



RAPPORT

2010:11

Vibeke Heidenreich og Aagoth Elise Storvik

Rekrutteringsmønstre,
erfaringer og holdninger til styre-
arbeid blant ASA-selskaperes
styrerepresentanter

Vibeke Heidenreich og
Aagoth Elise Storvik

Rekrutteringsmønstre, erfaringer og
holdninger til styrearbeid blant ASA-
selskapenes styrerepresentanter

Institutt for samfunnsforskning

Oslo 2010

© ISF 2010
Rapport 2010:11

Institutt for samfunnsforskning
Munthes gate 31
Postboks 3233 Elisenberg
0208 Oslo
www.samfunnsforskning.no

ISBN (trykt): 978-82-7763-343-5
ISBN (web): 978-82-7763-344-0

ISSN: 0333-3671

Rapporten er finansiert av Norges forskningsråd.

Innhold

Tabell- og figurliste	5
Tabeller	5
Figurer	6
Sammendrag	7
Innledning	11
Del 1. Datainnsamling og frafallsanalyse	13
Del 2. Selskapene, styrene og deres medlemmer.....	17
Del 3. Rekruttering til styreverv	29
Del 4. Et ASA-styres viktigste oppgaver – og egen kompetanse	35
Del 5. Styrearbeid og rollefordelingen i styret	43
Del 6. Konsekvenser av kvoteringsreformen.....	53
Del 7. Utviklingen i antall ASA-selskaper	57
Vedlegg: Spørreundersøkelse om ASA-styrer.....	63

Tabell- og figurliste

Tabeller

Tabell 1. Respondentenes verv i ASA-styret	17
Tabell 2. Alder	18
Tabell 3. Styreledernes alder	19
Tabell 4. Nestledernes alder	19
Tabell 5. Andre aksjonærvalgte styremedlemmers alder	19
Tabell 6. Alder til representanter valgt av de ansatte	20
Tabell 7. Utdanningslengde	21
Tabell 8. Fagbakgrunn	21
Tabell 9. Stilling	22
Tabell 10. Antall styremedlemskap pr. person i ASA-selskaper	23
Tabell 11. Antall styremedlemskap pr. person i aksjeselskaper	24
Tabell 12. Antall styremedlemskap pr. person i offentlige bedriftsstyrer	24
Tabell 13. Antall styremedlemskap pr. person i andre offentlige styrer	25
Tabell 14. Antall styremedlemskap pr. person i styrer i frivillige organisasjoner	25
Tabell 15. Antall styremedlemskap pr. person i andre styrer	25
Tabell 16. Antall år som medlem i ASA-styret undersøkelsen gjelder for	27
Tabell 17. Antall møter pr. år	27
Tabell 18. Rekruttert av valgkomité	29
Tabell 19. Rekrutteringskanal	30
Tabell 20. Antall tilbud	31
Tabell 21. Antall avslag	32
Tabell 22. Arbeid i ASA-selskapet eller arbeid i eierselskap	32
Tabell 23 Eier selskapet direkte eller indirekte	33
Tabell 24. Å fremme selskapets interesser	35
Tabell 25. Kontakt med andre selskaper en gang i året eller mer	36
Tabell 26. Styrets viktigste oppgaver	36
Tabell 27. Organisasjon og ledelse	37

Tabell 28. Økonomi og finans	38
Tabell 29. Marked	38
Tabell 30. Jus	39
Tabell 31. Teknologi	39
Tabell 32. Bransjekunnskap	40
Tabell 33. Menns og kvinners styreegenskaper (karakter 5 og 6)	40
Tabell 34. Mersmak	43
Tabell 35. Motstridende syn	44
Tabell 36. Styret som sandpåstrøingsorgan	44
Tabell 37. Viktige saker blir ofte avgjort før styrebehandling	45
Tabell 38. Tilbakeholdt informasjon	45
Tabell 39. Indre krets	46
Tabell 40. Deltakere i den indre kretsen	47
Tabell 41. «B-medlemmer»	47
Tabell 42. Vurdering av ferske kvinner som «B-medlemmer»	48
Tabell 43. Avvikende oppfatninger	48
Tabell 44. Fremmer ofte avvikende oppfatninger	49
Tabell 45. Gjennomslag for egne synspunkter	49
Tabell 46. Får ofte gjennomslag for egne synspunkter	50
Tabell 47. Uformell kontakt med andre styremedlemmer	50
Tabell 48. Uformell kontakt	51
Tabell 49. Endringer i styrearbeidet	53
Tabell 50. Forbedringer i styrearbeidet for dem med positive erfaringer	55
Tabell 51. Negative konsekvenser for styrearbeidet blant de med negative erfaringer	56
Tabell 52. Fra ASA til AS	57
Tabell 53. Årsaker til omregistrering fra ASA til AS i 2007 og 2008	58
Tabell 54. Omregistreringsgrunner for hver næring. Prosent.	59
Tabell 55. Omregistreringsgrunner for børsnoterte og ikke børsnoterte selskaper. Prosent.	60

Figurer

Figur 1. Konsekvenser av kvoteringsregelen i ulike næringer	54
Figur 2. Nye selskaper registrert som allmennaksjeselskap og aksjeselskap 1999-2009	61
Figur 3. Antall børsnoterte selskaper	62

Sammendrag

Rapporten er basert på resultater fra en surveyundersøkelse som ble foretatt høsten 2009. Nesten 900 medlemmer i norske allmennaksjeselskapsstyrer (ASA-styrer), børsnoterte og ikke børsnoterte, har svart på 37 spørsmål, enten ved å fylle ut skjemaet på internett (Questback) eller ved å besvare et papirskjema som de deretter sendte inn. Nettoutvalget etter frafall er representativt. Spørsmålene dreide seg om styremedlemmenes bakgrunn, hvordan de var blitt rekruttert og hvordan de opplever styrearbeidet og sin rolle i styret. De fleste respondentene er knyttet til bygg- og anlegg, industri, oljeutvinning (nesten to av fem) eller finans- og forretningstjenester, eiendomsdrift (en av fire). 370 kvinner (42 %) og 503 menn (58 %) deltar i undersøkelsen. 317 respondenter (36 %) sitter i styret i et selskap som ikke er børsnotert, mens 556 respondenter (64 %) sitter i et børsnotert ASA-selskap.

Det er stort sett menn som er styreledere, og de kvinnelige styremedlemmene er yngre enn de mannlige. Styremedlemmene i undersøkelsen har svært høy utdanning. Sju av ti har fire år eller mer på høyskole eller universitet. Litt flere kvinner enn menn har høyere utdanning. Halvparten av styremedlemmene er økonomer (siviløkonomer); en av fire har teknisk-naturvitenskapelig bakgrunn (sivilingeniør). Kvinner og menn har omtrent samme fagbakgrunn. Sju av ti styremedlemmer er ledere og/eller eiere/partnere på sin arbeidsplass. Noen flere kvinner enn menn er ledere, mens noen flere menn enn kvinner er eiere/partnere.

For menn med verv i ASA-styrer er det også vanlig å ha verv i aksjeselskapstyrer. Det er ikke så vanlig for kvinner. Verken for kvinner eller menn er det vanlig å ha verv i andre typer styrer. Halvparten av styremedlemmene har bare mellom ett og tre års ansiennitet i styret.

Halvparten av styremedlemmene ble nominert til styrevalget av en valgkomité, og de aller fleste, tre av fire, er rekruttert gjennom et profesjonelt nettverk. Over halvparten av mennene i undersøkelsen har fått flere enn 12 tilbud om styremedlemskap i løpet av sin karriere. Det gjelder bare hver fjerde kvinne. De færreste arbeider i selskapet der de sitter i styret; men kvinner er «uavhengige» i høyere grad enn menn. Dette understrekes av at tre av fire kvinner

ikke har eierinteresser i selskapet der de sitter i styret. Det gjelder også nesten halvparten av mennene.

Kvinner og menn har sammenfallende syn på prioriteringen av styrets viktigste oppgaver. Både kvinner og menn opplever seg som kompetente, men generelt er mennene enda mer fornøyd (med seg selv) enn kvinnene. Mennene mener deres sterkeste styreegenskaper er at de er beslutningsdyktige og helhetsorientert. Kvinner mener på sin side at de er både etiske bevisste, samarbeidsorientert, velforberedt og helhetsorientert. Få styremedlemmer oppfatter seg som særlig kreative.

Styremedlemmene later til å trives, tre av fire ønsker å fortsette i styret. Både kvinner og menn opplever at styret er et reelt beslutningsorgan og at det pågår en del diskusjoner der, selv om to av fem mener at sakene ganske ofte eller ofte er avgjort før styrebehandling. Det er sjelden styremedlemmene opplever at informasjon holdes tilbake. Det ser ut til at det finnes få kjønnsforskjeller når det gjelder opplevelsen av arbeidet i styret og hva slags plass man har, men én forskjell er at flere menn enn kvinner opplever at de tilhører styrets indre krets. De færreste opplever at styret har «B-medlemmer», men omtrent én av ti peker på «kvinnelige styremedlemmene rekruttert i løpet av de siste to årene».

I den grad noen stiller spørsmål som avviker fra den gjengse oppfatning i styret, er det menn som opplever at de stiller slike spørsmål. Menn opplever i høyere grad enn kvinner at de får gjennomslag for synspunktene sine. Styremedlemmene tar sjelden kontakt med hverandre for å diskutere styresaker og sjelden kontakt med styremedlemmer i andre selskaper for å fremme selskapets interesser. I den grad dette skjer, er det menn som oftest foretar disse typene kontakter.

Undersøkelsen viser at de fleste ASA-styremedlemmer ikke har merket så store forandringer etter at kvoteringsbestemmelsen i allmennaksjeloven ble innført: Åtte av ti menn og ni av ti kvinner er nøytrale eller positive: De mener kvoteringsbestemmelsen ikke har ført til nevneverdig endring eller eventuelt til en forbedring.¹ De som mener det har skjedd forbedringer i styrearbeidet, viser til verdien av at nye perspektiver blir fremmet og at det blir mer diskusjoner. En av ti menn mener at styrearbeidet er blitt tyngre. De det gjelder fremhever også at det er blitt mer diskusjoner, noe som for dem oppleves som negativt. De fleste av dem som har negative reaksjoner, synes at de nye styremedlemmene mangler viktig kompetanse og innsikt.

1. De som har svart «vet ikke» er inkludert.

Færre enn ett av ti styremedlemmer i ASA-selskaper som ikke er børsnotert, mener at omregistrering til AS var et tema for å unngå å rekruttere kvinnelige styremedlemmer.

Innledning

Lovregulert kjønnsrepresentasjon i bedriftsstyrer har vært gjenstand for offentlig debatt i Norge i mer enn ti år. Juridiske utredninger om vilkårene for en slik lovregulering fulgte to regjeringer før vedtak i Stortinget i 2003. Forslaget var svært kontroversielt, ble sett som nok en norsk likestillingspolitisk oppfinnelse. Ingen andre land hadde da grepet inn i rekrutteringen til lederposisjoner i næringslivet på slike måter.

Forslaget om kjønnskvolterng til ASA-styrer ble først framsatt av den første Bondevikregjeringen. Det gikk videre på sirkulasjon i den kortvarige Stoltenberg-regjeringen (1999-2001), ble fremmet for Stortinget av den nye Bondevik-regjeringen i juni 2003 (Ot. prp. nr. 97 (2002-2003)), og ble vedtatt i Stortinget i desember 2003. For offentlig eide foretak trådte lovendringen i kraft 1. januar 2004, og overgangsperioden utløp 1. januar 2006. I de statlige virksomhetene var kvinneandelen allerede passert 40 prosent da loven trådte i kraft. Lovreguleringen av kjønnsrepresentasjon i privat eide allmennaksjeselskaper (ASA) ble trinnvis iverksatt. Loven ble vedtatt med et forbehold om at dersom den ønskede kjønnsbalansen ble oppnådd frivillig innen 1. juli 2005, skulle den ikke iverksettes for ASA-selskapene. 1. juli 2005 viste det seg imidlertid at den gjennomsnittlige kvinneandelen blant de faste styrevervene i norske privat eide allmennaksjeselskaper var 16 prosent. Regjeringen Stoltenberg II besluttet i statsråd 9. desember 2005 at loven skulle tre i kraft 1. januar 2006, med umiddelbar virkning for nyetablerte selskaper, mens allmennaksjeselskaper registrert før loven trådte i kraft ble gitt en overgangsperiode på to år, altså med full ikrafttredelse fra 1. januar 2008.

Reglene om kjønnsrepresentasjon ble avgrenset til allmennaksjeselskapene fordi disse selskapene ofte er preget av en bredere spredning av aksjene og mindre personlig eierdominans i ledelsen av selskapet. Private aksjeselskaper ble holdt utenom lovreguleringen fordi de fleste slike selskaper er små familiebedrifter hvor eierne er fysiske personer som selv sitter i styret.

Institutt for samfunnsforskning ble i 2008 gitt bevilgning fra Norges forskningsråd for å gjennomføre et større, fireårig forskningsprosjekt om kvoteringsregelen. Prosjektleder er professor Fredrik Engelstad ved Universitetet i Oslo. Denne rapporten presenterer hovedresultatene fra surveyundersøkelsen

«Rekruttering til ASA-styrer» i form av kommenterte tabeller. Aagoth Elise Storvik har utformet spørreundersøkelsen og vært ansvarlig for datainnsamlingen. Vibeke Heidenreich har skrevet rapporten.

Surveyen er gjort for å kunne si noe om rekrutteringsmønstre, erfaringer og holdninger til styrearbeid i ASA-selskapene. Resultatene er ikke sett i forhold til funn i andre/tidligere undersøkelser blant styremedlemmer eller forskning om temaet. Denne rapporten er derfor å anse som en ren datapresentasjon.

Data presenteres primært ut fra variablene «kjønn» (mann/kvinne) og «rolle i styret» (styreleder, nestleder, aksjonærvalgt og ansattevalgt styremedlem). Utdypende vitenskapelige publikasjoner fra prosjektet er i arbeid og vil foreligge i løpet av 2011. Rapporten er delt i seks deler, I del 1 presenteres undersøkelsens metode og en frafallsanalyse. Hva slags bakgrunn (demografi og humankapital) personene i norske ASA-styrer har, er tema for del 2. Egenskaper ved selskapene (næring, børsnotering, møtehyppighet, antall styremedlemmer) presenteres også her. I del 3 ser vi nærmere på hvordan og hvorfra styremedlemmene er blitt rekruttert. Del 4 er viet styremedlemmenes vurdering av hva som er et ASA-styres viktigste egenskaper og hva slags relevant kompetanse og relevante egenskaper styremedlemmene selv har. I del 5 presenteres styremedlemmenes egen vurdering og beskrivelse av styrearbeidet og rollefordelingen i styret. I del 6 er det konsekvenser av kvoteringsregelen som er tema. Rapporten avsluttes med en analyse av utviklingen i antall ASA-selskaper de siste årene.

Del 1. Datainnsamling og frafallsanalyse

Populasjonen

Bruttopopulasjonen bestod av 2393 styreverk i norske ASA-selskaper, registrert i Brønnøysundregistrene (Foretaksregisteret) i 2008. Følgende personer ble fjernet fra utvalget:

- personer med utenlandske adresser
- personer som ikke snakket norsk
- personer uten oppgitt privatadresse
- styremedlemmer i virksomheter som hadde endret selskapsform (fra ASA)
- virksomheter som var i ferd med å bli nedlagt eller kjøpt opp/var blitt nedlagt eller kjøpt opp

Nettopopulasjonen bestod etter dette av 1959 styreverk. Listene fra Foretaksregisteret dokumenterte at det er mange personer som har flere styreverk, og antallet personer som fikk tilsendt spørreskjema ble derfor lavere enn antallet styreverk. For at hver person kun skulle motta ett spørreskjema, gikk dette ut til 1411 personer.

Datainnsamling

Datainnsamlingen pågikk høsten 2009. Spørreskjema ble sendt ut til styremedlemmene pr. e-post i de tilfeller der e-postadresse var mulig å oppdrive. 599 personer mottok spørreskjemaet elektronisk. De øvrige fikk tilsendt skjemaet to ganger i posten til sin privatadresse. Dette gjaldt 812 personer. Det ble returnert til sammen 880 skjemaer, fordelt slik:

- 1) papirskjema/postal innsending: 576 utfylte skjema (71 % svar)
- 2) internettbasert besvarelse (Questback): 304 utfylte skjema (51 % svar)

I og med at 880 skjemaer av 1411 utsendte ble besvart, gir det en samlet svarprosent på 62. Ettersom 172 respondenter har svart at de er styreleder, er det sannsynlig at det er sendt inn besvarelser på vegne av minst 172 styre. Av 414 ASA-styre,² er dermed minst 42 % representert i undersøkelsen.

Det var på forhånd kjent at mange respondenter også satt i andre styre, både ASA-selskaper, aksjeselskaper og andre. Respondentene ble derfor bedt om å ta utgangspunkt i styrevervet i ASA-selskapet med flest ansatte når de svarte på spørsmålene. De styremedlemmene som hadde trådt ut av styret i ASA-selskapet fra respondentregisteret ble satt opp til spørreskjemaet ble mottatt, ble bedt om å ta utgangspunkt i det siste ASA-styre de var med i, når de svarte på spørsmålene i undersøkelsen.

Frafall

Det er generelt høy omløpshastighet på styremedlemmer, og en del personer kan ha unnlatt å svare på skjemaet fordi de ikke lenger sitter i et ASA-styre.

Sju respondenter hadde ikke registrert kjønn/registrert kjønn feil. Disse faller derfor ut av undersøkelsen. Antall respondenter varierer litt mellom spørsmålene. Dette skyldes feil utfylling av enkeltspørsmål, noe som gjør at respondenter må tas ut av materialet på det aktuelle spørsmålet. Dette problemet inntraffer for respondenter som har fylt ut papirskjema. I Questback unngår man slike misforståelser.

For å avdekke om nettoutvalget har systematiske skjevheter, må det sammenliknes med populasjonen. Dette er gjort ved å se nærmere på kjønnsfordelingen, andel styreledere, andel børsnoterte selskaper og fordeling på næringsgrupper. Frafallsanalysen gir ikke indikasjoner på at det finnes systematiske forskjeller mellom styremedlemmer som har deltatt i undersøkelsen og de som ikke har deltatt. Undersøkelsen regnes derfor som representativ for alle styremedlemmer i norske ASA-selskaper.

1. Kjønnsfordeling: 370 kvinner (42 %) og 503 menn (58 %) deltar i undersøkelsen. Dette reflekterer kjønnsfordelingen blant styremedlemmene i alle ASA-selskapene (universet) godt. Pr. 1.1.2009 var det 40 % kvinner og 60 % menn i styrene i norske ASA-selskaper.³ Tittel og utforming av spørreskjema har sannsynligvis gjort sitt til at kjønnsfordelingen i utvalget er blitt god.

2. I sin årsmelding oppgir Brønnøysundregistrene at det var registrert 414 allmennaksjeselskaper i Foretaksregisteret pr. 31.12.2008. Kilde: Brønnøysundregistrenes årsmelding 2008, side 30, se <http://www.brreg.no/organisasjon/aarsmelding/>.

3. I følge Statistisk Sentralbyrås statistikkbank (www.ssb.no), tabell 07249: Rolleinnehavere i aksjeselskaper, etter kjønn, næring, rolletype og antall ansatte (F). Data tatt ut 4. februar 2010.

Spørreskjemaet har tittelen «Spørreskjema om rekruttering til ASA-styrer». Oppmerksomheten rettes ikke mot kvoteringsregelen eller kjønn verken i informasjonsteksten eller i spørsmålene, se spørreskjema (vedlegg). Kjønnsfordelingen i undersøkelsen er nøyaktig lik for de to gruppene av selskaper. Både i de børsnoterte ASA'ene og i ASA'ene som ikke er børsnotert, er andelen kvinner 42 % og andelen menn 58 %.

2. *Fordeling på verv (styreleder)*: Ut fra populasjonen på 2393 styremedlemmer i totalt 414 norske ASA-styrer, er 17 % styreleder. I utvalget oppgir 20 % av respondentene å være styreleder. Også dette korresponderer dermed godt med populasjonen. Det er stort sett menn som har ledervervet i styrene. Bare 7,0 % av styrelederne i undersøkelsen er kvinner; resten er menn. Dette er nøyaktig likt fordelingen i universet (alle ASA-styrer).⁴

3. *Andel børsnoterte selskaper*: 317 respondenter (36 %) rapporterte at de sitter i styret i et selskap som ikke er børsnotert, mens 556 respondenter (64 %) sitter i et børsnotert ASA-selskap. I følge *Brønnøysundregistrene* og *Oslo Børs* (2008) er 63 % av ASA-selskapene børsnotert.⁵ Det ser altså ut til å være godt sammenfall mellom universet og utvalget når det gjelder fordeling mellom børsnoterte og ikke børsnoterte selskaper.

4. *Næringsgrupper*. I surveyen ble respondentene bedt om å svare på hva slags næringskategori ASA-virksomheten der de sitter i styret, tilhører.⁶ Respondentene kunne velge mellom sju næringskategorier. Så mange som 20 % av respondentene i undersøkelsen har knyttet selskapet der de sitter i styret, til «annet»-kategorien, noe som kan tyde på at en del respondenter kan ha hatt problemer med å kategorisere selskapet der de sitter i styret, enten fordi de ikke fant rett kategori eller fordi selskapet der de sitter i styret, opererer innenfor flere ulike næringer.

Ved å slå SSBs 87 virksomhetskategorier sammen på en slik måte at de innholdsmessig korresponderer med de sju næringskategoriene i surveyundersøkelsen⁷, finner man noenlunde sammenfall, selv om den største kategorien, «finans- og forretningstjenester, eiendomsdrift», er betydelig undervektet i

4. SSB, se forrige note.

5. I sin årsmelding oppgir Brønnøysundregistrene at det var registrert 414 allmennaksjeselskaper i Foretaksregisteret pr. 31.12.2008. Kilde: Brønnøysundregistrenes årsmelding 2008, side 30, se <http://www.brreg.no/organisasjon/aarsmelding/>. Samme år oppga Oslo Børs at 259 selskaper var notert på deres lister (Oslo Børs, og Oslo Axess). Kilde: Årsrapport Oslo Børs VPS 2008: 5, se <http://www.osloborsvps.no/Forside/Rapporter-og-presentasjoner/Rapporter-og-presentasjoner-2008>

6. Spørsmål 3: «Innenfor hvilken næring befinner kjernevirksomheten seg?» Det var kun mulig å registrere ett svar.

7. Denne sammenslåingen er basert på skjønn.

utvalget, med bare 25 % av respondentene. I foretakspopulasjonen tilhører 52 % av foretakene virksomheter som kan defineres innenfor denne næringskategorien. Næringsgruppen: «industri, bygge- og anleggsvirksomhet», oljeutvinning o.l. (37 % av respondentene i surveyen) er til sammenlikning noe overvektet i utvalget. Virksomheter av denne typen utgjør bare 25 % av foretakspopulasjonen. Det er imidlertid vanskelig å konkludere med at utvalget er skjevt mht. næringsgrupper, ettersom det ikke er umulig at for eksempel mange selskaper nettopp innenfor finans- og forretningstjenester og eienomsdrift er små og dermed har små styrever. Gitt at denne hypotesen er riktig og ettersom surveyen gikk ut til styremedlemmer og ikke selskaper, er det lavere sannsynlighet for å treffe på styremedlemmer i disse selskapene, nettopp fordi de er færre personer. Tilsvarende kan man tenke seg at selskapene innenfor industri, bygge- og anleggsvirksomhet har behov for store styrever med mange medlemmer. Sannsynligheten for at minst ett medlem av slike styrever svarer på surveyen, øker derfor, fordi de er flere personer.

Del 2. Selskapene, styrene og deres medlemmer

Styrerolle

Av kvinnene som har besvart undersøkelsen, er bare 3 % styreleder. Av mennene som har besvart undersøkelsen, er nesten én av tre styreleder (tabell 1). Å være nestleder er omtrent like vanlig for menn og kvinner. Både blant menn og kvinner er det knapt én av ti som er nestleder i styret de sitter i. De fleste av kvinnene som deltar i undersøkelsen er ordinære aksjonærvalgte styremedlemmer. Det gjelder mer enn tre av fire. Denne styrerollen er også mest vanlig for mennene.

Tabell 1. Respondentenes verv i ASA-styret

Hva er ditt verv i ASA-styret? Vi sikter til ASA-styret for selskapet med flest ansatte.	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Styreleder	160	32	12	3
Nestleder	44	9	30	8
Annet aksjonærvalgt medlem	202	40	285	77
Medlem valgt av ansatte	96	19	41	11

Med unntak av styreledelsen, er det blant representantene som er valgt av de ansatte at kvinnene er dårligst representert. En snau tredel av respondentene som oppgir at de er valgt av ansatte, er kvinner, mens sju av ti er menn.⁸ Dette er ikke overraskende, gitt utvalgets sammensetning med hensyn til næringstilknnytning. 37 % av respondentene sitter i et styre innenfor «industri, bygge- og anleggsvirksomhet, oljeutvinning o.l.» 25 % av dem har styremessig tilknytning til «Finans- og forretningstjenester, eiendomsdrift». Et flertall av de sysselsatte i disse bransjene er menn (SSB 2007)⁹, og i tilfeller der flere enn 80 % av medarbeiderne er enten menn eller kvinner, er kravene til kjønnsbalanse i representasjonen til de ansatte opphevet (Allmennaksjeloven § 6-11a. (2)).

Alder

Kvinnene i utvalget er jevnt over yngre enn mennene. De fleste kvinnelige styremedlemmer er i alderen 40-50 år. Den største gruppen mannlige styremedlemmer er i alderen 51-60 år. Dette gjelder for alle styrets roller (tabell 3-6), med unntak av de mannlige representantene valgt av ansatte. De er yngre enn de aksjonærvalgte mennene. For de mannlige representantene valgt av de ansatte er den vanligste alderen 40 til 50 år.

Tabell 2 viser den skjeve kjønnsfordelingen når det gjelder alder: Mens nesten sju av ti menn i undersøkelsen er 51 år eller mer, er mer enn sju av ti kvinner under 50 år.

Tabell 2. Alder

Alder	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Under 40 år	38	8	69	19
40-50 år	135	27	196	53
51-60 år	184	37	81	22
Over 60 år	144	29	23	6

8. Kvoteringsregelen gjelder også for de ansattes representanter, men ikke når kjønnsfordelingen blant de ansatte er veldig ensidig. Hvis flere enn 80 % av de ansatte er enten kvinner eller menn, gjelder ikke kvoteringsregelen (Allmennaksjeloven § 6-11 a (2)).

9. Statistisk Sentralbyrås tabell 04539: Sysselsatte, etter kjønn, næring, avtalt/vanlig arbeidstid per uke (avslutta serie). 73,9 % av de sysselsatte i bransjene «Utvinning av råolje og naturgass. Tjenester tilknyttet olje- og gassutvinning», «Industri og bergverksdrift», «Bygge- og anleggsvirksomhet», «Bank/finans» og «Forretningsmessig tjenesteyting, eiendomsdrift» er menn (SSB 2007). Disse fem næringskategoriene tilsvarer de to næringskategoriene som flest respondenter tilhører.

Også når det gjelder styreledernes alder, er kjønnsforskjellene tydelige (tabell 3). Mens nesten åtte av ti mannlige styreledere er over 51 år, er ti av de 12 kvinnelige styrelederne 50 år eller yngre. Ingen kvinnelige styreledere i utvalget er over 60 år, mens over 40 % av mennene er så gamle.

Tabell 3. Styreledernes alder

Alder	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Under 40 år	3	2	2	17
40-50 år	31	19	8	67
51-60 år	59	37	2	17
Over 60 år	67	42	0	0

Dette mønsteret gjelder også nestlederne (tabell 4). Den vanligste alderen for mannlige nestledere, er 51-60 år. I denne aldersgruppen finner vi over halvparten av dem. De kvinnelige nestlederne er yngre. Godt over halvparten av dem er i aldersgruppen 40-50 år.

Tabell 4. Nestledernes alder

Alder	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Under 40 år	1	2	2	7
40-50 år	10	23	17	57
51-60 år	23	52	7	23
Over 60 år	10	23	4	13

De mannlige aksjonærvalgte styremedlemmene for øvrig fordeler seg relativt sett jevnere på aldersklassene, selv om få er under 40 år (tabell 5). Også i denne gruppen er flertallet av mennene over 51 år (64 %). Til sammenligning er sju av ti «ordinære», kvinnelige aksjonærvalgte medlemmer under 50 år.

Tabell 5. Andre aksjonærvalgte styremedlemmers alder

Alder	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Under 40 år	14	7	49	17
40-50 år	58	29	153	54
51-60 år	72	36	65	23
Over 60 år	56	28	17	6

Tabell 6 viser aldersfordelingen i utvalget for styremedlemmer valgt av de ansatte. Mannlige representanter valgt av ansatte er yngre enn de mannlige aksjonærvalgte representantene. Nesten seks av ti mannlige styremedlemmer valgt av ansatte er under 50 år. Det gjelder bare litt mer enn én av tre ordinære, mannlige, aksjonærvalgte styremedlemmer.

Tabell 6. Alder til representanter valgt av de ansatte

Alder	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Under 40 år	20	21	16	39
40-50 år	36	38	17	42
51-60 år	29	30	6	15
Over 60 år	11	12	2	5

Det samme mønsteret gjør seg gjeldende for kvinnene: Representantene valgt av de ansatte er noe yngre enn de ordinære aksjonærvalgte representantene. Åtte av ti kvinnelige ansattevalgte representanter er under 50 år (ordinære, kvinnelige aksjonærvalgte: sju av ti).

Utdanningslengde

Hovedinntrykket er at styremedlemmene har lang utdanning. Det gjelder både kvinner og menn. Mer enn sju av ti har universitetsutdanning på fire år eller mer. Så mange som 28 % av respondentene har utdanning på høyskole eller universitetet på seks år eller mer. Dette gjelder flere kvinner enn menn. Blant respondenter med så lang utdanning, er over halvparten kvinner. I gjennomsnitt er det 11 % av respondentene som ikke har utdanning utover videregående skole eller tilsvarende.¹⁰ Færre kvinner (8 %) enn menn (14 %) har så kort utdanning.

10. Svarkategoriene er ikke gjensidig utelukkende. Det er mulig å velge «gymnas» to steder. Dette kan ha medført usikkerhet hos enkelte respondenter.

Tabell 7. Utdanningslengde

Hva er din høyeste fullførte utdanning?	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Grunnskole/yrkesfaglig utdanning/videregående skole/gymnas	49	10	14	4
Gymnas/allmennfaglig linje på videregående skole	18	4	15	4
Høyskole eller universitet, tre år eller mindre	90	18	57	15
Høyskole eller universitet, fire til fem år	237	47	150	41
Høyskole eller universitet, seks år eller mer	109	22	134	36

Rollenedbrytninger (ikke i tabell): Blant de aksjonærvalgte medlemmene, inkludert styreledere og nestledere, har åtte av ti høyskole- eller universitetsutdanning på fire år eller mer. Styrelederne utmerker seg ikke i noen spesiell retning når det gjelder utdanningens lengde. For alle gruppene av styreverv gjelder det at en større andel av kvinnene enn av mennene har så lang utdanning som minst fire år på høyskole/universitetet.

Medarbeidernes valgte representanter har i gjennomsnitt kortere utdanning enn de øvrige gruppene med styremedlemmer. 36 % av dem har utdanning på nivå med grunnskole eller videregående skole. 33 % har høyskole- eller universitetsutdanning på opp til tre år, og 31 % har universitets- eller høyskoleutdanning på fire år eller mer.

Fagbakgrunn

Den vanligste fagbakgrunnen for styremedlemmer er økonomi (tabell 8). Halvparten av respondentene, både menn og kvinner, har tatt sin primære utdanning i dette faget. En tredel av mennene og en firedel av kvinnene har hovedsakelig teknisk/naturvitenskapelig fagbakgrunn (er sivilingeniører). Det er den nest vanligste fagbakgrunnen for styremedlemmer. Færre enn ett av ti av styremedlemmene er jurister. Likevel er jus den tredje vanligste fagbakgrunnen. Noen flere kvinner enn menn har sin høyeste avlagte grad innenfor juridiske fag.

Tabell 8. Fagbakgrunn

Innenfor hvilket fag har du din utdanning? Ta utgangspunkt i høyeste avlagte grad.	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Jus	40	8	45	12
Økonomi	251	50	182	50
Øvrige samfunnsfag/humanistiske fag/estetiske fag	23	5	27	7
Tekniske/naturvitenskapelige fag	148	30	87	24
Annet	40	8	27	7

Rolledbrytninger (ikke i tabell): Økonomifagets dominans gjelder stort sett for alle styrets fire ulike roller. Eneste unntak er de mannlige representantene valgt av ansatte. For dem er teknisk-naturvitenskapelige fag den vanligste bakgrunnen. 49 % av dem har slik fagbakgrunn. Den gruppen som i høyest grad domineres av økonomifaglig bakgrunn, er de mannlige styrelederne. Hele 64 % av dem har denne fagbakgrunnen.

Stilling

Halvparten av kvinnene og den største gruppen menn rapporterer at de er ledere på sin hovedarbeidsplass¹¹ (tabell 9). Nesten like mange av mennene er eiere, deleiere eller partnere der de jobber. Det gjelder færre kvinner, om lag én av fem. Mennene er altså stort sett leder eller eier/deleier/partner, mens kvinnene i hovedsak har ulike former for lederstillinger.

Tabell 9. Stilling

Hvilken stilling har du på din hovedarbeidsplass? Flere valg mulige. Prosent av antall menn (503) og kvinner (370).	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Leder	217	43	204	55
Eier/deleier/partner	194	39	79	21
Øvrig ansatt	77	15	70	19
Styrevirksomhet er min primære beskjeftigelse	77	15	40	11
Annet	28	6	18	5

Det har vært knyttet en del interesse til det som ser ut som et stigende antall kvinnelige «styregrossister» og at styreverv fremstår mer og mer som en attraktiv karrierevei også for kvinner. Denne undersøkelsen antyder at det fortsatt er flest menn som satser på styreverv som hovedinntektskilde. Tabell 9 viser at 15 % av mennene i undersøkelsen oppgir styrevirksomhet som sin primære yrkesmessige beskjeftigelse. Det samme gjør 11 % av kvinnene. Tabellene 10-15 nedenfor viser i hvilken grad deltakerne i undersøkelsen faktisk kan kalles «styregrossister», ved at de oppgir antall styreverv de har.

11. På grunn av problemer knyttet til anonymisering, var det ikke mulig å legge inn svaralternativ som «toppsjef, konsernsjef e.l.»

Antall styrer

Tabell 10 viser at de aller fleste respondenter kun har ett styreverv i et ASA-selskap.¹² Det kan synes merkelig at så mange som en av ti respondenter oppgir at de ikke har verv i noe ASA-styre. Dette kan ha to årsaker. For det første er det høy omløpshastighet på styremedlemmer. En del respondenter har sannsynligvis trådt ut av ASA-styret de satt i etter at vi hadde laget fortegnelsen over ASA-styremedlemmer som skulle få tilsendt spørreskjema. For det andre kan man ikke se bort fra at enkelte respondenter har misforstått spørsmål 35. I spørsmålets linje 1 blir man bedt om å oppgi det totale antallet ASA-styrer man er medlem av, altså inkludert det ASA-styret undersøkelsen gjelder. Enkelte respondenter kan likevel ha unnlatt å regne med det aktuelle styret.

Tabell 10. Antall styremedlemskap pr. person i ASA-selskaper

Antall ASA-styreverv	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Ingen	44	9	49	13
Ett	337	68	235	64
To	83	17	49	13
Tre	31	6	24	7
Fire eller flere	3	1	13	4

Nesten hvert fjerde styremedlem oppgir at de har verv i flere ASA-selskaper. Å ha flere enn ett ASA-verv er akkurat like vanlig for menn som for kvinner. Blant de som har så mange som fire eller flere ASA-verv, til sammen 16 personer, var det flest kvinner (13). Dette funnet støtter opp under antagelsen om at kvinner er de nye «styregrossistene» i ASA-selskaper. Det må imidlertid bemerkes at antallet personer dette gjelder er lite, både i utvalget og i populasjonen.

12. Tall fra Statistisk Sentralbyrå viser at 78,7 % av kvinnene med styreverv i AS- og/eller ASA-styrer kun har ett verv. Det samme gjelder 62,6 % av mennene (<http://www.ssb.no/emner/10/styre/tab-2010-06-11-07.html>).

Tabell 11. Antall styremedlemskap pr. person i aksjeselskaper

Antall AS-styreverv	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Ingen	77	16	97	29
Ett	62	13	101	30
To	49	10	44	13
Tre	52	11	32	9
Fire eller flere	236	50	66	19

Halvparten av mennene har fire eller flere verv i aksjeselskap (tabell 11). Dette gjelder bare én av fem kvinner. Hovedregelen er at menn med verv i ASA-selskap (som minst 90 % av deltakerne i undersøkelsen har), også har verv i aksjeselskapsstyrer. Dette gjelder ikke i like høy grad for kvinnene. For dem er det vanligst å ikke ha noen verv i aksjeselskap, eller eventuelt bare ha ett. Bildet er imidlertid ikke entydig, i og med at 19 % av kvinnene altså har fire eller flere verv i aksjeselskaper i tillegg til sitt (sine) ASA-verv.¹³

Tabell 12. Antall styremedlemskap pr. person i offentlige bedriftsstyrer

Antall verv i offentlige bedriftsstyrer	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Ingen	376	94	241	87
Ett	20	5	26	9
To	3	1	7	3
Tre	0	0	2	1
Fire eller flere	1	0	2	1

Tabell 12 viser at det ikke er vanlig for ASA-styremedlemmer også å ha verv i offentlige bedriftsstyrer. 91 % har ikke det. Blant de 61 personene som har ett eller flere verv i offentlige bedriftsstyrer, er et flertall (37) kvinner. Til denne typen styrer¹⁴ gjelder tilsvarende kvoteringsbestemmelser som for allmennaksjeselskapene, formulert i Aksjeloven § 20-6.

13. I følge SSB 2010 (se forrige note) er det 21,3 % av kvinnene med styreverv i ASA- og/eller AS-selskaper som har flere enn ett verv. Det gjelder 37,7 % av mennene. For personer med både 2-3 verv, 4-5 verv, 6-9 verv, 10-19 verv, 20-49 verv og 50 verv og flere er det i følge SSB relativt flere menn enn kvinner som har så mange verv.

14. Statsaksjeselskap, aksjeselskap som er heleid datterselskap til statsaksjeselskap eller statsallmennaksjeselskap, eller til statsforetak (Aksjeloven § 20-6).

Tabell 13. Antall styremedlemskap pr. person i andre offentlige styrer

Antall verv i andre offentlige styrer	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Ingen	354	88	232	82
Ett	35	9	32	11
To	8	2	9	3
Tre	3	1	5	2
Fire eller flere	1	0	4	1

Et stort flertall av ASA-styremedlemmene har ikke noe verv i andre offentlige styrer (tabell 13). Blant de 97 personene som har ett eller flere slike verv, er et lite flertall (50) kvinner. Til denne typen styrer gjelder kvoteringsbestemmelsene i Likestillingsloven § 21.

Tabell 14. Antall styremedlemskap pr. person i styrer i frivillige organisasjoner

Antall styreverv i frivillige organisasjoner	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Ingen	263	61	213	70
Ett	103	24	72	24
To	45	11	12	4
Tre	14	3	3	1
Fire eller flere	4	1	3	1

65 % av respondentene har ikke verv i styret i noen frivillige organisasjoner (tabell 14). Det er med andre ord heller ikke vanlig å kombinere ASA-styreverv med medlemskap i styret i frivillige organisasjoner. Blant de 256 personene som har ett eller flere slike verv, er et flertall (166) menn. Dette skiller altså denne typen verv fra verv i offentlige styrer og offentlige selskapsstyres, som flere kvinner enn menn oppgir å ha.

Tabell 15. Antall styremedlemskap pr. person i andre styrer

Antall verv i andre styrer	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Ingen	289	70	189	66
Ett	72	18	67	23
To	27	7	21	7
Tre	12	3	6	2
Fire eller flere	12	3	5	2

Tabell 15 viser at det heller ikke er så vanlig blant ASA-styremedlemmer å ha andre typer styreverv enn de som allerede er nevnt. Eksempler på slike «andre» styrer kan være sameie- eller borettslagsstyre, barnehagestyre, styre i idrettslag. 68 % av respondentene har ingen slike verv. Kvinner har imidlertid slike verv i litt større utstrekning enn menn.

Styreledernes øvrige styreverv

Styrelederne skiller seg ikke ut fra styrets øvrige medlemmer når det gjelder andre styreverv. Blant de 165 *styrelederne* som har besvart spørsmålet om hvor mange AS-styrer de sitter i, hvorav kun 12 er kvinner, svarer sju av ti menn og en av fire kvinner at de har fire eller flere styreverv i aksjeselskaper (ikke tabell). Sju av kvinnene (58 %) har ingen slike eller bare ett. Det gjelder bare 11 % av mennene. Hovedinntrykket er at mannlige ASA-styreledere¹⁵ også har mange AS-verv. Det gjelder ikke de kvinnelige ASA-styrelederne. Når det gjelder andre typer styrer (offentlige bedriftsstyrer, andre offentlige styrer, styrer i frivillige organisasjoner og andre styrer) er det uvanlig at ASA-styrelederne har verv i slike styrer. I den grad de har et slikt styre, er det vanligst å ha et verv i en frivillig organisasjon.

Ansiennitet

Styremedlemmene har svart på hvor mange år de har sittet i det aktuelle ASA-styret (tabell 16). Over halvparten svarer at de har arbeidet i styret mellom ett og tre år, noe som er innenfor lovens anbefaling til tjenestetid, to år (Allmen-naksjeloven § 6-6 (1)). Blant dem som har tjenestegjort i fire år eller mer, er det klar overvekt av menn. Nesten halvparten av mennene har sittet i det angjeldende styret i mer enn fire år, mens kvinner er overrepresentert blant dem som har tjenestegjort i mindre enn tre år. 76 % av kvinnene har hatt sitt verv i tre år eller mindre. Det gjelder til sammenlikning 52 % av mennene.

15. 153 av dem har besvart dette spørsmålet.

Tabell 16. Antall år som medlem i ASA-styret undersøkelsen gjelder for

Hvor lenge har du vært medlem av ASA-styret?	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Under ett år	35	7	36	10
Mellom ett og tre år	221	45	242	66
Mellom fire og seks år	132	27	71	19
Sju år eller mer	108	22	17	5

Det er ikke signifikante forskjeller i tjenestetid mellom børsnoterte og ikke børsnoterte selskaper.

Møtehyppighet

De fleste styrer avholder sine møter mellom sju og ni ganger pr. år (tabell 17). Det er kun 12 respondenter som rapporterer om tre eller færre møter i året.

Tabell 17. Antall møter pr. år

Møtehyppighet	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Tre ganger i året eller færre	6	1	6	2
Fire til seks ganger i året	176	36	119	33
Sju til ni ganger i året	201	41	161	44
Ti eller flere ganger i året	110	22	77	21

Del 3. Rekruttering til styreverv

Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES)¹⁶ anbefaler selskaper notert på *Oslo Børs* og *Oslo Axess*, samt andre ASA-selskaper å ha valgkomité valgt av generalforsamlingen. Det ser ut til at anbefalingene følges. Halvparten av mennene som deltar i undersøkelsen, er rekruttert av en valgkomité (tabell 18). Dette gjaldt også godt over halvparten av kvinnene.

Tabell 18. Rekruttert av valgkomité

Ble du rekruttert inn i styret etter forslag fra en valgkomité?	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Ja	242	48	209	57
Nei	242	48	129	35
Vet ikke	17	3	31	8

Rollenedbrytninger (ikke i tabell): Bruken av valgkomité ser ut til å gjelde på alle nivåer i styret, men er gjennomgående mer brukt for å rekruttere kvinner enn menn. 42 % av de mannlige styrelederne og 50 % av de kvinnelige, ble rekruttert av en valgkomité. Det samme gjelder 36 % av de mannlige nestlederne og 73 % av de kvinnelige. Blant de øvrige aksjonærvalgte styremedlemmene, er 46 % av mennene og 55 % av kvinnene rekruttert gjennom en valgkomité. Medarbeiderne i virksomhetene som inngår i undersøkelsen, organiserer i høy grad valget av sine representanter gjennom en valgkomité. 68 % av menn valgt av ansatte og 61 % av kvinner valgt av ansatte, ble bedt av en valgkomité om å stille.

16. NUES 2009: Norsk Anbefaling for Eierstyring og Selskapsledelse, se <http://www.nues.no/filestore/NorskAnbefalingEierstyringogSelskapsledelse21.oktober2009.pdf>

Rekrutteringskanal

Den vanligste rekrutteringskanalen for både kvinner og menn, er det profesjonelle nettverket de inngår i (tabell 19).

Tabell 19. Rekrutteringskanal

Gjennom hvilken kanal ble du rekruttert til styrevervet? Flere valg mulige.	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Et familienettverk	31	6	10	3
Et vennernettverk	23	5	31	9
Et profesjonelt nettverk (arbeidskolleger, styremedlemmer osv.)	334	67	260	71
Et rekrutterings- eller konsulentfirma	9	2	24	7
Et styreregister eller en database	0	0	4	1
Annet/vet ikke	99	20	35	10

For kvinner er det ingen signifikante forskjeller mellom dem som er nominert av en valgkomité og dem som ikke er det, mht. i gjennom hvilken kanal navnet deres er kommet opp (ikke tabell). For menn er det imidlertid en sammenheng. Flere menn nominert av valgkomité er rekruttert gjennom et profesjonelt nettverk (74 %) enn det som gjelder for menn som ikke er nominert av en valgkomité. Av disse er bare 59 % rekruttert gjennom et profesjonelt nettverk. For menn som ikke er nominert av en valgkomité er det til gjengjeld flere som er rekruttert gjennom et familienettverk (11 %) enn det er for menn som er nominert av en valgkomité. Av dem er bare 2 % rekruttert gjennom et familienettverk.

Før kvoteringsregelen i allmennaksjeloven ble vedtatt, fryktet mange at det ville bli vanskelig å rekruttere et tilstrekkelig antall kompetente kvinner. De ville være vanskelige å få tak i. På bakgrunn av dette, ville det ikke være overraskende om bruken av rekrutteringsfirmaer økte. Tabell 21 viser at andelen representanter som er blitt rekruttert gjennom et hodejegerfirma er lav (menn: 2 %; kvinner: 7 %). Samtidig er det verdt å merke seg at andelen kvinner som er rekruttert gjennom et hodejegerfirma er over tre ganger så høy som for menn¹⁷.

Rollenedbrytninger (ikke i tabell): De fleste mannlige styreledere (57 %) ble rekruttert gjennom et profesjonelt nettverk og 9 % gjennom et familienettverk. Hele 27 % av de mannlige styrelederne oppgir også at de enten ikke vet hva slags kanal de ble rekruttert gjennom eller at det er en annen enn de som

17. Forskjellen er signifikant på 5 % nivå (Zighe).

er oppført. 75 % av de kvinnelige styrelederne ble rekruttert gjennom et profesjonelt nettverk. Ingen av dem ble rekruttert gjennom et familienettverk.

Blant nestlederne og øvrige aksjonærvalgte styremedlemmer, er 70 % av mennene og 70 % av kvinnene rekruttert gjennom et profesjonelt nettverk. Det samme gjelder 79 % av styremedlemmene valgt av de ansatte (menn og kvinner). Ingen av styremedlemmene valgt av de ansatte oppgir at de har blitt rekruttert på noen annen måte enn gjennom sitt profesjonelle nettverk. Samtidig oppgir 22 % av dem at de ikke vet hva slags kanal de ble rekruttert gjennom eller at de ble rekruttert gjennom en annen kanal.

Antall tilbud om styremedlemskap

De fleste mennene i undersøkelsen har i løpet av sin karriere fått flere enn tolv tilbud om styremedlemskap (tabell 20). Det gjelder til sammenlikning mindre enn hver fjerde kvinne. De fleste av kvinnene (45 %) har fått fem eller færre tilbud. Bare 28 % av mennene har fått så få tilbud.

Tabell 20. Antall tilbud

Hvor mange styremedlemskap har du totalt blitt tilbudt i løpet av din karriere?	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Under tre	73	15	78	21
Tre til fem	65	13	89	24
Seks til åtte	65	13	70	19
Ni til elleve	33	7	46	13
Tolv eller mer	264	53	86	23

Rollenedbrytninger (ikke i tabell): For de aksjonærvalgte styremedlemmene er det tydelige kjønnsforskjeller. Det vanlige for mennene er å ha fått 12 eller flere tilbud om styremedlemskap i løpet av sin karriere. Det gjelder 75 % av de mannlige styrelederne, 64 % av de mannlige nestlederne og 57 % av de andre aksjonærvalgte styremedlemmene (menn). For kvinnene er det betydelig mer variasjon i hvor mange tilbud de har fått, men bare for de kvinnelige nestlederne er det så mange som 12 tilbud eller flere som er vanlig: 63 % av de kvinnelige nestlederne oppgir at de har fått så mange tilbud om styreverv. De kvinnelige styrelederne har vanligvis fått mellom seks og åtte tilbud om styreverv (33 % av dem) og for de øvrige aksjonærvalgte kvinnene er det vanligst å ha fått mellom tre og fem tilbud. 25 % av dem har fått så mange. De ansattevalgte representantene har normalt fått færre enn tre tilbud om styremedlemskap i løpet av sin karriere. Det gjelder 49 % av mennene og 66 % av kvinnene.

Antall avslag på tilbud om styremedlemskap

Det er få kvinner som har avslått tolv eller flere styretilbud i løpet av sin karriere, i alt 22 respondenter (tabell 21). For mennenes del er det mer vanlig å ha avslått flere tilbud om styremedlemskap.

Tabell 21. Antall avslag

Hvor mange tilbud om styremedlemskap har du avslått i løpet av din karriere?	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Under tre	195	39	222	61
Tre til fem	115	23	76	21
Seks til åtte	70	14	36	10
Ni til elleve	27	5	11	3
Tolv eller mer	94	19	22	6

Tilknytning til selskapet

Personer i konsernledelsen eller andre sentrale personer kan brukes som styremedlemmer i andre selskap i et konsern. Dette kan være en god arena for opplæring i styrearbeid. For å avgjøre i hvilken grad dette er vanlig, ble respondentene bedt om å besvare følgende spørsmål: «Arbeider du i ASA-selskapet eller i en virksomhet som er eid eller som eies av selskapet hvor du er styremedlem?» De aller fleste svarte nei (tabell 22). Selv om et klart flertall av styremedlemmene i undersøkelsen ikke arbeider i selskapet der de sitter i styret, gjelder dette kvinner i høyere grad enn menn.

Tabell 22. Arbeid i ASA-selskapet eller arbeid i eierselskap

Stillingstilknytning	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Ja, som daglig leder	27	5	1	0
Ja, som mellomleder	52	10	25	7
Ja, som øvrig ansatt	71	14	37	10
Annet	22	4	4	1
Nei	326	66	298	82

Rolledbrytninger (ikke i tabell): De aller fleste av styremedlemmene valgt av de ansatte (98 %) arbeider naturlig nok i selskapet. Flesteparten av representantene valgt av de ansatte regner seg som *øvrig ansatt* i virksomheten der

de sitter i styret. Det gjelder 73 % av kvinnene og 67 % av mennene. De øvrige regner seg stort sett som *mellomleder*.

81 % av styrelederne arbeider ikke i virksomheten der de sitter i styret. Det gjelder også 89 % av nestlederne og 86 % av de øvrige, aksjonærvalgte styremedlemmene. I alle gruppene er det flere kvinner enn menn som ikke har en form for tilknytning til selskapet der de sitter i styret. Det gjelder 92 % av de kvinnelige aksjonærvalgte styremedlemmene (inkl. styreledere og nestledere) og 80 % av mennene i den samme gruppen.

For de mannlige aksjonærvalgte medlemmene (inkl. styreledere og nestledere) som arbeider i virksomheten, gjelder det at de fleste regner seg som *mellomleder* (9 % av de mannlige nestlederne og 9 % av de aksjonærvalgte mennene) eller som *daglig leder* (8 % av de aksjonærvalgte mennene og 6 % av de mannlige styrelederne). For de kvinnelige aksjonærvalgte medlemmene som arbeider i virksomheten (i alt 27), er det flest (15) som regner seg som *mellomleder*.

Eierinteresser

En annen rekrutteringsvei inn i styret, er gjennom eierskap. Aksjonærer med store poster eller personer som tilhører en familie med betydelige eierinteresser i et selskap, vil i høyere grad enn andre finne veien inn i selskapets styre. Store aksjonærer kan også ha personer utenom familien som de bruker til å representere seg i styret.

Tabell 23 Eier selskapet direkte eller indirekte

Har du eller representerer du eierinteresser av en viss betydning knyttet til virksomheten hvor du sitter i ASA-styret?	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Jeg eller noen i min nærmeste familie har eierinteresser knyttet til virksomheten.	173	35	40	11
Jeg representerer en eier/institusjonell investor som har eierinteresser knyttet til virksomheten.	104	21	45	12
Jeg verken har eller representerer eierinteresser av en viss betydning knyttet til virksomheten.	222	45	283	77

Som hovedregel ser det ut til at verken de kvinnelige eller de mannlige styremedlemmene har vesentlige aksjeposter i bedriftene der de sitter i styret (tabell 23). Dette gjelder 45 % av mennene og 77 % av kvinnene. Det er samtidig åpenbart langt vanligere for mennene enn for kvinnene å ha en direkte tilknytning til eierskapet i virksomheten, enten ved at en selv eller nær familie er aksjonær (35 % av mennene) eller ved at de representerer en industriell eller finansiell investor (21 %). Kun 11 % av kvinnene oppgir at de sitter i styret fordi de eller familien har større aksjeposter. 12 % av dem er utpekt av en finansiell eller industriell investor. Kvinnelige styremedlemmer er altså i høyere grad enn menn «uavhengige» av selskapets aksjonærer. De kommer i større utstrekning utenfra.

Rollenedbrytninger (ikke i tabell): Blant de aksjonærvalgte styremedlemmene (inkl. styreledere og nestledere) oppgir 74 % av kvinnene at de verken har eller representerer eierinteresser. Dette gjelder 38 % av mennene. Kvinnene sitter altså i sin posisjon bare i kraft av seg selv. De har ikke, i samme grad som sine mannlige kolleger, støtte fra en eierfamilie eller et institusjonelt eierskap. Den gruppen som utmerker seg ved i høyest grad å ha en eller annen form for eierskap til virksomheten der de sitter i styret, er de mannlige styrelederne. 41 % av de 158 mannlige styrelederne oppgir at de selv eller nærmeste familie har eierinteresser i virksomheten. Det gjelder til sammenligning tre av de 12 kvinnelige styrelederne (25 %).

Del 4. Et ASA-styres viktigste oppgaver – og egen kompetanse

Å fremme selskapets interesser

Noen styremedlemmer ser det som en del av sitt arbeid for selskapet og styret å være med å fremme selskapets interesser i andre fora enn styret. I surveyen ble dette formulert som et spørsmål om man iblant tar kontakt med styremedlemmer i andre selskaper. Dette spørsmålet kunne med hell vært formulert bredere, til også å omfatte administrasjon og/eller eiere i andre selskaper, men svarene gir i alle fall en pekepinn om graden av utadrettet virksomhet som styremedlemmene bedriver på vegne av selskapet der de sitter i styret.

Kvinner tar i liten grad tar initiativ til denne typen kontakter, mens mennene er mer aktive (tabell 24). Tre av fem kvinner tar sjelden eller aldri kontakt. Det samme gjelder bare litt over en av tre menn. 12 % av mennene rapporterer til gjengjeld at de ofte tar kontakt med styremedlemmer i andre selskaper i den hensikt å fremme selskapets interesser. Dette gjelder kun 3 % av kvinnene.

Tabell 24. Å fremme selskapets interesser

Har du hatt kontakt med styremedlemmer i andre selskaper med tanke på å fremme virksomhetens interesser?	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Ofte (dvs. en gang i løpet av året eller mer)	61	12	11	3
Av og til	124	25	55	15
Nokså sjelden	135	27	81	22
Sjelden, aldri	178	36	221	60

De som hyppigst tar kontakt med styremedlemmer i andre selskaper for å fremme virksomhetens interesser, er de mannlige styrelederne. En av fem tar slike kontakter årlig eller oftere (tabell 25). De kvinnelige styrelederne er ikke like aktive. Halvparten av dem (seks av 12) tar aldri slik kontakt. Fire gjør det

nokså sjelden og to gjør det av og til (men altså ikke så ofte som én gang pr. år).

Tabell 25. Kontakt med andre selskaper en gang i året eller mer

Respondenter som en gang i året eller mer tar kontakt med andre styremedlemmer for å fremme virksomhetens interesser.	kjønn				% i gjennomsnitt
	menn		kvinner		
	%	alle	%	alle	
Styreledere	18	160	0	12	17
Nestledere	16	43	3	30	11
Andre aksjonærvalgte styremedlemmer	11	199	4	283	7
Ansattevalgte styremedlemmer	3	95	0	41	2
Gjennomsnitt (alle)	12	497	3	366	8

Vurdering av hva som er ASA-styrets viktigste oppgaver

Både de kvinnelige og de mannlige styremedlemmene mener at styrets viktigste oppgave er å sikre selskapets fortsatte eksistens (tabell 26). I alt 453 respondenter (52 %) har krysset av for at de mener at dette er en av styrets viktigste oppgaver. Både menn og kvinner er dessuten av den oppfatning at det hører til blant selskapets viktigste oppgaver å påse at selskapet er i posisjon til å gi utbytte til aksjonærene (41 %) og at selskapet opptrer i henhold til lover og regler (40 %). Å sikre gode lønns- og arbeidsforhold blir ikke ansett å være blant styrets oppgaver; heller ikke sikring av selskapets arbeidsplasser eller at selskapet ivaretar sitt samfunnsansvar. Kvinner og menn er relativt samstemte på alle punkter, men relativt flere kvinner enn menn er opptatt av at selskapet skal følge lover og regler.

Tabell 26. Styrets viktigste oppgaver

Ha vil du generelt si er et ASA-styres viktigste oppgaver? To avmerkninger mulig. Prosent av antall menn (503) og kvinner (370).	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Sikre selskapets fortsatte eksistens	264	53	189	51
Sikre utbytte til aksjonærene	199	40	159	43
Påse at selskapet følger lover og regler	180	36	172	47
Utvikle nyskapende produkter og tjenester	150	30	93	25
Sikre selskapets arbeidsplasser	55	11	40	11
Bidra til at selskapet ivaretar sitt samfunnsansvar	52	10	27	7
Sikre gode lønns- og arbeidsforhold	9	2	8	2

Vurdering av egen styrekompetanse

Respondentene ble bedt om å vurdere egen styrekompetanse mht. seks kompetanseområder (organisasjon og ledelse, jus, økonomi og finans, marked, teknologi og bransjekunnskap) på en skala fra 1 til 5, der 1 er lavest og 5 er høyest. Styremedlemmene finner for en stor del at de selv er kompetente. De er mest fornøyd med egen kompetanse innenfor organisasjon og ledelse, økonomi og finans, bransje- og markedskunnskap. For alle disse områdene er det mer enn halvparten av respondentene som gir seg selv de høyeste karakterene: 4 eller 5 (her kalt «god karakter»). Minst fornøyd er respondentene med sin kompetanse innenfor jus og teknologi.

Generelt gjelder det at menn er mer fornøyd med egen kompetanse enn det kvinnene er. På fem av seks kompetanseområder er det flere menn enn kvinner som gir seg selv en god karakter.

Kompetanseområdet «organisasjon og ledelse» (tabell 27) er det kompetanseområdet som flest kvinner og menn gir seg selv best karakter i, og det er samtidig det området der så vidt flere kvinner enn menn gir seg selv god karakter. Likevel er gjennomsnittskarakter for både kvinner og menn i egenvurderingen av kompetanse innen organisasjon og ledelse 3,9.

Tabell 27. Organisasjon og ledelse

	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
1 (lavest)	5	1	1	0
2	30	6	17	5
3	107	22	77	21
4	225	45	183	50
5 (høyest)	131	26	90	25

Økonomi og finans er et område der man skulle vente at i alle fall minst halvparten av respondentene følte seg på relativt sikker grunn, i og med at halvparten av dem har økonomisk fagbakgrunn. Det viser seg også å holde stikk (tabell 28). Gjennomsnittskarakteren for menn innen økonomi og finans er 3,9. Kvinner gir seg selv karakteren 3,5 i gjennomsnitt.

Tabell 28. Økonomi og finans

	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
1 (lavest)	10	2	12	3
2	45	9	53	15
3	103	21	110	30
4	193	39	110	30
5 (høyest)	146	29	79	22

Markedsinnsikten oppleves også generelt som relativt god (tabell 29). 60 % av mennene og 53 % av kvinnene føler seg på trygg grunn når markedsvurderinger må gjøres, og gir seg selv god karakter. Gjennomsnittskarakterene er 3,7 for mennene og 3,5 for kvinnene.

Tabell 29. Marked

	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
1 (lavest)	3	1	4	1
2	42	9	50	14
3	153	31	118	33
4	218	44	150	41
5 (høyest)	81	16	41	11

Når det gjelder jus, viser egenvurderingen imidlertid at kompetansen ikke oppleves som særlig god (tabell 30). 79 % av mennene gir seg selv en dårlig karakter¹⁸. Det gjør også 81 % av kvinnene. Hele 16 % av kvinnene gir seg selv aller dårligste karakter innenfor dette kompetansefeltet. Også for mennenes del er dette det området der flest føler seg lite kompetente. 5 % gir seg selv karakteren 1. Gjennomsnittskarakteren er 2,8 for menn og 2,3 for kvinner.

18. Her definert som karakterene 1, 2 og 3.

Tabell 30. Jus

	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
1 (lavest)	24	5	60	16
2	194	39	147	40
3	174	35	90	25
4	71	14	37	10
5 (høyest)	32	7	32	9

Et annet område styremedlemmene generelt føler at de behersker dårlig, men ikke fullt så dårlig som jusen, er teknologiområdet (tabell 31). 64 % av mennene og 74 % av kvinnene gir seg selv en dårlig karakter. Samtidig oppfatter mennene seg som sterkere innenfor teknologiområdet enn det kvinnene gjør. 36 % av dem er komfortabel med egen kompetanse og gir seg selv en god karakter. Bare 26 % av kvinnene gir seg selv en god karakter på teknologiområdet. Det er også relativt flere kvinner enn menn som gir seg selv karakteren 1 eller 2 på dette området, og 1 av 10 kvinner (11 %) gir seg selv den aller dårligste karakteren. Gjennomsnittskarakteren på dette området er 3,1 for menn og 2,8 for kvinner.

Tabell 31. Teknologi

	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
1 (lavest)	17	3	38	11
2	142	29	124	34
3	159	32	106	29
4	114	23	69	19
5 (høyest)	66	13	26	7

Også når det gjelder det siste kompetanseområdet respondentene skulle vurdere, bransjekunnskap, er mennene noe mer positive til egen kompetanse enn det kvinnene er (tabell 32). Gjennomsnittskarakteren er generelt høy. Mennene gir seg selv 3,8, mens kvinnene nøyer seg med 3,5.

Tabell 32. Bransjekunnskap

	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
1 (lavest)	8	2	10	3
2	36	7	47	13
3	123	25	117	32
4	193	39	136	38
5 (høyest)	138	28	53	15

67 % av mennene gir seg selv en god karakter i bransjekunnskap. Det gjør også 52 % av kvinnene.

Vurdering av egne styreegenskaper

I hvilken grad opplever respondentene seg selv som velforberedt, beslutningsdyktige, kreative, etisk bevisste, analytiske, helhetsorienterte og samarbeidsorienterte? Svarene foreligger i form av skalaer fra 1 til 6, der 1 er lavest og 6 er høyest. Menn og kvinner oppfatter seg til en viss grad som sterke på ulike områder, men de fleste er stort sett svært fornøyd med egne styreegenskaper (tabell 33). I henhold til respondentenes egen oppfatning av seg selv er mennene i høyest grad beslutningsdyktige og helhetsorienterte, mens kvinnene i høyest grad er etisk bevisste, samarbeidsorienterte, velforberedt og helhetsorientert. Kreativitet er den egenskapen som styremedlemmer av begge kjønn selv mener de har minst av.

Tabell 33. Menns og kvinners styreegenskaper (karakter 5 og 6)

Rang	Menn (rang kvinner)	%	Rang	Kvinner (rang menn)	%
1	Beslutningsdyktighet (5)	77	1	Etisk bevissthet (3)	79
2	Helhetsorientering (4)	77	2	Samarbeidsorientering (5)	78
3	Etisk bevissthet (1)	68	3	Velforberedt (4)	78
4	Velforberedt (3)	67	4	Helhetsorientering (2)	75
5	Samarbeidsorientering (2)	66	5	Beslutningsdyktighet (1)	67
6	Analytisk (6)	61	6	Analytisk (6)	56
7	Kreativitet (7)	44	7	Kreativitet (7)	29

Rangkorrelasjonskoeffisienten (Spearman's rho) til rangeringen av kvinners og menns styreegenskaper (karakter 5 og 6) er 0,39¹⁹, noe som indikerer liten grad av sammenheng (korrelasjon) mellom menns og kvinners rangering av sine beste styreegenskaper.

19. Rho varierer mellom -1 og 1.

Del 5. Styrearbeid og rollefordelingen i styret

Ønske om å fortsette

Både menn og kvinner ser ut til å trives med sine styreverv, og de aller fleste ønsker å fortsette en periode til (tabell 34).

Tabell 34. Mersmak

Ønsker du å fortsette som styremedlem utover perioden du er valgt for?	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Ja	383	76	291	79
Nei	59	12	38	10
Vet ikke	59	12	40	11

I gjennomsnitt ønsker 78 % av styremedlemmene å fortsette i styret. Det er små variasjoner mellom styreledere, de ansattevalgte og andre styremedlemmer når det gjelder interessen for å fortsette i vervet utover perioden de er valgt for.

Diskusjoner

En mulig konsekvens av kvoteringsbestemmelsene ville ha vært at selskapene fulgte loven og rekrutterte kvinner, men at de deretter la om beslutningsprosessen slik at styret opphørte å være et reelt organ for diskusjon og beslutningstaking, og nærmest ble et «sandpåstrøingsorgan». Hvis mange flere kvinner enn menn svarer at det er lite diskusjon i styret eller at viktige saker avgjøres før styremøtet, kunne det være et signal om at lovens bokstav ikke ble fulgt i realiteten. Resultatene i tabell 35 og 36 tyder ikke på en slik situasjon.

Tabell 35. Motstridende syn

Kommer det motstridende syn frem i styrediskusjoner?	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Svært ofte (dvs. på hvert styremøte)	47	9	20	5
Ofte	114	23	81	22
Ganske ofte	192	38	149	40
Nokså sjelden	141	28	113	31
Sjelden, aldri	6	1	6	2

Det er høy grad av enighet mellom menn og kvinner om hyppigheten av diskusjoner. Sju av ti mener at motstridende syn kommer til uttrykk svært ofte, ofte eller ganske ofte (tabell 35). Styret er gjerne preget av konsensusbaserte beslutninger, og så mange som nesten én av tre styremedlemmer mener at det nokså sjelden, sjelden eller aldri forekommer diskusjoner.

Tabell 36. Styret som sandpåstrøingsorgan

Opplever du at viktige saker i realiteten er avgjort før de behandles av styret?	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Svært ofte (dvs. på hvert styremøte)	12	2	11	3
Ofte	44	9	31	8
Ganske ofte	142	28	101	27
Nokså sjelden	224	45	162	44
Sjelden, aldri	79	16	64	17

På den annen side mener nesten to av fem styremedlemmer at saker svært ofte, ofte eller ganske ofte i realiteten er avgjort før styrebehandlingen, men også her er menn og kvinner svært samstemte i sine svar (tabell 36). Det er interessant å merke seg at de personene man må anta har mest innsikt i saksbehandlingen, nemlig styrelederne, er minst tilbøyelige til å mene at sakene er avgjort før styremøtet begynner (tabell 37).

Tabell 37. Viktige saker blir ofte avgjort før styrebehandling

Respondenter som opplever at viktige saker i realiteten svært ofte, ofte eller ganske blir avgjort før de behandles av styret.	kjønn				% i gjen- nom-snitt
	menn		kvinner		
	%	alle	%	alle	
Styreledere	26	159	17	12	25
Nestledere	32	44	37	30	34
Andre aksjonærvalgte styremedlemmer	46	201	38	284	41
Ansattevalgte styremedlemmer	53	96	51	41	53
gjennomsnitt (alle)	40	500	39	367	39

Bare hver fjerde styreleder mener at saker svært ofte, ofte eller ganske ofte er avgjort før styremøtet.

Informasjon som holdes tilbake

Også dette temaet er knyttet til en eventuell ekskludering av kvinner. Er det slik at de noen av styremedlemmene ikke får samme tilgang på informasjon som de øvrige styremedlemmene gjør? Nei, det er ikke signifikant forskjell i hva kvinner og menn svarer på dette spørsmålet.

Tabell 38. Tilbakeholdt informasjon

Opplever du at det finnes informasjon om styresaker du ikke får tilgang til?	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Svært ofte (dvs. på hvert styremøte)	0	0	2	1
Ofte	8	2	13	4
Nokså ofte	21	4	24	7
Nokså sjelden	155	31	145	39
Sjelden, aldri	315	63	185	50

Det er sjelden at styremedlemmer opplever at de ikke får tilgang til informasjonen som burde være tilgjengelig for alle (tabell 38). Tre av fem menn og halvparten av kvinnene mener at det sjelden eller aldri skjer.

Indre krets

Man kan anta at et styre som ikke gjør noe aktivt for å hindre en slik utvikling, raskt kan etablere en form for lagdeling der den mannlige styrelederen og andre mannlige styremedlemmer som kjenner hverandre godt, utgjør en «indre krets», samtidig som representantene valgt av de ansatte og kvinnene, ev. styremedlemmer med kort ansiennitet, utgjør en «ytre krets». Denne antagelsen bekreftes til en viss grad i undersøkelsen. I den grad kvinner og menn selv mener at det er en indre krets i styret, har menn mye høyere tendens til å oppfatte at de selv *er* en del av denne indre kretsen, mens kvinner mener at de *ikke* er det (tabell 39).

For menn er det vanligste å svare at de opplever at de tilhører en indre krets. Over en tredel av mennene svarer det, men bare litt over en av ti kvinner. For kvinner er det vanligste å oppgi at de *ikke* opplever seg selv som deltaker i en indre krets. Dette gjelder en av tre kvinner, men bare én av fem menn. Kvinner og menn har omtrent samme oppfatning av om det i det hele tatt er en indre krets i styret. I underkant av en tredel av respondentene har ikke inntrykk av at det er en indre krets i styret.

Tabell 39. Indre krets

Opplever du deg selv som en del av en indre krets i styret?	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Ja	176	35	49	1
Til dels	82	17	87	24
Nei	97	20	118	32
Opplever ikke at det er noen indre krets	142	29	114	31

Styrelederne opplever i høyere grad enn andre at de er del av en indre krets i styret (tabell 40). Nesten halvparten av dem oppfatter det slik. Kvinnelige og mannlige styreledere er relativt samstemt på dette punktet. For de andre gruppene med styremedlemmer er kjønnsforskjellene større. I alle gruppene er det slik at mennene i høyere grad enn kvinnene ser på seg selv som del av en indre krets.

Tabell 40. Deltakere i den indre kretsen

Respondenter som opplever seg som del av en indre krets	kjønn				% i gjennomsnitt
	menn		kvinner		
	N	%	N	%	
Styreledere	78	49	5	42	49
Nestledere	15	37	7	23	31
Andre aksjonærvalgte styremedlemmer	70	35	36	13	22
Ansattevalgte styremedlemmer	13	14	1	2	10
Sum (prosent av alle i gruppen)	176	36	49	13	26

I hvilken grad styret har «B-medlemmer»

Kvinner og menn i styrer opplever sjelden at de ikke får relevant informasjon (tabell 38). De har også samme oppfatning av i hvilken grad saker avgjøres før møtet og ikke reelt styrebehandles (tabell 36). En tredje måte å avdekke om kvinner eventuelt har en annen posisjon i styret enn mennene, er å spørre styremedlemmene om de opplever at styret har «B-medlemmer» (tabell 41). Fire av fem respondenter mener at styret ikke har noen «B-medlemmer» eller at de ikke kjenner til det. Blant de øvrige er det en klar tendens til at respondene mener at det er kvinner som har vært i styret i mindre enn to år, som er styrets «B-medlemmer». Det gjelder både kvinner og menn, selv om menn hevder dette i noe høyere grad enn kvinner.

Tabell 41. «B-medlemmer»

Opplever du at noen av følgende grupper har status som B-medlemmer i ditt styre?	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Menn rekruttert de siste to årene	3	1	2	1
Kvinner rekruttert de siste to årene	63	13	29	8
Menn rekruttert for tre eller flere år siden	1	0	0	0
Kvinner rekruttert for tre eller flere år siden	6	1	7	2
Nei	399	81	288	79
Vet ikke/annet	22	5	37	10

Mennene er relativt samstemte i sin oppfatning, uavhengig av styrerolle (tabell 42). Mellom 13 % og 16 % av dem mener at kvinner som har blitt rekruttert til styret i løpet av de siste to år, er styrets «B-medlemmer». Unntaket blant mennene er representantene valgt av de ansatte. Bare 5 % av dem mener at disse kvinnene er «B-medlemmer».

Tabell 42. Vurdering av ferske kvinner som «B-medlemmer»

Ulike styremedlemmers oppfatning av i hvilken grad kvinner rekruttert de siste to årene er B-medlemmer i styret	kjønn				% i gjennomsnitt
	menn		kvinner		
	%	alle	%	alle	
Styreledere	13	158	0	12	12
Nestledere	16	44	13	30	15
Andre aksjonærvalgte styremedlemmer	15	197	9	278	12
Ansattevalgte styremedlemmer	5	94	0	41	4
Gjennomsnitt (alle)	13	493	8	361	11

Blant kvinnene er det blant nestlederne og blant styrets «ordinære», aksjonærvalgte medlemmer at noen hevder at kvinner med kort ansiennitet er styrets «B-medlemmer».

Avvikende oppfatninger

Er det slik at kvinner i høyere grad enn menn stiller spørsmål som avviker fra de gjengse holdningene i styret? Det er lite i materialet som tyder på det.

Tabell 43. Avvikende oppfatninger

Hvor ofte skjer det at du selv fremmer synspunkter som avviker fra de gjengse oppfatningene i styret?	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Svært ofte (dvs. på hvert styremøte)	9	2	4	1
Ofte	62	13	26	7
Nokså ofte	188	38	116	32
Nokså sjelden	230	46	211	58
Sjelden, aldri	8	2	10	3

Tabell 43 viser tvert imot at menn i høyere grad enn kvinner mener at de selv fremmer synspunkter som avviker fra de gjengse oppfatningene i styret. Halvparten av mennene mener at de gjør dette nokså ofte, ofte eller svært ofte, mot knapt to av fem kvinner. Resten av kvinnene (tre av fem) mener at de nokså sjelden, sjelden eller aldri fremsetter denne typen synspunkter.

Det er de aksjonærvalgte styremedlemmene som i høyest grad mener at de selv fremmer synspunkter som avviker fra de gjengse oppfatningene i styret. Dette gjelder både for kvinner og menn (tabell 44).

Tabell 44. Fremmer ofte avvikende oppfatninger

Respondenter som selv mener at de nokså ofte, ofte eller svært ofte fremmer avvikende oppfatninger.	kjønn				% i gjennomsnitt
	menn		kvinner		
	alle	%	alle	%	
Styreledere	159	45	12	25	44
Nestledere	41	61	30	53	58
Andre aksjonærvalgte styremedlemmer	201	64	282	42	51
Ansattevalgte styremedlemmer	95	34	41	22	30
Alle (gjennomsnitt)	496	52	365	40	47

Gjennomslag for egne synspunkter

Det er signifikant forskjell mellom menn og kvinner mht. hvor godt de mener de får gjennomslag for egne synspunkter i styret (tabell 45). 11 % av kvinnene mener at de sjelden eller aldri²⁰ får gjennomslag. Dette gjelder kun 6 % av mennene. 56 % av mennene mener at de svært ofte eller ofte får gjennomslag for synspunktene sine. Det gjelder også 38 % av kvinnene.

Tabell 45. Gjennomslag for egne synspunkter

Synes du at du får gjennomslag for egne synspunkter som du fremmer i møtet?	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Svært ofte (dvs. på hvert styremøte)	70	14	22	6
Ofte	210	42	117	32
Nokså ofte	186	38	187	51
Nokså sjelden	26	5	40	11
Sjelden, aldri	4	1	2	1

De ansattevalgte representantene er de som i minst grad uttrykker at de ofte får gjennomslag for egne synspunkter. Bare 19 % av de mannlige styremedlemmer valgt av de ansatte og 24 % av de kvinnelige mener at de ofte eller svært ofte får gjennomslag for synspunktene sine i styremøtene (tabell 46). Denne gruppen styremedlemmer er imidlertid den eneste der kvinnene er i flertall blant dem som mener at de hyppig får gjennomslag for sine synspunkter i styret. Blant styreledere, nestledere og øvrige aksjonærvalgte styremedlemmer er det flere menn enn kvinner som mener at de får gjennomslag i styret.

20. Nokså sjelden, sjelden eller aldri

Tabell 46. Får ofte gjennomslag for egne synspunkter

Respondenter som selv mener at de nokså ofte, ofte eller svært ofte får gjennomslag for egne synspunkter som de fremmer i møtet.	kjønn				% i gjennomsnitt
	menn		kvinner		
	alle	%	alle	%	
Styreledere	159	81	12	75	80
Nestledere	41	66	30	53	61
Andre aksjonærvalgte styremedlemmer	201	55	283	37	44
Ansattevalgte styremedlemmer	94	19	41	24	18
Alle (gjennomsnitt)	495	57	365	38	48

Uformell kontakt med de andre i styret

Iblant kan de være nyttig å ta kontakt med andre styrekolleger for å diskutere styresaker. Likevel ser ikke dette ut til å være en hyppig foreteelse. Det vanligste for både menn og kvinner er at de «nokså sjelden» gjør slike henvendelser. Hver fjerde mann og hver tredje kvinne tar sjelden eller aldri kontakt med de andre i styret. Det er en tydelig tendens til at kvinner i enda mindre grad enn menn tar kontakt med øvrige styremedlemmer. Bare 17 % av mennene og 8 % av kvinnene tar ofte eller svært ofte kontakt med styrekolleger (tabell 47).

Tabell 47. Uformell kontakt med andre styremedlemmer

Tar du selv uformell kontakt med andre styremedlemmer om saker som skal behandles i styret?	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
Svært ofte (dvs. på hvert styremøte)	14	3	4	1
Ofte	71	14	24	7
Nokså ofte	116	23	59	16
Nokså sjelden	171	34	157	43
Sjelden	105	21	90	24
Aldri	23	5	35	10

Det er overraskende liten forskjell mellom styreledere og andre når det gjelder å ofte ta kontakt med andre for å diskutere styresaker (tabell 48), noe som bekrefter hovedinntrykket av at det stort sett ikke finnes noen «indre krets» i styret og at saker stort sett ikke avgjøres på forhånd. Omtrent fire av ti menn tar nokså ofte, ofte eller svært ofte kontakt med andre styremedlemmer før møtet, uavhengig av styrerolle. Blant kvinnene er det noe større variasjon i hyppigheten i å foreta uformelle henvendelser til styrekolleger for å diskutere styresaker. Blant kvinnene er det representantene som er valgt av de ansatte som er mest aktive når det gjelder å samtale før styremøtene. Hver tredje av dem gjør det nokså ofte, ofte eller svært ofte. Det samme gjelder bare i overkant av én av fem aksjonærvalgte styrekvinner (inkludert nestlederne), og de kvinnelige styrelederne ser ut til å ha en tendens til i høyest grad å unngå dette.

Tabell 48. Uformell kontakt

Respondenter som nokså ofte, ofte eller svært ofte tar kontakt med andre styremedlemmer for å diskutere styresaker.	kjønn				% i gjennomsnitt
	menn		kvinner		
	alle	%	alle	%	
Styreledere	159	40	12	17	39
Nestledere	43	40	30	20	32
Andre aksjonærvalgte styremedlemmer	202	41	284	23	31
Ansattevalgte styremedlemmer	95	39	41	32	37
Alle (gjennomsnitt)	499	40	367	23	33

Del 6. Konsekvenser av kvoteringsreformen

Rapporter om endringer i styrearbeidet etter reformen

Nesten halvparten av respondentene, 48 %, mener at det ikke har skjedd noen nevneverdig endring i styrearbeidet etter lovreformen som krever 40 % kvinner i ASA-styrer. Kvinner og menn gir imidlertid en del ulike svar på dette spørsmålet (tabell 49).

Tabell 49. Endringer i styrearbeidet

Har du merket endringer i styrearbeidet etter reformen?	kjønn			
	menn		kvinner	
	N	%	N	%
En forbedring	61	12	73	20
Ingen nevneverdig endring	297	60	119	33
Styrearbeidet har blitt tyngre	54	11	2	1
Reformen har ikke berørt oss	41	8	36	10
Annet	9	2	10	3
Vet ikke	37	7	126	34

72 % av mennene svarer at reformen har ført til en forbedring eller ingen nevneverdig endring. Det svarer også 53 % av kvinnene. Flere kvinner enn menn i styrer vet ikke om reformen har ført til endringer.²¹ En annen viktig forskjell mellom kvinner og menn, er at en av ti menn mener at styrearbeidet er blitt tyngre etter reformen. Det mener bare to kvinner.

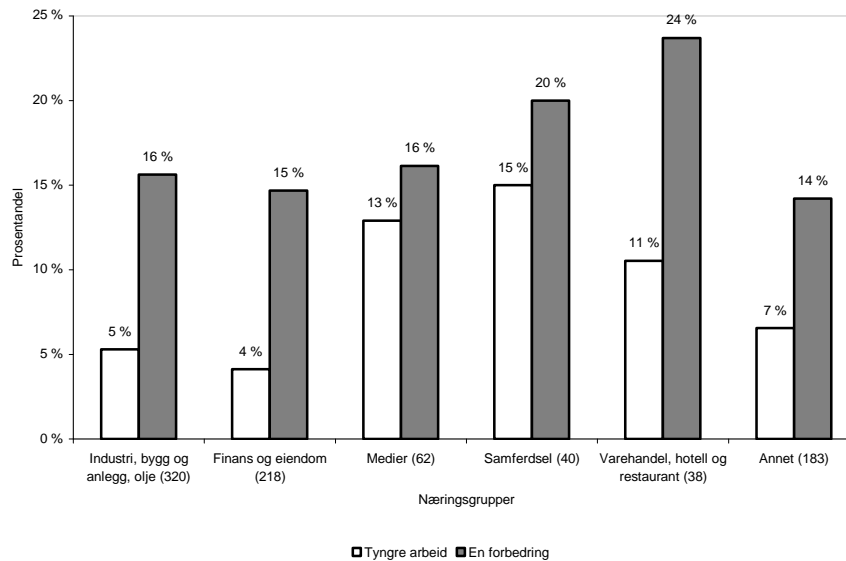
Rollenedbrytninger (ikke i tabell): 12 kvinnelige styreledere deltok i undersøkelsen. Av dem mener ni (75 %) at reformen har ført til en forbedring i styrearbeidet eller at den ikke har ført til noen merkbar endring. De siste tre har ingen mening om dette og svarer «vet ikke» på spørsmålet om de har mer-

21. Dette er ikke overraskende, i og med at flere kvinner enn menn ikke har noe sammenlikningsgrunnlag. De er jo nye i styret.

ket endringer i styrearbeidet etter reformen. Flertallet av de mannlige styrelederne (160) er like positive som kvinnene. 76 % av dem svarer at reformen har ført til en forbedring (24) eller ingen nevneverdig endring (98). 19 av dem uttrykker imidlertid at styrearbeidet er blitt tyngre. Det er 12 % av de mannlige styrelederne. 14 % av de mannlige aksjonærvalgte medlemmene mener også at styrearbeidet er blitt tyngre etter reformen. Det er den gruppen som i høyest grad synes reformen har ført til negative konsekvenser.

Respondenter fra ulike næringsgrupper har ulike erfaringer med reformen (figur 1).

Figur 1. Konsekvenser av kvoteringsregelen i ulike næringer



Respondentene fra finans- og eiendomssektoren (gruppert som én næring) og fra industrien, bygg og anlegg- og oljesektorene (gruppert som én næring) har i minst grad opplevd at styrearbeidet er blitt tyngre. Det er interessant å merke seg at det store flertallet av respondenter befinner seg i disse næringsgruppene. Blant respondenter fra varehandelen, hotell- og restaurantbransjen og samferdselssektoren er det flest som opplever at kvoteringsreformen har ført til en forbedring i styrearbeidet.

Forbedringer av styrearbeidet etter reformen

De 134 respondentene som svarte at styrearbeidet var blitt forbedret etter reformen, ble deretter bedt om å svare på hva forbedringene bestod i. Mennene og kvinnene som mener at reformen har ført til forbedringer, er enige om at nye perspektiver blir fremmet og at det blir mer diskusjon (tabell 50).

Tabell 50. Forbedringer i styrearbeidet for dem med positive erfaringer

Hvordan synes du styrearbeidet er blitt forbedret etter reformen?	kjønn				gjennomsnitt (134)
	menn		kvinner		
	antall svar	% (61)	antall svar	% (73)	
Nye perspektiver blir fremmet	35	57 %	48	66 %	62 %
Mer diskusjon	20	33 %	43	59 %	47 %
De nye kvinnene innehar viktig styrekompetanse som tidligere manglet	24	39 %	22	30 %	34 %
Hyggeligere stemning	15	25 %	15	21 %	22 %
De nye kvinnene er spesielt dyktige	12	20 %	14	19 %	19 %
Økt vekt på analyse og kunnskap	5	8 %	19	26 %	18 %
Annet	1	2 %	2	3 %	2 %

Negative konsekvenser av reformen

56 respondenter (54 menn og to kvinner) mener at styrearbeidet var blitt tyngre etter reformen. Disse har i spørsmål 25 svart på hva de mener er blitt tyngre (tabell 51).

Tabell 51. Negative konsekvenser for styrearbeidet blant de med negative erfaringer

Hvordan synes du arbeidet i styret har blitt tyngre etter reformen?	Kjønn				gjennomsnitt (56)
	menn		kvinner		
	Antall svar	% (54)	Antall svar	% (2)	
De nye kvinnelige styremedlemmene mangler viktig kompetanse og innsikt	42	78	1	50	77 %
For mye diskusjon	13	24	0	0	23 %
Flere misforståelser	9	17	0	0	16 %
Mindre vekt på analyse og kunnskap	5	9	1	0	9 %
Mer uenighet	1	2	0	0	2 %
Annet	8	15	0	50	16 %

Blant de 54 mennene som mener at styrearbeidet er blitt tyngre, mener de fleste (78 %) at de nye kvinnelige styremedlemmene mangler viktig kompetanse og innsikt. Andre ulemper ser ut til å være at reformen har ført til mer diskusjoner og misforståelser i styret.

Del 7. Utviklingen i antall ASA-selskaper

Norske selskaper notert på Oslo Børs må være allmennaksjeselskaper.²² For selskaper som ikke er børsnotert, ikke har planer om å børsnoteres eller som ikke trenger kapital fra et bredere marked (planlegger emisjon), kan organisasjonsformen aksjeselskap (AS) være like egnet som organisasjonsformen allmennaksjeselskap (ASA). Aksjeselskap er ikke omfattet av kravene til jevn kjønnsfordeling i styret.

Omregistrering fra ASA til AS

Bare 8 % av respondentene tilknyttet ASA-selskaper som ikke er børsnotert opplevde at organisasjonsformen ble et diskusjonstema i forkant av reformen (tabell 52). 85 % av respondentene oppfattet at dette ikke var noe tema. For de børsnoterte selskapene var det enda færre som diskuterte omregistrering, bare 2 %.

Tabell 52. Fra ASA til AS

Var det på tale i ditt styre å endre selskapsform for å unngå kvoteringsloven?	for børsnoterte selskaper		for ikke børsnoterte selskaper	
	N	%	N	%
Ja	10	2	26	8
Nei	486	87	265	84
Vet ikke	55	10	21	7

Rollenedbrytninger (ikke i tabell): Svarene fra styrelederne, som må antas å ha sittet nærmest disse beslutningene, bekrefter inntrykket. Bare 6 % av styreledere i børsnoterte selskaper og 11 % av styrelederne i ikke børsnoterte selskaper mener at skifte av organisasjonsform var et tema. Den lave andelen kan ha sammenheng med at mange av de styremedlemmene som diskuterte skifte

22. Et unntak er sparebankene og deres grunnfondsbevis.

av organisasjonsform, og faktisk valgte å skifte fra ASA til AS, ikke er respondenter i denne surveyen, som kun gjelder styremedlemmer i eksisterende ASA-selskaper.

Høsten 2010 foretok ISF en tilleggsundersøkelse for å avdekke årsakene til omregistreringen blant de selskaper som hadde omregistrert seg fra ASA til AS i 2007 og første halvdel av 2008.²³ I følge Statistisk Sentralbyrå steg antallet selskaper som ble omregistrert fra ASA til AS markert i denne perioden.²⁴ Alle disse selskapene, i alt 126, ble kontaktet pr. telefon (til styreleder eller daglig leder) og spurt hva årsaken til omregistreringen var. 108 selskap deltok i undersøkelsen (86 %).²⁵

Den viktigste årsaken til omregistreringen var at selskapene syntes det var greiere å være AS enn ASA, eller formulert på en annen måte, at kravene til å være ASA ble oppfattet som for omfattende for selskapet (tabell 53).

Tabell 53. Årsaker til omregistrering fra ASA til AS i 2007 og 2008

	Antall ganger nevnt	% av alle selskaper (N=108)
ASA-kravene er for omfattende/greiere å være AS	65	60 %
Endringen i Verdipapirhandelloven	39	36 %
Endring i eierskapsstrukturen (oppkjøp)	37	34 %
Kvoteringsregelen	33	31 %
Selskapet skulle ikke på børs likevel/skulle tas av børs	32	30 %
Skattemessige hensyn	2	2 %
Annet	7	7 %

23. Aagoth Elise Storvik var ansvarlig også for denne undersøkelsen.

24. Statistisk Sentralbyrå har ikke offisiell statistikk om dette.

25. Frafallet på 18 selskaper skyldtes: feil registrering, dvs. at selskapet aldri hadde vært ASA (2), ønske om ikke å delta i undersøkelsen (7) og at det ikke var mulig å få tak i en representant for selskapet (9).

For mange selskap var det en endring i Verdipapirhandelloven i 2007 som gjorde en omregistrering mulig. Fra 1. november 2007²⁶ trengte verdipapirhandelforetak ikke lenger ha organisasjonsformen «allmennaksjeselskap». De kunne også velge organisasjonsformen «aksjeselskap»²⁷. For 39 selskaper (36 %) ble denne lovendringen angitt som bakgrunnen for omregistreringen.

Andre viktige grunner til omregistrering var endrede eierskapsforhold (oppkjøp, fusjoner etc.) og endring i planen mht. børsnotering, ofte i forbindelse med endrede eierskapsforhold.

For 31 % av selskapene som hadde omregistrert seg var kvoteringsregelen nevnt som grunn til omregistreringen. For sju selskap (7 %) var kvoteringsregelen eneste grunn.

Tabell 54. Omregistreringsgrunner for hver næring. Prosent.

Prosent: alle ganger nevnt delt på antall selskaper i sektoren	Industri, bygge og anlegg, oljesektoren o.l. (12)	Varehandel, hotell og restaurant (12)	Finans- og forretnings-tjenester, eiendomsdrift (64)	IT (11)	Annet (9)	gjennomsnitt alle (108)
ASA-kravene er for omfattende/greiere å være AS	50	50	70	36	37	60
Endring i Verdipapirhandelloven	0	0	59	0	11	36
Endring i eierskapsstrukturen (oppkjøp)	75	58	16	64	30	34
Kvoteringsregelen	33	25	30	27	37	31
Selskapet skulle ikke på børs likevel/skulle tas av børs	67	67	9	55	30	30
Skattemessige hensyn	0	0	0	9	11	2
Annet	0	8	6	9	11	6

26. Forskrift om overgangsregler til lov 29. juni 2007 nr. 74 om regulerte markeder (børsloven) og lov 29. juni 2007 nr. 75 om verdipapirhandel (verdipapirhandelloven) § 4 Ikrafttredelse

27. Se regjeringens forslag til endring i Ot.prp. nr. 34 (2006-2007) Om lov om verdipapirhandel (verdipapirhandelloven) og lov om regulerte markeder (børsloven), kapittel 6 (<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/regpubl/otprp/20062007/otprp-nr-34-2006-2007-/6.html?id=459942>) og Verdipapirhandelloven § 9-8 (1).

Selskapene i finansnæringen var de eneste som ble berørt av den omtalte endringen i Verdipapirhandelloven (tabell 54). For de øvrige selskapene er eiermessige forhold og beslutninger om å ikke børsnoteres, viktigste grunn til omregistreringen.

Tabell 55. Omregistreringsgrunner for børsnoterte og ikke børsnoterte selskaper. Prosent.

Prosentandel av antall selskaper.	Børsnotert (N=19)	Ikke børsnotert (N=87)	Gjennomsnitt av alle selskaper (N=106)
ASA-kravene er for omfattende/ greiere å være AS	32	68	61
Endring i Verdipapirhandelloven	0	45	37
Endring i eierskapsstrukturen (oppkjøp)	95	22	35
Selskapet skulle ikke på børs likevel/ skulle tas av børs	79	20	30
Kvoteringsregelen	11	34	30
Skattemessige hensyn	0	2	2
Annet	0	7	6

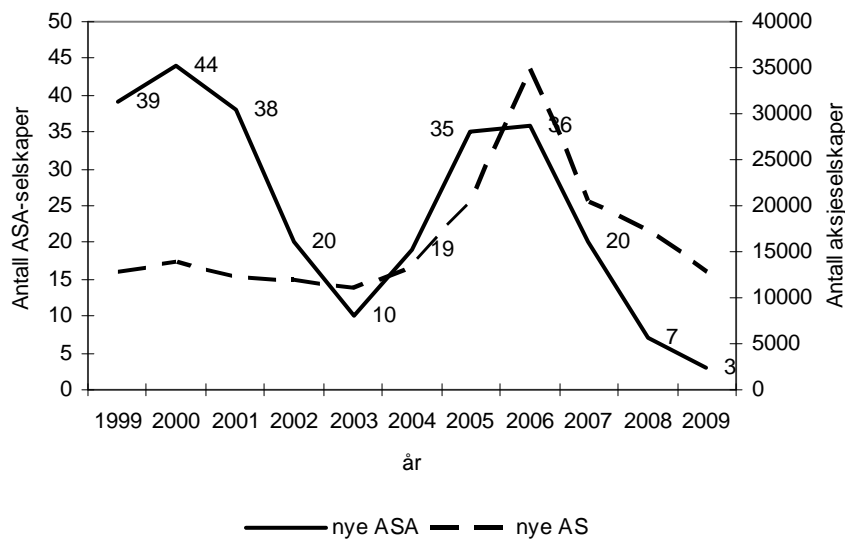
De styreledere og daglige ledere som oppga kvoteringsregelen som en grunn til omregistrering fra ASA til AS (33), ble bedt om å angi hvorfor selskapet ønsket å unngå pålegget om 40 % kvinner i styret (ikke tabell). 76 % svarte at det var fordi selskapet (eierne) ville bestemme styresammensetningen selv; 18 % hadde ventet (eller hadde erfaring med) mangel på kompetente kvinner. 6 % ga et annet svar.

Representanter for kun to børsnoterte selskap nevnte kvoteringsregelen som en grunn til omregistrering (tabell 55). Kvoteringsregelen ble da oppgitt som én av henholdsvis tre og fire grunner til omregistrering. Disse to respondentene forventet mangel på kompetente kvinner (eller hadde allerede opplevd det som en utfordring i styrerekrutteringen).

Færre nye ASA'er

Allmennaksjeloven ble introdusert i 1999, og de første årene (1999-2001) var det mange nye selskap som registrerte seg som allmennaksjeselskap. Antallet nyregistrerte ASA'er var også høyt i 2005 og 2006, for deretter å bli kraftig redusert igjen i 2007 (figur 2). Nyetableringer av allmennaksjeselskaper har altså vist store svingninger i tiårsperioden 1999-2009.

Figur 2. Nye selskaper registrert som allmennaksjeselskap og aksjeselskap 1999-2009



Kilde: Brønnøysundregistrene

Fra 2007 har det likevel vært en markant nedgang i antall nye allmennaksjeselskaper. Å legge skylden for dette på kvoteringsregelen, er imidlertid forhastet. Nye selskaper måtte ha balansert kjønns sammensetning i styret allereide fra 1. januar 2006.²⁸ Fra 2005 til 2006 var det faktisk en økning i antall nyetablerte ASA'er. Disse ser med andre ord ikke til å ha blitt «skremt bort» fra organisasjonsformen.

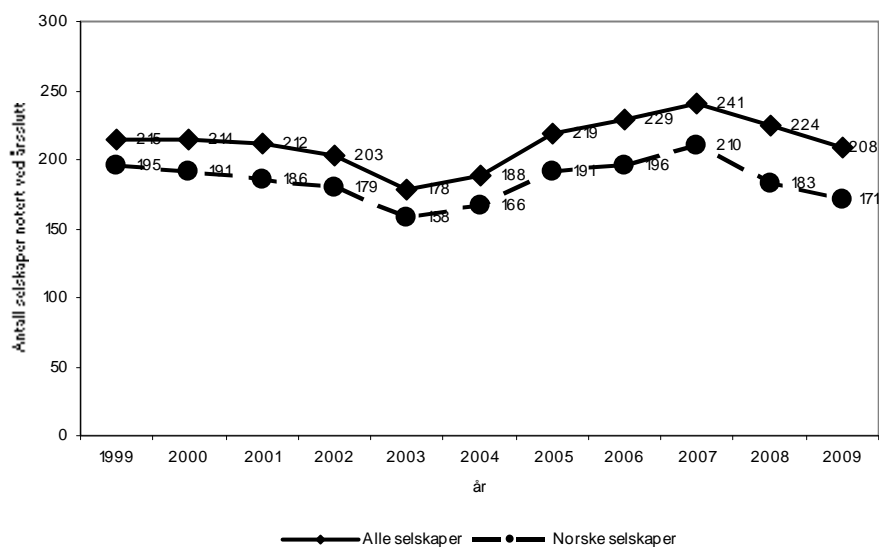
Reduksjonen i antall nyetablerte ASA'er fra og med 2007 har sannsynligvis andre årsaker, først og fremst den tidligere nevnte endringen i Verdipapirhandelloven. Som en konsekvens av dette har sannsynligvis en del verdipapirhandelforetak valgt å utsette etableringen til 2008 eller sent på året i 2007 for å kunne velge organisasjonsformen «aksjeselskap», ettersom blant annet kravene til informasjon er mindre omfattende i aksjeloven enn i allmennaksjeloven. For det andre inntraff den globale finanskrisen i 2007, og antallet nyetablerte selskaper (både AS og ASA) sank muligens som en følge av denne.

Norske selskaper notert på *Oslo Børs* må være allmennaksjeselskaper. Antallet børsnoterte selskaper har gått litt ned fra toppåret 2007. Nedgangen i norske selskaper og utenlandske selskaper (som ikke er omfattet av norske kvoteringsregler) er imidlertid helt parallell. Det er altså en generell nedgang i

28. Allmennaksjeloven § 6-11a.

antall børsnoterte selskaper fra 2007 til i dag, uavhengig av om selskapene er omfattet av kvoteringsregelen (norske ASA'er) eller ikke (utenlandske selskaper), se figur 3. Dette styrker antagelsen om at den globale finanskrisen kan ha påvirket etableringen av ASA-selskaper negativt.

Figur 3. Antall børsnoterte selskaper



Kilde: Oslo Børs, se <http://www.oslobors.no/Oslo-Boers/Statistikk/AArsstatistikk>

Vedlegg: Spørreundersøkelse om ASA-styrer

Spørreundersøkelse om ASA-styrer

Dette er en spørreundersøkelse om rekruttering til ASA-styrer. Institutt for samfunnsforskning (ISF) gjennomfører denne studien på vegne av Norges forskningsråd. Henvendelsen blir sendt til alle styremedlemmer i norske ASA-selskaper. Deltakelse i studien er frivillig og svar vil være anonyme for forskerne. Skulle du ønske å trekke deg fra studien, så vil dine svar bli slettet. Deltakelse innebærer kun å svare på spørreskjemaet. Du vil bli spurt om dine erfaringer, holdninger og kvalifikasjoner med hensyn til styrearbeid. Skulle det være spørsmål i forbindelse med undersøkelsen er det bare å sende en e-post til avsenderadressen eller ringe en av de undertegnede.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S

Vennlig hilsen

Aagoth Storvik, tlf. 23 08 61 32,
Vibeke Heidenreich, tlf. 23 08 61 55,

Fredrik Engelstad, tlf. 22 85 40 02

Your answer will be anonymous

Read about anonymity [here...](#)

Først noen spørsmål om ditt styrearbeid. Er du med i flere ASA-styrer så svar på bakgrunn av ASA-styret for den virksomheten som har flest ansatte. Hvis du ikke er ASA-styremedlem nå, så svar på bakgrunn av det siste ASA-styret du var med i. Sett et kryss ved riktig svaralternativ.

1) Hva er ditt verv i ASA-styret? Vi sikter til ASA-styret for selskapet med flest ansatte:

- ☐ 1. Styreleder
- ☐ 2. Nestleder
- ☐ 3. Annet aksjonærvalgt medlem
- ☐ 4. Medlem valgt av ansatte

2) Er ASA-selskapet børsnotert?

- ☐ 1. Ja
- ☐ 2. Nei

3) Innenfor hvilken næring befinner kjernevirksomheten seg?

- ☐ 1. Industri, bygge- og anleggsvirksomhet, oljeutvinning o.l.
- ☐ 2. Varehandel, hotell og restaurantvirksomhet
- ☐ 3. Samferdsel
- ☐ 4. Finans og forretningstjenester, eiendomsdrift
- ☐ 5. Undervisning, helse- og sosialtjenester
- ☐ 6. Medier og kommunikasjon

☐ 7. Annet

4) Hvor lenge har du vært medlem av ASA-styret?

- ☐ 1. Under ett år
- ☐ 2. Mellom ett og tre år
- ☐ 3. Mellom fire og seks år
- ☐ 4. Sju år eller mer



5) Arbeider du i ASA-selskapet eller i en virksomhet som er eid eller som eies av selskapet hvor du er styremedlem?

- ☐ 1. Ja, som daglig leder
 - ☐ 2. Ja, som mellomleder
 - ☐ 3. Ja, som øvrig ansatt
 - ☐ 4. Annet
 - ☐ 5. Nei
-

6) Hvor ofte møtes ASA-styret?

- ☐ 1. Tre ganger i året eller færre
 - ☐ 2. Fire til seks ganger i året
 - ☐ 3. Sju til ni ganger i året
 - ☐ 4. Ti eller flere ganger i året
-

7) Hvor mange menn og kvinner er det i

ASA-styret per i dag?

	1. Menn	2. Kvin- ner
1. Ingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. En	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. To	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Tre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Fire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Fem eller flere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8) Har du eller representerer du eierinteresser av en viss betydning knyttet til virksomheten hvor du sitter i ASA-styret ?

- ☐ 1. Jeg eller noen i min nærmeste familie har eierinteresser knyttet til virksomheten
- ☐ 2. Jeg representerer en eier/ institusjonell investor som har eierinteresser knyttet til virksomheten
- ☐ 3. Jeg verken har eller representerer eierinteresser av en viss betydning knyttet til virksomheten

**9) Ble du selv rekruttert inn i styret etter**

forslag fra en valgkomité?

- ☐ 1. Ja
- ☐ 2. Nei
- ☐ 3. Vet ikke

10) Gjennom hvilken kanal ble du rekruttert til styrevervet? Flere valg mulige:

- ☐ 1. Et familienettverk
- ☐ 2. Et vennenettverk
- ☐ 3. Et profesjonelt nettverk (arbeidskolleger, styremedlemmer osv.)
- ☐ 4. Et rekrutterings- eller konsulentfirma
- ☐ 5. Et styreregister eller en database
- ☐ 6. Annet /vet ikke

11) Ønsker du å fortsette som styremedlem utover den perioden du er valgt for?

- ☐ 1. Ja
- ☐ 2. Nei
- ☐ 3. Vet ikke



Så noen spørsmål om dine erfaringer fra styrevirksomhet. Er du medlem i flere ASA-styrer så svar på bakgrunn av ASA-styret for virksomheten med flest ansatte:

12) Kommer det motstridende syn frem i styrediskusjoner?

- ☐ 1. Svært ofte (dvs. på hvert styremøte)
- ☐ 2. Ofte
- ☐ 3. Ganske ofte

- ☐ 4. Nokså sjelden
- ☐ 5. Sjelden, aldri

13) Opplever du at viktige saker i realiteten er avgjort før de behandles av styret?

- ☐ 1. Svært ofte (dvs. på hvert styremøte)
- ☐ 2. Ofte
- ☐ 3. Ganske ofte
- ☐ 4. Nokså sjelden
- ☐ 5. Sjelden, aldri

14) Opplever du at det finnes informasjon om styresaker du ikke får tilgang til?

- ☐ 1. Svært ofte (dvs. på hvert styremøte)
- ☐ 2. Ofte
- ☐ 3. Nokså ofte
- ☐ 4. Nokså sjelden
- ☐ 5. Sjelden, aldri



Så noen spørsmål om hvordan du opplever din rolle i ASA-styret og dine holdninger til styrearbeid. Er du medlem i flere ASA-styrer så svar ut fra styret for virksomheten med flest ansatte:

15) Opplever du deg selv som del av en indre krets i styret?

- ☐ 1. Ja
- ☐ 2. Tildels
- ☐ 3. Nei
- ☐ 4. Opplever ikke at det er noen indre krets

16) Hvor ofte skjer det at du selv fremmer

synspunkter som avviker fra de gjengse oppfatningene i styret?

- ☐ 1. Svært ofte (dvs. på hvert styremøte)
- ☐ 2. Ofte
- ☐ 3. Nokså ofte
- ☐ 4. Nokså sjelden
- ☐ 5. Sjelden, aldri

17) Synes du at du får gjennomslag for egne synspunkter som du fremmer i styret?

- ☐ 1. Svært ofte
- ☐ 2. Ofte
- ☐ 3. Nokså ofte
- ☐ 4. Nokså sjelden
- ☐ 5. Sjelden, aldri



18) Tar du selv uformell kontakt med andre styremedlemmer om saker som skal behandles i styret?

- ☐ 1. Svært ofte (dvs. på hvert styremøte)
- ☐ 2. Ofte
- ☐ 3. Nokså ofte
- ☐ 4. Nokså sjelden
- ☐ 5. Sjelden
- ☐ 6. Aldri

19) Hva vil du generelt si er et ASA-styres viktigste oppgaver? To avmerkninger mu-

lig:

- ☐ 1. Sikre selskapets arbeidsplasser
- ☐ 2. Sikre utbytte til aksjonærene
- ☐ 3. Sikre gode lønns- og arbeidsforhold
- ☐ 4. Utvikle nyskapende produkter og tjenester
- ☐ 5. Bidra til at selskapet ivaretar sitt samfunns-ansvar
- ☐ 6. Påse at selskapet følger lover og regler
- ☐ 7. Sikre selskapets fortsatte eksistens

20) På en skala fra 1-5 hvor god syns du din styrekompetanse er på følgende områder (1 er lavest 5 er høyest):

1. 2. 3. 4. 5.

1. Organisasjon og ledelse ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

2. Jus ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3. Økonomi og finans ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

4. Marked ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5. Teknologi ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6. Bransjekunnskap ☐ ☐ ☐ ☐ ☐



21) På en skala fra 1-6 i hvor stor grad

syns du følgende egenskaper preger deg i styrearbeidet (1 er lavest 6 er høyest):

1. 2. 3. 4. 5. 6.

1. Velforberedt ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

2. Beslutningsdyktig ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3. Kreativ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

4. Etisk bevisst ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5. Analytisk ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6. Helhetsorientert ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7. Samarbeidsorientert ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

22) Har du hatt kontakt med styremedlemmer i andre selskaper med sikte på å fremme virksomhetens interesser?

- ☐ 1. Ofte (dvs. en gang i løpet av året eller mer)
- ☐ 2. Av og til
- ☐ 3. Nokså sjelden
- ☐ 4. Sjelden, aldri



23) Lovreformen som krever 40 prosent kvinner i ASA-styrer har ført til at antallet kvinner i ASA-styrene har økt betraktlig.

Har du merket endringer i styrearbeidet etter reformen?

- ☒ 1. En forbedring
- ☒ 2. Ingen nevneverdig endring
- ☒ 3. Styrearbeidet har blitt tyngre
- ☒ 4. Reformen har ikke berørt oss
- ☒ 5. Annet
- ☒ 6. Vet ikke



This box is shown in preview only..

The following criteria must be fulfilled for this question to be shown:

Lovreformen som krever 40 prosent kvinner i ASA-styrer har ført til at antallet kvinner i ASA-styrene har økt betraktlig. Har du merket endringer i styrearbeidet etter reformen? - 1. En forbedring

24) Hvordan synes du arbeidet i styret har blitt forbedret etter reformen? Flere avmerkninger mulig:

- ☐ 1. Nye perspektiver blir fremmet
- ☐ 2. Mer diskusjon
- ☐ 3. Økt vekt på analyse og kunnskap
- ☐ 4. De nye kvinnene innehar viktig styrekompetanse som tidligere manglet
- ☐ 5. De nye kvinnene er spesielt dyktige
- ☐ 6. Hyggeligere stemning
- ☐ 7. Annet



This box is shown in preview only..

The following criteria must be fulfilled for this question to be shown:

Lovreformen som krever 40 prosent kvinner i ASA-styrer har ført til at antallet kvinner i ASA-styrene har økt betraktlig. Har du merket endringer i styrearbeidet etter reformen? - 3. Sty-

rearbeidet har blitt tyngre

25) Hvordan synes du arbeidet i styret har blitt tyngre etter reformen? Flere avmerkninger mulig:

- ☐ 1. For mye diskusjon
- ☐ 2. Flere misforståelser
- ☐ 3. Mer uenighet
- ☐ 4. Mindre vekt på analyse og kunnskap
- ☐ 5. De nye kvinnelige styremedlemmene mangler viktig kompetanse og innsikt
- ☐ 6. Annet



26) Hvordan vil du selv oppsummere dine erfaringer med lovreformen som krever minst 40 % kvinner i ASA-styrene?

27) Opplever du at noen av følgende grupper har status som B-medlemmer i ditt styre?

- ☐ 1. Menn rekruttert de siste to årene
- ☐ 2. Kvinner rekruttert de siste to årene
- ☐ 3. Menn rekruttert for tre eller flere år siden
- ☐ 4. Kvinner rekruttert for tre eller flere år siden
- ☐ 5. Nei
- ☐ 6. Vet ikke /annet

28) Hvor mange kvinner var det i ditt ASA-

styre før kvoteringsloven trådte i kraft?

- ☐ 1. Ingen
- ☐ 2. En
- ☐ 3. To
- ☐ 4. Tre
- ☐ 5. Fire eller flere
- ☐ 6. Vet ikke

29) Var det på tale i ditt styre å endre selskapsform for å unngå kvoteringsloven?

- ☐ 1. Ja
- ☐ 2. Nei
- ☐ 3. Vet ikke



Så til slutt noen spørsmål om deg selv:

30) Alder:

- ☐ 1. Under 40 år
- ☐ 2. 40-50 år
- ☐ 3. 51-60 år
- ☐ 4. Over 60 år

31) Kjønn:

- ☐ 1. Mann
- ☐ 2. Kvinne

32) Hva er din høyeste fullførte utdanning?

- ☐ 1. Grunnskole/yrkesfaglig utdanning/ videregående skole/gymnas

- ☐ 2. Gymnas/allmennfaglig linje på videregående skole
 - ☐ 3. Høyskole eller universitet, tre år eller mindre
 - ☐ 4. Høyskole eller universitet, fire til fem år
 - ☐ 5. Høyskole eller universitet seks år eller mer
-

33) Innenfor hvilket fag har du din utdanning? Ta utgangspunkt i høyeste avlagte grad:

- ☐ 1. Jus
- ☐ 2. Økonomi
- ☐ 3. Øvrige samfunnsfag/humanistiske fag/estetiske fag
- ☐ 4. Tekniske/naturvitenskapelige fag
- ☐ 5. Annet



34) Hvilken stilling har du på din hovedarbeidsplass? Flere avmerkninger er mulige

- ☐ 1. Eier/deleier/partner
 - ☐ 2. Leder
 - ☐ 3. Øvrig ansatt
 - ☐ 4. Styrevirksomhet er min primære beskjeftigelse
 - ☐ 5. Annet
-

35) Hvor mange styrer er du medlem av totalt per i dag?

- | | | | | |
|-------|-----|----|-----|------|
| | | | | 5. |
| 1. | 2. | 3. | 4. | Fire |
| Ingen | Ett | To | Tre | el- |

ler
fler

1. ASA-styrer



2. AS-styrer



3 Offentlige be-
driftsstyrer



4. Andre offentli-
ge styrer



5. Styrer i frivilli-
ge organisasjoner



6. Andre styrer



36) Hvor mange styremedlemskap har du totalt blitt tilbudt i løpet av din karriere?

- ☐ 1. Under tre
- ☐ 2. Tre til fem
- ☐ 3. Seks til åtte
- ☐ 4. Ni til elleve
- ☐ 5. Tolv eller mer

37) Hvor mange tilbud om styremedlemskaper har du avslått i løpet av din karriere?

- ☐ 1. Under tre

- ☐ 2. Tre til fem
- ☐ 3. Seks til åtte
- ☐ 4. Ni til elleve
- ☐ 5. Tolv eller mer

Institutt for samfunnsforskning

Rapport 2010:11

<i>Forfatter/Author</i> Vibeke Heidenreich og Aagot Elise Storvik
<i>Tittel/Title</i> Rekrutteringsmønstre, erfaringer og holdninger til styrearbeid blant ASA-selskapenes styrerepresentanter
<i>Sammendrag</i> <p>Høsten 2009 gjennomførte Institutt for samfunnsforskning en spørreundersøkelse blant alle styremedlemmer i norske allmennaksjeselskaper. Formålet var å øke kunnskapen om hvordan styremedlemmer rekrutteres, hva slags kompetanse de vurderer at de selv har og hvordan arbeidet i styret foregår. Undersøkelsens bakteppe er innføringen av lovbestemt regulering av styresammensetningen i allmennaksjeselskapsstyrer med hensyn til fordelingen mellom menn og kvinner (kvoteringsregelen).</p> <p>Undersøkelsen viser at det er få forskjeller mellom kvinner og menn i styrer: Styremedlemmene rekrutteres gjennom sitt profesjonelle nettverk, i halvparten av tilfellene av en valgkomité, de har lang utdanning, og er ofte økonomer eller ingeniører. De er ledere eller partnere på sin arbeidsplass. Menn og kvinner har samme oppfatning av hva som er styrets viktigste oppgaver,</p> <p>Undersøkelsen avdekker også forskjeller mellom menn og kvinner i styrer: Kvinnene er yngre og har lengre utdanning enn mennene, og mennene har flere styreverv enn kvinnene. Mennene opplever at de oftere får gjennomslag for egne synspunkter og de stiller også oftere spørsmål som avviker fra den gjengse oppfatning i styret. Kvinner er i høyere grad enn menn uavhengige av eierne og selskapet/konsernet. Det skyldes at de i mindre utstrekning er eiere og at de i mindre utstrekning jobber i selskapet selv (med unntak av medarbeidernes representanter i styret).</p> <p>De aller fleste styremedlemmer er nøytrale eller positive til kvoteringsregelen. Gode erfaringer er at nye perspektiver fremmes og at det blir mer diskusjon i styrene. For de få som er negative til kvoteringsregelen (stort sett menn), er den hyppigst nevnte utfordringen at kvinnene som er kommet inn i styret nylig, mangler viktig kompetanse og innsikt.</p>
<i>Emneord</i> Kvotering, likestilling, corporate governance
<i>Summary</i> <p>In September 2009, Institute for Social Research conducted a survey with all members of Norwegian public limited company boards. The purpose was to gain knowledge about the recruitment patterns to boards, the board members' competence and how the board members work in the boards. The gender quota regulation, which concerns the public limited company boards, introduced for already existing companies in January 2008, is the backdrop for this investigation.</p> <p>The survey results show that there are few differences between men and women in boards: The board members are recruited through their professional social networks, in about 50 % of the times by a nomination committee. The board members are very highly educated, often in business administration and engineering, and their work as a manager or a partner. Men and women have similar opinions when it comes to deciding what the main tasks of the board are.</p> <p>The survey also exposes differences between men and women in boards: The women are younger and even more educated than the men, but the men more often have several board assignments. The men more often experience that their meanings are being heard, and they perceive that they more often ask questions which derive from what is the prevalent opinion in the board.</p> <p>The women, to a higher degree than the men, are independent of the stock owners and the administration. Except from the employees' representatives in the board, the women more rarely work in the company in question than the men do. They are also to a lesser extent major share holders.</p> <p>Most board members are neutral or even positive to the quota rule. Among the positive experiences are that new perspectives are being introduced and alongside them, more discussions. For the persons being negative to the quota rule (men, mostly), the main problem is that the new women board members lack important competence and necessary insight.</p>
<i>Index terms</i> Quotas, gender equality, corporate governance