Solvang is the institute's general manager.

OBJECTIVE

The objective of the Norwegian Institute of Directors is to promote value creation through excellent corporate governance. The institute's main task is to provide an arena where members can share and exchange board-related experience. The institute wishes to help develop best practice board work, and to inspire new ideas in the field.

The Norwegian Institute of Directors cooperates with similar associations in other countries, particularly through its membership in ecoDa (European Confederation of Directors' Associations). We also communicate on an ongoing basis with Norwegian and international educational institutions that focus on board work, as we believe that our access to international expertise, as well

as co-operation to document best practice, will help further develop the overall competence of Norwegian boards of directors.

MEMBERS

The Norwegian Institute of Directors is offering membership to board directors and members of nomination committees in listed, as well as privately-owned companies, and state-owned companies with commercial goals. Corporate members may also include senior management representatives in their membership. Board directors in private companies can become associate members.

The institute has approx. 600 members, of whom approx. 60% men and 40% women.

FOUNDING MEMBERS

The following companies have entered into agreements as Founding Members: Statoil ASA, Telenor ASA, Norsk Hydro ASA, Statkraft SF, DNB ASA, Orkla ASA, Veidekke ASA, Storebrand ASA, Entra Eiendom ASA, Schibsted ASA.

CORPORATE MEMBERS

During 2014, the institute had the following corporate members: Aker ASA, Arendal Fossekompagni ASA, Cermaq ASA, Eksportfinans ASA, Eksportkreditt Norge AS, Enova SF, Garantiinstituttet for Eksportkreditt (GLEK), Gassco AS,

The Institute of Directors' corporate members represent **70 %** of the aggregate value at the Oslo Stock Exchange

Norway's voice in a network of **55 000** European board directors

Founding members

Statoil ASA

Telenor ASA

Norsk Hydro ASA

Statkraft SF

DNB ASA

Orkla ASA

Veidekke ASA

Storebrand ASA

Entra Eiendom ASA

Schibsted ASA

Gjensidige Forsikring ASA, Hafslund ASA, I.M. Skaugen S.E, Kommunal Landspensjonskasse gjensidig forsikringsselskap (KLP), Kommunalbanken AS, Kongsberg Gruppen ASA, OBOS, Petoro AS, Petroleum Geo Services ASA, Posten Norge AS, Statnett AS, Statoil Fuel & Retail ASA, Sparebank1 Gruppen AS, Yara International ASA.

KEY PARTNERS/SPONSORS

The Norwegian Institute of Directors has signed co-operation agreements with PwC, Korn Ferry International and DNB Markets. The agreements stipulate that the three partners are responsible for chairing, respectively, the institute's Risk Management and Internal Control Committee, Board and Management Development Committee, and Capital Markets Committee.

Folketrygdfondet (The Government Pension Fund Norway) is a financial and professional partner, while Innovation Norway and the Norwegian Ministry of Trade, Industry and Fisheries provided financial support when the Norwegian Institute of Directors was launched in 2009. During 2014, Innovation Norway also provided financial support to help carry out a project to recruit more female top managers to Norwegian companies.

The institute co-operates closely with both the Oslo Stock Exchange, NUES (The Norwegian Corporate Governance Board), and NHO (The Confederation of Norwegian Enterprise).

The institute's work is met with great interest. Inquiries from different organisations and enterprises regarding co-operation are assessed on an on-going basis.

ACTIVITIES

The activities of the Norwegian Institute of Directors are based on the association's mission statement, which stipulates the following tasks:

- Professional arena for networking and discussion
- Training and education
- Participant in public debate
- Develop and disseminate tools for efficient board work
- Contribute to and communicate research and surveys of relevance to the association's work
- Consultations on legal frameworks
- Help increase the number of women who are in, or want to take on, a position as CEO or chairperson

COMMITTEES

The Norwegian Institute of Directors has established three specialist committees for specific board-related topics. The committees are chaired by key co-operation partners, while the other committee members are recruited among the institute's membership.

The committees are tasked with monitoring and setting an agenda relevant to their respective fields of expertise, documenting best practice in their field, and proposing speakers and topics for meetings and conferences. The committees are also consulted in connection with responses to hearing statements.

The specialist committees are expected to contribute tangible output, i.e. in the form of training, seminars and best practice handbooks for members.

The members of the specialist committees have stated that they find the discussions and meetings very rewarding.

The institute currently has three specialist committees

- The Risk Management and Internal Control Committee, chaired by PwC
- The Board and Management Development Committee, chaired by Korn Ferry International
- The Capital Markets Committee, chaired by DNB Markets

The Risk Management and Internal Control Committee is working to consolidate boardroom expertise in areas such as financial reporting/IFRS, internal control, risk perception and risk management. The committee focuses on such topics as ethics and CSR, integrated reporting, and internal auditing.

The Board and Management Development Committee considers the role of the board of directors in ensuring that the company has a proficient management team, as well as principles for succession planning and talent development, board evaluation and composition, and remuneration models.

Main topics for the Board and Management Development Committee are best practice board evaluation, the board of directors as a team, and the role of the chairperson in the board of directors' team. The committee also contributed to the completion in 2014 of a pan-European survey on recruitment of board directors.

The Capital Markets Committee seeks to consolidate board directors' knowledge of capital market mechanisms and various market operators, and to facilitate contact between capital market operators and board directors.

The Capital Markets Committee has drafted best practice recommendations for raising capital. The committee also contributed content to the training course the Norwegian Institute of Directors and the Oslo Stock Exchange have organized in co-operation since 2013.

BOARD SECRETARY FORUM

The Board Secretary Forum is an arena where board secretaries in member companies and specially invited guests can exchange experience and discuss topics of relevance for improving the quality of board work. The Board Secretary Forum held two meetings in 2014, on the topics of, respectively, the board secretary's role

in relation to the nomination committee, and on competency requirements for board secretaries. The forum has started work on best practice recommendations for the role of board secretary. The board secretaries have also contributed to the further development and testing of the board remuneration survey format.

THE NOMINATION COMMITTEE

Marianne Johnsen, chairperson, and members Liselott Kilaas and Arthur Sletteberg comprise the nomination committee.

MEETINGS AND CONFERENCES

Contributing to best practice board work is a central task for the Norwegian Institute of Directors. The institute's meetings and conferences provide members with arenas to discuss board-related topics, exchange experience, develop their expertise, and network. Meetings are summarised in memos, which are made available to members and co-operation partners in the closed membership section of the institute's website.

During 2014, the Norwegian Institute of Directors held four lunch meetings dedicated to current board-related topics, one debate, two meetings for board secretaries, and two professional conferences, one of which was held in connection with the annual general meeting. The events are well-attended.

The following meetings and conferences were organized by the institute during 2014:

13 February 2014 - Lunch meeting: Non-financial reporting – integrated reporting

5 March 2014 - Lunch meeting: Highlights from Davos for Norwegian board rooms

9 April 2013 - Annual general meeting/conference: The dialog between the shareholders and the board of directors

20 May 2014 - Debate: Female top managers – fast track or soft trail to the C-suite?

3 June 2014 - Board Secretary Forum: The nomination committee and the role of board secretary

13 June 2014 - Lunch meeting: The debt securities market – opportunities and pitfalls

8 October 2014 - Lunch meeting: Charting the financial strategy; the role of the board of directors

6 November 2014 - Networking conference: Tomorrow's top managers – are the board and management securing the best talent?

12 November 2014 - Board Secretary Forum: Competency requirements for board secretaries

Co-operation events

17 February 2014, Stockholm - Debate: Post-Davos Nordic summit, organized by PwC

29 April 2014, Brussels - Conference: The board selection process, organized by ecoDa

17 March and 21 October 2014, Brussels - Course: New governance challenges for board members in Europe, organized by ecoDa

21 January, 4 February, 13 May, 16 September and 11 November 2014 – Stock exchange course for board directors, in co-operation with the Oslo Stock Exchange.

The events are described in more detail elsewhere in the annual report.

RESEARCH AND SURVEYS

The Norwegian Institute of Directors carries out an extensive annual survey of board director remuneration in Norwegian companies. This survey is described on page 42. The complete report from the survey is available to members, co-operation partners and other companies that contributed their data to the survey. The results of the survey were reported in an article in the daily newspaper Aftenposten, and the weekly Ukeavisen Ledelse.

In September 2014 the Norwegian Institute of Directors carried out a survey among Norwegian board chairpersons about their attitudes to diversity in top management. Data analyses were carried out by the Institute for Social Research. The survey, which was presented at the Norwegian Institute of Directors' networking conference in November, is described in more detail elsewhere in the annual report. Concurrently with the survey, the institute solicited CVs from top management groups in listed and state-owned companies. The CVs will be used as data for further succession planning activities.

Feedback from participants in lunch meetings, conferences and training events is gathered on a regular basis and used in the planning of the institute's activities.

CONTRIBUTIONS TO PUBLIC DEBATE

In compliance with its statutes, the Norwegian Institute of Directors participates in public debate on topics of fundamental interest to the general development of corporate governance. We note that these topics resonate both in the media and in the government.

The gender imbalance of European board rooms has been subject of much attention in recent years. The Norwegian Institute of Directors is frequently invited to participate in debates abroad or to comment the issue in foreign media. In 2014 this resulted in media coverage in i.a. the Financial Times (UK), Berlingske Tidende (Denmark), and Dagens Industri (Sweden). Over the course of the year, Turid E. Solvang took part in panel debates in Belgium, Spain, Sweden, and the United Kingdom.

INTERNATIONAL CO-OPERATION

The Norwegian Institute of Directors represents Norway in ecoDa, the European Confederation of Directors' Associations (www.ecoda.org). Turid E. Solvang, general manager of the Norwegian Institute of Directors, serves as board director in ecoDa and contributes to several of its executive committees.

ecoDa, which comprises 19 national institutes of directors and represents 55 000 board directors around Europe, promotes good corporate governance practice in European companies. The confederation offers training, organises conferences, and functions as a consultative body for the EU in questions concerning legislation and guidelines, corporate governance and corporate board work in general. ecoDa's training events and conferences provide members of the Norwegian Institute of Directors with excellent opportunities for learning and networking.

ecoDa seeks to influence EU decision making related to corporate governance. As the only Norwegian full member of ecoDa, the institute is tasked with communicating Norwegian ideas and views about board work to this European confederation. The membership provides opportunities to influence the development of corporate governance in Europe and contribute to plans and processes in this area. It also provides benchmarks and impulses for board work in Norwegian companies.

The debate about gender balanced boards continues in Europe. In April this was a topic for ecoDa's annual conference, where Turid E. Solvang and Marianne Johnsen participated in panel discussions.

Two years ago, the Norwegian Institute of Directors was invited to help establish European Women on Boards (EWOB), an initiative to encourage more well-qualified women to become board directors. In 2014, EWOB received

a EUR 250 000 grant from the EU. The grant subsequently enabled its final establishment in December 2014 as an NGO with head office in Brussels. Founding members were Association des Femmes diplômées d'Expertise Comptable et Administrateurs (France), Board Professionals BPF Finland, the Norwegian Institute of Directors, and Women On Board (Belgium). They were later joined by Institute of Directors (United Kingdom), Financi'elle (France), FIDAR (Frauen in Aufsichstraat) (Germany), Talent naar de Top (Netherlands), and Valore D (Italy). In the capacity of deputy chair of EWOB, Turid E. Solvang participated in a roundtable conference about women in top management held in London 18 November.

MEMBERSHIP COMMUNICATION

The Norwegian Institute of Directors' main arenas for communication with members are the membership events, and the institute's website. Ensuring that these channels remain interesting and vibrant arenas for members and other board directors is an ongoing priority.

WORK ENVIRONMENT AND EXTERNAL ENVIRONMENT

The institute had one permanent employee in 2015. No sickness absence, injuries or accidents have been recorded.

The institute's activities are not considered to be causing pollution of its external environment.

GENDER BALANCE

The institute's board of directors comprises two women and two men.

PROFITS AND ALLOCATIONS

In order to secure sound operations, the institute's activities should reflect the members' interests and involvement, whilst keeping in line with income.

Total operating income in 2014 was NOK 3 649 139 (NOK 3 206 845 in 2013) and operating expenses NOK 3 355 014 (NOK 3 247 059 in 2013), yielding an operating profit of NOK 294 125 (NOK -40 214 in 2013).

The institute enjoys stable revenues and good liquidity. Profit for 2014 was NOK 324 844 (2013: NOK 38 560) as shown in the income statements and balance sheet.

The profit is allocated to other equity, and may be used to cover unforeseen operating expenses or to execute specific projects, such as upgrades of the institute's website, or development of new knowledge and competence.

OTHER ISSUES

The board is not aware of issues of significance to the institute's income and position, other than those stated in the annual accounts.

FUTURE PROSPECTS

The Norwegian Institute of Directors aims to contribute to value creation through excellent corporate governance. The institute's strategy remains unchanged: to further the development of professional board work, in to order to remain a valuable partner and support to members. Our primary target groups are boards of directors, nomination committees and top management groups of listed and state-owned companies. Our goal is to set the agenda for board work, to draft best practice standards for board work, and to provide members with their main arena for the exchange of board director experience.

Society's focus on board work is increasing, as are the requirements placed on board directors' knowledge – and wisdom. Norwegian listed companies compete in ever more challenging global markets, presenting board directors with ever more complex issues. The need to be knowledgeable

about the shareholder structures and governance models of different countries and regions is more pressing than ever.

In the coming year, the institute plans to emphasize its role as a listening point and communicator of trends in international board work. Concurrently, initiatives continue to develop best practice recommendations for central board work topics, and to further develop relevant training concepts.

Oslo, 13 April 2015

The board of directors of the Norwegian Institute of Directors



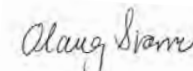
Grace Reksten Skaugen
Chairperson



Dag J. Opedal
Board director



Tore Olaf Rimmereid
Board director



Olaug Svarva
Board director



Turid E. Solvang
General manager

INCOME STATEMENT 2014


NOK	NOTE	2014	2013
OPERATING INCOME AND OPERATING EXPENSES			
Income	6	3 649 139	3 206 845
Total operating income		3 649 139	3 206 845
Payroll expenses	3	1 551 168	1 364 021
Write-down of tangible fixed assets		427	0
Other operating expenses	3	1 803 420	1 883 038
Total operating expenses		3 355 014	3 247 059
Operating result		294 125	-40 214
FINANCIAL INCOME AND FINANCIAL EXPENSES			
Interest income		33 619	25 433
Interest expenses		2 900	255
Result from financial items		30 719	25 178
Ordinary result before tax		324 844	-15 036
Tax on ordinary result	4	0	-53 596
Ordinary result		324 844	38 560
Profit/loss for the year		324 844	38 560
TRANSFERS			
Allocated to other equity		324 844	38 560
Total transferred	5	324 844	38 560


BALANCE AS OF 31 DECEMBER 2014

NOK	NOTE	2014	2013
ASSETS			
Equipment, furnishings etc.		14 945	0
Tangible fixed assets		14 945	0
Total fixed assets		14 945	0
CURRENT ASSETS			
Receivables			
Trade debtors		533 750	631 035
Other receivables		40 094	38 270
Total receivables		573 844	669 305
Bank deposits, cash etc.	2	2 109 329	1 479 291
Total current assets		2 683 173	2 148 596
Total assets		2 698 118	2 148 596
EQUITY AND LIABILITIES			
Paid-in equity			
Retained earnings			
Other reserves		1 761 110	677 933
Total retained earnings	5	1 761 110	677 933
Total equity		1 761 110	677 933
LIABILITIES			
Short-term liabilities			
Trade creditors		116 869	87 501
Government taxes, tax deductions etc.		226 566	109 559
Prepayment from customers	6	350 004	1 108 337
Other short-term liabilities		243 570	165 266
Total short-term liabilities		937 008	1 470 663
Total liabilities		937 008	1 470 663
Total liabilities and equity		2 698 118	2 148 596

Oslo, 13 April 2015

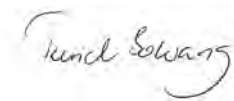
**The board of directors of the Norwegian Institute
of Directors**


Grace Reksten Skaugen
Chairperson


Tore Olaf Rimmereid
Board director


Dag J. Opedal
Board director


Olaug Svarva
Board director


Turid E. Solvang
General manager

NOTES TO THE ANNUAL ACCOUNTS FOR 2014

NOTE 1 ACCOUNTING PRINCIPLES AND THE EFFECT OF CHANGES TO THE PRINCIPLES

The annual accounts have been prepared in accordance with the Norwegian Accounting Act and good accounting practice for small businesses. The following accounting principles were applied: the FIFO method for the allocation of cost of acquiring interchangeable financial assets; the principle of lowest value for market-based financial current assets; lease agreements are not entered in the balance sheet; the cost method is used for investments in responsible companies.

a) Operating income

Revenue from the sale of goods/services is recognised at time of delivery. Services are recognised at time of delivery.

b) Current assets/Short-term liabilities

Current assets and short-term liabilities normally include items due for payment within one year after the balance sheet date, as well as items related to the operating cycle. Current assets are valued at the lowest acquisition cost and estimated fair value.

c) Fixed assets/Long-term debts

Fixed assets include assets intended for permanent ownership and use. Fixed assets are valued at acquisition cost. Tangible fixed assets are entered in the balance sheet and are written off over the asset's economic life-span. Tangible fixed assets are written down to fair value when the drop in value is not expected to be temporary. The write-down is reversed when the basis for the write-down is no longer present.

d) Receivables

Trade debtors and other receivables are entered at face value less provision for bad debts. Provision for bad debts is based on individual assessment of each receivable. In addition, an unspecified provision for bad debts is made to cover expected losses.

e) Tax

The association is considered tax-exempt, as it satisfies the requirements of Taxation Act §2-32 (1), which stipulates tax exemption for non-profit associations.

NOTE 2 LOCKED-IN BANK DEPOSITS ETC.

Locked-in bank deposits of NOK 100 976 are included in the entry. Unpaid taxes of NOK 93 698 were paid at due date.

NOTE 3 EMPLOYEES, PAYMENTS, STAFF LOANS AND OTHER OPERATING EXPENSES

Payroll expenses comprise the following entries:	2014	2014
Salaries	1 302 737	1 140 486
National Insurance contributions	192 027	168 458
Other payroll expenses	1 655	4 698
Defined contribution pension	54 748	50 380
Total payroll expenses	1 551 168	1 364 021
Average number of employees	1	1
Payments:	General Manager	Board of Directors
Salaries	1 133 095	0
Other payments	4 392	0
Total	1 137 487	

The company falls under the regulations for mandatory occupational pension and has established a defined contribution pension plan.

Auditor excluding VAT	2014	2013
Audit fee	33 123	36 553
Technical assistance annual accounts	11 074	9 592
Other assistance	9 605	17 059
Total audit fee charged as an expense	53 802	63 204

Other operating expenses	2014	2013
Office rent/office expenses	201 602	259 860
ICT expenses	239 366	270 178
Auditing, accounting and other fees	430 862	312 225
Meetings	303 013	279 562
Office supplies and publications	89 439	338 773
Other office and operating expenses	539 139	422 440
Loss on receivables	62	7 500
Total other operating expenses in the profit and loss accounts	1 803 420	1 883 038

NOTE 4 TAX

The association is not considered as liable to pay tax; ref. note 1e. A tax case raised to assess this principle came to its conclusion in 2013. The ruling was in favour of the association, and as a result of the association's tax appeals for 2009 and 2010, reimbursements were made. The association therefore has a tax income of NOK 53 596 in 2013. No tax related items in 2014.

NOTE 5 EQUITY

As at 1 January	2014	2013
	677 933	639 373
Profit	324 844	38 560
Correction of error from preceding year against equity	758 333	
As at 31 December	1 761 110	677 933

NOTE 6 INCOME

	2014	2013
Founding members/key partners	1 875 000	1 600 000
Membership fees	1 739 874	1 563 210
Invoiced	4 265	43 636
Allocated income	-70 000	
Government subsidies	100 000	
Total income	3 649 139	3 206 846
Prepayments from customers	350 004	1 108 336

A grant in the amount of NOK 400 000, which was allocated from Innovation Norway in 2014, will be recognized as income in 2015.

Networking, sharing experience and finding new solutions



EVENTS 2014

One of the institute's most pivotal contributions to best practice board work, is the provision of arenas where members can discuss board work challenges and exchange experience. During 2014, the Norwegian Institute of Directors organized four lunch meetings, two conferences, one debate and seven training courses - the latter in co-operation with the Oslo Stock Exchange and ecoDa. The speakers included institute members, and leading politicians, researchers and business leaders. 300 members took part in one or more of the institute's events during 2014.

LUNCH MEETINGS

.....
13 February 2014

NON-FINANCIAL REPORTING - INTEGRATED REPORTING

Speakers: Jon Hindar, CEO Cermaq ASA and Eli Moe-Helgesen, Partner PWC

Integrated reporting is intended to make it easier for investors and other stakeholders to perform a comprehensive assessment of the company. Since 2013, large companies are obliged by law to report "what the company does to integrate consideration for human rights, social conditions and the rights of employees, the external environment, and combating corruption in its regular operations and in relation to its stakeholders" (Accounting Act, §3-3c). This means that, in addition to financial information, the company is now also required to report on social conditions related to the company, as well as on corporate governance and environmental impact. The Norwegian Code of Practice for Corporate Governance (NUES) also emphasizes that boards of directors of Norwegian listed companies should ensure that their internal control and corporate governance systems handle risk related to social responsibility and sustainability in a satisfactory manner.

From around the table:

- While the administration actually carries out the reporting, the boards should take on the role of promoting integrated reporting
- Reporting parameters must be relevant and important to the company, and provide the basis for informed investment decisions
- Several tools are available to follow up on sustainability and social responsibility data
- Reporting in this area should change from prose to quantifiable data
- Trends indicate more emphasis on such topics as anti-corruption and tax
- Reporting should monitor the company's business strategy; it is not a goal in and of itself. Good reporting positions the company in society, and integrates society in the company
- Reporting should reflect risk attitude
- The board of directors should communicate what they are concerned about, rather than what they are not concerned about

05 March 2014

HIGHLIGHTS FROM DAVOS OF RELEVANCE TO NORWEGIAN BOARDROOMS

Speakers: Professor Karen Helene Ulltveit-Moe from the University of Oslo and Haavard Abrahamsen, CEO of PWC Norway

Basic political, economic, social and – not least – technological forces are in the process of shifting power from traditional hierarchies to networks of heterarchies. But, instead of taking advantage of strategic opportunities, the international community is stuck in crisis mode. In January every year, state and government leaders from around the world gather for the World Economic Forum. The 2014 topic was global megatrends and their consequences for society, politics, and business. The Norwegian Institute of Directors asked which learnings, ideas and conclusions board directors could take into their boardrooms.

From around the table:

- Rapid technological shifts spill over into other sectors and place the employee in a difficult situation. The policy shift needed to attend to this change is lacking
- Social media and several other megatrends generate much value, but little employment
- Global migration challenges existing social models
- Pandemics, resistant bacteria, lifestyle diseases – major health problems are piling up. Can social systems, such as taxation, contribute to solving them?

From PWC's survey of 1344 CEOs in 68 countries:

- Managers have moved beyond survival mode and are more optimistic about the future
- The most important megatrends that form decisions are: demographic changes and an aging population; transfer of economic power to Asia; urbanization and climate change, which place huge demands on food and water; technology

- As 81 % of CEOs see technological development as most important, companies should examine what they are doing to be at the forefront of technological innovation.

13 June 2013

OPPORTUNITIES AND PITFALLS IN THE DEBT SECURITIES MARKET

Speakers: Preben Stray, Senior Vice President Capital Markets, DNB Markets, and Nils Petter Dybvik, CFO Wilhelmsen Holding and Board Director in Wilh. Wilhelmsen ASA

In Norway, as well as in the EU, banks meet ever higher capital requirements. In order to keep growing, companies need to consider other sources of capital. More and more Norwegian companies choose to issue bonds. How can the board of directors ensure that the company exploits this market efficiently and appropriately?

Debt securities are generally used to raise considerable amounts of capital, or when bank loans are unavailable. They have a longer repayment period and are less expensive than loans. The debt securities market has grown considerably lately. Where credit should be sought depends on which credit is needed. Many foreign investors operate in the Norwegian debt securities market. A wider universe of investors opens new opportunities for companies, leaving individual investors less powerful than before. Traditionally, oil and shipping are the industries that have used bonds most actively, but investors are now considering other sectors.

From around the table:

- As this type of funding requires special expertise, it is tempting to delegate the task to the administration, but such decisions belong at the boardroom table
- This source of funding is quite costly, which benefits larger players
- Companies that are considering issuing bonds should

- plan for how the debt can be repaid without selling too many assets
- Not having access to bank loans is not a good reason to issue bonds

8 October 2014

THE ROLE OF THE BOARD OF DIRECTORS IN DETERMINING FINANCIAL STRATEGY, AS A BASIS FOR VALUE CREATION

Speakers: Olaug Svarva, CEO of The Government Pension Fund Norway and Dag J. Opedal, Board Director of Telenor ASA

Investors expect boards of directors and management to base their decisions about capital needs and allocations on clear financial targets and criteria. Financial targets – such as return on capital, growth and cost of capital – sharpen financial discipline. The market values clear communication about targets and their achievement. As an example, the share price skyrocketed after Statoil presented its financial strategy last winter. In 2013, only 21 percent of the companies The Government Pension Fund Norway invested in had set clear financial goals – though by 2014 the percentage increased to 31 percent.

So, how can the board of directors ensure that the company not only sets financial targets, but also communicates them clearly to the market?

From around the table:

- Communicating to owners about which risk is involved, how money is managed, and how you plan to spend it, is simply common decency
- Setting clear financial targets contributes to value creation, because companies with clear strategies for attaining goals and handling risk, will pay lower capital cost, and achieve a higher share price. The right targets also provide correct valuation over time
- To be credible, the strategy must relay how the company

plans to attain its goals. Which parameters are relevant, can vary by industry. Examples of parameters are long term capital structure targets, profitable growth, return on capital, and a predictable dividend policy

- Detailed reporting per segment may provide strong insight, but can be challenging if the results are extremely good, or very disappointing
- Making long term promises and keeping short term promises are the easy parts; predicting the middle phase is harder. Companies must select a cycle that is relevant to the industry and the company, and educate the market and analysts about what can be influenced and what cannot over this period
- For companies that focus on growth rather than on return on capital, financial goals are less relevant. The same applies to smaller companies with a faster pace of change
- Expectations towards corporate social responsibility and the scope of this responsibility have been articulated much more clearly in recent years

CONFERENCES

9 April 2014 - Annual meeting and mingling event ALL POWER IN THIS SHARE? - ABOUT THE DIALOG BETWEEN BOARD AND SHAREHOLDERS

Speakers: Yngve Slyngstad, Norges Bank Investment Management and Bente Landsnes, Oslo Stock Exchange.
Panel: Leiv Askvig, nomination committee of Orkla ASA, Ole Jacob Sunde, chairperson of Schibsted ASA, Håvard Gulbrandsen, KLP Kapitalforvaltning, and Hans Thrane Nielsen, Storebrand Asset Management

Boards of directors have broad powers and carry a heavy responsibility for creating value on behalf of the shareholder community. But as a result of the Oslo Stock Exchange's ownership structure, direct shareholder representation in the boardroom is limited. While the dialog between shareholders and management is well-

established, the same cannot be said for shareholders and boards of directors.

Traditionally shareholders exercise their power at the annual general meeting, which is also where they receive much of their information about the company. But shareholders today want a closer and more ongoing dialog with the board of directors about the company's strategy and activities.

The topics for the speakers and panel were which procedures are necessary to obtain balanced and constructive communication between shareholders and the board of directors, how to handle differing opinions among shareholders, and what can be learnt from international practice.

6 November 2014 - 2014 networking conference THE MANAGERS OF TOMORROW - (HOW) DOES THE BOARD AND MANAGEMENT SECURE THE BEST TALENT?

Speakers: Monica Mæland, Minister of Trade and Industry; Kristin Skogen Lund, Director general of the Confederation of Norwegian Enterprise (NHO); Grace R. Skaugen, chairperson and Turid E. Solvang, general manager of the Norwegian Institute of Directors.

Panel consisting of: Svein Richard Brandtzæg, CEO of Norsk Hydro ASA; Odd Arild Grefstad, CEO of Storebrand ASA; Magne Hovden, director, People and Organisation in Statoil ASA; and Kjerstin Braathen, group executive vice president Corporate Banking Norway in DNB ASA

The networking conference is described in more detail on p. 45.

DEBATE

20 May 2014

FEMALE TOP MANAGERS - FAST TRACK OR SOFT TRAIL TO THE C-SUITE?

Speakers: Helena Morrissey, CEO Newton Investment Management and founder of 30 % Club; Julie Margrethe Brodtkorp, State Secretary at the Office of the Prime Minister of Norway; Tony Manwaring, CEO Tomorrow's Company; and Elisabeth Brochman, owner of Hotel Continental

Please refer to p. 46 for more detail.

BOARD SECRETARY FORUM

The Board Secretary Forum, a professional arena for board secretaries among the Norwegian Institute of Directors' corporate members, met twice in 2014. The Board Secretary Forum also provided valuable contributions to the revision of the Board Remuneration Survey design.

3 June 2014

THE WORK OF THE NOMINATION COMMITTEE AND THE ROLE OF BOARD SECRETARY

Speakers: Øystein Larsen Indrevær, Company Secretary for DNB ASA, and Silvija Seres, member of the nomination committee of Telenor ASA.

Every year, more than 180 listed companies elect more than 500 board directors. In this process, what is the role of board secretaries, and how can they best support the efforts of the nomination committee?

12 November 2014

COMPETENCY REQUIREMENTS FOR BOARD SECRETARIES

Introductions: Jo Christian Steigedal, board secretary in Schibsted ASA, and Elise Lindbæk, board secretary in Eksportfinans ASA

While the appointment of a board secretary is mandatory for companies in the United Kingdom and several other countries, this is not the case in Norway. As a result, the role of board secretary varies greatly both in design and in the competency requirements set to fill it, although a legal background is common. The Board Secretary Forum discussed which background is more suitable to fill the role.

TRAINING

In cooperation with the Oslo Stock Exchange: STOCK EXCHANGE COURSE FOR BOARD MEMBERS

As a result of greater awareness of the role and responsibilities of boards of directors, the Oslo Stock Exchange introduced competency requirements for board directors, effective 1 July 2013. Prior to this, the Norwegian Institute of Directors approached the Oslo Stock Exchange with the proposal for a training course for board directors of listed companies. The training course discusses the legal framework, regulations and best practice that relate to the execution of board directorships in listed companies, and that all board directors are expected to know. DNB Markets and the law firm Thommessen have provided contributions on, respectively, use of the capital market, and the role of the board of directors in listed companies. The course was organized five times in 2014, of which one was specifically designed for the seafood industry.

EVENTS ABROAD

17 February 2014, Stockholm

POST-DAVOS NORDIC SUMMIT: THE RESHAPING OF THE WORLD: CONSEQUENCES FOR POLITICS, BUSINESS AND SOCIETY

PwC and Economic Forum invited members of the Norwegian Institute of Directors to the Post Davos Nordic Summit in Stockholm, where the main impressions from World Economic Forum 2014 were outlined for a Nordic audience.

29 April 2014, Brussels

THE BOARD SELECTION PROCESS - ASSEMBLING THE RIGHT PIECES FOR A DYNAMIC, EFFECTIVE AND BALANCED BOARD

Board diversity has been high on the agenda of European corporate governance in recent years, and was also the topic of ecoDa's 2014 annual conference. The Norwegian Institute of Directors was represented among the speakers and panelists, with Turid E. Solvang, general manager, and Marianne Johnsen, chairperson of the nomination committee.

While there is disagreement about how to achieve more gender balanced boards, most agree that more diversity brings broader insight and different viewpoints into the discussion of issues of importance to the company. But while there is agreement that greater diversity is the goal, there is a need for best practice recommendations on how to define requirements and select candidates that meet the specific needs of the company. The conference targeted what companies say they do, and how they actually select their board directors. Two panels debated which qualities and qualifications board directors should have, and how they should be selected.

17 March and 21 October 2014, Brussels

PROGRAMME NEW GOVERNANCE CHALLENGES FOR BOARD MEMBERS IN EUROPE - BENCHMARKING, NETWORKING AND UPDATING

In cooperation with INSEAD, ecoDa has developed a European training module for board directors that seek a European perspective on board work in general and on corporate governance in the EU. The course is open to members of the Norwegian Institute of Directors and is of particular relevance for board directors that hold, or seek to hold, international board directorships.



Remuneration **increased by 8 %** for chairpersons and **10 %** for board directors from 2013 to 2014

Increase in remuneration reflects **higher workload and risk exposure**

THE BOARD REMUNERATION SURVEY 2014

Providing member companies with useful and applicable knowledge is a key focus for the Norwegian Institute of Directors. The board remuneration survey is a good example of such output.

Since the Norwegian Institute of Directors started this annual survey in 2010, board remuneration in listed companies has increased by more than a third. The increase reflects higher awareness of the work of boards of directors, as well as larger workloads and higher risk exposure.

ABOUT THE BOARD REMUNERATION SURVEY

The 2014 survey comprises 194 companies, of which 146 are listed on the Oslo Stock Exchange, while 48 are state-owned unlisted companies. 113 of the companies submitted their own data into the survey, while the Norwegian Institute of Directors collected data from annual meeting protocols and annual reports for the remaining 81 companies. The data analysis was performed by the Norwegian Institute of Directors, and a complete report from the survey has been made available for members, co-operation partners, and non-member companies that submitted data to the survey.

REMUNERATION GOING UP

From 2013 to 2014, average board remuneration increased, respectively, by 8 % for chairpersons and 10 % for board directors. Median remuneration increased by 7 % and 8 %, respectively. For chairpersons, the highest and lowest quartiles increased the most. Several of the listed companies that are paying the highest chairperson remunerations indicate that the fee also includes a role as executive chairperson, or constitutes compensation for additional work. As in previous years, there is limited

covariance between the market value of the company and the level of board remuneration.

STATE-OWNED COMPANIES UNCHANGED

Remuneration in state-owned companies has remained relatively unchanged over the past year, with a 1 % average increase for chairpersons and .5 % average increase for board directors. The gap between listed and state-owned unlisted companies is widening. In average, chairpersons and board directors in state-owned companies receive 52 % and 54 %, respectively, of the corresponding remuneration paid in listed companies.

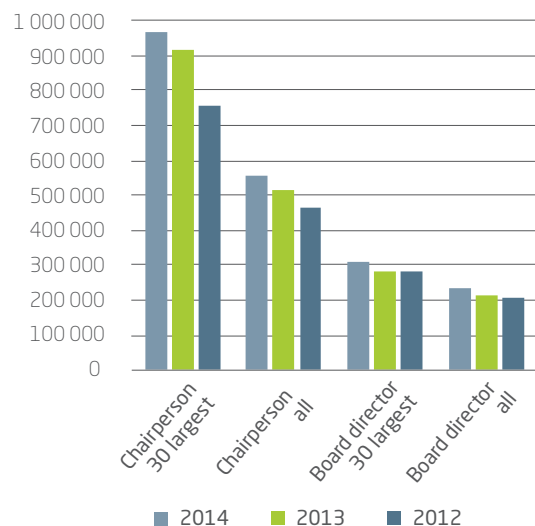
ENERGY REMAINS IN THE LEAD

As in previous years, the energy industry is in the lead with regards to remuneration for both chairpersons and board directors. Runners-up are the consumer goods industry among chairpersons, and the materials industry among board directors.

NOMINATION AND BOARD COMMITTEES

Nomination committee remuneration, which increased considerably in 2013, shows a moderate development in 2014. While remuneration has increased for the highest paid nomination committees, companies that already paid the lowest remuneration, have actually reduced their compensation further. Among the nomination committees that received the highest compensation, a relatively large proportion held a high number of meetings in 2014.

Average board remuneration - 2012-2014 (NOK)



The average remuneration paid to audit and compensation committees increased over the previous year. 80 % of the companies surveyed state that they have an audit committee, while about half of the companies state that they have a compensation committee. However, not all companies pay committee members compensation beyond the ordinary board director remuneration. Relatively few companies state that they have additional committees, beyond the three already mentioned.

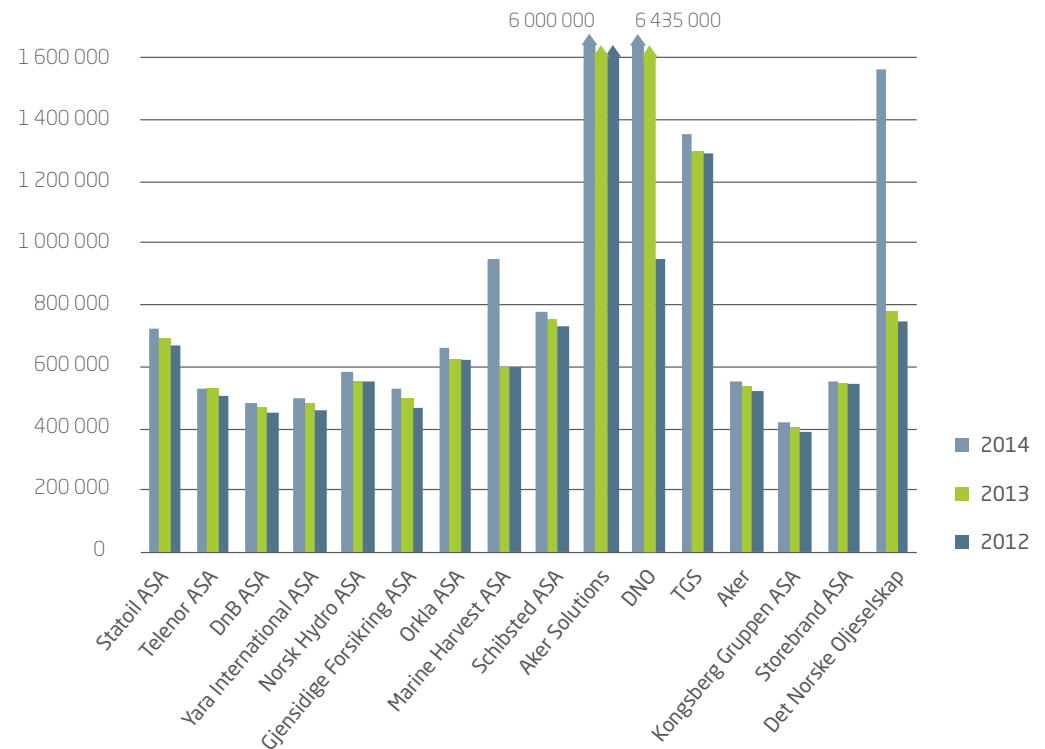
HIGH VARIATION AMONG NORWEGIAN CHAIRPERSONS

The average remuneration paid to chairpersons is at the same level among Norwegian and Swedish listed companies, and increased by 8 % in both countries in 2014. However, variation is much higher among Norwegian companies, as the ten highest Norwegian fees range from NOK 6 435 000 to NOK 882 368, while the ten highest Swedish fees range from NOK 3 640 305 to NOK 1 923 180. The average of the ten highest Swedish fees increased considerably from 2013 to 2014.

The average remuneration paid to board directors of Norwegian companies has increased comparatively more, and is now 5 % behind that paid by Swedish companies.

The source of Swedish remuneration data is SIS Ågareservice.

Chairperson largest companies - by market value (NOK)





C-suite diversity was the topic of the May debate and the November networking conference



GREATER DIVERSITY AMONG TOMORROW'S LEADERS

There is growing awareness around the world that a better gender balance in boards of directors and top management groups leads to better decision making. The quota law opened the doors of Norwegian boardrooms to women. But top management groups are still dominated by men – mostly of Norwegian origin. With more diversity in their C-suites, companies can exploit their total resources better and leverage a broader set of experience in their decision making.

The Norwegian Institute of Directors emphasize the board of directors' and management's role in enabling more women to reach the top echelons of Norwegian business and industry. This task is also included in the institute's mission statement.

In 2014, with a grant from Innovation Norway, the institute carried out a project to examine the role of the board of directors in ensuring greater top management diversity. During fall 2014, a survey was carried out among board chairpersons. We also asked top management groups in Norwegian companies to submit their CVs. The material collected was analyzed by the Institute for Social Research, with contributions from Korn Ferry.

Top management diversity, with special emphasis on increasing the share of women, was also the topic of the Norwegian Institute of Directors' debate meeting in May and of its annual networking conference in November. These events gathered business leaders, politicians, NGOs and government representatives, as well as many enthusiastic members. The events were also covered by major media in Norway and abroad.

THE SURVEY "TOP MANAGEMENT DIVERSITY"

The survey was conducted among board chairpersons in listed and state-owned unlisted companies. Here are some of their responses:

- The board of directors is responsible for C-suite recruitment, and should be more involved than it currently is.
- Diversity of expertise and experience is top priority, followed by gender, age, and international experience.
- Board chairpersons of listed companies emphasize diversity in expertise and experience the most, while chairpersons of state-owned companies emphasize gender diversity the most.
- Male chairpersons place considerably less emphasis on gender diversity than do female chairpersons.
- Considerably more female than male chairpersons think a better distribution of family leaves of absence and responsibility for children and home is needed to achieve gender balanced C-suites.
- Board chairpersons of either gender hold that the most important reason behind the lack of women in top management is that women opt out of operative careers that involve performance accountability.
- More female than male chairpersons hold that women are less willing to fight for their own careers. More male than female chairpersons attribute the lack of women in C-suite positions to a lack of qualified women.

- More female than male chairpersons think legal requirements to reporting will improve the gender balance. They are also more in favor of preferential selection of women among otherwise equal candidates.

The survey was covered in i.a. Aftenposten, Ukeavisen Ledelse, Dagens Industri (Sweden), Berlingske Tidende (Denmark), and the Financial Times (UK).

THE NETWORKING CONFERENCE 2014 "THE MANAGERS OF TOMORROW"

At the 2014 networking conference, representatives of boards of directors, business, research, government and NGOs met to discuss how Norwegian companies can make better use of their diverse resources. The Norwegian Institute of Directors also presented the above mentioned survey about diversity in top management.

Speakers were Monica Mæland, Minister of Trade and Industry; Kristin Skogen Lund, director general of the Confederation of Norwegian Enterprise (NHO); Grace R. Skaugen, chairperson, and Turid E. Solvang, general manager, of the Norwegian Institute of Directors. The panel consisted of Svein Richard Brandtzæg, CEO of Norsk Hydro ASA; Odd Arild Grefstad, CEO of Storebrand ASA; Magne Hovden, director, People and Organisation in Statoil ASA; and Kjerstin Braathen, group executive vice president Corporate Banking Norway in DNB ASA. The conference had 70 participants.

From the debate:

- Can a board of directors fill its mandate without getting involved in recruitment? And not just in the process, but also in the outcome of recruitment
- The impetus towards hiring more women is to secure the best competency possible, in order to achieve the best results

- Women and men both need to take on responsibility and prioritize – at work and at home
- The lack of female role models means that even fewer women are willing to take on top management positions
- We should measure the diversity we want to achieve – whether gender, international experience, or other
- 70 percent of male applicants believe they are better than the other candidates; 70 percent of female applicants believe they are just as good
- If you wait until after your first maternity leave, you'll be too old to get on the C-suite track
- I am afraid that we focus too much on differences. We need a C-suite that, through its actions, shows willingness to leverage the company's total resources
- There is no shortage of women. We need to be willing to move men
- International experience is an even greater challenge in Norway than gender
- If we agree that diversity is important, the fact that none of Norway's 40 largest companies has a female CEO, is anachronistic
- Do we really want to change the gender balance? In other, comparable issues, the company would introduce quantifiable measures
- Our company measures both potential and performance, and notes that we often underestimate potential in women
- Companies would be well advised to show that it has expectations to women also, that women are actually needed at work
- More women than men complete university degrees, and business and industry needs to make use of the best resources
- We must want it so keenly that we do more than ask everybody to respond to the same job ads
- Women are very concerned with recruiting women, but we lack female role models



THE DEBATE "FEMALE TOP MANAGERS - FAST TRACK OR SOFT TRAIL TO THE C-SUITE?"

Some hold that the quota law set women on a fast track to the board room. Yet, the number of female C-suite managers in Norwegian trade and industry remains depressingly low. We challenged a group of opinion makers representing business, NGOs and politics to tell us what it will take to increase the share of female top managers. The breakfast meeting, featuring introductions from Julie M. Brodtkorp, State Secretary at the Office of the Prime Minister, Helena Morrissey from 30 % Club, Tony Manwaring from Tomorrow's Company, and Elisabeth Brochman from Hotel Continental, gathered 71 participants.

”

Helena Morrissey:

There is a strong business argument for change: That of performance, of managing future profitability. This is not about "being nice". It is good both for society and for business.

”

Julie Brodtkorp:

The real problem is that women are not making it to the top anywhere. Gender equality at work cannot be achieved until we have equality at home. Dad has to come home.



”

Tony Manwaring: We need to shift the focus to how businesses can achieve sustainable success. When a job comes up, we should ask what outcomes are to be achieved, rather than falling back on business as usual.

Elisabeth Brochmann: Women take less risk. If this hotel had been run by men, it may by now be the biggest hotel chain in Norway, or it may not have been here at all.



WHAT MEMBERS SAY ABOUT THE INSTITUTE OF DIRECTORS



”

I was updated on how influential players think and act. Useful discussions before and after the meeting. Also reconnected with old acquaintances.

”

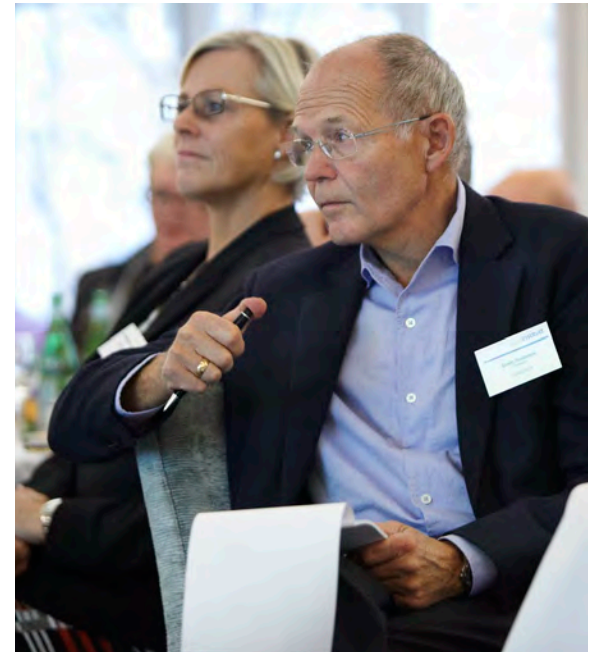
Relevant issues were presented in an exciting way from various angles

.....
I have gained new insights and been inspired to make improvements



”

Placing the topic of women in top management on the agenda and up for debate among key players from business and politics, benefits value creation in Norway





”

Just what I'd hoped for. As chairperson of a company that has recently issued bonds, I needed this update





Tlf: 22 14 77 00
Faks: 23 18 91 00
www.bdo.no

Revisjonsvesen AS
Postboks 1708 Møse
0427 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 324 844. Årsregnskapet består av balanse per 31. desember 2014, 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 regnskapsestimaterne 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 2014, og av resultater for regnskapsåret som ble avsluttet per denne datoen i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge.

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 bokføringsskikk i Norge.

Oslo, 13 april 2015

BDO AS

Marianne Hamre
Statsautorisert revisor



Tlf: 25 11 91 00
Faks: 73 11 91 01
www.bdo.no

Montedimensjøn 42
Postboks 1708 Øst
0121 Oslo

To the Annual Meeting of Norsk Institutt for Styremedlemmer

Independent auditor's report

Report on the Financial Statements

We have audited the accompanying financial statements of Norsk Institutt for Styremedlemmer, which comprise the balance sheet as at 31 December 2014, and the income statement, showing a profit of NOK 324 844, for the year then ended, and a summary of significant accounting policies and other explanatory information.

The Board of Directors and the Managing Director's Responsibility for the Financial Statements

The Board of Directors and the Managing Director are responsible for the preparation and fair presentation of these financial statements in accordance with Norwegian Accounting Act and accounting standards and practices generally accepted in Norway, and for such internal control as the Board of Directors and the Managing Director determine is necessary to enable the preparation of financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

Auditor's Responsibility

Our responsibility is to express an opinion on these financial statements based on our audit. We conducted our audit in accordance with laws, regulations, and auditing standards and practices generally accepted in Norway, including International Standards on Auditing. Those standards require that we comply with ethical requirements and plan and perform the audit to obtain reasonable assurance about whether the financial statements are free from material misstatement.

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence about the amounts and disclosures in the financial statements. The procedures selected depend on the auditor's judgment, including the assessment of the risks of material misstatement of the financial statements, whether due to fraud or error. In making those risk assessments, the auditor considers internal control relevant to the company's preparation and fair presentation of the financial statements in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the entity's internal control. An audit also includes evaluating the appropriateness of accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates made by management, as well as evaluating the overall presentation of the financial statements.

We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinion.

Independent auditor's report - 2014 - Norsk Institutt for Styremedlemmer, page 2



Opinion

In our opinion, the financial statements are prepared in accordance with the law and regulations and give a true and fair view of the financial position of Norsk Institutt for Styremedlemmer as at 31 December 2014, and its financial performance for the year then ended in accordance with the Norwegian Accounting Act and accounting standards and practices generally accepted in Norway.

Report on Other Legal and Regulatory Requirements

Opinion on the Board of Directors' report

Based on our audit of the financial statements as described above, it is our opinion that the information presented in the Board of Directors report concerning the financial statements, the going concern assumption and the proposal for the allocation of the profit is consistent with the financial statements and complies with the law and regulations.

Opinion on Registration and Documentation

Based on our audit of the financial statements as described above, and control procedures we have considered necessary in accordance with the International Standard on Assurance Engagements ISAE 3000 "Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information", it is our opinion that management has fulfilled its duty to produce a proper and clearly set out registration and documentation of the company's accounting information in accordance with the law and bookkeeping standards and practices generally accepted in Norway.

Oslo, 13th of April 2015

BDO AS

Marianne Hamre
State Authorized Public Accountant (Norway)

Note: This translation from Norwegian has been prepared for information purposes only.



Promote **value** creation through good corporate governance



THE NORWEGIAN INSTITUTE OF DIRECTORS IN BRIEF

MISSION:
To promote value creation through good corporate governance

- TASKS:**
- Provide the arena where board directors, members of nomination committees and top management meet, network and share knowledge
 - Promote the development of best practice and research related to board work
 - Participate in public debate
 - Consultative body
 - Represent Norway in ecoDa and other international board-related forums

- MEMBERS:**
- 10 founding members
 - 22 corporate members
 - 600 personal members

- PARTNERS AND SPONSORS:**
- PWC, Korn Ferry, DNB Markets
 - Oslo Stock Exchange, NUES (Norwegian Corporate Governance Board), NHO (Confederation of Norwegian Enterprise)
 - Has received public support from The Government Pension Fund Norway, Innovation Norway, Ministry of Trade, Industry and Fisheries, Ministry of Foreign Affairs

SPECIALIST COMMITTEES 2014

The Risk Management and Internal Control Committee
Chaired by Haavard Abrahamsen, Geir Haglund and Rita Granlund from PWC.

Other members:
John Giverholt, former chair of the audit committee in Telenor ASA
Svein Jacobsen, former chair of the audit committee in Orkla AB
Tore Olaf Rimmereid, chair of the audit committee in DNB ASA

The Board and Management Development Committee
Chaired by Torbjørn Gjelstad from Korn Ferry International.

Other members:
Jens Jensen, special adviser, Corporate People and Organization in Statoil ASA
Birger Magnus, chairperson, Storebrand ASA
Erik Must, member of the nomination committee in Veidekke ASA
Gry Mølleskog, former board director of SAS AB
Anne Carine Tanum, chairperson of DNB ASA

The Capital Markets Committee
Chaired by Lars Hjermer and Kristian Fyksen from DNB Markets.

Other members:
Karl Christian Agerup, former board director of Schibsted ASA
Mai Lill Ibsen, deputy chairperson of The Government Pension Fund Norway
Hege Sjo, deputy director general at the Ministry of Trade, Industry and Fisheries
Christina Stray, general counsel at The Government Pension Fund Norway

FAGUTVALGENE 2014

Fagutvalg Risikostyring og internkontroll

Fagutvalget ledes av PWC, ved Haavard Abrahamsen, Geir Haglund og Rita Granlund.

Øvrige medlemmer:

John Giverholt, tidligere leder av revisjonsutvalget i Telenor ASA
Svein Jacobsen, tidligere leder av revisjonsutvalget i Orkla ASA
Tore Olaf Rimmereid, leder av revisjonsutvalget i DNB ASA

Fagutvalg Styre- og lederutvikling

Fagutvalget ledes av Korn Ferry International, ved Torbjørn Gjelstad.

Øvrige medlemmer:

Jens Jensen, Special adviser Corporate People and Organization Statoil ASA
Birger Magnus, styreleder i Storebrand ASA
Erik Must, valgkomiteen i Veidekke ASA
Gry Mølleskog, tidligere styremedlem i SAS AB
Anne Carine Tanum, styreleder i DNB ASA

Fagutvalg Kapitalmarkedsforhold

Fagutvalget ledes av DNB Markets, ved Lars Hjermeran og Kristian Fyksen.

Øvrige medlemmer:

Karl Christian Agerup, tidligere styremedlem i Schibsted ASA
Mai Lill Ibsen, styrets nestleder i Folketrygdfondet
Hege Sjø, avdelingsdirektør i Nærings- og fiskeridepartementet
Christina Stray, sjefsjurist i Folketrygdfondet

KORT OM NORSK INSTITUTT FOR STYREMEDLEMMER

FORMÅL:

Fremme verdiskaping gjennom god eierstyring og selskapsledelse

OPPGAVER:

- Nettverk og møteplass for medlemmer av styrer, valgkomiteer og toppledelse
- Fremme utvikling av kunnskap om og verktøy for styrearbeid
- Aktiv i samfunnsdebatten
- Høringsinstans
- Representerer Norge i internasjonale styrefora, som ecoDa (European Confederation of Directors' Associations)

MEDLEMMER:

- 10 founding members
- 22 medlemsbedrifter
- 600 personlige medlemmer

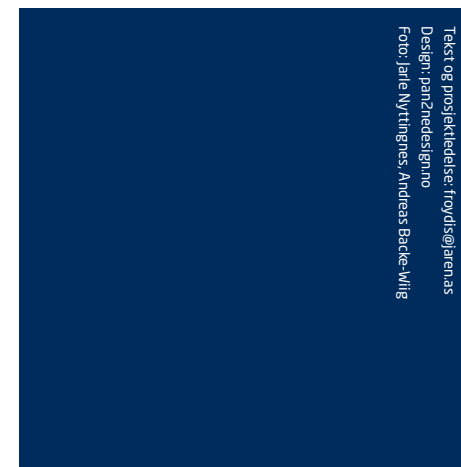
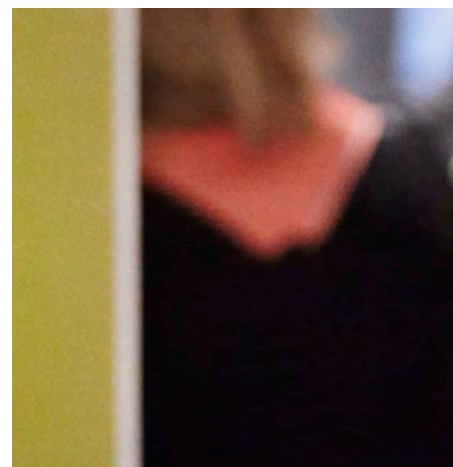
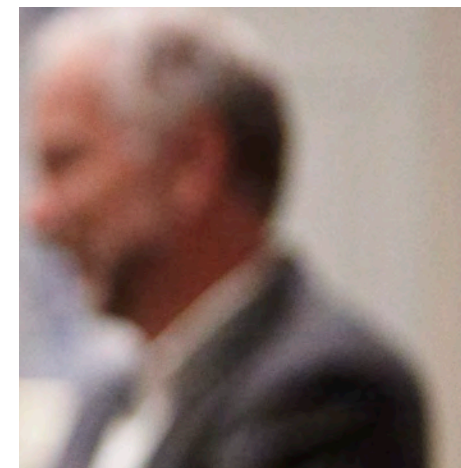
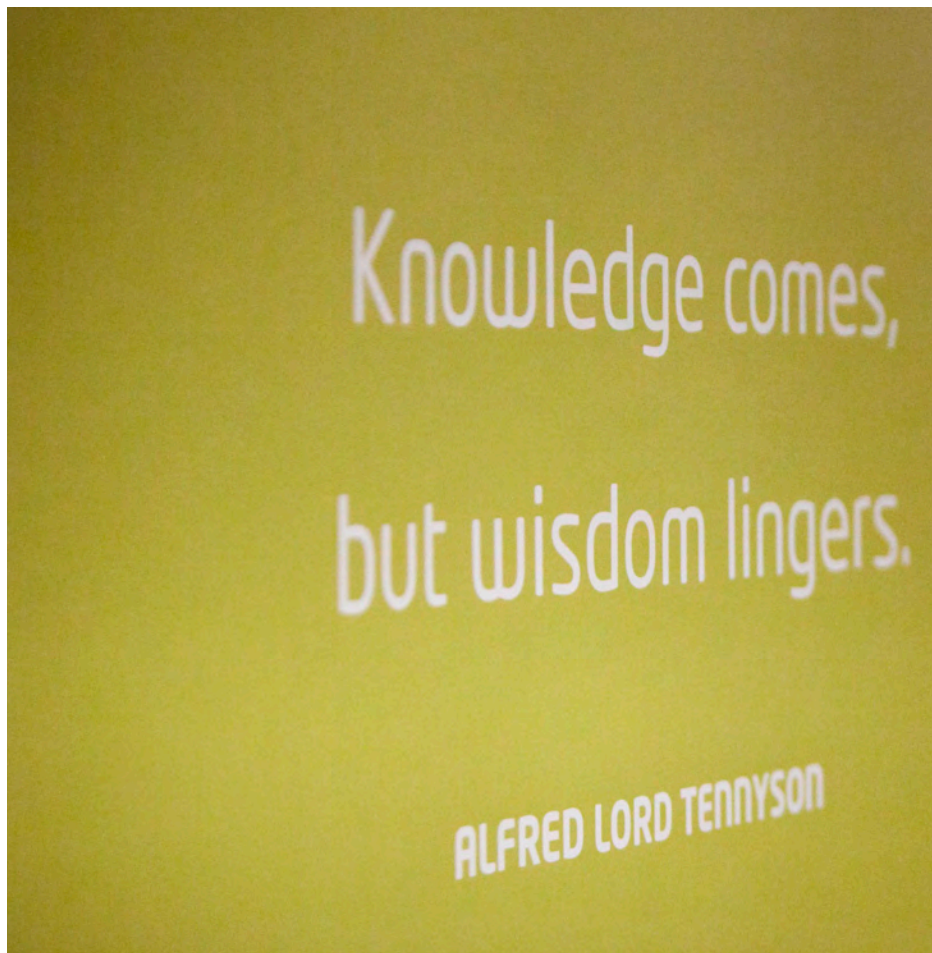
SAMARBEIDSPARTNERE OG STØTTESPILLERE:

- PWC, Korn Ferry, DNB Markets
- Oslo Børs, NUES, NHO
- Har mottatt offentlig støtte fra Folketrygdfondet, Innovasjon Norge, Nærings- og fiskeridepartementet, Utenriksdepartementet



Fremme **verdiskaping** gjennom god eierstyring og selskapsledelse





styreinstitutt