

# Arbeidet i norske styreverom profesjonaliseres

53 prosent av respondentene ser på cyberangrep som en stor trussel mot virksomhetens fremtidige vekst. Likevel er bare halvparten av styremedlemmene bekymret for cyberangrep. Det viser PwCs styreundersøkelse 2021.



PhD i strategi  
Hanna Døhlen Opsahl-Ben Ammar  
Manager PwC

De siste årene har cybersikkerhet tronet høyere og høyere på agendaen når det gjelder mulige trusler for virksomhetene, og vi husker alle cyberangrepet Norsk Hydro ble utsatt for i 2019. PST har også trukket frem datanettverksangrep som en av hovedtruslene Norge står overfor i tiden fremover.

## Ledere er mer bekymret for cyberangrep enn styrene

Foreløpige tall fra PwCs CEO-undersøkelse viser at det er større bekymring for hvordan cybertrusler kan påvirke virksomhetenes fremtidige vekst hos CEO-ene enn i styreverommet. Mens hele 92 % av CEO-ene er bekymret for cybertrusler, er bare 53 % av styremedlemmene bekymret for det dette. Samtidig ser vi at under halvparten av styremedlemmene svarer at de er komfortable med selskapets kriseresponsplan for å behandle en cybersikkerhetshendelse, og kun 34 % svarer at de opplever at styret har full forståelse for selskapets cyberstrategi. Vi ser også at 53 % av styremedlemmene er bekymret for at cybertrusler kan påvirke deres vekstmuligheter fremover.

## Om undersøkelsen

- PwC gjennomfører årlig en internasjonal styreundersøkelse.<sup>1</sup> PwC Norge har nå gjennomført en tilsvarende undersøkelse tilpasset norske forhold.
- Styreundersøkelsen 2021 baserer seg på svar fra 95 styremedlemmer, og representerer et stort mangfold av norske virksomheter. 47,4 % av respondentene er kvinner og 52,6 % er menn.
- Undersøkelsen ble sendt ut via PwCs nettverk i tillegg til at den ble delt på LinkedIn. Datainnsamlingen ble gjennomført i perioden desember 2020 til februar 2021. Svarene er oppsummert i en rapport som er publisert på PwCs hjemmesider.
- Vi har sammenlignet utvalgte svar med svarene fra PwCs internasjonale styreundersøkelse og PwCs CEO-undersøkelse.
- Datagrunnlaget i undersøkelsen er respondentenes subjektive vurdering av eget styre.

<sup>1</sup> PwC's 2020 Annual Corporate Directors Survey.

Gapet mellom styremedlemmene og CEO-ene kan illustrere at administrasjonen ikke er gode nok på å informere styrene om risikobildet de ser rundt cybersikkerhet. Det ser videre ut til å være et behov for et kompetanseløft på cyberområdet i norske styrever, da kun 22 % svarer at styret har tilstrekkelig kompetanse på området. Det er viktig at administrasjonen sikrer at styret får riktig og tilstrekkelig informasjon om hvordan virksomheten jobber for å hindre cyberangrep. Tilstrekkelig informasjon, forståelse og kompetanse er viktig for å hindre såkalt «risk blindness» i styrene.

## Økt kvalitet i styreverommet

Årlig tilrettelegger vi i PwC flere egen-evalueringer for styrever, og de siste årene har vi sett en klar utvikling mot at kvaliteten på arbeidet i norske styreverom øker. Vi ser at det stilles større krav til styremedlemmene og at styrearbeidet har blitt mer formalisert. Dette bekrefte gjennom styreundersøkelsen der 65 % av styremedlemmene svarer at kvaliteten på styremedlemmene har økt. Det er likevel rom for forbedringer. Flere opplever at en eller flere av deres styrekollegaer mangler forståelse for rollen som styremedlem, og at det fortsatt er enkelte som stiller for lite forbedret på styremøtene. Når styrene møtes, er det ofte knapt med tid, og for å få tid til gode og effektive diskusjoner i styre-



Styrene har blitt sendt over på digitale møteflater i løpet av det siste året, og det kan se ut til at det skapes varig endring.

rommet, er det en forutsetning å komme godt opplest og forberedt. Dette viser at det er svært viktig med tydelig forventningsavklaring, gode onboardingprosesser, god organisering av styrearbeidet og evaluering av styret og styremedlemmenes arbeid.

### Bred styresammensetning er viktig

Et godt styre er sammensatt av personer med forskjellig bakgrunn, erfaring og kompetanse. Strategi, risikostyring/ internkontroll, compliance, finansiell styring og rapportering er kompetanseområdene som trekkes frem av flest som særlig viktige. Andre viktige kompetanseområder er klima, bærekraft, IT-sikkerhet og HMS, men her er det større variasjon i svarene fra respondentene. Dette er i tråd med hva vi ser i den internasjonale styreundersøkelsen, som viser en trend der styrene beveger seg fra å ha styremedlemmer som er spesialister og representerer bestemte fagområder, til å ha flere styremedlemmer med mer overordnet og bredere innsikt og kompetanse. Resultatene fra den norske undersøkelsen kan tyde på at dette også er tilfellet i norske styrer.

### Mangfold i styret øker prestasjonen

Mangfold trekkes frem som en viktig faktor for å få frem ulike perspektiver i styrerommet. I undersøkelsen svarer 81 % at mangfold i styret bedrer sty-

rets prestasjon, 83 % at mangfold bedrer styrets arbeid både med strategi og risiko, og 77 % svarer at mangfold i styret bidrar til å bedre virksomhetens prestasjon. Ulik yrkesbakgrunn, kjønn og aldersspredning pekes på som de viktigste faktorene for mangfold i styrene.

Det er god praksis at styret gjennomfører en egevaluering, og NUES anbefaler at styrene evaluerer sitt arbeid og sin kompetanse årlig. Egevalueringen kan gjennomføres av styret selv eller med bidrag fra eksterne, og hensikten med egevalueringen er å identifisere mulige forbedringsområder i styrearbeidet, både med tanke på arbeidsform og kompetansesammensetning.

Blant styremedlemmene i undersøkelsen svarer 80 % at de gjennomfører egevalueringer, men det er stor variasjon i hvorvidt det igangsettes tiltak som respons på funnene i evalueringen. 42 % svarer at de ikke har gjort endringer basert på funn i egevalueringen, mens 46 % har fått inn tilleggskompetanse i styret. Nominasjonskomiteen spiller en viktig rolle i å sikre riktig kompetanse og sammensetning i styret. I undersøkelsen svarer 68,3 %<sup>1</sup> at de i noen eller stor grad er i kontakt med nominasjonskomiteen. Eiers føringer og forventninger er også en viktig årsak til endringer i styresammensetning, og 30,5 % svarer at de har endret styresammensetning etter tilbakemelding fra eier/aksjonær.

### Utfordrende å diskutere strategi i styret

Styret er ansvarlige for at selskapet utvikler en strategi som ivaretar eiernes interesser. Styret må både gi rammer og stille krav til strategiprosessen, samt trekke de lange linjene for virksomhetens utvikling og verdiskapning.

Strategi er det området der de fleste i undersøkelsen opplever at styret har god behandling (81 %), og respondentene svarer at de i stor grad utfordrer administrasjonen på strategiarbeidet

(82 %). Styremedlemmene sier at strategitemaet står høyt på styrets agenda, og flertallet opplever at styret har tilstrekkelig behandling av utforming av strategi. Likevel sier flere at det er utfordrende å diskutere strategi i styret og finne en god form på hvordan styret og administrasjonen skal jobbe sammen om strategi.

Gjennom vårt arbeid ser vi at strategi er et tema mange styret strever med. Strategisk retning kan være vanskelig å stake ut, særlig i en tid med høy teknologisk endringstakt der skiller mellom ulike bransjer viskes ut. Selv om flere opplever at behandlingen av strategi og selve strategiprosessen fungerer godt, svarer flere at det er utfordrende å diskutere strategi i styret.

### Viktig med jevnlig strategiske diskusjoner

Strategiprosessen og hvordan den er lagt opp, har stor påvirkning på hvordan styrene jobber med strategi. I de senere årene har det blitt mer vanlig å bevege seg mot en strategiprosess der styret har ulike strategiske temaer på agendaen gjennom året. I undersøkelsen svarer 75 % at de arbeider løpende med administrasjonen om strategiske temaer. Dette ansees som god praksis, og kan bidra til at styret kommer tettere på de store strategiske diskusjonene i selskapet. Høy volatilitet og rask endring i omgivelsene gjør det enda viktigere med gode og jevnlig strategiske diskusjoner mellom styret og administrasjonen.

Når det kommer til behandling av strategi, viser undersøkelsen at det er ulike grader av modenhet mellom virksomhetene. Blant de børsnoterte selskapene svarer 100 % at styret har tilstrekkelig behandling av fremtidig strategi og retning. Det er også blant de børsnoterte at flest opplever at styret utfordrer administrasjonen på strategiarbeidet (94 %). Når vi ser på forskjeller etter omsetning, fremkommer det at det er større modenhet blant de større selskapene. Blant selskapene med en omsetning på over ti milliarder kroner svarer hele 90 % at styret har tilstrekkelig behandling av strategi, mens tallet for

<sup>1</sup> 68,3 % av de som har nominasjonskomité.

selskapene under 10 milliarder kroner er 78 %. Dette kan tyde på at de mindre selskapene bør bruke mer tid på å finne form og farge på strategiarbeidet.

### De mellomstore selskapene er for dårlig på bærekraft

Bærekraft og klima er på styrenes agendaer, og norske styrer ser ut til å være mer modne på området enn hva vi ser for utenlandske virksomheter. I den norske undersøkelsen svarer 53 % at bærekraft diskuteres regelmessig i styrommet. Tilsvarende tall for den internasjonale undersøkelsen er 45 %. Mens resultatene fra den norske undersøkelsen viser at 78 % synes at det å synliggjøre selskapets innsats for bærekraft bør være en prioritet for ledelsen, svarer kun 41 % det samme internasjonalt. Det er derimot store forskjeller i hvor modne norske styrer er når det kommer til bærekraft og styrets forventninger til hvordan administrasjonen skal synliggjøre selskapets innsats for bærekraft. Mens 79 % av styremedlemmene i virksomhetene med omsetning på over 10 milliarder kroner svarer at de forventer at administrasjonen synliggjør hvordan selskapet jobber med bærekraft, svarer kun 42 % det samme blant virksomhetene med en omsetning mellom én og ti milliarder kroner.

### Bærekraft må integreres i strategien

Det er god praksis å ha bærekraft som en integrert del av strategien. Blant norske styremedlemmer svarer hele 74 % at bærekraft er knyttet til selskapets strategi, og 62 % trekker frem at bærekraft er en del av styrets diskusjon rundt risikostyring. Internasjonalt viser PwCs undersøkelse at tallene er henholdsvis 49 % og 55 %. Blant de norske virksomhetene er det også her ulike modenhetsgrader mellom selskapene. Blant selskapene med over ti milliarder kroner i omsetning svarer 90 % at bærekraft er en integrert del av selskapets strategi, mens svaret for virksomheter med omsetning på mellom én og ti milliarder kroner er 84 %. Virksomhetene med omsetning på under én milliard kommer dårligst ut med 65 %. Disse virksomhetene bør se på dette som

en mulighet og forsøke å komme i gang med å integrere bærekraft i selskapsstrategien.

En viktig forutsetning for å integrere bærekraft i strategien er å forstå hvilke trusler og muligheter bærekraft representerer for virksomheten. 74 % av styremedlemmene svarer at bærekraft har en økonomisk innvirkning på selskapets resultater, og 50 % tror at nye klimatiltak vil skape vekstmuligheter for virksomheten fremover. 81 % svarer at satsing på klimatiltak kan gi bedre omdømme. Her er det bare å gripe mulighetene! For flere av virksomhetene ser det ut som det fortsatt er en jobb som må gjøres av administrasjonen for å få styret mer involvert i arbeidet med bærekraft.

### Styret må sikre fremtidens kompetanse

Tilgang til riktig fremtidig kompetanse og evne til å tiltrekke seg talent skaper bekymring i styrerommet. 73 % er bekymret for manglende tilgang på kompetanse, og 75 % er bekymret for hvordan de skal tiltrekke seg og beholde talentene. På dette området ser det ut til å være avstand mellom styrets og daglig leders oppfatning av risiko. Styremedlemmene ser i større grad ut til å være bekymret for fremtidens kompetanse og innvirkning på virksomhetenes fremtidige vekst enn hva CEO-ene er. Det er også interessant at selv om hele 73 % av styremedlemmene er bekymret for tilgangen på kompetanse fremover, er det kun 57 % som svarer at de har sørget for at ledelsen har kartlagt fremtidige kompetansebehov. 55 % har påsett at ledelsen har iverksatt tiltak for å lukke fremtidige kompetansegap, og 52 % har påsett at ledelsen har utviklet handlingsplaner for å utvikle og beholde talent. Her må styrene ta større ansvar og sikre at administrasjonen følger opp og setter i gang hensiktsmessige tiltak.

### Fornøyd med egen håndtering av Covid-19

I tiden vi er inne i med pandemi, økt populisme og geopolitiske utfordringer

har vi spurt styremedlemmene hvordan det står til med kriseberedskapen i norske virksomheter, og om Covid-19 har endret styrenes involvering i arbeidet med krisehåndtering. Svaret er ikke overraskende. Mens 46,5 % svarte at styret diskuterte ledelsens planer for kriseberedskap før pandemien, svarte 69,5 % det samme under pandemien. Det har også vært en økning i hvor mange styrer som har diskutert håndtering av eksterne interessenter i en krisesituasjon.

Når det kommer til håndtering av pandemien, svarer hele 85 % av styremedlemmene at styrene har håndtert Covid-19 på en god eller svært god måte. 64,2 % har vært løpende orientert om ledelsens vurderinger, og 48,4 % har vært involvert i forbindelse med styremøter. Flere av respondenterne kommenterer at det har vært gode prosesser, ofte med rask beslutningstaking, for å finne gode løsninger underveis i pandemien.

### Covid-19 endrer måten styrene jobber på

Styrene har blitt sendt over på digitale møteflater i løpet av det siste året, og det kan se ut til at det skapes varig endring. I undersøkelsen spurte vi styrene om de i forkant av pandemien gjennomførte digitale styremøter. Mens 54 % svarte at de ikke hadde noen digitale styremøter før pandemien, svarer hele 92 % at de vil ha minst ett digitalt styremøte årlig i etterkant av pandemien. Hele 42 % tror de vil ha 3–4 digitale styremøter årlig.

Dette kan gi muligheter for styrearbeidet fremover, ettersom mindre reisetid både kan frigjøre tid og gjøre et styreverv mer attraktivt. Gjennom vårt arbeid med styreevalueringer ser vi at mange er svært positivt innstilt til digitale styremøter, men at styreagendaen bør tilpasses ettersom enkelte temaer kan være bedre egnet for digitale møter enn andre. Et spørsmål er også om økning i antall digitale styremøter vil gjøre norske styrer attraktive for et større utvalg av mulige styrekandidater.