

Riksrevisjonens undersøkelse av statens eierutøvelse ved valg av styrer i heleide selskap

Rapportert i Dokument 3:2 (2023–2024)



Revisjonen er gjennomført i henhold til

- **lov om Riksrevisjonen § 9 andre ledd**
- **instruks om Riksrevisjonens virksomhet § 5 andre ledd**
- **INTOSAI standard for forvaltningsrevisjon (ISSAI 3000)**
- **Riksrevisjonens faglige retningslinjer for selskapskontroll**
- **Riksrevisjonens faglige retningslinjer for forvaltningsrevisjon**

Innhold

1	Innledning	5
1.1	Bakgrunn	5
1.2	Mål og problemstillinger	6
2	Metodisk tilnærming og gjennomføring	7
2.1	Undersøkellesperiode og avgrensning	7
2.2	Innhenting og behandling av taushetsbelagt informasjon.....	8
2.3	Metoder	8
2.3.1	Dokumentanalyse	8
2.3.2	Brev med spørsmål til departementene	10
2.3.3	Spørreundersøkelser	10
2.3.4	Analyse av registerdata.....	12
3	Revisjonskriterier	13
3.1	Krav og forventninger til åpen, god og enhetlig eierutøvelse.....	13
3.2	Krav og forventninger til en effektiv og god styrevalgprosess	14
3.3	Krav og forventninger til en uavhengig, kompetent og velfungerende styresammensetning ..	15
3.3.1	Uavhengige styrer	15
3.3.2	Kompetente og velfungerende styrer	16
3.4	Krav og forventninger til styrets ansvar og godt styrearbeid.....	17
4	Rammene for departementenes styrevalgarbeid i perioden 2019–2022 fra den sentrale eierskapsenheten i Nærings- og fiskeridepartementet	18
4.1	Eierskapsavdelingens prosess- og metodikkveiledning	18
4.1.1	Statens styrevalgarbeid følger en årlig prosess.....	18
4.1.2	Gjeldende rutiner for styrevalgarbeidet i perioden 2019–2022.....	20
4.2	Opplæringstiltak arrangert av eierskapsavdelingen.....	21
5	Departementenes styrevalgprosesser i perioden 2019–2022	23
5.1	Departementenes prosess med å vurdere og dokumentere behovet for endringer i selskapenes styresammensetning	23
5.2	Departementenes prosesser for rekruttering og valg av styremedlemmer	26
5.2.1	Departementenes styrevalg i perioden 2019–2022	26
5.2.2	Departementenes dokumentasjon av beslutningsgrunnlaget for valg av nye styremedlemmer	27
5.2.3	Departementenes bruk av eksterne rekrutteringsrådgivere.....	29
6	Departementenes ivaretagelse av at styrene skal settes sammen ut fra kompetanse, kapasitet, mangfold og uavhengighet	32
6.1	Departementenes dokumentasjon av styremedlemmenes relevante kompetanse	32
6.1.1	Styremedlemmenes faglige kompetanse ut fra mottatt dokumentasjon	32
6.1.2	Styremedlemmenes personlig egenskaper ut fra mottatt dokumentasjon.....	38
6.2	Departementenes ivaretagelse av at styremedlemmene skal ha tilstrekkelig kapasitet.....	39

6.3	Departementenes ivaretagelse av mangfold i styrene	40
6.4	Departementenes ivaretagelse av at eieroppnevnte styremedlemmer bør være uavhengige	41
7	Samlet bilde av selskapsstyrenes sammensetning av kompetanse, kapasitet og mangfold ut fra departementenes styrevalgprosesser i perioden 2021–2022	43
7.1	Kompetanse i selskapenes styrer i 2021–2022	43
7.1.1	Faglig kompetanse	43
7.1.2	Personlige egenskaper	52
7.2	Kapasitet i selskapenes styrer i 2021–2022	53
7.2.1	Styremedlemmenes tidsbruk på styrevervet.....	53
7.2.2	Hvilke stillinger styremedlemmene har ved siden av styrevervet i de heleide selskapene	54
7.2.3	Antall styreverv styremedlemmene har i tillegg til styrevervet i de heleide selskapene	55
7.2.4	Sammenheng mellom tidsbruk, type stilling og antall øvrige styreverv	55
7.3	Mangfold i selskapenes styrer i 2021–2022.....	56
7.3.1	Styrenes og daglige lederes vurdering av viktige mangfoldegenskaper.....	56
7.3.2	Kjønnsandel, alder og kulturell spredning i styrene i de heleide selskapene	56
7.3.3	Oversikt over kvinner og menn i styrene fordelt på bosted.....	58
8	Vurderinger	60
8.1	Flere departementer har ikke vurdert selskapenes styresammensetning årlig i perioden 2019–2022	60
8.2	Flere departementer har ikke godt dokumenterte beslutningsgrunnlag for valget av nye styremedlemmer i perioden 2019–2022	60
8.3	Eierskapsavdelingens bidrag har i begrenset grad gitt mer enhetlige styrevalgprosesser på tvers av departementene	63
8.4	På viktige kompetanseområder ut fra selskapenes egenart er det ikke samsvar mellom departementenes dokumenterte og styrenes egenvurderte faglige kompetanse i 2021–2022	63
8.5	Det kan være en risiko for at kompetansen til styremedlemmer ikke reelt er tilgjengelig for selskapene	65
8.6	Selskapenes styrer hadde i 2021–2022 lite mangfold innen alder, geografisk tilhørighet og kulturell bakgrunn	66
9	Referanseliste.....	68

Tabelloversikt

Tabell 1 Departementene, avdelingene og de heleide selskapene som inngår i undersøkelsen, og tjenestetiden for eieroppnevnte styremedlemmer	7
Tabell 2 Departementenes årlige vurdering og dokumentasjon av behovet for endringer i selskapenes styresammensetning.....	24
Tabell 3 Antall styreverv, antall styremedlemmer på valg hvert år og antall nye styremedlemmer innvalgt i styrene hvert år i årene 2019–2022, per selskap.....	26
Tabell 4 Departementenes dokumenterte beslutningsgrunnlag for valget av nye styremedlemmer fordelt på type mottatt dokumentasjon	28
Tabell 5 Antall styremedlemmer på valg og om departementene har brukt ekstern rådgiver eller ei i rekrutteringsprosessen hvert år i perioden 2019–2022, per selskap	30
Tabell 6 Antall styremedlemmer som har sittet i perioden 2019–2022, og antall CV-er og annen mottatt kompetansedokumentasjon, per selskap	33
Tabell 7 Antall styremedlemmer med utdanning innen økonomi, jus, teknologi, andre fagområder eller flere fagområder, per selskap	34
Tabell 8 Erfaringsbasert kompetanse på ni kompetanseområder – antall og andel styremedlemmer per selskap.....	35
Tabell 9 Styremedlemmer med ledererfaring fordelt på fire kategorier – antall og andel per selskap..	36
Tabell 10 Styremedlemmenes styreefaring fra rollen som styreleder og styremedlem, per selskap ..	37
Tabell 11 Styrenes egenvurderte kompetanse og hvilke kompetanseområder som ifølge styret og daglig leder er veldig viktige ut fra selskapenes egenart.....	44
Tabell 12 Styreledernes tidsbruk per måned.....	53
Tabell 13 Styremedlemmenes tidsbruk per måned.....	54
Tabell 14 Andel styreledere og styremedlemmer fordelt på ulike stillingstyper	54
Tabell 15 Styreledere og styremedlemmer med øvrige styreleder verv	55
Tabell 16 Styreledere og styremedlemmer med øvrige styremedlemsverv	55
Tabell 17 Kjønnsfordeling, aldersfordeling og kulturell bakgrunn i styrene.....	57
Tabell 18 Styremedlemmenes bosted fordelt på kvinner og menn	58

Figuroversikt

Figur 1 Statens årlige styrevalgprosess	18
Figur 2 Eierskapsavdelingens matrise for å vurdere styrets kompetanse	20
Figur 3 Antall styremedlemmer med henholdsvis dokumentert og egenvurdert kompetanse innen 14 kompetanseområder.....	48
Figur 4 Andelen styrelederes og daglige lederes vurdering av hvilke av de 14 kompetanseområdene som er veldig viktige for styrene	49
Figur 5 Andelen daglige lederes og styrelederes vurdering av styrenes kompetanse innen de fem viktigste kompetanseområdene	50
Figur 6 Personlige egenskaper som det ifølge styreledere og daglige ledere er veldig viktig at styret innehar.....	52

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Selskapene med statlig eierandel er en betydningsfull gruppe selskaper som leverer varer og tjenester som er viktige for det norske samfunnet. Staten forvalter eierskapet i disse selskapene på vegne av fellesskapet. Som en langsiktig og ansvarlig eier skal staten bidra til bærekraftig verdiskapning og fremme ansvarlighet i selskapene. Godt eierskap bidrar til å skape verdier og gode tjenester og produkter til fellesskapet, både i dag og i fremtiden. Som følge av statens betydelige eierskap er profesjonell og forutsigbar forvaltning av eierskapet også av betydning for tilliten til det norske kapitalmarkedet.¹

Statens eierutøvelse skal bidra til at statens mål som eier nås, det vil si enten høyest mulig avkastning over tid eller mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål. Dette skjer gjennom at staten stiller tydelige forventninger til selskapene, velger kompetente styrer, følger opp selskapene systematisk og er åpen om sin eierutøvelse. God og enhetlig eierutøvelse styrker tilliten til staten som eier og bidrar til økt verdiskaping.²

Statens eierrapport (tidligere kalt *Statens eierberetning*) er den offentlige årsrapporten for statens direkte eierskap. Ifølge eierrapporten for 2021 forvalter tolv departementer per 31. mars 2022 statens eierskap i 71 selskaper på vegne av den norske befolkningen, og den samlede verdien av statens eierandel utgjør 1179 milliarder kroner. Av de 71 selskapene var 23 i kategori 1 og 2 (selskaper som primært opererer i konkurranse med andre), 43 var i kategori 3, mens 5 selskaper ikke var kategorisert. I 2021 sysselsatte de 71 selskapene 332 551 ansatte, de ga staten et utbytte på 58,6 milliarder kroner, og sektorpolitiske selskaper mottok 207 milliarder kroner i offentlige kjøp eller tilskudd. Av de 71 selskapene er 48 heleide av staten.³

En av de viktigste oppgavene for staten som eier er å bidra til å sette sammen kompetente og velfungerende styrer som ivaretar selskapets behov og aksjonærfellesskapets interesser. Når det gjelder selskaper som er heleid av staten, er det departementene som innstiller og velger styremedlemmer.⁴

Riksrevisjonen har tidligere, i forbindelse med selskapskontrollen for 2011 og 2017, rapportert til Stortinget om et betydelig potensial for å styrke departementenes arbeid med styresammensetningen.^{5, 6}

Stortinget sluttet seg til eierskapsmeldingen der det går frem at relevant kompetanse skal være hovedhensynet i statens arbeid med styresammensetning. Videre skal kapasitet og mangfold ut fra selskapets egenart vektlegges.⁷ Det er en risiko for at styrene i flere av de heleide selskapene ikke har tilstrekkelig kompetanse innen blant annet bærekraft, noe som er en viktig forutsetning for at styrene skal kunne ivareta statens mål om at selskapene skal ha en bærekraftig verdiskapning.

¹ Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskaping*, s. 5–6.

² Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskapning*, side 59.

³ *Statens eierrapport 2021 – Statens direkte eierskap i selskaper*, s. 6.

⁴ Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskaping*, s. 91.

⁵ Dokument 3:2 (2012–2013) Del II Kontroll av utøvelsen av regjeringens eierpolitikk.

⁶ Dokument 3:2 (2018–2019) Del II Resultater av forvaltningsrevisjonene, Sak 5: Styrenes oppfølging av kvalitet og pasientsikkerhet i spesialisthelsetjenesten.

⁷ Innst. 225 S (2019–2020), jf. Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskaping*, s. 91–92.

1.2 Mål og problemstillinger

Målet med undersøkelsen er å vurdere om statens eierutøvelse ved valg av styrer i heleide selskaper er i tråd med statens eierpolitikk, og om styrene er satt sammen på en måte som gjør dem kompetente og velfungerende.

Målet er belyst gjennom følgende problemstillinger:

1. I hvilken grad er statens eierutøvelse ved valg av styrer i heleide selskaper i tråd med statens eierpolitikk slik den er fastsatt i eierskapsmeldingen?
 - 1.1. Er departementenes styrevalgprosesser i tråd med eierskapsmeldingen?
 - 1.2. Bidrar den sentrale eierskapsenheten, eierskapsavdelingen i Nærings- og fiskeridepartementet, til at styrevalgprosessene på tvers av departementene er i tråd med eierskapsmeldingen?
2. I hvilken grad er styrene i de heleide selskapene satt sammen i tråd med statens eierpolitikk slik den er fastsatt i eierskapsmeldingen, ut fra departementenes vurdering av selskapenes egenart?
 - 2.1 Er styrene satt sammen med relevant og ulik kompetanse hvor faglig bakgrunn, arbeidserfaring og personlige egenskaper er vektlagt ut fra statens mål med eierskapet, bransje, samfunnsutvikling og selskapenes behov?
 - 2.2 Er styrene satt sammen med tilstrekkelig kapasitet ut fra selskapenes situasjon og utviklingsbehov?
 - 2.3 Hvordan er styrenes mangfold med hensyn til kjønn, alder, geografisk tilhørighet og kulturell bakgrunn?

2 Metodisk tilnærming og gjennomføring

2.1 Undersøkellesperiode og avgrensning

Undersøkelsen har omfattet 11 departementers årlige prosesser frem mot ordinære valg eller oppnevning av styrer på våren i 30 heleide selskaper i perioden 2019–2022. Perioden er valgt for å inkludere prosessene i selskaper som har lengre tjenestetid for eieroppnevnte styremedlemmer enn hovedregelen på to år. Tabell 1 viser hvilke departementer, avdelinger og heleide selskaper undersøkelsen omfatter, og tjenestetiden i selskapene for de eieroppnevnte styremedlemmene.

Tabell 1 Departementene, avdelingene og de heleide selskapene som inngår i undersøkelsen, og tjenestetiden for eieroppnevnte styremedlemmer

Departement	Forvaltende avd. i dep.	Heleid selskap	Tjenestetid for eieroppnevnte styremedlemmer
Finansdepartementet (FIN)	Formuesforvaltning	Folketrygdfondet	Lovfestet fire år i folketrygdfondloven § 8
Helse- og omsorgsdepartementet (HOD)	Eier	Norsk Helsenett SF	Følger hovedregelen på to år
	Folkehelse	AS Vinmonopolet	Lovfestet to år i vinmonopolloven § 5
Klima- og miljødepartementet (KLD)	Hav- og forurensningsavd.	Kings Bay AS	Følger hovedregelen på to år
	Klima	Enova SF	Følger hovedregelen på to år
Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD)	Kommunal	Kommunalbanken AS	Følger hovedregelen på to år
Kunnskapsdepartementet (KD)	Eierskap	Simula Research Laboratory AS (Simula AS)	Følger hovedregelen på to år
	Eierskap	Universitetssenteret på Svalbard AS (Unis AS)	Følger hovedregelen på to år
Kultur- og likestillingsdepartementet (KUD)	Medier og kunst	Den Norske Opera & Ballett AS (Operaen AS)	Følger hovedregelen på to år
	Medier og kunst	Nationaltheatret AS	Vedtøftsfestet fire år
	Medier og kunst	Norsk rikskringkasting AS (NRK AS)	Følger hovedregelen på to år
	Medier og kunst	Norsk Tipping AS	Lovfestet to år i pengespilloven § 6
Landbruks- og matdepartementet (LMD)	Skog- og ressurspolitikk	Statskog SF	Følger hovedregelen på to år
Nærings- og fiskeridepartementet (NFD)	Eierskap	Statkraft SF	Følger hovedregelen på to år
	Eierskap	Argentum Fondsinvesteringer AS (Argentum AS)	Følger hovedregelen på to år
	Eierskap	Nysnø Klimainvesteringer AS (Nysnø AS)	Følger hovedregelen på to år
	Eierskap	Flytoget AS	Følger hovedregelen på to år
	Eierskap	Mesta AS	Følger hovedregelen på to år
	Eierskap	Posten Norge AS (Posten AS)	Følger hovedregelen på to år
Olje- og energidepartementet (OED)	Forsknings- og innovasjonsavd.	Siva - Selskapet for industrivest SF (Siva SF)	Følger hovedregelen på to år
	Forsknings- og innovasjonsavd.	Space Norway AS	Følger hovedregelen på to år
Olje- og energidepartementet (OED)	Olje- og gassavd.	Gassco AS	Følger hovedregelen på to år
	Klima, industri og teknologi	Gassnova SF	Følger hovedregelen på to år
Samferdselsdepartementet (SD)	Energi- og vannressursavd.	Statnett SF	Følger hovedregelen på to år
	Styring, adm. og samfunnsikkerhet	Avinor AS	Følger hovedregelen på to år
	Styring, adm. og samfunnsikkerhet	Bane NOR SF	Følger hovedregelen på to år
	Styring, adm. og samfunnsikkerhet	Norske tog AS	Følger hovedregelen på to år
	Styring, adm. og samfunnsikkerhet	Nye Veier AS	Følger hovedregelen på to år
	Styring, adm. og samfunnsikkerhet	Vygruppen AS (Vy AS)	Følger hovedregelen på to år
Utenriksdepartementet (UD)	Økonomi og utvikling	Norfund	Lovfestet to år i Norfundloven § 9

Kilde: Statens eierrapport 2020 og 2021 samt selskapenes vedtekter

Tabell 1 viser at det kun er to av selskapene som har en tjenestetid for eieroppnevnte styremedlemmer som avviker fra hovedregelen om at hvert styremedlem velges eller oppnevnes for to år av gangen. Dette er Folketrygdfondet, der fire års tjenestetid er lovfestet, og Nationaltheatret AS, der fire års tjenestetid er vedtektsfestet.

I februar 2023 behandlet Stortinget den nye eierskapsmeldingen som regjeringen la frem 21. oktober 2022.⁸ Når det gjelder styresammensetning, er det få endringer av betydning. Det er den forrige eierskapsmeldingen som har blitt lagt til grunn som revisjonskriterium for denne undersøkelsen.⁹

2.2 Innhenting og behandling av taushetsbelagt informasjon

For å gjennomføre undersøkelsen har det vært behov for å innhente taushetsbelagt informasjon, jf. omtalen av de anvendte metodene i kapittel 2.3.1, 2.3.2 og 2.3.3. Den taushetsbelagte informasjonen er innhentet fra departementene via <https://datalast.riksrevisjonen.no/>, som er den nettbaserte løsningen Riksrevisjonen benytter for sikker overføring av datafiler. Informasjonen er behandlet (samlet inn, håndtert, lagret, oppbevart og fremstilt i revisjonsrapport) slik at kravene til konfidensialitet, integritet og tilgjengelighet etter personopplysningsloven og EUs personvernforordning (GDPR) er ivarettatt med de unntakene og tilpasningene som følger av riksrevisjonsloven § 17.

2.3 Metoder

For å belyse problemstillingene har vi analysert departementenes dokumentasjon av styrevalgprosessene og skriftlige svar på tilsendte spørsmål, tre spørreundersøkelser og analyse av registerdata. Datainnsamlingen ble gjennomført i perioden fra juni 2022 til april 2023.

2.3.1 Dokumentanalyse

Problemstilling 1.1 og 2 er belyst gjennom analyse av følgende etterspurt dokumentasjon fra departementene om styrevalgprosessene i perioden 2019–2022:

- kompetansebeskrivelser, kompetanseprofiler eller tilsvarende oppsummeringsnotater fra de årlige samtalene med selskapenes styremedlemmer og administrerende direktør som dokumenterer vurderinger av behovene for å endre styresammensetningen
- malene eller guidene som er brukt i samtalene med styremedlemmer og administrerende direktør
- dokumentasjon på vurderinger av behovene for å endre styresammensetningen som har kommet frem i den løpende eieroppfølgingen
- skriftlige bestillinger, kompetansebeskrivelser, kravspesifikasjoner eller tilsvarende dokumentasjon gitt til eksterne profesjonelle rekrutteringsrådgivere (når slike er benyttet) om behov knyttet til potensielle styrekandidaters kompetanse, kapasitet og mangfold
- dokumentasjon (beskrivelser, lister eller lignende) om de fem–ti mest aktuelle styrekandidatene per verv fra eksterne profesjonelle rekrutteringsrådgivere (når slike er benyttet)
- CV-en til hvert styremedlem som har sittet i selskapenes styrer i løpet av perioden 2019–2022
- notater som dokumenterer vurderinger, tilrådinger og innstillinger om aktuelle styrekandidater, inkludert notater som er sendt til egen politisk ledelse og/eller til eierskapsavdelingen i Nærings- og fiskeridepartementet
- metodikk- og veiledningsmaterieell som eierskapsavdelingen i Nærings- og fiskeridepartementet har utarbeidet

⁸ Innst. 190 S (2022–2023) *Innstilling fra næringskomiteen om Et grønnere og mer aktivt statlig eierskap – Statens direkte eierskap i selskaper*, jf. Meld. St. 6 (2022–2023) *Et grønnere og mer aktivt statlig eierskap – Statens direkte eierskap i selskaper*.

⁹ Innst. 225 (2019–2020) *Innstilling fra næringskomiteen om Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskaping*, jf. Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskaping*.

En del av dokumentasjonen vi har mottatt fra departementene, er sladdet med henvisning til at Riksrevisjonen ikke skal ha innsyn i detaljerte opplysninger om politiske prosesser i arbeidet med styrevalg. Konsekvensen av dette har vært at styrevalgprosessen – fra aktuelle styrekandidater foreslås og anbefales eller tilrådes, til nye styremedlemmer velges – helt eller delvis ikke har vært sporbar i den dokumentasjonen vi har mottatt fra enkelte av departementene.

Departementene kan ha et bredere beslutningsgrunnlag for de konkrete styrevalgene enn det som går frem av dokumentasjonen vi har mottatt. Revisjon og mulighet til å etterprøve beslutningsgrunnlagene fordrer imidlertid sporbarhet. Derfor er analysene, som er fremstilt i rapporten, basert på det som kommer frem i mottatt dokumentasjon fra hvert av de 11 departementene om hvilke vurderinger de har gjort av styremedlemmenes faglige kompetanse og personlige egenskaper. Fremstillingen av analysene i rapporten er på ingen måte vår subjektive vurdering av styremedlemmenes faktiske faglige kompetanse eller personlige egenskaper, men hva departementene faktisk har dokumentert om sine vurderinger i dokumentasjonen som er oversendt oss i forbindelse med databestillingen.

Når det gjelder styrenes sammensetning ut fra mangfold, er fremstillingen av analysene i rapporten basert på den faktiske styresammensetningen og resultatet av departementenes styrevalg, og ikke på hva departementene har forsøkt å ivareta i rekrutteringsprosessene.

I mottatt dokumentasjon har departementene ulik ord- og språkbruk i sine beskrivelser av styremedlemmenes faglige kompetanse og personlige egenskaper. For at vi skulle kunne foreta en helhetlig og sammenlignbar analyse og leservennlig fremstilling av den dokumenterte faglige kompetansen og personlige egenskapene til styremedlemmene, har vi definert og brukt områder og kategorier. Når det gjelder faglig kompetanse har vi totalt brukt 14 kompetanseområder fordelt på fem innen utdanningsbakgrunn og ni innen erfaringsbakgrunn. Av de fem kompetanseområdene innen utdanningsbakgrunn er tre fagområdene finans/økonomi, jus og teknologi, ett er en oppsamling av seks andre fagområder, nærmere bestemt humaniora, pedagogikk, helse/sosial og idrett, primærnærings og sikkerhet/beredskap, og det siste området er utdanning innen flere fagområder. Styremedlemmenes erfaringsbaserte kompetanse er analysert ut fra ni kompetanseområder. Disse er politikk/offentlig forvaltning, kommersiell drift/utvikling, innovasjon/FoU, samfunnsansvar/bærekraft, risikostyring, strategi/omstilling, statlig eierskap, relevant bransje og internasjonalt arbeid. Når det gjelder personlige egenskaper har vi brukt åtte kategorier. Disse er høy integritet, god rolleforståelse, evne til å være nytenkende, gode relasjonelle evner, mot til å utfordre administrasjonen, høy gjennomføringsevne, klokskap og øvrige egenskaper som ikke passet inn i noen av de syv andre kategoriene.

De 14 kompetanseområdene kom vi frem til gjennom en trinnvis prosess. Først tok vi utgangspunkt i de 18 kompetansekategoriene som Riksrevisjonen tidligere hadde brukt i undersøkelsen som ble rapport til Stortinget i forbindelse med selskapskontrollen for 2011¹⁰ og det som kom frem i eierskapsmeldingen og møtene vi hadde med hvert av de 11 departementene i foranalysen. Deretter gjorde vi en systematisk kartlegging av ord- og språkbruken til hvert av departementene i den mottatt dokumentasjonen, før vi landet på de 14 kompetanseområder som er brukt. Dette grepet var helt nødvendig for å kunne vurdere om styrene samlet ut fra mottatt dokumentasjon hadde kompetanse på viktige områder, se forskjeller mellom styrenes samlede kompetanse, samt for å kunne vurdere om departementene vurderte kandidatene systematisk og i samsvar med kompetansebeskrivelsene.

De åtte kategoriene for personlige egenskaper kom vi også frem til gjennom en trinnvis prosess. Først tok vi utgangspunkt i det som står i eierskapsmeldingen og det som kom frem i møtene vi hadde med hvert av de 11 departementene i foranalysen. Deretter gjorde vi en systematisk kartlegging av ord- og språkbruk til hvert av departementene i den mottatte dokumentasjonen og spurte Nærings- og

¹⁰ Dokument 3:2 (2012–2013) Del II Kontroll av utøvelsen av regjeringens eierpolitikk.

fiskeridepartementets eierskapsavdeling om hvilke personlige egenskaper styrekandidater bør ha for å kunne fungere godt i et kollegium, før vi landet på de åtte kategorier som er brukt.

I analysen og fremstillingen av styremedlemmenes dokumenterte faglige kompetanse og personlige egenskaper har vi tatt hensyn til at departementene har ulike ord- og språkbruk ved at de kompetanseområdene og kategoriene som er brukt rommer og tar opp i seg den ulike ord- og språkbruken. Selv om departementene har brukt andre ord og uttrykk i sine beskrivelser, er all mottatt dokumentasjon analysert og i fremstillingen i rapporten plassert i de 14 kompetanseområdene eller de åtte kategoriene for personlige egenskaper vi har brukt. Slik sett bør det metodiske forenklingene grepet vi har gjort med å definere og bruke områder og kategorier kunne være gjenkjennelig for departementene.

2.3.2 Brev med spørsmål til departementene

Hele problemstilling 1 er belyst gjennom analyse av departementenes svar på ulike spørsmål om følgende:

- vurderingene av behovene for å endre selskapenes styresammensetning i perioden 2019–2022
- styrerekrutteringsprosessene og bruk av eksterne profesjonelle rekrutteringsrådgivere i perioden 2019–2022
- hvilken praksis de har for å ta hensyn til at styrene skal være satt sammen med relevant kompetanse og tilstrekkelig kapasitet og mangfold
- rutinene som er lagt til grunn for politisk forankring av styrevalg med henholdsvis Statsministerens kontor, regjeringen eller flere statsråder eller partiledere i perioden 2019–2022
- opplæring, veiledning, bistand og eksempler på god praksis for styrevalgarbeid fra eierskapsavdelingen i Nærings- og fiskeridepartementet

2.3.3 Spørreundersøkelser

Problemstilling 1.1 og hele 2 er belyst gjennom tre spørreundersøkelser til henholdsvis daglig leder, styreleder og eieroppnevnte styremedlemmer. Questback er brukt som spørreskjemaverktøy.

I spørreundersøkelsene er de 14 kompetanseområdene og de aller fleste av de åtte kategoriene for personlige egenskaper, som er omtalt i kapittel 2.3.1 om dokumentanalysen, gjenbrukt. Når det gjelder de personlige egenskapene og kategorien, klokskap, ble denne ikke gjenbrukt fordi uttrykket var lite brukt av departementene i kompetansebeskrivelsene. I tillegg ble kategorien, evne til å støtte ledelsen i selskapet, brukt i spørreundersøkelsene.

Av 30 ansatte som hadde stillingen som daglig leder i de 30 utvalgte selskapene per 31. mars 2021, jf. *Statens eierrapport 2020*, har 29 svart på spørsmål om følgende:

- involvering i styrevalgprosessene
- vurdering av styrets kompetanse, kapasitet og mangfold
- hvordan de opplever at styret har fungert som kollegium

Av 30 styreledere som enten satt som styreledere i de 30 utvalgte selskapene per 31. mars 2021, jf. *Statens eierrapport 2020*, eller som ble valgt eller oppnevnt som ny styreleder i 2021, har 27 svart på spørsmål om følgende:

- uavhengighet til henholdsvis ansatte i departementene som forvalter eierskapet i selskapene, og selskapenes ledelse
- hvor lenge vedkommende har sittet i styret sammenhengende
- involvering i styrevalgprosessene
- vurdering av styrets kompetanse, kapasitet og mangfold

- hvordan de opplever at styret har fungert som kollegium
- egen tidsbruk på styreledervervet

104 av 117 nåværende eieroppnevnte styremedlemmer i de 30 utvalgte selskapene som ble nyvalgt eller nyoppnevnt i 2021 eller tidligere, har svart på spørsmål om følgende:

- uavhengighet til henholdsvis ansatte i departementene som forvalter eierskapet i selskapene, og selskapenes ledelse
- hvor lenge vedkommende har sittet i styret sammenhengende
- vurdering av egen kompetanse, kapasitet og mangfold
- egen tidsbruk på styremedlemsvervet

Til tross for at svarprosenten på spørreundersøkelsene er relativt høy, er det likevel noen svakheter ved disse dataene. Dette henger hovedsakelig sammen med at enkelte respondenter kun har besvart spørreundersøkelsene delvis, og at det for enkelte selskaper har vært få respondenter.

Analyse av spørreundersøkelsene om faglig kompetanse i styrene

Ut fra mottatt dokumentasjon har det ikke vært mulig å systematisk identifisere innen hvilke kompetanseområder alle de 11 eierdepartementene mener det er viktigst at styret i hvert enkelt selskap har kompetanse på. For å kunne identifisere viktige aspekter ved hvert selskaps egenart har vi derfor tatt utgangspunkt i de kompetanseområdene styret og daglig leder mener det er viktig at styret besitter kompetanse på. Vi har derfor spurt om hvilken kompetanse de mener det er viktig at styrene har.

I spørreundersøkelsene har styreledere og styremedlemmer vurdert sin egen kompetanse innen 14 kompetanseområder. Videre har både disse og de daglige lederne vurdert hvor viktig det er at styret i selskapet har kompetanse innen hvert av disse områdene. Daglige ledere er spurt da disse antas å ha god innsikt i selskapenes egenart. Styrets og daglig leder sin vurdering av hvilke kompetanseområder som er viktige for det enkelte selskap kan være ulikt fra hvilken kompetanse eier mener er viktigst.

Vi har tatt utgangspunkt i spørreundersøkelsesdata fra både daglige ledere, styremedlemmer og styreledere for å finne ut hvilke kompetanseområder de mener det er veldig viktig at selskapets styre har kompetanse på. Svarene er omgjort til tallverdier fra 0 til 2 for å identifisere hvor viktig flertallet av respondentene mener hvert av de 14 kompetanseområdene er for selskapet. Svarkategoriene «Ikke viktig», «Ingen oppfatning», «Mindre viktig» og «Verken viktig eller ikke viktig» gir tallverdien 0. Svarkategorien «Litt viktig» gir tallverdien 1, mens «Veldig viktig» gir tallverdien 2. Respondenter som ikke har svart, er tatt ut av analysen. Hvert svar er vektet likt uavhengig av respondentens rolle. Dersom gjennomsnittet av tallverdiene er lik 1,5 eller høyere (maksimalt 2), settes kompetanseområdet til veldig viktig. Det betyr at dersom to har svart «Veldig viktig» og to har svart «Litt viktig», så vil kompetanseområdet bli satt til veldig viktig. For eksempel vil et selskap hvor én styreleder og to styremedlemmer har svart «Veldig viktig», mens daglig leder og ett styremedlem har svart «Litt viktig», bli vurdert til veldig viktig.¹¹

Videre har vi sammenstilt spørreundersøkelsesdata fra styremedlemmer og styreledere om den egenvurderte kompetansen innen hvert av de 14 kompetanseområdene. Også her har vi omgjort svarkategoriene til tallverdier og beregnet et gjennomsnitt med utgangspunkt i respondentene vi har mottatt svar fra. Tallverdiene som er brukt, er 3 for «Meget god», 2 for «God», 1 for «Middels», 0 for «Ingen oppfatning», -1 for «Lav» og -2 for «Meget lav». Dersom gjennomsnittsverdien er lik 2,5 eller høyere, vil den egenvurderte kompetansen bli satt til meget god, dersom gjennomsnittsverdien er lavere enn 2,5 og høyere eller lik 1,5, vil den bli satt til god, og dersom gjennomsnittsverdien er

¹¹ Analysene, jf. tabell 12 i kapittel 7, viser at ett selskap kan ha ti områder som er veldig viktige, mens et annet selskap ikke har noen veldig viktige områder. I selskapet med ti veldig viktige områder har det vært mange svar, og flertallet av svarene viser at hvert av disse områdene er veldig viktig for flertallet av styret og daglig leder, mens det i selskapet uten viktige områder er store forskjeller i svarene som gjelder hvert enkelt kompetanseområde. Alle kompetanseområdene vurderes som veldig viktige av én eller to, men disse svarene utgjør ikke et flertall på noen av kompetanseområdene.

mellom 0 og opp til 1,5, vil den bli satt til middels. Dersom gjennomsnittsverdien er lavere enn 0, vil den egenvurderte kompetansen settes til lav.

I analysene har vi videre lagt inn en betingelse om at dersom minst én i styret mener å ha meget god kompetanse innen et kompetanseområde, så vil ikke styrets samlede egenvurderte kompetanse kunne bli lavere enn god selv om andre oppgir at den egenvurderte kompetansen er lav eller middels.

Dersom den egenvurderte kompetansen ut fra beregningen faller midt mellom to kategorier, for eksempel mellom «Middels» og «God», er den justert til den høyeste kategorien. Den anvendte beregningsmåten vil derfor både fange opp de kompetanseområdene der det er mange i styret som har meget god kompetanse, som da kommer frem som om kompetansen er meget god, og samtidig sikre at den samlede egenvurderte kompetansen hos selskaper med få svar ikke vil komme veldig negativt ut på enkelte kompetanseområder.

Styrets kompetanse vil ikke fullt ut bli synliggjort i tilfeller der det er få som har svart på spørreundersøkelsen.¹² Av den grunn må analysene tolkes med noe forsiktighet, da mangelfulle svar fra enkelte kan påvirke både hvor viktig de ulike kompetanseområdene er vurdert å være for selskapet, og den samlede egenvurderte kompetansen, selv om dette til en viss grad er hensyntatt.

En generell svakhet med data fra spørreundersøkelser er at de baserer seg på deltakernes subjektive oppfatninger. Det er også en fare for at respondentene kan ha feiltolket spørsmål eller valgt en svarkategori ved tastefeil. Dette gjør at svarene må tolkes med forsiktighet.

2.3.4 Analyse av registerdata

Problemstilling 2 er belyst gjennom analyser av tilgjengelige data om nåværende eieroppnevnte styremedlemmers kapasitet og mangfold per 5. april 2023 i Brønnøysundregistrene. Ordet *nåværende* viser til at Enhetsregisteret ikke inneholder historiske data. Dataene om kapasitet omfatter roller som daglig leder, styremedlem og styreleder i ulike organisasjonsformer, mens dataene om mangfold omfatter bostedsadresse (gate, kommune og fylke) og fødselsdato.

Registerdata over antall og type verv vil i seg selv ikke nødvendigvis gi uttrykk for reell kapasitet. Derfor er data om styremedlemmenes kapasitet også innhentet gjennom spørreundersøkelsene.

Registerdataene gir et øyeblikksbilde på den registrerte bostedsadressen blant styremedlemmene på et gitt tidspunkt. Det tas forbehold om at styremedlemmer kan benytte en annen bostedsadressen enn det som kommer frem av Brønnøysundregistrene, for eksempel ved at de har flyttet eller pendler mellom ulike landsdeler. Folkeregistret adresse gir heller ingen informasjon om hvilken landsdel styremedlemmer opprinnelig kommer fra.

¹² Antall svar varierer fra tre svar fra ett selskap til åtte svar fra et annet. Svarene fra sistnevnte inkluderer svar fra både styremedlemmer, styreleder og daglig leder. I enkelte av selskapene har ikke daglig leder svart på alle spørsmålene. Det var derfor nødvendig å vekte svarene.

3 Revisjonskriterier

3.1 Krav og forventninger til åpen, god og enhetlig eierutøvelse

Ifølge eierskapsmeldingen skal statens eierutøvelse bidra til at statens mål som eier nås, det vil si enten høyest mulig avkastning over tid eller mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål. Dette skjer gjennom at staten stiller tydelige forventninger til selskapene, velger kompetente styrer, følger opp selskapene systematisk og er åpen om sin eierutøvelse. Statens eierutøvelse bør utføres mest mulig kompetent og konsistent på tvers av departementene og utvikles kontinuerlig. God og enhetlig eierutøvelse styrker tilliten til staten som eier og bidrar til økt verdiskapning.¹³

De rettslige rammene for statens eierutøvelse er først og fremst lagt gjennom konstitusjonelle rammer i Grunnloven § 19 og § 12 og rollefordelingen mellom eier og selskapets ledelse i selskapslovgivningen.¹⁴ Det rettslige grunnlaget for statsrådets eiermyndighet er selskapslovgivningen.¹⁵ Det følger av selskapslovgivningen at eier utøver den øverste myndigheten i selskapene gjennom generalforsamling eller foretaksmøte.¹⁶ Tilsvarende gjelder for de fleste særlovselskaper, med unntak av Folketrygdfondet og AS Vinmonopolet, som ikke har generalforsamling eller foretaksmøte.¹⁷

Det er bred politisk enighet om de sentrale rammene for statens eierutøvelse som er samlet i statens ti prinsipper for god eierstyring. Prinsippene legger, sammen med statens mål for eierskapet, rammen for hvordan staten utøver sitt eierskap.¹⁸ Det slås fast i § 10 i reglement for økonomistyring i staten at staten skal forvalte sine eierinteresser i samsvar med overordnede prinsipper for god eierstyring med særlig vekt på at selskapets vedtekter, finansiering og styresammensetning er hensiktsmessig for selskapets formål og eierskap. Ifølge § 10 i reglementet skal statens eierutøvelse både understøtte en klar fordeling av myndighet og ansvar mellom eiere og styret og bidra til at styret fungerer tilfredsstillende.

I det fjerde eierstyringsprinsippet slås det fast at «Statens eierutøvelse skal legge til grunn selskapslovgivningens ansvars- og rollefordeling mellom eier, styret og daglig leder, samt allment anerkjente eierstyringsprinsipper og -standarder».¹⁹ Det følger av eierskapsmeldingen at sistnevnte blant annet er OECDs retningslinjer for eierstyring av selskaper med statlig eierandel²⁰ og den norske anbefalingen for eierstyring og selskapsledelse²¹. Formålet med den norske anbefalingen for eierstyring og selskapsledelse, er at selskaper skal ha en eierstyring og selskapsledelse som klargjør rollefordelingen mellom aksjeeiere, styret og daglig ledelse utover det som følger av lovgivningen. Anbefalingen supplerer statens egne prinsipper for god eierstyring.²²

For å bidra til mest mulig kompetent og enhetlig eierutøvelse på tvers av departementene, er den sentrale eierskapsenheten – eierskapsavdelingen i Nærings- og fiskeridepartementet – ressurs- og kompetansesenter for statens direkte eierskap for andre departementer og internt i Nærings- og fiskeridepartementet. Det innebærer å koordinere departementenes prosesser med styrevalgarbeid, bistå øvrige departementer og avdelinger ved behov, arrangere seminarer og samlinger for

¹³ Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskaping*, s. 59.

¹⁴ Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskaping*, s. 63.

¹⁵ Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskaping*, s. 65.

¹⁶ Jf. aksjeloven § 5-1 og statsforetaksloven § 38.

¹⁷ Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskaping*, s. 65.

¹⁸ Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskaping*, s. 73.

¹⁹ Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskaping*, s. 73.

²⁰ OECD (2015) *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*; OECD (2019) *Guidelines on Anti-Corruption and Integrity in State-Owned Enterprises*.

²¹ Utgitt av Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) 17. oktober 2018 og 14. oktober 2021.

²² Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskaping*, s. 69–70.

kompetanseheving og bidra til å spre god praksis gjennom blant annet å utvikle metodikk og veiledere.²³

Ifølge eierskapsmeldingen skal Norge være internasjonalt ledende på utøvelsen av statlig eierskap.²⁴ Ved behandlingen av eierskapsmeldingen påpekte næringskomiteen at det er av stor betydning at det statlige eierskapet ivaretas på en profesjonell og ansvarlig måte, og at staten gjennom sitt eierskap skal bidra til en bærekraftig verdiskaping.²⁵

3.2 Krav og forventninger til en effektiv og god styrevalgprosess

Ifølge § 4 i reglement for økonomistyring i staten er det et grunnleggende styringsprinsipp at departementene skal sikre tilstrekkelig styringsinformasjon og forsvarlige beslutningsgrunnlag. Dette styringsprinsippet gjelder ved departementenes eierutøvelse.

I eierskapsmeldingen slås det fast at en av statens viktigste oppgaver som eier er å bidra til sammensetningen av kompetente og velfungerende styrer som ivaretar selskapets behov og aksjonærfellesskapets interesser. Når det gjelder selskaper som er heleid av staten, er det staten som innstiller og velger styremedlemmer på generalforsamling eller foretaksmøte. Når det gjelder særlovselskapene Folketrygdfondet og AS Vinmonopolet, som ikke har generalforsamling eller foretaksmøte, oppnevnes styrene av henholdsvis departementet²⁶ og Kongen ved kongelig resolusjon²⁷. Styremedlemmer velges normalt for en periode på inntil to år i samsvar med hovedregelen i selskapslovgivningen. Styresammensetningen vurderes imidlertid løpende med bakgrunn i selskapets resultater og behov samt styremedlemmers bidrag. Utskiftninger i løpet av perioden kan derfor forekomme.²⁸

Det følger av eierskapsmeldingen at alle styrer og styremedlemmer skal vurderes årlig, uavhengig av om de står på valg. Formålet med vurderingene er å finne ut om styrets og det enkelte medlems bidrag til måloppnåelsen – samt styrets sammensetning, arbeidsform (internt i styret og med ledelsen), kompetanse og innsats – tilsier at det er behov for endringer i styret. Styrets størrelse vurderes også. Vurderingen avhenger blant annet av kompetansebehov, størrelsen på og kompleksiteten i selskapet samt ivaretagelsen av styret som effektivt beslutningsorgan. For å bidra til velfungerende styrer over tid søker staten å legge til rette for gode etterfølgerprosesser (plan for utskiftninger i styret) og kontinuitet.²⁹

Som en del av de ovennevnte vurderingene skal staten, når det gjelder de heleide selskapene, gjennomføre samtaler med alle eiervalgte styremedlemmer og administrerende direktør i selskapet. Staten tilstreber også å ha samtaler med styremedlemmer som er valgt av og blant de ansatte, og å ha dialog med styreleder underveis i arbeidet om vurderinger av mulige endringer i styret.³⁰

Eierskapsmeldingen lister opp 14 perspektiver³¹ som kan bidra til en effektiv og god styrekrutteringsprosess.³²

Ifølge den norske anbefalingen for eierstyring og selskapsledelse, utgitt av NUES, bør selskaper som ikke har valgkomité, redegjøre for nominasjonsprosessen sin på samme måte som selskaper som har valgkomité. I kapittel 7 anbefales det at valgkomiteens innstilling bør begrunne hvordan kandidatene

²³ Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskaping*, s. 101.

²⁴ Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskaping*, s. 6.

²⁵ Innst. 225 (2019–2020) *Innstilling fra næringskomiteen om statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskaping*, s. 5–6, jf. Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskaping*.

²⁶ Jf. folketrygdfondloven § 8.

²⁷ Jf. vinmonopolloven § 5.

²⁸ Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskaping*, s. 91.

²⁹ Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskaping*, s. 92.

³⁰ Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskaping*, s. 93.

³¹ Perspektivene er utdypet i artikkelen Korn Ferry (2015) *Beyond The Old Boys' Network*.

³² Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskaping*, s. 93 boks 11.1 Styrevalgbeid.

ivaretar aksjeeierfellesskapets og selskapets behov og inneholde et begrunnet forslag om hver enkelt kandidat. Begrunnelsen bør oppgi kandidatenes kompetanse, kapasitet og uavhengighet og inneholde informasjon om alder, utdanning og yrkesmessig erfaring. Det bør opplyses om eierinteresser i selskapet, om eventuelle oppdrag for selskapet og om vesentlige posisjoner eller oppdrag i andre selskaper og organisasjoner. Ved forslag om gjenvalg av styremedlemmer bør innstillingen også gi opplysninger om hvor lenge kandidaten har vært styremedlem i selskapet, og om vedkommendes deltakelse i styremøtene.³³

3.3 Krav og forventninger til en uavhengig, kompetent og velfungerende styresammensetning

3.3.1 Uavhengige styrer

I eierskapsmeldingen står det at styret, i tråd med den norske anbefalingen for eierstyring og selskapsledelse, bør settes sammen slik at det kan opptre uavhengig av eventuelle særinteresser.³⁴ Ifølge kapittel 8 i anbefalingen bør flertallet av de aksjeeiervalgte medlemmene være uavhengige av ledende ansatte og selskapets vesentlige forretningsforbindelser, og minst to av de aksjeeiervalgte medlemmene bør være uavhengige av selskapets hovedaksjeeier.³⁵ Generelt vil et styremedlem kunne defineres som uavhengig når vedkommende ikke har forretningsmessige, familiære eller andre relasjoner som må antas å kunne påvirke vedkommendes vurderinger og beslutninger. Ved vurderingen av om et styremedlem er uavhengig av selskapets ledelse, vesentlige forretningsforbindelser eller hovedaksjeeier, er det ramset opp seks forhold som bør vektlegges, nemlig at vedkommende ikke

- har vært ansatt i en ledende stilling i selskapet (eventuelt konsernet) de siste fem årene
- mottar annen godtgjørelse enn styrehonoraret fra selskapet (gjelder ikke eventuelle pensjonsutbetalinger)
- har eller representerer forretningsmessige relasjoner med selskapet
- har resultatavhengig styrehonorar eller opsjoner i selskapet
- har kryssrelasjoner med ledende ansatte, andre styremedlemmer eller andre tillitsvalgte for aksjeeierne
- har vært partner eller ansatt i selskapets nåværende revisjonsselskap i løpet av de siste tre årene

Videre anbefales det i kapittel 8 at styremedlemmenes valgperiode ikke skal være mer enn to år. Grunnen til dette er at forhold knyttet til både selskapets behov og uavhengighetskravet kan endres i løpet av en toårsperiode. Sentral informasjon om styremedlemmene som deres kompetanse, uavhengighet og deltakelse på styremøter, bør gå frem av årsrapporten. Informasjon om styremedlemmene bør omfatte alder, utdanning og yrkesmessig erfaring. Det bør opplyses om hvor lenge de har vært styremedlem i selskapet, om eventuelle oppdrag for selskapet og om vesentlige oppdrag i andre selskaper og organisasjoner.

Det følger av aksjeloven § 6-27 at styremedlemmer ikke må delta i behandlingen eller avgjørelsen av spørsmål som har slik særlig betydning for egen del eller for noen nærstående at medlemmet må anses for å ha fremtredende personlig eller økonomisk særinteresse i saken. Det er en tilsvarende lovbestemmelse for statsforetak i statsforetaksloven § 28. For særlovselskapene Folketrygdfondet og Norfund gjelder bestemmelsene om inhabilitet eller ugildhet i forvaltningsloven tilsvarende.³⁶

Bestemmelsen i forvaltningsloven § 6 slår fast at en offentlig tjenestemann er ugild til å tilrettelegge grunnlaget for en avgjørelse eller til å treffe avgjørelse når andre særegne forhold foreligger som er

³³ Kapittel 7 i anbefalingen utgitt av Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) 17. oktober 2018 og 14. oktober 2021.

³⁴ Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskaping*, s. 92.

³⁵ Utgitt av Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) 17. oktober 2018 og 14. oktober 2021.

³⁶ Jf. folketrygdfondloven § 6 og Norfundloven § 7.

egnet til å svekke tilliten til hans upartiskhet. I vurderingen skal det blant annet legges vekt på om avgjørelsen i saken kan innebære særlig fordel, tap eller ulempe for vedkommende selv eller for noen som vedkommende har nær personlig tilknytning til. Er den overordnede tjenestemannen ugild, kan avgjørelse i saken heller ikke treffes av en direkte underordnet tjenestemann i samme forvaltningsorgan. Siden styreverv i statlig eide selskaper blir honorert og er å anse som en økonomisk fordel, vil både forslag om styrekandidater og valg av styremedlemmer som tjenestemenn, inkludert den politiske ledelsen i eierdepartementene, har en nærstående personlig tilknytning til, kunne medføre inhabilitet.

3.3.2 Kompetente og velfungerende styrer

I eierskapsmeldingen slås det fast at en av statens viktigste oppgaver som eier er å bidra til sammensetningen av kompetente og velfungerende styrer som ivaretar selskapets behov og aksjonærfellesskapets interesser. Relevant kompetanse skal være hovedhensynet ved statens arbeid med styresammensetning. Staten skal også vektlegge kapasitet og mangfold ut fra selskapets egenart, jf. statens syvende prinsipp for god eierstyring.³⁷

Vektlegging av kompetanse i eierskapsmeldingen

Kompetanse er det viktigste hensynet ved statens arbeid med styresammensetning. Styret i det enkelte selskap bør samlet sett ha kompetanse ut fra selskapets virksomhet (formål), bransje, muligheter og utfordringer samt statens mål som eier.³⁸

Kompetanse handler om relevant erfaring og bakgrunn samt personlige egenskaper. Staten vil ved valg av styremedlemmer legge vekt på ledererfaring, styreefaring og relevant bransjeefaring med gode resultater. Styret bør bestå av personer som samlet sett har god forståelse for bransjen selskapet opererer i, og relevant ledererfaring som gjør styret i stand til å støtte og utfordre administrasjonen i strategiske og andre vesentlige prioriteringer. Kompetanseområder som for eksempel omstilling, digitalisering, økonomi og finans er normalt også relevante. Særlig for selskapene i kategori 3 vil også for eksempel god forståelse for statens mål som eier og statens ulike roller være relevant.³⁹

Styremedlemmene bør ha personlige egenskaper som blant annet gjør at de kan fungere godt i et kollegium. Når det gjelder styreleder, vil også gode lederegenskaper som blant annet evnen til å legge til rette for åpne og tillitsbaserte diskusjoner vektlegges.⁴⁰

Vektlegging av kapasitet i eierskapsmeldingen

Staten legger vekt på aktuelle kandidaters kapasitet til å bidra i styret og at de legger ned tilstrekkelig tid i vervet. Omfanget av kandidatens øvrige stillinger og verv skal være forenlig med tidsbruken det er rimelig å påregne at kandidaten vil måtte bruke på det aktuelle styrevervet.⁴¹

Styrets arbeid blir stadig mer omfattende og krevende i en mer omskiftelig verden. Endringer i selskapets rammebetingelser og regelverk medfører økte krav til styrets kompetanse og arbeid. Riktige beslutninger er avgjørende for selskapets utvikling, mens konsekvensene av feil beslutninger kan være ødeleggende. I lys av dette forventer staten mer av styrene enn tidligere, særlig med hensyn til tidsbruk. Styrets tidsbruk har økt og vil trolig øke fremover.⁴²

Vektlegging av mangfold i eierskapsmeldingen

Med utgangspunkt i kompetansebehovene vil staten bidra til at det enkelte styre har et relevant mangfold ut fra selskapets egenart. Med mangfold menes ulik bakgrunn og kompetanse, blant annet

³⁷ Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskapning*, s. 91.

³⁸ Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskapning*, s. 91.

³⁹ Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskapning*, s. 91.

⁴⁰ Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskapning*, s. 91.

⁴¹ Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskapning*, s. 92.

⁴² Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskapning*, s. 93.

som følge av ulik arbeidserfaring, utdanning, kjønn, alder, geografisk tilhørighet og kulturell bakgrunn. Mangfold gir ulike perspektiver og legger til rette for åpne og godt belyste diskusjoner, som igjen kan gi bedre beslutninger. Dette er blant annet basert på erfaringer som tilsier at mangfoldige perspektiver reduserer risikoen for gruppetenkning, og at komplekse problemstillinger løses best når de vurderes fra ulike ståsteder. Staten tilstreber en mest mulig lik representasjon av begge kjønn ved valg av styremedlemmer.⁴³

Lovfestet krav til kjønnsrepresentasjon i styret

Det følger av aksjeloven § 20-6 at begge kjønn skal være representert i styret når det gjelder de eieroppnevnte medlemmene. Hvor mange medlemmer hvert kjønn skal være representert med, avhenger av antall medlemmer det enkelte selskaps styre har. Aksjelovens regler om representasjon av begge kjønn i styret gjelder tilsvarende for statsforetak og særlovselskapene.⁴⁴

3.4 Krav og forventninger til styrets ansvar og godt styrearbeid

Det følger av aksjeloven §§ 6-12 og 6-13, og tilsvarende bestemmelser i de andre selskapslovene, at styret har det overordnede ansvaret for forvaltningen av selskapet og ansvar for å føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig. Det er styrets oppgave å sørge for at selskapets virksomhet er forsvarlig organisert. Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Styret skal videre holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og påse at selskapets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.⁴⁵

Det følger av eierskapsmeldingen at staten er opptatt av at styret arbeider godt og bidrar til selskapets verdiskapning i tråd med statens mål om høyest mulig avkastning over tid eller mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål. Et godt styre organiserer og prioriterer arbeidet sitt og anvender styrets samlede kompetanse på en slik måte at det mest mulig effektivt bidrar til selskapets verdiskapning og ivaretar styrets tilsynsoppgaver. Styreleder har et særskilt ansvar for at styret fungerer godt ved å strukturere og prioritere tidsbruken og ivareta samspillet med administrasjonen. Godt styrearbeid har over tid utviklet seg fra å ha hovedtyngde på kontroll og etterlevelse til mer strategisk og resultatorientert arbeid som støtter, veileder og utfordrer administrasjonen. Samtidig har økte regulatoriske krav til selskaper medført en økning i styrets tilsynsoppgaver. Disse endringene stiller større krav til styrets kompetanse og arbeid og krever at det settes av mer tid til vervet.⁴⁶

Ifølge eierskapsmeldingen er det bred enighet om, i tillegg til at det følger av den norske anbefalingen for eierstyring og selskapsledelse, at styret bør evaluere sitt arbeid og sin kompetanse årlig. Det er god praksis at styret i evalueringen av arbeidet vurderer styrets sammensetning og kompetanse samt måten styret fungerer på, både individuelt og som gruppe, opp mot målene som er satt for arbeidet. En god styreevaluering inkluderer vurderinger av styrets kompetansebehov ut fra selskapets strategi, og av i hvilken grad styret synes å skape verdi for selskapet.⁴⁷

⁴³ Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskapning*, s. 92.

⁴⁴ Jf. statsforetaksloven § 19 femte ledd, folketrygdloven § 8 syvende ledd, vinmonopolloven § 5 første ledd, pengespilloven § 6 fjerde ledd og Norfundloven § 9 andre ledd.

⁴⁵ Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskapning*, s. 66.

⁴⁶ Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskapning*, s. 87–88.

⁴⁷ Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskapning*, s. 88.

4 Rammene for departementenes styrevalgarbeid i perioden 2019–2022 fra den sentrale eierskapsenheten i Nærings- og fiskeridepartementet

I dette kapitlet omtaler vi rammene, prosess- og metodikkveiledningen og rutineene for statens styrevalgarbeid i perioden 2019–2022. Analysene bygger både på departementenes skriftlige svar på spørsmål og på dokumentasjonen Riksrevisjonen har mottatt fra departementene. Dette bidrar til å belyse problemstilling 1.2 om eierskapsavdelingen i Nærings- og fiskeridepartementet bidrar til at styrevalgprosessene på tvers av departementene er i tråd med eierskapsmeldingen.

Ifølge eierskapsmeldingen skal eierskapsavdelingen i Nærings- og fiskeridepartementet, som ressurs- og kompetansesenter, bidra til mest mulig kompetent og enhetlig eierutøvelse på tvers av departementene gjennom å koordinere departementenes prosesser med styrevalgarbeid, bistå øvrige departementer og avdelinger ved behov, arrangere seminarer og samlinger for kompetanseheving og bidra til å spre god praksis gjennom blant annet å utvikle metodikk og veiledere.

4.1 Eierskapsavdelingens prosess- og metodikkveiledning

4.1.1 Statens styrevalgarbeid følger en årlig prosess

Departementenes styrevalgarbeid følger den årlige prosessen som går frem i figur 1.

Figur 1 Statens årlige styrevalgprosess



Kilde: Eierskapsavdelingen i Nærings- og fiskeridepartementet

Figur 1 viser hva hvert departement skal gjøre i styrevalgprosessen for hvert selskap gjennom året.

September–oktober: Prosessen starter med

- analyse av selskap og styre basert på informasjon fra eieroppfølgingen
- foreløpig hypotese om behov og tilpasninger i styret

Oktober–november: Styret evalueres og vurderes basert på

- samtaler med samtlige styremedlemmer og administrerende direktør om selskapet og styret
- styrets egenvurdering

November–desember: Foreløpig hypotese om behov og tilpasninger i styret som er identifisert i samtaler med styret og administrerende direktør, testes ut. Det utarbeides en kompetansebeskrivelse som omhandler selskapets situasjon, og det foretas en vurdering av om styret er satt sammen med den nødvendige kompetansen. Hvis dette ikke er tilfelle, beskrives ønskede kvalifikasjoner og erfaring.

Januar–februar: Det søkes etter potensielle kandidater, som intervjues og blir gjenstand for referansesjekk.

Mars–april: Innstillingen av aktuelle kandidater legges frem.

Mai–juni: Styret velges på generalforsamling, foretaksmøte eller bedriftsforsamling.

For særlovselskapene AS Vinmonopolet og Folketrygdfondet, som ikke har generalforsamling eller foretaksmøte, oppnevnes styrene av henholdsvis Kongen ved kongelig resolusjon⁴⁸ og Finansdepartementet⁴⁹. Ifølge Finansdepartementet har det under både sittende regjering og Solberg-regjeringen vært besluttet at styreoppnevninger i Folketrygdfondet, som forvalter Statens pensjonsfond Norge, ikke skal være omfattet Nærings- og fiskeridepartementets koordinerende rolle for statens styrevalgprosess. Finansdepartementet oppgir at det legger det syvende prinsippet i statens ti prinsipper for god eierstyring til grunn for departementets styrevalgarbeidet, og at det følger Nærings- og fiskeridepartementets arbeid tett. Statens pensjonsfond Norge inngår sammen med Statens pensjonsfond utland, som forvaltes av Norges Bank, i fondskonstruksjonen Statens pensjonsfond. Stortingets finanskomité får en samlet behandling av forvaltningen av Statens pensjonsfond i de årlige fondsmeldingene. I tillegg omtales virksomheten til Folketrygdfondet og statens begrunnelse for eierskapet og mål som eier i de årlige finansmarkedsmeldingene. Folketrygdfondet omtales kun kort og er ikke kategorisert i eierskapsmeldingen, som behandles av næringskomiteen.

For å hjelpe departementene når de skal gjennomføre samtaler med styret og administrerende direktør i forbindelse med styrevurderingsarbeidet, har eierskapsavdelingen utarbeidet en intervjuguide. Intervjuguiden er en liste og ikke en mal, noe som innebærer at departementene på forhånd må forberede spørsmål som er tilpasset situasjonen til og analysene av det aktuelle selskapet. Det er lagt opp til at intervjutiden normalt skal være 45–60 minutter, og at spørsmålene skal være åpne for å få i gang en dialog. Samtalene er ment å holdes i en uformell tone, og bør normalt oppsummeres samlet og ikke per samtale.

Den første delen av intervjuguiden inneholder spørsmål om temaer som normalt bør tas opp i alle samtaler, for eksempel

- overordnet vurdering av selskapets situasjon
- styrets kompetanse, sammensetning og kapasitet
- styreledelse
- forhold mellom styret og administrasjonen
- styrets rolle i selskapets strategiarbeid
- styrets rolle i selskapets arbeid med risikostyring
- styret og eierne

⁴⁸ Jf. vinmonopolloven § 5.

⁴⁹ Jf. folketrygdfondloven § 8.

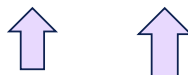
Den andre delen av intervjuguiden inneholder utfyllende spørsmål om temaer som bør vurderes å tas opp i tilpasset versjon ut fra behov, for eksempel

- kvaliteten på styrearbeidet og beslutninger
- åpenhet
- omdømme

For å hjelpe departementene med å vurdere og dokumentere styrets kompetanse på en strukturert og systematisk måte har eierskapsavdelingen utarbeidet et eksempel på en kompetansematrise som viser hvordan dette kan gjøres, jf. figur 2.

Figur 2 Eierskapsavdelingens matrise for å vurdere styrets kompetanse

Vurderingsår	Kommentar	Valgt inn	Valgt til	Innsikt og formalkompetanse - vurdering									
				Bank/finans sektor kompetanse	Intl. erfaring	Regulatorisk kompetanse	Strategi og innovasjon	Digitaliseringskompetanse	Finans	Corporate Governance og risikostyring	Organisasjon og ledelse, inkl. endringskompetanse	Omdømmebygging og kundeorientering.	
Navn	Leder fra	1999	2018	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1
Navn	Nestleder fra ...	2007	2018	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1
Navn		2017	2019	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1
Navn		2012	2018	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1
Navn		2014	2018	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1
Navn		2013	2019	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1



Kompetanseskala
Under forventet
Normal kompetanse
Dybdekompetanse

Kompetanseskala	Nummer (styrer betinget formattering)
Under forventet	0
Normal kompetanse	1
Dybdekompetanse	2

Kilde: Eierskapsavdelingen i Nærings- og fiskeridepartementet

4.1.2 Gjeldende rutiner for styrevalgarbeidet i perioden 2019–2022

For 2019-prosessen gjaldt *Retningslinjer for arbeid med styrevalg i selskaper der staten er eier*, som ble fastsatt av Statsministerens kontor 2. mars 2018, og for prosessene i perioden 2020–2022 gjaldt *Rutiner for styrevalg i selskaper med statlig eierandel*, som ble fastsatt av Nærings- og fiskeridepartementet med virkning fra 23. januar 2020. Begge dokumentene har som mål å etablere tydelige og ensartede rutiner for arbeidet med styrevalg i selskaper der staten er eier ut fra den gjeldende eierskapsmeldingen.

Begge dokumentene slår fast at kompetanse, mangfold og kapasitet er hovedhensyn i styrevalgarbeidet, og at kompetansehensynet er grunnpilaren. Videre går det frem at departementene årlig (hver høst) og uavhengig av om styret står på valg, skal vurdere styret gjennom samtaler med alle eiervalgte styremedlemmer, og gjerne også med styremedlemmene som er valgt av og blant de ansatte, i tillegg til administrerende direktør. Formålet med vurderingene er å finne ut om styrets og det enkelte medlems bidrag til måloppnåelsen, blant annet sett opp mot statens forventninger – samt styrets sammensetning, arbeidsform (internt i styret og med ledelsen), kompetanse og innsats – tilsier at det er behov for endringer i styret. Disse vurderingene danner utgangspunkt for en kompetansebeskrivelse som utgjør mandatet for det videre arbeidet med å vurdere kandidater. Til dette arbeidet anbefales det å benytte en ekstern rådgiver for å sikre et relevant tilfang av kandidater.

Departementene har blitt spurt om hvilke rutiner som gjaldt, under henholdsvis Solberg-regjeringen (2019–2020) og Støre-regjeringen (2021–2022), for politisk forankring av styrevalg utover eget departement med Statsministerens kontor, regjeringen, flere statsråder eller partiledere. Svaret er tilnærmet likt for alle departementene: Under ulike regjeringer har det vært praksis at Statsministerens kontor gir føringer om hvordan viktige saker skal behandles og forankres på politisk nivå. Dette gjelder også for saker knyttet til styrevalg i selskaper med statlig eierskap. Hvordan dette gjøres konkret, kan variere noe over tid og mellom saker. Dette faller inn under regjeringens beslutningsmyndighet til å organisere sitt arbeid. Enkelte departementer oppgir at de legger til grunn at Riksrevisjonen ikke skal ha innsyn i detaljerte opplysninger om politiske prosesser i arbeidet med styrevalg.

Dokumentanalysen viser at Olje- og energidepartementet – i forbindelse med styrevalget i Statnett SF for 2021 – oppdaget at det frem til da hadde praktisert rutinen for koordinering med eierskapsavdelingen i Nærings- og fiskeridepartementet om politisk forankring hos partilederne annerledes enn de andre departementene. Olje- og energidepartementet har sendt inn kompetansebeskrivelser hvert år uavhengig av om det har hatt styremedlemmer på valg. Dette gjorde departementet for at det skulle være mulig å foreta bytter dersom det skulle dukke opp gode kandidater, selv om de ikke hadde medlemmer på valg. De andre departementene har bare sendt inn kompetansebeskrivelser til eierskapsavdelingen i Nærings- og fiskeridepartementet de årene de hadde styremedlemmer på valg. Olje- og energidepartementet oppgir at det tok kontakt med Nærings- og fiskeridepartementet for å oppklare koordineringsrutinen for oversendelse av kompetansebeskrivelser. Nærings- og fiskeridepartementet bekreftet da overfor Olje- og energidepartementet at de andre departementenes praksis ikke stod oppført i noen av retningslinjene for styrevalg. Utfallet ble at Olje- og energidepartementet ikke sendte kompetansebeskrivelse for Statnett SF for 2021 fordi ingen var på valg.

4.2 Opplæringstiltak arrangert av eierskapsavdelingen

Eierskapsavdelingen oppgir at den har mye løpende kontakt med saksbehandlere i departementene, særlig fra november til juni, perioden der størstedelen av styrevalgarbeidet foregår. I noen tilfeller har avdelingen også hatt møter med eierdepartementer for å informere om statens styrevalgprosess.

I tillegg til å gi løpende bistand oppgir eierskapsavdelingen at den som ressurs- og kompetansesenter jevnlig arrangerer planlagte opplæringstiltak for departementsansatte som jobber med eieroppfølging, som eierlunsjer, fagsamlinger og minikurs om statlig eierskap.

Til eierlunsjene inviterer eierskapsavdelingen relevante saksbehandlere som jobber med eieroppfølging i alle eierdepartementer. I eierlunsjene har eierskapsavdelingen blant annet gått gjennom de hensynene som skal ligge til grunn for statens arbeid med styrevalg (inkludert kompetanse, kapasitet og mangfold), årshjulet for styrevalgarbeidet samt hvordan man jobber med styrevurderinger, utvikler kompetansebeskrivelser og gjennomfører styrerekruttering, blant annet hvordan man ivaretar relevant mangfold i rekrutteringene. Eierskapsavdelingen oppgir at den også har

anbefalt eierdepartementene å benytte seg av ekstern rekrutteringsrådgiver, informert om rammeavtalene som alle eierdepartementer kan benytte seg av, samt gitt tips som kan bidra til en god prosess ved bruk av rådgiver. Ifølge eierskapsavdelingen er det godt oppmøte på eierlunsjene, men det føres ingen oversikt over hvem som faktisk deltar fra departementene. På følgende eierlunsjer oppgir eierskapsavdelingen at styrevalg var tema:

- 17. desember 2018 – gjennomgang av utkast til meldingstekst om styrevalg
- 25. april 2019 – gjennomgang av utkast til meldingstekst om styrets arbeid
- 27. august 2019 – styrevalgprosessen, evaluering, trender og god praksis
- 28. november 2019 – styrevalgprosessen, arbeidet med å fremme kompetente kandidater og vektlegging av relevant mangfold
- 11. desember 2020 – styrevalgprosessen, blant annet om bruk av rådgiver
- 2. juni 2021 – gjennomgang av guide til introduksjonssamtale med nyvalgte styremedlemmer
- 16. november 2021 – styrevalgprosessen, årshjul, eksempel på en god kompetansebeskrivelse

Eierskapsavdelingens fagsamlinger har vært myntet på ekspedisjonssjefer, avdelingsledere og relevante saksbehandlere i eierdepartementene. Hensikten med fagsamlingene er å øke deltakernes kunnskap om ulike eiertema, blant annet styrevalg, og bidra til en konsistent forståelse på alle nivåer i eierdepartementene. På fagsamlingen i 2018 (31. mai 2018) var styrevalg et av temaene. På fagsamlingen i 2019 var styrevalg i mindre grad et tema. På fagsamlingen i 2020 (17. april 2020) var arbeidet med implementering av ny eierskapsmelding om blant annet styrevalg og styrevalgarbeid tema. Eierskapsavdelingen har ikke oppgitt om det har vært avholdt fagsamling der styrevalg var tema, i 2021 og 2022.

Eierskapsavdelingens minikurs om statlig eierskap gir en innføring i statens eierskapspolitikk og statlig eierskapsutøvelse. Målgruppen er alle som har begynt å jobbe med oppfølging av statens eierskap det siste året, inkludert ledere, og andre som ønsker å lære om statlig eierskap, eller som ønsker et oppfriskningskurs. På kurset som ble avholdt 30. januar 2019, ble en fiktiv case som også handlet om hvordan man kunne tenke rundt styrets kompetansesammensetning, gjennomgått. Gjennomgangen omfattet blant annet et forslag til kompetansematrise for styre, jf. figur 2 i kapittel 4.1.1.

Eierskapsavdelingen sender ut e-poster til de andre eierdepartementene i en egen e-postserie kalt «Årshjul eierskap». Disse e-postene handler om styrevalg og om eierskapsavdelingens hovedaktiviteter for øyeblikket. Tanken er at de kan være nyttige innspill i de ulike departementenes arbeid med eieroppfølgingen. I tillegg har eierskapsavdelingen ansvar for en lukket SharePoint-ressursside som alle saksbehandlere i eierdepartementene får tilgang til når de begynner å arbeide med eieroppfølging. Siden inneholder relevante dokumenter knyttet til eieroppfølgingen og også eksterne publikasjoner og/eller undersøkelser som kan være nyttige med tanke på arbeidet med styrevalg.

5 Departementenes styrevalgprosesser i perioden 2019–2022

I dette kapitlet belyser vi problemstilling 1.1, om departementenes styrevalgprosesser er i tråd med eierskapsmeldingen. Det gjør vi ved å analysere departementenes dokumentasjon av de årlige styrevalgprosessene og departementenes praktisering av rammene for styrevalgarbeidet, som omtales i kapittel 4.

Analysene bygger på dokumentasjonen vi har mottatt fra departementene, jf. oversikten i tabell 6 i kapittel 6.1.1.

I kapittel 5.1 omtaler vi departementenes vurderingsprosesser og dokumentasjon av behov for endringer i selskapenes styresammensetning. Ifølge eierskapsmeldingen skal alle styre og styremedlemmer vurderes årlig, uavhengig av om de står på valg. Formålet med vurderingene er å finne ut om styrets og det enkelte medlems bidrag til måloppnåelsen – samt styrets sammensetning, arbeidsform (internt i styret og med ledelsen), kompetanse og innsats – tilsier at det er behov for endringer i styret. Som en del av vurderingen skal departementene, når det gjelder de heleide selskapene, gjennomføre samtaler med alle eiervalgte styremedlemmer og administrerende direktør i selskapet.

I kapittel 5.2 omtaler vi departementenes prosesser for rekruttering og valg av styremedlemmer i perioden 2019–2022. Det følger av § 4 i reglement for økonomistyring i staten at departementene skal sikre tilstrekkelig styringsinformasjon og forsvarlige beslutningsgrunnlag for sin eierutøvelse.

5.1 Departementenes prosess med å vurdere og dokumentere behovet for endringer i selskapenes styresammensetning

I den første delen av den årlige prosessen med styrevalgarbeidet skal departementene i henhold til gjeldende rutiner for styrevalgarbeidet evaluere og vurdere selskapenes styre og utarbeide kompetansebeskrivelser som skal inneholde vurderinger av det enkelte styrets kompetanse og behovet for å endre styresammensetningen. Tabell 2 viser hvordan hvert departement utfører denne delen av den årlige prosessen for hvert selskap. Innholdet i tabellen er basert på dokumentasjonen vi har mottatt fra departementene.

Tabell 2 Departementenes årlige vurdering og dokumentasjon av behovet for endringer i selskapenes styresammensetning

Dep.	Forvaltende avd. i dep.	Heleid selskap	Gjennomført individuelle samtaler med styremedl.	Gjennomført individuelle samtaler med daglig leder	Grundig vurdering av behovet for å endre styresammensetningen er dokumentert i en kompetansebeskrivelse
Grønt = Hvert år eller i hovedsak årlig med både styremedlemmer og daglig leder / godt dokumentert					
Gult = Kun de årene styremedlemmer har vært på valg med både styremedlemmer og daglig leder / endringsbehovet er mindre sporbart eller styremedlemmenes bidrag lite dokumentert					
Oransje = Kun de årene styremedlemmer har vært på valg med noen styremedlemmer eller daglig leder / ufullstendig dokumentert					
Rødt = Ikke gjennomført / ikke dokumentert					
FIN	Formuesforvaltning	Folketrygdfondet			
HOD	Eier	Norsk Helsenett SF			
	Folkehelse	AS Vinmonopolet			
KLD	Hav- og forurensningsavd.	Kings Bay AS			
	Klima	Enova SF			
KDD	Kommunal	Kommunalbanken AS			
KD	Eierskap	Simula AS			
	Eierskap	Unis AS			
KUD	Medier og kunst	Operaen AS			
	Medier og kunst	Nationaltheatret AS			
	Medier og kunst	NRK AS			
	Medier og kunst	Norsk Tipping AS			
LMD	Skog- og ressurspolitikk	Statskog SF			
NFD	Eierskap	Statkraft SF			
	Eierskap	Argentum AS			
	Eierskap	Nysnø AS			
	Eierskap	Flytoget AS			
	Eierskap	Mesta AS			
	Eierskap	Posten AS			
	Forsknings- og innovasjonsavd.	Siva SF			
	Forsknings- og innovasjonsavd.	Space Norway AS			
OED	Olje- og gassavd.	Gassco AS			
	Klima, industri og teknologi	Gassnova SF			
	Energi- og vannressursavd.	Statnett SF			
SD	Styring, adm. og samfunnsikkerhet	Avinor AS			
	Styring, adm. og samfunnsikkerhet	Bane NOR SF			
	Styring, adm. og samfunnsikkerhet	Norske tog AS			
	Styring, adm. og samfunnsikkerhet	Nye Veier AS			
	Styring, adm. og samfunnsikkerhet	Vy AS			
UD	Økonomi og utvikling	Norfund			

Kilde: Dokumentasjon Riksrevisjonen har mottatt fra departementene

Overordnet viser tabell 2 at det er forskjeller både mellom departementene og innad i samme departement med hensyn til hvordan den årlige prosessen gjennomføres og dokumenteres.

Samtaler med samtlige styremedlemmer og daglig leder om selskapet og styret skal gjennomføres årlig uavhengig av om styremedlemmer står på valg. Tabell 2 viser at følgende departementer har gjennomført årlige samtaler med styremedlemmene i alle selskapene: Klima- og miljødepartementet (KLD), Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD), Nærings- og fiskeridepartementet (NFD), Olje- og

energidepartementet (OED), Samferdselsdepartementet (SD) og Utenriksdepartementet (UD). Med unntak av Olje- og energidepartementet for Statnett SF har de samme departementene også hatt samtaler med selskapenes daglige leder. Finansdepartementet (FIN), Helse- og omsorgsdepartementet (HOD), Kunnskapsdepartementet (KD) og Landbruks- og matdepartementet (LMD) har kun hatt samtaler med selskapenes styremedlemmer og daglige leder de årene styremedlemmer har stått på valg. Med unntak av Norsk Tipping AS gjelder dette også for selskapene under Kultur- og likestillingsdepartementet (KUD).

Dokumentanalysen viser at alle departementene bruker en form for intervju-/samtaleguide for samtale. Enkelte departementer bruker den guiden som Nærings- og fiskeridepartementet har utarbeidet, uten å gjøre selskapsspesifikke tilpasninger annet enn kanskje i selve samtalen, mens andre har laget egne guider. Noen har også egne spørsmål rettet mot henholdsvis styreleder, styremedlemmer og daglig leder. Andre, som ofte er de departementene som lager egne guider, oppdaterer disse med nye spørsmål årlig eller annethvert år. Eksempler på departementer som har en slik selskaps- og/eller aktualitetsspesifikk tilnærming til samtale, er Finansdepartementet, Kulturdepartementet og Samferdselsdepartementet.

Dokumentanalysen viser at det bare er eierskapsavdelingen i Nærings- og fiskeridepartementet som bruker en kompetansematrise til å vurdere og dokumentere det sittende styrets kompetanse på en strukturert og systematisk måte, jf. figur 2 i kapittel 4.1.1, men at eierskapsavdelingen bare har gjort dette for tre av selskapene.

Ifølge årshjulet for departementenes styrevalg arbeid, jf. figur 1 i kapittel 4.1.1, skal resultatet av departementenes evaluering og vurdering av styrets sammensetning og behovet for å endre sammensetningen dokumenteres i en årlig kompetansebeskrivelse. Tabell 2 viser at alle departementene utarbeider kompetansebeskrivelser, men at det varierer om dette blir gjort årlig uavhengig av om styremedlemmer står på valg. Hvor godt vurderingen av behovet for å endre styresammensetningen er dokumentert, varierer også.

Kommunal- og distriksdepartementet, Nærings- og fiskeridepartementet og Samferdselsdepartementet har dokumentert behovsvurderingene årlig og godt for alle selskaper. Olje- og energidepartementet og Utenriksdepartementet har også gjort vurderinger hvert år. Olje- og energidepartementets kompetansebeskrivelser inneholder i hovedsak en oppramsing av styremedlemmenes erfaring og lite vurderinger av dere bidrag i styrene. Når det gjelder Utenriksdepartementet, er mye av dokumentasjonen enten feildatert eller uten datering, eller den består av e-postkorrespondanse internt i departementet eller med ekstern rekrutteringsrådgiver. Klima- og miljødepartementet og Kultur- og likestillingsdepartementet har kun gjort årlige vurderinger av halvparten av selskapenes styre, men dokumentasjonen av vurderingene for disse selskapene er ok.

Fire departementer (Finansdepartementet, Helse- og omsorgsdepartementet, Kunnskapsdepartementet og Landbruks- og matdepartementet) har kun dokumentert vurderinger for de årene styremedlemmer har stått på valg, og dokumentasjonen er enten ok eller ufullstendig. Dokumentasjonen er ufullstendig fordi vurderingene har vært av overordnet karakter med lite eller ingen vurdering av det enkelte styremedlem. For Kunnskapsdepartementet gjelder dette for alle selskapene.

Dokumentanalysen av kompetansebeskrivelsene for de aktuelle årene der det kun har blitt skiftet ut ett til to styremedlemmer, jf. tabell 3 i kapittel 5.2.1, viser at Finansdepartementet, Nærings- og fiskeridepartementet og Utenriksdepartementet, for henholdsvis Folketrygdfondet, Argentum AS og Norfund, har vært mer opptatt av å få erstattet den spesifikke bortfalte kompetansen til avgåtte eller avgående styremedlemmer enn å vurdere styrets samlede behov for ny kompetanse.

5.2 Departementenes prosesser for rekruttering og valg av styremedlemmer

5.2.1 Departementenes styrevalg i perioden 2019–2022

I perioden 2019–2022 har totalt 234 personer besittet de 172 eieroppnevnte styrevervene som det til sammen finnes i de 30 selskapene.⁵⁰ Tjenestetiden for alle selskapene med unntak av Folketrygdfondet og Nationaltheatret AS, jf. kapittel 2.1, følger hovedregelen på to år. Det er variasjon mellom departementene med hensyn til om alle styremedlemmene i et styre har vært på valg samtidig samme år, eller om noen av styremedlemmene har vært på valg hvert år. Tabell 3 nedenfor gir en oversikt over antall styreverv, antall styremedlemmer på valg det enkelte år og antall nye styremedlemmer innvalgt det enkelte år per selskap i perioden 2019–2022.

Tabell 3 Antall styreverv, antall styremedlemmer på valg hvert år og antall nye styremedlemmer innvalgt i styrene hvert år i årene 2019–2022, per selskap

Dep	Forvaltende avd. i dep.	Helseid selskap	Antall styreverv	2019		2020		2021		2022	
				Antall på valg	Antall nye i styret	Antall på valg	Antall nye i styret	Antall på valg	Antall nye i styret	Antall på valg	Antall nye i styret
FIN	Formuesforvaltning	Folketrygdfondet	7	2	0	1	1	5	2	0	0
HOD	Eier	Norsk Helsenet SF	6	6	3	0	0	6	1	0	0
		Folkehelse	AS Vinmonopolet	6	0	0	6	0	0	0	6
KLD	Hav- og forurensningsavd.	Kings Bay AS	5	2	0	4	1	1	0	4	0
		Klima	Enova SF	7	4	2	3	0	4	0	3
KDD	Kommunal	Kommunalbanken AS	7	2	1	5	0	2	0	5	1
KD	Eierskap	Simula AS	7	7	3	0	0	7	1	0	0
		Unis AS	7	0	0	7	2	0	0	7	1
KUD	Medier og kunst	Operaen AS	6	6	2	0	0	6	2	0	0
		Nationaltheatret AS	6	0	0	0	0	6	3	0	0
		NRK AS	5	0	0	5	1	0	0	5	2
		Norsk Tipping AS	6 (7)*	6	1	2	2	6	1	1	1
LMD	Skog- og ressurspolitikk	Statskog SF	5	5	1	1	1	5	0	0	0
NFD	Eierskap	Statkraft SF	6	0	0	6	1	0	0	6	1
		Argentum AS	6 (5)*	0	0	6	0	2	1	5	4
		Nysnø AS	5	5	0	1	1	5	0	2	1
		Flytoget AS	5	5	1	0	0	5	2	0	0
		Mesta AS	5	5	2	0	0	5	1	0	0
		Posten AS	6 (5)*	2	2	6	0	0	0	5	1
		Siva SF	7 (5)*	6	4	2	0	5	0	0	0
Forsknings- og innovasjonsavd.	Space Norway AS	5	3	2	3	1	4	3	1	0	
OED	Olje- og gassavd.	Gassco AS	5	2	1	4	1	2	1	3	0
		Gassnova SF	5	3	0	2	0	3	0	2	0
		Statnett SF	Inntil 6	2	0	6	2	0	0	6	2
SD	Styring, adm. og samf.sikkerhet	Avinor AS	5	2	0	3	0	2	1	4	1
		Bane NOR SF	Inntil 6	2	0	3	1	4	3	2	0

⁵⁰ Antall styremedlemmer på 234 inkluderer de som satt i styrene etter ordinære generalforsamlinger/foretaksmøter fra og med våren 2019 til og med våren 2022.

	Styring, adm. og samf.sikkerhet	Norske tog AS	3 (4)*	0	0	3	0	0	0	4	1
	Styring, adm. og samf.sikkerhet	Nye Veier AS	5	0	0	5	0	0	0	5	1
	Styring, adm. og samf.sikkerhet	Vy AS	5	1	0	4	1	1	0	5	2
UD	Økonomi og utvikling	Norfund	7	3	1	4	1	3	0	4	2
Antall totalt			172		26		15		22		24

* Disse styrene har fått endret antall eiervalgte medlemmer ett eller flere år i undersøkelsesperioden. Styret i Norsk Tipping AS ble utvidet fra seks til syv faste eiervalgte styremedlemmer i 2021. Argentum AS hadde kun fem eiervalgte styremedlemmer i styreperioden 2021–2022, Posten Norge AS fikk redusert antall eiervalgte styremedlemmer fra seks til fem i styreperioden 2022–2023, Siva SF fikk redusert antall eiervalgte styremedlemmer fra syv til fem i styreperioden 2021–2022 og fremover, og styret i Norske tog AS ble utvidet fra tre til fire eiervalgte styremedlemmer i styreperioden 2022–2023.

Kilde: Dokumentasjon Riksrevisjonen har mottatt fra departementene

Tabell 3 viser at 87 styremedlemmer av totalt 172 eieroppnevnte styreverv har blitt skiftet ut i perioden 2019–2022. Dokumentanalysen viser at utskiftningen av 60 av disse er initiert av departementets egne vurderinger, mens 27 er initiert ved at vedkommende som ble skiftet ut, enten trakk seg fra vervet eller ikke ønsket gjenvalg. Videre viser dokumentanalysen at det eneste selskapet der ingen utskiftning av styremedlemmer ble initiert av departementet, er Nysnø AS.

Tabellen viser videre at det generelt er gjort få endringer i styrene ved valg eller oppnevning av nye medlemmer i forhold til antallet som er på valg. Enkelte år er det likevel noen departementer som har valgt inn flere nye medlemmer samtidig. Det er lite ingen systematikk internt i departementene der eierskapet forvaltes av ulike avdelinger, eller mellom departementene med hensyn til hvilke år i undersøkelsesperioden det er gjort flest endringer i selskapenes styresammensetning ved valg eller oppnevning av nye styremedlemmer. Generelt fremstår det som at det er stor kontinuitet i styrene ved at få medlemmer har vært skiftet ut.

I mange av styrene er det også gjort endringer i styrets normale tjenestetid, jf. tabell 1 i kapittel 2.1, ved at enkelte medlemmer er skiftet ut etter kun å ha sittet ett år av tjenesteperioden på to år. Ofte skyldes dette at medlemmer selv trekker seg fra styret. Dette gjør at det blir uregelmessigheter i antallet som er på valg fra år til år, siden de som da velges inn, som regel kun velges for ett år. Tabellen viser at dette for eksempel gjelder Argentum AS, Folketrygdfondet, Gassco AS, Nysnø AS og Posten AS.

Det er kun Gassnova SF som ikke har fått inn nye styremedlemmer i undersøkelsesperioden. I AS Vinmonopolet, Nye Veier AS, Norske tog AS og Siva SF har det kun vært én endring i styret i ett av de fire årene i perioden. (Dette gjelder for så vidt også Nationaltheatret AS, men her er det valg kun hvert fjerde år.) I Siva SF er styrets størrelse redusert fra syv til fem medlemmer i perioden, mens Norske tog AS' styre er utvidet med ett medlem. Enkelte andre departementer har i et år eller to valgt å ha ett medlem mindre i et styre.

I Avinor AS, Kings Bay AS, Kommunalbanken AS, Nysnø AS, Statskog SF og Statkraft SF er det kun skiftet ut to medlemmer i undersøkelsesperioden. Disse selskapene har fem eller seks eiervalgte medlemmer på valg hvert år eller annethvert år. Dette innebærer at det har vært stor kontinuitet i disse styrene.

5.2.2 Departementenes dokumentasjon av beslutningsgrunnlaget for valg av nye styremedlemmer

I den neste delen av den årlige prosessen med styrevalgarbeidet skal departementene dokumentere hva som ligger til grunn for valget av nye styremedlemmer. Målet med dette er todelt. På den ene siden skal de dokumentere at kompetansebehovene som kommer frem i kompetansebeskrivelsene, og som utgjør mandatet for det videre arbeidet med å søke etter kandidater, er ivarettatt. På den andre siden skal det være åpenhet om – og etterprøvbart – hvilke andre hensyn som eventuelt er vektlagt i

de konkrete valgene av nye styremedlemmer. Beslutningsgrunnlaget for valget av nye styremedlemmer bør gå frem av notater til den politiske ledelsen i departementene, kandidatenes CV-er og i notat til den sentrale eierskapsenheten, eierskapsavdelingen i Nærings- og fiskeridepartementet.

Tabell 4 viser analysen av hvor godt departementene har dokumentert grunnlaget for valg av nye styremedlemmer i selskapene fordelt på type mottatt dokumentasjon.

Tabell 4 Departementenes dokumenterte beslutningsgrunnlag for valget av nye styremedlemmer fordelt på type mottatt dokumentasjon

Dep.	Forvaltende avd. i dep.	Heleid selskap	Notat til politisk ledelse med innspill om kandidater	CV til nyvalgte	Notat med tilrådinger og innstillinger til NFD	
Grønt = Godt dokumentert		Gult = Mindre sporbart dokumentert (OK)		Oransje = Ufullstendig dokumentert		Rødt = Ikke dokumentert
FIN	Formuesforvaltning	Folketrygdfondet			Ikke aktuelt	
HOD	Eier	Norsk Helsennett SF				
	Folkehelse	AS Vinmonopolet				
KLD	Hav- og forurensningsavd.	Kings Bay AS				
	Klima	Enova SF				
KDD	Kommunal	Kommunalbanken AS				
KD	Eierskap	Simula AS				
	Eierskap	Unis AS				
KUD	Medier og kunst	Operaen AS				
	Medier og kunst	Nationaltheatret AS				
	Medier og kunst	NRK AS				
	Medier og kunst	Norsk Tipping AS				
LMD	Skog- og ressurspolitikk	Statskog SF				
NFD	Eierskap	Statkraft SF			Ikke aktuelt	
	Eierskap	Argentum AS			Ikke aktuelt	
	Eierskap	Nysnø AS			Ikke aktuelt	
	Eierskap	Flytoget AS			Ikke aktuelt	
	Eierskap	Mesta AS			Ikke aktuelt	
	Eierskap	Posten AS			Ikke aktuelt	
	Forsknings- og innovasjonsavd.	Siva SF				
	Forsknings- og innovasjonsavd.	Space Norway AS				
OED	Olje- og gassavd.	Gassco AS				
	Klima, industri og teknologi	Gassnova SF	Ingen nye innvalg	Ingen nye innvalgt	Ingen nye innvalgt	
	Energi- og vannressursavd.	Statnett SF				
SD	Styring, adm. og samfunnsikkerhet	Avinor AS				
	Styring, adm. og samfunnsikkerhet	Bane NOR SF				
	Styring, adm. og samfunnsikkerhet	Norske tog AS				
	Styring, adm. og samfunnsikkerhet	Nye Veier AS				
UD	Styring, adm. og samfunnsikkerhet	Vy AS				
	Økonomi og utvikling	Norfund				

Kilde: Dokumentasjon Riksrevisjonen har mottatt fra departementene

Overordnet viser tabell 4 at det er forskjeller mellom departementene i hvor godt de har dokumentert hva som ligger til grunn for valget av nye styremedlemmer, og hvor etterprøvbart beslutningsgrunnlaget er.

Beslutningsgrunnlaget for valget av nye styremedlemmer i perioden 2019–2022 har vært godt dokumentert (grønt) i notatene til den politiske ledelsen i åtte departementer (Finansdepartementet, Klima- og miljødepartementet, Kommunal- og distriktsdepartementet, Landbruks- og matdepartementet, Nærings- og fiskeridepartementet, Olje- og energidepartementet, Samferdselsdepartementet og Utenriksdepartementet) for alle selskapene, mindre sporbart dokumentert (gult) for begge selskapene under Kunnskapsdepartementet og ufullstendig (oransje) for Norsk Helsenett SF under Helse- og omsorgsdepartementet og Norsk Tipping AS under Kultur- og likestillingsdepartementet.. Begrunnelsen for å kategorisere dokumentasjonen som ufullstendig er enten at vi ikke har mottatt dokumentasjon for alle årene selskapene har valgt nye styremedlemmer, eller fordi dokumentasjonen vi har mottatt, ikke omfatter alle de nyvalgte styremedlemmene.

Det er etterprøvbart at CV-ene til de nye styremedlemmene som har blitt valgt inn i styrene i selskapene under Finansdepartementet, Kommunal- og distriktsdepartementet, Landbruks- og matdepartementet, Nærings- og fiskeridepartementet, Samferdselsdepartementet og Utenriksdepartementet i perioden 2019–2022, i all hovedsak har vært en del av disse departementenes beslutningsgrunnlag (grønt). For Norsk Helsenett SF under Helse- og omsorgsdepartementet, Unis AS under Kunnskapsdepartementet og Statnett SF under Olje- og energidepartementet er dette ikke etterprøvbart (rødt), mens det for Enova SF under Klima- og miljødepartementet, Simula AS under Kunnskapsdepartementet, Operaen AS, Nationalteatret AS og Norsk Tipping AS under Kultur- og likestillingsdepartementet samt Space Norway AS under Nærings- og fiskeridepartementet er delvis etterprøvbart (oransje).

Beslutningsgrunnlaget for valget av nye styremedlemmer i perioden 2019–2022 har vært godt dokumentert (grønt) i notater med tilrådinger og innstillinger til den sentrale eierskapsenheten, eierskapsavdelingen i Nærings- og fiskeridepartementet, av Landbruks- og matdepartementet og Olje- og energidepartementet for alle selskapene, Nærings- og fiskeridepartementet for Siva SF og Space Norway AS og av Kultur- og likestillingsdepartementet for to av fire selskaper. Dokumentasjonen av beslutningsgrunnlaget er mindre sporbar (gult) for begge selskapene under Kunnskapsdepartementet fordi sporbarheten i dokumentasjonen fra dette departementet er lavere enn for de departementene som har dokumentert godt (grønt). Beslutningsgrunnlaget er ufullstendig dokumentert (oransje) av Helse- og omsorgsdepartementet, Klima- og miljødepartementet, Kommunal- og distriktsdepartementet og Utenriksdepartementet for alle selskaper, og av Samferdselsdepartementet for Avinor AS og Bane NOR SF. Vi har ikke mottatt notater med tilrådinger og innstillinger av kandidater til eierskapsavdelingen i Nærings- og fiskeridepartementet (rødt) for verken Norske tog AS eller Nye Veier AS (Samferdselsdepartementet).

Dokumentanalysen viser at det er store forskjeller i hvordan departementene dokumenterer og vurderer innspill til kandidater fra egen politisk ledelse, og spesielt når forslagene til kandidater har kommet fra partiledere eller andre statsråder. I enkelte tilfeller har også tidligere statsråder blitt valgt som styremedlemmer relativt kort tid etter at de gikk av. Kandidater foreslått av politikere spilles ofte inn relativt sent i prosessen og blir også ofte valgt inn i styret, selv om vurderingene av om disse ivaretar kompetansebeskrivelsene, ikke er like godt dokumentert som for eksempel vurderingene av kandidater som har blitt foreslått av eksterne rekrutteringsrådgivere. Når det har vært nyvalg og det ikke har gått frem av dokumentasjonen vi har mottatt hvem som har foreslått kandidatene, har vi stilt departementene oppfølgings spørsmål om hvem som gjorde det (enten avdelingen, politisk ledelse i departementet, partiledere eller andre statsråder). Med unntak av Nærings- og fiskeridepartementet, som har svart for noen av kandidatene, har de aktuelle departementene ikke gitt konkrete svar, men bare oppgitt at kandidatene er vurdert etter en prosess i departementet.

5.2.3 Departementenes bruk av eksterne rekrutteringsrådgivere

Til hjelp for departementene i arbeidet med å søke etter og finne frem til egnede potensielle styrekandidater har eierskapsavdelingen i Nærings- og fiskeridepartementet, på vegne av staten,

inngått rammeavtaler om ekstern rådgivning om styrekruttering til statlige selskaper med firmaene Visindi og Mercuri Urval. Avtalen med Visindi gjelder for selskaper med forretningsmessig mål, mens avtalen med Mercuri Urval gjelder for selskaper med sektorpolitiske mål. Rammeavtalene, som ble inngått etter forutgående konkurranser i to omganger, gjelder for periodene 2017–2020 og 2021–2024.

Eierskapsavdelingen i Nærings- og fiskeridepartementet oppgir at eksterne rekrutteringsrådgivere har en særlig verdi ved at de bidrar med lister over relevante kandidater i tråd med en definert kompetansebeskrivelse, og at disse listene også ivaretar relevant mangfold, jf. eierskapsmeldingen. Rådgiverne har et bredt nettverk og kontorer i flere landsdeler. Nærings- og fiskeridepartementet oppgir at det – basert på disse listene – har fått kjennskap til og valgt inn kandidater departementet ellers ikke ville klart å identifisere. Eksterne rådgivere benyttes primært for å få opp profiler på relevante kandidater. Ifølge Nærings- og fiskeridepartementet gjennomfører eierdepartementene som hovedregel intervjuer og vurderinger av kandidatene selv, uten bistand fra eksterne rådgivere.

Hvilke departementer som har brukt rekrutteringsrådgivere for å finne frem til relevante kandidater i forbindelse med styrevalg i perioden 2019–2022, går frem av tabell 5.

Tabell 5 Antall styremedlemmer på valg og om departementene har brukt ekstern rådgiver eller ei i rekrutteringsprosessen hvert år i perioden 2019–2022, per selskap

Dep	Forvaltende avd. i dep.	Heleid selskap	2019		2020		2021		2022	
			Antall på valg	Brukt ekstern rådgiver?	Antall på valg	Brukt ekstern rådgiver?	Antall på valg	Brukt ekstern rådgiver?	Antall på valg	Brukt ekstern rådgiver?
FIN	Formuesforvaltning	Folketrygdfondet	2	NEI	1	JA	5	JA	0	IA*
HOD	Eier	Norsk Helsenet SF	6	NEI	0	IA	6	NEI	0	IA
	Folkehelse	AS Vinmonopolet	0	IA	6	NEI	0	IA	6	JA
KLD	Hav- og forurensnings-avd.	Kings Bay AS	2	NEI	4	JA	1	NEI	4	NEI
	Klima	Enova SF	4	JA	3	NEI	4	NEI	3	JA
KDD	Kommunal	Kommunalbanken AS	2	JA	5	JA**	2	NEI	5	JA
KD	Eierskap	Simula AS	7	NEI	0	NEI	7	NEI	0	IA
	Eierskap	Unis AS	0	IA	7	NEI	0	IA	7	NEI
KUD	Medier og kunst	Operaen AS	6	JA	0	IA	6	JA	0	IA
	Medier og kunst	Nationaltheatret AS	0	IA	0	IA	6	JA	0	IA
	Medier og kunst	NRK AS	0	IA	5	JA	0	IA	5	JA
	Medier og kunst	Norsk Tipping AS	6	NEI	2	JA	6	JA	1	NEI
LMD	Skog- og ressurspolitikk	Statskog SF	5	NEI	1	NEI	5	NEI	0	IA
NFD	Eierskap	Statkraft SF	0	IA	6	JA	0	IA	6	JA
	Eierskap	Argentum AS	0	IA	6	NEI	2	JA	5	JA
	Eierskap	Nysnø AS	5	NEI	1	NEI	5	NEI	2	JA
	Eierskap	Flytoget AS	5	JA	0	IA	5	JA	0	IA
	Eierskap	Mesta AS	5	JA	0	JA*	5	JA	0	IA
	Eierskap	Posten AS	2	JA	6	NEI	0	IA	5	JA
	Forsknings- og innovasjonsavd.	Siva SF	6	JA	2	NEI	5	JA	0	IA
	Forsknings- og innovasjonsavd.	Space Norway AS	3	JA	3	JA	4	JA	1	NEI
OED	Olje- og gassavd.	Gassco AS	2	NEI	4	NEI	2	NEI	3	NEI
	Klima, industri og teknologi	Gassnova SF	3	NEI	2	NEI	3	NEI	2	NEI
	Energi- og vannressursavd.	Statnett SF	2	NEI	6	NEI	0	IA	6	NEI

SD	Styring, adm. og samf.sikkerhet	Avinor AS	2	NEI	3	NEI	2	JA	4	NEI
	Styring, adm. og samf.sikkerhet	Bane NOR SF	2	NEI	3	JA	4	JA	2	NEI
	Styring, adm. og samf.sikkerhet	Norske tog AS	0	IA	3	NEI	0	IA	4	NEI
	Styring, adm. og samf.sikkerhet	Nye Veier AS	0	IA	5	NEI	0	IA	5	JA
	Styring, adm. og samf.sikkerhet	Vy AS	1	NEI	4	JA	1	NEI	5	JA
UD	Økonomi og utvikling	Norfund	3	JA	4	JA	3	NEI	4	JA
		SUM:								

* Ikke aktuelt. ** Eier brukte rådgiver til å finne mulige kandidater for endringer av styret, selv om ingen medlemmer i utgangspunktet var på valg.

Kilde: Dokumentasjon Riksrevisjonen har mottatt fra departementene

Overordnet viser tabell 5 at det i perioden 2019–2022 har vært variasjon i departementenes bruk av rekrutteringsrådgivere, uavhengig av hvor mange styremedlemmer som har vært på valg i det enkelte selskap.

Tabell 5 viser at fem departementer (Kommunal- og distriktsdepartementet, Kultur- og likestillingsdepartementet, Nærings- og fiskeridepartementet, Samferdselsdepartementet og Utenriksdepartementet) som regel har brukt ekstern rådgiver de årene det har vært flere styremedlemmer på valg i det enkelte selskap. Finansdepartementet og Klima- og miljødepartementet har brukt ekstern rådgiver enkelte år, mens Olje- og energidepartementet og Helse- og omsorgsdepartementet bare har brukt ekstern rådgiver ett år for ett selskap hver. Kunnskapsdepartementet og Landbruks- og matdepartementet er de to eneste departementene som ikke har brukt ekstern rådgiver i det hele tatt i perioden 2019–2022.

Dokumentanalysen viser at det særlig er vanlig å bruke ekstern rådgiver til å finne frem til nye relevante styreleder kandidater, og at de fleste departementene har brukt ekstern rådgiver til dette i perioden 2019–2022. Videre viser dokumentanalysen at vurderingene av den enkelte kandidats kompetanse og kandidatenes kompetanse opp mot hverandre, kommer tydeligere frem i mottatt dokumentasjon der det er brukt rådgivere. Med unntak av for Nærings- og fiskeridepartementet, oppfylder også kandidater som er vurdert av ekstern rådgiver departementenes dokumenterte behov i kompetansebeskrivelsene på en bedre måte enn kandidater som ikke er vurdert av rådgiver, og/eller kandidater som er foreslått av andre statsråder eller departementer.

Dokumentanalysen viser også at de eksterne rådgiverne ofte har funnet frem til og foreslått de samme relevante kandidatene til flere departementer og selskapsstyrer. Dette gjelder både for styremedlemsvervene og styreledervervene, men det har vært flest gjengangere når det gjelder styreledervervene.

6 Departementenes ivaretagelse av at styrene skal settes sammen ut fra kompetanse, kapasitet, mangfold og uavhengighet

I kapittel 6 og 7 belyser vi problemstilling 2. I kapittel 6 beskriver vi resultatet av styrevalgprosessene for hele undersøkelsesperioden, 2019–2022, og departementenes dokumentasjon av hvorvidt de har ivare tatt at styrene skal settes sammen ut fra kompetanse, kapasitet, mangfold og uavhengighet.

I kapittel 6.1 omtaler vi departementenes dokumentasjon av kompetansen til styremedlemmene. Analysene bygger på dokumentasjonen vi har mottatt fra departementene. Ifølge eierskapsmeldingen er kompetanse det viktigste hensynet ved statens arbeid med styresammensetning. Styret i det enkelte selskap bør samlet sett ha kompetanse ut fra selskapets virksomhet (formål), bransje, muligheter og utfordringer samt statens mål som eier.

I kapittel 6.2 omtaler vi departementenes ivaretagelse av at styremedlemmene skal ha tilstrekkelig kapasitet. Analysene bygger på dokumentasjonen vi har mottatt fra departementene. Ifølge eierskapsmeldingen skal omfanget av kandidaters øvrige stillinger og verv være forenlig med tidsbruken det er rimelig å påregne at kandidaten vil måtte bruke på det aktuelle styrevervet.

I kapittel 6.3 omtaler vi departementenes ivaretagelse av mangfold i styrene knyttet til kjønn, alder, geografisk tilhørighet og kulturell bakgrunn. Analysene bygger både på dokumentasjonen vi har mottatt fra departementene, og på registerdata. Ifølge eierskapsmeldingen skal staten med utgangspunkt i kompetansebehovene bidra til at det enkelte styret har et relevant mangfold ut fra selskapets egenart.

I kapittel 6.4 omtaler vi departementenes ivaretagelse av at de eieroppnevnte styremedlemmene bør være uavhengige av eier og selskapets ledelse, jf. eierskapsmeldingen. Analysene bygger både på departementenes svar på spørrebrev og på spørreundersøkelsene.

6.1 Departementenes dokumentasjon av styremedlemmenes relevante kompetanse

6.1.1 Styremedlemmenes faglige kompetanse ut fra mottatt dokumentasjon

I løpet av perioden 2019–2022 har det sittet totalt 234 styremedlemmer i styrene i de 30 selskapene undersøkelsen omfatter. Dokumentasjon på deres kompetanse bør enten finnes i CV-er eller i annen dokumentasjon som departementenes kompetansebeskrivelser og bestillinger til rekrutteringsrådgivere og/eller i kandidatlistene departementene har mottatt fra rekrutteringsrådgivere. Tabell 6 gir en oversikt over hvor mange styremedlemmer som har sittet i styret i perioden 2019–2022, per selskap, og over antall CV-er og tallet på annen dokumentasjon vi har mottatt fra departementene.

Tabell 6 Antall styremedlemmer som har sittet i perioden 2019–2022, og antall CV-er og annen mottatt kompetansedokumentasjon, per selskap

Dep.	Forvaltende avd. i dep.	Heleid selskap	Antall personer sittet i styret i perioden 2019–2022	Antall CV-er mottatt	Antall annen dokumentasjon mottatt
FIN	Formuesforvaltning	Folketrygdfondet	10	6	4
HOD	Eier	Norsk Helsenett SF	7	0	6
	Folkehelse	AS Vinmonopolet	8	2	6
KLD	Hav- og forurensningsavd.	Kings Bay AS	6	4	2
	Klima	Enova SF	8	2	6
KDD	Kommunal	Kommunalbanken AS	9	8	1
KD	Eierskap	Simula AS	8	1	7
	Eierskap	Unis AS	10	0	10
KUD	Medier og kunst	Operaen AS	8	2	6
	Medier og kunst	Nationaltheatret AS	8	2	1
	Medier og kunst	NRK AS	8	6	2
	Medier og kunst	Norsk Tipping AS	10	5	3
LMD	Skog- og ressurspolitikk	Statskog SF	6	5	1
NFD	Eierskap	Statkraft SF	8	8	0
	Eierskap	Argentum AS	11	11	0
	Eierskap	Nysnø AS	7	7	0
	Eierskap	Flytoget AS	7	7	0
	Eierskap	Mesta AS	6	6	0
	Eierskap	Posten AS	7	6	1
	Forsknings- og innovasjonsavd.	Siva SF	7	7	0
	Forsknings- og innovasjonsavd.	Space Norway AS	9	5	4
	OED	Olje- og gassavd.	Gassco AS	7	3
OED	Klima, industri og teknologi	Gassnova SF	5	0	5
	Energi- og vannressursavd.	Statnett SF	9	0	9
	SD	Styring, adm. og samfunnsikkerhet	Avinor AS	7	7
SD	Styring, adm. og samfunnsikkerhet	Bane NOR SF	10	10	0
	Styring, adm. og samfunnsikkerhet	Norske tog AS	4	4	0
	Styring, adm. og samfunnsikkerhet	Nye Veier AS	6	6	0
	Styring, adm. og samfunnsikkerhet	Vy AS	8	8	0
	UD	Økonomi og utvikling	Norfund	10	8
			234	146	80

Kilde: Dokumentasjon Riksrevisjonen har mottatt fra departementene

Tabell 6 viser at det ikke er mottatt kompetansedokumentasjon for totalt åtte styremedlemmer fordelt på tre selskaper. Disse selskapene er Norsk Helsenett SF under Helse- og omsorgsdepartementet og Nationaltheatret AS og Norsk Tipping AS under Kultur- og likestillingsdepartementet.

Tabell 6 viser også at Nærings- og fiskeridepartementet og Samferdselsdepartementet har oversendt CV-ene til nesten 100 prosent av de som har sittet i selskapenes styre i perioden 2019–2022, mens Helse- og omsorgsdepartementet, Kunnskapsdepartementet og Olje- og energidepartementet skiller seg ut ved at de har oversendt svært få CV-er. Finansdepartementet, Klima- og miljødepartementet, Kommunal- og distriktsdepartementet, Kultur- og likestillingsdepartementet, Landbruks- og matdepartementet og Utenriksdepartementet har oversendt CV-ene for mer enn 50 prosent.

Klima- og miljødepartementet oppgir at det ikke har CV-ene for de styremedlemmene som ble valgt inn før departementet overtok eierskapet i 2017. Kunnskapsdepartementet oppgir at det ikke har CV-ene tilgjengelig. Med bakgrunn i at CV-er inneholder personopplysninger oppgir Olje- og energidepartementet at det har sletterutiner som gjør at CV-er slettes etter avsluttet styrevalg når de ikke lenger er nødvendige for det formålet de ble samlet inn for eller behandlet for.

Styremedlemmenes utdanningsbakgrunn ut fra mottatt dokumentasjon

I dokumentasjonen vi har mottatt fra departementene, er utdanningsbakgrunnen sporbar for 195 av de 234 styremedlemmene. Styremedlemmenes utdanning er analysert ut fra fem områder. Tre er fagområdene finans/økonomi, jus og teknologi, ett er en oppsamling av seks andre fagområder, nærmere bestemt humaniora, pedagogikk, helse/sosial og idrett, primærnæring og sikkerhet/beredskap, og det siste området er for de med utdanning innen flere fagområder. Analysen av hvordan antall styremedlemmer med utdanning innen de fem områdene fordeler seg per selskap, går frem av tabell 7.

Tabell 7 Antall styremedlemmer med utdanning innen økonomi, jus, teknologi, andre fagområder eller flere fagområder, per selskap

Dep.	Forvaltende avd. i dep.	Heleid selskap (antall sittet i styret i perioden 2019–2022 i parentes)	Økonomi	Jus	Teknologi	Andre fagområder	Flere fagområder
FIN	Formuesforvaltning	Folketrygdfondet (10)	7	2			1
HOD	Eier	Norsk Helsenet SF (7)	1	4			
	Folkehelse	AS Vinmonopolet (8)	2				
KLD	Hav- og forurensningsavd.	Kings Bay AS (6)	3	1	1		
	Klima	Enova SF (8)	3	1	1		1
KDD	Kommunal	Kommunalbanken AS (9)	7	1			1
KD	Eierskap	Simula AS (8)			2		1
	Eierskap	Unis AS (10)		1	4	1	
KUD	Medier og kunst	Operaen AS (8)	2		1	1	
	Medier og kunst	Nationaltheatret AS (8)	1	2			
	Medier og kunst	NRK AS (8)	5		2	1	
	Medier og kunst	Norsk Tipping AS (10)	2	3	2		
LMD	Skog- og ressurspolitikk	Statskog SF (6)	2	1		3	
NFD	Eierskap	Statkraft SF (8)	5		2		1
	Eierskap	Argentum AS (11)	7	2	2		
	Eierskap	Nysnø AS (7)	3		3		1
	Eierskap	Flytoget AS (7)	5			2	
	Eierskap	Mesta AS (6)	4		1		1
	Eierskap	Posten AS (7)	5		1		
	Forsknings- og innovasjonsavd.	Siva SF (7)	4		2	1	
	Forsknings- og innovasjonsavd.	Space Norway AS (9)	1	1	4	1	2
OED	Olje- og gassavd.	Gassco AS (7)	1	1	5		
	Klima, industri og teknologi	Gassnova SF (5)	1	1	3		
	Energi- og vannressursavd.	Statnett SF (9)		2	1		
SD	Styring, adm. og samfunnsikkerhet	Avinor AS (7)	5	1	1		
	Styring, adm. og samfunnsikkerhet	Bane NOR SF (10)	5	1	3		1
	Styring, adm. og samfunnsikkerhet	Norske tog AS (4)		1	2		1
	Styring, adm. og samfunnsikkerhet	Nye Veier AS (6)	3	1	1		1
	Styring, adm. og samfunnsikkerhet	Vy AS (8)	6		2		
UD	Økonomi og utvikling	Norfund (10)	6	2	1	1	
			96	29	47	11	12

Kilde: Dokumentasjon Riksrevisjonen har mottatt fra departementene

Tabell 7 viser at 49,2 prosent av de 195 styremedlemmene med sporbar utdanningsbakgrunn har økonomisk utdanning, mens 14,8 prosent har juridisk utdanning, 24,1 prosent har teknologisk utdanning og 6,1 prosent har utdanning innen andre fagområder. I tillegg har 5,6 prosent utdanning innen flere fagområder. Videre viser tabellen at utdanningsbakgrunnen er sporbar for svært få av

styremedlemmene (to–tre) i AS Vinmonopolet under Helse- og omsorgsdepartementet, Simula AS under Kunnskapsdepartementet og Nationaltheatret AS under Kultur- og likestillingsdepartementet.

Styremedlemmenes faglige erfaringsbakgrunn ut fra mottatt dokumentasjon

Styremedlemmenes erfaringsbaserte kompetanse, som går frem av mottatt dokumentasjon, er analysert ut fra ni kompetanseområder. Disse er politikk/offentlig forvaltning, kommersiell drift/utvikling, innovasjon/FoU, samfunnsansvar/bærekraft, risikostyring, strategi/omstilling, statlig eierskap, relevant bransje og internasjonalt arbeid. Analysen av hvordan antall styremedlemmers erfaringsbaserte kompetanse innen de ni områdene fordeler seg per selskap, går frem av tabell 8.

Tabell 8 Erfaringsbasert kompetanse på ni kompetanseområder – antall og andel styremedlemmer per selskap

Dep.	Heleid selskap (antall sittet i styret i perioden 2019–2022 i parentes)	Politikk / off. forvaltning	Kom. drift/ utvikling	Innovasjon/ FoU	Samf. ansvar/ bærekraft	Risiko- styring	Strategi/ omstilling	Statlig eierskap	Relevant bransje	Inter- nasj. arbeid
FIN	Folketrygdfondet (10)	1	1	1	1	4	1	1	4	1
HOD	Norsk Helsenett SF (7)	2					1	3	6	
	AS Vinmonopolet (8)	5	2		1		1	3	1	1
KLD	Kings Bay AS (6)								5	1
	Enova SF (8)	2	3	3			2	2	4	
KDD	Kommunalbanken AS (9)	2				3	1	5	5	
KD	Simula AS (8)	1	2	5				1	6	2
	Unis AS (10)	3	2	5	1			1	8	
KUD	Operaen AS (8)		2	1			3		7	1
	Nationaltheatret AS (8)	2			1	1	1	1	7	1
	NRK AS (8)	2	1	1	1	6	6	3	7	3
	Norsk Tipping AS (10)	4	2	2	1	2	2	1	8	2
LMD	Statskog SF (6)	3			2	1		1	5	1
NFD	Statkraft SF (8)	1	5		1	3	4	1	6	6
	Argentum AS (11)		7	2	5	2	1	4	11	6
	Nysnø AS (7)	4	6	5	2	5	1	2	7	2
	Flytoget AS (7)	3	5	1		3	4	5	5	3
	Mesta AS (6)		5	1	1	3	3		1	1
	Posten AS (7)		5	3		1	3	1	3	2
	Siva SF (7)	4	7	5	3	2	1	1	7	2
	Space Norway AS (9)	3	7	6	1	4	3		8	2
OED	Gassco AS (7)	1	4	4	2	3	1	2	7	3
	Gassnova SF (5)	1	3	2		2	3	1	4	
	Statnett SF (9)	2	1	1	1			3	4	
SD	Avinor AS (7)	4	3			2	5	7	4	2
	Bane NOR SF (10)	3	4		1		5	4	6	1
	Norske tog AS (4)	1				1	1	2		1
	Nye Veier AS (6)	3				1	4	3	4	2
	Vy AS (8)	5	5		1	2	7	6	2	1
UD	Norfund (10)	5		1	3	5	1	5	6	2
		67	82	49	29	56	65	69	158	49
		10,7 %	13,1 %	7,9 %	4,6 %	9 %	10,4 %	11,1 %	25,3 %	7,9 %

Kilde: Dokumentasjon Riksrevisjonen har mottatt fra departementene

Tabell 8 viser at det er flest (25,3 prosent) som har bransjerelatert erfaring og færrest (4,6 prosent) som har erfaring innen samfunnsansvar/bærekraft. Det er også få som har erfaring fra innovasjon/FoU

(7,9 prosent), internasjonalt arbeid (7,9 prosent) og risikostyring (9 prosent). Videre viser tabellen at spredningen i erfaringsbakgrunn er minst blant styremedlemmene i Kings Bay AS under Klima- og miljødepartementet (to av ni områder), Norsk Helsenet SF under Helse- og omsorgsdepartementet (fire av ni områder), Kommunalbanken AS under Kommunal- og distriktsdepartementet (fem av ni områder), Nationaltheatret AS under Kultur- og likestillingsdepartementet (fem av ni områder) og Norske tog AS under Samferdselsdepartementet (fem av ni områder).

Styremedlemmenes ledererfaring ut fra mottatt dokumentasjon

I dokumentasjonen vi har mottatt fra departementene, har det vært mulig å spore ledererfaring for 187 av styremedlemmene. Styremedlemmenes ledererfaring er analysert ut fra fire kategorier. Disse er toppleder selskap, operativ leder og/eller mellomleder selskap, selvstendig næringsdrivende og leder annen virksomhet (enn selskap). Analysen av hvordan antall styremedlemmers ledererfaring fordeler seg per selskap og på de fire lederkategoriene, går frem av tabell 9.

Tabell 9 Styremedlemmer med ledererfaring fordelt på fire kategorier – antall og andel per selskap

Dep.	Helelid selskap (antall sittet i styret i perioden 2019–2022 i parentes)	Totalt antall med ledererfaring	Toppleder selskap – andel	Operativ leder og/eller mellomleder selskap – andel	Selvstendig næringsdrivende – andel	Leder annen virksomhet – andel
FIN	Folketrygdfondet (10)	7	43 %	29 %	29 %	
HOD	Norsk Helsenet SF (7)	6	50 %		17 %	33 %
	AS Vinmonopolet (8)	2	100 %			
KLD	Kings Bay AS (6)	5	20 %	40 %	40 %	
	Enova SF (8)	3	100 %			
KDD	Kommunalbanken AS (9)	9	44 %	33 %		22 %
KD	Simula AS (8)	7	29 %	14 %	14 %	43 %
44	Unis AS (10)	8	13 %			88 %
KUD	Operaen AS (8)	4	25 %	50 %		25 %
	Nationaltheatret AS (8)	3	33 %			67 %
	NRK AS (8)	7	86 %	14 %		
	Norsk Tipping AS (10)	6	33 %	50 %		17 %
LMD	Statskog SF (6)	6	50 %	17 %	17 %	17 %
NFD	Statkraft SF (8)	8	50 %	38 %		13 %
	Argentum AS (11)	11	55 %	36 %		9 %
	Nysnø AS (7)	7	86 %			14 %
	Flytoget AS (7)	7	43 %	29 %	14 %	14 %
	Mesta AS (6)	6	50 %	50 %		
	Posten AS (7)	7	57 %	29 %		14 %
	Siva SF (7)	7	100 %			
	Space Norway AS (9)	7	71 %	14 %		14 %
OED	Gassco AS (7)	7	29 %	43 %		29 %
	Gassnova SF (5)					
	Statnett SF (9)	3	33 %			67 %
SD	Avinor AS (7)	7	71 %	29 %		
	Bane NOR SF (10)	10	60 %	30 %	10 %	
	Norske tog AS (4)	4	50 %	25 %		25 %
	Nye Veier AS (6)	6	67 %		17 %	17 %
	Vy AS (8)	8	75 %	25 %		
UD	Norfund (10)	9	56 %			44 %
		187				

Kilde: Dokumentasjon Riksrevisjonen har mottatt fra departementene

Tabell 9 viser at det bare er i ett av selskapene at det ikke er mulig å spore ledererfaring for noen av styremedlemmene. Det er Gassnova SF under Olje- og energidepartementet. Videre viser tabellen at det har vært mulig å spore ledererfaring for mindre enn 50 prosent av styremedlemmene som har sittet i løpet av perioden 2019–2022 i de fire selskapene AS Vinmonopolet under Helse- og omsorgsdepartementet (to av åtte), Enova SF under Klima- og miljødepartementet (tre av åtte), Nationaltheatret AS under Kultur- og likestillingsdepartementet (tre av åtte) og Statnett SF under Olje- og energidepartementet (tre av ni).

Med unntak av Gassnova SF viser tabell 9 at det for alle selskapene er dokumentert at det er styremedlemmer som har toppledererfaring. I 11 selskaper har mindre enn 50 prosent av styremedlemmene toppledererfaring, og her varierer andelen fra 3 prosent i Unis AS under Kunnskapsdepartementet til 44 prosent i Kommunalbanken AS under Kommunal- og distriktsdepartementet. I 13 selskaper har mer enn 50 prosent av styremedlemmene toppledererfaring, og her varierer andelen fra 55 prosent i Argentum AS under Nærings- og fiskeridepartementet til 100 prosent i de tre selskapene AS Vinmonopolet under Helse- og omsorgsdepartementet, Enova SF under Klima- og miljødepartementet og Siva SF under Nærings- og fiskeridepartementet. I de øvrige fem selskapene har 50 prosent av styremedlemmene toppledererfaring.

Styremedlemmenes styreefaring ut fra mottatt dokumentasjon

Styremedlemmenes styreefaring, slik det går frem av mottatt dokumentasjon, er analysert ut fra to roller, styreleder og styremedlem. Analysen av hvordan antall styremedlemmers styreefaring innen de to rollene fordeler seg per selskap, går frem av tabell 10.

Tabell 10 Styremedlemmenes styreefaring fra rollen som styreleder og styremedlem, per selskap

Dep.	Heleid selskap (antall sittet i styret i perioden 2019–2022 i parentes)	Erfaring som styreleder	Erfaring som styremedlem
FIN	Folketrygdfondet (10)	3	6
HOD	Norsk Helsenett SF (7)		1
	AS Vinmonopolet (8)		1
KLD	Kings Bay AS (6)	2	3
	Enova SF (8)	1	3
KDD	Kommunalbanken AS (9)	5	8
KD	Simula AS (8)	1	3
	Unis AS (10)		4
KUD	Operaen AS (8)	3	3
	Nationaltheatret AS (8)	3	3
	NRK AS (8)	3	6
	Norsk Tipping AS (10)	2	6
LMD	Statskog SF (6)	2	5
NFD	Statkraft SF (8)	4	5
	Argentum AS (11)	10	11
	Nysnø AS (7)	3	6
	Flytoget AS (7)	6	5
	Mesta AS (6)	2	6
	Posten AS (7)	3	6
	Siva SF (7)	4	6
OED	Space Norway AS (9)	2	3
	Gassco AS (7)	2	4
	Gassnova SF (5)		
	Statnett SF (9)		1
SD	Avinor AS (7)	6	7

	Bane NOR SF (10)	6	8
	Norske tog AS (4)	2	3
	Nye Veier AS (6)	3	3
	Vy AS (8)	6	7
UD	Norfund (10)	5	6
		89	139

Kilde: Dokumentasjon Riksrevisjonen har mottatt fra departementene

Tabell 10 viser at det bare er i ett av selskapene at det ikke er mulig å spore styreefaring for noen av styremedlemmene. Dette er Gassnova SF under Olje- og energidepartementet. Tabellen viser også at det ikke er mulig å spore styreledererfaring for noen av styremedlemmene i Norsk Helsenett SF og AS Vinmonopolet under Helse- og omsorgsdepartementet, Unis AS under Kunnskapsdepartementet eller Gassnova SF og Statnett SF under Olje- og energidepartementet.

6.1.2 Styremedlemmenes personlig egenskaper ut fra mottatt dokumentasjon

Den sentrale eierskapsenheten, eierskapsavdelingen i Nærings- og fiskeridepartementet, ble spurt om hvilke personlige egenskaper styrekandidater bør ha for å kunne fungere godt i et kollegium.

Eierskapsavdelingen svarte at det ikke finnes noen fasit, og at det er forsket lite på dette feltet.

Avdelingen viser til at artikler om temaet og internasjonale konsulentselskaper som jobber med styrerekruttering og erfarne styreledere, gjerne trekker frem egenskaper som klokskap, mot til å utfordre, god rolleforståelse, respekt for andre, gode samarbeidsevner og sterk integritet. Hva som er relevant for det enkelte styre, kan variere noe og bør ofte sees i sammenheng med blant annet øvrige styremedlemmers egenskaper, styrets dynamikk og selskapets situasjon.

Basert på svaret til eierskapsavdelingen har vi, med utgangspunkt i mottatt dokumentasjon, analysert departementenes vurderinger av styremedlemmenes personlige egenskaper ut fra åtte kategorier.

Disse er klokskap, høy integritet, god rolleforståelse, evne til å være nytenkende, gode relasjonelle evner, mot til å utfordre administrasjonen, høy gjennomføringsevne og øvrige egenskaper som ikke passet inn i noen av de syv andre kategoriene. Analysen viser at departementenes vurderinger av styremedlemmenes personlige egenskaper bare er sporbare ut fra mottatt dokumentasjon for et fåtall av de totalt 234 styremedlemmene som har sittet i styrene i løpet av perioden 2019–2022.

Åtte departementer har dokumentert vurderinger av de personlige egenskapene i noen av de åtte kategoriene til noen av styremedlemmene for alle sine selskap. Disse er Finansdepartementet, Klima- og miljødepartementet, Kommunal- og distriktsdepartementet, Kunnskapsdepartementet, Landsbruk- og matdepartementet, Nærings- og fiskeridepartementet, Samferdselsdepartementet og Utenriksdepartementet.

Tre departementer har bare dokumentert vurderinger av de personlige egenskapene til noen av styremedlemmene for noen av selskapene. For Helse- og omsorgsdepartementet er dette gjort for ett (AS Vinmonopolet) av to selskaper. For Kultur- og likestillingsdepartementet er dette gjort for to (Nationalteatret AS og NRK AS) av fire selskaper. For Olje- og energidepartementet er dette gjort for to (Gassco AS og Gassnova SF) av tre selskaper.

Mottatt dokumentasjon inneholder ingen vurderinger av de personlige egenskapene til styremedlemmene som kan plasseres i noen av de åtte kategoriene i Norsk Helsenett SF under Helse- og omsorgsdepartementet, Operaen AS og Norsk Tipping AS under Kultur- og likestillingsdepartementet og Statnett SF under Olje- og energidepartementet.

6.2 Departementenes ivaretagelse av at styremedlemmene skal ha tilstrekkelig kapasitet

Tidsbruk på styrevervet

Departementene har blitt spurt om hvilke konkrete forventninger som har vært formidlet til relevante kandidater til styreledervervet og styremedlemsvervene når det gjelder tidsbruk og tilgjengelighet.

Departementene svarer i all hovedsak helt generelt at kapasitet, tidsbruk, antall årlige styremøter i selskapene og en forventning om at styremedlemmene er godt forberedt og deltar på styremøtene, er tema i samtalen med styrekandidatene. Utover dette er det bare Kommunal- og distriktsdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet som ytterligere har konkretisert hvilke forventninger til tidsbruk som er tatt opp. Kommunal- og distriktsdepartementet har for Kommunalbanken AS tatt opp at det er elleve styremøter i løpet av året, og at det må beregnes én–to dager til forberedelser per møte, som vanligvis har en varighet på fire–fem timer. Videre har Kommunal- og distriktsdepartementet estimert antall styremøter og tidsbruken for hvert av de tre styreutvalgene Kommunalbanken AS har: revisjonsutvalg, risikoutvalg og kompensasjonsutvalg. Nærings- og fiskeridepartementet oppgir at det i samtalen har tatt opp hvor mange årlige styremøter/utvalgsmøter som er naturlig for det respektive selskapet å ha og at det må tas høyde for ad hoc-møter. For Nysnø AS er det tatt opp at selskapet har 6–8 styremøter i året med en varighet på fire–fem timer.

Eierskapsavdelingen i Nærings- og fiskeridepartementet oppgir at utviklingen de senere årene har vist at styrets arbeid blir stadig mer omfattende. Undersøkelser gjort av internasjonale konsultentselskaper viser at styrearbeid tar stadig mer tid, blant annet som følge av mer rettsliggjøring på ulike områder, og fordi styrene også synes å være mer engasjert i utformingen og oppfølgingen av strategier og oppfølgingen av etterlevelse og rapportering. For å få et bedre faktagrunnlag når det gjelder styremedlemmers tidsbruk i styrer, engasjerte Nærings- og fiskeridepartementet i 2019 Boston Consulting Group til å gjennomføre en undersøkelse om tidsbruken på styreverv i selskaper notert på Oslo Børs (ikke bare i selskaper der staten er eier). Et av funnene var at styrene bruker mer tid på styrearbeidet enn tidligere, og at styrelederne og styremedlemmene i noterte selskaper i snitt bruker henholdsvis 30 prosent og 20 prosent av et normalt arbeidsår på sine verv. Man må forvente at styreverv i noterte selskaper generelt kan kreve mer tidsbruk enn styreverv i unoterte selskaper, blant annet på grunn av krav om rapportering. Eierskapsavdelingen oppgir at det formidles ingen mer konkrete forventninger om tidsbruk utover det som generelt tas opp i samtalen med styrekandidatene, som omtalt i første setning i avsnittet ovenfor.

Antall verv og stillinger ved siden av styrevervet

Analysen av mottatt dokumentasjon viser at enkelte departementer har vært opptatt av at samme person ikke bør ha styreverv i flere enn to statlige selskaper samtidig. Til tross for at Boston Consulting Groups ovennevnte undersøkelse fra 2019 viser at styrets arbeid blir stadig mer omfattende og tidkrevende, har ikke Nærings- og fiskeridepartementet gitt noen sentrale føringer for hvor mange styrelederverv og /eller styremedlemsverv styremedlemmene i de heleide statlige selskapene maksimalt bør ha samtidig i andre selskaper.

Dokumentanalysen viser at informasjon om hvor mange styrelederverv de enkelte styremedlemmene har hatt ved siden av i perioden 2019–2022, bare har vært tilgjengelig i dokumentasjonen for 87 (36,9 prosent) av totalt 234 styremedlemmer. Den viser at antallet varierer fra 1 til 7 styrelederverv, og at 22,1 prosent har hatt fra 1 til 4 styrelederverv ved siden av. Tilsvarende har informasjon om antall styremedlemsverv bare vært tilgjengelige for 104 (44,1 prosent) styremedlemmer. Den viser at antallet varierer fra 1 til 10, og at 34,5 prosent har hatt fra 1 til 4 styremedlemsverv ved siden av. De med flest verv ved siden av er gjerne såkalte styregrossister som er selvstendige næringsdrivende, og som ikke er ansatt i en krevende stilling som administrerende direktør eller konsernsjef i et stort selskap.

6.3 Departementenes ivaretagelse av mangfold i styrene

Kjønn

Dokumentanalysen viser at alle departementene har ivare tatt lovkravene om styresammensetning ut fra kjønn for samtlige av de 30 heleide selskapene i hele perioden 2019–2022. Av totalt 234 personer som har sittet i selskapenes styre i perioden 2019–2022, er 116 kvinner og 118 menn.

Av de 116 kvinnene har 16 hatt styreleder verv, mens 100 har hatt styremedlems verv. En av kvinnene har hatt styreleder verv i 3 av de 30 selskapene samtidig. Blant de 100 kvinnene som har hatt styremedlems verv, har 5 hatt verv i 2 av de 30 selskapene samtidig, mens 1 har hatt styremedlems verv i 3 av selskapene samtidig. Dette innebærer at det er 6 gjengangere blant kvinnene som har sittet i styrene i de 30 selskapene undersøkelsen omfatter.

Av 118 menn har 25 hatt styreleder verv, mens 93 har hatt styremedlems verv. Det er ingen menn som har hatt flere styreleder verv samtidig i de 30 selskapene, men 3 som har hatt styreleder verv, har samtidig hatt 1 styremedlems verv hver i andre selskaper i undersøkelsen. Blant de 93 mennene som har hatt styremedlems verv, har 1 hatt verv i 2 av de 30 selskapene samtidig. Dette innebærer at det er 4 gjengangere blant mennene som har sittet i styrene i de 30 selskapene undersøkelsen omfatter.

Alder og kulturell bakgrunn

Dokumentanalysen viser at departementenes forsøkt på å få spredning i styrenes alderssammensetning ikke gjenspeiles i det faktiske resultatet av styrevalgene. Av totalt 234 styremedlemmer har vi informasjon om fødselsåret for 223. Per 2022 varierte alderen på disse 223 styremedlemmene fra 37 år (født i 1985) til 76 år (født i 1946). Andelen som er under 40 år (født etter 1982) og over 70 år (født før 1952), utgjør henholdsvis kun 2,2 prosent og 4,5 prosent. Andelen av de som er mellom 40 og 70 år, utgjør 93 prosent. Av disse utgjør andelen som er mellom 50 og 60 år, 55 prosent. De fem styremedlemmene som er yngre enn 40 år, sitter i styrene i Simula AS (Kunnskapsdepartementet), Operaen AS (Kultur- og likestillingsdepartementet), Statskog SF (Landbruks- og matdepartementet), Flytoget AS og Siva SF (begge Nærings- og fiskeridepartementet).

Dokumentanalysen viser dessuten at departementene, med unntak av Kultur- og likestillingsdepartementet, i liten grad har forsøkt å få personer med ulik kulturell bakgrunn inn i styrene og at dette gjenspeiles i det faktiske resultatet av styrevalgene. Av 169 styremedlemmer etter valget i 2022 er andelen som oppgir å ha innvandrer- eller minoritetsbakgrunn, 4,7 prosent. Av dem som oppgir å ha en annen kulturell bakgrunn enn norsk, sitter fem i styret i Operaen AS, Nationalteatret AS, NRK AS og Norsk Tipping AS, alle under Kultur- og likestillingsdepartementet. De øvrige sitter i styret i Norsk Helsenett SF (Helse- og omsorgsdepartementet), Simula AS (Kunnskapsdepartementet) og Statskog SF (Landbruks- og matdepartementet).

Blant de fem som er under 40 år, og de fem som har en annen kulturell bakgrunn enn norsk, er det to styremedlemmer som hver ivaretar begge hensynene i samme person.

Geografisk tilhørighet

Departementenes forsøk på å få spredning i geografisk tilhørighet blant styremedlemmene, gjenspeiles heller ikke i det faktiske resultatet av styrevalgene. Av totalt 234 styremedlemmer har vi informasjon om bostedsfylke for 221 gjennom dokumentasjonen vi har mottatt fra departementene. Dokumentanalysen viser at andelen styremedlemmer med bosted i fylkene fordeler seg slik: 1,8 prosent i Agder, 2,3 prosent i Nordland, 2,7 prosent i Møre og Romsdal, 2,7 prosent i Vestfold og Telemark, 3,6 prosent i Innlandet, 4,5 prosent i Troms og Finnmark, 6,8 prosent i Trøndelag, 8,6 prosent i Rogaland, 12,2 prosent i Vestland, 18,6 prosent i Viken og 30,8 prosent i Oslo. For øvrig har 0,9 prosent av styremedlemmene tilhørighet på Svalbard, og 4,5 prosent bor i utlandet.

Ifølge analysen av registerdata bor 33,7 prosent av 169 styremedlemmer i Oslo og 17,7 prosent i Viken etter valget våren 2022. Av dem som bor i Viken, er andelen som bor i Asker eller Bærum, på 63,3 prosent. Dette innebærer at om lag 45 prosent hadde geografisk tilhørighet i Oslo, Asker eller Bærum etter valget i 2022.

6.4 Departementenes ivaretagelse av at eieroppnevnte styremedlemmer bør være uavhengige

Departementene har blitt spurt om hva de har gjort i rekrutteringsprosessene for å ta hensyn til at styremedlemmene bør være uavhengige av henholdsvis eier og selskapets ledelse. Uavhengighet i denne sammenheng innebærer å ikke ha forretningsmessige, familiære eller andre nærstående relasjoner som må antas å kunne påvirke vurderinger og beslutninger.

Svarene viser at departementene ikke er særlig opptatt av styremedlemmenes uavhengighet til eier. Ingen av departementene oppgir noe konkret om hva de foretar seg for å ivareta at de eieroppnevnte styremedlemmene bør være uavhengige av eier. Når det gjelder styremedlemmer som har hatt vervene over mange år, kan uavhengigheten til eier påvirkes av at også de som jobber med styrevalg i departementene, har de samme oppgavene over lang tid. Departementene har navngitt hvem i departementene som har jobbet med forvaltning av statens eierskap og styrevalg i de enkelte selskapene, og i hvilken periode. Svarene viser at de ansatte i departementene hadde jobbet med å forvalte statens eierskap, inkludert styrevalg, i de enkelte selskapene mellom 2 og 30 år per januar–februar 2022. De fleste ansatte hadde jobbet med styrevalg for samme selskap mellom 5 og 12 år. Ansatte i Olje- og energidepartementet, Landbruks- og matdepartementet, Kunnskapsdepartementet, Helse- og omsorgsdepartementet, Samferdselsdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet hadde jobbet lengst med styrevalg i samme selskap, med henholdsvis 30 år (Statnett SF), 18 år (Statskog SF), 14 år (Simula AS og Unis AS), 13 år (Norsk Helsenett SF), 15 år (Avinor AS) og 14 år (Argentum AS). Antall styremedlemmer som ble skiftet ut i disse selskapene før styrevalget i 2022, var 0 (Avinor AS), 1 (Argentum AS) 2 (Statnett SF, Statskog SF og Unis AS) og 3 (Simula AS og Norsk Helsenett SF), jf. tabell 3 i kapittel 5.2.1.

Spørreundersøkelsene viser at 44 styremedlemmer fordelt på 21 selskaper under 8 departementer oppgir at de aldri hadde blitt spurt av departementet om de hadde en nærstående relasjon til noen i departementet som forvalter eierskapet i selskapet, i forbindelse med nyvalg eller gjenvalg. De 44 er fordelt på 4 styremedlemmer i selskapet under Finansdepartementet, 3 styremedlemmer i 2 selskaper under Helse- og omsorgsdepartementet, 6 styremedlemmer i 2 selskaper under Kunnskapsdepartementet, 9 styremedlemmer i 4 selskaper under Kultur- og likestillingsdepartementet, 1 styremedlem i selskapet under Landbruks- og matdepartementet, 11 styremedlemmer i 4 selskaper under Nærings- og fiskeridepartementet, 3 styremedlemmer i 3 selskaper under Olje- og energidepartementet og 7 styremedlemmer i 4 selskaper under Samferdselsdepartementet. Videre oppgir 31 at de hadde blitt spurt før nyvalg, og 13 at de både hadde blitt spurt før nyvalg og gjenvalg.

Videre viser spørreundersøkelsene at det etter styrevalget våren 2022 er ni styremedlemmer som har sittet sammenhengende i styret i mer enn ti år (nyvalgt i 2012 eller tidligere). To av dem sitter i styret i Enova SF (Klima- og miljødepartementet) og Norsk Tipping AS⁵¹ (Kultur- og likestillingsdepartementet). De øvrige syv sitter i styrene i Statnett SF (Olje- og energidepartementet), Statskog SF (Landbruks- og matdepartementet), Unis AS (Kunnskapsdepartementet) og Avinor AS (Samferdselsdepartementet) med ett styremedlem i hvert selskapsstyre, mens tre av dem sitter i styret i Simula AS (Kunnskapsdepartementet).

⁵¹ Styremedlemmet i Norsk Tipping AS hadde vært fast møtende varamedlem uten stemmerett fra før 2010 og frem til 2021 da vedkommende ble nyvalgt som fast styremedlem.

Når det gjelder styremedlemmenes habilitet og uavhengighet til selskapets ledelse, viser departementenes svar at dette er noe de er langt mer oppmerksomme på. De fleste departementene oppgir at dette er basert på tillit, men at kandidatene i et intervju eller en samtale blir spurt om det er særskilte forhold og/eller forbindelser knyttet til habilitet og interessekonflikter som er relevante i vurderingen av deres kandidatur. Nærings- og fiskeridepartementet oppgir at det lister opp eksempler på relevante forhold som kan være vanskelige, og at de spør kandidatene eksplisitt om det er noe departementet burde vite. Departementene oppgir også at de forventer at de som blir valgt inn i styrene, fortløpende orienterer om eventuelle endrede forhold som tilsier at det kan stilles spørsmål ved deres uavhengighet og habilitet. Helse- og omsorgsdepartementet oppgir at det for AS Vinmonopolet og Norsk Helsenet SF er særlig viktig at styremedlemmene er uavhengige av bransje, kunder og leverandører. To departementer (Kunnskapsdepartementet og Klima- og miljødepartementet) oppgir ingenting konkret om hvordan de har ivaretatt styremedlemmenes uavhengighet til selskapets ledelse i rekrutteringsprosessen. De svarer bare at de har valgt styremedlemmer som er uavhengige av selskapenes ledelse, eller at det ikke har vært aktuelt å velge styremedlemmer som ikke har vært uavhengige.

Spørreundersøkelsene viser at 40 styremedlemmer (av totalt 131) fordelt på 20 selskaper under 8 departementer oppgir at de aldri hadde blitt spurt av departementet om de hadde en nærstående relasjon til noen i selskapets ledelse i forbindelse med nyvalg eller gjenvalg. Av de 40 er 23 fordelt på 7 styremedlemmer i 5 selskaper under Nærings- og fiskeridepartementet, mens 3 er styremedlemmer i 2 selskaper under Helse- og omsorgsdepartementet og 6 er styremedlemmer i 2 selskaper under Kunnskapsdepartementet. Videre er det 39 som oppgir at de hadde blitt spurt før nyvalg, og 10 som oppgir at de både hadde blitt spurt før nyvalg og gjenvalg.

7 Samlet bilde av selskapsstyrenes sammensetning av kompetanse, kapasitet og mangfold ut fra departementenes styrevalgprosesser i perioden 2021–2022

I dette kapitlet belyser vi hele problemstilling 2.

I kapittel 7.1 sammenstiller vi data fra kapittel 6 om departementenes dokumentasjon av styremedlemmenes kompetanse, med data fra spørreundersøkelsene om styrenes sammensetning ut fra departementenes styrevalgprosesser i 2021–2022. Resultatene av analysen i kapittel 7.1 er fremstilt på et overordnet nivå for alle selskapene samlet.

I kapittel 7.2 og 7.3 beskriver vi styrenes sammensetning når det gjelder kapasitet og mangfold i perioden 2021–2022. Når det gjelder kapasitet, bygger analysene på spørreundersøkelsene, mens analysene av mangfold bygger både på spørreundersøkelsene og på registerdata.

7.1 Kompetanse i selskapenes styrer i 2021–2022

7.1.1 Faglig kompetanse

Undersøkelsen viser at det ut fra mottatt dokumentasjon er stor variasjon i styrenes kompetansesammensetning, antall eiervalgte medlemmer samt når og om det gjøres endringer ved valg eller oppnevning av nye styremedlemmer og/eller styreleder årlig eller annethvert år (eventuelt sjeldnere).

Styrenes samlede faglige kompetanse, herunder erfaring, vil naturlig nok variere ut fra den virksomheten et selskap driver, og delvis også ut fra størrelsen på styret. Styrene bør i utgangspunktet ikke være satt sammen av styremedlemmer som har den samme hovedvekten av sin kompetanse på de samme områdene, eksempelvis er det ikke naturlig at et styret kun består av medlemmer med samfunnsfaglig utdanning eller at alle har jobbet i utdanningssektoren. Dette kommer også tydelig frem i undersøkelsen, som viser at svært få styrer har medlemmer med høy kompetanse på mange av de samme områdene. Undersøkelsen viser at det på et overordnet nivå er flere kompetanseområder som dekkes godt i de aller fleste styrene, mens andre varierer. For enkelte selskaper kan styrene enten mangle kompetanse på viktige områder som styret selv synliggjør, eller så kan kompetansen være stor på områder som styrene selv ikke anser som de vesentligste. Det sistnevnte er tilfelle for et flertall av styrene, det vil si at hvert medlems egenvurderte kompetanse og dermed den samlede kompetansen i styret kan være større på andre områder enn de områdene der styret antas å ha behov for kompetanse. Undersøkelsen viser også at enkelte av de 14 kompetanseområdene i undersøkelsen kan være sammenfallende, for eksempel kan arbeidserfaring fra finanssektoren falle sammen med relevant bransjekompetanse. For noen av selskapene kan også enkelte av kompetanseområdene være en naturlig del av selskapets kjernevirksomhet eller sektor.

Styrenes egenvurderte kompetanse og hvilke kompetanseområder som er vurdert som veldig viktige ut fra selskapenes egenart

Styrenes kompetansesammensetning i 2021–2022 er analysert ut fra 14 kompetanseområder, jf. omtale av analysene i kapittel 2. Styrenes egenvurderte faglige kompetanse innen disse 14 kompetanseområdene er dokumentert gjennom svarene som styremedlemmer, styreledere og daglige ledere i selskapene har gitt på spørreundersøkelsene.⁵² Tabell 11 gir en oversikt over styrenes

⁵² Argentum AS er ikke med i tabell 12 eller i analysene i kapittel 7.1.1. Det var store endringer i styret i 2021 og 2022, og det er for få som har svart på spørreundersøkelsene til at det vil gi et rettviseende bilde å bruke dataene i en samlet fremstilling.

egenvurderte kompetanse og hvilke områder styret og daglig leder i det enkelte selskap mener det er veldig viktig at styret har kompetanse på ut fra selskapenes egenart.

Styrets medlemmer og styreleder har vurdert sin egen kompetanse innen de 14 kompetanseområdene ut fra kategoriene «Meget god», «God», «Middels» eller «Lav», og i tabellen oppgis samlet egenvurdert kompetanse for hele styret, jf. omtale i kapittel 2.3.3. Kategoriene markeres med farger i rutene i tabellen. I tabellen er også de områdene styret og daglig leder mener det er veldig viktig at styret har kompetanse på, markert med en «X» i ruten. For eksempel er rutene som er markert med mørk grønn farge og en «X», områder som styret ut fra sin egen vurdering har meget god kompetanse på, og som er veldig viktige ut fra selskapets egenart. Den egenvurderte kompetansen i tabell 11 kan være påvirket av at ikke alle har besvart spørreundersøkelsene. Dette innebærer at kompetanseområder som ikke synes å være godt dekket i styret, likevel kan være ivarettatt av styremedlemmer som ikke har besvart spørreundersøkelsene, jf. omtale i kapittel 2.3.3.

Tabell 11 Styrenes egenvurderte kompetanse og hvilke kompetanseområder som ifølge styret og daglig leder er veldig viktige ut fra selskapenes egenart

	Finans/ økonomi	Kap.forv. /inves.	Jus	Politikk / off. forv.	Kom. drift/ utvikling	Teknologi	Innovasjon /FoU	Samfunns- ansvar/ bærekraft	Risiko- styring	Strategi/ omstilling	Statlig eierskap	Relevant bransje- komp.	Internasj. arbeids- erfaring	Leder- erfaring
Folketrygdfondet	X	X						X	X	X				
Norsk Helsenett SF	X			X		X			X	X	X	X		X
AS Vinmonopolet	X			X		X		X			X			
Kings Bay AS	X							X	X	X	X			X
Enova SF				X					X					
Kommunalbanken AS	X	X			X			X	X	X		X		
Simula AS						X	X		X	X				X
Unis AS				X				X	X	X	X			
Operaen AS	X									X				X
Nationaltheatret AS	X			X				X	X	X		X		
NRK AS							X			X				X
Norsk Tipping AS	X			X	X	X		X	X	X				X
Statskog SF	X			X	X			X	X	X				
Statkraft SF	X	X		X	X			X	X	X		X	X	X
Nysnø AS	X	X				X	X	X	X					
Flytoget AS	X			X	X				X	X				X
Mesta AS	X				X	X		X	X	X				X
Posten AS	X				X	X			X	X				X
Siva SF					X		X			X				
Space Norway AS	X				X				X	X				
Gassco AS								X	X	X		X		X
Gassnova SF														
Statnett SF	X			X				X	X	X				
Avinor AS	X				X	X			X	X				X
Bane NOR SF	X			X	X			X	X	X	X			
Norske tog AS	X	X	X						X					X

Nye Veier AS	X							X	X			X		
Vy AS	X				X	X		X	X	X	X			X
Norfund	X	X			X			X	X					

Samlet egenvurdert kompetanse Meget god God Middels Lav Veldig viktig kompetanseområde X

Kilde: Riksrevisjonens spørreundersøkelser til styremedlemmer, styreleder og daglig leder

Tabell 11 viser at det er stor variasjon i hvor mange kompetanseområder det enkelte selskaps styre og daglige leder mener det er veldig viktig at styret har kompetanse på. Det er også variasjon i hvor god kompetanse hvert enkelt styre har innen de kompetanseområdene som anses som veldig viktige for styret.

Ifølge tabell 11 mener de fleste styrene og de daglige lederne i selskapene at kompetanseområdene finans/økonomi, samfunnsansvar/bærekraft, risikostyring, strategi/omstilling og ledererfaring er veldig viktige kompetanseområder for selskapene, og at styrene i alle selskapene har meget god eller god samlet kompetanse på disse områdene.

22 (av 29) av selskapenes styre og daglige ledere vurderer kompetanseområdet finans/økonomi som veldig viktig, men bare 4 av styrene mener de besitter meget god kompetanse på området. 24 av styrene med daglige ledere vurderer kompetanseområdet risikostyring som veldig viktig, mens 13 av styrene vurderer sin egen kompetanse som meget god på dette området. Når det gjelder samfunnsansvar/bærekraft, mener 19 av styrene med daglige ledere at dette området er veldig viktig, og 10 av styrene mener de har meget god samlet kompetanse på området. 22 av styrene med daglige ledere mener at kompetanseområdet strategi/omstilling er veldig viktig, og så mange som 17 av styrene vurderer sin egen kompetanse på området som meget god. Det er hele 22 styre som oppgir å ha meget god kompetanse innen ledererfaring, men dette området vurderes bare som veldig viktig av 14 av styrene og de daglige lederne.

Tabell 11 viser også følgende:

- Alle styrene i selskapene har i gjennomsnitt meget god kompetanse innen om lag halvparten av de viktigste kompetanseområdene for styret. De fleste styrene oppgir omkring fem viktige kompetanseområder, mens Statkraft SF (Nærings- og fiskeridepartementet) mener at hele ti områder er veldig viktige for styret. Noen styre har bare meget god kompetanse på tre områder, samtidig som disse styrene og de daglige lederne mener at det er flere andre områder der det er veldig viktig at styret har god kompetanse.
- Enkelte selskaper skiller seg ut ved at styret har meget god kompetanse innen omtrent alle områdene som anses som veldig viktige for styret og daglig leder. Mesta AS har for eksempel god kompetanse innen seks av syv av disse områdene, mens Posten Norge AS har god kompetanse innen fem av seks (begge er under Nærings- og fiskeridepartementet). Også når det gjelder Gassco AS (Olje- og Energi departementet) på fire av fem områder, og NRK AS (Kultur- og likestillingsdepartementet) og Siva SF (Nærings- og fiskeridepartementet) innen to av tre områder, er det stort sammenfall mellom det styrene og de daglige lederne vurderer som viktige kompetanseområder og styrets egenvurderte kompetanse.
- Samlet sett vurderer ikke styret i Statnett SF (Olje- og energidepartementet) sin egen kompetanse som meget god innen noen av de 14 kompetanseområdene, men som god innen mange av dem. Når det gjelder Gassnova SF (Olje- og energidepartementet), er det ingen områder som vurderes som viktigere enn andre (veldig viktige) av flertallet av styret og daglig leder.
- Omtrent halvparten av styrene har middels og/eller lav kompetanse på ett eller flere områder. Flest styre har middels eller lav kompetanse innen områdene jus, kapitalforvaltning/investering, politikk/offentlig forvaltning og teknologi.

- Bare ett selskap, Nysnø AS under Nærings- og fiskeridepartementet, har et styre og en daglig leder som mener at kapitalforvaltning/investering er veldig viktig, og her vurderer også styret sin egen kompetanse som meget god.
- Bare seks selskaper sine styrer og daglige ledere mener det er veldig viktig med relevant bransjekompetanse i selskapets styre. Disse styrene er tilknyttet ulike departementer. Av disse seks selskapene har Gassco AS (Olje- og energidepartementet) og Nye Veier AS (Samferdselsdepartementet) også meget god kompetanse på området i styret.
- Bare styret og daglig leder i ett selskap mener at jus er et veldig viktig kompetanseområde for styret, Norske tog AS (Samferdselsdepartementet). Det er ingen selskaper som har meget god kompetanse på området. Jus er det området der flest selskaper har middels kompetanse, og der ett selskap har lav kompetanse, NRK AS (Kultur- og likestillingsdepartementet).
- Få styrer har meget god kompetanse innen teknologi, innovasjon/FoU og internasjonal arbeidserfaring, og de fleste styrene mener ikke at disse områdene er blant de viktigste for styret å ha kompetanse innen. Noen flere styrer mener at det er veldig viktig for styret å ha kompetanse innen teknologi enn innen de to andre områdene. Enkelte styrer har derimot meget god kompetanse innen innovasjon/FoU og internasjonal arbeidserfaring, men her vurderer styrene at dette ikke er kompetanseområder som veldig viktige.
- Tre selskaper har middels kompetanse innen et område som vurderes som veldig viktig for styret og daglig leder. Det gjelder AS Vinmonopolet (Helse- og omsorgsdepartementet) på teknologiområdet samt Flytoget AS (Nærings- og fiskeridepartementet) og Statnett SF (Olje- og energidepartementet) innen politikk/offentlig forvaltning. Det tas forbehold om at det for disse tre selskapene kan være styremedlemmer som har meget god kompetanse innen disse områdene, men som ikke har besvart vår spørreundersøkelse.

Når det gjelder selskaper som driver likeartet virksomhet innen samme sektor eller bransje, er det både forskjeller og likheter med hensyn til i hvilken grad styrenes egenvurderte kompetanse reflekterer hvor viktig et kompetanseområde er for styret og daglig leder ut fra selskapets egenart. Nedenfor følger noen eksempler.

- I Nysnø AS (Nærings- og fiskeridepartementet), Folketrygdfondet (Finansdepartementet), Norfund (Utenriksdepartementet) og Kommunalbanken AS (Kommunal- og distriktsdepartementet) – som driver virksomhet innen finansiell sektor – mener alle styrene og de daglige lederne i selskapene at det er veldig viktig med kompetanse innen finans/økonomi, kapitalforvaltning/investering, samfunnsansvar/bærekraft og risikostyring. Det varierer om styrene har meget god eller god kompetanse innen disse områdene. Investeringer er kjernevirksomheten til selskapene, bortsett fra Kommunalbanken AS, som driver mer rendyrket bankvirksomhet. Det er bare styret i Nysnø AS som har meget god kompetanse innen kapitalforvaltning/investering. Innen finans/økonomi er det bare Norfunds styre som har meget god kompetanse, mens styrene i Folketrygdfondet og Norfund har meget god kompetanse innen samfunnsansvar/bærekraft og risikostyring. Det er også variasjon i hvilken kompetanse disse fire selskapenes styrer har på andre områder, og styret i Kommunalbanken AS er for eksempel det eneste som har meget god kompetanse på strategi/omstilling, og som samtidig mener at dette er et veldig viktig kompetanseområde. Alle de fire selskapenes styrer og daglige ledere mener at det ikke er veldig viktig med kompetanse innen jus, politikk/offentlig forvaltning, statlig eierskap og internasjonal arbeidserfaring. Styrene i de fire selskapene er fremstår som ulike når det gjelder kompetansesammensetningen på viktige områder, mens de er like når det gjelder kompetansesammensetningen på områder de anser som er lite viktige, jf. tabell 11.
- Samtlige styrer og daglige ledere i de fire selskapene i bygge- og entreprenørbransjen og infrastrukturbygging, det vil si Bane NOR SF (Samferdselsdepartementet), Mesta AS (Nærings- og fiskeridepartementet), Statnett SF (Olje- og energidepartementet) og Nye Veier AS

(Samferdselsdepartementet), anser finans/økonomi, samfunnsansvar/bærekraft og risikostyring som veldig viktig kompetanse. Av disse fire selskapene er det bare styret i Mesta AS som har meget god kompetanse innen områdene kommersiell drift/utvikling og teknologi, og som oppgir at disse områdene er veldig viktige for styret. Styret i Mesta AS har også meget god kompetanse innen strategi/omstilling. Det samme har styret i Nye Veier AS, som også er det eneste av disse selskapenes styre som har meget god kompetanse innen samfunnsansvar/bærekraft, og som har relevant bransjekompetanse. Styrene i Mesta AS og Nye Veier AS har ellers meget god kompetanse på flere områder, mens styret i Bane NOR SF bare har meget god kompetanse på ett område, og Statnett SF har ikke meget god kompetanse på noen av de 14 områdene, jf. tabell 11. Ut fra hva selskapenes styre og daglige ledere selv har oppgitt av egenvurdert kompetanse og hvilke områder som anses som veldig viktige, er det få fellestrekk til tross for at disse selskapene har virksomhet innenfor samme sektor eller bransje.

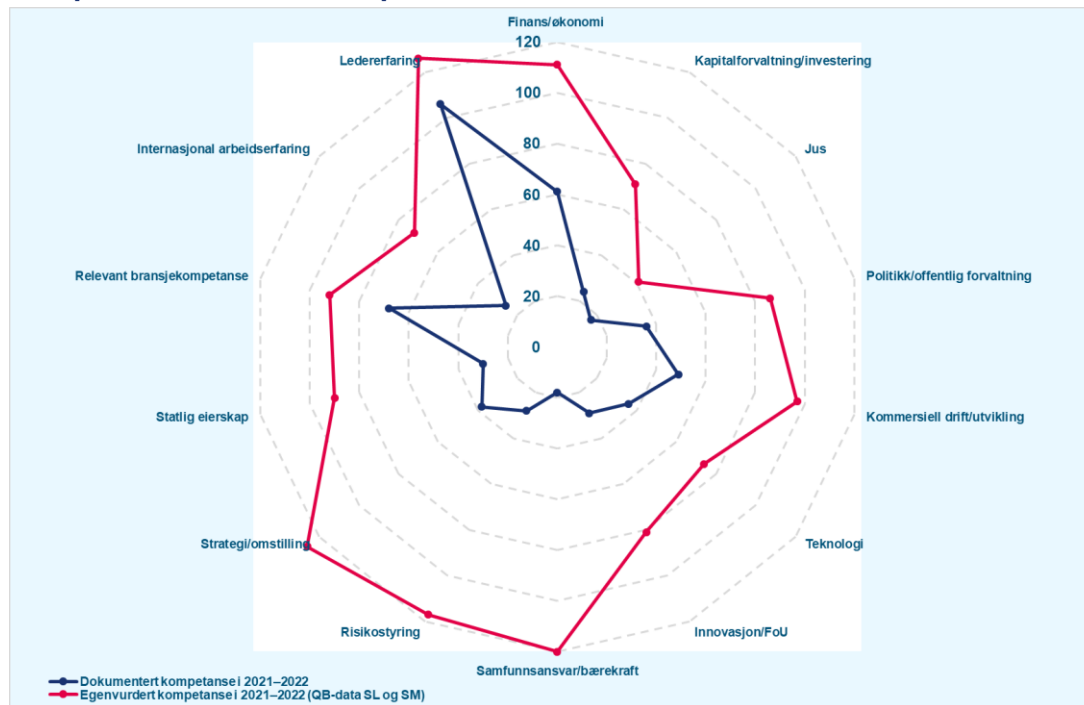
- Styrene og de daglige lederne i de statlige monopolene Norsk Tipping AS (Kultur- og likestillingsdepartementet) og AS Vinmonopolet (Helse- og omsorgsdepartementet) mener at finans/økonomi, politikk/offentlig forvaltning, teknologi og samfunnsansvar/bærekraft er veldig viktige kompetanseområder, men på noen av disse områdene varierer de med hensyn til graden av kompetanse. Ellers har begge styrene meget god kompetanse innen strategi/omstilling og ledererfaring, men varierer i graden av kompetanse på andre områder. Innen kommersiell drift/utvikling og risikostyring har styret i Norsk Tipping AS meget god kompetanse, og områdene anses som veldig viktige, mens styret i AS Vinmonopolet har meget god kompetanse innen statlig eierskap og anser dette området som veldig viktig. I begge selskapene mener styrene og de daglige lederne at det er mindre viktig at styrene har kompetanse innen kapitalforvaltning/investering, jus, relevant bransjeerfaring og internasjonal erfaring, jf. tabell 11.
- Både styret og daglig leder i Vygruppen AS (Samferdselsdepartementet) og Flytoget AS (Nærings- og fiskeridepartementet), som er selskaper som driver med persontogtrafikk, mener at det er veldig viktig at styret har kompetanse innen finans/økonomi, kommersiell drift/utvikling, strategi/omstilling, risikostyring og ledererfaring. Styret i Flytoget AS har meget god kompetanse på alle disse områdene, mens styret i Vygruppen AS har god kompetanse på to av områdene og meget god kompetanse på tre av dem. Det er noen forskjeller i hvilke andre områder som anses som veldig viktige for styrene, og det er også kompetanseområder, blant annet jus, der begge styrene har middels kompetanse. Styret i Vygruppen AS har middels kompetanse på flere områder, blant annet innen relevant bransjekompetanse. Ingen av styrene i disse selskapene har meget god egenvurdert kompetanse innen samfunnsansvar/bærekraft, selv om de driver virksomhet i en sektor som har betydelig klima-, miljø- og naturpåvirkning, jf. tabell 11.
- Styrene og de daglige lederne i de to scenekunstselskapene Operaen AS og Nationalteatret AS (begge Kultur- og likestillingsdepartementet) har bare ett kompetanseområde de begge mener er veldig viktig for selskapenes styre, og der styrenes egenvurderte kompetanse er meget god, innen strategi/omstilling. Ifølge begge selskapenes styre og daglige ledere er det også veldig viktig med kompetanse innen finans/økonomi. På dette området har begge selskapene god kompetanse. Styret i Nationalteatret AS har ikke meget god kompetanse innen noen andre områder, mens styret i Operaen AS har meget god ledererfaring. På de andre kompetanseområdene er det også lite sammenfall, som tabell 11 også viser.

Sammenligning av styremedlemmenes dokumenterte og egenvurderte kompetanse innen 14 kompetanseområder

Styrenes faglige kompetansesammensetning i 2021–2022, slik den går frem av dokumentasjonen vi har mottatt fra departementene, er analysert ut fra 14 kompetanseområder og sammenlignet med styremedlemmenes egenvurdering av om de har meget god eller god kompetanse på de samme 14 kompetanseområdene, i spørreundersøkelsene. Analysen av antall styremedlemmer med henholdsvis dokumentert og egenvurdert meget god eller god kompetanse innen hvert av de 14 kompetanseområdene, går frem av figur 3. For at det skal kunne gjøres en sammenligning av den

dokumenterte og den egenvurderte kompetansen er det bare styremedlemmer som har besvart spørreundersøkelsene som inngår i figur 3. Det kan derfor ikke utelukkes at departementene har dokumentert mer kompetanse innen de 14 kompetanseområdene enn det som går frem av figur 3.

Figur 3 Antall styremedlemmer med henholdsvis dokumentert og egenvurdert kompetanse innen 14 kompetanseområder



Kilde: Dokumentasjon Riksrevisjonen har mottatt fra departementene, og Riksrevisjonens spørreundersøkelser til styreledere og styremedlemmer

Figur 3 viser et radardiagram over dokumentert kompetanse blant styremedlemmene (blå linje) og hvilken kompetanse de selv har vurdert å besitte (rød linje). Verdien på den vertikale aksene går fra 0 til 120 og viser antallet kompetansen er dokumentert for eller egenvurdert til å være for hvert av de 14 kompetanseområdene. Hver prikk på den røde eller blå linjen viser verdien for hvert av de 14 kompetanseområdene. Jo nærmere de røde eller blå prikkene i radardiagrammet befinner seg midten av figuren (verdien 0), desto lavere er den dokumenterte kompetansen eller den egenvurderte kompetansen. At den blå linjen ligger innenfor den røde linjen i radardiagrammet, betyr at det ikke er dokumentert like mye kompetanse blant styrene i de heleide selskapene sammenlignet med hvordan de vurderer sin egen kompetanse. Fremstillingen i figur 3 av både den dokumenterte kompetansen (blå linje) og egenvurderte kompetansen (rød linje), omfatter kun de styremedlemmene som har besvart spørreundersøkelsene. Det kan derfor være kompetanse departementene har dokumentert at styremedlemmene har, som likevel ikke frem av figuren.

Figur 3 viser at det langt på vei er samsvar mellom departementenes dokumentasjon og styrenes egenvurdert kompetanse innen finans/økonomi, relevant bransjekompetanse og ledererfaring. Videre fremgår det at spriket mellom dokumentert og egenvurdert kompetanse er størst innen strategi/omstilling, risikostyring og samfunnsansvar/bærekraft. Når det gjelder jus, er spriket mellom dokumentert og egenvurdert kompetanse liten. Samtidig er jus det kompetanseområdet med minst dokumentasjon og hvor færrest styremedlemmer har dokumentert og egenvurdert kompetanse.

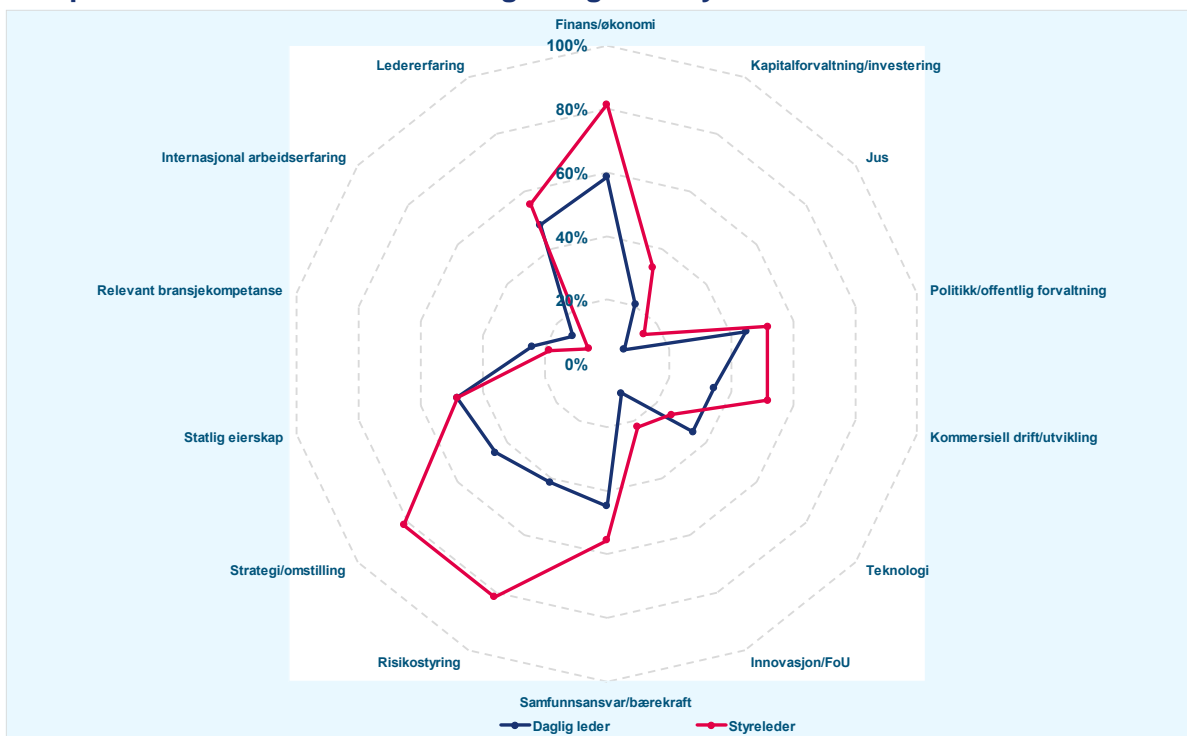
For øvrig reflekterer figur 3 at det av naturlige grunner er enklere for departementene å dokumentere styremedlemmenes kompetanse på noen av de 14 kompetanseområdene enn andre. For eksempel vil det være enklere å dokumentere formell utdanningskompetanse innen finans/økonomi, jus og/eller

teknologi enn konkret kompetanse basert på arbeidserfaring innen områder som risikostyring, samfunnsansvar/bærekraft og strategi/omstilling.

Hvilke av de 14 kompetanseområdene styreledere og daglig ledere har vurdert som veldig viktige for selskapenes styrer

Hvilke av de 14 kompetanseområdene styreledere og daglig ledere har vurdert som veldig viktige, går frem av figur 4.

Figur 4 Andelen styrelederes og daglige leders vurdering av hvilke av de 14 kompetanseområdene som er veldig viktige for styrene



Kilde: Riksrevisjonens spørreundersøkelser til daglige ledere og styreledere

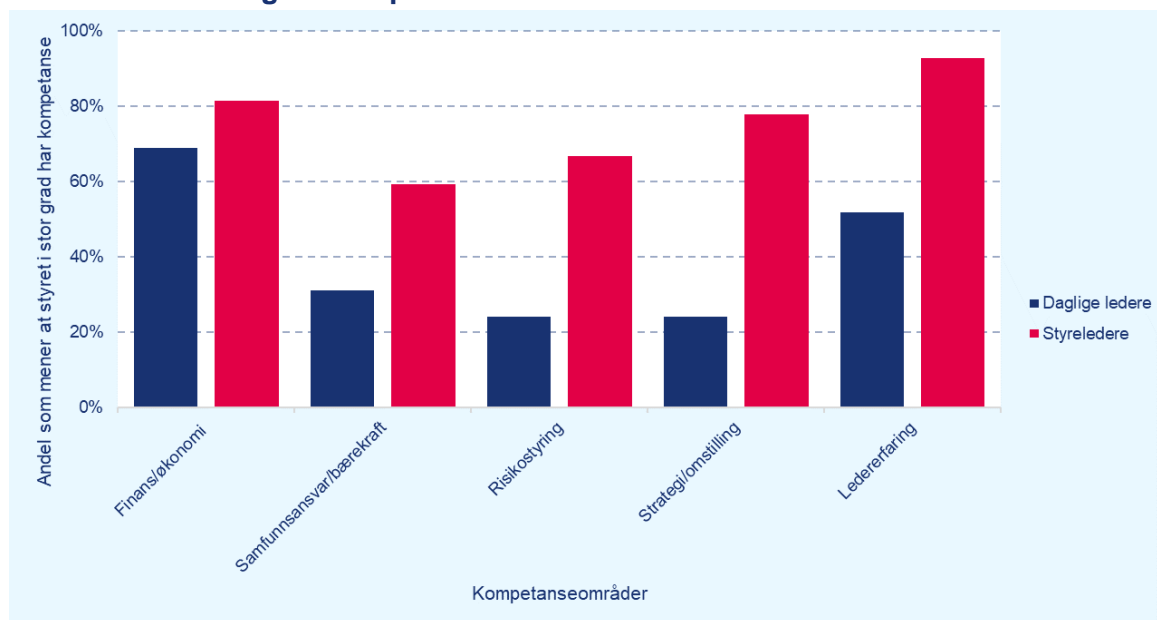
Figur 4 viser at kompetanseområdet finans/økonomi er det området som den høyeste andelen av daglige ledere og styreledere anser som veldig viktig. Deretter følger strategi/omstilling, risikostyring, samfunnsansvar/bærekraft og ledererfaring. En større andel av styrelederne mener at strategi/omstilling, risikostyring og samfunnsansvar/bærekraft er veldig viktige kompetanseområder, sammenlignet med de daglige lederne. Samfunnsansvar/bærekraft, strategi/omstilling og risikostyring er også de kompetanseområdene hvor spriket mellom styremedlemmenes dokumenterte og egenvurderte kompetanse er størst. Når det gjelder de faglige kompetanseområdene, viser figur 4 at styrelederne og de daglige lederne i stor grad er enige om at jus ikke er veldig viktig. Spørreundersøkelsene viser at det er to daglige ledere og to styreledere (i fire ulike selskaper) som faktisk mener at kompetanse innen jus ikke er viktig i styret i det hele tatt.

På selskapsnivå viser spørreundersøkelsene at det er til dels store sprik mellom styreleders og daglig leders vurdering av om teknologi anses som viktig kompetanse for styret. Det er heller ikke noe tydelig sammenheng mellom selskapets formål, virksomhet og sektor/bransje og vurderingen av om teknologisk kompetanse er viktig. Det finnes for eksempel styreledere i selskaper som driver med utvikling og innovasjon eller teknologiske løsninger som mener at teknologisk kompetanse er mindre viktig for styret enn det daglige leder mener. Når det gjelder innovasjon/FoU, er det motsatt. Flere styreledere enn daglige ledere mener at dette er et veldig viktig kompetanseområde for styret.

Styrelederens og daglige lederes samlede vurderinger av kompetansen i styrene innen de fem viktigste kompetanseområdene

Figur 5 viser andelen styreledere og daglige ledere som opplever at styrene i stor grad har kompetanse innen de fem kompetanseområdene som samlet sett er vurdert som viktigst, jf. figur 4.

Figur 5 Andelen daglige lederes og styrelederens vurdering av styrenes kompetanse innen de fem viktigste kompetanseområdene



Kilde: Riksrevisjonens spørreundersøkelser til daglige ledere og styreledere

Figur 5 viser at en høyere andel av styrelederne enn de daglige lederne oppfatter at styrene i stor grad har kompetanse innen de fem viktigste kompetanseområdene. Den største forskjellen finner vi innen kompetanseområdet strategi/omstilling, hvor om lag 24 prosent av de daglige lederne mener styret i stor grad har kompetanse, mens om lag 78 prosent av styrelederne mener styret i stor grad har kompetanse. Deretter følger kompetanseområdene risikostyring og ledererfaring.

På selskapsnivå viser spørreundersøkelsene at både styreleder og daglig leder i enkelte selskaper mener at styret ikke har tilstrekkelig god kompetanse innen flere av disse fem kompetanseområdene. Dette gjelder særlig kompetanseområdene samfunnsansvar/bærekraft og risikostyring.

Om styrenes faglige kompetanse har vært i tråd med departementenes kompetansebeskrivelser i 2021–2022

De ulike departementenes kompetansebeskrivelser for styrevalgprosessene i 2021 og 2022 viser at det – for å ivareta styrets behov – som regel var ønskelig å søke etter nye styremedlemmer som hadde en blanding av mer generell faglig kompetanse og mer selskapsspesifikk kompetanse. I kompetansebeskrivelsene synliggjøres dette for eksempel ved et uttrykt ønske om å få inn mer kompetanse innen økonomi, ledererfaring og erfaring fra tilsvarende selskap (som relevant bransjekompetanse). Enkelte departementer ga også uttrykk for at det var behov for å styrke styret med mer spesifikk kompetanse knyttet til selskapets egenart og virksomhet, som offentlige anskaffelser, infrastruktur, digitalisering, miljøsertifisering, kommunikasjon og lignende.

Departementene har stort sett hatt relevant dokumentasjon om kandidatens kompetanse før de ble valgt inn i styrene. Det er også stort sett sammenfall mellom den kompetansen som de nye innvalgte styremedlemmene selv har oppgitt å ha i spørreundersøkelsene, og departementenes dokumentasjon om de nye innvalgte, med enkelte unntak. Det er gjennomgående bedre dokumentert at

styremedlemmer som velges inn, har kompetanse innen de generelle faglige områdene enn innen mer selskaps-spesifikke områder. I noen av styrevalgprosessene i undersøkelsesperioden var det i liten grad dokumentert at de innvalgte medlemmene hadde kompetanse knyttet til selskapets virksomhet og egenart, eller at de hadde den spesifikke kompetansen som var omtalt i kompetansebeskrivelsene. Erfaringsbasert fagkompetanse, som kan være ervervet gjennom arbeid og lignende, fremgår sjelden av dokumentasjonen fra departementene, som kandidaters CV-er, lister fra eksterne rådgivere og lignende. Imidlertid kan styremedlemmenes egenvurdering synliggjøre at de for eksempel har mer kompetanse innen selskapets egenart og virksomhet. Departementene har gjennomgående vesentlig mindre dokumentert kompetanse om de innvalgte medlemmene enn det disse medlemmene oppgir å ha i spørreundersøkelsen.

I de fleste styrevalgene som er gjennomført i de 30 selskapene i perioden 2021–2022, har departementene valgt inn styremedlemmer som ivaretar de fleste av områdene i kompetansebeskrivelsene. Det er godt dokumentert at om lag halvparten av de 46 nye styremedlemmene, jf. tabell 3 i kapittel 5.2.1, har kompetanse i samsvar med kompetansebeskrivelsen, og det går frem av spørreundersøkelsene at styret oppleves som styrket på områdene som fremheves i kompetansebeskrivelsen.

Departementene har i ni selskaper valgt inn to eller flere nye styremedlemmer til ett styre samme år. I flertallet av disse tilfellene er det gjort dokumenterte vurderinger av om de nye medlemmene samlet vil dekke alle kompetansebehovene i henhold til kompetansebeskrivelsene. Det er imidlertid ingen sammenheng mellom antallet nye medlemmer som velges inn samtidig, og om styreleder og daglig leder opplever at styret er styrket på alle områdene i kompetansebeskrivelsen, sammenlignet med selskaper der det bare ble valgt inn ett nytt medlem i styret.

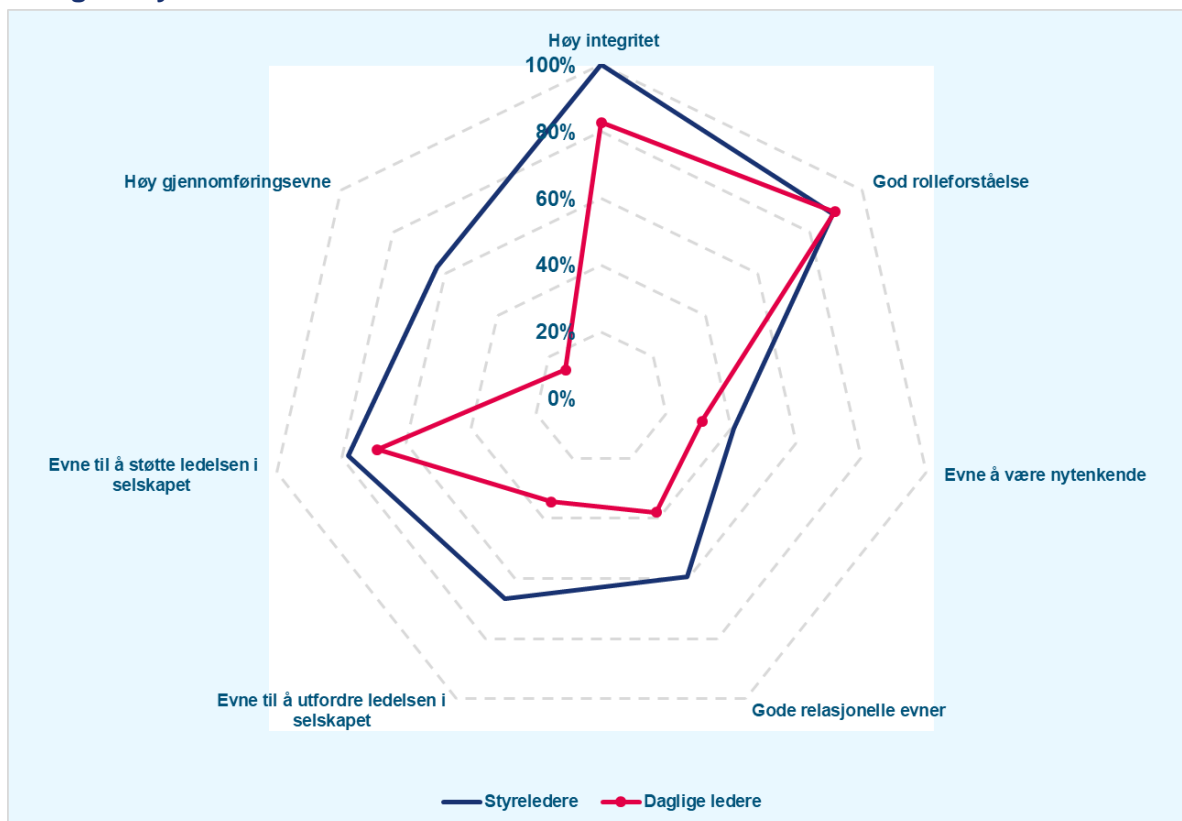
Både dokumentasjonen vi har mottatt fra departementene, og styrenes egenvurderte kompetanse viser at de nye styremedlemmene i mange tilfeller har hovedtyngden av sin faglige kompetanse innen andre områder enn de områdene departementene primært har søkt etter for å styrke styrets kompetanse. Dette kan komme av at kompetansebeskrivelsen var sprikende, og at det var ønskelig å styrke mange ulike områder. I enkelte tilfeller har noen av departementene valgt inn nye styremedlemmer som har en annen kompetanse enn det som går frem av kompetansebeskrivelsen. Eventuelt kan de nye styremedlemmene ha mer kompetanse på flere andre områder, slik at styret styrkes mer på andre områder enn de som var identifisert i kompetansebeskrivelsen. Spørreundersøkelsene viser at flere daglige ledere og styreledere opplever at styrenes kompetanse på områdene som var identifisert i kompetansebeskrivelsen, ikke har blitt styrket ved valg av nye medlemmer. Deres opplevelse av manglende styrking av kompetanse kan forklares ved at mange departementer i kompetansebeskrivelsene har lagt større vekt på å erstatte avgått medlems kompetanse med tilsvarende områdekompetanse, for eksempel en økonom med en annen med økonomisk kompetanse, enn å vurdere styrets samlede kompetansebehov.

Dokumentasjonen vi har mottatt for flere av departementenes styrevalgprosess i 2021 og 2022, viser at en rekke av de nye innvalgte styremedlemmene ikke var en del av departementenes vurderinger av ulike kandidater gjennom hele styrevalgprosessen. Disse kandidatene kan for eksempel ha blitt spilt inn fra eksternt hold – for eksempel fra partiledere eller andre statsråder – etter at embetsverket hadde gitt sine første vurderinger av endringsbehov og eventuelt brukt ekstern rekrutteringsrådgiver, og deretter blitt foreslått som nye kandidater til den politiske ledelsen i departementet. I de tilfellene der kandidatene ble meldt inn sent i styrevalgprosessen eller fra andre enn eierdepartementet, er det større avvik mellom hvilken kompetanse det ifølge kompetansebeskrivelsen er behov for, og det innvalgte styremedlemmets kompetanse, enn i de tilfellene der eierdepartementene enten har funnet kandidatene på egen hånd eller gjennom rekrutteringsrådgiver. Når tidligere politikere har blitt valgt inn som styremedlemmer, er det i den mottatte dokumentasjonen i liten grad sporbart hvem som har foreslått vedkommende, og om det har blitt foretatt habilitetsvurderinger.

7.1.2 Personlige egenskaper

Styremedlemmenes personlige egenskaper er analysert ut fra syv kategorier. Hvilke personlige egenskaper det ifølge daglige ledere og styreledere er viktigst at styremedlemmene har, går frem av figur 6.

Figur 6 Personlige egenskaper som det ifølge styreledere og daglige ledere er veldig viktig at styret innehar



Kilde: Riksrevisjonens spørreundersøkelser til daglige ledere og styreledere

Figur 6 viser at både daglige ledere og styreledere mener at de viktigste personlige egenskapene er høy integritet og god rolleforståelse. Om lag 90 prosent av de daglige lederne mener at god rolleforståelse er en veldig viktig personlig egenskap, mens andelen blant styrelederne er 89 prosent. Deretter følger evnen til å støtte ledelsen i selskapet.

Høy integritet er også den personlige egenskapen flest styreledere og daglige ledere mener at styret samlet innehar. Alle styrelederne og 96 prosent av de daglige lederne mener at styret innehar høy integritet. 93 prosent av styrelederne og 88 prosent av daglige ledere opplever at styret har god rolleforståelse. Det er derfor en høyere andel av de daglige lederne som har svart at god rolleforståelse er en veldig viktig personlig egenskap sammenlignet med om de har svart at de opplever at styret innehar denne egenskapen. Blant styrelederne er det omvendt. Der er andelen som opplever at styret har god rolleforståelse, høyere enn andelen som mener det er viktig. Når det gjelder alle de andre personlige egenskapene, opplever en høyere andel av både styreledere og daglige ledere at styrene har de personlige egenskapene, enn andelen som mener dette er viktige personlige egenskaper.

7.2 Kapasitet i selskapenes styre i 2021–2022

7.2.1 Styremedlemmenes tidsbruk på styrevervet

Forespeilet tidsbruk

Spørreundersøkelsene viser at om lag 22 prosent av styrelederne og 16 prosent av styremedlemmene ikke ble informert om hvor mye tid de kunne forvente å bruke på styrearbeidet, før de ble valgt inn eller oppnevnt i styret. De som har oppgitt dette, sitter i styrene i 16 av de 30 selskapene som undersøkelsen omfatter, under alle departementene unntatt Landbruks- og matdepartementet og Utenriksdepartementet. Av de om lag 78 prosent av styrelederne og 79 prosent av styremedlemmene som ble forespeilet tidsbruk, har om lag 44 prosent av styrelederne og 56 prosent av styremedlemmene brukt om lag den samme tiden som forespeilet. Om lag 33 prosent av styrelederne og 22 prosent av styremedlemmene har brukt mer tid enn forespeilet. Ingen av styrelederne har brukt mindre tid enn forespeilet, mens dette gjelder for nesten 1 prosent av styremedlemmene. 5 prosent av styremedlemmene har ikke noen oppfatning av den faktiske tidsbruken sammenlignet med hva som ble forespeilet.

Årsaker til at noen har brukt mer tid enn forespeilet

De ni styrelederne som har brukt mer tid enn forespeilet har pekt på følgende årsaker til dette: at administrasjonen i selskapet trengte mer oppfølging enn forventet, at selskapet var i en krevende periode, arbeid med omorganisering, uklarheter rundt politiske prosesser, samfunnsendringer, behov for å forbedre økonomiske resultater, mange vanskelige saker å håndtere i eierdialogen med påfølgende møter med eier, rekruttering av ny administrerende direktør, at organisasjonen var mer kompleks enn forventet, og at det var flere utfordrende oppgaver enn forespeilet.

I selskapene hvor styreleder har brukt mer tid enn forespeilet, har også 33 prosent av styremedlemmene brukt mer tid enn forespeilet. Tilsvarende tall for styremedlemmene i de øvrige 21 selskapene er om lag 11,5 prosent.

Tidsbruk per måned for styreledere og styremedlemmer

Tabell 12 gir en oversikt over gjennomsnittlig tidsbruk per måned blant styrelederne.

Tabell 122 Styreledernes tidsbruk per måned

Tidsbruk per måned	Antall	Andel
Mellom 15 og 20 timer	4	15 %
Mellom 20 og 30 timer	10	37 %
Mellom 30 og 40 timer	7	26 %
Mellom 40 og 50 timer	2	7 %
Mer enn 50 timer	4	15 %
Totalt	27	100 %

Kilde: Riksrevisjonens spørreundersøkelse til styreledere

Tabell 12 viser at de fleste styrelederne bruker mellom 20 og 40 timer per måned på styreledervervet. 15 prosent bruker mellom 15 og 20 timer, 7 prosent bruker mellom 40 og 50 timer, og 15 prosent bruker mer enn 50 timer.

Tabell 13 gir en oversikt over gjennomsnittlig tidsbruk per måned blant styremedlemmene.

Tabell 133 Styremedlemmenes tidsbruk per måned

Tidsbruk per måned	Antall	Andel
Mindre enn 10 timer	12	12 %
Mellom 10 og 15 timer	27	26 %
Mellom 15 og 20 timer	37	36 %
Mellom 20 og 30 timer	17	16 %
Mellom 30 og 40 timer	8	8 %
Mer enn 40 timer	1	1 %
Vet ikke	2	2 %
Totalt	104	100 %

Kilde: Riksrevisjonens spørreundersøkelse til styremedlemmer

Tabell 13 viser at de fleste styremedlemmene bruker mellom 10 og 20 timer per måned på styremedlemsvervet. 12 prosent av styremedlemmene bruker mindre enn 10 timer, 16 prosent bruker mellom 20 og 30 timer, og 8 prosent bruker mellom 30 og 40 timer. 1 prosent bruker mer enn 40 timer, mens 2 prosent ikke vet hvor mye tid de bruker.

Samlet viser tabell 12 og 13 at styrelederne i gjennomsnitt bruker mer tid på vervet enn styremedlemmene.

7.2.2 Hvilke stillinger styremedlemmene har ved siden av styrevervet i de heleide selskapene

Tabell 14 gir en oversikt over hvilken stilling(er) styrelederne og styremedlemmene har i tillegg til styrevervet i de 30 heleide statlige selskapene.

Tabell 144 Andel styreledere og styremedlemmer fordelt på ulike stillingstyper

Stilling	Styreleder	Styremedlem
Daglig leder / konsernsjef selskap	24 %	26 %
Mellomleder selskap	3 %	15 %
Selvstendig næringsdrivende	52 %	22 %
Toppleder i annen virksomhet enn selskap	3 %	16 %
Mellomleder i annen virksomhet enn selskap	0 %	6 %
Ansatt medarbeider i selskap eller annen virksomhet	3 %	11 %
Ingen stilling	14 %	4 %

Kilde: Riksrevisjonens spørreundersøkelser til styreledere og styremedlemmer

Tabell 14 viser at 24 prosent av styrelederne og 26 prosent av styremedlemmene også er daglig leder eller konsernsjef i et selskap. En lavere andel av styrelederne har en annen form for lederstilling (mellomleder, toppleder eller mellomleder i annen virksomhet enn selskap) enn styremedlemmene. De fleste styrelederne er selvstendig næringsdrivende, mens 22 prosent av styremedlemmene er selvstendig næringsdrivende. En høyere andel av styrelederne (14 prosent) har ingen stilling utover styrevervet sammenlignet med styremedlemmene (4 prosent).

Tabell 14 viser også at om lag 63 prosent av styremedlemmene har en eller annen lederstilling i tillegg til styrevervet, mens dette gjelder for 30 prosent av styrelederne.

7.2.3 Antall styreverv styremedlemmene har i tillegg til styrevervet i de heleide selskapene

Antall styrelederverv

Tabell 15 gir en oversikt over andelen styrelederverv styrelederne og styremedlemmene har i tillegg til styrevervet i de 30 heleide statlige selskapene.

Tabell 155 Styreledere og styremedlemmer med øvrige styrelederverv

Antall styrelederverv	Styreleder	Styremedlem
0	15 %	52 %
1	33 %	28 %
2	7 %	11 %
3	30 %	6 %
4	4 %	3 %
5	4 %	0 %
Mer enn 5	7 %	1 %

Kilde: Riksrevisjonens spørreundersøkelser til styreledere og styremedlemmer

Tabell 15 viser at en høyere andel av styrelederne har andre styrelederverv i tillegg til styrevervet i det statlige selskapet sammenlignet med styremedlemmene. Om lag 85 prosent av styrelederne har ett eller flere andre styrelederverv, mens 48 prosent av styremedlemmene har ett eller flere andre styrelederverv.

Antall styremedlemsverv

Tabell 16 gir en oversikt over antall styremedlemsverv styrelederne og styremedlemmene har i tillegg til styrevervet i de 30 heleide statlige selskapene.

Tabell 166 Styreledere og styremedlemmer med øvrige styremedlemsverv

Antall styremedlemsverv	Styreleder	Styremedlem
0	11 %	25 %
1	22 %	22 %
2	11 %	27 %
3	15 %	8 %
4	15 %	5 %
5	22 %	4 %
Mer enn 5	0 %	9 %
Mer enn 15	4 %	1 %

Kilde: Riksrevisjonens spørreundersøkelser til styreledere og styremedlemmer

Tabell 16 viser at styrelederne typisk har flere andre styremedlemsverv enn styremedlemmene. Av styrelederne har 56 prosent tre eller flere styremedlemsverv i andre selskaper i tillegg til styrevervet i det statlige selskapet, mens dette gjelder 27 prosent av styremedlemmene. En lavere andel av styrelederne enn styremedlemmene har ingen andre styremedlemsverv, og en høyere andel av styremedlemmene enn styrelederne har to eller færre styrelederverv.

7.2.4 Sammenheng mellom tidsbruk, type stilling og antall øvrige styreverv

Analysen av spørreundersøkellesdataene viser at styrelederne som er selvstendig næringsdrivende, i gjennomsnitt har flere styrelederverv og styremedlemsverv enn styreledere som har andre stillinger.

Det er ingen tydelige forskjeller i gjennomsnittlig tidsbruk per måned på styreledervervet og øvrige stillinger og antall styreverv blant styrelederne. 14 prosent av styrelederne som har stilling som daglig leder eller konsernsjef i et selskap, bruker mellom 40 og 50 timer i gjennomsnitt per måned på styreledervervet, mens 43 prosent bruker mellom 30 og 40 timer. I underkant av 30 prosent av de selvstendig næringsdrivende bruker mer enn 50 timer i gjennomsnitt per måned på styreledervervet, mens 40 prosent bruker mellom 20 og 30 timer i gjennomsnitt per måned.

Analysen av spørreundersøkelsen til styremedlemmene viser at styremedlemmer i stillingskategoriene toppleder og mellomleder i annen virksomhet enn selskap i gjennomsnitt bruker mindre tid på styremedlemsvervet enn styremedlemmer i de andre stillingskategoriene. Om lag to tredeler av topplederne i annen virksomhet enn selskap bruker enten mindre enn 10 timer eller mellom 10 og 15 timer i gjennomsnitt per måned på styremedlemsvervet, mens halvparten av mellomlederne i annen virksomhet enn selskap bruker enten mindre enn 10 timer eller mellom 10 og 15 timer i gjennomsnitt per måned. Styremedlemmene i de to stillingsgruppene bruker mindre tid i gjennomsnitt sammenlignet med de andre stillingskategoriene. En høyere andel av daglige ledere eller konsernsjefer i et selskap bruker mellom 20 og 30 timer og mellom 30 og 40 timer i gjennomsnitt per måned enn toppledere og mellomledere i annen virksomhet enn selskap. Styremedlemmene uten stilling bruker i gjennomsnitt mest tid på styrevervet. I denne gruppen bruker 80 prosent mellom 20 og 40 timer i gjennomsnitt per måned på styremedlemsvervet.

7.3 Mangfold i selskapenes styre i 2021–2022

7.3.1 Styrenes og daglige lederes vurdering av viktige mangfoldegenskaper

I spørreundersøkelsen til daglige ledere, styreledere og styremedlemmer oppgir om lag 87 prosent at spredning i faglig kompetanse er veldig viktig, mens om lag 12 prosent mener det er litt viktig. Dette er også det mangfoldsområdet de opplever er viktigst. Når det gjelder andre mangfoldsområder, oppgir 20 prosent at spredning i geografisk bosted eller tilhørighet er veldig viktig. Under 20 prosent mener at spredning i alder er veldig viktig. Litt over halvparten (53 prosent) mener at spredning i kjønn blant styremedlemmene er veldig viktig. Spredning i kulturell bakgrunn er det mangfoldsområdet som færrest mener er veldig viktig. 15 prosent mener dette er veldig viktig.

7.3.2 Kjønnssandel, alder og kulturell spredning i styrene i de heleide selskapene

Tabell 17 gir en oversikt over antall styremedlemmer, kvinneandelen, gjennomsnittsalderen og antall personer i styret med enten minoritetsbakgrunn, innvandrerbakgrunn eller ikke-norsk bakgrunn (annen kulturell bakgrunn enn norsk) i styrene basert på styrevalget i 2022.

Tabell 177 Kjønnfordeling, aldersfordeling og kulturell bakgrunn i styrene

Dep.	Heleid selskap	Antall styre-medlemmer	Andel kvinner	Laveste alder	Høyeste alder	Gjennomsnittsalder	Median	Antall med annen kulturell bakgrunn enn norsk*
FIN	Folketrygdfondet	7	57 %	45	67	58	59	1
HOD	Norsk Helsenett SF	6	50 %	52	73	61	61	1
	AS Vinmonopolet	6	50 %	43	62	57	59	
KLD	Kings Bay AS	5	40 %	51	64	57	56	
	Enova SF	7	57 %	53	72	58	57	
KDD	Kommunalbanken AS	7	57 %	42	65	57	60	
KD	Simula AS	7	57 %	37	66	55	56	1
	UNIS AS	7	57 %	47	72	61	61	
KUD	Den Norske Opera & Ballett AS	6	50 %	37	68	52	52	1
	Nationaltheatret AS	6	50 %	45	64	52	51	2
	NRK AS	5	40 %	45	68	56	53	1
	Norsk Tipping AS	7	43 %	41	63	50	46	1
LMD	Statkog SF	5	40 %	37	68	55	56	1
NFD	Statkraft SF	6	50 %	51	73	60	57	1
	Argentum Fondsinvesteringer AS	5	40 %	53	68	58	57	
	Nysnø AS	5	40 %	55	65	59	58	
	Flytoget AS	5	40 %	39	67	55	55	
	Mesta AS	5	60 %	52	71	60	60	
	Posten Norge AS	5	60 %	41	68	55	58	
	Siva SF	5	40 %	38	70	55	55	
	Space Norway AS	5	40 %	45	62	56	57	
OED	Gassco AS	5	40 %	52	72	61	57	
	Gassnova SF	5	40 %	48	70	59	57	
	Statnett SF	6	50 %	51	75	58	56	
SD	Avinor AS	5	60 %	52	68	62	65	
	Bane NOR SF	6	50 %	48	74	60	60	
	Norske tog AS	4	50 %	54	64	58	57	
	Nye Veier AS	5	40 %	53	58	56	56	
	Vygruppen AS	5	40 %	44	60	56	59	
UD	Norfund	7	57 %	54	65	60	63	
	Totalt	170	49 %	37	75	57	57	10

*Antall personer er begrenset til de 131 personene som har besvart spørreundersøkelsen.

Kilde: Registerdata (Brønnøysundregisteret), og Riksrevisjonens spørreundersøkelser til styreledere og styremedlemmer

Tabell 17 viser at gjennomsnittlig samlet kvinneandel for alle de 30 selskapene var 49 prosent. Kvinneandelen i styrene varierer fra 40 prosent til 60 prosent. Det mest vanlige er å ha en kvinneandel på 40 prosent i styret. Tabell 17 viser at 12 av de 30 selskapene har en kvinneandel på 40 prosent. Totalt var det 10 av 131 personer i spørreundersøkelsen som oppga at de enten hadde minoritetsbakgrunn, innvandrerbakgrunn eller ikke-norsk bakgrunn. Halvparten av disse 10 var

medlemmer i styrene i de fire selskapene under Kultur- og likestillingsdepartementet. Resten var fordelt på ett selskap hver under Finansdepartementet, Helse- og omsorgsdepartementet, Kunnskapsdepartementet, Landbruks- og matdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet. I tillegg viser registerdata at gjennomsnittsalderen per 2022 var 56 år for kvinnelige styremedlemmer og 58 år for mannlige styremedlemmer.

7.3.3 Oversikt over kvinner og menn i styrene fordelt på bosted

Tabell 18 gir en oversikt over styremedlemmenes bosted (fylker og kommuner) fordelt på kjønn, med utgangspunkt i styrevalget i 2022.

Tabell 188 Styremedlemmenes bosted fordelt på kvinner og menn

Fylke	Kommune	Antall kvinner	Antall menn	Totalt per fylke	Totalt antall per 100 000 innbygger
Agder	Arendal	1	1	4	1,3
	Kristiansand	2			
Innlandet	Hamar	1	2	6	1,6
	Lillehammer		1		
	Stange		1		
	Tolga		1		
Møre og Romsdal	Molde	2		3	1,1
	Ålesund	1			
Nordland	Bodø	1		3	1,2
	Vefsn	1			
	Rana		1		
Oslo	Oslo	31	26	57	8,1
Rogaland	Stavanger	6	4	17	3,5
	Haugesund		2		
	Randaberg		1		
	Sandnes		3		
	Vindafjord		1		
Troms og Finnmark	Harstad	1		9	3,7
	Alta	1			
	Tromsø	3	3		
	Gratangen		1		
Trøndelag	Stjørdal	2		12	2,5
	Trondheim	2	7		
	Verdal		1		
Vestfold og Telemark	Horten	1		2	0,5
	Porsgrunn	1			
Vestland	Bergen	8	8	22	3,4
	Bjørnafjorden	1			
	Sunnfjord	1			
	Øygarden	1			
	Stord	1			

	Askøy		1					
	Kinn		1					
Viken	Asker	5	4	30	2,4			
	Bærum	3	7					
	Fredrikstad	1						
	Frogn	1						
	Lillestrøm	1						
	Nes	2						
	Sigdal	1						
	Hol		1					
	Hole		1					
	Lørenskog		1					
	Moss		1					
	Råde		1					
	Utlandet					5	5	
		Totalt	83			87	170	

Kilde: Registerdata (Brønnøysundregisteret og Statistisk sentralbyrå)

Tabell 18 viser at det finnes kvinnelige styremedlemmer med bostedsadresse i alle de elleve fylkene, mens ingen menn har bostedsadresse i Møre og Romsdal eller Vestfold og Telemark. Fem menn har bostedsadresse i utlandet, mens ingen kvinner har bostedsadresse i utlandet.

De aller fleste kvinnelige og mannlige styremedlemmene har bostedsadresse i de største byene i Norge. Om lag 54 prosent har bostedsadresse i Oslo, Bergen, Stavanger eller Trondheim. Flere av styremedlemmenes bostedskommuner ligger i nærheten av de største byene, og dersom disse tas med (Sandnes, Asker og Bærum), har om lag 67 prosent av styremedlemmene bostedsadresse i eller i nærheten av disse byene. Når det gjelder øvrige kommuner, er det større variasjon med hensyn til om det er kvinner eller menn som har bostedsadresse der.

Oslo er det fylket hvor den høyeste andelen styremedlemmer har bostedsadresse i forhold til innbyggertallet i fylket. Tilsvarende er det færrest styremedlemmer med bostedsadresse i Vestfold og Telemark i forhold til innbyggertallet i fylkene.

8 Vurderinger

8.1 Flere departementer har ikke vurdert selskapenes styresammensetning årlig i perioden 2019–2022

Det følger av eierskapsmeldingen at alle styre og styremedlemmer skal vurderes årlig, uavhengig av om de står på valg. Formålet med vurderingene er å finne ut om styrets og det enkelte medlems bidrag til måloppnåelsen – samt styrets sammensetning, arbeidsform, kompetanse og innsats – tilsier at det er behov for endringer i styret.

I den første delen av den årlige prosessen med styrevalg arbeid skal departementene evaluere og vurdere selskapenes styre og utarbeide kompetansebeskrivelser. Kompetansebeskrivelsene skal inneholde vurderinger av styrets kompetanse og behovet for å endre styresammensetningen. Undersøkelsen viser at alle departementene utarbeider kompetansebeskrivelser. Noen departementer utarbeider kompetansebeskrivelser årlig, mens andre bare gjør det de årene selskapene har styremedlemmer på valg. Det er også forskjeller i hvor godt vurderingen av behovet for å endre styresammensetningen er dokumentert av departementene.

Undersøkelsen viser at Kommunal- og distriktsdepartementet, Nærings- og fiskeridepartementet og Samferdselsdepartementet har dokumentert behovsvurderingene årlig og godt for alle selskaper. Olje- og energidepartementet og Utenriksdepartementet har også dokumentert at det er gjennomført årlige vurderinger av styrene. Olje- og energidepartementets kompetansebeskrivelser inneholder i hovedsak en opprømsing av styremedlemmenes erfaring og lite vurderinger av deres bidrag i styrene. Når det gjelder Utenriksdepartementet, er mye av dokumentasjonen enten feildatert eller uten datering, eller den består av e-postkorrespondanse internt i departementet eller med ekstern rekrutteringsrådgiver.

Klima- og miljødepartementet og Kultur- og likestillingsdepartementet har kun gjort årlige vurderinger av halvparten av selskapenes styre. Fire departementer (Finansdepartementet, Helse- og omsorgsdepartementet, Kunnskapsdepartementet og Landbruks- og matdepartementet) har for alle sine selskaper kun dokumentert vurderinger for de årene styremedlemmer har stått på valg, og dokumentasjonen fra Helse- og omsorgsdepartementet og Kunnskapsdepartementet for de årene er i hovedsak ufullstendig. Dokumentasjonen er ufullstendig fordi vurderingene har vært av overordnet karakter med lite eller ingen vurdering av det enkelte styremedlem. For Kunnskapsdepartementet gjelder dette for alle selskapene. Etter vår vurdering innebærer dette at seks av elleve eierdepartementer ikke har dokumentert at de har gjennomført denne delen av styrevalgprosessen for selskapene i tråd med eierskapsmeldingen.

8.2 Flere departementer har ikke godt dokumenterte beslutningsgrunnlag for valget av nye styremedlemmer i perioden 2019–2022

Ifølge § 4 i reglement for økonomistyring i staten er det et grunnleggende styringsprinsipp at departementene skal sikre tilstrekkelig styringsinformasjon og forsvarlige beslutningsgrunnlag. Dette styringsprinsippet gjelder også ved departementenes eierutøvelse.

Departementene skal dokumentere hva som ligger til grunn for valget av nye styremedlemmer, dels fordi det skal være mulig å etterprøve om kompetansebehovene som er synliggjort i kompetansebeskrivelsene er ivaretatt, og dels fordi det skal være åpenhet om hvilke andre hensyn som eventuelt er vektlagt i de konkrete valgene av nye styremedlemmer. Beslutningsgrunnlaget bør

gå frem av notater til den politiske ledelsen i departementet, kandidatenes CV-er og notater til eierskapsavdelingen i Nærings- og fiskeridepartementet.

Av 234 styremedlemmer som i løpet av perioden 2019–2022 har ivaretatt 172 eieroppnevnte styreverv i de 30 selskapene, er det skiftet ut 87 styremedlemmer. Av disse 87 er 60 initiert av departementene selv, mens 27 av dem er initiert av at styremedlemmene som ble skiftet ut, enten trakk seg fra vervet eller ikke ønsket gjenvalg. Det er kun Gassnova SF under Olje- og energidepartementet som ikke har fått inn nye styremedlemmer i undersøkelsesperioden.

Variierende grad av etterprøvarhet i beslutningsgrunnlagene for valg av nye styremedlemmer

Notatene til den politiske ledelsen i eierdepartementene:

- Beslutningsgrunnlaget har vært godt dokumentert av åtte departementer (Finansdepartementet, Klima- og miljødepartementet, Kommunal- og distriktsdepartementet, Landbruks- og matdepartementet, Nærings- og fiskeridepartementet, Olje- og energidepartementet, Samferdselsdepartementet og Utenriksdepartementet) for alle selskapene.
- Beslutningsgrunnlaget har vært lite detaljert dokumentert for begge selskapene under Kunnskapsdepartementet og ufullstendig for Norsk Helsenett SF under Helse- og omsorgsdepartementet og for Norsk Tipping AS under Kultur- og likestillingsdepartementet. Begrunnelsen for å kategorisere dokumentasjonen som ufullstendig er enten at vi ikke har mottatt dokumentasjon for alle årene selskapene har valgt nye styremedlemmer, eller at dokumentasjonen vi har mottatt, ikke omfatter alle de nyvalgte styremedlemmene.

CV-ene til de nye styremedlemmene som har blitt innvalgt i perioden 2019–2022:

- Det har vært mulig å etterprøve at CV-ene til de nye styremedlemmene som har blitt valgt inn i styrene i selskapene under Finansdepartementet, Kommunal- og distriktsdepartementet, Landbruks- og matdepartementet, Nærings- og fiskeridepartementet, Samferdselsdepartementet og Utenriksdepartementet, i all hovedsak har vært en del av disse departementenes beslutningsgrunnlag.
- Det har ikke vært mulig å etterprøve at CV-ene har vært en del av departementenes beslutningsgrunnlag når det gjelder styrevalgene i Norsk Helsenett SF under Helse- og omsorgsdepartementet, Unis AS under Kunnskapsdepartementet og Statnett SF under Olje- og energidepartementet.
- Det har delvis vært mulig å etterprøve at CV-ene har vært en del av departementenes beslutningsgrunnlag når det gjelder styrevalgene i Enova SF under Klima- og miljødepartementet, Simula AS under Kunnskapsdepartementet, Operaen AS, Nationaltheatret AS og Norsk Tipping AS under Kultur- og likestillingsdepartementet samt Space Norway AS under Nærings- og fiskeridepartementet.

Notatene med tilrådinger og innstillinger til den sentrale eierskapsenheten, eierskapsavdelingen i Nærings- og fiskeridepartementet:

- Beslutningsgrunnlaget har vært godt dokumentert for alle selskapene under Landbruks- og matdepartementet og Olje- og energidepartementet.
- Beslutningsgrunnlaget har godt dokumentert for Siva SF og Space Norway AS under Nærings- og fiskeridepartementet.
- Beslutningsgrunnlaget har vært godt dokumentert for 50 prosent av selskapene under Kultur- og likestillingsdepartementet.
- Beslutningsgrunnlaget har vært lite detaljert dokumentert for begge selskapene under Kunnskapsdepartementet.
- Beslutningsgrunnlaget har vært ufullstendig dokumentert for alle selskapene under Helse- og omsorgsdepartementet, Klima- og miljødepartementet, Kommunal- og distriktsdepartementet og Utenriksdepartementet.

- Beslutningsgrunnlaget har vært ufullstendig dokumentert for Avinor AS og Bane NOR SF under Samferdselsdepartementet.
- Beslutningsgrunnlaget har ikke vært dokumentert for Norske tog AS og Nye Veier AS under Samferdselsdepartementet.

Dokumentanalysen viser at det er store forskjeller i hvordan departementene dokumenterer og vurderer innspill til kandidater fra sin egen politiske ledelse – og spesielt i tilfeller der det er kommet forslag til kandidater fra andre statsråder eller partiledere. I enkelte tilfeller har også tidligere statsråder blitt valgt som styremedlemmer relativt kort tid etter at de gikk av. Kandidater foreslått av politikere spilles ofte inn relativt sent i prosessen og blir også ofte valgt inn i styret, selv om vurderingene av om de ivaretar behovene i kompetansebeskrivelsene, ikke er like godt dokumentert som for eksempel for kandidater som har blitt foreslått av eksterne rekrutteringsrådgivere. I tilfeller der tidligere politikere har blitt valgt som styremedlemmer, har det i liten grad vært mulig å spore hvem som har foreslått vedkommende, og om det har blitt foretatt habilitetsvurderinger, i dokumentasjonen vi har mottatt. På konkrete oppfølgingsspørsmål om det var avdelingen, den politiske ledelsen i departementet, andre statsråder eller partiledere som hadde foreslått kandidatene – når dette ikke var sporbart i den mottatte dokumentasjonen – har vi i all hovedsak fått generelle svar om at kandidatene er vurdert etter en prosess i departementet. Etter vår vurdering er det imidlertid – for å sikre korrekt etterlevelse av forvaltningslovens habilitetsbestemmelse – særlig viktig at det er sporbarhet ved valg av styremedlemmer som er foreslått av politikere.

Undersøkelsen viser at beslutningsgrunnlagene til departementene også består av intervjuer med kandidatene og sjekk av kandidatenes referanser. Siden resultatet av dette i liten grad er dokumentert i dokumentasjonen vi har mottatt fra departementene, og dermed ikke er etterprøvbart, er det etter vår vurdering flere departementer som ikke har dokumentert at de har tilstrekkelig gode beslutningsgrunnlag for valget av nye styremedlemmer i perioden 2019–2022. Det er særlig Helse- og omsorgsdepartementet og Kunnskapsdepartementet som gjennomgående har lite etterprøvbart dokumentasjon på selskapsnivå.

Etter styrevalget våren 2022 er det for alle selskapene i undersøkelsen ni styremedlemmer som har sittet sammenhengende i samme selskapsstyre i mer enn ti år (nyvalgt i 2012 eller tidligere). Fire av dem sitter i styret i de to selskapene under Kunnskapsdepartementet. Etter vår vurdering kan det at styremedlemmer har hatt vervene sammenhengende over mange år, øke risikoen for at uavhengigheten til eier påvirkes. Risikoen vil forsterkes dersom de som jobber med styrevalg i departementene, også har hatt de samme oppgavene overfor selskapene over lang tid. For å minske risikoen er det etter vår vurdering viktig at departementene, ved gjenvalg av styremedlemmer som har sittet lenge, er særlig nøye på å dokumentere sine vurderinger og begrunnelser på en god og sporbar måte.

Departementenes bruk av eksterne rekrutteringsrådgivere til å finne frem til relevante styrekandidater

Når departementene bruker eksterne rekrutteringsrådgivere til å finne frem til nye relevante styrekandidater, vil informasjonen om kandidatene i lister fra rekrutteringsrådgiverne også utgjøre en del av departementenes dokumenterte beslutningsgrunnlag. Undersøkelsen viser at fem departementer (Kommunal- og distriktsdepartementet, Kultur- og likestillingsdepartementet, Nærings- og fiskeridepartementet, Samferdselsdepartementet og Utenriksdepartementet) som regel har brukt ekstern rådgiver de årene det har vært flere styremedlemmer på valg i det enkelte selskap. Finansdepartementet og Klima- og miljødepartementet har brukt ekstern rådgiver enkelte år, mens Helse- og omsorgsdepartementet bare har brukt ekstern rådgiver ett år for ett selskap. Kunnskapsdepartementet, Landbruks- og matdepartementet og Olje- og energidepartementet er de tre eneste departementene som ikke har brukt ekstern rådgiver i det hele tatt i perioden 2019–2022.

Fordelen med å bruke rekrutteringsrådgivere kan være at departementet får forslag til flere kandidater, samt at en del av den grunnleggende kompetansen og bakgrunnen vil være sjekket av rådgiverne på forhånd. Undersøkelsen viser at vurderingene av kandidatenes kompetanse og kandidatenes kompetanse opp mot hverandre kommer tydeligere frem i dokumentasjonen vi har mottatt, i de tilfellene der det er brukt rådgivere. Videre viser undersøkelsen at kandidater som er vurdert av en ekstern rådgiver, ivaretar behovene i kompetansebeskrivelsen bedre enn kandidater som departementet har kommet frem til uten å bruke rådgiver, og/eller som er foreslått av andre statsråder eller departementer. Analysen av listene departementene har mottatt fra rekrutteringsrådgiverne, viser at de ofte har funnet frem til og foreslått de samme relevante kandidatene til flere departementer og selskapsstyrer. Dette gjelder både for styremedlemsvervene og styreledervervene, men det har vært flest gjengangerkandidater til styreledervervene. Ulempen med at departementene bruker de samme rådgivningsfirmaene gjennom rammeavtaler over flere år, kan da være at søkebasene som firmaene benytter, fører til at kandidatutvalget for styreledervervene blir for lite. I tillegg kan navn på yngre kandidater med for eksempel spesiell digital eller teknisk faglig kompetanse, men som verken har særlig styre- eller ledererfaring, bli utelatt fra utvalget av relevante styremedlemskandidater. Dette kan etter vår vurdering øke risikoen for at gode, faglig kompetente kandidater innen områder der styrene kunne hatt behov for mer spesialkompetanse, ikke fanges opp i rekrutteringsrådgivernes søkebasen.

8.3 Eierskapsavdelingens bidrag har i begrenset grad gitt mer enhetlige styrevalgprosesser på tvers av departementene

Det følger av eierskapsmeldingen at den sentrale eierskapsenheten, eierskapsavdelingen i Nærings- og fiskeridepartementet, som ressurs- og kompetansesenter, skal bidra til mest mulig kompetent og enhetlig eierutøvelse på tvers av departementene.

Undersøkelsen viser at flere departementer verken gjennomfører en årlig prosess for å vurdere selskapenes styresammensetning, uavhengig av om styremedlemmer er på valg, eller har godt dokumenterte beslutningsgrunnlag for valget av nye styremedlemmer. Dette til tross for at eierskapsavdelingen har utarbeidet prosess- og metodikkveiledning, iverksatt en rekke opplærings tiltak og yter løpende bistand. Etter vår vurdering er kompetansematrisen eierskapsavdelingen har utarbeidet, et godt og effektivt verktøy for å vurdere og dokumentere styrets kompetanse på en strukturert og systematisk måte. Likevel viser undersøkelsen at det bare er eierskapsavdelingen selv som har benyttet matrisen til å vurdere og dokumentere styrenes kompetanse.

Etter vår vurdering indikerer dette at den sentrale eierskapsenheten i liten grad har egnede verktøy eller tilstrekkelig gjennomslagskraft overfor de andre eierdepartementene til å kunne bidra til enhetlige prosesser på tvers av departementene. Den konstitusjonelle organiseringen av eierdepartementenes autonome myndighet gjør at det etter vår vurdering er nødvendig å utvikle og etablere en felles kultur på tvers av departementene for at eierskapsavdelingen i Nærings- og fiskeridepartementet skal kunne ha en hensiktsmessig rolle som ressurs- og kompetansesenter, og faktisk bidra til at statens eierutøvelse ved valg av styre i de heleide selskapene blir mest mulig enhetlig.

8.4 På viktige kompetanseområder ut fra selskapenes egenart er det ikke samsvar mellom departementenes dokumenterte og styrenes egenvurderte faglige kompetanse i 2021–2022

Det følger av eierskapsmeldingen at kompetanse er det viktigste hensynet ved statens arbeid med styresammensetning. Styret i det enkelte selskap bør samlet sett ha kompetanse ut fra selskapets virksomhet (formål), bransje, muligheter og utfordringer samt statens mål som eier. Videre går det

frem i eierskapsmeldingen at godt styrearbeid over tid har utviklet seg fra å ha hovedtyngden på kontroll og etterlevelse til mer strategisk og resultatorientert arbeid som støtter, veileder og utfordrer administrasjonen. Samtidig har økte regulatoriske krav til selskaper medført en økning i styrets tilsynsoppgaver. Disse endringene krever mer av styrets kompetanse og arbeid.

Styrenes faglige kompetansesammensetning i 2021–2022 slik den kommer frem i dokumentasjonen vi har mottatt fra departementene, er analysert ut fra 14 kompetanseområder og sammenlignet med styremedlemmenes vurdering av sin egen kompetanse. Videre er det undersøkt om styrets kompetanse har blitt endret innen de samme 14 kompetanseområdene i løpet av perioden 2021–2022. Av naturlige grunner er det enklere for departementene å dokumentere styremedlemmenes kompetanse innen noen av de 14 kompetanseområdene enn andre. For eksempel vil det være enklere å dokumentere formell utdanningskompetanse innen finans/økonomi, jus og/eller teknologi enn konkret kompetanse basert på arbeidserfaring innen områder som risikostyring, samfunnsansvar/bærekraft og strategi/omstilling.

Undersøkelsen viser at flere av selskapenes styre ikke har et samlet kompetansenivå som samsvarer med hvor viktig kompetanseområdene vurderes å være ut fra selskapenes egenart. I noen selskaper har styret mindre egenvurdert samlet kompetanse på områder som er vurdert som veldig viktige av styret og daglig leder ut fra selskapets egenart. Og styrene i selskapene som tilhører samme sektor, eller som driver likeartet virksomhet, har ulik grad av kompetanse på områdene som styrene og de daglige lederne har fremhevet som de viktigste. Samtidig viser undersøkelsen at bakgrunnen for disse forskjellene i styrenes kompetansesammensetning ikke er sporbar i dokumentasjonen vi har mottatt fra departementene om styrevalgprosessene i 2021 og 2022.

Undersøkelsen viser at departementene har dokumentert at det er behov for å styrke flere ulike kompetanseområder i styret ved styrevalgene, og at de nyvalgte styremedlemmene som regel har kompetanse som dekker flere av disse områdene. Undersøkelsen viser imidlertid at det er stor variasjon mellom departementene og enkelte selskaper med hensyn til om kompetansen i styret er styrket på de områdene der departementene har identifisert at det er behov for styrket kompetanse. Spørreundersøkelsene viser at flere daglige ledere og styreledere opplever at styrenes kompetanse ikke har blitt styrket på disse områdene – som kommer frem i kompetansebeskrivelsen – ved valg av nye medlemmer. For enkelte departementer er forklaringen at kompetansebeskrivelsen primært beskriver behovet for å få erstattet den spesifikke bortfalte kompetansen til avgående styremedlemmer med tilsvarende kompetanse, for eksempel innen økonomi, slik at kompetansen på området ikke styrkes selv om det skjer en endring på individnivå. En annen forklaring er at de nye innvalgte i styrene hadde kompetanse på flere andre områder, slik at styret da styrkes mer på andre områder enn det området som departementene hadde identifisert i kompetansebeskrivelsen. Andre ganger har departementene valgt inn nye styremedlemmer som har en annen kompetanse enn det som fremheves i departementenes kompetansebeskrivelser.

Undersøkelsen viser at det langt på vei er samsvar mellom departementenes dokumentasjon og styrenes egenvurdert kompetanse innen finans/økonomi, relevant bransjekompetanse og ledererfaring. Det er imidlertid lite samsvar mellom dokumentert og egenvurdert kompetanse innen strategi/omstilling, risikostyring og samfunnsansvar/bærekraft. Samtidig er det nettopp disse tre områdene som ifølge selskapenes styreledere og daglige ledere er styrets viktigste kompetanseområder. Når det gjelder jus, er spriket mellom dokumentert og egenvurdert kompetanse lite, men jus er samtidig det kompetanseområdet hvor det foreligger minst dokumentasjon, og hvor færrest har vurdert sin egen kompetanse.

Omtrent alle styremedlemmene oppgir at de har meget god eller god kompetanse innen risikostyring, men dette samsvarer ikke med departementenes kompetansebeskrivelser, hvor det går frem at det er behov for å styrke dette kompetanseområdet.

Omtrent alle styremedlemmene oppgir at de har meget god eller god kompetanse innen samfunnsansvar/bærekraft, men det går ikke frem av departementenes dokumentasjon at styremedlemmene har god kompetanse på dette området. I departementenes kompetansebeskrivelser går det derimot frem at departementene har ønsket å styrke styrenes kompetanse innen nettopp samfunnsansvar/bærekraft. Utviklingen med stadig flere regulatoriske krav til at selskapene skal ha en bærekraftig virksomhet, innebærer at styrenes tilsyns- og rapporteringsoppgaver har blitt endret.⁵³ For å ha tilstrekkelig forståelse for og kunnskap om hva disse endringene innebærer, er det viktig at styrene har juridisk kompetanse. Både spørreundersøkelsene og departementenes dokumentasjon viser at styrets juridiske kompetanse er relativt lav i mange av selskapene. Eierdepartementene synes heller ikke å ha vært særlig opptatt av å styrke den juridiske kompetansen, og ifølge styrenes egenvurdering har den juridiske kompetansen blitt svekket i flere av selskapene de siste årene. Etter vår vurdering øker dette risikoen for at styrene ikke har tilstrekkelig kompetanse til å ivareta tilsynsoppgavene knyttet til om selskapene gjør de riktige tingene for å oppfylle kravene til bærekraftig virksomhet.

Om styrene faktisk har så mye kompetanse innen risikostyring og samfunnsansvar/bærekraft som de selv vurderer, burde ikke dette være kompetanseområder som departementene identifiserer at det er behov for å styrke, i den årlige styrevalgprosessen. Det kan derfor stilles spørsmål ved om departementene ved hvert styrevalg har tilstrekkelige beslutningsgrunnlag for å vurdere hvilke kompetanseområder styrene faktisk har behov for å styrke.

Etter vår vurdering er det – når det gjelder kompetansesammensetningen i flere av styrene og ved valg av nye styremedlemmer – vanskelig å vite om departementene har hatt god nok innsikt i styrenes samlede kompetanse. Grunnen er at kompetansebeskrivelsene og annen mottatt dokumentasjon er mangelfull. Etter vår vurdering kan mangelfull dokumentasjon indikere at departementene i mange tilfeller ikke har identifisert styrenes kompetanse i tilstrekkelig grad. Utilstrekkelige og lite grundige kompetansekartlegginger kan øke risikoen for at styrene ikke blir styrket med den kompetansen som er viktigst ut fra statens mål med eierskapet, bransje, samfunnsutvikling og selskapenes behov. Etter vår vurdering må departementene derfor sørge for å ha bedre dokumentasjon på vurderingene av styrenes kompetansesammensetning på de områdene som er viktige for selskapene.

Kort oppsummert har mange av departementene etter vår vurdering et forbedringspotensial når det gjelder å vurdere styrekandidatene ut fra hvilke områder som på kort og lang sikt er viktigst for selskapets virksomhet, styrets sammensetning innen ulike kompetanseområder, og hvorvidt noen av styrenes kompetanseområder også svekkes når de velger nye kandidater. I tillegg må de dokumentere tydeligere hvordan kompetansebehovene som er identifisert i kompetansebeskrivelsene, styrkes ved styrevalgene.

8.5 Det kan være en risiko for at kompetansen til styremedlemmer ikke reelt er tilgjengelig for selskapene

Ifølge eierskapsmeldingen legger staten vekt på at aktuelle kandidater må ha kapasitet til å bidra i styret og at de legger ned tilstrekkelig tid i vervet. Omfanget av kandidatenes øvrige stillinger og verv skal være forenlig med tidsbruken det er rimelig å påregne at kandidaten vil måtte bruke på det aktuelle styrevervet.

Dokumentanalysen viser at alle departementene i rekrutteringsprosessen generelt tar opp med styrekandidatene kapasitet, tidsbruk, antall årlige styremøter i selskapene og forventning om at styremedlemmene er godt forberedt og deltar på styremøtene, men at det ikke er gitt noen generelle

⁵³ Jf. blant annet åpenhetsloven og lov om offentliggjøring av bærekraftsinformasjon i finanssektoren mv. (herunder EU-taksonomien) og krav til klimarapportering, som omtalt her: <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/statlig-eierskap/fagsamlinger/fagsamling-om-klimaregnskap-for-selskaper-der-staten-er-direkte-eier/id2940146/>

føringer om antall verv en styreleder eller et styremedlem kan ha utover vervet for selskapet. Spørreundersøkelsene viser at styrelederne generelt har flere andre styremedlemsverv enn styremedlemmene.

En høyere andel av styrelederne har også andre styrelederverv i tillegg til styrevervet i det statlige selskapet. 30 prosent av styrelederne har en lederstilling i tillegg til styrevervet, mens dette gjelder for om lag 63 prosent av styremedlemmene. Videre viser undersøkelsen at styrelederne bruker vesentlig mer tid på vervet enn styremedlemmene. Mens 47 prosent av styrelederne bruker mer enn 30 timer per måned på vervet, bruker 90 prosent av styremedlemmene mindre enn 30 timer per måned på vervet. Noen styreledere har også brukt vesentlig mer tid på styrearbeidet enn det som ble forespeilet av departementene. I selskaper der arbeidsmengden for styret har blitt større enn forutsatt, har både styrelederen og enkelte styremedlemmer brukt mer tid enn forventet. Den totale oppgavemengden for enkelte styreledere og styremedlemmer kan derfor innebære en risiko for at kompetansen til styrets medlemmer ikke reelt er tilgjengelig som forutsatt.

8.6 Selskapenes styrer hadde i 2021–2022 lite mangfold innen alder, geografisk tilhørighet og kulturell bakgrunn

Ifølge eierskapsmeldingen skal staten med utgangspunkt i kompetansebehovene bidra til at det enkelte styret har et relevant mangfold ut fra selskapets egenart. Med mangfold menes ulik bakgrunn og kompetanse, blant annet som følge av ulik arbeidserfaring, utdanning, kjønn, alder, geografisk tilhørighet og kulturell bakgrunn.

Undersøkelsen, som tar utgangspunkt i ni kompetanseområder, viser er det i hele perioden 2019–2022 er flest styremedlemmer (25,3 prosent) som har dokumentert bransjerelatert erfaring, mens færrest (4,6 prosent) har dokumentert erfaring innen området samfunnsansvar/bærekraft. Spredningen i arbeidserfaring er minst blant styremedlemmene i Kings Bay AS under Klima- og miljødepartementet (to av ni områder), Norsk Helsenett SF under Helse- og omsorgsdepartementet (fire av ni områder), Kommunalbanken AS under Kommunal- og distriktsdepartementet (fem av ni områder), Nationalteatret AS under Kultur- og likestillingsdepartementet (fem av ni områder) og Norske tog AS under Samferdselsdepartementet (fem av ni områder).

Når det gjelder styremedlemmenes utdanningsbakgrunn i hele perioden 2019–2022, viser undersøkelsen at 88,1 prosent har utdanning innen enten økonomi (49,2 prosent), teknologi (24,1 prosent) eller jus (14,8 prosent), og at det dermed totalt sett er relativt lite mangfold i styremedlemmenes utdanningsbakgrunn.

Undersøkelsen viser at styrene ut fra styrevalget i 2022 var satt sammen av 83 kvinner og 87 menn. Kvinneandelen i styrene varierte fra mellom 40 prosent til 60 prosent. Den utgjorde 40 prosent for tolv selskaper, 50 prosent for åtte selskaper, 57 prosent for seks selskaper og 60 prosent for tre selskaper, mens ett selskap hadde en kvinneandel på 43 prosent. Dette innebærer at departementene har ivaretatt lovkravene om styresammensetning ut fra kjønn for samtlige av de 30 heleide selskapene.

Når det gjelder aldersmangfold, viser undersøkelsen at departementenes forsøk på å få spredning i styrenes alderssammensetning, ikke gjenspeiles i det faktiske resultatet av styrevalgene. Per 2022 varierte alderen til styremedlemmene fra 37 år (født i 1985) til 76 år (født i 1946).

Gjennomsnittsalderen til styremedlemmene var 56 år for kvinner og 58 år for menn. Andelen som er under 40 år (født etter 1982) og over 70 år (født før 1952), utgjør henholdsvis kun 2,2 prosent og 4,5 prosent. Andelen av de som er mellom 40 og 70 år, utgjør 93 prosent. Av disse utgjør andelen som er mellom 50 og 60 år, 55 prosent. De fem styremedlemmene som er yngre enn 40 år, sitter i styrene i Simula AS (Kunnskapsdepartementet), Operaen AS (Kultur- og likestillingsdepartementet), Statskog

SF (Landbruks- og matdepartementet), Flytoget AS og Siva SF (begge Nærings- og fiskeridepartementet).

Undersøkelsen viser at per 2022 har kvinnelige styremedlemmer bostedsadresse i alle elleve fylker, mens ingen menn har bostedsadresse i Møre og Romsdal eller Vestfold og Telemark. De aller fleste styremedlemmene har bostedsadresse i de største byene i Norge. Om lag 54 prosent har bostedsadresse i enten Oslo, Bergen, Stavanger og Trondheim. Dersom kommuner som ligger i nærheten av de største byene, tas med (Sandnes, Asker og Bærum), har om lag 67 prosent av styremedlemmene bostedsadresse i eller i nærheten av disse byene. Oslo er det fylket hvor den høyeste andelen av styremedlemmene har bostedsadresse i forhold til innbyggertallet i fylket. Etter valget i 2022 hadde om lag 45 prosent av styremedlemmene geografisk tilhørighet i Oslo, Asker eller Bærum. I forhold til antall innbyggere i fylket er det færrest styremedlemmer med bostedsadresse i Vestfold og Telemark.

Det gjenspeiles i det faktiske resultatet av styrevalgene at departementene, med unntak av Kultur- og likestillingsdepartementet, i liten grad har forsøkt å rekruttere styremedlemmer med ulik kulturell bakgrunn. Undersøkelsen viser at 10 av 131 personer i spørreundersøkelsen oppga at de enten hadde minoritetsbakgrunn, innvandrerbakgrunn eller ikke-norsk bakgrunn. Halvparten av disse 10 var medlemmer i styrene i de fire selskapene under Kultur- og likestillingsdepartementet. Resten var fordelt på ett selskap hver under Finansdepartementet, Helse- og omsorgsdepartementet, Kunnskapsdepartementet, Landbruks- og matdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet.

Etter vår vurdering viser undersøkelsen at det er lite mangfold i selskapenes styrever i 2021–2022 når det gjelder alder, geografisk bosted og kulturell bakgrunn. Noe av grunnen er trolig at lang ledererfaring vektlegges i styreerkrutteringen, og at et flertall av disse personene har bostedsadresse i eller rundt de største byene i Norge. Etter vår vurdering kan departementene strekke seg lenger for å bidra til at styresammensetningen i de heleide selskapene har et større mangfold med hensyn til alder, geografisk tilhørighet og kulturell bakgrunn.

9 Referanseliste

Lover

- *Grunnloven*
- *lov om aksjeselskaper* (aksjeloven)
- *lov om statsforetak* (statsforetaksloven)
- *lov om Folketrygdfondet* (folketrygdfondloven)
- *lov om Statens investeringsfond for næringsvirksomhet i utviklingsland* (Norfundloven)
- *lov om pengespill* (pengespilloven)
- *lov om Aktieselskapet Vinmonopolet* (vinmonopolloven)
- *lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker* (forvaltningsloven)
- *lov om virksomheters åpenhet og arbeid med grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold* (åpenhetsloven)
- *lov om offentliggjøring av bærekraftsinformasjon i finanssektoren og et rammeverk for bærekraftige investeringer* (lov om offentliggjøring av bærekraftsinformasjon i finanssektoren mv.)

Stortingsdokumenter

- Innst. 225 (2019–2020) *Innstilling fra næringskomiteen om Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskaping*
- Meld. St. 8 (2019–2020) *Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskaping*
- Innst. 190 S (2022–2023) *Innstilling fra næringskomiteen om Et grønnere og mer aktivt statlig eierskap – Statens direkte eierskap i selskaper*
- Meld. St. 6 (2022–2023) *Et grønnere og mer aktivt statlig eierskap – Statens direkte eierskap i selskaper*

Reglement, retningslinjer og rutiner

- *Reglement for økonomistyring i staten*. Fastsatt 12. desember 2003 med endringer, senest 31. august 2021 (økonomireglementet)
- OECD (2015) *Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*
- OECD (2019) *Guidelines on Anti-Corruption and Integrity in State-Owned Enterprises*
- *Norsk anbefaling – Eierstyring og selskapsledelse*. Utgitt av Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) 17. oktober 2018 og 14. oktober 2021
- *Retningslinjer for arbeid med styrevalg i selskaper der staten er eier*. Fastsatt av Statsministerens kontor 2. mars 2018
- *Rutiner for styrevalg i selskaper med statlig eierandel*. Fastsatt av Nærings- og fiskeridepartementet med virkning fra 23. januar 2020 (erstatte retningslinjer av 2. mars 2018)

Rapporter

- *Statens eierrapport 2020 – Statens direkte eierskap i selskaper*. Utgitt av Nærings- og fiskeridepartementet 8. juni 2021
- *Statens eierrapport 2021 – Statens direkte eierskap i selskaper*. Utgitt av Nærings- og fiskeridepartementet 14. juni 2022
- Boston Consulting Group (2019) *Tidsbruk i styrer*. (Undersøkelse av hvor mye tid styreledere og styremedlemmer i de 32 største norske børsnoterte selskapene bruker på styrevervene, bestilt av Nærings- og fiskeridepartementet.)
- *Dokument 3:2 (2012–2013) Del II Kontroll av utøvelsen av regjeringens eierpolitikk*
- *Dokument 3:2 (2018–2019) Del II Resultater av forvaltningsrevisjonene, Sak 5: Styrenes oppfølging av kvalitet og pasientsikkerhet i spesialisthelsetjenesten*

Artikler

- Korn Ferry (2015) *Beyond The Old Boys' Network*