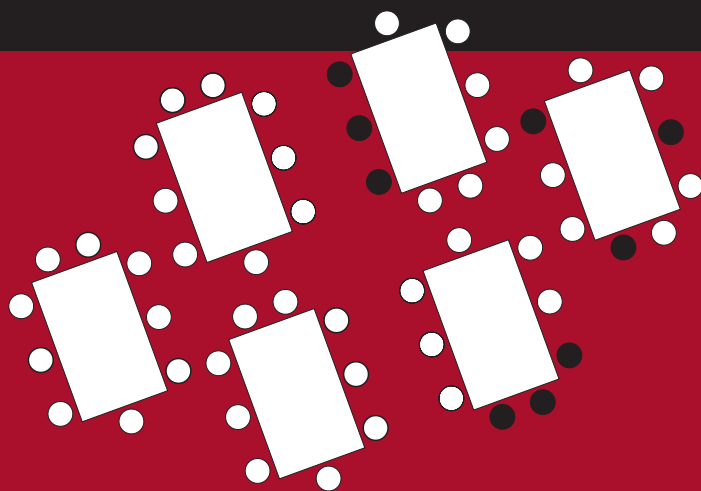


Inger Marie Hagen

# Ansatte i styret

Statusrapport 2007





**Inger Marie Hagen**

**Ansatte i styret  
Statusrapport 2007**

© Fafo

ISBN 978-82-7422-618-0

ISSN 0801-6143

Grafisk formgivning: Informasjonsavdelingen ved Fafo

Trykk: Lobo Media AS

# Innhold

Forord .....	5
<b>1 Fra 1972 til 2007.....</b>	<b>7</b>
<b>2 Hvor mange? .....</b>	<b>9</b>
Hvor mange selskap? .....	9
Bedriftsforsamling.....	10
Antall representanter .....	10
Konsern.....	11
Hvor mange arbeidstakere? .....	12
Hvor mange personer? .....	12
<b>3 Hvor finner vi dem? .....</b>	<b>13</b>
Tariffavtale .....	13
Bransje .....	13
Eierskap.....	14
<b>4 Hvem er de? .....</b>	<b>15</b>
Selskap med kvinner i styret .....	15
Alder, utdanning, erfaring og ansiennitet .....	16
Fagforeninger og tillitsverv .....	16
Tillitsvalgt OG styremedlem – fordel eller ulempe?.....	17
<b>5 Fellesskap og konflikt .....</b>	<b>19</b>
Aksjonærfellesskapets interesser .....	19
Selskapets målsetting .....	20
Konflikter.....	20
Ansattes rolle i styret .....	21
<b>6 Demokratisering og effektivitet .....</b>	<b>23</b>
Ansatterepresentantenes bidrag til god drift .....	23
Ansatterepresentantenes innflytelse .....	24
Effektivitet og demokrati – to sider av samme sak.....	25
<b>7 Oppslutning om ordningen.....</b>	<b>27</b>
Mer enn 1/3?.....	27
Krav om representasjon.....	28
<b>8 Styrerepresentasjon i 2007 – hovedpunkter.....</b>	<b>29</b>
<b>9 Datagrunnlag .....</b>	<b>31</b>
Referanser.....	33



# Forord

Lovbestemmelsene om ansattes rett til å velge representanter til selskapets styre og bedriftsfor-samling har i liten grad vært gjenstand for systematisk forskning. Det er bakgrunnen for dette heftet, som er skrevet på oppdrag fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Hensikten med prosjektet har vært å:

1. Kartlegge omfanget av ordningen.
2. Fremskaffe informasjon om selskapenes vurderinger av fordeler og ulemper ved slik repre-sentasjon.
3. Fremskaffe informasjon om representantenes betydning i styret, med andre ord: i hvilken grad bidrar ordningen til å øke de ansattes innflytelse på selskapets drift og disposisjoner?

Datagrunnlaget er hentet fra en spørreundersøkelse blant 1000 ledere i et representativt utvalg av norske selskap. 250 av disse er ledere i konsern, med andre ord ledere i et morselskap. Under-søkelsen ble gjennomført av Norstat i oktober 2007. I tillegg bygger vi på tidligere undersøkelser gjennomført av Fafo, blant annet en spørreundersøkelse blant 250 ledere og 200 ansatterepresen-tanter i 2005, samt en stor undersøkelse fra prosjektet «Det verdiskapende styre» ved Handels-høyskolen BI. Takk til Morten Huse for tilgang til BIs data.

I dette heftet har vi begrenset oss til de representasjonsordningene som følger av aksjeloven og allmennaksjeselskapsloven. Med få unntak er likevel hele privat sektor dekket av tilsvarende representasjonsordninger, informasjonen vil derfor i stor grad være relevant også for hele privat sektor. Vårt viktigste funn er at ordningen synes å være mer vanlig enn hva som hittil har vært kjent. Videre er det stor oppslutning om ordningen både hos ledere og tillitsvalgte.

Takk til Hege Frydenberg, Torkel Sandergren, Ragnhild Nordaas, Harald Ryen og Rune Ytre-Arna referansegruppen i AID, Fafos kvalitetsikrer Sissel Trygstad og Fafos informasjons-avdeling for hjelp med layout og ferdiggjøring. Alle konklusjoner og eventuelle feil står selvsagt for forfatterens regning.

Fafo, februar 2008  
Inger Marie Hagen



# 1 Fra 1972 til 2007

Ansattes rett til å delta i styringen av selskapene har vært et av de store ideologiske spørsmålene helt siden fagbevegelsens spede begynnelse. Ordningen ble vedtatt i 1971, og har siden vært lite omstridt.

I 1971 vedtok Stortinget å gi ansatte rett til å kreve representasjon i selskapenes styre. Vedtaket satte sluttstrek for en debatt om ansattes rett til å delta i styringen av selskapene som strakk seg helt tilbake til før første verdenskrig. Debatten var til tider høylytt og frontene harde – og mange.<sup>1</sup>

Selskapene og deres eiere var bekymret for eiendomsretten, fagforeningene for de tillitsvalgtes frie rolle som opposisjon i selskapet. Ansatte i styret innebar ikke bare muligheter, men også det å ha ansvar og forpliktelser for selskapets drift og fremtid. Valget mellom avtaleveien (rettigheter bestemt gjennom tariffavtale) eller lovveien (rettigheter bestemt gjennom lovverket) sto sentralt i diskusjonen; hvilken strategi skulle fagbevegelsen velge, og hvordan ville lovbestemt representasjon påvirke strategien?

I tillegg ble det uttrykt bekymring over de ansattes manglende kunnskaper og dermed for deres muligheter til å hevde seg i styret. Thorsrud og Emery (1964), forskerne bak de senere så berømte samarbeidsforsøkene, advarte mot styrerepresentasjon fordi «de ansatte ikke er modne», de mente at veien fram til et godt bedriftsdemokrati lå i direkte medvirkningsformer i selve arbeidssituasjonen og ikke i deltakelse i besluttede organer.

Arbeiderpartiet programfestet ansattes rett til representasjon i styrende organer allerede i 1954. I 1961 nedsatte LO en komité (Aspengren-komiteen) med mandat til å utrede saken. I 1963 kom Kings Bay-ulykken på Svalbard, en begivenhet som satte representasjon på den politiske dagsordenen på en ny – og langt mer sterkere – måte: Kunne ulykken vært unngått dersom de ansatte var trukket sterkere inn i styringen av selskapet? Til slutt endte diskusjonen med at det ble etablert representasjonsordninger i statlige bedrifter.

I 1968 satte Borten-regjeringen ned en ny komité (Eckhoff-komiteen). Etter at Arbeiderpartiet kom tilbake i regjeringssposisjon, fikk saken høy prioritet, og den 1.1.1972 trådte loven i kraft.

Loven sier at det skal etableres en bedriftsforsamling i bedrifter med mer enn 200 ansatte. Bedriftsforsamlingen skal velge styret, og valgreglene sikrer at de ansatte får velge en tredel av styrets medlemmer. I tillegg skal de ansatte i mindre bedrifter (mellom 50 og 200 ansatte) kunne kreve å få velge en tredel av styrets medlemmer blant de ansatte. Bedriftsforsamlingen er et særnorsk fenomen, den finnes ikke i land med tilsvarende styreordning.

I 1976 ble loven utvidet slik at også konsern (og konsernlignende forhold) ble dekket, og i 1989 ble grensen senket til 30 ansatte. I tillegg ble det anledning til å inngå en avtale med fagforeningene i bedriften om å unnlate å etablere bedriftsforsamling, slik avtale utløser ekstra representasjon i styret.

---

<sup>1</sup> Se Bergh 1983 og Hagen 2005 for historisk oversikt.

## Aksjeloven/allmennaksjeloven\*

- Selskap med over 200 ansatte kan etablere bedriftsforsamling, og de ansatte skal velge en tredel av bedriftsforsamlingens medlemmer. En tredel av styrets medlemmer skal velges av og blant de ansatte.
- Det kan avtales mellom selskapet og et flertall av de ansatte (eller fagforeninger som omfatter to tredeler av de ansatte) at selskapet ikke skal ha bedriftsforsamling – dette utløser rett til *ett styremedlem* med varamedlem eller to observatører med varamedlemmer *i tillegg* til punktene nedenfor.
- Selskap med mer enn 30 ansatte (og ingen bedriftsforsamling) – et flertall av de ansatte kan kreve at *ett styremedlem og én observatør* med varamedlemmer velges av og blant de ansatte.
- Selskap med mer enn 50 ansatte (og ingen bedriftsforsamling) – et flertall av de ansatte kan kreve at inntil *en tredel og minst to* av styrets medlemmer med varamedlemmer velges av og blant de ansatte.
- I konsern\*\* (eller selskap som tilhører en gruppe av foretak som er knyttet sammen gjennom eierinteresser eller felles ledelse) kan det søkes Bedriftsdemokratinevnda om å bli omfattet av bestemmelsene ovenfor. Dette kan skje på tre måter:
  - Søknad fra konsernet (gruppen) – uttalelse fra lokale fagforeninger skal legges ved.
  - Søknad fra en eller flere lokale fagforeninger som omfatter to tredeler av de ansatte.
  - Søknad fra et flertall av de ansatte.

I de to siste tilfellene skal uttalelse fra konsernets (gruppens) ledelse legges ved.

\* Bestemmelsene gjelder ikke for alle selskapstyper. Aviser, nyhetsformidling, utenriks sjøfart og boreskip og/eller bevegelige plattformer, bank- og finansieringsvirksomhet og forsikringsvirksomhet er unntatt. Flere av disse er imidlertid dekket av særlover/avtaler slik at de ansatte likevel har rett til representasjon.

\*\* Her legger vi Brønnøysundregistrenes definisjon til grunn: Et konsern er en gruppe av juridiske personer, eventuelt med forskjellige organisasjonsformer, som har en slik tilknytning til hverandre gjennom aksjer, andeler eller stemmer, at en juridisk person (morselskapet) har bestemmende innflytelse over minst én annen juridisk person (datterselskapet).

## Undersøkelsene

Tabeller uten kildehenvisning viser til Fafos undersøkelse i 2007. 1000 ledere fra et representativt utvalg norske selskap inngår i denne undersøkelsen. Fafos undersøkelse i 2005 omfatter 249 ledere og 202 ansatterepresentanter hentet fra de 1000 største selskapene i Norge. Funn fra dette materialet er merket henholdsvis DL 05 og AR 05. Dersom tall fra 2007 inngår i samme tabell, er dette merket DL 07. Funn fra BIs undersøkelse er merket BI 06, i denne undersøkelsen inngikk både ledere, styreledere og styremedlemmer. Vi bruker, om ikke annet er nevnt, primært ledernes svar.

## 2 Hvor mange?

Lovens bestemmelser om representasjon fra de ansatte praktiseres i om lag halvparten av alle selskap og konsern med mer enn 30 ansatte. Bedriftsforsamling finner vi i cirka 20 prosent av selskapene med mer enn 200 ansatte. Om lag halvparten av selskapene følger lovens bestemmelser om antall representanter, nesten 30 prosent har flere enn det loven angir og om lag 20 prosent har mindre. Et sted mellom 4700 og 6000 personer er valgt til ansatterepresentant. Cirka halvparten av alle arbeidstakere i privat sektor jobber i selskap hvor de ansatte er representert i styret.

### Hvor mange selskap?

Drøyt halvparten av alle AS- og ASA-selskap med mer enn 30 ansatte har i dag representasjon fra de ansatte i styret. Drøyt halvparten av alle konsern med mer enn 30 ansatte har også ansatterepresentanter i sine styre. I selskap med mer enn 200 ansatte skal det velges ansatterepresentanter, og drøyt 70 prosent av selskapene oppfyller lovens krav.

Tabell 1 Andel selskap med ansattevalgte styreprerentanter. Prosent.

	Totalt	Konsern	Datterselskap	Selvstendig selskap
30-49 ansatte	37	26	39	42
50-199 ansatte	59	65	61	52
200+ ansatte	74	70	72	81
Totalt	53	52	57	51
N	1000	250	376	374

Konsern viser til morselskap slik disse defineres foran. Datterselskap er selskap som inngår i slik konsernstruktur, mens selvstendige selskap er uten konsernbindinger.

Tallene viser at langt flere selskap har representasjon enn hva som tidligere har vært kjent. Statistisk sentralbyrå (SSB) fant i september 2007 at de ansatte var representert i styret i 27 prosent av alle selskap (AS og ASA), og for selskap med mer enn 50 ansatte var tallet 38 prosent. SSB bygger sine tall på Brønnøysundsregistrene. Manglende registrering fra selskapenes side av styremedlemmenes status synes å være den viktigste forklaringen på forskjellen mellom våre og SSBs tall.

I BIs undersøkelse svarer 17 prosent av lederne i selskap med 1–29 ansatte at de ansatte har valgt representanter til styret (12 prosent i kategorien 1–9 ansatte, 17 prosent i kategorien 10–19 ansatte og 30 prosent mellom 20–29). Disse tallene synes noe høye og dekker sannsynligvis også selskap organisert som partnerskap eller deleie. Det de likevel tyder på, er at det er langt fra uvanlig at også selskap med mindre enn 30 ansatte inkluderer ansatterepresentanter i sitt styre.

# Bedriftsforsamling

Bare drøyt 100 selskap med over 200 ansatte inngår i utvalget. Bare 20 prosent har etablert bedriftsforsamling. Funnet bekreftes også av BIs undersøkelse. Av de 80 prosentene uten bedriftsforsamling har så mange som halvparten ikke inngått noen avtale med fagforeningene. Dersom slik avtale er inngått, svarer tre fjerdedeler av lederne at de ansatte har fått ekstra representasjon i styret.

## Antall representanter

Dersom ansatte velger representanter til styret, følger om lag halvparten av selskapene lovens bestemmelser om antall representanter. Nesten 30 prosent overoppfyller lovens krav, mens drøyt en tredel velger færre enn det loven angir. Dette skyldes nesten i sin helhet at vi sjelden finner flere enn én representant dersom styret totalt har fem eller færre medlemmer i selskap over 50 ansatte. Tar vi utgangspunkt i kravet om en tredel (og ser bort fra minst 2-regelen), er det bare 20 prosent som velger færre enn det loven sier.

Tabell 2 Andel selskap som oppfyller lovens bestemmelser, etter antall ansatte. Prosent.

	<b>30-49 ansatte</b>	<b>50-99 ansatte</b>		<b>Totalt</b>	
Krav om	1 rep	1/3, minst 2	1/3	1/3, minst 2	1/3
Mer enn loven fastsetter	27	28	28	28	28
I tråd med loven	73	19	44	36	53
Mindre enn loven fastsetter	0	53	29	36	20
Totalt	100	100	100	100	101
N	125	282	282	410	410

I selskap med bedriftsforsamling finner vi i hovedtrekk det samme mønsteret som skissert ovenfor. Dersom selskapet ikke har bedriftsforsamling, endres mønsteret; fortsatt har om lag 50 prosent det lovbestemte antall, men ingen har flere, og hele 48 prosent har færre representanter.

Tabell 3 Andel selskap med over 200 ansatte som oppfyller lovens bestemmelser, etter bedriftsforsamling eller ikke. Prosent.

	<b>Med bedriftsforsamling</b>	<b>Uten bedriftsforsamling</b>
Mer enn loven fastsetter	28	0
I tråd med loven	50	52
Mindre enn loven fastsetter	22	48
Totalt	100	100
N	18	60

Merk at N-tallene i tabell 3 er svært små, og at de derfor bare må tas som en indikasjon. Det må også legges til at vi ikke har undersøkt antall observatører – som loven sier: et ekstra styremedlem kan «byttes» i to observatører.

## Konsern

Konsernet er et (juridisk) selskap i seg selv, samtidig som det også er morselskap for underliggende selskap. Representasjon i konsernstyret kan derfor bety enten

- i) at styremedlemmene er valgt av og blant de ansatte i morselskapet, eller
- ii) at det er etablert en konsernordning som gjør at representantene velges av og blant alle ansatte (i alle datterselskap pluss morselskapet),

I konsern hvor de ansatte er representert, svarer 59 prosent at det er etablert en konsernordning, mens 27 svarer at styremedlemmene representerer de ansatte i morselskapet. 14 prosent av lederne svarer vet ikke.

Dette gir følgende fordeling for konsernene:

- 48 prosent har ingen representasjon fra de ansatte i styret
- 14 prosent har representanter fra de ansatte i morselskapet
- 31 prosent har etablert en konsernordning
- 7 prosent har ansatterepresentanter i styret, men daglig leder vet ikke hvem de representerer (alle eller morselskapet)

Tallene bekreftes gjennom å spørre ledere i datterselskapene, her svarer 31 prosent at det er etablert en konsernordning i det konsernet vedkommendes selskap inngår. 43 prosent svarer nei, mens 26 prosent svarer vet ikke. Merk at våre tall bare gjelder dersom konsernet har minst tre styremedlemmer. Vi finner ingen sammenheng mellom antall selskap som inngår i konsernet og hvorvidt det er ansatte i styret.

Våre tall er igjen langt over de tall som tidligere har vært tilgjengelige. Når det gjelder de 250 selskapene i vårt utvalg, har vi informasjon både fra Brønnøysund og fra direkte spørsmål til ledelsen. I Brønnøysundregistrene er bare 27 prosent av disse 250 selskapene registrert med ansatterepresentant(er), blant konsern med mer enn 50 ansatte er tallet 34. Her finner vi at andelen er 61 prosent.

## Hvor mange arbeidstakere?

Om lag halvparten av alle selskap med over 30 ansatte har representanter fra de ansatte i styret. Dersom vi tar hensyn til antall ansatte i selskapene, ender vi opp med følgende fordeling av alle arbeidstakere sysselsatt i AS- og ASA-selskap:

- 33 prosent jobber i selskap med mindre enn 20 ansatte
- 20 prosent jobber i selskap med over 20 ansatte, men uten ansatterepresentant(er)
- 47 prosent jobber i selskap med ansatterepresentant(er)

SSBs foretaksstatistikk, hvor vi har hentet tall for antall ansatte i norske selskap, opererer med et skille på 20 og ikke 30 arbeidstakere. Tallene ovenfor blir derfor å forstå som et grovt anslag; det synes som om cirka halvparten av alle arbeidstakere er dekket av ordningen. I tillegg må vi også ta hensyn til tidligere funn om representasjon i mindre selskap, noe som øker andelen arbeidstakere som er dekket av ordningen.

## Hvor mange personer?

Totalt finnes det mellom 4700 og 6000 personer som er valgt som ansatterepresentanter i norske selskap. Et tilsvarende antall personer innehar verv som aksjonærvalgt styremedlem.

Tabell 4 Anslag over antall styremedlemmer valgt av de ansatte.

	<b>Univers</b>	<b>Vårt utvalg</b>	<b>Andel av universet</b>	<b>Antall AR i vårt utvalg</b>	<b>Anslag AR</b>
Konsern	1784	250	14,0	229	1636
Datter+ selvstendig	5132	750	14,6	686	4699
Totalt	6916	1000	14,5	915	6335

Styremedlemmer valgt av de ansatte kan ha bare ett verv, det følger av kravet av at vedkommende må være ansatt i selskapet. Samme person kan likevel være valgt både som styremedlem i konsernet og i styret i datterbedriften hvor han eller hun er ansatt. Dette gjør at vi bare opererer med et grovt anslag. I tillegg til mellom 4700 og 6000 personer hjemmehørende i AS- og ASA-selskapene, finnes også andre selskapsformer hvor de ansatte er representert, eksempelvis finnes det 35 helseforetak med anslagsvis tre–fire ansatterepresentanter i hver, og 40 universiteter og høyskoler med fire representanter hver. I tillegg kommer selvsagt også representanter fra selskap med mindre enn 30 ansatte.

For sammenligningens skyld har vi sett på antall aksjonærvalgte styremedlemmer. I selskap med mer enn 30 ansatte finner vi totalt 31 382 styreverv (Faf0 2007). Tall fra BIs undersøkelse i 2006 viser at hvert aksjonærvalgte styremedlem i gjennomsnitt har 5,8 styreverv. Dette innebærer dermed at våre 31 382 verv innehas av 5410 ulike personer. Her må vi ta høyde for at noen av vervene den enkelte innehar kan høre hjemme i selskap med mindre enn 30 ansatte, og dette gjør at antallet personer med styreverv i selskap med over 30 ansatte øker.

## 3 Hvor finner vi dem?

Størrelse, tariffavtale, eierforhold og bransje er de viktigste forklaringene. Sjansen for å finne ansatterepresentanter er størst i store tariffbundne kraft- eller industri-selskap som er dominert av statlig eierskap. Sjansen er minst i de små familieselskapene uten tariffavtale.

### Tariffavtale

Nesten to tredeler av selskap med tariffavtale har også ansatterepresentanter i styret, i selskap uten tariffavtale er tallet drøyt en tredel. Forskjellen er særlig stor i gruppen av de største selskapene, her har åtte av ti tariffbundne selskap ansatterepresentanter, men bare tre av ti uten tariffavtale.

Tabell 5 Andel selskap med ansatte i styre, etter tarifforhold. Prosent.

	Selskap med tariffavtale	Selskap uten tariffavtale	N
Totalt	63	34	1000
30-49 ansatte	47	25	352
50-199 ansatte	65	44	497
200+ ansatte	81	29	151

### Bransje

Kraft- og vannforsyning, industri, fiske, bergverk, transport/kommunikasjon og finansiell tjenesteyting/forsikring er alle bransjer hvor halvparten eller flere av selskapene har valgt ansatterepresentanter til styret. På bunn finner vi varehandel og hotell/restaurant. Bransjeforskjellene skyldes i hovedtrekk to forhold: bransjene varierer i størrelse og etter tarifforhold.

I tabell 6 (på neste side) har vi også lagt inn andelen selskap med representasjon etter bransje hentet fra SSBs statistikk. Forskjellen mellom funnene viser manglende registrering i alle bransjer, om enn i noe varierende grad.

Tabell 6 Andel selskap med over 30 ansatte og ansatterepresentanter, etter bransje. Prosent.

	Fafo		SSB	
	N	Andel med representant(er)	N	Andel med representant(er)
Kraft- og vannforsyning	20	100	87	74
Industri	346	67	1 366	41
Annet	14	64	434	29
Fiske	9	56	23	9
Bergverksdrift og utvinning	13	54	71	39
Transport og kommunikasjon	87	51	423	30
Finansiell tjenesteyting og forsikring	34	50	71	47
Forretningsmessig tjenesteyting, eiendomsdrift	169	49	758	26
Bygg- og anleggsvirksomhet	107	42	588	17
Varehandel mv.	154	39	1166	18
Hotell- og restaurantvirksomhet	41	32	380	6
Jord- og skogbruk	2	0	15	0
Totalt	996	54	5 382	27

## Eierskap

Hvorvidt selskapet er dominert av én eller noen få eiere, har ingen betydning for om vi finner ansatterepresentanter i styret. Hvem de (eventuelt) dominerende eierne er, er derimot viktig. Selskap dominert av norske privatpersoner (inkl. familieeie) har langt lavere andel enn de andre. Stat/kommune som dominerende eiere øker sannsynligheten for representasjon. Utenlandsk eie har ingen betydning.

Tabell 7 Andel selskap med ansatte i styre, etter type eier (NB: Selskap med 1 eller 2–3 dominerende eiere). Prosent.

	Andel	N
Norske privatpersoner	43	568
Norske fond	62	95
Utenlandske privatpersoner	60	77
Utenlandske fond	62	84
Stat og kommune	88	88

## 4 Hvem er de?

Den typiske styrerepresentant valgt av de ansatte er en mann, og gjennomsnittsalderen er 45 år. Han har lang erfaring som styrerepresentant, og sjansen er stor for at han også er tillitsvalgt. Han har enten fagbrev eller ett-fire års utdanning fra høyskole eller universitet.

### Selskap med kvinner i styret

35 prosent av selskapene har minst én kvinnelig ansatterepresentant i styret. Flest selskap uten kvinner finner vi i kategorien datterselskap, flest selskap med kvinner finner vi blant de selvstendige selskapene.

Tabell 8 Kvinnelige styremedlemmer. Andel totalt og andel selskap. Prosent.

	BI 06	Fafo			
		Totalt	Konsern	Datter	Selvstendig
Andel kvinnelige styremedlemmer	19	17	17	13	21
Andel selskap med kvinnelige styremedlemmer	59	57	58	56	56
Andel kvinnelige ansatterepresentanter	26	23	22	20	27
Andel selskap med kvinneligeAR	34	39	36	30	39
N	640	1000	250	376	374

Kvinnene utgjør nesten en fjerdedel av alle representanter valgt av de ansatte. Både BI og SSB finner tilsvarende tall. Andelen kvinnelige ansatterepresentanter ligger gjennomgående over antall kvinnelige styremedlemmer totalt.

De fleste representanter fra de ansatte er menn – også i de tilfellene der de ansatte velger flere enn én representant. I drøyt halvparten av tilfellene er hele gruppen av ansatterepresentanter menn. Selskap med bare kvinnelige ansatterepresentanter er svært sjeldne.

Tabell 9 Andel selskap med ulik kjønnsfordeling, etter antall representanter og selskapstype. Prosent.

	<b>Alle</b>	<b>Konsern</b>	<b>Datterselskap</b>	<b>Selvstendige</b>
1 repr:	20% kvinner	25% kvinner	11% kvinner	22% kvinner
2 repr:	56% bare menn	55% bare menn	65% bare menn	46% bare menn
	39% begge kjønn	42% begge kjønn	30% begge	44% begge
	6% bare kvinner	3% bare kvinner	5% bare kvinner	10% bare kvinner
3+ repr:	54% bare menn	63% bare menn	48% bare menn	45% bare menn
	44% begge kjønn	25% begge	48% begge	55% begge,
	2% bare kvinner	13% bare kvinner	4% bare kvinner	0% bare kvinner

## Alder, utdanning, erfaring og ansiennitet

Gjennomsnittsrepresentanten er 45 år, nesten ingen er under 30 eller over 60. 41 prosent har videregående skole allmenn/fagbrev, 35 prosent har ett–fire års universitets- eller høyskoleutdanning, og 19 prosent har mer enn fire års utdanning. I gjennomsnitt har en ansatterepresentant sittet drøyt fire år i styret, en fjerdedel er i sin første periode, mens 17 prosent har sittet lenger enn seks år. 58 prosent har deltatt på kurs i styrearbeid.

## Fagforeninger og tillitsverv

67 prosent av selskapene i vårt utvalg har tariffavtale. I 2005 fant vi at i selskap med tariffavtale svarte 60 prosent av ansatterepresentantene at de også hadde tillitsverv (klubbleder, konserntillitsvalgt eller annet) i fagforeningen.

Halvparten av alle representantene oppfattet seg selv som representant for fagforeningen. Tillitsverv gjør ikke at vedkommende i større grad føler seg som representant for fagforeningen. Også om lag halvparten av lederne uttrykker at de oppfatter de ansatte som representanter for fagforeningene.

# Tillitsvalgt OG styremedlem – fordel eller ulempe?

I Fafos undersøkelse i 2005 svarte nesten 60 prosent av lederne at det var en fordel for styrets arbeid at de ansattes representanter også var valgt til tillitsvalgte i fagforeningene. 30 prosent svarte at koblingen ikke hadde noen betydning. Nesten 80 prosent av lederne svarte at det var en fordel for partsamarbeidet i selskapet at de tillitsvalgte også var valgt til styremedlem. 20 prosent svarte at det ikke hadde noen betydning. De ansattes representanter gir uttrykk for de samme holdningene.

Også i 2007 spurte vi lederne om deres oppfatning av fordeler og ulemper knyttet til at de ansattes representanter samtidig var valgt som tillitsvalgte i fagforeningene. Her fikk vi tilsvarende resultater som i 2005. Et stort flertall av lederne er enig i at kobling bedrer informasjonstilgangen, øker muligheten for å legitimere beslutninger blant de ansatte og effektiviserer partssamarbeidet. Bare et klart mindretall gir uttrykk for at kobling svekker ansattrepresentantenes legitimitet blant de aksjonærvalgte styremedlemmene eller øker konfliktnivået i styret.

Tabell 10 Lederne oppfatning av kobling. N=178. Prosent.

	<b>Enig</b>	<b>Uenig</b>	<b>Total</b>
De ansattes styremedlemmer er bedre informert om virksomheten fordi de også er tillitsvalgte	87	13	100
De ansattes styremedlemmer har dårligere legitimitet hos de andre styremedlemmene fordi de er tillitsvalgte	30	70	100
De ansattes styremedlemmer kan i større grad bidra til å legitimere styrets beslutninger blant de ansatte dersom de også er tillitsvalgte	86	14	100
Dersom de ansattes styremedlemmer også er tillitsvalgte øker dette konfliktnivået i styret	22	78	100
Samarbeidet mellom ledelsen og fagforeningene blir mer effektivt fordi de tillitsvalgte deltar på styremøtene	80	20	100



# 5 Fellesskap og konflikt

Styrerepresentasjon er – som de andre medbestemmelsesordningene i Norge – legitimert ved at ordningen skal virke demokratiserende og bidra til økt produktivitet. Selskapets langsiktige utvikling og gode lønns- og arbeidsvilkår er de sentrale mål for norske ledere. Det synes som om det er liten uenighet mellom ledere og ansattrepresentanter om hva som er de viktigste målsettinger. Fellesskapet viser seg også gjennom det faktum at norske styre i liten grad er preget av interessekonflikter og uenighet. Ansattrepresentantene selv gir uttrykk for at de er godt integrert i styrets arbeid.

## Aksjonærfellesskapets interesser

Nesten halvparten av lederne oppfatter at størst mulig verdiøkning i aksjen er aksjonærfellesskapets viktigste interesse. Deretter, men langt etter, kommer størst mulig utbytte, flest mulig arbeidsplasser og til slutt størst mulig samfunnsnytte.

Tabell 11 Ledernes oppfatning av aksjonærfellesskapets interesser. Andel med de ulike interessene som førstevalg. Prosent.

	Konsern	Datter	Selvstendig	Totalt	Selskap uten AR	Selskap med AR
Størst mulig verdiøkning i aksjen	46,7	50,3	41,6	46,1	45,3	46,9
Størst mulig utbytte	17,8	23,1	21,8	21,2	21,8	20,8
Flest mulig arbeidsplasser	20,6	12,5	21,1	17,8	22,3	13,8
Størst mulig samfunnsnytte	15,0	14,1	15,5	14,8	10,6	18,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
N	214	312	317	943	395	448

Det må understrekes at dette er lederne og ikke eierne oppfatninger. I BIs undersøkelse i 2006 finner vi et overveldende flertall som sier at selskapets strategiske målsetting er å være en sikker langsiktig investering for aksjonærene, her er det *ingen forskjell* mellom ledere, styreledere, aksjonærvalgte eller ansattevalgte styremedlemmer.

## Selskapets målsetting

Ledere og ansattrepresentanter definerer forsvarlig drift på samme måte. Hos begge parter skårer «gode lønns- og arbeidsforhold» høyest, mens «stort utbytte» til aksjonærene skårer lavest.

Tabell 12 Forsvarlig drift betyr at det er viktig å .... Gjennomsnitt på skala 1 (lite viktig) til 6 (viktig).

	AR 05	DL 05	DL 07
Gode lønns- og arbeidsforhold	5,41	4,92	5,08
Sikre arbeidsplasser	5,43	4,57	4,90
Stor samfunnsnytte	4,48	4,57	4,48
Stort utbytte til aksjonærer	3,56	4,44	3,85
N	249	202	999

I tabellen har vi sammenlignet resultatene fra 2005 og 2007. 2007-tallene bekrefter sterk grad av konsensus om selskapets målsetting. Vi finner ingen forskjell i ledernes oppfatning i 2007 enten de leder et selskap med eller uten ansattrepresentanter i styret.

## Konflikter

Norske styrer fremstår generelt som konsensuspregede organer. Et mindretall av lederne mener at de ansattes representanter øker konfliktnivået. Konfliktnivået er lavt både mellom de ansattes representanter og de aksjonærvalgte medlemmene og mellom de ansattes representanter og administrasjonen. Det er ingen forskjell i konfliktnivå i henholdsvis konsern, datter- eller selvstendige selskap.

Tabell 13a Konflikter mellom aktører i styret. Gjennomsnitt på skala fra 1 (uenig) til 5 (enig).

	DL 07
Det er ofte uenigheter/konflikter mellom de aksjonærvalgte og de ansattes styremedlemmer	1,94
Det er ofte uenigheter/konflikter mellom administrasjonen og de ansattes styremedlemmer	1,86
De ansattes representanter øker konfliktnivået i styret. NB: skala fra 1 (uenig) til 6 (enig)	1,97

Tabell 13b Konflikter om saker i styret. Gjennomsnitt på skala fra 1 (uenig) til 6 (enig).

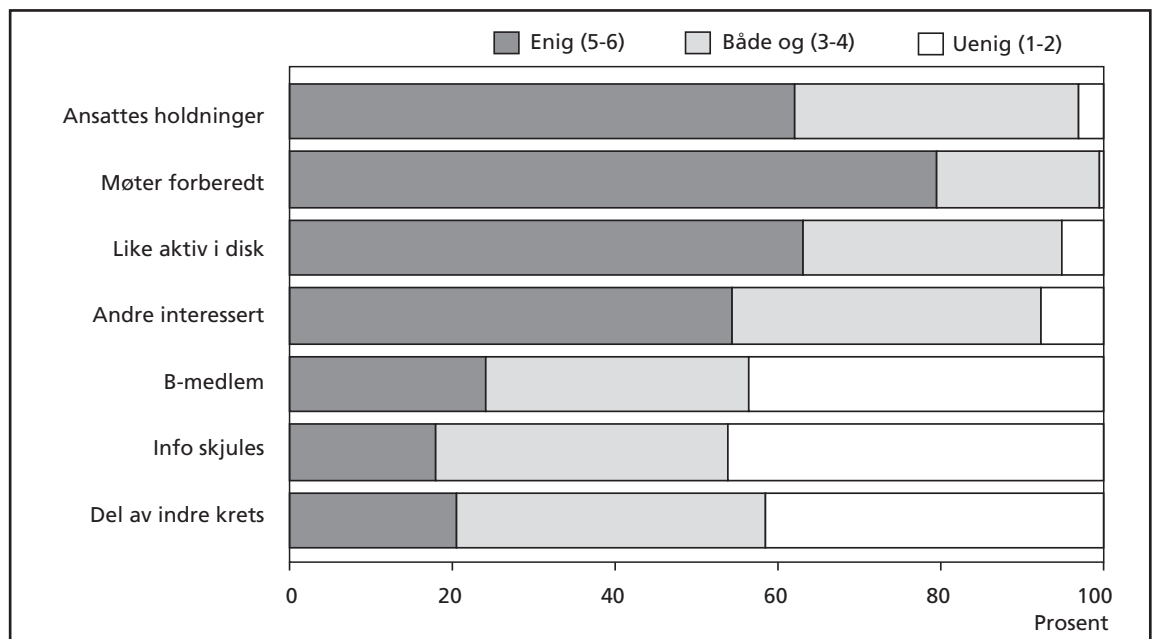
	DL 05	AR 05
Det er ofte uenigheter/konflikter om strategiske virkemidler	2,02	2,74
Det er ofte uenigheter/konflikter knyttet til konkrete beslutninger om omstilling og nedbemanning	2,45	3,29

Størst grad av uenighet finner vi i spørsmål knyttet til omstilling og nedbemanning. Ansattrepresentantene rapporterer her om et noe høyere konfliktnivå enn lederne.

## Ansattes rolle i styret

Ansattrepresentantene føler at de er godt forberedt, at de har god oversikt over de ansattes holdninger, at de er like aktive i diskusjonene som de andre styremedlemmene og at de andre styremedlemmene er interessert i deres bidrag. Et mindretall rapporterer om en følelse av å være oversett eller at de ikke får tilgang til informasjon. Tilsvarende – et mindretall føler seg som en del av den indre kretsen i styret.

Figur 1 Ansattes rolle i styret. Prosent. (Tallene er hentet fra undersøkelsen i 2005 og N=202)



Påstandene lød:

Jeg har god kjennskap til de ansattes holdninger i de ulike sakene som skal opp på møtene

Jeg stiller alltid godt forberedt til styremøtene

Jeg er like aktiv i diskusjonene som de andre styremedlemmene

Jeg opplever at de andre styremedlemmene er svært interessert i informasjon om de ansattes holdninger

De ansattes representanter har status som «B-medlem» i styret

Jeg føler ofte at det finnes informasjon om de ulike sakene som jeg ikke har fått tilgang til

Jeg er en del av den «indre kretsen» i styret



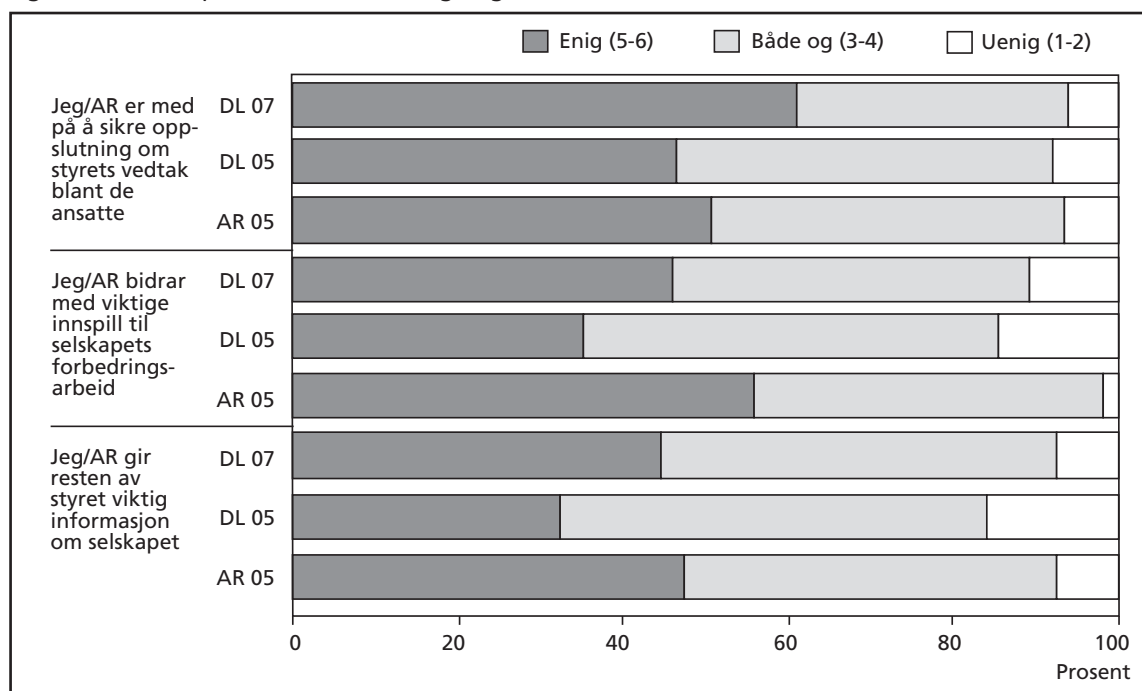
# 6 Demokratisering og effektivitet

Ansatterepresentantene bidrar i stor grad til god drift i selskapet. Samtidig finner vi at innflytelsen kan karakteriseres som «middels». Ledere og representantene selv er i all hovedsak enige om ansatterepresentantenes rolle i styret. Informasjon, legitimering av styrets vedtak blant de ansatte og forslag til forbedringer av driften er det viktigste grunnlaget for innflytelse.

## Ansatterepresentantenes bidrag til god drift

Ansatterepresentantene bidrar i stor grad til å sikre oppslutning om styrets vedtak, de bidrar med viktige innspill i forbedringsarbeidet, og de gir også viktig informasjon om selskapet. Et lite mindretall avskriver deres betydning, dette gjelder både daglig leder og representantene selv. Det er liten forskjell i denne vurderingen etter selskapstype eller selskapets størrelse.

Figur 2 Ansatterepresentantenes bidrag til god drift. Prosent.

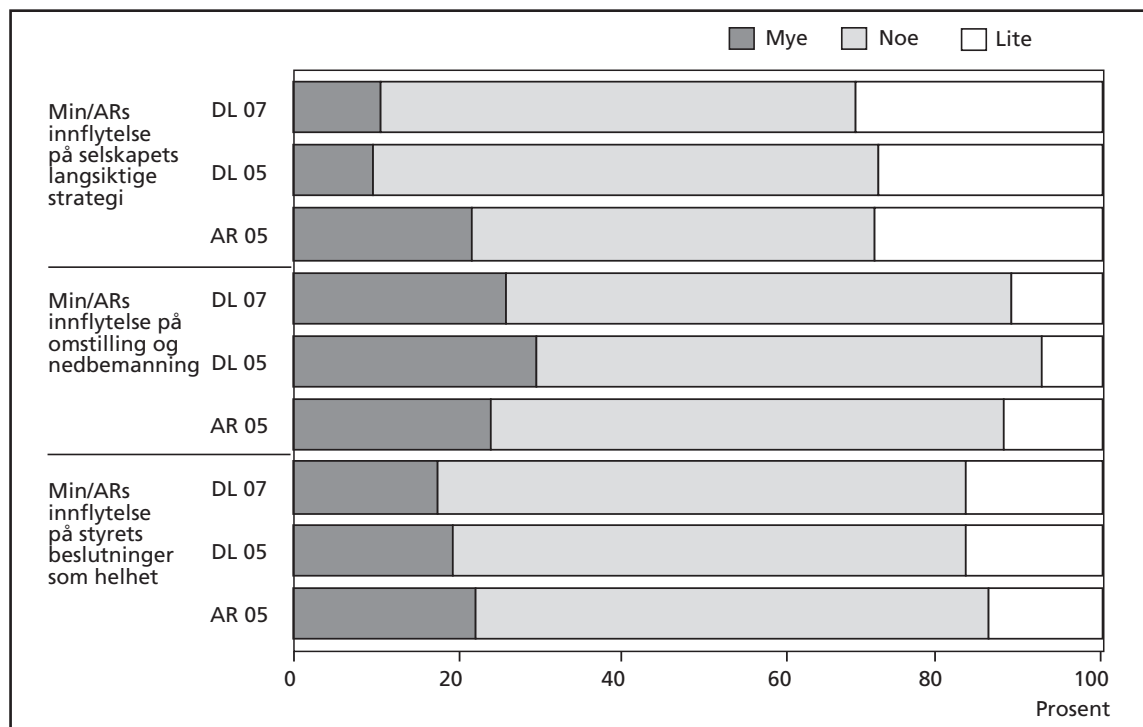


Et reelt bilde av ansatterepresentantenes bidrag krever også informasjon om hvorledes de aksjonærvalgte representantene bidrar på de samme områdene. Det er viktig å legge merke til at lederne karakteriserer en annen gruppe, mens representantene gir karakter til seg selv. Det *er* forskjeller i vurderingen, men tallene fra 2005 og 2007 bekrefter at partene i hovedsak er enige.

## Ansatterepresentantenes innflytelse

I hvor stor grad kan et mindretall påvirke styrets beslutninger? Ansatterepresentantenes innflytelse kan betegnes som middels. Nærmere analyser tyder på at vi finner en liten gruppe representanter med svært stor innflytelse, en stor gruppe med middels, og en tilsvarende liten med minimal innflytelse. Innflytelsen er størst når det gjelder omstilling og nedbemanning. Vi finner liten forskjell etter selskapstype eller selskapets størrelse.

Figur 3 Ansatterepresentantenes innflytelse. Prosent.



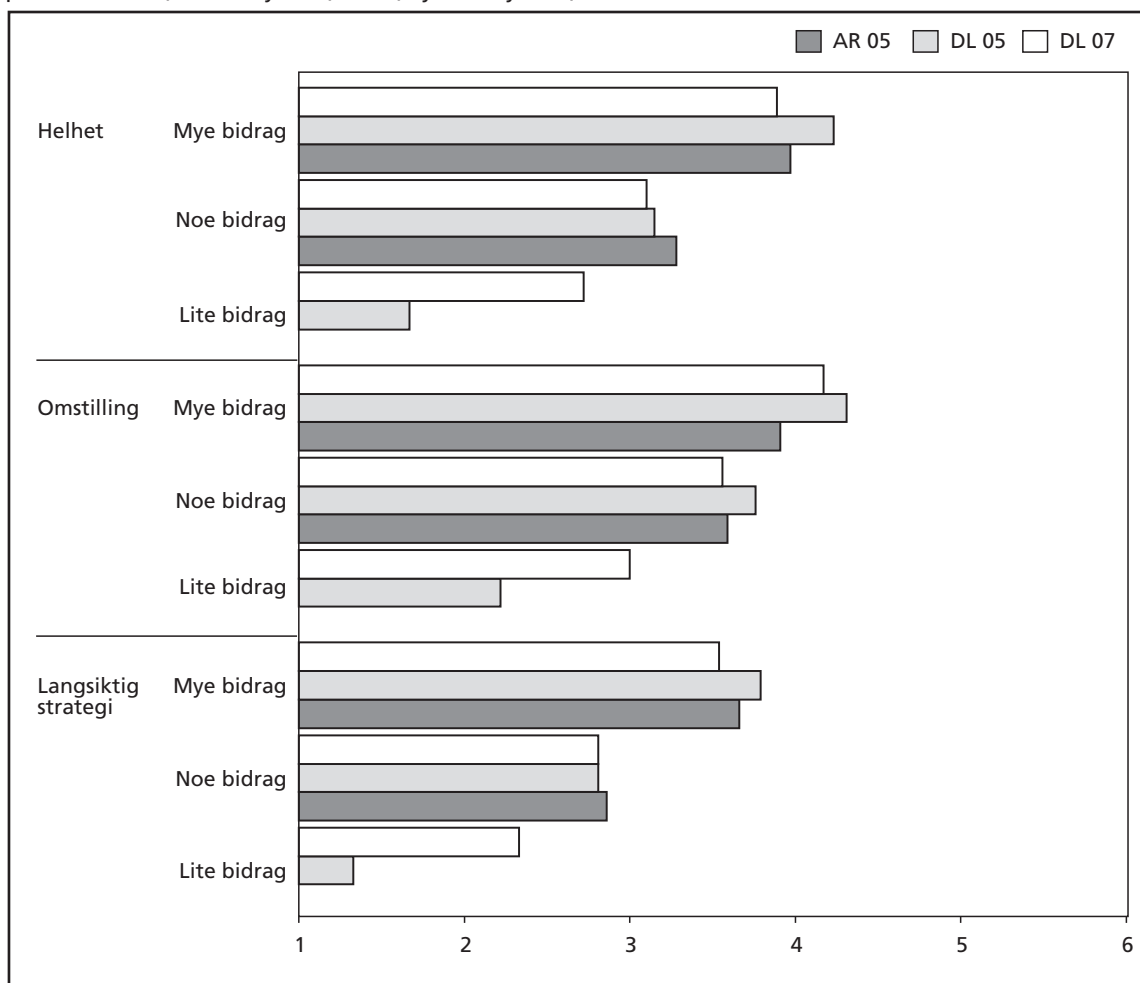
Reformens demokratiserende virkning har – som tilfellet er med de andre medbestemmelses-/medvirkningsordningene – i stor grad kommet i skyggen av eventuelle produktivetsgevinster (Engelstad 2003). Vi mangler gode komparative data for å kunne slå fast om nivået på innflytelse er høyt eller lavt, men tall fra Danmark og Sverige tyder på at man i alle tre land har et «middels nivå» når det gjelder innflytelse.

Igen må vi huske på at én gruppe karakteriserer seg selv, mens en annen gruppe uttaler seg om andre. Forskjellene er likevel så små at det er grunn til å understreke den felles virkelighetsforståelsen aktørene gir uttrykk for. Dette er i seg selv et svært viktig funn, som forteller oss at ordningen er godt etablert.

# Effektivitet og demokrati – to sider av samme sak

Det er en sterk sammenheng mellom representantenes bidrag og innflytelse. Jo mer representantene kan bidra med informasjon, innspill og legitimering, jo større innflytelse har de. Denne effekten finner vi uavhengig av selskapstype eller selskapets størrelse, og vi fant den også blant ledere og ansattes representanter i 2005.

Figur 4 Sammenheng mellom ansattrepresentantenes bidrag til god drift og innflytelse. Gjennomsnitt på skala fra 1 (lite innflytelse) til 6 (mye innflytelse).



I figur 4 har vi slått sammen de tre variablene i figur 2 og kaller indeksen ganske enkelt for «bidrag». Videre skiller vi mellom mye, noe og lite bidrag. Ingen av ansattrepresentantene ender opp i gruppen som rapporterer om lite bidrag (derav de manglende mørke feltene når det gjelder «lite bidrag»). Vi har deretter sett på sammenhengen mellom bidrag og de tre innflytelsesvariablene. Figuren viser klart at jo mer bidrag de ansatte kommer med, jo mer innflytelse får de.

Dette er et svært viktig funn, som tyder på at dersom styrets flertall gir de ansatte mulighet til å komme med informasjon og innspill, da øker både de ansattes innflytelse og selskapets mulighet til å utnytte ordningen for å øke selskapets produktivitet.

Men – funnene gir også grunn til å spørre om ordningen har demokratiserende virkning. Funnene kan tyde på at de ansattes innflytelse må legitimeres med effektivitet, og at rene demokrati- eller rettferdighetsargumenter har mindre gjennomslagskraft.

# 7 Oppslutning om ordningen

Det er stor oppslutning om lovens bestemmelser. Men – i selskap uten representasjon gir mange lederne uttrykk for at et eventuelt krav om representasjon fra de ansatte vil bli møtt med skepsis både fra dem selv og fra eiernes side. Mange tror også at de ansatte vil være negative.

## Mer enn 1/3?

Det er stor oppslutning om lovens bestemmelser om at de ansatte kan kreve opptil en tredel av styremedlemmene. Motstand mot ordningen finner vi først og fremst blant ledere i selskap uten representasjon, men heller ikke disse er mange.

Tabell 14 I dag kan de ansatte etter aksjeloven kreve opptil en tredel av styreplassene. Mener du at dette antallet bør øke, at det bør reduseres eller opprettholdes på dagens nivå? Prosent.

	DL 07 i selskap hhv		Total 07	DL 05	AR 05
	Uten AR	Med AR			
Bør øke	0	1	1	0	19
Opprettholdes på dagens nivå	84	92	89	94	81
Bør reduseres	16	7	11	6	0
Totalt	100	100	100	100	100
N	430	512	942	249	200

# Krav om representasjon

Til tross for generell oppslutning om loven, finner vi at om lag en tredel av lederne i selskap (med over 30 ansatte) uten representasjon er skeptisk til å innføre ordningen i sitt selskap. Oppimot 40 prosent tror at eierne vil være negative. Lederne tror også at de ansatte i stor grad vil være negative, dette gjelder om lag 55 prosent når det gjelder krav om konsernordning, og 45 prosent når det gjelder representasjon på selskapsnivå. Lederne preges dermed klart av en holdning som sier at «ordningen er vel og bra, men passer kanskje ikke så godt hos oss».

Tabell 15 Andel ledere med negativ reaksjon (verdiene 1–3 på skala 1 (meget negativ) til 6 (meget positiv) på et potensielt krav fra de ansatte om styrerepresentasjon. Prosent.

	<b>Egen reaksjon</b>	<b>Om eiernes reaksjon*</b>	<b>Om de ansattes reaksjon (andel antatt negative)</b>	<b>N</b>
Krav om representasjon i konsernstyret, svar fra konsernsjefer	23	34	54	110
Krav om representasjon i konsernstyret, svar fra datterselskapsjefer	Andel ikke støtte krav 29	45	58	144
Krav om representasjon i datterselskapsstyret, svar fra datterselskapsjefer	21	35	41	127
Krav om representasjon i selskapets styre, svar fra daglig leder i selvstendige selskap	35	40	48	

\* Hos datterselskap er eierne definert som konsernledelsen

N-tallene er igjen for små til at vi kan undersøke om selskapets størrelse har betydning. Det er likevel svært interessant å notere seg at ledere tror at de ansatte vil være vel så skeptiske som dem selv eller eierne. Hvorvidt dette bygger på kvalifiserte antagelser om de ansatte eller må forstås som legitimering av ledernes egne holdninger, gir dataene få holdepunkter for.

# 8 Styrerepresentasjon i 2007 – hovedpunkter

- Om lag halvparten av selskapene har ansatte i styret, dette er et langt høyere tall enn hva som tidligere har vært kjent.
- Om lag halvparten av konsernselskap (morselskap) har ansatte i styret, også dette er et langt høyere tall enn hva som tidligere har vært kjent. I 60 prosent av selskapene med representasjon er det etablert konsernordning.
- Bedriftsforsamling finner vi i bare 20 prosent av selskap med over 200 ansatte.
- Antall representanter følger i hovedtrekk lovens bestemmelser, en god del selskap har også flere representanter enn det loven anbefaler. Fravær av bedriftsforsamling øker ikke automatisk representasjonen, slik loven tilsier.
- Størrelse og tariffavtale er de viktigste forklaringene på hvorfor et selskap har ansatterepresentanter i styret. Personlig eierskap virker negativt inn, mens utenlandsk eierskap ikke har noen betydning.
- Nesten en fjerdedel av ansatterepresentantene er kvinner. Dersom de ansatte velger to eller flere representanter, er det utelukkende valgt menn i om lag halvparten av selskapene.
- Både lederne og ansatterepresentantene stiller seg positive til kobling av verv som ansatterepresentant og tillitsvalgt i fagforeningen.
- Det er stor konsensus blant ledere og ansatterepresentanter omkring definisjoner av forsvarlig drift. Arbeidsforhold og sikring av arbeidsplassene rangeres langt høyere enn utbytte til aksjonærer.
- Representasjon fra de ansatte øker ikke konfliktnivået i styret.
- Ansatterepresentantene er i liten grad plassert i rollen som B-medlem.
- Ansatterepresentantene bidrar med viktig informasjon, innspill og legitimering av styrets beslutninger, denne oppfatningen er felles for lederne og ansatterepresentantene selv.
- En liten gruppe representanter har høy innflytelse, en stor gruppe har noe innflytelse, mens en liten gruppe har lite. Karakteristikk av nivået er vanskelig, fordi vi har verken tall for de aksjonærvalgte styremedlemmene eller komparative data.
- Det er sterk sammenheng mellom ansattesrepresentantenes bidrag til god drift og graden av innflytelse.
- Ni av ti ledere ønsker å beholde dagens grense på en tredel av styrets medlemmer. Ledere som vil redusere ordningen finner vi primært i selskap uten representasjon i dag.
- I selskap uten representasjon svarer cirka en tredel av lederne at de vil stille seg negative til et krav om representasjon fra de ansatte. Lederne tror dessuten at mange av eierne og også de ansatte deler denne skepsisen.



# 9 Datagrunnlag

Tre ulike spørreundersøkelser ligger til grunn for dette heftet:

## 1) 1000 daglig ledere i selskap og konsern – telefonundersøkelser høsten 2007

Undersøkelsen ble gjennomført av Norstat på oppdrag av Fafo. I utgangspunktet inngikk alle konsern, aksje- og allmennaksjeselskap med mer enn 30 ansatte i utvalget. Denne undersøkelsen utgjør hoveddelen av datagrunnlaget.

## 2) 1411 ledere, styreledere og styremedlemmer (aksjonær- og ansattevalgte) i selskap med mer enn 30 ansatte – postal undersøkelse 2005

Denne undersøkelsen ble fortatt av «Det verdiskapende styre»-prosjektet på Handelshøyskolen BI, under ledelse av Morten Huse. Hele undersøkelsen dekker 2238 respondenter, hvorav 1411 i selskap med mer enn 30 ansatte. Mer om denne undersøkelsen finnes på [http://www.bi.no/Content/Article\\_43992.aspx](http://www.bi.no/Content/Article_43992.aspx).

## 3) 249 ledere og 202 ansatterepresentanter – telefonundersøkelse våren 2005

Denne undersøkelsen ble gjennomført av Opinion på oppdrag av Fafo. Utvalget ble hentet fra de 1000 største selskapene i Norge. Mer om denne undersøkelsen finnes i Hagen (2005) (<http://www.fafo.no/pub/rapp/502/index.htm>).

Svarprosent og representativitet for hovedundersøkelsen

	Konsern	Selskap
Antall intervjuer	250	750
Antall nekt	432	1059
Totalt utvalg	682	1809
Svarprosent	37	42

Vi har regnet svarprosent ut fra aktiv nektelse. Mulige respondenter som ikke tok telefonen, feil telefonnummer i registeret og så videre er ikke tatt inn som grunnlag for svarprosenten. Svarprosenten er beklagelig lav, men sammenlignet med tilsvarende undersøkelser i overkant av normalen. Erfaringsmessig er daglig leder en gruppe det er vanskelig å få innpass hos. Det faktum at vi dekker henholdsvis 14 prosent (konsern) og 13 prosent (selskap) av universet, bidrar til å gjøre den lave svarprosenten mindre problematisk.

Utvalget ble trukket med sikte på å skaffe et så representativt utvalg av selskap som mulig.

## Ulike selskapstyper og antall ansatte

I undersøkelsen har vi lagt stor vekt på å inkludere morselskap (eller konsernselskapet). Ifølge SSB er 575 000 arbeidstakere ansatt i drøyt 18 000 selskap (AS+ASA) som tilhører et konsern. Totalt er nesten 1,2 millioner arbeidstakere ansatt i henholdsvis ASer og ASAer. Ansatte med konserntilknytning utgjør dermed cirka halvparten av alle ansatte. Vårt utvalg av selskap er derfor delt i to like store deler, henholdsvis 376 datterselskap og 374 selvstendige selskap. Konsernutvalget ble begrenset til morselskap hvor antall styremedlemmer utgjør tre eller flere (1784).

Morselskapene er organisert enten som et AS- eller ASA-selskap, noe som innebærer at de også inngår i disse kategoriene nedenfor. Tall fra Proff Forvalt<sup>2</sup> tyder på at om lag en fjerdedel av morselskapene har mer enn 30 ansatte, disse selskapene inngår dermed i universtallene nedenfor.

	Konsern			Selskap			
	Universet	Norstat	Avvik	Universet	Norstat	Avvik	
30-49 ansatte	33	35	2	30-49 ansatte	45	35	-10
50-199 ansatte	47	48	1	50-99 ansatte	30	33	3
200+ ansatte	20	17	-3	100-249 ansatte	16	21	5
N	1784	250		250+	9	10	1
	Totalt: 14% av universet				5962	750	
					Totalt: 13% av universet		

Skjevheten i utvalget fremkommer gjennom at vi har litt for få selskap i den laveste kategorien (45 vs. 35). Tester viser imidlertid at vekting fører til minimal endring i resultatene.

	Konsern		Selskap (datter +selvstendig)	
	Uvektet	Vektet	Uvektet	Vektet
30-49 ansatte	26	27	41	41
50-199 ansatte	65	65	57	57
200+ ansatte	70	70	75	75
Total	52	50	54	52

Datterselskap og selvstendige selskap er slått sammen fordi ingen av de databasene vi har tilgang til skiller mellom disse typene selskap. Å finne frem til rette andelen i de ulike størrelseskategoriene krever derfor at vi slår sammen våre to utvalg.

<sup>2</sup> Proff Forvalt er et selskap som tilbyr selskapsinformasjon på grunnlag av data fra SSB og Brønnøysundregistrene.

# Referanser

- Bergh, T. (1983), «Medbestemmelse eller opposisjon? Noen hovedtrekk ved den norske debatten siden 1945 om demokrati i arbeidslivet». I: Bergh, T., red., *Deltakerdemokratiet. Teori og praksis*, s. 85–125. Oslo: Universitetsforlaget
- Engelstad, F., J. Svalund, I.M. Hagen og Aa.E. Storvik (2003), *Makt og demokrati i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal
- Hagen, I.M. (2005), *Ansattes styrerepresentanter – samarbeidspartner, motstander eller B-medlem*. Fafo-rapport 205. Oslo: Fafo
- Thorsrud, E. og F. Emery (1964), *Industrielt demokrati. Representasjon på styreplan i bedriftene?* Oslo: Universitetsforlaget





# Ansatte i styret

Ansatte i selskap med mer enn 30 ansatte har rett til å kreve representasjon i styret. Rapporten presenterer funn knyttet til praktisering av ordningen i selskap og konsern.



Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen  
N-0608 Oslo  
[www.fafo.no](http://www.fafo.no)

Fafo-rapport 2008:09  
ISBN 978-82-7422-618-0  
ISSN 0801-6143  
Bestillingsnr. 20051