

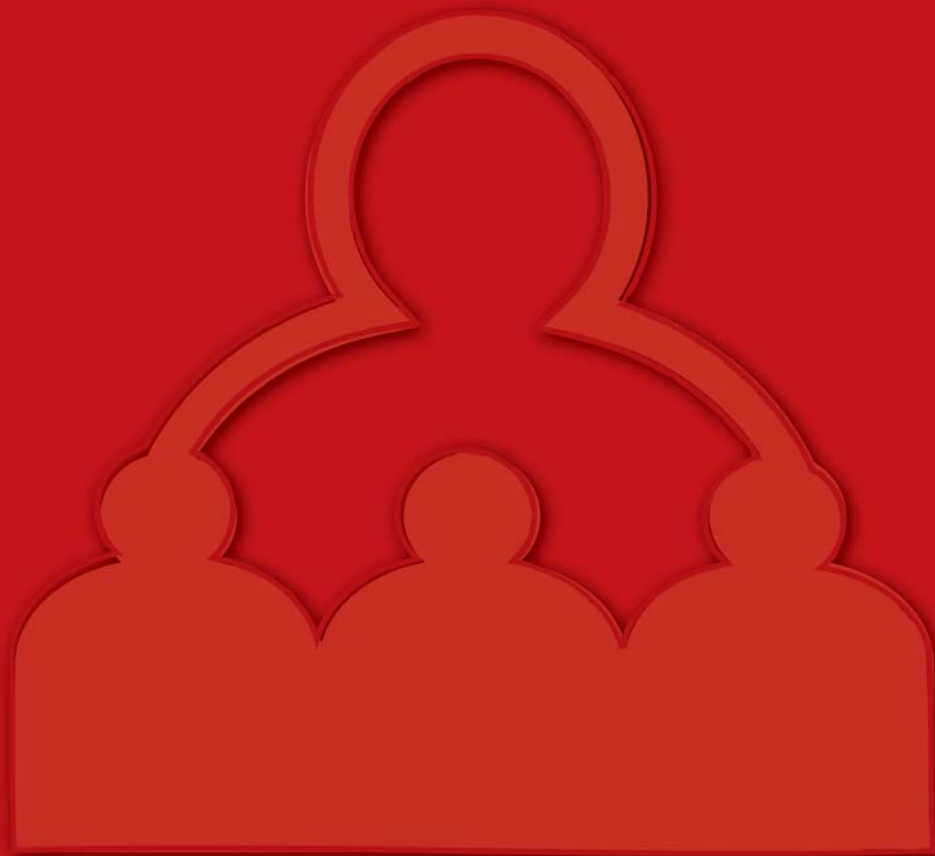


FORNYINGS- OG
ADMINISTRASJONSDEPARTEMENTET

Veileder

Bruk av styrever i staten

Juni 2006





FORNYINGS- OG
ADMINISTRASJONSDEPARTEMENTET

Veileder

Bruk av styrever i staten

Juni 2006

Forord	4
Innledning	5
I Om bruk av styrer i staten	6
1 Definisjoner	7
1.2 Styre	7
1.3 Råd	8
1.4 Nemnd	8
1.5 Utvalg	8
2 Når brukes styrer i staten?	9
2.1 Styrer for forvaltningsorganer	9
2.1.1 Bruk av styrer i forvaltningsorganer bør vurderes kritisk	9
2.1.2 Departementenes styringsbehov	10
2.1.3 Virksomhetens karakter	10
2.1.4 Alternativ til styrer	11
2.1.5 Mellomformer mellom styrer og råd	12
2.2 Styrer for selvstendige rettssubjekter	12
Når bruke styre?/Oppsummering	12
II Ansvars- og oppgavedeling	13
3 Styrer for forvaltningsorganer	14
3.1 Departementets ansvar og oppgaver	14
3.2 Styrets ansvar og oppgaver	16
3.3 Relasjonene og rollefordelingen mellom departement, styre og virksomhet	17
3.4 Ansatterepresentasjon	17
4 Styrer for selvstendige rettssubjekter	18
4.1 Typer selvstendige rettssubjekter	18
10 prinsipper for godt eierskap	18
4.2 Ansvarsforhold	19
4.3 Departementets ansvar og oppgaver	19
4.4 Styrets ansvar og oppgaver	20
4.4.1 Styremedlemmenes ansvar	21
4.5 Administrasjonens ansvar og oppgaver	21
4.6 Relasjonene og rollefordelingen mellom departement, styret og virksomhet	22
4.7 Styre – sammensetning, rekruttering og valg	22
4.7.1 Kompetanse, bredde, representativitet og interesserepresentasjon	22
4.7.2 Styreinstruks	22
4.7.3 Valg av ansattes representanter	22
4.7.4 Oppnevningsprosessen	22

5	Styre – sammensetning, rekruttering og oppnevning	23
5.1	Sammensetning	23
5.1.1	Kompetanse, bredde, representativitet og interesserepresentasjon	23
5.1.2	Habilitet, tillit og troverdighet	24
5.1.3	Størrelse	25
5.1.4	Styreinstruks	25
5.2	Valg av styremedlemmer - Rekrutteringsprosessen	25
5.2.1	Kriterier for kompetanse – rekrutteringskanaler	26
5.2.2	Varamedlemmer	26
5.3	Oppnevningsprosessen	27
5.4	Godtgjøring	27
5.5	Departementets forventninger til styret	27
6	Styrets funksjonsmåte og arbeidsform	28
6.1	Styret som kollegium	28
6.2	Styreleders rolle	29
6.3	Plan for styrets arbeid	29
6.4	Styremøtene	30
	Referanseliste	32

Forord

Formålet med denne veilederen er å øke kunnskapen om bruken av styrer i statlige virksomheter. Den er først og fremst ment å være til nytte for departementene, men også for statlige virksomheter med styrer og styrene selv. Den erstatter veilederen som Administrasjonsdepartementet utgav i 1993.

Det er et hovedprinsipp at en ikke skal bruke styre i forvaltingsorganer. I en del tilfeller kan det likevel være naturlig og formålstjenlig å ha styre også innenfor forvaltningen. Veilederen drøfter hvor og når en kan bruke styre, og om forhold en må være særlig oppmerksom på når en benytter styre. Når det gjelder selvstendige rettssubjekter, er regelen at disse alltid skal ha styre. Hovedvekten i framstillingen er lagt på spørsmål om styre i forvaltingsorgan.

Målet er at veilederen skal bidra til å klargjøre og forbedre styrenes funksjonsmåter. Selv om veilederen ikke har som mål å gi svar på alle spørsmål om bruk av styrer i staten og styrenes funksjonsmåte, tar den opp sentrale forhold som det etter min mening er viktig at departementene, virksomhetene og styrene tar stilling til.

Oslo, juni 2006



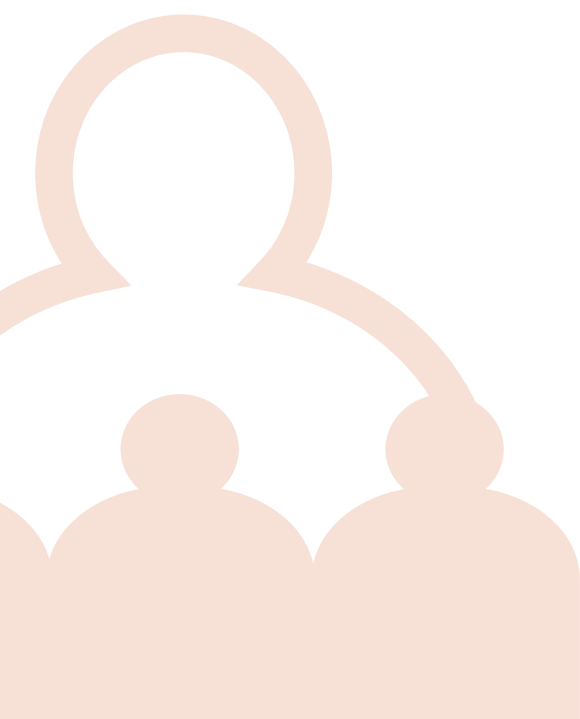
Heidi Grande Røys
Fornyings- og administrasjonsminister

Innledning



Veilederen behandler primært bruk av styrer i statlige forvaltningsorganer. Den tar opp spørsmål om hvorvidt virksomheten skal ha styre eller ikke, om ansvars- og rollefordelingen mellom departementet, styret og virksomheten og om relasjoner og samarbeid mellom departementet, styret og virksomheten. Den ser videre på styresammensetning, rekrutterings- og oppnevningsprosessene og styrets funksjonsmåte og arbeidsform. I tillegg behandles i kapittel 4 enkelte forhold knyttet til styrebruk i selvstendige rettssubjekter, særlig en del administrative relasjoner mellom departementet, styret og virksomhetens administrasjon.

Veilederen er todelt. I del 1 behandles spørsmål om når man *må*, *kan* eller *ikke bør* bruke styrer for statlige virksomheter. Del 2 tar for seg ansvars- og oppgavefordelingen mellom departementet, styret og administrasjonen.



I Om bruk av styrever i staten



1 Definisjoner

Nedenfor følger en del viktige definisjoner av innholdet i begreper som er sentrale i dokumentet. Betegnelser som styrer og råd mv. brukes noe ulikt¹. Definisjonene nedenfor er normative og tar ikke utgangspunkt i hvordan betegnelsene brukes for øvrig i forvaltningen.

1.1 Kollegiale organer

Et kollegialt organ kjennetegnes ved at lederen ikke har instruksjonsmyndighet over de andre medlemmene i organet, og at virksomheten er knyttet til møter. Et kollegialt organ er dermed ikke en fast arbeidsplass. Det er uklare grenser mellom de ulike typene kollegiale organer, og det finnes ikke helt presise definisjoner. På den ene siden er det styrer og råd som er knyttet til en spesiell virksomhet, og på den andre siden nemnder og utvalg som kan ha et sekretariat, men der det kollegiale organet i seg selv utgjør virksomheten.

1.2 Styre

Et styre kjennetegnes ved at det er:

- et kollegialt organ som ledes av en styreleder
- oppnevnt eller valgt for en avgrenset periode av en instans som er eier, formell overordnet eller stifter av den virksomhet organet er styre for
- gitt selvstendig beslutningsmyndighet innenfor et handlingsrom som refererer seg til virksomheten som helhet, og dels til viktige sider ved virksomhetens organisering, bemanning, økonomi, virkefelt, ”produkter”, ressurstilgang etc.
- ansvarlig overfor eier eller overordnet instans for enhetens prestasjoner m.h.t. resultater og etterlevelse av de betingelser og regler enheten forutsettes å arbeide innenfor

De sentrale karakteristika for et styre er således at det har definerte oppgaver som det skal ivareta gjennom selvstendige beslutninger innenfor et ikke for snevert handlingsrom, og at beslutningene treffes som kollegialt organ med vekt på helhet og resultater.

Et styre er bindeledd mellom eier/overordnet instans og daglig ledelse. Styret svarer overfor eier/overordnet instans for de resultater, i vid forstand, som oppnås med utgangspunkt i det mandat og den handlingsfullmakt/forretningsfullmakt som eier/overordnet instans har fastlagt. Styret ivaretar sin oppgave gjennom å fastlegge retning for og instruksjer og incitamentener til daglig ledelse, samt føre tilsyn og kontroll med denne. Styret skal ikke blande seg inn i daglig leders løpende arbeid og beslutninger, men fastlegge handlingsrom, forretningsfullmakt og selvstendig myndighet.

¹ Mange styrer (i navnet) for forvaltningsorganer er i realiteten råd

1.3 Råd

Et råd vil på samme måte som et styre normalt være knyttet til en enkelt institusjon eller virksomhet, men et råd har ikke beslutningsmyndighet, med mindre det er snakk om et organ som dels fungerer som styre og dels som råd. Et råd for en institusjon vil bare kunne fremme synspunkter vedrørende institusjonens virksomhet. Institusjonens ledelse og overordnet myndighet vil stå fritt i om den vil legge disse synspunktene til grunn for virksomheten.

1.4 Nemnd

En nemnd brukes som betegnelse på et faglig organ eller utvalg. En nemnd kan ha et sekretariat, men det er selve nemnda som utgjør virksomheten. Nemnder brukes ofte om utvalg som fatter enkeltvedtak. Mange nemnder har en faglig uavhengighet som gjør at vedtak ikke kan overprøves av et departement eller regjering. Ulike typer klagenemnder er eksempler på dette.

Styrer som har som sin hovedoppgave å fatte vedtak, og som ikke har ansvar og oppgaver som er dekket av oppgavene over, har samme karakter som en nemnd.

1.5 Utvalg

Utvalg kan være permanente, men betegnelsen brukes normalt om tidsbegrensete utvalg, for eksempel lovutvalg. Utvalg benyttes gjerne for å gi råd til et departement eller regjeringen innenfor et spesielt saksfelt, problemkompleks eller i valg mellom ulike løsningsalternativer.

2 Når brukes styrer i staten?

2.1 Styrer for forvaltningsorganer

Statlige forvaltningsorganer er juridisk sett en del av staten. De omfattes av regelverket som gjelder for statsforvaltningen, slik som Stortingets bevilgningsreglement, reglement for økonomistyring i staten, offentlighetslov og forvaltningslov. Forvaltningsorganene instrueres løpende av overordnet myndighet.

Forholdet til overordnet myndighet reguleres som hovedregel gjennom hvilke faglige fullmakter som er gitt gjennom lov eller gjennom andre fullmakter. Eventuelle faglige fullmakter endrer likevel ikke virksomhetenes status som forvaltningsorganer underlagt et departement.

Forvaltningsorganer kan deles inn i tre typer etter kategorier av budsjettfullmakter i hhv. ordinære forvaltningsorganer, forvaltningsbedrifter og forvaltningsorganer med særskilte fullmakter.

En rekke virksomheter som er en del av forvaltningen, har styrever. Dette gjelder ordinære forvaltningsorganer, forvaltningsbedrifter eller forvaltningsorganer med særskilte fullmakter. Eksempler er universitetene, høgskolene, Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT), Produktregisteret, Statens lånekasse, Statens Husbank og Statistisk sentralbyrå. Disse er forvaltningsorganer som er organisert etter egne lover eller der forskriftene understreker uavhengighet. Forskningsinstituttene, Norges forskningsråd, Forbrukerrådet, Fredskorpset og Norsk romsenter er eksempler på virksomheter med både særskilte budsjettfullmakter og med utstrakt grad av faglige og administrative fullmakter. Enkelte nasjonale kulturinstitusjoner er organisert som ordinære forvaltningsorganer med styrever.

Styrets handlefrihet vil gjerne bestå av:

- retten til å foreslå virksomhetens budsjett overfor departementet
- retten til å beslutte eller godkjenne virksomhetsplan
- retten til å tilsette og avskjedige daglig leder

2.1.1 Bruk av styrever i forvaltningsorganer bør vurderes kritisk

Et forvaltningsorgan er en del av staten, og det går en direkte styringslinje fra overordnet departement til virksomhetens ledelse. Et ekstra styringsnivå – som et styrever vil representere – kan være problematisk i denne relasjonen. Dette henger blant annet sammen med at:

- departementet vil ha behov for en direkte styringskanal til forvaltningsorganets leder. Et styrever skaper et ekstra ledd og kan gjøre styringsrelasjonen uklart
- styringsstrukturen bør understreke det konstitusjonelle og politiske ansvaret knyttet til en virksomhets myndighetsutøvelse. Et styrever kan bidra til å svekke ansvarslinjen
- det ofte vil være behov for tett og rask kommunikasjon mellom departement og virksomhet. Det kan føre til at det ikke er hensiktsmessig å trekke inn et styrever

Dersom det i særskilte tilfeller likevel er aktuelt å sette inn et styre mellom departementet og forvaltningsorganet, må det foretas en kritisk vurdering av departementenes styringsbehov, virksomhetens karakter, statsrådets konstitusjonelle ansvar og om et styre vil gi merverdi og bedre styring.

Som hovedregel bør det ikke være styre for forvaltningsorganer.

2.1.2 Departementenes styringsbehov

På sterkt politiserte områder vil virksomhetene ofte i seg selv være viktige virkemidler for iverksetting og gjennomføring av politikken. Departementets styringsbehov vil være stort både med hensyn til faglige og økonomiske prioriteringer og ut fra hvordan virksomheten bør være organisert. Den politiske oppmerksomheten om et saksfelt eller et område kan variere over tid, noe som nødvendiggjør en kontinuerlig vurdering av styringsformen. Det er imidlertid visse politikkområder som ligger nærmere sentrum for det offentlige ansvar, eller som er "politisk kontroversielle" og som derfor omfattes av sterkere interesse. Dette medfører at departementet må følge opp virksomheten tettere og hyppigere. Styrets rolle vil dermed amputeres, handlingsrommet begrenses, og styret vil stadig kunne bli omgått og satt på sidelinjen.

2.1.3 Virksomhetens karakter

Departementenes styringsbehov er knyttet til virksomhetens karakter. Behovet for å styrke ledelseskapasiteten er avhengig av det ansvaret som er tillagt virksomheten.

I virksomheter som skal ha stor faglig frihet, bør departementets mulighet til å gripe inn begrenses. Hvor stor eller liten virksomhetens faglige frihet er, uttrykkes ofte i lov, vedtekter eller ut fra normer. Men graden av faglig frihet synliggjøres også i styringsdialogen, i detaljeringsgrad og form på tildelingsbrev, antall ekstra bestillinger utenom tildelingsbrevet, i etatsstyringsmøtenes innhold, og i hyppigheten i den løpende kontakten.

Den faglige friheten (autonomien) kan tolkes på ulike måter eller omfatte ulike typer ansvar. Den klassiske tolkningen viser ofte til universiteter og forskningsinstitusjoner som har stor faglig frihet knyttet til hvilke oppgaver og fag de arbeider med, hvordan oppgavene løses og hvilke resultater de kommer fram til. Virksomheter som skal fatte vedtak på et faglig grunnlag og der legitimitet og uavhengighet er viktig, vil også ofte ha stor grad av faglig frihet.

Den økonomisk-administrative selvstendigheten er gitt ut fra:

- unntak fra hovedprinsippene i bevilgningsreglementet². (Budsjettmessig frihet som gir mulighet til å prioritere, omdisponere og overføre mellom poster og år)
- finansiell selvstendighet som gir mulighet til å skaffe egne inntekter

For virksomheter som har stor økonomisk og administrativ selvstendighet, vil et styre kunne ha en funksjon.

Der styringsbehovet fra departementet er lite eller må begrenses, kan virksomheten ha stort behov for å få styrket ledelsen eller få tilført mer ledelseskapasitet. Dette kan skje gjennom å opprette et styre som skal være en støtte for direktøren og som samtidig skal ivareta eiers

² Dvs. fullstendighets-, ettårs-, kontant- og bruttoprinsippet

interesse. Gjennom et styre kan man trekke inn annen kompetanse enn det et departement eller virksomheten selv besitter. Det gjelder blant annet faglig kompetanse, nettverk, tilfang av ideer og legitimitet. Et styre kan tilføre virksomheten et bredere grunnlag for beslutninger og gi virksomheten kunnskap om og innsikt i mål- eller brukergruppers situasjon. Et styre med denne typen innsikt kan bidra til at hensyn til brukerne og målgruppene blir ivaretatt på en bedre måte.

Behov for å styrke kompetansen (eller kapasitetsmessig avlastning) bør som hovedregel ikke være tilstrekkelig grunn for å oppnevne styre. Bruk av styre bør likeledes ikke bare være begrunnet ut fra hensynet til brukermedvirkning, fordi dette blir et for snevert fundament for styret. Brukermedvirkning bør først og fremst ivaretas på andre og bedre måter, som for eksempel av brukerråd, undersøkelser av brukertilfredshet, sammenlikninger, fritt brukervalg med mer.

Større grad av åpenhet og demokratisk innsyn har også vært brukt som begrunnelser for bruk av styre for offentlige virksomheter.

2.1.4 Alternativ til styre

I noen tilfeller kan et styres ansvar og myndighet være så begrenset at det i praksis fungerer som et råd. Bruk av betegnelsen styre vil kunne gi gale signaler til medlemmene om hvilke oppgaver organet faktisk skal ha og hvilket ansvar som påhviler medlemmene. Denne typen organ kan spille en viktig rolle gjennom å gi virksomheten andre impulser, bidra til utvikling av virksomheten og være bindeledd til samfunnet og ulike interesse- og brukergrupper. I slike tilfeller når det er snakk om å gi råd, og ikke fatte beslutninger, bør man bruke betegnelsen "råd".

Et råd vil ha andre saker på dagsordenen enn et styre og vil vanligvis møtes sjeldnere, noe som følger av funksjon og ansvar. Rådet vil ikke ha ansvar for overordnet styring, men knyttes opp mot å gi råd og impulser til den faglige utviklingen av en virksomhet. Som for alle andre organer, er råd avhengig av å ha et klart mandat, en god ledelse og riktig sammensetning for å lykkes. Siden et råd ikke har et formelt ansvar på samme måte som et styre, er det naturlig at virksomheten og departementet benytter seg av rådets kompetanse. Hvis hverken virksomheten eller departementet benytter rådet, bør det legges ned.

I enkelte tilfeller kan det være hensiktsmessig både med styre og råd³. Dette kan være særlig aktuelt i interimperioder når et organ skal etableres. I de tilfellene hvor det både er styre og råd er det viktig at rolle- og ansvarsdelingen mellom disse er avklart og at leder og medlemmer i de respektive organer har dette klart for seg. Det vil vanligvis være hensiktsmessig at styrets leder deltar på rådets møter.

Det finnes også råd med myndighet til å fatte vedtak i fagsaker. De kan fordele tilskudd (for eksempel Kulturrådet, eller vedta/anbefale hva som skal være norm eller standard (for eksempel Språkrådet). Et styre kan være tillagt ansvar for å fatte vedtak i fagsaker, men skal som regel i tillegg ha ansvar for strategisk utvikling av virksomheten, økonomisk kontroll og overvåking av driften.

³ Norsk romsenter har både styre og råd. Forsvarets forskningsinstitutt har styre som mottar råd fra Forsvarets forskningspolitiske råd.

2.1.5 Mellomformer mellom styre og råd

Noen styre har ansvar og oppgaver som avviker fra det som generelt regnes som et styres hovedoppgaver. Dette kan være regionstyre eller faglige styre.

Eksempler på denne typen styre er Husbankens og Innovasjon Norges regionstyre som fatter vedtak om tilskudd eller lån til virksomheter innenfor regionen etter delegerede fullmakter fra hovedstyret. Ansvaret og oppgavene til regionstyrene for disse to virksomhetene er noe forskjellig. Innovasjon Norges regionsstyre har ansvaret for å medvirke til regional utvikling og å føre tilsyn med regionkontoret, mens Husbankens regionstyre ikke har ansvar for dette selv om denne typen temaer diskuteres på møtene i regionstyrene. Ansvaret for organisering og administrasjon er tillagt hovedstyret og hovedkontoret, og regionstyrene har eksempelvis ikke ansvar for å ansette eller avskjedige daglig leder ved regionkontoret. Hovedstyret for Innovasjon Norge oppnevner de regionale styrene, mens Husbankens regionstyre er oppnevnt av Kommunal- og regionaldepartementet.

2.2 Styre for selvstendige rettssubjekter

En rekke statlige virksomheter som produserer varer eller tjenester, er organisert som selvstendige rettssubjekter. Dette gir den lokale ledelsen ansvar for egen økonomi og drift. En slik fristilling begrenser statsrådets ansvar.

Statsforetak, statsaksjeselskaper, særlovselskaper og regionale helseforetak har lovverk som krever at virksomheten skal ha styre.

Stiftelser skal også ha styre. Disse kan ikke instrueres av staten, og faller derfor utenfor denne framstillingen. Imidlertid vil enkelte av problemstillingene i kapitlene 3 – 6 være relevante også for stiftelser.

Når bruke styre?/Oppsummering

Virksomheter som *må* ha styre

Statlig aksjeselskap, statsforetak, selskap opprettet etter egen lov.

Virksomheter som *kan* ha styre

Virksomheter som skal ha stor faglig frihet hjemlet i lov og/eller har stor økonomisk-administrativ frihet gjennom budsjett, slik som universiteter og høyskoler, forskningsinstitutter og ulike typer kulturinstitusjoner.

Virksomheter som *ikke bør* ha styre

Virksomheter som er sentrale premissgivere for utforming og gjennomføring av politikken innenfor et område. Dette gjelder spesielt områder der behovet for faglig uavhengighet ikke er avgjørende eller der behovet for politisk styring anses som særlig stort.

For virksomheter der det er stort behov for å trekke inn kompetanse som hverken departementet eller virksomheten sitter inne med, kan det være hensiktsmessig å bruke råd.

II Ansvars- og oppgavedeling



3 Styrever for forvaltningsorganer

Det er viktig å ha en klar ansvars- og oppgavedeling mellom de tre organene, eller nivåene, departement, styre og virksomhet. I praksis kan de tre partene oppleve både at det kan være vanskelig å få en felles forståelse av ansvars- og oppgavedelingen og å ha en formålstjenlig kommunikasjon og gode relasjoner.

I dette kapitlet behandles de tre partenes ansvar og oppgaver slik det framgår av det formelle regelverket, og hvordan dette bør utøves i praksis. I det siste punktet behandles relasjonene mellom organene. Når det gjelder selvstendige rettssubjekter, vil ansvars- og oppgavedelingen mellom departementet (eier), styret og virksomheten ofte være klarere enn for forvaltningsorganer, og vil gå fram av selskapslovene. For forvaltningsorganer er ikke ansvars- og oppgavedelingen like klar. Spørsmål knyttet til ansvars- og oppgavedeling i selvstendige rettssubjekter er derfor behandlet særskilt. (kap. 4.)

3.1 Departementets ansvar og oppgaver

I NOU 1991:26 *Om bruk av styrever i statlige virksomheter* drøftes statsrådets konstitusjonelle og parlamentariske ansvar⁴ for forvaltningsorganer med styre. Det er her understreket at det å opprette et styre for et forvaltningsorgan ikke innebærer at virksomheten er et selvstendig rettssubjekt. Virksomheten er fortsatt en del av staten og den statlige forvaltningen. Etablering av et styre med reell styringsfullmakt innebærer at institusjonen får større frihet. Samtidig svekkes statsrådets *styringsmulighet* i større eller mindre grad, men statsrådets *ansvar* blir likevel ikke mindre omfattende dersom ikke statsrådets styringsmulighet også er begrenset gjennom vedtak i Stortinget.

NOUen fra 1991 ble i 1993 fulgt opp i Administrasjonsdepartementets *Retningslinjer for bruk av styrever i staten*. Her er drøftingen av ansvarsforholdene ved etablering av et styre for en statlig virksomhet fulgt opp ved å understreke at forholdet mellom departementet og styret i stor grad er et tillitsforhold: Departementet har tillit til at styret vil være egnet til å virkeliggjøre fastsatte mål innenfor gitte rammer og avstår fra detaljstyring selv om ansvarsforholdene overfor Stortinget ikke er endret.

Opprettelsen av et styre for et forvaltningsorgan er i seg selv ikke tilstrekkelig til å si at ansvaret er begrenset – det avgjørende er hvorvidt statsrådets (og departementets) instruksjonsmyndighet er begrenset. Men også her er det viktig å være klar over at begrensninger i instruksjonsmyndigheten ikke vil kunne føre til at statsråden helt kan fri seg fra ansvaret for den "uavhengige" virksomheten. Statsråden har fortsatt plikt til å følge med i virksomheten og om nødvendig foreslå institusjonelle endringer eller andre reformer.

⁴ Det konstitusjonelle ansvaret har med strafferettslige forhold å gjøre. Dersom det konstitusjonelle ansvaret skal gjøres gjeldende overfor regjeringen eller et medlem av regjeringen, vil skyldspørsmålet avgjøres ved Riksrett. Det parlamentariske ansvaret er knyttet til regjeringens politiske ansvar overfor Stortinget.

Dersom konstitusjonelt eller parlamentarisk ansvar vurderes, legges det også vekt på hvorvidt det har vært en ansvarlig handling å delegere ansvaret i det konkrete tilfellet, og hvorvidt mottakeren har hatt forutsetninger for å ivareta delegasjonen. Statsråden kan i denne sammenheng for eksempel stilles til ansvar for å ha valgt et ukvalifisert styre.⁵

Hvis styret er opprettet av Stortinget ved lov eller annet vedtak, vil uttrykkelige bestemmelser (eller andre forhold) gi grunnlag for å hevde at deler av Kongens eller departementets normale instruksjonsmyndighet er avskåret. Det kan også tenkes at Stortinget på annen måte er gjort kjent med eller har vært involvert i organiseringen av sektoren på en slik måte at det kan få betydning. Slike indirekte former for medvirkning fra Stortingets side vil ikke uten videre kunne virke ansvarsbefriende på samme måte som direkte vedtak om styrets opprettelse og tildeling av myndighet, men kan være relevant ved en vurdering av ansvarets omfang.⁶

Departementet skal ifølge økonomireglementet⁷, sørge for at det foreligger instruks som beskriver myndighet og ansvar mellom departementet og virksomheten, herunder de innbyrdes forhold mellom departementet, eventuelt styret og virksomhetslederen.

*”Departementet skal sørge for at det foreligger instruks som beskriver myndighet og ansvar mellom departementet og virksomheten, herunder de innbyrdes forhold mellom departementet, eventuelt styre og virksomhetslederen.”*⁸

Dette instruksverket bør organiseres slik at:

- a) styreinstruksen beskriver det ansvaret som gjennom lov og oppgaver og gjennom delegasjon tillegges styret som virksomhetens ledelse.
- b) instruksen for direktøren omhandler det eventuelle oppgaveansvaret som gjennom delegasjon tillegges direktøren direkte.

Styring av forvaltningsorganer med styrer blir en blanding av eierstyring og etatsstyring. Departementet skal sikre at forvaltningsorganer med styrer fastsetter en styreinstruks.

Departementets oppgaver blir dermed å:

- fastsette overordnede målsettinger og strategier
- foreslå finansielle rammer (for statstilskuddet)
- bestemme (evt. foreslå ved oppnevning i statsråd) styresammensetning⁹
- fastsette eventuelle vedtekter og styreinstruks

⁵ NOU 1991:26, side 25

⁶ Smith 1994, side 100

⁷ Reglement for økonomistyring i staten fastsatt 12. desember 2003

⁸ Bestemmelser om økonomistyring i staten, kapittel 1.2 Myndighet og ansvar

⁹ Om statsråd, Statsministerens kontor, kap. 8, 2003

3.2 Styrets ansvar og oppgaver

Styrer i forvaltningsorganer kan være tillagt ulike oppgaver. At statsråden i siste instans er konstitusjonelt og parlamentarisk ansvarlig for virksomheten i en underordnet institusjon, innebærer ikke at virksomhetens ledende organer – styre og direktør – ikke kan stilles til ansvar for virksomheten.

Skal et styre kunne fylle sin funksjon som styringsledd mellom departementet og virksomheten, er det nødvendig å gi styret vide og reelle fullmakter. Styret må ha et eget handlingsrom mellom departementet og direktøren.

Generelt vil hovedoppgaver for et styre være:

- strategisk utvikling for virksomheten
- økonomisk kontroll og overvåking av driften
- virksomhetens organisering
- kontroll med at virksomheten tilfredsstiller fastsatte krav

Hvordan styret arbeider og fungerer som kollegium, er avgjørende for hvor godt et styre vil kunne ivareta sine oppgaver. Både departementet som oppnevner styret, og styret selv må følge opp styrets funksjonsmåte og sammensetning. Dette er nærmere behandlet i kapittel 5.

Styrer for noen offentlige virksomheter er tillagt vedtaksmyndighet i enkelte saker. Det finnes også offentlige virksomheter der styret utgjør selve virksomheten, men med et sekretariat. Generelt gjelder ordningen med at styret kan delegerer saker til virksomheten ved daglig leder, til sekretariatet eller til organer som er opprettet for å behandle visse typer saker. Det kan imidlertid være satt grenser for hva som kan delegeres. Det er en tendens til at styrer delegerer enkeltsaker, for eksempel ansettelse, personalsaker eller klagesaker, til virksomhetens administrasjon. En viktig årsak er at styrets hovedansvar for strategi, overordnet planlegging, budsjett og kontroll, kan bli skadelidende dersom styret må bruke for mye av sin tid på enkeltsaker.

Styret bør også utarbeide en instruks for daglig leder for å sikre ryddige ansvarsforhold innenfor sitt eget ansvarsområde. Dette kan for eksempel omhandle plikten til å legge fram all informasjon som har betydning for styrets behandling av sakene.

Flere av forvaltningsorganene med styrer har også særskilte budsjettfullmakter. En nettobudsjetteringsfullmakt innebærer i så fall at virksomheten – og dermed styret – får et mer selvstendig ansvar for virksomhetens økonomi. Skal styret kunne ivareta dette ansvaret, må det ha stor frihet til å fatte beslutninger om organiseringen av virksomheten. Hvor hensiktsmessig det er å nettobudsjettere og opprette et styre for et forvaltningsorgan, avhenger av hvorvidt det er politisk mulig å gi styret denne handlefriheten. Et viktig spørsmål i denne sammenheng er i hvilken grad det er mulig å gi styret frihet til blant annet å nedbemanne virksomheten eller å endre organisasjonsstruktur i en situasjon der for eksempel de budsjetterte inntektene ikke lar seg realisere.

3.3 Relasjonene og rollefordelingen mellom departement, styre og virksomhet

For at relasjonen mellom departementet, styret og virksomheten skal fungere hensiktsmessig, er det viktig at de formelle kravene og instruksene som er gitt i lover og annet regelverk, er på plass, er kjent og følges. Men det må også være en kommunikasjon og et samarbeidsklima mellom de tre partene, slik at de forstår hverandres roller og utfordringer og sammen kan medvirke til å oppnå gode resultater for virksomheten. Dette kan være komplisert fordi virksomheten opererer i en politisk kontekst.

På den andre siden er det viktig at departementet er seg bevisst at det har oppnevnt et styre og at styret inkluderes i drøfting av viktige spørsmål.

Det er ingen formelle regler for hvordan kontakten mellom departementet, virksomhetens daglig ledelse og styret bør være i forvaltningsorganer. Departementet har et hovedansvar for at de tre partene avklarer hvordan relasjonene skal ivaretas. Dette gjelder blant annet:

- i hvilke typer saker styret bør ha kontakt med departementet
- på hvilket nivå kontakten skal være
- hvordan relasjonene og informasjonsgangen til daglig bør være

Det bør også vurderes om det bør være ett fast årlig møte mellom departementet og hele styret, der departementets forventninger til styret tas opp. I forvaltningsorganer vil noen av etatsstyringsmøtene ha samme funksjon som en generalforsamling i et aksjeselskap hvor det er naturlig at styret eller styreleder deltar. Tildelingsbrevet – som styringsdokument overfor forvaltningsorganer – bør stiles til virksomheten i samsvar med den fordelingen av ansvar og delegasjon som framgår av departementets instruks for virksomhetsledelsen. I forvaltningsorganer med styrer kan styret dermed lett bli satt på sidelinjen. Kommunikasjonen går i hovedsak direkte mellom departementet og virksomheten, noe som er hensiktsmessig når det gjelder spørsmål om drift og utføring av oppgaver tillagt organet. Men både departementet og daglig ledelse må bringe inn styret når spørsmål av mer strategisk karakter eller med betydning for virksomhetens rammebetingelser og måloppnåelse kommer opp, der dette er fastsatt som et ansvar for styret.

Et godt forhold mellom styreleder og virksomhetens daglige leder er avgjørende for at relasjonen til departementet skal fungere hensiktsmessig. Det er også avgjørende for at styret og virksomhetens administrasjon sammen skal medvirke til en godt drevet virksomhet, et godt arbeidsmiljø og gode resultater.

Samarbeidet mellom virksomhetens leder og styrets leder om å sette opp forslag til dagsorden for styremøtene, kan være en oppgave der ansvarsfordelingen blir prøvd ut. Et spørsmål er i hvilken grad daglig leder kan kreve at en sak settes opp på dagsordenen mot styreleders ønske. Et råd er at styret bør være åpent for å ta opp alle saker som både det enkelte styremedlem og daglig leder ønsker at styret skal ta stilling til.

3.4 Ansatterepresentasjon

Det er ikke noe særskilt regelverk for oppnevning av ansattes representanter til styrer for forvaltningsorganer. Det er derfor ikke fastsatt regler om antallet styremedlemmer, og om departementet skal velge ut representantene fra et større antall valgt av de ansatte. Et råd kan være å anvende lover og forskriftene og prosedyren for selskaper. Antallet bør også framgå av vedtektene som blir fastsatt for virksomheten.

4 Styrever for selvstendige rettssubjekter

4.1 Typer selvstendige rettssubjekter

Statlige selvstendige rettssubjekter kan i det store og hele inndeles i:

- statsforetak¹⁰
- statsaksjeselskaper¹¹
- statsallmennaksjeselskaper¹²
- særlovselskaper¹³
- regionale helseforetak¹⁴

Statseide selskaper¹⁵ kjennetegnes blant annet ved at de er selvstendige rettssubjekter som har egne styringsorganer og ansvar for egen økonomi. Det er staten som eier selskapene og som utøver eiermakt i eierorganene (generalforsamling/foretaksmøte/årsmøte).

Forholdet mellom statsråd og selskapsledelsen i statlige selskaper er behandlet i eget notat som vedlegg til brev fra Statsministerens kontor av 28.10.1998.¹⁶ I stortingsmelding nr. 22 (2001-02) (Et mindre og bedre statlig eierskap) har Nærings- og handelsdepartementet satt opp 10 prinsipper for godt eierskap:

10 prinsipper for godt eierskap

1. Aksjonærer skal likebehandles.
2. Det skal være åpenhet knyttet til statens eierskap i selskapene.
3. Eierbeslutninger og vedtak skal foregå på generalforsamlingen.
4. Staten vil, eventuelt sammen med andre eiere, sette resultatmål for selskapene. Styret er ansvarlig for realiseringen av målene.
5. Kapitalstrukturen i selskapet skal være tilpasset formålet med eierskapet og selskapets situasjon.
6. Styresammensetningen skal være kjennetegnet av kompetanse, kapasitet og mangfold ut fra det enkelte selskapets egenart.
7. Lønns- og insentivordninger bør utformes slik at de fremmer verdiskapingen i selskapene og fremstår som rimelige.
8. Styret skal ivareta en uavhengig kontrollfunksjon overfor selskapets ledelse på vegne av eierne.
9. Styret bør ha en plan for eget arbeid og arbeide aktivt med egen kompetanseutvikling. Styrets virksomhet skal evalueres.
10. Selskapet skal være bevisst sitt samfunnsansvar

¹⁰ Lov om statsforetak 1991-08-30-71

¹¹ Lov om aksjeselskaper (aksjeloven) 1997-06-13-44

¹² Lov om allmennaksjeselskaper (allmennaksjeloven) 1997-06-13-45

¹³ For eksempel Lov om Aktieselskapet Vinmonopolet 1931-06-19-18

¹⁴ Lov om helseforetak m.m. (helseforetaksloven) 2001-06-15-93

¹⁵ "Selskaper" brukes her som samlebetegnelse for både statlige foretak, aksjeselskaper og allmennaksjeselskaper

¹⁶ "Forholdet mellom statsråden og selskapsledelsen i statens selskaper". Brev fra Statsministerens kontor av 28.10.1998 med vedlegg

Departementet kan overfor statseide selskaper ikke benytte instruksjon, men må i stedet styre gjennom sektorpolitiske virkemidler eller eierstyring, dvs. at:

- det fastsetter vedtekter
- det velger styre for virksomheten
- eierstyring skjer gjennom generalforsamling/foretaksmøte
- det kan skyte inn egenkapital
- det fastsetter avkastningskrav/utbyttepolitikk

Styrer for statlig eide selvstendige rettssubjekter reguleres gjennom egen lovgivning. En rekke av de spørsmålene som er behandlet tidligere i denne veilederen for statlige forvaltningsorganer, reguleres således for de selvstendige rettssubjektenes vedkommende gjennom lovgivningen. Virksomheter som er organisert som selvstendige rettssubjekter, skal alltid ha styrer.

4.2 Ansvarsforhold

En rekke statlige virksomheter som produserer varer eller tjenester, er organisert som selvstendige rettssubjekter. Dette gir ledelsen, dvs. styret og daglig leder, ansvar for egen økonomi og drift. En slik fristilling begrenser statsrådets ansvar.

Når staten organiserer sitt engasjement på et område gjennom et selskap eller foretak, *brytes den direkte ansvarslinjen mellom operativ virksomhet og statsrådets ansvar*. Men likevel er ansvarslinjen langt på vei intakt i den forstand at staten har et eieransvar. Dersom dette ikke følges aktivt opp av departement/statsråd, vil det kunne medføre politisk og eventuelt også konstitusjonelt ansvar.¹⁷ En viktig side ved eieransvaret ligger i å etterleve de spilleregler som lov og forskrift fastlegger for foretaksorganenes forhold til hverandre. Overaktivitet fra eier, grensende til aktivisme, kan lett undergrave styrets og daglig leders stilling. Dersom en statsråd ikke er tilfreds med den måten et foretak eller et aksjeselskap drives på, må dette komme til uttrykk i foretaksmøtet / generalforsamlingen, for eksempel også ved at styret/styreleder skiftes ut.

Styret i heleide statlige selskaper velges av generalforsamling eller foretaksmøte. Det er statsråden i det departementet som forvalter eierskapet til selskapet som utgjør generalforsamling / foretaksmøte. Særlovsselskapene kan ha avvikende regler for styrebruk.

4.3 Departementets ansvar og oppgaver

Ansvarsdelingen mellom departementet og et selvstendig rettssubjekt (foretak eller aksjeselskap) er regulert i de respektive hjemmelslovene (ref. note pkt. 4.1). Sammenlignet med forvaltningsorganer, vil statsrådets ansvar være begrenset til å gjelde forvaltningen av de statlige eierinteressene. Enkelte statseide aksjeselskaper/foretak er imidlertid underlagt en så omfattende statlig regulering av virksomhetens økonomiske rammer, at det må anses å innebære en form for statlig medansvar for at virksomhetene skal kunne ivareta sine formål.¹⁸

Departementet skal på samme måte som hva tilfellet er ved styrer for forvaltningsorganer følge økonomireglementet (ref. kap. 3.1).

¹⁷ Smith, Eivind: Statsrådets politiske og konstitusjonelle ansvar for statlige virksomheter med styre

¹⁸ NOU 2003:34 Mellom stat og marked

Departementets har ansvaret for å:

- fastsette overordnede mål og strategier
- foreslå finansielle rammer (for statstilskuddet)
- bestemme (evt. foreslå ved oppnevning i statsråd) styresammensetning (jf. Om statsråd kap 8)
- fastsette eventuelle vedtekter og styreinstruks

Riksrevisjonen fører kontroll med hvordan dette ivaretas.

Eierstyringen skal ivaretas gjennom generalforsamling eller foretaksmøte. Departementets oppgaver vil være:

- innkalling til generalforsamling/foretaksmøte
- styrevalg
- fastsettelse av vedtekter
- fastsettelse av avkastningskrav og utbytte

4.4 Styrets ansvar og oppgaver

Det er generalforsamlingen/foretaksmøtet som velger styret og fastsetter vedtektene. Styret skal fastsette styreinstruks og er pålagt dette i selskaper der de ansatte har representasjon. For aksjeselskaper er det bestemmelser om styreoppgaver og saksdokumenter i aksjelovens §§6-12 (Forvaltningen av selskapet) og 6-13 (Styrets tilsynsansvar), og kapittel 20 II som kun gjelder statsaksjeselskapene. I tillegg kommer vedtektene for selskapene. For statsforetak gjelder bestemmelsene kap. 5 i statsforetaksloven. Styrets rolle er også beskrevet i ”10 prinsipper for godt eierskap”, prinsipp 8.

Etter de generelle kravene i aksjeloven § 6-12 skal styret blant annet:

- sørge for forsvarlig organisering av virksomheten
- i nødvendig utstrekning fastsette retningslinjer, planer og budsjetter for virksomheten
- holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter samt å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll
- iverksette undersøkelser det finner nødvendig for å kunne utføre sine oppgaver
- føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig

Dessuten kan styret fastsette instruks for den daglige ledelse (aksjeloven § 6-13).

Spesielt for statlige aksjeselskaper (aksjeloven kapittel 20 II) gjelder i tillegg at:

- styret velges av generalforsamlingen selv om virksomheten har bedriftsforsamling
- generalforsamlingen er ikke bundet av styrets eller bedriftsforsamlingens forslag om utdeling av utbytte
- Riksrevisjonen har rett til å kreve de opplysninger den finner påkrevd for sin kontroll

I statsforetak¹⁹ skal styret påse at virksomhetene drives i samsvar med foretakets formål, vedtekter og retningslinjer fastsatt av foretaksmøtet. Før styret treffer vedtak i saker som antas å være av vesentlig betydning for foretakets formål eller som i vesentlig grad vil endre

¹⁹ Statsforetaksloven §23

virksomhetens karakter, skal saken skriftlig forelegges departementet. Styret kan ikke uten foretaksmøtets samtykke inngå avtale om deltakelse i et selskap eller annet samarbeidsforhold hvor foretaket har et ubegrenset ansvar for den felles virksomhetens samlede forpliktelser eller for deler av disse.

4.4.1 Styremedlemmenes ansvar

Problemstillingen knyttet til det enkelte styremedlems ansvar er særlig aktuell for aksjeselskaper. Styrets og det enkelte styremedlems ansvar er blitt klarere i aksjeloven av 1997. Styremedlemmene kan pådra seg både erstatnings- og strafferettslig ansvar. Alle medlemmer av et selskaps styre eller bedriftsforsamling – også representantene for de ansatte, kan bli erstatningsansvarlige for sine handlinger eller unnlater. Aktsomhetskravet er spesielt strengt på de områder der aksjeloven presiserer styrets plikter og ansvar.

Styreprotokollen er viktig for å dokumentere behandlingen av saker og eventuell uenighet. Alle styremedlemmer kan forlange protokolltilførsel.

Det enkelte styremedlem kan kreve at daglig leder skal redegjøre for bestemte saker. Han/hun kan også kreve at det iverksettes de undersøkelser som er nødvendige for at styret skal kunne oppfylle sine oppgaver.

Uansett om man sitter som representant for de ansatte eller eierne i et styre, er det selskapets interesser styret skal ivareta – ikke den enkelte interessegruppe.

4.5 Administrasjonens ansvar og oppgaver

I et selskap står daglig leder for den daglige ledelse av selskapets virksomhet og skal følge de retningslinjer og pålegg styret har gitt. Ifølge aksjeloven omfatter den daglige ledelse ”ikke saker som etter selskapets forhold er av uvanlig art eller stor betydning”. I aksjeloven står det videre følgende om daglig leders ansvar:

”Daglig leder kan ellers avgjøre en sak etter fullmakt fra styret i det enkelte tilfellet eller når styrets beslutning ikke kan avventes uten vesentlig ulempe for selskapet. Styret skal snarest underrettes om avgjørelsen”. (§ 6-14)

”Daglig leder skal sørge for at selskapets regnskap er i samsvar med lov og forskrifter, og at formuesforvaltningen er ordnet på en betryggende måte” (§6-14).

”Daglig leder plikter å gi styret underretning om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling, og styret kan til enhver tid kreve at daglig leder gir styret en nærmere redegjørelse om bestemte saker. Slik redegjørelse kan også kreves av det enkelte styremedlem” (§6-15).

I statsforetak forestår administrerende direktør den daglige ledelse av foretaket, og skal følge de retningslinjer og pålegg som styret gir. Administrerende direktør skal sørge for at foretakets registrering og dokumentasjon av regnskapsopplysninger er i samsvar med lov og forskrifter og at formuesforvaltningen er ordnet på betryggende måte.²⁰

²⁰ Statsforetaksloven §27

4.6 Relasjonene og rollefordelingen mellom departement, styret og virksomhet

Målene for selskaper er vanligvis ikke bare forretningsmessige – virksomheten skal også bidra til å nå samfunnsmessige mål. Det er nødvendig at styret har en forståelse for den politiske dagsorden og informerer departementet i saker som kan få politiske konsekvenser.

Den formelle styringen (instruering) av selskaper skal foregå i generalforsamlingen eller foretaksmøtet, men dette forhindrer ikke at det kan og bør være kontakt mellom eier og styre utenom dette. For en del statlige selskaper er det blitt vanlig med faste kontaktmøter. Disse møtene er ikke et ledd i styringen/ instrueringen av selskapet.

4.7 Styre – sammensetning, rekruttering og valg

4.7.1 Kompetanse, bredde, representativitet og interesserepresentasjon

Styrer i aksjeselskaper bør normalt velges for to år ad gangen. Det er vanlig å velge et samlet, nytt styre da dette kan bidra til å styrke samholdet i styret og for å forenkle oppnevningsprosessen.

4.7.2 Styreinstruks

I henhold til aksjeloven § 6-23 skal selskaper der de ansatte er representert i styret, ha egen instruks for styret. Instruksen skal gi nærmere regler om styrets arbeid og saksbehandling og skal fastsettes av styret.

4.7.3 Valg av ansattes representanter

De ansatte kan kreve representasjon²¹ i styret. Dette reguleres i aksjeloven, allmennaksjeloven i statsforetaksloven og i helseforetaksloven.

4.7.4 Oppnevningsprosessen

Representanter for de ansatte blir ikke oppnevnt av departementet i generalforsamlingen / foretaksmøte. Aksjeloven § 6-3 annet ledd fastsetter et lovbestemt unntak fra generalforsamlingens kompetanse for de tilfeller hvor styremedlemmer skal velges direkte av og blant de ansatte etter § 6-4.

Departementet har ingen rolle mht. de ansattes representanter.

Hvis valg er gjennomført, er det vanlig at de valgte representantene for de ansatte tas inn i protokollen fra generalforsamlingen/foretaksmøtet. Etter representasjonsforskriften § 32 er funksjonstiden to år, gjelder fra valget og opphører ved avslutningen av den ordinære generalforsamlingen. Dersom de ansatte ikke har valgt nye medlemmer, fungerer de sittende medlemmer inntil nye er valgt.

Kjønnsrepresentasjon

Tillegg, se side 33.

²¹ 1998-12-18 nr 1205: Forskrift om ansattes rett til representasjon i aksjeselskapers og allmennaksjeselskapers styre og bedriftsforsamling m.v. (representasjonsforskriften).

5 Styre – sammensetning, rekruttering og oppnevning

5.1 Sammensetning

Styrets sammensetning og størrelse er viktige betingelser for å få et godt fungerende styre. Sammensetningen bør reflektere de oppgaver styret har som faglig og administrativ ressurs. Det bør settes sammen av medlemmer som utfyller hverandre når det gjelder bakgrunn, personlige egenskaper og kompetanse.

Departementets frihet til å oppnevne medlemmer kan også være begrenset gjennom virksomhetens vedtekter. Dersom virksomheten er lovregulert, kan sammensetning og størrelse være nedfelt i loven som regulerer virksomheten, slik det for eksempel er for universitetene og høyskolene. Vedtektene for virksomheten angir noen ganger høyeste og laveste antall styremedlemmer og eventuelle krav til sammensetningen. Dette kan være antallet som skal velges av og blant de ansatte og eventuelle krav til representasjon fra spesielle grupper, for eksempel brukere av virksomhetens tjenester.

5.1.1 Kompetanse, bredde, representativitet og interesserepresentasjon

Styret for en virksomhet må ha autoritet og legitimitet i virksomheten eller selskapet det skal styre. Styresammensetningen bør være kjennetegnet av kompetanse, kapasitet og tilstrekkelig bredde. Dette gjelder for alle styrer både i privat, frivillig og offentlig virksomhet. For styrer for offentlige virksomheter eller statlig eide selskaper må det tas en del spesielle hensyn. Dette gjelder blant annet det lovfestede kravet til kjønnsammensetning. Sammensetningen av statlig oppnevnte styrer bør også ta hensyn til geografisk tilknytning, alder og andre kjennetegn ved det norske samfunn som for eksempel det flerkulturelle. Bredden må imidlertid ikke gå på bekostning av relevant kompetanse og må heller ikke føre til at styret blir for stort.

Situasjonen en virksomhet er i, vil ha betydning for hvordan styret settes sammen. Eksempelvis kan en virksomhet som står overfor en større omstilling, ha behov for spesiell kompetanse i styret i omstillingsperioden.

For en del styrer kan det være forutsatt at ulike brukergrupper er representert. Styret er et kollegialt organ med et samlet ansvar for virksomheten det er satt til å styre, og hvert medlem vil ha et personlig ansvar for dette. En sammensetning som reflekterer målgrupper, brukere eller interessegrupper, er ikke ensbetydende med at styret må ha medlemmer som primært skal ivareta spesifikke gruppers interesser. Når vi i denne sammenheng snakker om å reflektere brukergrupper, er det i kraft av at styremedlemmet har kunnskaper, kompetanse og erfaring med for eksempel en målgruppe som vil være viktig for styret.

Det finnes visse overordnede bestemmelser om sammensetning av styrer for offentlige virksomheter. Blant annet har likestillingsloven²² følgende bestemmelse:

”Når et offentlig organ oppnevner eller velger utvalg, styrer eller råd, nemnder mv. skal begge kjønn være representert på følgende måte:

- 1. Har utvalget to eller tre medlemmer, skal begge kjønn være representert*
- 2. Har utvalget fire eller fem medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst to.*
- 3. Har utvalget seks til åtte medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst tre*
- 4. Har utvalget ni medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst fire, og har utvalget flere medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst 40 prosent.*
- 5. Reglene i nr. 1 til 4 gjelder tilsvarende ved valg av varamedlemmer”.*

5.1.2 Habilitet, tillit og troverdighet

Forvaltningsorganer med styre omfattes av forvaltningslovens bestemmelser om habilitet. Loven gjelder videre for selvstendige rettssubjekter der de fatter enkeltvedtak eller utferdiger forskrift (forvaltningsloven § 1).

Statens personalhåndbok har bestemmelser om oppnevning av embetsmenn og tjenestemenn til styrer, råd mv.

Til verv som er nevnt i § 1 første ledd (styrer, råd, nemnder, utvalg, kommisjoner, representantskap, komiteer eller andre organer), må ikke oppnevnes eller foreslås valgt embets- og tjenestemenn ansatt i et departement eller i sentraladministrasjonen for øvrig, og som sitt saksområde der, har behandlingen av saker vedrørende:

- a) klage over avgjørelser truffet av vedkommende organ,*
- b) direkte regulering av vedkommende organ eller virksomhets forhold til annen privat eller offentlig virksomhet,*
- c) kontroll eller tilsyn med vedkommende organs virksomhet,*
- d) andre forhold av vesentlig betydning for vedkommende organ, eller for noen hvis konkurransemessige stilling eller interesse for øvrig i vesentlig grad berøres av organets virksomhet.*

Det er flere forhold som aktualiserer problematikken rundt habilitet, tillit og troverdighet. Organer som for eksempel forskningsinstitutter og høyskoler tillagt utrednings- og forskningsoppgaver, har fått inntektskrav. Skillet mellom forskning, utredning og rådgivning er mer uklart enn tidligere. Virksomheter som ble sett på som sektorpolitiske virkemidler og som ble styrt i forhold til dette, er i større grad blitt kommersielle aktører. Departementenes rolle som bruker eller bestiller av en tjeneste og rollen som eier/etatsstyrer kan lett blandes sammen. Der styrene tidligere kunne ha medlemmer som var representanter for en stor bruker, altså departementet, vil det samme departementet nå være kjøper på et marked. Departementsrepresentasjon i et slikt styre kan reise to problemstillinger: For det første kan det føre til mistanke om at departementet vil favorisere den virksomheten der de er representert i styret, for det andre kan departementet komme opp i en situasjon der de gjennom styrerepresentasjonen kan bli ansvarlige for tjenester der eget departement er kunde.

²² Lov om likestilling mellom kjønnene (likestillingsloven) 1978-06-09-45

I en del styrer kan det være behov for å få inn spesialkompetanse på ganske smale områder. I slike tilfeller kan det være vanskelig å balansere mellom å rekruttere spisskompetanse og å sikre habilitet. Rekrutteringsbasen kan være snever og enkeltpersoner med en spesielt attraktiv kompetanse kan bli sittende med mange hatter. Det er ikke uvanlig at medlemmer må erklære seg inhabile i enkelte saker. Et problem blir det først dersom de av habilitetsgrunner må avholde seg fra å delta i strategidiskusjoner. En løsning kan da være å gå utover landegrensene for å rekruttere til et styre eller utvalg.

5.1.3 Størrelse

Å begrense styrets størrelse er viktig ut fra både effektivitet og kostnader, men det kan være nødvendig å balansere mellom hensynet til tilstrekkelig bredde i kompetanse og færrest mulig medlemmer. En vanlig størrelse på et styre er fra fem til ni medlemmer, innbefattet eventuelle ansattetillitsvalgte.

En del selvstendige rettssubjekter har flere eiere eller viktige finansieringskilder. Dette kan for eksempel være kulturinstitusjoner, der både stat, fylkeskommune og flere kan være deleiere. I noen tilfeller er det stilt krav om at staten skal ha flertall fordi mesteparten av driftsmidlene er statlige tilskudd. Dette – i tillegg til at alle eiere skal oppnevne representanter til styret, kan føre til at styret blir veldig stort. I slike tilfeller bør det vurderes om andre virkemidler enn styrerepresentasjonen kan sikre styring og kontroll. Gode styrings-, kontroll- og rapporteringssystemer vil i mange tilfeller kunne erstatte styrerepresentasjon.

5.1.4 Styreinstruks

Instruksen skal gi nærmere regler om styrets arbeid og saksbehandling og skal fastsettes av styret. En instruks kan for eksempel inneholde følgende punkter:

- Styrets rolle og ansvar
- Styrets oppgaver
- Strategioppgaver
- Kontrolloppgaver
- Organisering
- Styrets saksbehandling
- Styremedlemmenes rettigheter og plikter
- Styreprotokoll
- Informasjon fra styremøtene
- Arbeidsplan

Selv om regler for styreinstruks i første rekke gjelder aksjeselskaper²³, kan det være hensiktsmessig å følge prinsippene og tiltakene også for forvaltningsorganer med styre.

5.2 Valg av styremedlemmer - Rekrutteringsprosessen

For en del departementer med mange underliggende eller tilknyttede virksomheter med styrer, er arbeidet med å rekruttere styremedlemmer omfattende. Det er viktig å benytte flere kilder og kanaler for å få godt sammensatte organer, noe som kan være en tidkrevende prosess. Det er videre viktig at styret blir bredt sammensatt og får en komplementær kompetanse.

²³ Aksjeloven § 6-23 om styreinstruks for selskaper med ansattrepresentanter i styret

5.2.1 Kriterier for kompetanse – rekrutteringskanaler

En kravspesifikasjon som angir samlet behov for kompetanse i styret, vil være et egnet hjelpemiddel i rekrutteringen. Kompetansebehovet vil være avhengig av virksomhetens karakter og mer tidsbestemte utfordringer, for eksempel omstillinger på området. Kompetanse som kan være viktig å få inn i et styre, vil for eksempel være:

- faglig innsikt og erfaring fra feltet
- økonomisk og juridisk innsikt
- tverrfaglighet og kontaktnett
- organisasjonskunnskap og kunnskaper om omstilling og endring
- uavhengighet/integritet

Kanaler og metoder for å finne fram til aktuelle kandidater kan være å:

- bruke Fornyings- og administrasjonsdepartementets oversikt over statlige styrer, råd og utvalg, med mulighet til også å se sammensetningen fra noen år tilbake
- innhente ”uformelle” forslag fra relevante miljøer (regionalt til styrer for regionale institusjoner)
- utarbeide egne interne lister/”databaser” over navn som ofte dukker opp samt oversikter over hvem som sitter i eksisterende styrer. Det er viktig å unngå gjengangere, selv om det i visse tilfeller kan være hensiktsmessig at samme person sitter i to ulike styrer
- konferere med styreledere for å finne egnede kandidater, samtidig som en gjør det klart at departementet ikke er forpliktet til å bruke disse
- rekruttere utlendinger til styrene (i hovedsak fra Danmark og Sverige), noe som kan gi et bredere tilfang til kompetanse og forhindre habilitetsproblemer
- utnytte databaser, for eksempel Kvinnebasen, Innovasjon Norges database kalt ”Styrekandidater”
- vurdere kandidater som sitter i eller har sittet i styrer for samme type institusjon i en annen region (der det er aktuelt) fordi det kan være nyttig med gjensidig representasjon

Det kan synes hensiktsmessig, og det er ikke uvanlig, å innhente forslag fra administrasjonen for virksomheten til styrekandidater. Daglig ledelse og fagpersoner i virksomheten kan ha et nettverk på relevant fagområde. Men det bør også advares mot å gjøre dette ukritisk fordi en sterk administrasjon kan ønske seg et svakt styre. Daglig leder kan også være tilbøyelig til å peke på en styreleder kandidat som er lik en selv og som han eller hun kjenner.

Komplementaritet mellom styreleder og daglig leder kan være viktig for å få en dynamikk i utviklingen av en virksomhet.

5.2.2 Varamedlemmer

Det er angitt i vedtektene hvor mange varamedlemmer som skal oppnevnes til styret og om dette er personlige eller numeriske varamedlemmer. Varamedlemmene bør ha en like godt tilpasset kompetanse til styrets behov som de faste medlemmene til styret. Til tider må de utnyttes i styrearbeidet eller supplere de faste medlemmene. De må derfor få anledning til å følge styret og virksomhetens arbeid gjennom tilsendte styrepapirer og referater. Det er ikke uvanlig at de inviteres til for eksempel styreseminarer eller andre arrangementer i regi av styret eller administrasjonen.

Ordningen med personlige varamedlemmer brukes som oftest når styremedlemmene representerer en gruppering eller interesse. Ordningen medfører at antallet som skal rekrutteres blir større enn ved numeriske varamedlemmer. Ved etablering av nye virksomheter med styre bør en derfor vurdere grundig om det er nødvendig med personlige varamedlemmer til styret.

5.3 Oppnevningsprosessen

Det er som oftest departementet som oppnevner styret. Noen styre skal oppnevnes av Kongen i statsråd, jf. SMKs retningslinjer: Om statsråd. Dette gjelder spesielt større samfunnsinstitusjoner som Norges forskningsråd, Statistisk sentralbyrå, Kredittilsynet og Norges Bank. Men det er også eksempler på at styre for forvaltningsorganer med særskilt faglig uavhengighet, som Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT), skal oppnevnes av Kongen i statsråd. Dersom det blir utskiftninger i styret i funksjonsperioden, er det vanligvis departementet som supplerer.

Det kan være hensiktsmessig at departementet utarbeider en egen sjekklister for arbeid med styreoppnevning. Det kan være aktuelt med ulike sjekklister tilpasset oppnevning til styre for heleide eller deleide aksjeselskap eller forvaltningsorganer fordi det vil være forskjell på prosedyrene. Sjekklister kan bidra til å sikre at dette gjøres riktig og effektivt og at prosessen settes i gang i god tid før styret skal være på plass. Rekrutterings- og oppnevningsprosessen tar tid, og det er svært uheldig for en virksomhet at det ikke har et ansvarlig styre.

Sjekklister kan inneholde påminnelser, for eksempel:

- Statsråden skal godkjenne oppnevningen av styreleder og eventuelt nestleder, eller også hele styret. Styret for aksjeselskaper og foretak oppnevnes av henholdsvis generalforsamlingen eller foretaksmøtet (dvs. av statsråden)
- Hvem som tar kontakt med kandidatene og i hvilken rekkefølge. Hvordan dette gjøres, kan ha stor betydning for kandidatens forståelse av vervets viktighet. Rekkefølgen kan ha stor betydning for at sammensetningen blir i samsvar med kravspesifikasjonen
- Når oppnevningensbrev skal sendes kandidatene og institusjonen, og hvilke styringsdokumenter skal sendes ved – for eksempel lov, vedtekter, styreinstruks, tilsagnsbrev (eller tildelingsbrev), retningslinjer for økonomistyring osv.

5.4 Godtgjøring

Fullmakt til å fastsette godtgjøring (årgodtgjøring) til medlemmer mv i styre, råd og faste utvalg er delegert til det enkelte fagdepartement.

5.5 Departementets forventninger til styret

Departementet bør avsette tid til å møte styreleder, hele styret eller de nye styremedlemmene for å presentere departementets (eiers) forventninger til styret. Primært bør statsråden møte det nye styret, men på områder med mange styre kan det være upraktisk. Et eksempel fra universitets- og høgskolesektoren er at statsråden har presentert sine forventninger for alle styrene samlet.

Styret er et organ som kommer inn i linjen mellom virksomheten og departementet. Fordelingen av lojalitet til eier og virksomhet kan være en utfordring både for styret som kollegialt organ og for det enkelte styremedlem. Rollen som representant for eier må forstås og fylles av et innhold. Uklare forventninger fra departementet og fragmentert forståelse i styret om styrets rolle og ansvar, vil kunne påvirke arbeidet, relasjonen og kommunikasjonen i negativ retning. Et møte med eier der forventningene blir presentert, skaper legitimitet for styret og de beslutninger de må ta.

6 Styrets funksjonsmåte og arbeidsform

Styrets ansvar og oppgaver er som regel regulert i lover og/eller vedtekter og kan og bør framgå av styreinstruksen. Funksjonsmåten og arbeidsformen vil i større grad kunne formes og bestemmes av styret selv – og spesielt av styreleder – innenfor de formelle rammebetingelsene for styret. Styrets effektivitet, beslutningsdyktighet og kreativitet vil påvirkes av om styret og styrets medlemmer er trygge på rollen, hva som forventes av dem, hvilke spilleregler som gjelder og hvordan de skal opptre i styret og som styrets representanter utad. Et styre som blir en arena for stadige interessekonflikter eller forhandlinger, kan vanskelig ivareta den viktige strategiske styringen og gi tilstrekkelig støtte til virksomheten. Det er derfor viktig at både departementet (eier) eller den som har oppnevnt styret og styreleder ser det som viktig og prioriterer å sikre at styret fungerer hensiktsmessig. Oppfølging av styrets funksjonsmåte kan være en presisert oppgave for styret.

6.1 Styret som kollegium

Styret er og bør opptre som et kollegium. Det er ikke styrelederen, men styret som kollegium som er daglig leders arbeidsgiver. Det er også styret som vedtar dagsorden, budsjett, osv. Styret har et kollektivt ansvar, men som tidligere nevnt, har også hvert enkelt styremedlem et selvstendig ansvar.

Forutsetningen for at styret skal kunne opptre som et kollegium, er en felles forståelse av formålet med virksomheten og virksomhetens mål på kort og lang sikt. Likeledes må hvert enkelt styremedlem være opptatt av og ta ansvaret for helheten, og ikke bare deler av virksomheten eller eventuelt spesielle grupper/interesser.

Dette er ikke ensbetydende med at uenighet skal undertrykkes og at styret i enhver sak skal være innbyrdes enige. Men det er viktig at det enkelte styremedlem har søkelyset på virksomheten og virksomhetens beste, og utnytter sin egen kompetanse, erfaring og vurderingsevne til beste for den.

Det er derfor viktig at styremedlemmene ikke bare engasjerer seg i noen saker. Engasjement i enkeltsaker fra flere styremedlemmer kan føre til at styrets oppmerksomhet blir rettet inn mot detaljer og driftsspørsmål i stedet for å ta for seg overordnede og strategiske utfordringer.

Representanter for de ansatte og styrerepresentanter som er utnevnt for å representere enkelte målgrupper, kan utsettes for sterke forventninger om å engasjere seg i enkeltsaker. Det kan bli en vanskelig balansegang for et styremedlem som både forventes å ivareta visse særinteresser og helheten i virksomheten.

At styret er og bør opptre som et kollegium, er et tema som bør tas opp på et av de første møtene i et nytt styre. Dersom et styre har liten erfaring fra styrearbeid, kan det være hensiktsmessig å engasjere noen med kompetanse på styrearbeid til å innlede til en diskusjon om temaet. Hvis nødvendig, bør det også utformes noen spilleregler for hvordan styret og det

enkelte medlem skal takle situasjoner der dette settes på prøve. Det kan også være hensiktsmessig at virksomhetens ansatte får informasjon om styrets ansvar, oppgaver og rolle, herunder hva det vil si i praksis at styret er et kollegium. Det bør også tilbys opplæring av styret og/eller enkelte styremedlemmer med liten erfaring fra styrearbeid dersom det er behov for det.

6.2 Styreleders rolle

Styrelederen er et bindeledd mellom styret, eier, daglig ledelse/ansatte og omverdenen for øvrig. Selv om det understrekes at styret er et kollegium, vil styrets arbeidsform og funksjonsmåte påvirkes sterkt av hvordan styreleder utøver sin rolle. Ifølge aksjeloven § 6-20 (1) er det styreleder som skal sørge for at aktuelle saker som hører inn under styrets ansvar, blir behandlet av styret. Styreleder innkaller også til styremøtene.

Det er svært mange oppgaver styreleder må administrere, organisere og følge opp. Oppgavene henger sammen med virksomhetens art, tilknytningsform og hvilke utfordringer virksomheten står overfor på et gitt tidspunkt. Eksempler på styreleders oppgaver er:

- sørge for at styret behandler de saker som hører inn under styret
- lede styrebehandlingen
- sikre at styret fungerer og stimulere til åpenhet, trygghet og respekt
- planlegge det enkelte møtet i samråd med daglig leder
- sikre at de rette sakene er på dagsordenen
- sikre at møteinnkalling kommer ut til rett tid
- sikre at det utarbeides en styreinstruks
- sikre at det legges en plan for styrets arbeid
- være bindeledd til eier
- overholde møteplikt på generalforsamling/foretaksmøter eventuelt etatsstyringsmøter
- være bindeledd til daglig leder
- sikre at det utarbeides en instruks for daglig leder
- holde kontakt med revisor
- følge opp styrevedtak og sikre gjennomføring
- påse at styreprotokollen reflekterer styremøtene
- sikre at informasjon fra styremøtene kommer ut til virksomheten på hensiktsmessig måte

I praksis legger eier (departementet) et stort ansvar for virksomheten og oppnådde resultater på styrelederen. I offentlig virksomheter med styret (som en del av staten, eller som eid av staten) er det spesielt viktig at styreleder har erfaring med og forståelse av den politiske kontekst som virksomheten opererer innenfor. Det vil si at styreleder må kunne bedømme når det er nødvendig å informere eier i saker som har, eller kan få politiske konsekvenser. Styreleder må også kunne uttrykke klart hvor ansvarsgrensen mellom eier og styret går, slik at styret ikke blir instruert utenfor det formelle forumet – generalforsamlingen/foretaksmøtet.

Kontakten mellom virksomheten og styret går i hovedsak mellom daglig leder og styreleder.

6.3 Plan for styrets arbeid

Styret bør legge opp en årsplan som sikrer at styret setter av tid og er i rute med sitt arbeid. Dette vil være saker som å forberede budsjett, årsmelding, eventuelt utvikling av strategi og andre forutsatte større saker.

Det kan også være hensiktsmessig å sette av tid til et styreseminar som gir mulighet for å gå grundigere inn i enkelte fagområder, til strategidiskusjon eller til evaluering av styrets funksjonsmåte og arbeidsform. For noen styrer er årlig evaluering av styrets arbeid tatt med i styreinstruksen.

Møtene med eier (departementet), generalforsamling/foretaksmøtet eller etatsstyringsmøter bør inngå i planen. Likeledes et eget møte om hvilke forventninger departementet har til styret, spesielt i forbindelse med opprettelse eller nyoppnevning av styre.

Planen for styrets arbeid kan gjerne være tilgjengelig for de ansatte i virksomheten.

6.4 Styremøtene

Styreleder har ansvaret for å sette opp forslag til dagsorden. Dagsordenen skal vedtas av styret. Alle styremedlemmer bør kunne be om at styremøte blir avholdt og at saker tas opp til behandling.

I praksis er det daglig leder i samarbeid med styreleder som setter opp dagsordenen. Daglig leder har også ansvar for at det blir utarbeidet beslutningsgrunnlag og dokumenter til orientering og informasjon. Det er hensiktsmessig å ha noen faste punkter på dagsordenen som samsvarer med styrets ansvar og oppgaver. Det bør også være et fast punkt om situasjonen internt i virksomheten, der det blir orientert om ressursituasjonen, de ansattes situasjon eller arbeidsmiljøet. De ansattes representanter i styret bør spesielt påse at dette punktet inngår i dagsordenen.

I styrer for forvaltningsorganer skilles det mellom behandlingen av fagsaker og administrative saker. Representanter for de ansatte deltar (har stemmerett) bare i behandlingen av de administrative sakene. Det kan også være et system med to typer styremøter – ett for fagsakene og ett for de administrative sakene.

Når det gjelder deltakelse fra virksomheten foruten daglig leder, er det ulike regler, tradisjon og synspunkter på hvem som bør eller kan delta på styremøtene. Styremøtene kan også være åpne slik ordningen er på universiteter og høyskoler og i helseforetakene. I instruks for fylkesmennene er det en bestemmelse om at fylkesmannen har møte- og talerett i statlige styrer og råd på fylkesplan.²⁴

Foruten daglig leder kan det være til stede en fra administrasjonen som skriver referatet. Andre ledere eller fagpersoner kan være innkalt for å orientere om spesielle saker, men det kan også være slik at hele ledergruppa er bisittere. Både antallet deltakere og hvorvidt møtet er åpent, vil påvirke styrets diskusjoner og ha betydning for hvor åpen og direkte det enkelte medlem tillater seg å være. Det er nå en tendens til å anbefale sterk begrensning på deltakelse fra virksomheten. Dette kan kompenseres med å informere raskt om saker og vedtak etter møtet.

Det bør være klare regler for hvem som skal informere fra styremøtene og om hva det eventuelt ikke skal informeres om.

²⁴ §3 i Instruks fylkesmenn gitt ved kgl.res. 07.08.1981, endret ved kgl.res.10.11.1988 og 06.07.1999 under kapitlet om samordning.

Protokollen er et viktig dokument som minst skal angi tid og sted, deltakere og styrets beslutninger. Den skal underskrives av alle styremedlemmer som deltok i behandlingen. De som ikke deltok, underskriver på at de har sett protokollen.

Det er ulike bestemmelser om protokoll fra styremøtene skal sendes til eierdepartementet. Om dette er et krav, framkommer i lovene for selskaper og vedtektene for forvaltningsorganer. Som hovedregel skal ikke styret for aksjeselskap sende protokollen til eierdepartementet. Statsforetaksloven pålegger styrene å sende styreprotokoll snarest til eierdepartementet og til Riksrevisjonen. Imidlertid er det viktig å være klar over at Riksrevisjonen kan kreve å få oversendt saksdokumenter til møter i heleide selskaper. Riksrevisjonen har rett til å få alle relevante saksdokumenter, være tilstede og har talerett i generalforsamling, foretaksmøte og organ med tilsvarende funksjon i heleide selskaper²⁵.

²⁵ Lov om Riksrevisjonen 2004-05-07-21 §13.

Referanseliste

Lover

- Lov om statsforetak 1991-08-30-71
- Lov om aksjeselskaper (aksjeloven) 1997-06-13-44
- Lov om allmennaksjeselskaper (allmennaksjeloven) 1997-06-13-45
- Lov om Aktieselskapet Vinmonopolet 1931-06-19-18
- Lov om helseforetak m.m. (helseforetaksloven) 2001-06-15-93
- Lov om stiftelser (stiftelsesloven) 2001-06-15-59
- Lov om Riksrevisjonen 2004-05-07-21
- Lov om likestilling mellom kjønnene (likestillingsloven) 1978-06-09-45
- Lov om universiteter og høyskoler 2005-04-01-15
- Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker (forvaltningsloven) 1967-02-10

Forskrift

- Forskrift om ansattes rett til representasjon i aksjeselskapers og allmennaksjeselskapers styre og bedriftsforsamling m.v. (representasjonsforskriften) 1998-12-18 nr 1205

Regelverk og retningslinjer

- Retningslinjer for bruk av styrever i staten, Administrasjonsdepartementet 1993
- Reglement for økonomistyring i staten fastsatt 12. desember 2003
- Statens personallhåndbok
- Om statsråd, retningslinjer utgitt av Statsministerens kontor i 2003
- Veileder ved utskilling av virksomhet fra staten, oktober 2005

Offentlige publikasjoner

- St.meld. nr. 22 (2001-2002) Et mindre og bedre statlig eierskap
- NOU 1991:26 Om bruk av styrever i statlige virksomheter
- NOU 2003:34 Mellom stat og marked. Selvstendige organisasjonsformer i staten.

Annen litteratur

- Forholdet mellom statsråden og selskapsledelsen i statlige selskaper. Statsministerens kontor 1998.
- Statskonsultrapport 2003:18 Styring med styrever. Vurdering av styrene for virksomheter under Utdannings- og forskningsdepartementet.

Statskonsultrapport 1998: 21 I godt selskap? Statlig eierstyring i teori og praksis.

Eivind Smith: Statsrådets politiske og konstitusjonelle ansvar for statlige virksomheter med styrever, Nordisk Administrativt Tidsskrift 2/1994

Kjønnsrepresentasjon

For statlige styrer skal begge kjønn være representert med minimum 40 prosent. Det gjelder både for ordinære statlige forvaltningsorganer og for selvstendige rettssubjekter, jf lov 1997-06-13 nr 45: Lov om allmennaksjeselskaper (allmennaksjeloven). I § 6-11a står følgende: *Krav om representasjon av begge kjønn i styret* (1) I styret i allmennaksjeselskap skal begge kjønn være representert på følgende måte:

1. Har styret to eller tre medlemmer, skal begge kjønn være representert.
2. Har styret fire eller fem medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst to.
3. Har styret seks til åtte medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst tre.
4. Har styret ni medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst fire, og har styret flere medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst 40 prosent.
5. Reglene i nr. 1 til 4 gjelder tilsvarende ved valg av varamedlemmer.

(2) Første ledd omfatter ikke styremedlemmer som skal velges blant de ansatte etter § 6-4 eller § 6-37 første ledd. Når det skal velges to eller flere styremedlemmer som nevnt i første punktum, skal begge kjønn være representert. Det samme gjelder for varamedlemmer. Annet og tredje punktum gjelder ikke dersom et av kjønnene utgjør mindre enn 20 prosent av samlet antall ansatte i selskapet på det tidspunkt valget skjer.

Reglene gjelder også for aksjeselskaper, helseforetakene, AS Vinmonopolet, statsforetakene, interkommunale selskaper, Innovasjon Norge, det statlige spillleselskapet etter lov 28. august 1992 nr. 103 om pengespill m.v samt stiftelser når staten, en fylkeskommune eller kommune oppnevner medlemmer av styret.

Utgitt av:
Fornyings- og administrasjonsdepartementet

Offentlige institusjoner kan bestille flere
eksemplarer av denne publikasjonen fra:

Departementenes servicesenter

Kopi- og distribusjonsservice

Postboks 8169 Dep, 0034 Oslo

E-post: publikasjonsbestilling@dss.dep.no

Telefaks: 22 24 27 86

Publikasjonsnummer P-0928B

1. opplag – 1000

Design og trykk: thoresen grafisk as 04/2006

Grafiske elementer: Endre Barstad