



Siviløkonomer i ledergruppen til offentlige virksomheter

En eksplorativ studie om siviløkonomer i ledergruppen til offentlige virksomheter

Caroline Dehlimarken og Emilie Marie Flaate

Veileder: Finn Kinserdal

Selvstendig arbeid innen masterstudiet økonomi og administrasjon

Hovedprofil: finansiell økonomi

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Denne masterutredningen har sett på andel siviløkonomer i ledergruppen til offentlige virksomheter sammenlignet med private bedrifter. Studien har et eksplorativt design og etter vår kjennskap er det ikke tidligere gjort studier på dette temaet. Vi har sett på hvilke kompetansekrav som stilles til offentlige virksomheter, og har vist til at flere av kompetansekravene sammenfaller med siviløkonomers kompetanse. På bakgrunn av dette argumenterte vi for at vi forventet minst én siviløkonom i ledergruppene til større offentlige virksomheter.

Vi har benyttet både en kvantitativ og kvalitativ innsamlingsmetode for å samle inn relevant data. Høsten 2017 sendte vi ut en spørreundersøkelse til 102 større offentlige virksomheter og gjennomførte elleve dybdeintervjuer med administrerende direktører i ulike offentlige virksomheter. Vår spørreundersøkelse avdekket at nesten 40 prosent av offentlige virksomheter ikke har siviløkonomer i sin ledergruppe, mens tilnærmet alle private bedrifter har minst én siviløkonom i ledergruppen. Vi intervjuet både offentlige virksomheter med og uten siviløkonomer i ledergruppen for å se på forskjeller, og fant flere fellestrekk for virksomhetene uten siviløkonomer representert i ledergruppen.

Virksomhetene uten siviløkonomer i ledergruppen prioriterer ikke økonomifunksjonen ved at økonomidirektør ikke er en del av ledergruppen. Videre finner vi at erfaring vektlegges mer enn den formelle utdannelsen når nye personer skal rekrutteres til ledergruppen. Det legges stor vekt på at kandidater bør ha erfaring fra offentlig sektor, noe et mindretall av siviløkonomer har, ifølge arbeidslivsundersøkelser. Vi fant også at i offentlige virksomheter uten siviløkonomer i ledergruppen er det lite kunnskap om siviløkonomers kompetanse, og hva siviløkonomer kan bidra med i en ledergruppe. Studien har i utgangspunktet bare utforsket etterspørselssiden av problemstillingen, men har kort sett på andre faktorer som kan forklare tilbudssiden av problemstillingen.

Forord

Denne masterutredningen er skrevet som en del av vår mastergrad i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Utredningen ble skrevet høstsemesteret 2017 og tilsvarer 30 studiepoeng. Utredningen er skrevet innenfor vår hovedprofil, finansiell økonomi.

Først og fremst vil vi takke vår veileder, førsteamanuensis Finn Kinserdal. Vi vil takke for raske, gode og konstruktive tilbakemeldinger underveis. Dette har vært til stor hjelp for å øke utredningens kvalitet. I tillegg ønsker vi å rette en stor takk til intervjuobjektene som har bidratt med verdifull innsikt og stor samarbeidsvilje. Dere har vist stor interesse for utrednings tema og problemstilling, noe vi har opplevd som motiverende. Takk for at dere tok dere tid til å bli intervjuet.

I tillegg har vi fått gleden av å benytte kontorplass hos interesseorganisasjonen for siviløkonomer, Econa. Dette har gjort studien lettere å gjennomføre, og arbeidshverdagen mer effektiv og hyggelig. Vil vi takke venner og familie for deres tålmodighet og motiverende støtte under hele prosessen. Vi vil også takke hverandre for et godt samarbeid.

Til slutt vil vi takke forelesere, medstudenter og studentforeningen for fine år på NHH.

Oslo, 20. desember 2017



Caroline Dehlimarken



Emilie Marie Flaate

Innholdsfortegnelse

1. INTRODUKSJON	7
1.1 BAKGRUNN	7
1.2 DEN NORSKE STATSFORVALTNINGEN	8
1.3 KOMPETANSEKRAV TIL LEDERGRUPPER I OFFENTLIGE VIRKSOMHETER	11
1.4 SIVILØKONOMERS KOMPETANSE	18
1.5 ANDRE UTDANNELSER	20
1.6 TIDLIGERE STUDIER.....	24
1.7 PROBLEMSTILLING	26
1.8 OPPGAVENS OPPBYGNING	27
2. METODE	28
2.1 FORSKNINGSDESIGN	28
2.1.1 <i>Forskningstilnærming</i>	29
2.1.2 <i>Valg av metode for å samle inn data</i>	29
2.1.3 <i>Forskningsstrategi</i>	30
2.2 DATAINNSAMLING	31
2.2.1 <i>Valg av intervjuobjekter</i>	32
2.2.2 <i>Intervjuguide og gjennomføring av intervjuene</i>	34
2.3 ANALYSE AV DATA.....	36
2.3.1 <i>Dataanalyse</i>	36

2.3.2	<i>Presentasjon av analysen</i>	36
2.4	EVALUERING AV FORSKNINGSDESIGNETS KVALITET.....	37
2.4.1	<i>Reliabilitet</i>	37
2.4.2	<i>Validitet</i>	39
2.4.3	<i>Etiske vurderinger</i>	39
3.	AVGRENSNING OG UTVALGTE VIRKSOMHETER	41
3.1	AVGRENSNING AV SENTRALE BEGREPER.....	41
3.1.1	<i>Offentlige virksomheter i Norge</i>	41
3.1.2	<i>Siviløkonomer</i>	44
3.1.3	<i>Ledergruppe</i>	44
3.1.4	<i>Private bedrifter</i>	44
3.2	SAMMENLIGNING AV OFFENTLIGE VIRKSOMHETER OG PRIVATE BEDRIFTER	45
4.	PRESENTASJON AV FUNN FRA DEN KVANTITATIVE UNDERSØKELSEN	51
4.1	SVARPROSENT PÅ UNDERSØKELSEN	51
4.2	OFFENTLIGE VIRKSOMHETER OG PRIVATE BEDRIFTER.....	52
4.3	OFFENTLIGE VIRKSOMHETER UTEN SIVILØKONOMER I LEDERGRUPPEN	54
4.4	OFFENTLIGE VIRKSOMHETER MED TO ELLER FLERE SIVILØKONOMER I LEDERGRUPPEN.....	58
5.	PRESENTASJON AV FUNN FRA INTERVJUENE	59
5.1	PRESENTASJON AV INTERVJUOBJEKTENE	59
5.2	PRESENTASJON AV FUNN FRA INTERVJUENE.....	60
5.2.1	<i>Organisering av ledergruppen</i>	60
5.2.2	<i>Offentlige virksomheter sammenlignet med private bedrifter</i>	65

5.2.3	<i>Rekruttering av ledere</i>	69
5.2.4	<i>Kjennskap til siviløkonomer</i>	76
6.	DISKUSJON AV FUNN FRA DYBDEINTERVJUENE	81
7.	KONKLUSJON	89
7.1	HOVEDFUNN OG KONKLUSJON	89
7.2	IMPLIKASJONER AV STUDIEN	90
7.3	BEGRENSNINGER VED DATASETT OG ANALYSEN	91
7.4	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	92
8.	BIBLIOGRAFI	94
9.	VEDLEGG	102
9.1	VEDLEGG 1: SPØRREUNDERSØKELSE	102
9.2	VEDLEGG 2: INFORMASJONSSKRIV OG INTERVJUGUIDE.....	103
9.2.1	<i>Informasjonsskriv</i>	103
9.2.2	<i>Intervjuguide</i>	105
9.3	VEDLEGG 3: DETALJERT INTERVJUGUIDE.....	107
9.4	VEDLEGG 4: ALLE OFFENTLIGE VIRKSOMHETER	110
9.5	VEDLEGG 5: UTVALGTE OFFENTLIGE VIRKSOMHETER.....	118
9.6	VEDLEGG 6: BEDRIFTER I KONTROLLGRUPPE	121

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Norge er blant de landene i verden som har høyest andel offentlig eierskap, ifølge OECDs Public Ownership Indicators, og hver tredje sysselsatt arbeider i offentlig sektor (IMF, 2014; NOU 2015:1, 2015). Som følge av forventninger til lavere inntekter fra oljevirksomheten, svak produktivitetsutvikling og en aldrende befolkning blir det stadig viktigere å utnytte ressursene bedre, og dette stiller nye krav til offentlige virksomheter og spesielt ledelsen (Andreassen, 2017; Sanner, 2016). Norges offentlige utredninger, nr. 1 Produktivitet- grunnlag for vekst og velferd (heretter: Produktivitetskommisjonens første rapport) etterspør bedre virksomhetsstyring, høyere gjennomføringsgrad av vedtatte planer og reduksjon av antall mål og aktiviteter. Mange av kravene som stilles til offentlige virksomheter ligner krav man ser i private bedrifter, eksempelvis leveransemål, effektivitetskrav, styring på måltall og økt kunde- og brukerorientering (Kjærvik & Askim, 2015). Strengere krav til bedre styring og ledelse er bakgrunnen for at Kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanner etablerte programmet, «Program for bedre styring og ledelse i staten» for perioden 2014 til 2017 (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014).

Mange av kravene som trekkes frem av Produktivitetskommisjonen krever kompetanse som en siviløkonom besitter, eksempelvis langsiktig og strategisk planlegging og vurdering av risiko og investeringer (Kvålshaugen, 2001; NOU 2015:1, 2015). Dette er områder hvor siviløkonomer har mer kompetanse sammenlignet med andre yrkesgrupper som tradisjonelt sett har sittet i ledelsen i offentlige virksomheter. Derfor kan det argumenteres for at det bør være økt etterspørsel etter og en økende andel av siviløkonomer i ledergruppen i offentlige virksomheter, selv om disse virksomhetene ikke har overskudd som formål. Dette burde spesielt gjelde for de virksomhetene som ligner private foretak i sitt arbeid.

Undersøkelser fra Norges Handelshøyskole, Handelshøyskolen BI og Econa tyder imidlertid på at det er få siviløkonomer i offentlig sektor (Econa, 2016; Handelshøyskolen BI, 2016; Norges Handelshøyskole, 2016). Etter det vi kjenner til, er det ikke gjennomført undersøkelser

som kartlegger hvor mange siviløkonomer det er i ledergruppene i offentlig sektor. Det er lite empiri på temaet, og lite kunnskap om etterspørselen av siviløkonomer i offentlige virksomheters ledergrupper. Vi ønsker med denne oppgaven først å kartlegge hvor stor andel av store offentlige virksomheter som faktisk har siviløkonomer i ledergruppen, og deretter via intervjuer med ledere i store offentlige virksomheter finne ut hva mulige forklaringer kan være.

I dette kapittelet diskuterer vi hvilke kompetansekrav som stilles til ledergruppen i offentlige virksomheter. Innledningsvis vil historien bak og oppbyggingen av statsforvaltningen beskrives, slik at leseren får en forståelse av statsforvaltningen. Videre vil kompetansekravene til ledelse i staten diskuteres. Disse kravene baseres på rapporter og artikler skrevet av Andreassen (2017), Deloitte (2012, 2017), Produktivitetskommisjonens første og andre rapport (2015, 2016) og Hermansen (2015).

1.2 Den norske statsforvaltningen

Den norske forvaltningsmodellen baseres på en over hundre år gammel forvaltningsmodell utarbeidet av Max Weber. Styringen i et rasjonelt byråkrati skjer via hierarkiske inndelinger, og beslutninger fattes på toppen av hierarkiet ved bruk av instruksjoner og budsjetttildelinger (Gyldendal Akademisk, 1971/2000). I den norske forvaltningsmodellen ser man dette ved at statsråd er øverste beslutningsinstans og budsjetttildelinger årlig gis i tildelingsbrev til den enkelte virksomhet. Webers modell kjennetegnes av fokus på faglig spesialisering og at den enkelte ble ansatt på bakgrunn av dette. Likebehandling er en grunnleggende verdi, og innbyggere skulle behandles upartisk i henhold til gitte regler og grunnleggende normer i samfunnet (Olsen, 2008). Mange trekk i den norske forvaltningen baserer seg på Webers modell, men de siste tiårene har flere aspekter blitt trukket frem som svakheter ved offentlig styring (NOU 2015:1, 2015).

Fremveksten av reformbølgen New Public Management (NPM) på 90-tallet var først og fremst et motsvar til de byråkratiske verdiene Weber la frem. Fokuset innenfor NPM var at offentlige virksomheter i større grad skal driftes som private bedrifter. Reformen tok i bruk hjelpemidler

som fristilling, markedsretting, konkurranse, privatisering, brukerbetaling og nye styrings- og finansieringssystemer for å gjennomføre statlige reformer. Reformene innebar effektivisering av tjenester, enklere forvaltning, lavere utgiftsvekst og et økt fokus på lønnsomhet i statlige virksomheter. Målet var å styre etter prinsipper fra privat næringsliv med fokus på mål- og resultatstyring, i kombinasjon med markedsprinsipper (Christensen & Læg Reid, 2016).

Som følge av NPM ble flere norske statlige forvaltningsorganer i perioden 1992 til 2003 omdannet til juridisk selvstendige selskaper, ifølge Arnesen og Hagen (2008). Reformering av virksomhetene ga flere positive effekter, blant annet produserte de bedre og flere tjenester til en lavere kostnad, i tillegg til at de genererte eierinntekter til staten. I tillegg ga endringen fra politisk styring til markedsstyring et større fokus på brukerne. Dette medførte at virksomhetene i større grad tok beslutninger knyttet til investeringer og ekspansjon med utgangspunkt i markedssignaler. Disse effektene bidro til at reformeringen av de statlige virksomhetene anses for å være et vellykket moderniseringsprosjekt i den norske forvaltningen. Det har vært lite diskusjon omkring fristilling av offentlige virksomheter og de positive effektene dette ga i etterkant av reformen (Arnesen & Hagen, 2008).

Solberg-regjeringen utnevnte i 2014 Produktivitetskommisjonen for å vurdere produktivitetsutviklingen i Norge. Dette innebar blant annet at kommisjonen skulle se på områder hvor myndighetene burde iverksette tiltak og justere politikken for å øke produktiviteten. Produktivitet defineres i rapporten som: «forholdet mellom produksjon og bruk av innsatsfaktorer, som arbeid og kapital» (NOU 2015:1, 2015, s.283). Kommisjonen fant flere svakheter ved den norske forvaltningen, og viser til at brukerne ikke prioriteres høyt nok. Dette resulterer i lavere kvalitet og effektivitet. Kommisjonen påpeker at flere av utfordringene man står overfor i styring av offentlige virksomheter sammenfaller med utfordringer man også har i privat sektor (NOU 2015:1, 2015).

Tilknytningsform

Den rettslige relasjonen staten har med en virksomhet som drives, eies eller finansieres av staten betegnes som tilknytningsform. Dette innebærer at tilknytningsformen definerer statens styringsmuligheter i virksomheten og virksomhetens handlefrihet (NOU 2003:34, 2003). Overordnet er det to tilknytningsformer i statsforvaltningen: forvaltningsorganer og statlige

selskaper. Hovedskillet mellom de to tilknytningsformene er at forvaltningsorganer er en del av staten som rettssubjekt, mens statlige selskaper har en selvstendig organisasjonsform i form av å være egne rettssubjekter. Forvaltningsorganene omfatter ordinære forvaltningsorganer, forvaltningsorganer med særskilte fullmakter og forvaltningsbedrifter. De statlige selskapene omfatter hel- og deleide statsaksjeselskaper, statsforetak, særlovselskaper, helseforetak og stiftelser (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2009).

I årlige tildelingsbrev fra eierdepartementet til de underliggende virksomhetene beskrives mål, resultatkrav og forutsetninger for drift (NOU 1989:5, 1989). I «Reglement for økonomistyring i staten» paragraf syv reguleres det hva tildelingsbrevet skal omfatte. Det skal inneholde overordnede mål, styringsparametere, tildelt beløp, krav til rapportering og hvilken myndighet den underliggende virksomhet har (Finansdepartementet, 2014).

Kjærvik og Askims (2015) gjennomgang av 80 underliggende virksomheters tildelingsbrev viser at det i perioden 2004-2012 var en dobling av antall mål, mens antall mål i perioden 2012-2015 ble redusert fra et gjennomsnitt på 12,7 til 6,4 mål. Fire av fem mål knyttes til resultater og effekter, og rettes mot produksjon/leveranser og bruker- og/eller samfunnseffekter. Videre består også tildelingsbrevene av styringsparametere og aktivitetskrav. Tatt alle mål, parametere og krav i betraktning, så har disse blitt redusert fra 41 i 2012 til 35 per virksomhet i 2015. Dette viser at styringen er mindre detaljert i 2015 sammenlignet med 2012 (Kjærvik & Askim, 2015).

Oppsummering

Mange av utfordringene ved styring i offentlige virksomheter er sammenfallende med utfordringer i privat sektor, ifølge Produktivitetskommisjonens første rapport (2015). Rapporten viser at statsforvaltningen i større grad må rette fokus mot brukerne, slik at tjenestetilbudet oppfyller innbyggernes ønsker og behov. Kommisjonen peker på at insentivene til kvalitet og effektivitet i statsforvaltningen hittil har vært for svake (NOU 2015:1, 2015). Arnesen og Hagen (2008) beskriver moderniseringsprosessen på 90-tallet, som frstilte flere offentlige virksomheter, som vellykket. Dette ga bedre tjenester gjennom økt produktivitet og bedre kvalitet (Arnesen & Hagen, 2008). Erfaringene fra denne prosessen peker i retning av at det burde være flere likheter i kravene til styringen av statlige

virksomheter og private bedrifter. De statlige virksomhetene styres av eierdepartementene gjennom årlige tildelingsbrev. En nylig gjennomgang av 80 tildelingsbrev viser at antall mål og krav er redusert de siste årene, og at målene nå knyttes til resultater og effekter gjennom leveranse- og produksjonsmål og bruker- og samfunnseffekter (Kjærvik & Askim, 2015).

1.3 Kompetansekrav til ledergrupper i offentlige virksomheter

I dette delkapittelet beskriver vi kompetansekrav som stilles til styring av offentlige virksomheter. Vi vil argumentere for at dette er kunnskap én eller flere i ledergruppen bør besitte. Felles for alt statlig arbeid er de fire grunnverdiene: demokrati, rettssikkerhet, faglig integritet og effektivitet. Disse er gjengitt og diskutert i Stortingsmelding nummer 19, «Ei forvaltning for demokrati og fellesskap» fra 2009, og legger grunnlaget for ledelse og styring i statlig sektor (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2009). Kompetansekravene som diskuteres i dette kapittelet baseres på disse prinsippene.

Begrepet «ledergruppe» ble først introdusert i organisasjonslitteraturen omkring 1980. Før dette var fokuset i all hovedsak rettet mot enkeltledere på toppen av organisasjonen (Hambrick & Mason, 1984). Etter 1980 vokste det frem en oppfatning om at ledergrupper kan prestere bedre enn én enkelt leder (Yukl, 2002). Nadler (1998) beskriver en ledergruppe som flere personer som sammen har ansvaret for å utføre strategisk, operasjonell og institusjonell ledelse av organisasjonen, og ledergruppen utgjør øverste instans for rapportering innad i organisasjonen (Katzenbach, 1998). I dag er det mer spesialisering og flere komplekse virksomheter, noe som gir et økende behov for ledergrupper (Mathieu, Maynard, & Rapp, 2008). En norsk undersøkelse foretatt av Administrativt Forskningsfond (AFF) i samarbeid med Universitet i Oslo fra 2009, indikerer at så godt som alle store norske bedrifter og offentlige virksomheter har en ledergruppe som jevnlig møtes for å styre og koordinere virksomheten (Øverland, 2009). Kompetansekravene som diskuteres senere denne i oppgaven bør reflekteres i ledergruppen, siden dette er øverste operative beslutningsinstans i

virksomheten. Prioritert kompetanse i virksomheten vil derfor kunne gjenspeiles i ledergruppen.

Demokrati

Statsforvaltningen baseres på demokratiske verdier, som er én av de fire grunnverdiene. Dette innebærer at innbyggerne skal få gode og brukerrettede tjenester hvor åpenhet, valgfrihet, medbestemmelse og kvalitet vektlegges (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2009). Staten må i sin styring være åpen og transparent, og dette sikres blant annet gjennom offentlighetsloven. Forventninger og krav om åpenhet er i mindre grad tilstede i private bedrifter, og man vet at informasjon i større grad holdes tilbake av konkurransehensyn (Arnesen & Hagen, 2008). For å ivareta de demokratiske verdiene er kunnskap innen kommunikasjon til befolkningen et viktig kompetansekrav i offentlige virksomheters ledergrupper.

Rettsikkerhet

Videre er rettsikkerhet én av grunnverdiene i statsforvaltningen. Den utøvende makt skal følge rettsstatlige prosedyrer for å sikre forutsigbarhet for borgere og næringsdrivende. For å sikre forutsigbarhet skal staten sikre rettigheter gjennom demokratiske prosesser og en rettferdig behandling. Rettsstatlige prinsipper innebærer nøytralitet, likebehandling, rettferdighet, forutberegnelighet og muligheten til å forsvare seg. I Stortingets skriv, «Plattform for ledelse i staten» fra 2008, vises det til at statlig ledelse skiller seg fra annet lederskap, fordi staten har et eget mandat i samfunnet og er forpliktet av demokratiske og rettsstatlige verdier (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2008). Rettsikkerhet står sentral i statsforvaltningen, og krever derfor at ledergruppen har kompetanse på juridiske spørsmål.

Faglig integritet

Den tredje grunnverdien i statsforvaltningen knyttes til faglig integritet. Flere ledere i statsforvaltningen skal rådgi og veilede politikere i deres arbeid som folkevalgte politiske myndigheter. Ledere i offentlige virksomheter skal sørge for at politiske beslutninger er forankret i faglig holdbare vurderinger, som tar hensyn til dagens og morgendagens innbyggere (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2008). Kravet om faglig integritet krever at ledergruppen kjenner faget som utøves i virksomheten.

Effektivitet

Effektivitet er også en av de fire grunnverdiene i statsforvaltningen. I «Reglement for økonomistyring i staten» jamfør paragraf 4 står det at statens viktigste samfunnsansvar er å oppnå mål og resultater gjennom effektiv ressursbruk (Finansdepartementet, 2014). Ifølge Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) (2010) kan effektivitetsbegrepet relateres til tre aspekter: kostnadseffektivitet, formålseffektivitet og prioriteringseffektivitet. Kostnadseffektivitet innebærer å produsere en gitt mengde varer og tjenester til en bestemt kvalitet ved minst mulig ressursbruk. Formålseffektivitet handler om å iverksette de mest effektive tiltakene for å nå formålet, mens prioriteringseffektivitet handler om å ha en høyest mulig måloppnåelse på flest mulig mål, til tross for at disse kan være i konflikt. Kort oppsummert innebærer dette at de tilgjengelige ressursene må utnyttes best mulig for å kunne prioritere mellom ulike mål (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2016/2010). Produktivitetskommisjonen viser til at offentlige virksomheter kan effektiviseres mellom 15 og 30 prosent bare ved å lære av den beste i sektoren (NOU 2015:1, 2015). Dette tyder på at det finnes et stort forbedringspotensial når det kommer til effektivitet, og at dette bør få et større fokus i ledergruppen.

Langsiktig planlegging

Det kreves mer langsiktighet i offentlig styring for at produktiviteten skal øke, ifølge Produktivitetskommisjonens første rapport (2015). Et sterkere fokus på langsiktighet i målene vil bidra til vekst og økt velferd. Kommisjonen viser blant annet til at større investeringer innenfor IKT vil kreve en lang horisont i kostnadsbruken, og at dette vil gi økt velferd på lengre sikt. Langsiktig planlegging er spesielt vanskelig i offentlig sektor, fordi politikere ønsker synlige og raske resultater. Dette gjør at langsiktige politiske mål ikke prioriteres like mye (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2008). Et annet aspekt som bidrar til at offentlig sektor har et mer kortsiktig fokus, er at styringen ofte knyttes til den årlige budsjettprosessen. Målene settes i tildelingsbrevet og utformes på en slik måte at de kan måles, vurderes og følges opp av departementet årlig. Dette medfører at virksomhetene er mer opptatt av målbare resultater på kort sikt, og dermed mister langsiktigheten i målstyringen (Senter for statlig økonomistyring, 2010). Disse utfordringene indikerer at ledergruppen i større grad bør

ha fokus på langsiktig planlegging, og at dette er kompetanse som bør være sterkere representert i ledergruppene.

Helhetsforståelse og samfunnsøkonomisk perspektiv

Ifølge Produktivitetskommisjonen (2015) kreves det mer bevisst helhetstenkning i offentlige virksomheter. Kommisjonen peker på at de små beslutningene må forstås i en større sammenheng. Virksomhetene konsentrerer seg ofte kun om egen organisasjon, uten å se på helheten og de samfunnsøkonomiske gevinstene (NOU 2015:1, 2015). I en undersøkelse gjennomført av Deloitte (2013) fremgår det at over halvparten av de administrerende direktørene i offentlig sektor ønsker at ledergruppen skal ha et sterkt fokus på helhetlig styring, men at kun ni prosent av ledergruppene faktisk har det. Dette skyldes at årlige budsjetter er det fremste styringsverktøyet, og dermed får ikke strategi- og virksomhetsplaner det helhetlige fokuset lederne selv ønsker (Deloitte, 2013). Med bakgrunn i dette bør kompetanse på mer helhetlig forståelse reflekteres bedre i ledergruppen.

Strategisk ledelse

Andrews, Boyne, Law & Walker (2012) viser til at strategisk ledelse er sentralt for statlig sektors prestasjon. Ved å benytte strategisk ledelse vil virksomhetene på kort og lang sikt vite hvilke endringer som bør prioriteres for at virksomheten skal nå sine overordnede og langsiktige mål. Produktivitetskommisjonen (2015) påpeker i sin rapport at strategisk ledelse er like viktig i offentlige virksomheter som i privat sektor. Kommisjonen viser til at statlig sektor i større grad bør rekruttere ledere fra andre offentlige virksomheter eller privat sektor. På denne måten vil man få ny kompetanse på strategisk ledelse inn i virksomheten, og unngå et for sterkt fokus på sektorbasert fagkompetanse. I St.meld.nr.19 (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2009) vises det til at den enkelte i ledergruppen, så vel som ledergruppen samlet, bør ha strategisk kompetanse. Strategisk ledelse er viktig for prestasjonen til offentlige virksomheter, og derfor bør denne kompetansen dekkes av ledergruppen.

Endringskompetanse

Produktivitetskommisjonen (2015) trekker i sin rapport frem at endringskompetanse er like viktig i offentlige virksomheter som i private bedrifter. Dette underbygges av St.meld.nr.19

(Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2009) som peker på at ledergruppen bør inneha kompetanse innenfor endring og fornyelse. Både Andreassen (2017) og Hermansen (2015) viser til at den manglende endringskompetansen i offentlige virksomheter bidrar til at virksomhetene ikke tilpasser seg endrede behov hos brukerne. Direktoratet for økonomistyring (2010) viser til at god informasjon om egne resultater er viktig for å kunne tilpasse seg endringene i samfunnet. Med bakgrunn i dette kan det argumenteres for at endringskompetanse i større grad bør være tilstede i ledergruppen til offentlige virksomheter.

Informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT)

Staten ønsker i sin politikk å utnytte digitale virkemidler for å få en mest mulig effektiv bruk av fellesskapets ressurser. Av St.meld.nr.27 (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016) fremheves digitalisering av offentlig sektor som en politisk prioritering og nettbaserte tjenester skal være kommunikasjonsverktøyet mellom stat og innbyggere. Et av målene i «Program for bedre styring og ledelse i staten 2014-2017» er strategisk anvendelse av IKT for å sikre god virksomhetsstyring. Strengere krav til bruk av IKT stiller nye kompetansekrav til ledergruppen.

Økonomikompetanse og ressursallokering

Et større fokus på økonomistyring trekkes frem av Andreassen (2017) som et viktig fokusområde fremover. Hun viser til at det kuttes i bevilgninger og at det stilles strengere krav til kapitalallokering. I offentlig sektor mangler man mekanismene som gjør det gunstig for virksomhetene å satse og lykkes, slik at man utkonkurrerer andre aktører. Dette gjør at ressursene i offentlig sektor ikke nødvendigvis allokeres dit de har høyest nytte (Andreassen, 2017). Med bakgrunn i dette bør det stilles strengere krav til ressursallokering, spesielt siden virksomhetene ikke får markedssignaler.

Markedsforståelse

Staten opererer på flere områder i direkte konkurranse med privat næringsliv. Man ser en større tilstedeværelse av private tilbydere i samspill med offentlig tjenesteproduksjon, for eksempel innenfor barnehager, skole, helse- og omsorgstjenester (NOU 2015:1, 2015). I tillegg foretar staten årlig innkjøp for over 300 milliarder kroner (NOU 2016:3, 2016). Omfanget av arbeid rettet mot markedet er betydelig, noe som krever at ledergruppen i større grad har en forståelse

av markedet og næringen de opererer mot. Derfor bør en eller flere i ledergruppen ha erfaring fra privat sektor eller inneha god markedsforståelse.

Internkontroll og risikostyring

Det stilles stadig strengere krav til internkontroll og risikostyring i de offentlige virksomhetene. Risikostyring kom først inn som et krav i økonomiregelverket i 2004, og har de senere årene fått større plass, sist ved endringer i utredningsinstruksen i 2016 (Utredningsinstruksen, 2016). Virksomhetene må gjennomføre regelmessige og overordnede risikovurderinger og håndheve internkontroll. På denne måten sikres det at virksomhetene gjennomfører riktige oppgaver, sikrer måloppnåelse og etterlever regelverk og rapporteringskrav (Deloitte, 2012; Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2009). Bedre styringsinformasjon gjennom internkontroll og risikostyring bidrar til bedre beslutningsgrunnlag for de statlig virksomhetene (Andreassen, 2017). Derfor bør det i ledergruppen være et større fokus på kompetanse innenfor internkontroll og risikostyring.

Investeringsbeslutninger

Produktivitetskommisjonen (2016) viser i sin andre rapport til at styringen av offentlige prosjekter må bli bedre. Flere store investeringsprosjekter har resultert i store kostnadsoverskridelser, og i enkelte tilfeller har kostnadene blitt ti ganger så store som estimert. Dette skyldes både dårlig kostnadskontroll, men også lite bevissthet omkring kostnadsbruk. Kommisjonen viser til at det i planleggingsfasen i større grad bør være koordinering av planlegging og det finansielle ansvaret (NOU 2016:3, 2016). Offentlige virksomheter må evne å gjennomføre større investeringsbeslutninger og dette fordrer at ledergruppen innehar kompetanse som sikrer riktige avgjørelser.

Videre åpnes det for at virksomhetene i større grad kan utnytte egne budsjetter, ved at de kan låne på framtidige budsjetter. På denne måten kan virksomhetene ha et merforbruk til investeringer, mot at de forplikter seg til tilsvarende budsjettkutt fremover (Andreassen, 2017). For å benytte seg av denne ordningen, som nå er ute på prøve, bør det i større grad være kompetanse innenfor investeringsanalyse i ledergruppen.

Oppsummering

Offentlige virksomheter og private bedrifter står overfor mange av de samme utfordringene når det kommer til styring og drift, og kompetansekravene til ledergruppene sammenfaller på mange områder. På enkelte felt som demokratiske og rettsstatlige verdier har offentlige virksomheter et sterkere fokus enn private bedrifter. I tillegg er faglig integritet helt sentralt i offentlige virksomheters styring. I de senere årene har offentlige utgifter økt og oljeinntektene falt, noe som krever at produktiviteten må bedres. De offentlige virksomhetene må derfor allokere ressursene dit de har høyest nytte og utnyttes mest effektivt. Siden allokeringen må gjøres uten hjelp av markedssignaler, krever dette god kunnskap om ressursallokering og en god markedsforståelse. Mangel på langsiktig og helhetlig tenkning hos de offentlige virksomhetene gjør at det blir mindre fokus på strategisk ledelse, og kortsiktige gevinster prioriteres. For å kunne jobbe bedre på lang sikt slik at større samfunnsøkonomiske gevinster oppnås, må ledergruppen i større grad anerkjenne nytten av strategisk ledelse og god risikostyring. Et mer langsiktig og helhetlig fokus med strengere kostnadskontroll vil bidra til bedre investeringsbeslutninger. Ved å fatte de riktige investeringsbeslutningene vil ønskede effekter oppnås og offentlige virksomheter vil i større grad klare å møte brukerens behov, og kunne tilby tilpassede tjenester og produkter.

Kompetansekrav
Demokrati (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2008)
Rettssikkerhet (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2008)
Faglig integritet (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2008)
Effektivitet (Finansdepartementet, 2014)
Langsiktighet (NOU 2015:1, 2015)
Helhetsforståelse og samfunnsøkonomisk perspektiv (NOU 2015:1, 2015)
Strategisk ledelse (Andrews, Boyne, Law & Walker, 2012; NOU 2015:1, 2015)
Endringskompetanse (Andreassen, 2017 og Hermansen, 2015)
IKT-kompetanse (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016)
Økonomikompetanse og ressursallokering (Andreassen, 2017)
Markedsforståelse (NOU 2015:1, 2015)
Internkontroll og risikostyring (Andreassen, 2017)
Investeringsanalyse (Arnesen & Hagen, 2008)

Figur 1: Kompetansekrav til offentlige virksomheter

1.4 Siviløkonomers kompetanse

I dette delkapittelet vil siviløkonomers kompetanse diskuteres. En sentral teori innenfor ledergrupper og deres prestasjoner knyttes til teorien «Upper Echelon» som ble presentert av Hambrick og Mason i 1984. Essensen i teorien er at «ledelsens erfaringer, verdier og personlighet i stor grad påvirker deres tolkning av ulike situasjoner og derfor påvirker deres valg» (Hambrick, 2007, s.334). I videre forskning har denne teorien blitt brukt til å vise at utdannelsesbakgrunn påvirker lederes beslutninger (Hambrick, 2007).

Tittelen siviløkonom ble først tatt i bruk i 1953, og overtok for den tidligere tittelen «handelskandidat», som ble tildelt etter et toårig program ved NHH. Siviløkonomutdanningen

ble i 1975 utvidet til et fireårig studium. Frem til 1985 var NHH den eneste høyskolen som utdannet siviløkonomer, men dette året fikk BI også tillatelse til å tildele tittelen. I forbindelse med kvalitetsreformen i 2003, ble siviløkonomstudiet utvidet fra et fireårig til et femårig studium, bestående av en bachelorgrad på tre år og en mastergrad på to år (Slagsstad & Messel, 2014). I dag tilbys siviløkonomutdannelsen ved følgende institusjoner i Norge: Høgskolen i Oslo og Akershus, NHH, NTNU (tidligere: Handelshøyskolen i Trondheim), BI, Nord universitet, Universitetet i Stavanger, Universitetet i Agder, Høgskolen i Sørøst-Norge, Universitetet i Tromsø, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet og Høgskolen i Molde (Econa, 2017).

Engwall (2007) beskriver fremveksten av lederutdannelser det siste århundret og henviser blant annet til NHH og BI. Engwall beskriver oppbyggingen av studiet og hvilke fag lederutdannelsen typisk omfatter. Det faglige fokuset er spesielt rettet mot finans, regnskap, økonomistyring, prissetting, innkjøp, organisering og langsiktig planlegging. Finans ble inkludert som en del av utdannelsen fordi det var et økende behov for ekstern informasjon til kreditorer og myndigheter. Finansielle institusjoner ville ha dokumentasjon på bedriftens likviditet, mens myndigheter ville ha informasjon knyttet til beskatning. Driftsbudsjettering og regnskap ble også en naturlig del av studiet ettersom kravene til intern dokumentasjon økte. Videre trekker Engwall frem helhetlig langsiktig planlegging og strategi som ble viktige aspekter ved lederutdannelsen i 1960-årene, når virksomhetene i større grad måtte forholde seg til et marked (Engwall, 2007).

Siviløkonomer beskrives av flere som generalister, og en stor bredde i fagene gjør at siviløkonomer i mindre grad blir spesialister innenfor sitt fagfelt (Slagsstad & Messel, 2014; Solstad & Olsen, 2017). Kvålshaugen og Amdam (2014) viser til at siviløkonomer har en analytisk tilnærming til problemer, og dette gjør at siviløkonomer blant annet kalkulerer risiko knyttet til beslutninger og utfordringer bedrifter står overfor. Videre har utdannelsen et fokus på effektiv ressursutnyttelse (Kvålshaugen, 2001). BI (2017) trekker frem at siviløkonomer også utvikler strategiske evner gjennom studiet, og at strategi i kombinasjon med analytisk kompetanse gjør at en siviløkonom egner seg i lederposisjoner. Dette støttes av en artikkel av Wennes (2017) som viser til at ledelse også er et fag som må læres og krever god kjennskap

til metodiske verktøy, noe en kandidat vil få etter å ha fullført en mastergrad innenfor økonomi og administrasjon (Wennes, 2017).

Ifølge Solstad og Olsen (2017) har en siviløkonom fagkunnskap innenfor bedriftsøkonomisk analyse, samfunnsøkonomi, administrasjons- og metodefag. En siviløkonom har kunnskap fra flere fagfelt, noe som styrker siviløkonomers kunnskap om med problemløsning og evne til å se større sammenhenger i beslutningssituasjoner (Solstad og Olsen, 2017).

I henhold til «Plan for toårig masterstudium i økonomi og administrasjon» utgitt av Universitets- og Høgskolerådet (2012) skal en kandidat etter endt utdanning kunne bidra til å analysere relevante problemstillinger og bidra til nytenkning og innovasjonsprosesser. Videre skal en kandidat spesialisere seg innenfor et av de økonomiske eller administrative fagene: regnskap, økonomistyring, investering, finansiering, samfunnsøkonomi, strategi, organisasjon, ledelse og markedsføring (Universitets- og høgskolerådet, 2012). Typiske arbeidsoppgaver for en siviløkonom er ifølge interesseorganisasjonen for siviløkonomer, Econa, administrasjon og ledelse, finansiering av virksomheter, samfunnsøkonomisk analyse, prosjektledelse, revisjon, innkjøp og logistikk, markedsføring, kommunikasjon, personalutvikling, konsulentarbeid og økonomisk analyse herunder regnskap, budsjett og prognosearbeid (Econa, 2017).

1.5 Andre utdannelser

Ifølge Store Norske Leksikon og Statskonsult (2004) er jurister, økonomer og andre samfunnsvitenskapelige utdannelser de faggruppene som er høyest representert blant ansatte i statsforvaltningen (Hansen, 2015). Videre viser en undersøkelse gjennomført av Amdam og Kvålshaugen (2010) at sivilingeniører og siviløkonomer dominerer blant norske toppledere i private virksomheter. Med bakgrunn i disse undersøkelsene vil vi derfor i det påfølgende drøfte kompetansen til jurister, statsvitere, samfunnsøkonomer og sivilingeniører, og se deres kompetanse opp mot tidligere diskuterte kompetansekrav.

Jurister

Ifølge Juristforbundet (2017) anses jurister å være de fremste fagpersonene på å løse juridiske problemstillinger. Juridiske spørsmål løses ofte gjennom tolkning og analyse. Typiske arbeidsoppgaver for en jurist er å gi råd og veiledning, utforme og tolke dokumenter og kontrakter, samt forhandle og mekle på vegne av klienter (Utdanning.no, 2017a). Juristene har gjennom utdannelsen opparbeidet seg kompetanse innenfor ulike rettsområder, eksempelvis kontraktsrett, arbeidsrett, familie- og arverett, offentlig rett, helse- og sosialrett, forvaltningsrett og strafferett, og har derfor en spesialkompetanse (Universitet i Bergen, 2008). Av kompetansekravene nevnt ovenfor er det spesielt innenfor rettslige spørsmål jurister stiller sterkt, og de vil være den fremste gruppen til å ivareta rettsstatlige prinsipper. I tillegg har jurister gode kommunikasjonsevner, som vil styrke deres arbeid for å ivareta demokratiske verdier.

Statsvitere

Ifølge Samfunnsviterne (2016) har statsvitere kunnskap om hvordan samfunnet organiseres og styres politisk. Dette innebærer at de gjennom utdannelsen opparbeider seg kompetanse innenfor analyse, metode og statistikk. Typiske oppgaver kan knyttes til planleggings- og utredningsarbeid i offentlig forvaltning og privat næringsliv, samt formidlingsoppgaver i massemedia. Videre arbeider statsvitere typisk mot interesseorganisasjoner og internasjonale organisasjoner. Statsvitere kan sies å oppfylle kompetansekravene knyttet til demokratiske prinsipper og langsiktig planlegging. I tillegg har statsvitere en helhetsforståelse og kompetanse til å beregne samfunnsøkonomiske utfall (Utdanning.no, 2017b).

Samfunnsøkonomer

Ifølge Samfunnsøkonomene (2016) er samfunnsøkonomer utdannet til å se på det helhetlige bildet av økonomien gjennom tall- og utredningsarbeid innenfor mikro- og makroøkonomi. Deres arbeid er typisk å rådføre myndigheter, utarbeide framskrivninger og påse at samfunnsøkonomiske hensyn ivaretas i politikken. Samfunnsøkonomer har kompetanse innen effektivitet, langsiktig og helhetlig planlegging og evne til å rapportere og beregne samfunnsøkonomiske utfall (Utdanning.no, 2017c).

Sivilingeniører

Ifølge Tekna (2017) jobber sivilingeniører med utvikling av teknologiske løsninger, forskning, undervisning, prosjektarbeid, ledelse, rådgivning og konsulentarbeid, og spesialiserer seg innenfor et gitt området under utdannelsen (Utdanning.no, 2017d). Kvålshaugen (2001) trekker frem at sivilingeniører er innovative og kreative i sin tilnærming, og trent for å løse problemer. Dette gjør at de i mindre grad analyserer og kalkulerer risiko når problemene skal løses (Kvålshaugen, 2001). Sivilingeniører har en teknisk forståelse som oppfyller kompetansekravet til IKT, videre finner de løsninger på problemer, ofte gjennom en kreativ tilnærming, noe som gjør at de har en sterk kompetanse innenfor nyskapning og endringsledelse.

Oppsummering

Tidligere har kompetansekrav til styring av offentlige virksomheter vært drøftet, og mange av disse kompetansekravene sammenfaller med krav til styring og ledelse i private bedrifter. Som figur 3 viser oppfyller siviløkonomer flere av kompetansekravene på grunn av en bred fagbakgrunn og en god forståelse av markedsmekanismer. Figur 3 viser også hvilke kompetansekrav som dekkes av de andre utdannelsene vi har diskutert i dette delkapittelet.

Kompetansekrav	Siviløkonomers kompetanse	Kompetanse fra andre utdannelser
Demokrati (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2008)		Jurister, ref. Juristforbundet (2017)
Rettsikkerhet (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2008)		Jurister, ref. Juristforbundet (2017) og Statsvitere, ref. Samfunnsviterne (2016)
Faglig integritet (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2008)	Ja, ref. Universitets- og Høgskolerådet (2012)	Jurister, ref. Juristforbundet (2017), Samfunnsøkonomer, ref. Samfunnsøkonomene (2016), Sivilingeniører, ref. Tekna (2017)
Effektivitet (Finansdepartementet, 2014)	Ja, ref. Kvålshaugen (2001)	Samfunnsøkonomer, ref. Samfunnsøkonomene (2016)
Langsiktighet (NOU 2015:1, 2015)	Ja, ref. Engwall (2007)	Samfunnsøkonomer, ref. Samfunnsøkonomene (2016) og Statsvitere, ref. Samfunnsviterne (2016)
Helhetsforståelse og samfunnsøkonomisk perspektiv (NOU 2015:1, 2015)	Ja, ref. Solstad og Helland (2017)	Samfunnsøkonomer, ref. Samfunnsøkonomene (2016) og Statsvitere, ref. Samfunnsviterne (2016)
Strategisk ledelse (Andrews, Boyne, Law & Walker, 2012; NOU 2015:1, 2015)	Ja, ref. BI (2017) og Wennes (2017)	
Endringskompetanse (Andreassen, 2017 og Hermansen, 2015)	Ja, ref. Universitets- og Høgskolerådet (2012)	Sivilingeniører, ref. Tekna (2017)
IKT-kompetanse (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016)	Ja, ref. Universitets- og Høgskolerådet (2012)	Sivilingeniører, ref. Tekna (2017)
Økonomikompetanse og ressursallokering (Andreassen, 2017)	Ja, ref. Kvålshaugen (2001) og Engwall (2007)	
Markedsforståelse (NOU 2015:1, 2015)	Ja, ref. Helland (2004)	
Internkontroll og risikostyring (Andreassen, 2017)	Ja, ref. Kvålshaugen & Amdam (2014)	
Investeringsanalyse (Arnesen & Hagen, 2008)	Ja, ref. Kvålshaugen & Amdam (2014)	

Figur 2: Kompetansekrav som oppfylles av siviløkonomer og andre utdannelser

1.6 Tidligere studier

Det har blitt gjort flere studier knyttet til ledergrupper, utdanningsbakgrunn og økonomistyring i offentlige virksomheter. Naranjo-Gil og Hartmann (2009) gjennomførte en undersøkelse hvor de så på økonomisjefens bedriftsøkonomiske utdanning som en forklaringsfaktor for å beskrive bruk av innovative regnskapsverktøy, og konkluderte med at bedriftsøkonomisk utdanning økte bruken av innovative regnskapsverktøy. Burkert og Lueg (2013) så på utdanningsbakgrunn til administrerende direktør og økonomisjef for å forklare bruk av verdibasert ledelse, og fant at utdannelse kunne forklare bruk av verdibasert ledelse i organisasjonen. Begge undersøkelsene finner at utdannelse kan påvirke beslutninger på ledernivå i organisasjonen.

Norsk forskning innenfor økonomistyring i offentlig sektor har blant annet sett på sammenheng mellom bruk av ulike økonomiverktøy og utdanningsbakgrunn. Fallan, Olsen, Daleq og Hobbøl (2015) så på ulike karakteristika ved økonomisjefen i norske kommuner som forklaringsvariabel på bruk av balansert målstyring. De finner at egenskapen «tid siden høyere økonomisk utdanning» er en signifikant forklaringsvariabel som påvirker sannsynligheten for bruk av balansert målstyring. Olsen (2012) peker i sin doktorgradsavhandling på at «Upper Echelon»-rammeverket bør testes mer i offentlig sektor for å øke rammeverkets relevans.

Deloitte har i flere rapporter (2012, 2013, 2017) sett på økonomisjefens rolle og bruk av ulike økonomiverktøy i offentlige virksomheter. I en undersøkelse gjennomført i 2017 av 50 offentlige norske virksomheter svarte 48 prosent av respondentene at deres økonomisjef ikke er en del av virksomhetens toppledergruppe (Deloitte, 2017). Dette står i sterk kontrast til private bedrifter hvor økonomisjef ofte er rangert som nummer to etter administrerende direktør (Deloitte, 2013).

Rekruttering og utdanningsbakgrunn

Statskonsult gjennomførte i 2004 en gjennomgang av staten med fokus på rekruttering av toppledere. Toppledere i denne rapporten omfattet departementsråder, ekspedisjonssjefer og etatsledere. Det fremgår av rapporten at bakgrunn og erfaring fra offentlig sektor verdsettes

høyest når relevant erfaring hos kandidater skal vurderes. Dette medfører at rekruttering av toppledere i staten tar utgangspunkt i et relativt begrenset utvalg siden erfaring fra privat næringsliv nedprioriteres. Derimot viser rapporten at kandidater som har jobbet i både privat og offentlig sektor er svært attraktive (Statskonsult, 2004).

Colbjørnsen (2015) undersøkte styring og ledelse i statlige selskaper i sitt notat til Produktivitetskommisjonen. Som tidligere diskutert er disse selskaper som opererer uavhengig av staten, og er organisert som egne rettssubjekter. Colbjørnsens forskning viser at kandidaters faglige prestasjoner tillegges stor vekt ved rekruttering til topplederstillinger, og at tidligere prestasjoner gir autoritet blant medarbeiderne. Denne autoriteten knyttes til faglig dyktighet. Dette har medført at lederoppgaver som å sette mål, stille krav og gi tilbakemeldinger i mindre grad har vært prioritert, som følge av et sterkt faglig fokus. Dette har blant annet resultert i at selskapene har et mindre fokus på omstilling og innovasjon (Colbjørnsen, 2015).

Amdam og Kvålshaugen har gjennom flere år undersøkt utdannelsesbakgrunnen til øverste leder i Norges 200 største bedrifter, basert på Kapitals liste over Norge største selskaper (Amdam & Kvålshaugen, 2017). Amdam (1999) argumenterer for at flere utdannelser anses for å være «ledelsesutdanninger». Som figur 3 viser, var 47 prosent av topplederne i 2016 utdannet fra en handelshøyskole, etterfulgt av sivilingeniører. Institusjonell solidaritet og «institutional plasticity» er to forhold som forklarer at enkelte utdannelser anses som lederutdannelser og kan bidra til homogene ledergrupper, ifølge Amdam (1999). Institusjonell solidaritet knyttes til at sentrale aktører definerer hva som er en god lederutdanning, og dette vedvarer fra generasjon til generasjon. «Institutional plasticity» beskriver utdanningsinstitusjonenes evne til å implementere nye innovative tilbud i eksisterende utdanningstilbud. Eksempelvis hvordan masterutdanningen ved NHH tilpasser seg Executive MBA.

	1936	1967	1977	1984	1997	2009	2016
<i>Teknisk utdanning</i>							
Yrkesutdanning	3,3	2,9	0	0	0	0	1,3
Ingeniør/sivilingeniør	50,0	53,0	51,3	35,4	34,3	24,0	35,3
<i>Økonomisk-administrativ utdanning</i>							
Videregående skole	20,1	8,9	3,8	6,4	1,4	0	0
Grad fra handelshøyskole	3,3	7,4	27,0	32,9	42,6	47,8	46,7
Samfunnsøkonom fra universitet	6,7	1,5	2,6	0	0	1,5	2,0
<i>Annen utdanning</i>							
Videregående skole	0	2,9	1,3	0	0	1,5	1,4
Jurist	3,3	11,8	7,7	8,7	8,6	7,5	2,0
Høyere landbruks-/veterinærutd.	0	2,9	2,6	8,7	7,2	6,0	3,3
Høyere militær utdanning	13,3	2,9	2,6	0	1,4	1,5	0,7
Annet	0	5,9	1,3	7,6	4,3	10,4	7,3
N	30	68	78	79	70	67	150

Kilde for 1936-2009: Amdam og Kvålshaugen, 2010

Figur 3: Fra Norske toppledere og deres utdanningsbakgrunn i 2016 av Amdam og Kvålshaugen, 2017, Magma, 5

1.7 Problemstilling

En gjennomgang av kravene til offentlige virksomheter viser at ledelse og styring i disse virksomhetene sammenfaller med flere utfordringer og krav man også ser i private bedrifter. Vår gjennomgang viser at mange av de kompetansekravene som stilles til ledelse i offentlig sektor er områder hvor en siviløkonom har kompetanse. Vi har også sett at dette er kompetanse som andre utdannelser i mindre grad dekker. For å oppfylle kompetansekravene kan det argumenteres for at det bør være minst én siviløkonom representert i ledergruppen til offentlige virksomheter, eller at noen i ledergruppen har tilegnet seg denne kompetansen på annen måte. Arbeidsmarkedsundersøkelser fra NHH og BI viser imidlertid at over 90 prosent av nyutdannede siviløkonomer går til privat sektor, og støttes av Econas undersøkelser som viser at 70 prosent av deres medlemmer jobber i privat sektor (Econa, 2016; Handelshøyskolen BI, 2016; Norges Handelshøyskole, 2016) Dette viser at siviløkonomer fortsetter å jobbe i privat sektor videre i karrieren. Basert på nevnte observasjoner ønsker vi å finne ut av følgende problemstilling:

Hvor stor andel av offentlige virksomheter har siviløkonomer i ledergruppen, og hvorfor avviker eventuelt denne andelen fra det vi ser i private bedrifter?

Få siviløkonomer kan skyldes både lav etterspørsel og lavt tilbud. Vi ønsker i denne oppgaven først og fremst å finne mulige forklaringer på lav *etterspørsel*. Denne utredningen vil kun fokusere på utdanning, men det kan argumenteres for at kompetansekravene diskutert tidligere også kan tilegnes på annen måte, eksempelvis gjennom etterutdanning eller erfaring.

1.8 Oppgavens oppbygning

I kapittel 1 har vi argumentert for hvorfor siviløkonomer bør være i ledergruppen til offentlige virksomheter. Som drøftet er det mange kompetansekrav som stilles til offentlige virksomheter som sammenfaller med krav i privat sektor. Dette er kompetansekrav siviløkonomer i stor grad besitter, men likevel tyder studier på at det er få siviløkonomer i offentlige virksomheter.

I kapittel 2 legger vi frem vår forskningsmetode.

I kapittel 3 vil vi presentere utredningens avgrensning og utvalg. Sentrale begreper vil avklares, før vi vil definere hvilke offentlige virksomheter som ligner private bedrifter. Avslutningsvis vil vi sammenligne disse med vår kontrollgruppe.

I kapittel 4 vil våre resultater fra den kvantitative undersøkelsen fremlegges og vi vil avdekke eventuelle forskjeller mellom de to sektorene.

I kapittel 5 vil vi presentere funn fra dybdeintervjuene og forsøke å forklare avvikene mellom offentlige virksomheter og private bedrifter som vi fant i kapittel 4.

I kapittel 6 vil vi diskutere funn fra dybdeintervjuene, samt legge frem andre faktorer som kan påvirke avvikene vi fant i kapittel 4.

I kapittel 7 vil vi legge frem vår konklusjon, implikasjoner av studien, begrensninger og forslag til videre forskning.

2. Metode

Dette kapittelet vil beskrive og begrunne den metodiske tilnærming til vårt forskningsspørsmål. Metode defineres som de prosesser og teknikker som benyttes for å samle inn og analysere data (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Kapittelet vil beskrive ulike forskningsdesign og metoder, samt argumentere for vårt valg av tilnærming. Videre vil vi diskutere utforming av spørreundersøkelsen og intervjuene, samt valg av verktøy. Avslutningsvis vil metodiske utfordringer og begrensninger beskrives, og vi vil kort vurdere etiske hensyn.

Som tidligere nevnt ønsker vi å finne ut av hvor stor andel av offentlige virksomheter som har siviløkonomer i ledergruppen. Ved å intervjuere ledere i offentlige virksomheter vil vi forsøke å finne ut av årsakene til at funnene eventuelt avviker fra det man kan se i privat sektor.

2.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan man går frem for å besvare problemstillingen på best mulig måte. Planen legger grunnlaget for å gå fra forskningsspørsmålet til empiriske studier. Forskningsdesignet skal inneholde hvilke kilder som skal brukes for innsamling av data, hvordan data skal analyseres og eventuelle svakheter og begrensninger med designet. Svaret på problemstillingen vil påvirkes av forskningsdesignet, og vi ønsker derfor å velge det designet som passer best til å belyse oppgavens problemstilling (Saunders et al., 2016).

Man skiller ofte mellom fire typer design: eksplorativt design, deskriptivt design, forklarende design og evaluerende design. Eksplorativt design karakteriseres som utforskende, deskriptivt design som beskrivende, forklarende design beskriver årsaks- og virkningsforhold og evaluerende brukes for å forklare hvor godt et fenomen fungerer (Saunders et al., 2016).

For å kartlegge andel offentlige virksomheter med siviløkonomer representert i ledergruppen vil vi benytte oss av en deskriptiv studie. Hensikten med en deskriptiv studie er å innhente

informasjon for å få et bilde av hendelser, personer eller situasjoner (Saunders et al., 2016). Vi ønsker å kartlegge antall siviløkonomer i ledergrupper til offentlige virksomheter og sammenligne dette med private bedrifter, som er vår kontrollgruppe. Vår studie er også eksplorativ, da vi videre ønsker å forklare hvorfor funnene fra den deskriptive studien eventuelt avviker mellom sektorene.

2.1.1 Forskningstilnærming

Ulike metoder kan benyttes for å besvare et forskningsspørsmål. Metoden som velges baseres på ulike teknikker om hvordan man tilegner seg kunnskap om virkeligheten. Tilnærmingen tar utgangspunkt i to metoder: deduktiv og induktiv metode. Ofte finner man en pragmatisk løsning som blander disse to, såkalt abduktiv metode. En deduktiv tilnærming innebærer at man tar utgangspunkt i teori og ønsker å teste denne teorien gjennom empiri. Dette er i motsetning til en induktiv tilnærming, hvor man ønsker å utforske og utvikle teoretiske forklaringer etter at data er samlet inn og analysert (Saunders et al., 2016).

Vår utredning vil benytte seg av begge tilnærmingene, en såkalt abduktiv metode. Først benytter vi en deduktiv tilnærming ved at vi bruker eksisterende teori som bakgrunn og grunnlag for vår undersøkelse. Det er etter vår kjennskap ikke tidligere gjort undersøkelser på andel siviløkonomer i ledergruppen til offentlige og private virksomheter. Vi vil derfor benytte en induktiv tilnærming for å undersøke hvorfor det er eventuelle avvik mellom de to sektorene.

Den pragmatiske tilnærmingen vi benytter er både lukket og åpen, tatt i betraktning at vi på forhånd sender ut en undersøkelse hvor vi har lagt strenge føringer på datainnsamlingen om antall siviløkonomer i ledergruppen, mens vi i den andre delen av oppgaven har en mer åpen tilnærming hvor vi søker svar på hvorfor det er et eventuelt avvik i sammensetningen av ledergruppene i de to sektorene.

2.1.2 Valg av metode for å samle inn data

Innsamling av data kan gjøres ved hjelp av to metoder, enten en kvantitativ eller kvalitativ innsamlingsmetode. Valg av metode avhenger av hvilken type data som skal samles inn. En

kvantitativ metode samler inn talldata, mens en kvalitativ metode samler inn tekstdata (Jacobsen, 2015). Vår studie har en abduktiv tilnærming med et beskrivende og utforskende design. Derfor vil det i vår utredning være hensiktsmessig med en blanding av de to innsamlingsmetodene. For å kartlegge andelen siviløkonomer i ledergruppene vil en kvantitativ innsamlingsmetode være best egnet. Vi vil her samle inn standardisert informasjon fra alle utvalgte offentlige virksomheter. For å beskrive funnene i den deskriptive delen vil vi benytte en kvalitativ innsamlingsmetode. Dette vil gi oss muligheten til å gå i dybden og utforske problemstillingen grundigere. Denne type innsamling krever både tid og ressurser, og derfor vil antall respondenter være begrenset (Jacobsen, 2015).

2.1.3 Forskningsstrategi

Forskningsstrategien er en plan for hvordan man skal gå frem for å svare på problemstillingen. Innenfor kvantitativ og kvalitativ innsamling finnes det ulike forskningsstrategier å velge mellom (Saunders et al., 2016). For å belyse andel siviløkonomer i ledergruppen til offentlige virksomheter har vi benyttet ulike strategier for å innhente informasjon. Første steg var å lete i årsrapporter, på virksomhetenes hjemmesider og *LinkedIn* etter informasjon om utdannelsesbakgrunnen til ledergruppen. Deretter sendte vi ut en spørreundersøkelse på mail til alle virksomhetene der vi spurte om andelen siviløkonomer i ledergruppen for å få en bekreftelse av informasjonen (se vedlegg 1). En spørreundersøkelse gir oss muligheten til å innhente data fra mange respondenter samtidig. I tillegg er bruk av spørreundersøkelser både tids- og ressurseffektivt med hensyn til utforming og distribusjon (Jacobsen, 2015). For å kartlegge andelen siviløkonomer i vår kontrollgruppe benyttet vi åpne kilder, siden børsnoterte selskaper vanligvis har godt utfyllende årsrapporter og hjemmesider. For de private bedriftene hvor vi ikke fant informasjonen vi søkte, sendte vi en standardisert mail.

For å belyse den andre delen av vår problemstilling har vi benyttet individuelle intervjuer. Individuelle intervjuer egner seg best når det er få enheter som skal undersøkes og man er interessert i hva det enkelte intervjuobjektet sier, fordi man ønsker å danne seg et bilde av hvordan intervjuobjektet tolker og beskriver et fenomen (Jacobsen, 2015). Ved å benytte

individuelle intervjuer av administrerende direktører i ledergrupper, vil vi få unik innsikt i deres tanker og meninger omkring siviløkonomer i ledergruppen til offentlige virksomheter.

2.2 Datainnsamling

Innsamling av data er en sentral prosess, og for å sikre dataenes kvalitet ble innsamlingen nøye planlagt (Saunders et al., 2016). Vi benyttet to innsamlingsmetoder for å skaffe oss data, både en spørreundersøkelse og flere individuelle semistrukturerte dybdeintervjuer. Saunders m.fl. (2016) påpeker at en kombinasjon av flere innsamlingsmetoder er fordelaktig når man søker å få en god dybdeforståelse for et fenomen.

Når man samler inn data ved hjelp av spørreskjema er det tre elementer som står sentralt: operasjonalisere det vi ønsker å undersøke, utforme spørsmålene på en korrekt måte og tilpasse gjennomføring (Jacobsen, 2015). Ved operasjonalisering er det viktig at problemstillingen konkretiseres slik at målet med undersøkelsen kommer tydelig frem. Vår problemstilling er som følger: *Hvor stor andel av offentlige virksomheter har siviløkonomer i ledergruppen, og hvorfor avviker eventuelt denne andelen fra det vi ser i private bedrifter?* Med bakgrunn i dette gjorde vi en rekke vurderinger knyttet til datainnsamlingen. I første trinn er det viktig å konkretisere hva de enkelte begrepene i problemstillingen betyr: offentlige virksomheter, siviløkonom, ledergruppe og privat sektor. I neste steg skal vi utforme ulike svaralternativer. Siden vi stiller spørsmål knyttet til antall i ledergruppen er dette en form for metrisk svaralternativ. For å sikre at respondentene ville forstå spørreundersøkelsen og dens hensikt gjorde vi på forhånd en test på et mindre utvalg. På denne måten fikk vi kartlagt forståelse og eventuelle uklarheter i spørreskjemaet før selve gjennomføringen. Innsamlingsmetode skal vurderes som et siste trinn i utformingen av spørreskjemaet (Jacobsen, 2015). Siden vi skulle kontakte 102 offentlige virksomheter valgte vi å benytte e-post som kommunikasjonsverktøy. De som ikke svarte på vår henvendelse via mail, kontaktet vi per telefon.

For å belyse den andre delen av vårt forskningsspørsmål benyttet vi individuelle semistrukturerte intervjuer. Denne metoden ga oss muligheten til å samle inn kvalitative data, og passet derfor godt til vår problemstilling og det fleksible forskningsdesignet vi benyttet.

Metoden bidrar til å etablere tillit til informanten og ga en bedre flyt i samtalen. I tillegg fikk vi muligheten til å observere informanten i intervjusituasjonen (Jacobsen, 2015). Semistrukturerte intervjuer gir anledning til å stille oppfølgingsspørsmål, noe som er viktig for å få dypere innsikt og mulighet til å vektlegge spesielt interessante temaer (Saunders et al., 2016). For å kunne analysere og tolke intervjumaterialet i etterkant, benyttet vi en viss grad av standardisering av temaer og overordnede spørsmål under intervjuene.

Det er viktig å sikre både reliabilitet og validitet til materialet. Derfor ble intervjuets tema formidlet til informanten på forhånd, slik at vedkommende fikk anledning til å forberede seg og innhente supplerende dokumentasjon (Saunders et al., 2016). Dette ga oss også grundigere svar på våre spørsmål og kvaliteten på intervjuet økte. Vårt forskningsprosjekt er meldepliktig etter personopplysningsloven og derfor sendte vi inn et meldeskjema til Norsk senter for forskningsdata (NSD) før vi startet datainnsamlingen.

2.2.1 Valg av intervjuobjekter

Vi valgte å begrense utvalgte offentlige virksomheter til å omfatte «store foretak» hvor staten har betydelig innflytelse på grunn av tilknytningsformen. Dette ga 102 offentlige virksomheter. For å sikre undersøkelsens gyldighet er det viktig å ta bevisste valg ved utvelgelsen av intervjuobjekter. Ifølge Jacobsen (2015) er et intervjuobjekt en person som har direkte kjennskap til fenomenet som undersøkes.

Det første steget i utvelgelsen av intervjuobjekter er å se på alle utvalgte offentlige virksomheter for å danne seg et inntrykk av hvilke kandidater som er aktuelle å intervju, gitt at man har ubegrenset med ressurser. Siden vår problemstilling ser på andelen siviløkonomer i offentlige virksomheter, ville vi med ubegrensede ressurser kontakte alle de 102 offentlige virksomhetene. Dette ville gi oss innsikt fra virksomheter med mange, få og ingen siviløkonomer i ledergruppen.

Neste steg i utvelgelsesprosessen bestod av å definere inkluderings- og ekskluderingskriterier, altså hvilke egenskaper intervjuobjektet burde ha for å være aktuell for utredningens problemstilling. Siden vi søkte å forstå hvorfor det er avvik i antall siviløkonomer mellom

offentlige virksomheter og private bedrifter, var det naturlig å kontakte de offentlige virksomhetene hvor det er få eller ingen siviløkonomer. Vi ønsket også å styrke utredningens gyldighet, og inkluderte derfor noen virksomheter hvor det er flere siviløkonomer i ledergruppen for å et sammenligningsgrunnlag. Vi benyttet gitte utvalgsriterier for å velge ut intervjuobjektene. For å få et mest mulig representativt utvalg tok vi utgangspunkt i bredde og variasjon, for så å se på hvem som besitter mye informasjon om ledergruppen. Vi ønsket å snakke med administrerende direktør i ulike virksomheter fra forskjellige departementer, for å kunne trekke konklusjoner på tvers av tilknytningsform og departementer. Med bakgrunn i dette, kom våre intervjuobjekter fra åtte forskjellige departementer og alle tilknytningsformene er representert. I vår utredning er det spesielt viktig å forstå bakgrunnen for fenomenet, altså den lave andelen siviløkonomer. Derfor var det sentralt for oss å intervju de som sitter med denne informasjonen. Administrerende direktører var derfor et naturlig valg, siden de er siste beslutningsinstans i rekrutteringen av ledere.

Det å fastsette et antall intervjuobjekter er utfordrende, og Jacobsen (2015) viser til at antallet bør bestemmes ut ifra et metningspunkt. Det betyr at når man ikke lenger får ny informasjon om utredningens problemstilling, bør man ikke gjennomføre flere intervjuer. Antall intervjuobjekter vil også avhenge av hvor spisset problemstillingen er, samt hvor homogen gruppen av intervjuobjekter er (Jacobsen, 2015). Grunnet begrenset tid og en oppfatning av at administrerende direktør ville være krevende å få intervju, sendte vi en henvendelse til 20 virksomheter som et utgangspunkt.

Ettersom vår oppfatning viste seg å være feil, og intervjuobjektene i større grad enn antatt var villige til å stille opp, fikk vi positiv tilbakemelding fra elleve virksomheter. Av disse hadde fem av intervjuobjektene ingen siviløkonomer i ledergruppen, tre hadde én siviløkonom, mens de tre siste hadde to eller flere siviløkonomer representert i ledergruppen. Antallet kan diskuteres å være noe høyt, og trolig ville vi nå et metningspunkt før alle intervjuene er gjennomført. Vi valgte, til tross for dette, å gjennomføre samtlige intervjuer for å få unik innsikt og en større validitet til våre funn. I ettertid kan det diskuteres om vi burde kontaktet færre potensielle intervjuobjekter i utgangspunktet, for så å øke antall etter behov. Grunnet strengt tidsskjema lot dette seg ikke gjøre.

2.2.2 Intervjuguide og gjennomføring av intervjuene

Vi valgte i vår utredning å benytte semistrukturerte dybdeintervjuer for å få en dypere forståelse av lederens tanker omkring ledergruppen. Disse intervjuene krever en viss grad av forberedelse, derfor definerte vi i forkant overordnede temaer og spørsmål. Ved å distribuere en intervjuguide til intervjuobjektene i forkant av intervjuet økte kvaliteten på dataene, fordi intervjuobjektene fikk muligheten til å innhente nødvendig informasjon. Se vedlegg 2 for informasjonsskriv og intervjuguide. Intervjuguiden besto av tre hoveddeler, samt introduksjon og avslutning.

Innledningsvis introduserte vi oppgaven og fortalte om oss og NHH. Videre informerte vi om båndopptak, anonymitet og etiske retningslinjer vi er underlagt av Norsk senter for forskning. Etter dette gikk vi over til intervjuobjektet og stilte spørsmål om erfaring og nåværende stilling i virksomheten. På denne måten ga vi intervjuobjektet et par oppvarmingsspørsmål for å gjøre intervjuobjektet komfortabel i situasjonen (Thagaard, 2013). Introduksjonsspørsmålene var både nyttige for utredningen, og for å skape tillit mellom intervjuer og intervjuobjekt. Første del i guiden var spørsmål knyttet til organiseringen av ledergruppen. Vi startet med åpne spørsmål for å få innsikt i intervjuobjektets tanker og meninger omkring sammensetning av en effektiv ledergruppe. På denne måten lot vi intervjuobjektet dele sine erfaringer uten at vi førte vedkommende i en retning. Etter hvert valgte vi å spisse spørsmålene mer for å knytte mer opp mot vår problemstilling.

I del to stilte vi spørsmål knyttet til rekruttering av ledere. Her valgte vi også å starte med et åpent spørsmål knyttet til viktigheten av utdanning. Videre ble spørsmålene mer spisset og rettet inn mot utredningens tema. I denne delen var det viktig for oss å kartlegge bakgrunnen for valgene administrerende direktør tar når vedkommende rekrutterer nye ledere, derfor hadde vi flere oppfølgingsspørsmål knyttet til dette. Siste tema for guiden var siviløkonomer og intervjuobjektets kjennskap til utdanningsretningen. Vi valgte også her en åpen tilnærming i det første spørsmålet for å få en oppfatning av hva intervjuobjektet oppfattet som en passende stilling for en siviløkonom i organisasjonen. De neste spørsmålene var mer rettet mot administrerende direktørs kjennskap til utdanningen og siviløkonomers kompetanse. Vi prøvde her å avdekke forhåndsdefinerte oppfatninger som intervjuobjektet kunne ha.

Siste del av vår guide bestod av en avsluttende del. Her spurte vi om intervjuobjektet hadde supplerende informasjon til temaene vi hadde gjennomgått. Dette for å gi intervjuobjektet muligheten til å utdype eller legge til informasjon vi ikke hadde diskutert tidligere. Videre takket vi for intervjuet og opplyste om at transkribering ville bli sendt til intervjuobjektet dersom det var ønskelig.

Vi har benyttet en bred til spesifikk tilnærming, hvor vi først fokuserte på overordnede spørsmål etterfulgt av mer spesifikke oppfølgingsspørsmål tilpasset vår problemstilling, se vedlegg 3. For å sikre at intervjuobjektet svarte fritt og uavhengig på våre spørsmål, prøvde vi etter beste evne å ha åpne spørsmål i guiden. Dette ga intervjuobjektet muligheten til å beskrive situasjoner og hendelser slik de selv ønsket. Vi prøvde å ikke stille ledende spørsmål, da dette kan resultere i at intervjuobjektet responderer det de tror vi søker, fremfor hva de faktisk selv mener (Thagaard, 2013).

Gjennomgående for guiden vår var at oppfølgingsspørsmålene ofte er basert på teori. Eksempelvis stilte vi spørsmål om krav til å utøve ledelse i offentlig sammenliknet med privat sektor, et spørsmål som direkte kan kobles til teori utarbeidet av Baldwin (1987). Intervjuguiden baseres i stor grad på teorien som vi utledet tidligere i utredningen. Et sentralt aspekt vi vektla i utarbeidelsen av intervjuguiden var å ha en logisk og intuitiv rekkefølge på temaer og spørsmål. Derfor var organisering av ledergruppen et naturlig første tema, siden dette var mer generelt rettet mot organisering av ledergruppen. Dette ble etterfulgt av rekruttering av ledere, før vi avslutningsvis gikk spesifikt inn på siviløkonomer. Denne strukturen på intervjuet følte vi ga en god flyt og naturlig oppbygging av intervjuet. Videre var det viktig for oss å ordlegge oss riktig, slik at intervjuobjektet enkelt forsto hva vi ønsket å undersøke. For å være sikre på dette, testet vi spørsmålene på flere uavhengige personer i forkant av intervjuet. Dette medførte at vi gjorde enkelte justeringer av guiden før intervjuene.

2.3 Analyse av data

2.3.1 Dataanalyse

Etter å ha gjennomført intervjuene startet vi med analyse av innsamlet data. Ved dataanalyse avdekker man generelle eller typiske mønstre i datamaterialet (Grønnmo, 2007).

Vi startet med å bearbeide dataene ved å transkribere lydopptakene. Transkribering er en prosess med å oversette muntlige lydopptak til skriftlig språk (Saunders et al., 2012). Dette gjorde vi fortløpende etter hvert intervju var gjennomført for å ha intervjuene ferskt i minnet. Etter vi hadde transkribert hvert intervju lagde vi sammendrag bestående av sentrale punkter fra intervjuet og tanker vi gjorde oss i etterkant av intervjuet. Dette gjorde vi for å få oversikt og for å gjøre den store mengden data mer håndterlig.

Da vi hadde transkribert alle intervjuene leste vi gjennom og kategoriserte dataene etter hvilke temaer de tilhørte. Vi benyttet tematisk analyse for å analysere intervjuene, og tok utgangspunkt i de tre overordnede temaene i intervjuguiden. Vi benyttet oss av koder for å sortere datamaterialet inn i ulike kategorier. Disse kodene var basert på gjentakende momenter innenfor de tre temaene og andre sentrale faktorer vi anså som viktige for å besvare vår problemstilling. Vi samlet all informasjon med samme kode i egne dokumenter for å få oversikt over sentrale punkter som var gjentakende hos intervjuobjektene (Jacobsen, 2015).

2.3.2 Presentasjon av analysen

Ved presentasjon av analysen vil vi først legge frem sentrale funn fra intervjuene. Her vil sentrale punkter som går igjen hos intervjuobjektene vises og dette illustreres med anonymiserte sitater fra intervjuobjektene. Presentasjonen av funn vil deles inn i fire overordnede temaer basert på vår intervjuguide. Etter hvert tema vil vi oppsummere funnene i en tabell for å gi leseren bedre oversikt. Deretter vil sentrale funn fra hvert tema oppsummeres og diskuteres i lys av intervjuobjektens karakteristikk.

2.4 Evaluering av forskningsdesignets kvalitet

For at undersøkelsene skal gi gyldige og troverdige resultater, må kvaliteten vurderes med hensyn til reliabilitet og validitet (Jacobsen, 2015). Vurdering av resultatene avhenger av hvor nøyaktig undersøkelsene er gjennomført, og om man får den informasjonen man søker. I resten av dette delkapittelet vil vi derfor vurdere datamaterialets validitet og reliabilitet.

2.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet viser til datamaterialets pålitelighet (Saunders et al., 2012). God reliabilitet kjennetegnes ved at forskningsarbeidet kan gjentas på nytt og gi de samme resultatene (Grønmo, 2007). Kvalitative studier gir en del utfordringer knyttet til reliabilitet, blant annet fordi det som regel ikke benyttes strukturerte datainnsamlingsmetoder. Videre vil kvalitativt forskningsarbeid være avhengig av personene som utfører forskningen og konteksten rundt forskningsarbeidet. I det påfølgende vil vi presentere faktorer som kan påvirke påliteligheten til denne utredningen og tiltak vi har gjort for å styrke reliabiliteten.

Utredningens kvantitative undersøkelse om siviløkonomer i offentlige ledergrupper bygger på innsamlede data fra spørreundersøkelsen sendt til virksomhetene. De virksomhetene som ikke svarte på undersøkelsen ble kontaktet per telefon. Før vi sendte ut spørreundersøkelsen benyttet vi oss av offentlig tilgjengelig informasjon (*LinkedIn*, hjemmesider etc.) for å kartlegge andel siviløkonomer. Senere sammenlignet vi svarene vi mottok fra undersøkelsen med de tallene vi hadde funnet. Dersom det oppstod avvik, undersøkte vi dette nærmere. Dette var med på å øke påliteligheten til resultatene.

Videre vil vi diskutere faktorer som påvirker den kvalitative undersøkelsens reliabilitet, herunder intervjubias, responsbias, deltakerbias og bruk av båndopptaker. Intervjubias refererer til faktorer som kan ha påvirket intervjueren når vedkommende analyserer og tolker datamateriale (Saunders et al., 2012). For å ikke la våre antagelser styre respondentenes svar, forsøkte vi å formulere åpne spørsmål som ikke virket førende. Vi transkriberte alle intervjuene fortløpende og siterte ordrett det som ble sagt. Dette for å hindre at våre oppfatninger farget intervjuobjektene svar. Den semistrukturerte intervjuformen ga oss

muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål. Dette benyttet vi hvis vi syntes noe var uklart, eller dersom respondenten ikke svarte på det vi spurte om. Vi var to stykker tilstede under hvert intervju. På denne måten kunne én stille spørsmål, mens den andre fokuserte på å ta notater og følge med på gjennomgangen av intervjuet. Dette gjorde at vi ikke gikk glipp av noen spørsmål, siden en av oss til enhver så at intervjuguiden ble fulgt og alle spørsmål stilt.

Responsbias refererer til at intervjuobjektene kan bli påvirket av omstendigheter rundt intervjuet (Saunders et al., 2012). For å unngå dette gjennomførte vi flere tiltak. Vi utarbeidet en intervjuguide for å sikre at vi stilte de samme overordnede spørsmålene til alle respondentene. Intervjuguiden og et informasjonsskriv ble sendt ut til respondentene på forhånd, slik at de var kjent med hvilke spørsmål de skulle besvare. Intervjuene ble avholdt i respondentenes egne lokaler og vi satte av god tid mellom hvert intervju, slik at intervjuobjektet kunne benytte tiden de ønsket. Vi informerte innledningsvis i intervjuet om at vi forholder oss til retningslinjer fra Norges senter for forskningsdata og at vi ville ivareta intervjuobjektets anonymitet. Dette gjorde vi for å opparbeide tillit mellom oss og intervjuobjektet. På denne måten forsøkte vi å få intervjuobjektet til å føle seg trygg.

Deltakerbias innebærer at de som ønsker å være med i studien kan ha spesielle hensikter med å delta (Saunders et al., 2012). Det kan tenkes at de som takket ja til å la seg intervju er en type virksomheter som har spesielle meninger om temaet og ønsker å formidle disse. Dette vil i verste fall føre til at utvalget vårt blir skjevt. Vi tok kontakt med et variert utvalg virksomheter fra ulike departementer med ulik tilknytningsform. Dette, i kombinasjon med at intervjuobjektene er anonyme vil kunne motvirke at deltakerne har andre hensikter med deltakelse i intervjuet. Alle vi snakket med virket interesserte og villige til å stille opp.

Bruk av båndopptaker kan påvirke respondentene og føre til at de ikke oppgir all informasjon (Saunders et al., 2016). Ved å gi respondentene en påminnelse om at alle sitater ville bli anonymisert og opptakene slettet i etterkant, forsøkte vi å motvirke dette. Det vil være vanskelig å sikre seg helt mot de negative sidene båndopptak kan ha på respondentenes svar. På en annen side mener vi fordelene ved båndopptak veide opp for ulempene. Båndopptaket gjorde at vi kunne lage nøyaktige transkriberinger av intervjuene, noe som styrket reliabiliteten.

Gjennom flere tiltak og hensyn vi har tatt i våre undersøkelser, mener vi at studien har en akseptabel grad av reliabilitet.

2.4.2 Validitet

Validitet defineres som i hvilken grad man kan trekke gyldige konklusjoner ut ifra resultatene fra studien, og om konklusjonene svarer på problemstillingen (Dahlum, 2017).

Intern gyldighet knyttes til om resultatene oppfattes som riktige (Jacobsen, 2015). En svakhet ved kvalitativ forskning er at man ikke kan være helt sikker på om man har fått tak i de riktige respondentene. Det kan være en fare for at de virksomhetene som ønsket å la seg intervjuer ikke er de som gir et riktig bilde av virkeligheten. Vi gjennomførte relativt mange intervjuer og sammenlignet de ulike respondentenes svar i etterkant. Slik fant vi ut hvilke utsagn som var gjentakende og unngikk å trekke konklusjoner basert på den enkeltes utsagn. Dette kan sies å styrke den interne validiteten til vår studie.

Ekstern gyldighet knyttes til i hvilken grad funnene fra vår undersøkelse kan generaliseres til de i andre som deltok i undersøkelsen (Jacobsen, 2015). For å øke den eksterne gyldigheten i den kvantitative undersøkelsen sendte vi flere e-poster til virksomhetene som ikke svarte, i tillegg til at vi kontaktet de per telefon. Dette bidro til å øke den eksterne gyldigheten. I den kvalitative delen av vår utredningen er ikke hensikt å generalisere funn, siden vi benyttet en eksplorerende studie som kun indikerer sammenhenger. Våre funn vil ikke kunne generaliseres til alle offentlige virksomheter, men gir en indikasjon på synspunkter til administrerende direktører i styring av større offentlige virksomheter. Desto flere man undersøker, desto større er sannsynligheten for at man kan generalisere. Vi intervjuet elleve virksomheter, og dette bidrar til å styrke den eksterne gyldigheten av våre funn.

Studien vår kan sies å ha en akseptabel grad av validitet, til tross for enkelte svakheter.

2.4.3 Etiske vurderinger

Gjennom hele forskningsprosessen har vi lagt vekt på å følge god forskningsetikk. Før vi innhentet informasjon til den kvantitative og kvalitative delen av vår studie, fikk vi tillatelse

fra NSD til å utføre vårt forskningsprosjekt. Våre etiske utfordringer knyttes til anonymitet, deltakelse og tillit mellom forsker og intervjuobjekt. Både i spørreundersøkelsen og i informasjonsskrivet informerte vi respondentene og intervjuobjektene om deres anonymitet.

I forkant av intervjuene leste vi oss opp på hver av virksomhetene vi skulle intervju, for å fremstå troverdig overfor intervjuobjektene. Videre spurte vi om tillatelse til å benytte båndopptaker før intervjuene startet. Vi presiserte også at dersom intervjuobjektet ikke ønsket å svare på enkelte spørsmål ble dette respektert, og intervjuobjektet skulle ikke føle seg presset til å delta eller svare på enkelte spørsmål, siden dette kunne påvirke deres svar (Saunders et al., 2016). Etter intervjuet transkriberte vi intervjuene og samtlige av våre intervjuobjekt fikk tilbud om å få transkriberingen tilsendt for godkjenning. Før vi avsluttet forskningsprosjektet slettet vi lydopptak, dokumenter og transkribering, som avtalt med våre intervjuobjekter.

For å ikke feiltolke utsagn har vi vært opptatt av å ikke ta noen utsagn ut ifra konteksten de kommer fra. På denne måten sikret vi oss mot å ikke trekke gale konklusjoner. Vi har etter best evne opptrådt profesjonelt og med høy etisk standard for å være gode representanter for Econa og NHH.

3. Avgrensning og utvalgte virksomheter

Vi vil her avgrense offentlige virksomheter, ledergrupper, siviløkonomer og private bedrifter. Videre vil vi presentere de offentlige virksomhetene som inngår i vår avgrensning og sammenligne disse med bedriftene som inngår i vår kontrollgruppe.

3.1 Avgrensning av sentrale begreper

3.1.1 Offentlige virksomheter i Norge

Som diskutert i kapittel 1 stilles det krav til offentlige virksomheter i Norge som ligner en del av de kravene som stilles til private bedrifter. Dette er bakgrunnen for at vi har valgt se på *norske* offentlige virksomheter. For å finne en oversikt over alle offentlige virksomheter i Norge har vi tatt utgangspunkt i Forvaltningsdatabasens oversikt. For de virksomhetene som får samme tildelingsbrev, har vi tatt utgangspunkt i høyeste administrative nivå og sett på virksomheten under ett. Dette gjelder virksomheter som er knyttet til forsvaret og politiet, eksempelvis inngår Generalinspektøren for Hæren under Forsvaret. Vi har kommet frem til at det er 288 offentlige virksomheter i Norge. For en fullstendig oversikt over alle 288 offentlige virksomheter i Norge, se vedlegg 4.

Når vi henviser til offentlige virksomheter er det foretatt en avgrensning. Vi ønsker å se på de offentlige virksomhetene som har likhetstrekk med private bedrifter, selv om de ikke har overskudd som mål. I slike virksomheter vil man kunne forvente at det i særlig grad er behov for kompetansen en siviløkonom har, og at de dermed har minst én siviløkonom i ledelsen eller etterspør en slik kompetanse (ref. kapittel 1). De enhetene vi ser på er avgrenset på bakgrunn av følgende kriterier.

- Staten har bestemmende innflytelse
- Enhetene har ikke overskudd som formål
- Enhetene må forvalte betydelige ressurser, som innebærer at det stilles strengere krav til måten de styres på
- Enhetene må være av en viss størrelse

- Det må ikke være enheter hvor det utelukkende stilles krav til fagkunnskap eller andre kompetansekrav som ikke siviløkonomer typisk oppfyller

Statlig innflytelse og overskudd som formål

Vi ønsker å se på de offentlige virksomhetene der staten har stor grad av innflytelse, og virksomheter som ikke har overskudd som formål. Tilknytningsformen legger rammene for statens styringsmuligheter overfor virksomhetene. Som tidligere nevnt finnes det to ulike tilknytningsformer: forvaltningsorgan og statlige selskaper (NOU 2003:34, 2003). Vi har kun valgt å inkludere de virksomhetene som er en del av staten som rettssubjekt, siden staten her har betydelig innflytelse på virksomhetens drift. Disse virksomhetene omfatter: ordinære forvaltningsorganer, forvaltningsorganer med særskilte fullmakter og forvaltningsbedrifter. Vi ekskluderer de statlige virksomhetene som er klassifisert som selvstendige organisasjonsformer. Dette innebærer at statlige aksjeselskaper (AS), statsforetak (SF), særlovselskaper og stiftelser ekskluderes fra vårt utvalg (NOU 2003:34, 2003). Disse enhetene må kunne regnes å være fullt sammenlignbare med private bedrifter da de drives med mål om overskudd. Eksempler på virksomheter som er ekskludert som følge av dette kriteriet er: Statoil ASA, Bane NOR SF og Norsk Tipping AS

Helseforetakene defineres som særlovselskaper, og er egne rettssubjekter. Vi har allikevel valgt å ta de med i vår avgrensning, da vi mener de skiller seg fra de andre statlige selskaper som har overskudd som formål. Helseforetakene har store investeringsbehov til blant annet bygg og utstyr. Dette kan finansieres enten gjennom bevilgninger, lån eller overskudd fra drift (Regjeringen.no, 2014). Muligheten til å gå med overskudd er nødvendig for å skape muligheter for viktige investeringer. Videre skiller de seg ut fra andre særlovselskaper ved at staten ønsker å ha en sterkere innflytelse på detaljnivå (Arnesen & Hagen, 2008). Helseforetakene er av disse grunner inkludert i vår avgrensning som offentlige virksomheter.

Som følge av kriteriet om statlig innflytelse er 126 enheter statlige selskaper ekskludert.

Størrelse

Vi har kun valgt å inkludere offentlige virksomheter som er av betydelig størrelse.

Bakgrunnen for dette er at vi ønsker å fokusere på de virksomhetene som forvalter store

ressurser, og som på bakgrunn av dette kan tenkes å ha behov for den kompetanse siviløkonomer har. Vi har valgt å definere «store ressurser» ved å se på de virksomhetene som defineres som «store foretak» etter Regnskapsloven (1998, §§1-5 og 1-6). For å defineres som et «stort foretak» må to av tre krav være oppfylt over to påfølgende år. Kravene er: (1) omsetning over 70 millioner, (2) balanseverdier over 35 millioner og (3) over 50 ansatte (Regnskapsloven, 1998, §§1-5 og 1-6). For å vurdere kravet om omsetning er bevilgninger og tildelinger fra staten definert som omsetning, i tillegg til eventuelle inntekter fra drift. For bevilgninger er «netto rapportert til bevilgninger» benyttet, mens for driftsinntekter har vi brukt «innbetalinger fra drift» i artskontorapporteringen. I tillegg har vi sett på antall ansatte og virksomhetenes balanseverdier. Eventuelle finansinntekter eller bevilgninger til å dekke finanskostnader er ikke tatt med. Dette medfører at 52 virksomheter ekskluderes som følge av at de ikke klassifiseres som «store foretak».

Spesifikke fagkunnskaper eller andre krav

Videre er virksomheter som utelukkende krever ansatte med en helt spesiell fagkunnskap eller andre forutsetninger ikke inkludert. I disse virksomhetene er det gitte krav til ledergruppen, eksempelvis for Sametinget og Domstoladministrasjonen. For å sitte i disse ledergruppene kreves det at man henholdsvis er registrert same og utdannet jurist. Syv virksomheter er ekskludert, fordi de krever spesifikke forutsetninger. Dette gjelder Sametinget og seks juridisk orienterte virksomheter.

Oppsummering

Vi tok utgangspunkt i totalt 288 offentlige enheter i Norge. Gjennom avgrensningen diskutert over står vi igjen med totalt 102 enheter. Heretter vil disse 102 enhetene henvises til som «offentlige virksomheter». Avgrensningen er gjort som følger:

Sum enheter: 288

- Statlig eide selskaper med overskudd som formål/egne rettssubjekt: 126 enheter
 - Ikke klassifisert som «store foretak»: 53 enheter
 - Spesifikke fagkunnskaper eller forutsetninger: 7 enheter
- = 102 offentlige virksomheter

Dette er en blanding av direktorater, forvaltningsorganer med særskilte fullmakter, forvaltningsbedrifter og helseforetak. Se vedlegg 5 for komplett oversikt over de offentlige virksomhetene vi har valgt ut. I delkapittel 3.2 foretas en nærmere gjennomgang av de utvalgte virksomhetene.

3.1.2 Siviløkonomer

Når vi i denne oppgaven refererer til siviløkonomer er følgende avgrensning gjort. Siviløkonomer defineres som personer som har et fireårig studium eller mastergrad innenfor økonomiske og administrative fag fra en norsk utdanningsinstitusjon. I vår oppgave har vi i tillegg inkludert personer med tilsvarende utdanning fra utlandet eller toårige MBA-studier. Bakgrunnen for denne avgrensningen er at personer med denne utdannelsen vil dekke de kompetansekravene som stilles til offentlige virksomheter, som diskutert i kapittel 1. Vi har ikke tatt med personer som kun har et ettårig Executive MBA-studier fordi denne utdannelsen ikke er lik i omfang og innhold som en toårig mastergrad innenfor økonomiske og administrative fag.

3.1.3 Ledergruppe

For å avgrense ledergruppen inkluderer vi administrerende direktør og lederne i påfølgende ledd i organisasjonen i henhold til definisjonen til Hambrick (1994). Underdirektører og andre mellomledere, eller utvidede ledergrupper er ikke inkludert. Bakgrunnen for denne avgrensningen er at vi ønsker å se på den ledergruppen som har det øverste ansvaret for driften. På denne måten får vi med ledere som møtes jevnlig, og som har direkte linje til administrerende direktør i organisasjonsstrukturen.

3.1.4 Private bedrifter

Vi ønsker å se på om store offentlige virksomheter har færre siviløkonomer i ledelsen sammenlignet med lignende private bedrifter. De private bedriftene innenfor påfølgende avgrensning utgjør kontrollgruppen. Vi har tatt utgangspunkt i alle børsnoterte bedrifter i Norge som har en omsetning på over 80 millioner. Fra disse har vi valgt ut 100 bedrifter som

i omsetning og antall ansatte representerer et tverrsnitt av omsetning og antall ansatte i de utvalgte offentlige virksomheter. Derfor burde de private bedriftene og offentlige virksomheter kunne sammenlignes med hensyn til kompetansekrav som stilles til ledergrupper, og antall siviløkonomer i ledelsen. Etter Regnskapsloven (1988, §1-5) er alle børsnoterte selskap å regne som «store foretak».

De børsnoterte selskapene består av både private og statlige aksjeselskaper. Vi har ikke ekskludert de statlige aksjeselskapene på bakgrunn av deres tilknytningsform til staten. I St.meld. nr.19, «Ei forvaltning for demokrati og fellesskap» (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2009) fremgår det at staten skal operere på lik linje med andre eiere og kreve tilfredsstillende langsiktig avkastning på investert kapital i statlige aksjeselskaper. Dette innebærer at staten som eier av disse selskapene oppfører seg som andre eiere, og at selskapene derfor i stor grad ligner på private selskaper. Vi mener derfor det er naturlig at de statlige aksjeselskapene inngår i vår kontrollgruppe.

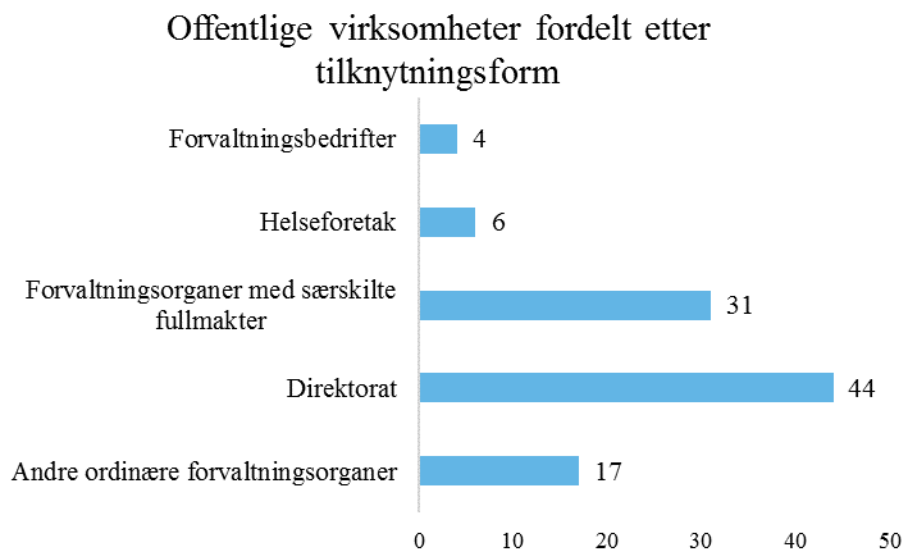
3.2 Sammenligning av offentlige virksomheter og private bedrifter

I dette delkapittelet sammenligner vi de offentlige virksomhetene i vår avgrensning med de private bedriftene i vår kontrollgruppe. Vi vil vise til deskriptiv statistikk for de to gruppene, og argumentere for at de offentlige virksomhetene ligner de børsnoterte bedriftene på flere områder.

Ideelt sett ville vår kontrollgruppe bestått av private bedrifter som på alle områder bortsett fra eier, er identiske med de offentlige virksomhetene. Det er vanskelig å finne en gruppe som ligner på alle områder. Vi vil videre argumentere for hvorfor vi mener de offentlige virksomhetene er sammenlignbare med de børsnoterte bedriftene i vår kontrollgruppe.

I figur 4 er de utvalgte offentlige virksomhetene fordelt etter tilknytningsform. Forvaltningsorganer med særskilte fullmakter og direktorater utgjør den største andelen av utvalget, med tilsammen cirka 70 prosent hvorav 43 prosent er direktorater. Direktoratene

består blant annet av Politidirektoratet, Statistisk sentralbyrå, Direktoratet for økonomistyring, Arbeids- og velferdsdirektoratet (NAV) og Direktoratet for utviklingssamarbeid (Norad), mens forvaltningsorganer med særskilte fullmakter blant annet omfatter alle statlige høyskoler og universiteter. Andre ordinære forvaltningsorganer er den tredje største gruppen representert. Her inngår blant annet Forsvaret, Politiets sikkerhetstjeneste (PST) og Statens lånekasse for utdanning. Forvaltningsbedriftene og helseforetakene utgjør den minste andelen av utvalget. Her inngår eksempelvis Statens kartverk, Statsbygg og de regionale helseforetakene (Norsk senter for forskningsdata, 2017).



Figur 4: Offentlige virksomheter fordelt etter tilknytningsform. N=102

Av private bedrifter har vi blant annet inkludert: DNB ASA, Europris ASA, Fjord1 ASA og Bergen Group ASA. Se vedlegg 6 for komplett oversikt over de selskapene som inngår i kontrollgruppen.

Figur 5 og 6 viser deskriptiv statistikk for offentlige virksomheter og kontrollgruppen. Med utgangspunktet i disse nøkkeltallene vil vi argumenter for at de offentlige virksomheter ligner private bedrifter med hensyn til omsetning og antall ansatte.

	Snitt	Standardavvik	Min	Nedre 25%	Median	Øvre 75%	Max
Antall ansatte	2 654	8 854	41	172	370	955	78 233
Omsetning (i 1000)	9 144 786	47 782 865	81 118	265 140	708 018	2 229 499	476 443 493
Omsetning (i 1000) uten NAV	4 518 066	11 115 972	81 118	262 583	696 199	2 152 996	79 424 694

Figur 5: Deskriptiv statistikk offentlige virksomheter, N=102

	Snitt	Standardavvik	Min	Nedre 25%	Median	Øvre 75%	Max
Antall ansatte	2 443	3 982	30	182	598	2 756	20 539
Omsetning (i 1000)	10 605 125	39 724 586	93 898	714 783	2 048 115	7 293 177	385 396 275
Omsetning (i 1000) uten Statoil	6 819 356	12 096 108	93 898	711 270	2 003 229	7 025 648	83 969 000

Figur 6: Deskriptiv statistikk kontrollgruppe (børsnoterte selskaper), N=100

Antall ansatte

Vi ser av figur 5 at gjennomsnittlig antall ansatte i de offentlige virksomheter ligger på 2654. Det er stor spredning rundt gjennomsnittsverdien som vi ser av det høye standardavviket. Den minste virksomheten har 41 ansatte og den største har 81118 ansatte. Antall ansatte er skjevfordelt og vi ser av figuren at 75 prosent av virksomhetene har mellom 41 og 955 ansatte. Kontrollgruppen har i gjennomsnitt 2443 ansatte og 75 prosent av bedriftene har mellom 30 og 2756 ansatte. Vi ser av figur 6 at kontrollgruppen også har en stor spredning i dataene på antall ansatte.

Antall ansatte mener vi er et godt tall for å sammenligne de to gruppene, siden et mål i offentlig, så vel som privat sektor, er å få mest mulig ut humankapitalen. I tillegg kan man argumentere for at ledergruppens oppgaver og utfordringer vil øke med antallet ansatte. Virksomheter i offentlig sektor med samme antall ansatte som private bedrifter kan derfor forventes å ha mange av de samme kravene til ledergruppen.

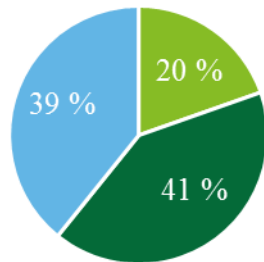
Omsetning

Av figur 5 ser vi at gjennomsnittlig omsetning for offentlige virksomheter er noe lavere enn i kontrollgruppen. Vi mener allikevel at virksomhetene kan sammenlignes med bedriftene i kontrollgruppen. Omsetningen i de offentlige virksomhetene er basert på bevilgninger fra staten, som følge av dette vil det være naturlig at dette tallet er noe lavere enn omsetningen til bedriftene, siden bedrifter har som mål å gå med overskudd. Bevilgningene fra staten baseres i hovedsak på budsjetterte utgifter, og i de fleste offentlige virksomheter utgjør lønn til ansatte den klart største delen av utgiftene (Finansdepartementet, 2016). For børsnoterte bedrifter vil derimot målet være at omsetningen skal være høyere enn utgiftene for å generere overskudd. Med hensyn til dette kan man argumentere for at det blir noe misvisende å sammenligne virksomhetenes tildelinger med bedriftenes omsetning, og at antall ansatte derfor er et mer presist mål når virksomhetene skal sammenlignes med kontrollgruppen.

Det er stor variasjon i omsetningen til de offentlige virksomhetene, fra laveste omsetning på 81 millioner til størst omsetning som er NAV med 476 milliarder. Dette gjenspeiles i vår kontrollgruppe hvor lavest omsetning er 94 millioner, mens største omsetning er Statoil med 385 milliarder. Vi mener derfor at omsetning også kan benyttes som faktor for å sammenligne de to gruppene.

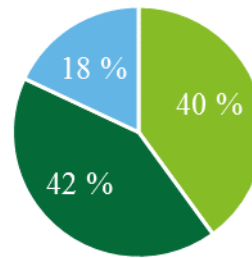
Figur 7 og 8 viser utvalget av offentlige virksomheter og kontrollgruppen fordelt etter omsetning. Den største andelen av virksomhetene har en omsetning mellom 400 millioner og 4 milliarder, og dette samsvarer med kontrollgruppen. Videre ser man at det er færre observasjoner med omsetning over 4 milliarder blant de offentlige virksomhetene, sammenlignet med kontrollgruppen. Dette gjør at fordelingen er noe skjev mellom de to gruppene.

Offentlige virksomheter



■ Større enn 4 000 000
■ 400 000 - 4 000 000
■ Mindre enn 400 000

Kontrollgruppe



■ Større enn 4 000 000
■ 400 000 - 4 000 000
■ Mindre enn 400 000

Figur 7: Offentlige virksomheter fordelt etter omsetning, N=102

Figur 8: Bedrifter i kontrollgruppen fordelt etter omsetning, N=100

Eierforhold

Vi valgte å ta utgangspunkt i børsnoterte selskaper på bakgrunn av at de også ligner offentlige virksomheter på andre områder. En likhet mellom børsnoterte selskaper og offentlige virksomheter er at begge har strenge krav til innsyn, rapportering og dokumentasjon. Børsnoterte selskaper er pålagt å offentliggjøre all informasjon som kan påvirke selskapets markedsverdi (Verdipapirhandelloven, 2007, §5-2). På samme måte må offentlige virksomheter forholde seg til offentlighetsloven og legge til rette for en åpen og transparent forvaltning (Offentlighetsloven, 2006, §16). Et annet likhetstrekk knyttes til manglende kontroll på eiersiden. Når selskaper noteres på børs, omsettes aksjene i markedet, dermed har de børsnoterte selskapene mindre kontroll på hvem som sitter som eier. Man kan argumentere for at de offentlige virksomhetene står overfor noe av den samme usikkerheten, siden virksomhetene styres under stadig skiftende politiske rammebetingelser. Det kan derfor argumenteres for at de offentlige virksomhetene møter mange av de samme utfordringene knyttet til styring som vi også ser i vår kontrollgruppe.

Oppsummering

Av sammenligningen over kan vi se at vårt utvalg av offentlige virksomheter på flere områder ligner private bedrifter. Bedriftene i kontrollgruppen er valgt ut med hensyn til omsetning og antall ansatte for å ligne de offentlige virksomhetene. Gjennomsnittlige verdier for antall ansatte og omsetning er ganske like, men kontrollgruppen skiller seg noe ut ved at medianen er høyere. Det er også andre forhold som er like mellom de to gruppene, blant annet krav til offentliggjøring av informasjon. Vi mener derfor at vår kontrollgruppe kan benyttes til å sammenligne andel siviløkonomer i ledergruppen i offentlige virksomheter og private bedrifter.

4. Presentasjon av funn fra den kvantitative undersøkelsen

4.1 Svarprosent på undersøkelsen

Høsten 2017 sendte vi ut en spørreundersøkelse til 102 offentlige virksomheter basert på avgrensningen diskutert i kapittel 3. Vi fikk svar fra 97 av 102 offentlige virksomheter, noe som gir en svarprosent på 95,1 prosent. Som det fremgår av figur 9 fikk vi *ikke* svar fra ett direktorat og fire forvaltningsorganer med særskilte fullmakter. Frafallet av svar er noe høyere i kategorien forvaltningsorganer med særskilte fullmakter, her har vi en svarprosent på 87 prosent, men vi mener likevel svarprosenten er høy nok til at dette ikke skaper skjevheter i funnene våre.

Tilknytningsform	Antall i utvalg	Antall svar	Svarprosent
Andre ordinære forvaltningsorganer	17	17	100 %
Direktorat	44	43	98 %
Forvaltningsorganer med særskilte fullmakter	31	27	87 %
Helseforetak	6	6	100 %
Forvaltningsbedrifter	4	4	100 %
Sum	102	97	95,1 %

Figur 9: Svarprosent fordelt etter tilknytningsform

Direktoratene utgjør 44 prosent av vårt utvalg. Tendensene innenfor denne tilknytningsformen vil derfor gi utslag på overordnede gjennomsnittstall. Derfor vil vi ofte henvise til tilknytningsform når dataen analyseres, slik at dette ikke vil påvirke våre resultater.

Undersøkelsen bestod av to spørsmål, «hvor mange personer sitter i deres ledergruppe?» og «hvor mange av disse er utdannet siviløkonom?». Videre har vi samlet inn data på antall

ansatte og omsetning for den enkelte virksomhet, for å få et bilde av størrelsen på virksomhetene.

For de 100 børsnoterte bedriftene fant vi antall i ledergruppen og deres utdannelser på selskapenes hjemmesider eller i deres årsrapporter. For de bedriftene vi ikke fant informasjon om på nettet, sendte vi ut en mail. Dette gav oss informasjon om 100 av 100 bedrifter.

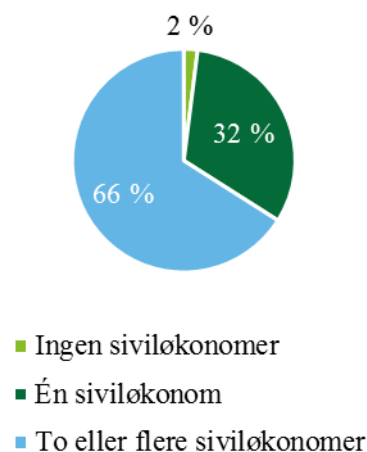
4.2 Offentlige virksomheter og private bedrifter

Figur 10 og 11 illustrerer våre hovedfunn. Av figur 10 ser vi at 38 prosent av de offentlige virksomhetene ikke har noen siviløkonomer representert i ledergruppen, dette utgjør 37 offentlige virksomheter. Til sammenligning er det kun 2 prosent i kontrollgruppen som ikke har noen siviløkonomer i ledergruppen. Videre ser vi at i de private bedriftene er det langt flere ledergrupper som har to eller flere siviløkonomer i ledergruppen. I de private bedriftene er det 67 prosent som har to eller flere siviløkonomer, mot 18 prosent i de offentlige virksomhetene.

Offentlige virksomheter



Kontrollgruppe



Figur 10: Offentlige virksomheter fordelt etter antall siviløkonomer i ledergruppen, N=97

Figur 11: Bedrifter i kontrollgruppen fordelt etter antall siviløkonomer i ledergruppen, N=100

For de offentlige virksomhetene fant vi i gjennomsnitt 12,27 prosent siviløkonomer i ledergruppene. I kontrollgruppen fant vi i gjennomsnitt 37 prosent siviløkonomer, dette tilsvarer et gjennomsnitt på 2,5 siviløkonomer per ledergruppe. Medianene var henholdsvis 1 og 2 siviløkonomer per ledergruppe.

Størrelsen på ledergruppen

Vi fant liten forskjell i gjennomsnittlig størrelse på ledergruppene mellom de offentlige virksomhetene og kontrollgruppen. Vi ser av figur 12 at de offentlige virksomhetene har ledergrupper som i gjennomsnitt består av åtte personer, mens ledergruppene hos kontrollgruppen i gjennomsnitt består av rett under syv personer. Hos begge grupper er den minste gruppen på to til tre, mens den største ledergruppen har 14 til 15 representanter, noe som viser at spredningen i dataen er ganske lik. Dette bekreftes også av prosentilene og standardavviket.

	Snitt	Standardavvik	Min	Nedre 25%	Median	Øvre 75%	Max
Offentlige virksomheter	8	2,38	3	6	8	10	15
Kontrollgruppe	7	2,56	2	5	7	8	14

Figur 12: Deskriptiv statistikk, offentlige virksomheter, N=97 og private bedrifter, N=100

Oppsummering

Basert på diskusjonen i kapittel 1 skulle vi forvente å se at alle de offentlige virksomhetene som vi har undersøkt hadde minst én siviløkonom i ledergruppen. Våre funn viser avvik fra denne forventningen. Vi ser at tilnærmet alle (98 prosent) av de private bedriftene har minst én siviløkonom i sin ledergruppe, mens 62 prosent av de offentlige virksomhetene har det. Videre ser vi at det i gjennomsnitt er en vesentlig høyere andel siviløkonomer i ledergruppene hos private bedrifter enn i de offentlige virksomheter. I neste delkapittel vil vi se nærmere på kjennetegn hos respondentene fra de offentlige virksomhetene som ikke har siviløkonomer i ledergruppen, for å se om det finnes noen mønstre.

4.3 Offentlige virksomheter uten siviløkonomer i ledergruppen

Omsetning og antall ansatte

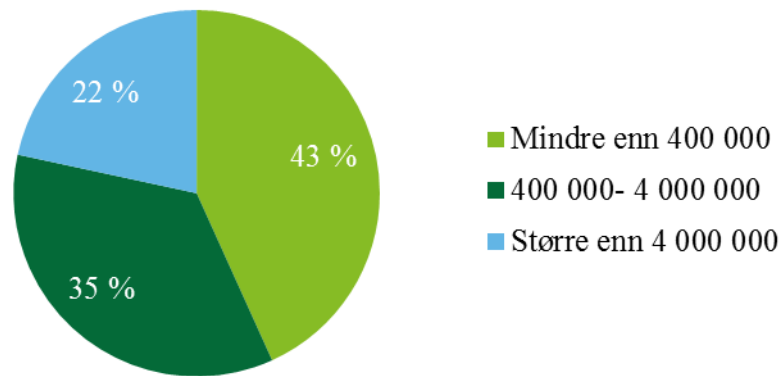
Figur 13 viser deskriptiv statistikk over de offentlige virksomhetene som ikke har siviløkonomer representert i ledergruppen. De offentlige virksomhetene i utvalget har i gjennomsnitt 2654 ansatte, mens vi ser at virksomhetene uten siviløkonomer i gjennomsnitt har 2192 ansatte, altså noe færre ansatte. 75 prosent av virksomhetene med null siviløkonomer i ledelsen har mellom 54 og 738 ansatte. Gjennomsnittlig omsetning for hele utvalget er 4,5 milliarder, dette er også noe høyere enn gjennomsnittet for virksomhetene med null siviløkonomer. Kort oppsummert ser vi at de offentlige virksomhetene uten siviløkonomer i ledergruppen har litt færre ansatte og noe lavere omsetning sammenliknet med hele utvalget.

	Snitt	Standardavvik	Min	Nedre 25%	Median	Øvre 75%	Max
Antall ansatte	2 192	5 125	54	151	322	738	22 550
Omsetning (1000)	3 676 923	7 080 617	82 779	209 137	849 496	2 720 728	33 777 704

Figur 13: Deskriptiv statistikk, offentlige virksomheter med null siviløkonomer

Figur 14 viser virksomheter uten siviløkonom i ledergruppen oppdelt etter tre kategorier for omsetning. Som det fremgår av figuren finnes det offentlige virksomheter uten siviløkonomer i ledergruppen innenfor alle de tre kategoriene. I kategorien under 400 millioner finner vi 13 av de offentlige virksomhetene uten siviløkonomer i ledergruppen. I kategorien som har over 4 milliarder i omsetning finner vi åtte virksomheter som ikke har siviløkonomer i ledergruppen, dette utgjør 22 prosent (8 av 37). Til sammenligning er det 45 bedrifter i Norge som har en omsetning på denne størrelsen (Kapital, 2016).

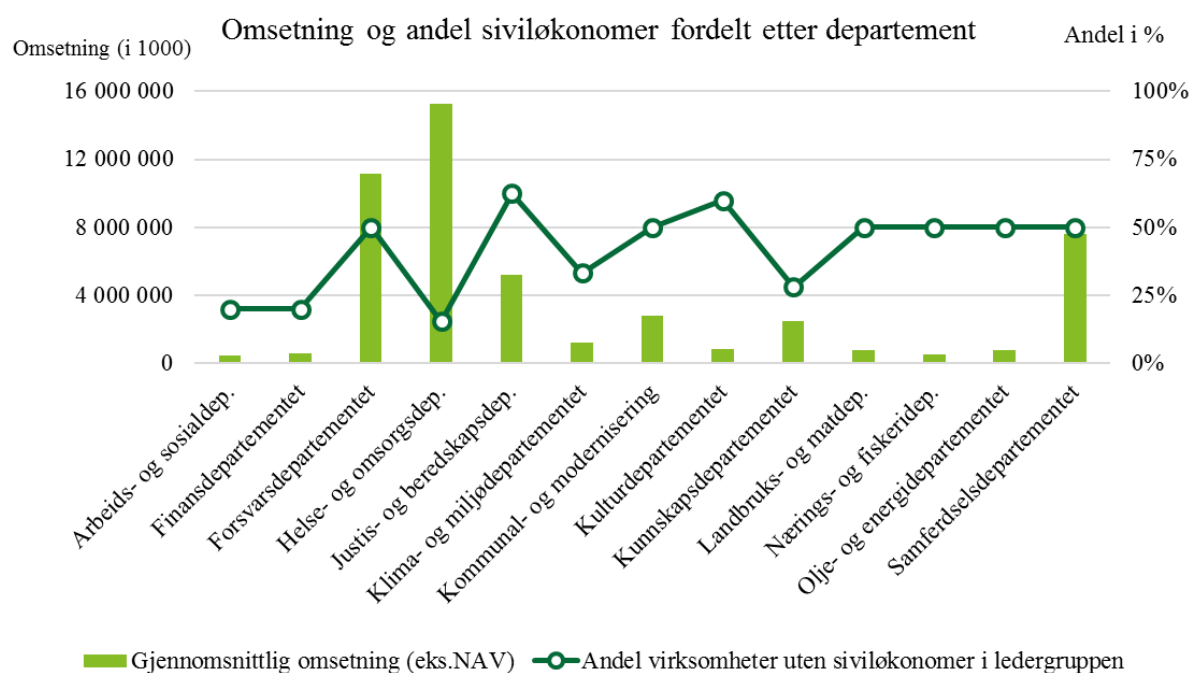
Offentlige virksomheter uten siviløkonomer



Figur 14: Offentlige virksomheter uten siviløkonomer i ledergruppen fordelt etter omsetning (i 1000)

Departement

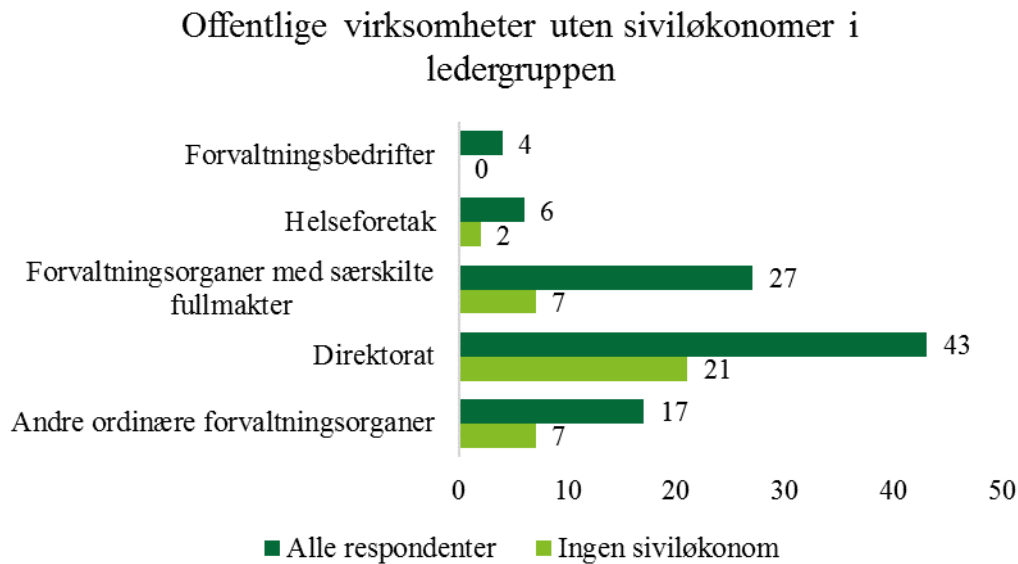
Figur 15 viser gjennomsnittlig omsetning for virksomhetene under det enkelte departement på venstre side, sett mot andel virksomheter uten siviløkonom på høyre side. Ved å segmentere etter departementet ser man at Justis- og beredskapsdepartementet har størst andel virksomheter uten siviløkonomer i ledergruppen. Av underliggende virksomheter har 62,5 prosent (5 av 8) ikke en siviløkonom representert i ledergruppen. Det tilsvarer en median på null siviløkonomer i ledergruppen (gjennomsnitt 0,4). Dette til tross for at virksomhetene uten siviløkonomer har en gjennomsnittlig omsetning på 6,9 milliarder (median 4,3 mrd.). Dette er høyere enn både gjennomsnitt og median for de øvrige virksomhetene i utvalget, dersom NAV ikke inkluderes. Med hensyn til omsetning ser man av figuren at både Forsvarsdepartementet og Samferdselsdepartementet har en høy gjennomsnittlig omsetning, henholdsvis 11 og 5 milliarder, og at 50 prosent av underliggende virksomheter ikke har siviløkonomer i ledergruppen. Under Helse- og omsorgsdepartementet har 15,4 prosent (2 av 13) av virksomhetene ikke en siviløkonom i sin ledergruppe.



Figur 15: Omsetning (venstre side) og andel virksomheter uten siviløkonom (høyre side) fordelt etter departement. (Barne- og likestillingsdepartementet og Utenriksdepartementet er ekskludert fra grafen på grunn av kun én observasjon).

Tilknytningsform

Figur 16 viser andel virksomheter med null siviløkonomer i ledergruppen fordelt etter tilknytningsform. De fleste tilknytningsformene har virksomheter som ikke har siviløkonomer i ledergruppen, med unntak av forvaltningsbedriftene hvor alle virksomhetene har minst én siviløkonom representert i ledergruppen. Vi ser at direktoratene har størst andel virksomheter uten siviløkonomer i ledergruppen, og 49 prosent (21 av 43) har ikke siviløkonom representert. Av andre ordinære forvaltningsorganer er det 41,2 prosent (7 av 17) som ikke har siviløkonom i ledergruppen.



Figur 16: Antall virksomheter uten siviløkonomer i ledergruppen fordelt etter tilknytningsform

Oppsummering

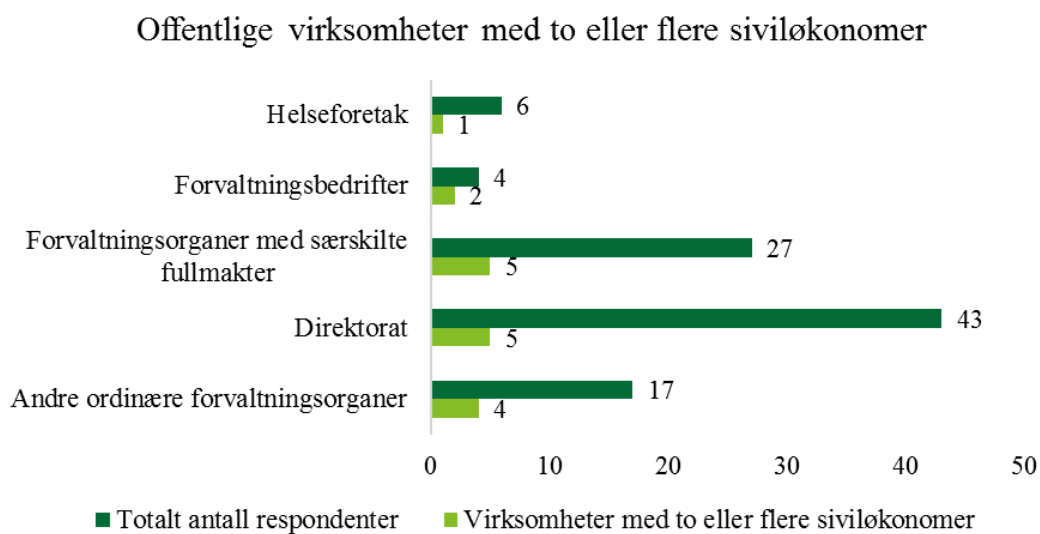
Vi ser ingen systematisk trend til at de minste virksomhetene, med hensyn til omsetning og antall ansatte, har færre siviløkonomer representert i sin ledergruppe. For de virksomhetene med over 4 milliarder i omsetning har cirka 80 prosent minst én siviløkonom representert i ledergruppen, mens omkring 20 prosent ikke har én siviløkonom i ledergruppen. Dette er virksomheter som er på størrelse med de 45 største bedriftene i Norge. I kontrollgruppen har samtlige av de private bedriftene minst én siviløkonom representert i ledergruppen.

Vi ser ingen systematiske mønstre for de virksomhetene som ikke har siviløkonomer i ledergruppen. Enkelte tendenser kan man se, eksempelvis at Justis- og beredskapsdepartementet har en større andel underliggende virksomheter uten siviløkonom representert i ledergruppen.

4.4 Offentlige virksomheter med to eller flere siviløkonomer i ledergruppen

Det var 17 offentlige virksomheter som hadde to eller flere siviløkonomer i ledergruppen, og dette utgjør 17,53 prosent. De har i gjennomsnitt 30,72 prosent siviløkonomer i ledergruppen, og en median på to siviløkonomer per ledergruppe. Flere av de offentlige virksomhetene som har to eller flere siviløkonomer tilbyr tjenester eller produkter som gjør at man vil forvente en høyere andel siviløkonomer, både i ledergruppen og i virksomheten ellers. Eksempelvis er seks av seks ledere ved Norges Handelshøyskole siviløkonom.

Figur 17 viser andel virksomheter med to eller flere siviløkonomer fordelt etter tilknytningsform. Her ser vi at to av fire forvaltningsbedrifter har to eller flere siviløkonomer i sin ledergruppe. Som tidligere diskutert har alle forvaltningsbedriftene minst én siviløkonom i ledergruppen. Videre er direktoratene de som har færrest virksomheter med to eller flere siviløkonomer representert. Av 43 direktorater er det fem virksomheter som har to eller flere siviløkonomer i ledergruppen. Dette samsvarer med tidligere funn om at denne gruppen har lavest representasjon av siviløkonomer i sin ledergruppe.



Figur 17: Antall offentlige virksomheter med to eller flere siviløkonomer i ledergruppen fordelt etter tilknytningsform

5. Presentasjon av funn fra intervjuene

5.1 Presentasjon av intervjuobjektene

I dette delkapittelet vil intervjuobjektene presenteres. Vi utførte elleve dybdeintervjuer med administrerende direktør i ulike offentlige virksomheter. Vi ønsket å snakke med administrerende direktør, slik at vi fikk synspunkter og oppfatninger fra virksomhetens øverste leder og siste beslutningsinstans i organisasjonen. De vi har intervjuet kommer fra ulike offentlige virksomheter under ulike departementer som er av ulik størrelse med hensyn til omsetning og antall ansatte. Som tidligere diskutert er bevilgninger fra staten lagt til grunn for omsetning. Våre intervjuobjekter kommer fra åtte ulike departementer og representerer alle tilknytningsformer som inngår i vår avgrensning.

Vi ønsket å intervju både virksomheter uten siviløkonomer i ledergruppen og virksomheter som har siviløkonomer i ledergruppen for å kunne se om det er noen forskjeller. Fem av virksomhetene har ingen siviløkonomer i sin ledergruppe. Tre av virksomhetene har én siviløkonom i sin ledergruppe og de tre siste virksomhetene har to eller flere siviløkonomer i sin ledergruppe. Ingen av intervjuobjektene er utdannet siviløkonom.

Offentlig virksomhet	Antall i ledergruppen	Antall siv.øk. i ledergruppen	Prosentandel siviløkonomer	Tilknytningsform	Ansatte (avrundet)	Omsetning (i 1000)
1	9	1	11.11%	Direktorat	1200	Større enn 4 000 000
2	7	2	28.57%	Andre ordinære forvaltningsorganer	1300	Større enn 4 000 000
3	6	1	16.67%	Forvaltningsorganer med særskilte fullmakter	500	Mindre enn 400 000
4	8	3	37.50%	Forvaltningsbedrift	400	400 000- 4 000 000
5	8	0	0.00%	Helseforetak	23000	Større enn 4 000 000
6	8	1	12.50%	Forvaltningsbedrift	1000	400 000- 4 000 000
7	6	0	0.00%	Direktorat	100	Mindre enn 400 000
8	7	0	0.00%	Direktorat	100	Mindre enn 400 000
9	7	0	0.00%	Andre ordinære forvaltningsorganer	200	Mindre enn 400 000
10	10	0	0.00%	Andre ordinære forvaltningsorganer	600	400 000- 4 000 000
11	7	3	42.86%	Andre ordinære forvaltningsorganer	400	Større enn 4 000 000

5.2 Presentasjon av funn fra intervjuene

I dette delkapittelet vil funnene fra intervjuene presenteres. Presentasjonen av funnene vil deles inn i fire overordnede temaer basert på vår intervjuguide: organisering av ledergruppen, offentlige virksomheter sammenlignet med private bedrifter, rekruttering av ledere og kjennskap til siviløkonomer. Funnene vil illustreres med anonyme sitater fra intervjuobjektene. Etter hvert av de fire temaene vil vi presentere en oppsummerende tabell som viser hovedfunnene og deretter en diskusjon av mønstre som går igjen.

5.2.1 Organisering av ledergruppen

Hva mener du gir en best fungerende ledergruppe?

Administrerende direktør i virksomhetene uten siviløkonomer i ledergruppen gav uttrykk for at mangfold blant lederne er et viktig aspekt. De trakk frem at mangfold i erfaring og utdanning gir grunnlag for ulike perspektiv og innfallsvinkler i diskusjoner. Flere påpekte at de ønsker personer i ledergruppen som har ulik bakgrunn når man skal fatte beslutninger og drøfte vanskelige spørsmål.

«Det jeg tror er viktig med en ledergruppe, er å ha folk med ulik bakgrunn, ulik faglig utdanning, ulik jobberfaring.»

«Jeg må ha mangfold i ledelsen min, ellers så tror jeg ikke at det funker. Mangfold i utdanning, erfaring, kjønn. Så jeg vil ha det mangfoldet.»

«Jeg er alltid ute etter mest mulig ulike personer i ledergruppen min. Både når det gjelder utdanning og når det gjelder personlighet.»

Intervjuobjektene med én siviløkonom i ledergruppen la også vekt på at mangfold var viktig i ledergruppen, men ingen nevnte spesifikt at mangfold i utdanningsbakgrunn var viktig.

«Det viktigste er at de er gode ledere til å lede de avdelingene de har ansvaret for, og et tilstrekkelig grad av mangfold for å få litt ulik perspektiv, ulike innfallsvinkler inn i

diskusjonene. Jeg ser det som en stor styrke at vi kan ha et stort mangfold i ledergruppen totalt sett.»

Administrerende direktør i virksomhetene med to eller flere siviløkonomer var også opptatt av mangfold. En av disse direktørene mente det kunne bli skummelt hvis for mange personer i ledergruppen er like.

«Jeg tror at gruppedynamikken blir dårligere, og risikoen for gruppetenkning øker med en større grad av homogenitet. Det begynner å bli skummelt når de blir for like. Jeg tenker en homogen ledergruppe er en dårlig ledergruppe.»

Direktøren sa også at for mange siviløkonomer i ledergruppen kunne være uheldig, men gav ikke uttrykk for at virksomhetene hadde for mange siviløkonomer i dagens ledergruppe. Videre uttalte vedkommende at det ofte i privat sektor er for mange siviløkonomer i ledergruppen.

En annen virksomhetsleder med flere siviløkonomer i sin ledergruppe mente at for mange siviløkonomer ikke nødvendigvis vil være en trussel mot mangfoldet. Lederen begrunnet dette med å si at siviløkonomer ikke nødvendigvis er like, selv om de har samme utdanningsbakgrunn.

«Men siviløkonomer er jo veldig forskjellige hvis du tenker på personlig egnethet og tilnærming til problemer. Folk er jo forskjellige selv om de også har samme utdanning».

Videre påpekte denne lederen at mangfold i kjønn er like viktig som mangfold i kvalifikasjoner.

«Må ha mangfold i den forstand at man må ha litt ulike perspektiver og man må utfylle hverandre på en aller annen måte. Sist når vi rekrutterte så var det bare én mann her, da var vi litt opptatt av å få inn flere menn».

Virksomhetene med to eller flere siviløkonomer i sin ledergruppe påpekte også at det var viktig at ledergruppen ikke var for stor.

«Ledergruppen bør ikke være for stor, sju er egentlig helt på grensen. Det blir en vanskelig gruppedynamikk dersom den blir for stor, da kommer man ikke tett nok.»

Sitter de med sterkest fagkompetanse i ledergruppen?

På dette spørsmålet så vi et skille mellom virksomhetene som har siviløkonomer i ledelsen og de som ikke har noen siviløkonomer i ledergruppen. Generelt sier direktørene i virksomhetene uten siviløkonomer i ledergruppen at sterk fagkunnskap er viktig og kan gi autoritet.

«Per i dag har vi sterke fagdirektører inn i ledergruppen»

«I bunn og grunn så er min erfaring at de må være trygge på sitt eget fagområde. De må kunne sitt fag for å kunne bidra til ledelse og organisasjonen som helhet.»

«Vi må ha alle fagområdene representert».

«Også er det helt klart at det ikke er negativt at jeg er professor og spesialist, og kan faget mitt, det gir en viss autoritet ut i en kunnskapsorganisasjon. At den som er leder, også har den faglige bakgrunn som også gir en faglig legitimitet.»

Administrerende direktør i en av virksomhetene med en siviløkonom sier at ansvar bør delegeres til der den faglige kompetansen er høy.

«Vi har et veldig faglig rettet ansvar, jeg har forsøkt å sørge for at ansvaret delegeres til der den faglige kompetansen er høy. Fordi vi er såpass faglig orientert er det viktig at de faglige elementene i organisasjonen er reflektert i ledergrupper»

Flertallet av direktørene i virksomhetene med siviløkonomer i ledergruppen sa at kompetanse på ledelse er viktigere en faglig spisskompetanse.

«Nei, ren fagkunnskap har ingenting i ledergruppen å gjøre. Dette er en strategisk gruppe og da er det ikke fagpersonene vi er på jakt etter. De er gode i fag, for all del, men hvis de kun er gode i fag så kan de ikke sitte hos meg. Du må ha breddesyn.»

«Ledere er rekruttert som ledere, ikke fagfolk. Det er ledere vi er ute etter, ikke fagpersoner.»

Sitter økonomisjefen i ledergruppen? Hvem har ansvar for budsjetter og økonomi?

To av de offentlige virksomhetene vi intervjuet har en egen økonomidirektør i ledergruppen. Resten av virksomhetene, uavhengig av andel siviløkonomer, har ikke økonomidirektøren i ledergruppen. Flere oppgir at økonomidirektør møter i ledergruppen når økonomi skal legges frem og drøftes, men at vedkommende ikke sitter der fast.

«Nei. Økonomidirektøren møter i ledergruppen når vi har denne type spørsmål oppe, men sitter ikke fast.»

De fleste forteller at de har en person i ledergruppen som har det overordnede ansvaret for økonomi, men at denne personen også har flere andre ansvarsområder. Intervjuobjektene uten siviløkonomer i sin ledergruppe forteller at de har økonomi representert i ledergruppen via administrasjonssjef som har ansvar for flere støttefunksjoner, i tillegg til økonomi.

«Vi har en administrasjonssjef med HR-bakgrunn som har ansvar for økonomien.»

«Vi har en økonomi- og administrasjonssjef. Ingen egen funksjon på økonomi.»

Direktørene i virksomhetene med flere siviløkonomer i ledergruppen oppgir at de har en stilling i ledergruppen som kombinerer økonomi og strategi, fordi kombinasjonen av disse to fagområdene er viktig for å utøve strategisk ledelse.

«Sjef for virksomhetsstyring har ansvar for økonomien. Vi driver med strategisk styring og økonomi er bare en bit av det.»

«Jeg skjønner ikke helt hvordan jeg skulle klart meg uten sjef for økonomi og styring i ledergruppa, for å si det rett ut. Han har et bredere ansvar enn bare økonomi. Økonomi og strategi. I offentlig sektor er det veldig egnet å koble de to sammen.»

I tillegg påpekte et av intervjuobjektene at etter en kommende fusjon, vil økonomidirektør være representert i ledergruppen, da dette bidrar til mindre byråkrati og mer effektiv styring i organisasjonen.

«I en linjeorganisasjon må man gå via en leder. Og hvis man først må gå til en administrasjonsleder før man kan gå til økonomi, for å unngå kluss i linjen, så er det for lang vei å gå. Man har lyst til å ha en direktelinje ned til økonomi. Raske og hurtige svar.»

Oppsummerende tabell: Organisering av ledergruppen

Spørsmål/ antall siviløkonomer	Ingen siviløkonomer	Én siviløkonom	To eller flere siviløkonomer
Hva er viktig for å få en best fungerende ledergruppe?	Mangfold i utdanning og erfaring viktig	Mangfold i erfaring viktig	Mangfold er til en viss grad bra, men ikke nødvendigvis i utdanningsbakgrunn Ledergruppen bør ikke være for stor
Fagkompetanse i ledergruppen	Må være trygge på sitt fagområde Fagkunnskap gir autoritet	Ledergruppen skal være en strategisk gruppe, spesifikk fagkompetanse ikke viktig	Ledergruppen skal være en strategisk gruppe, spesifikk fagkompetanse ikke viktig
Hvem har ansvar for økonomi i ledergruppen?	Administrasjonssjef som har ansvar for støttefunksjoner, blant annet økonomi Virksomheten med størst omsetning har egen økonomidirektør	Ansvarlig for økonomi har også andre oppgaver i ledelsen En av virksomhetene har egen økonomidirektør i ledelsen	Har en i ledergruppen som har ansvar for økonomi og virksomhetsstyring/strategi

5.2.2 Offentlige virksomheter sammenlignet med private bedrifter

Er det andre krav til ledelsen i offentlige virksomheter enn i private bedrifter?

Her svarte både de med én siviløkonom og de uten siviløkonomer i ledergruppen at ledelse i offentlig sektor er litt annerledes. Flere sa også at de tror ledelse i offentlige virksomheter kan være mer krevende enn i private bedrifter.

«Det å utøve ledelse er nok litt annerledes i offentlig sektor. Det er mindre fokus på bunnlinjen selv om den er der.»

«Jeg tror på mange vis, basert på mine opplevelser i min yrkeskarriere, at det er mer krevende å være leder i det offentlige enn i det private»

Vi ba intervjuobjektene utdype hvorfor de mener det kan være mer krevende å lede offentlige virksomheter. Her sa flere av direktørene at målene i offentlig sektor kan være mer komplekse enn i privat sektor. De fortalte at politikk og årlige budsjetter setter rammebetingelsene de må jobbe ut ifra, og at dette påvirker styringen av offentlige virksomheter. Videre sa noen av intervjuobjektene at de politiske målene noen ganger kan fremstå viktigere enn de økonomiske målene.

«På samme måte som det er i det private, innebærer ledelse mye prioritering, men på en litt annen måte i offentlig sektor, fordi det virker nesten noen ganger som de politiske faglige målene nesten er viktigere enn økonomien. Og så bare forutsetter man at man klarer å fikse dette for de pengene som stilles til rådighet.»

«De aller fleste opplever at vi som ledere i offentlige virksomheter står i en situasjon hvor vi har forventninger og mål som ikke går opp. Det er sann det er i det offentlige. Det er en annen, og faktisk ganske krevende situasjon å stå i.»

Videre sa direktørene at de ulike parameterne de måles på er brede i omfang, og at de ofte står i motsetning til hverandre. De fortalte at kravene settes årlig i gitte tildelingsbrev fra departementet og omfatter alt fra faglige til økonomiske mål.

«Målene våre er komplekse, det er ikke slik at vi bare må nå et bestemt mål. Og der har du en liten motsetning. Da består ledelse i stor grad av å balansere ulike mål opp mot hverandre, slik at du treffer best mulig på helheten. De totale forventningene er mer komplekse enn bare for eksempel mål som kan tallfestes.»

«Vi får ofte beskjed om gjør alt dette, men så vet vi at alt dette kan vi faktisk ikke gjøre»

Flere fortalte at målsetningene i offentlige virksomheter ofte er kortsiktige. Som regel er målene årlige, i henhold til tildelingsbrevene, og maksimalt for én regjeringsperiode, fire år. Et av intervjuobjektene sa at offentlige virksomheter derfor jobber under andre rammebetingelser enn private virksomheter.

«Vi trenger langsiktighet, samtidig er vi avhengig av ettårige budsjetter. Vi må prøve å jobbe langsiktig, uten å ha økonomisk oversikt over det langsiktige.»

«Politisk styring og årlig budsjetter, det er klart at dette gjør noe med horisonten man kan planlegge etter. Man må nok som leder i en offentlig virksomhet ha en høyere aksept av de rammebetingelsene, og at disse raskt kan endres.»

«Ja, man tenker mer kortsiktig, noen av oss tenker en form for strategisk på litt lenger sikt. Det må vi jo. Men vi kan aldri satse på det.»

«Det kommer et tildelingsbrev en gang i året med penger, vi vet egentlig ikke hvor mye penger vi får det kommende året, før statsbudsjettet legges frem. Det er jo helt utenkelig for en privat bedrift å ikke ha rammene sine tilgjengelig, og du er ikke engang sikker på at det blir sånn.»

Flere sa at kravene er annerledes i private bedrifter, og disse i hovedsak knyttes til bunnlinjen og inntjening. Videre mente flere at i private bedrifter benytter man gjerne kvantitative målparametere og at hovedfokuset ligger på bunnlinjen.

«Vår oppgave er ikke først og fremst å få størst pluss på en bunnlinje, vår oppgave er å utnytte de offentlige midlene best mulig slik at vi klarer å drifte.»

En annen direktør sier at fokuset på økonomi er større i privat sektor, fordi disse bedriftene gjerne har som mål å tjene penger.

«Jeg skjønner hvorfor private har mer fokus på økonomi. Vi skal ikke tjene penger på den måten som de skal.»

Administrerende direktør i virksomhetene med flere siviløkonomer i ledergruppen sa at det er forskjeller i rammebetingelsene mellom private og offentlige, men at disse forskjellene ikke nødvendigvis vil påvirke kravene til ledelse.

«Nei, jeg tror faktisk ikke det, hver har sin utfordring. Men det som er mer trøblete i offentlig sektor er at målene kan bli politisert.»

«Nei jeg tror egentlig ikke det er andre krav til ledelse hos oss. I utgangspunktet så tenker jeg at det ikke er noe forskjell, vi driver alle med verdiskapning, skal drive effektivt. Det er mer fellesskap enn forskjeller. Så er det noen forskjeller i rammebetingelsene våre, men det må man bare lære seg.»

«I prinsippet tror jeg at i store private konsern i dag, så må du forstå det politiske rammeverket.»

Hva måles dere på?

På dette spørsmålet var det mye av det samme som gikk igjen blant alle intervjuobjektene. Flere av virksomhetslederne nevner at de har mange ulike ting de måles på, og at målene ofte er komplekse og motstridende.

«Fordi målene våre er komplekse, er det ikke sånn at vi bare kan nå ett mål. Et eksempel på et mål er å behandle flest mulig saker til lavest mulig kostnad. Men i tillegg skal vi behandle dem korrekt. Da består ledelse i stor grad å balansere ulike mål opp mot hverandre.»

De fleste av våre intervjuobjekter trekker frem viktigheten av å treffe på budsjett.

«For oss er det viktig å treffe på budsjett. Det å treffe på budsjett er det samme som å gjennomføre det som er vedtatt. Derfor er budsjettet så grundig. Budsjettet er rammen på det man kan gjennomføre.»

«Når man lever i en bevilgningsøkonomi hvor statsbudsjettet kommer årlig, er det det budsjettet som er det viktigste styringsparameteren.»

Videre sier de fleste at de er med i utarbeidelsen av målene, og ofte fremmer forslag og rådfører med eierdepartementet.

«Ja, vi er i høyeste grad med på å påvirke våre mål selv. Vi har hele tiden dialog med departementene om hvordan vi leverer og hva som er de ulike problemstillingene»

Enkelte virksomheter setter selv målene, fordi de er faglig uavhengige av departementet.

«Vi er faglig uavhengige i de aller fleste spørsmål. Så vi finner på de fleste føringene selv.»

Virksomhetene har ulikt virke, og derfor er enkelte mer like private virksomheter. Noen trekker frem at de produserer varer og tjenester for markedet, og derfor er deres måleparametere enklere å måle og gjerne kvantitative. Målene kan derfor enklere sammenlignes med mål hos private bedrifter. Dette så vi spesielt hos en av virksomhetene med flere siviløkonomer.

«Vi er i stor grad en stor fabrikk, vi produserer produkter, og vi har veldig mange klare måltall. Vi måles egentlig på helt det samme som i privat sektor.»

Oppsummerende tabell: Offentlige virksomheter sammenlignet med private bedrifter

Spørsmål/antall siviløkonomer	Null siviløkonomer	En siviløkonom	To eller flere siviløkonomer
Andre krav til ledelse i offentlige virksomheter enn i private bedrifter?	Litt annerledes og til tider mer krevende å lede i det offentlige	Litt annerledes å utøve ledelse i offentlige virksomheter	I utgangspunktet ikke det
Hva skiller ledelse i offentlige virksomheter fra private?	Ikke like stort fokus på bunnlinje Andre rammebetingelser og mer komplekse mål	Ikke like stort fokus på bunnlinje Andre rammebetingelser og mer komplekse mål	Ikke er noe forskjell, driver begge med verdiskapning og skal drive mest mulig effektivt. Det er mer fellesskap enn forskjeller.
Hva måles dere på?	Viktig å treffe på budsjett Komplekse og motstridende mål	Viktig å treffe på budsjett Komplekse og motstridende mål	Viktig å treffe på budsjett Komplekse og motstridende mål

5.2.3 Rekruttering av ledere

Ser dere etter spesielle utdannelser når dere rekrutterer til ledelsen?

Her sier de fleste vi intervjuet at høyere utdanning er et minstekrav, men at de ikke søker etter spesifikke utdannelser. De fleste sier også at de er åpne for at siviløkonomer søker, men at de ikke ser spesifikt etter denne utdannelsen, med unntak av når stillingen økonomidirektør lyses ut.

«Vi vil ikke søke spesifikt etter en siviløkonom, det er i så fall bare for økonomidirektør.»

«Nei, jeg har ingen liste på hva jeg ser etter. Men erfaringen min er at det ofte gir seg selv inn i disse typer stillinger, det er typisk jurister, siviløkonomer, sivilingeniører, og nå etter hvert

en kombinasjon av kommunikasjon, økonomi og filologi. Men det er gjerne de tradisjonelle fagene.»

«Det kommer litt an på. Det er sjelden vi ser etter spesifikke utdannelser. Det viktigste er at du er god nok som leder.»

Hva vektlegges mest av erfaring, utdanning og personlig egnethet?

Vi spurte intervjuobjektene hva de vektlegger mest av erfaring, utdanning og personlig egnethet når nye ledere skal rekrutteres. Her synes alle intervjuobjektene, uavhengig av antall siviløkonomer, å være enige. Både de med null siviløkonomer og de med en eller flere siviløkonomer i ledergruppen sa de la mest vekt på personlig egnethet og tidligere relevant erfaring. Disse kriteriene ansees av alle å være viktigere enn utdanning når en person vurderes til en stilling i ledergruppen.

«Det som vil være relevant er om den øvrige bakgrunnen er relevant eller ikke. Det er mer avgjørende enn om du er siviløkonom eller jurist eller statsviter eller hva det måtte være.»

«Erfaring og personlig egnethet kommer før utdanning. I hvert fall på lederstillinger.»

Flere legger vekt på at personlig egnethet er den viktigste faktoren når man vurderer nye kandidater.

«Etter som årene har gått og jeg har ansatt masse folk, så blir jeg mer og mer opptatt av at de er egnet. Flinke folk kan du lære opp til hva som helst, men dersom de ikke er egnet, samme hvor god kompetanse de har, så kan det være et mareritt.»

«I en ledergruppe så er det personen som er det viktigste, den som har gjennomføringsevne og kan jobbe sammen med andre mennesker.»

«Jeg synes personlig egnethet er det viktigste. Hvis du er kvalifisert til å bli leder her så er det egentlig ikke så interessant hva slags utdanning du har.»

En av direktørene forteller at hvilken utdanningsbakgrunn kandidatene har ansees for å være mindre relevant. Bakgrunnen er at det gjerne er mange år siden man har tatt en utdanning når man skal tre inn i en lederstilling.

«Mange personer på det nivået (red.: ledernivå) vil ofte ha mange års erfaring før de kommer inn i ledergruppen, og da ser jeg mest på hva de faktisk har utrettet og hva de har gjort videre, mer enn den formelle utdannelsen. Min erfaring er at høy utdanning ofte er viktig som en inngangsbillett til arbeidslivet, men når du har vært 20 år i arbeidslivet så vil det ofte være de resultatene du har levert som vil være avgjørende. Da kan det ofte være litt tilfeldig hva slags utdanning du hadde 20 år tilbake i tid.»

Kun et av våre intervjuobjekter skilte seg ut ved å si at utdanning har like mye å si som erfaring og personlig egnethet. Dette er en av de mindre virksomhetene uten siviløkonomer, som også har en mer fagtung ledelse.

«De må ha fagbakgrunn til den jobben de skal gjøre.»

Hva slags erfaring ser dere etter?

De fleste svarer at de i utgangspunktet er åpne for søkere både fra privat og offentlig sektor, fordi man ikke ønsker å begrense antall søkere ved å kreve erfaring fra sektor. Som ett av våre intervjuobjekter uttrykker:

«Hvis vi legger for stor vekt på kriteriet, offentlig forvaltningserfaring, så ekskluderer vi folk fra privat sektor. Det ønsker vi ikke å gjøre.»

Når vi spør hvilken erfaring de foretrekker, kommer det frem at offentlig erfaring vil være fordelaktig for å sitte i ledergruppen i en offentlig virksomhet, og at dette ofte vil veie tyngre enn erfaring fra privat sektor.

«De med erfaring fra det offentlige vil ofte lettere forstå den kompleksiteten av hvordan offentlig forvaltning fungerer.»

«Som de fleste andre steder så vil erfaring fra politisk styring være litt viktig. Ellers vil man fort bli veldig frustrert. Dersom kun skillet står på erfaring fra offentlig og privat, så vil offentlig veie tyngre på vektskålen.»

En av virksomhetene med flere siviløkonomer har flere i ledergruppen uten erfaring fra offentlig sektor. Vedkommende presiserer at det er viktig at minst én i ledergruppen har denne erfaringen.

«Hvis ingen hadde hatt den erfaringsbakgrunnen jeg har fra offentlig sektor, så tror jeg vi ville fått større problemer i vår kommunikasjon opp mot departementet, som er eieren vår.»

Er siviløkonomer interessert i lederstillingene som utlyses?

På dette spørsmålet var det et klart skille mellom virksomhetene med flere siviløkonomer og virksomhetene uten siviløkonomer i ledelsen. Virksomhetene med en eller ingen siviløkonomer gir uttrykk for at de ikke har mange siviløkonomer på søkerlistene.

«Jeg kan ikke si at siviløkonomer er de som er mest interessert, bortsett fra når vi utlyser stillingen som økonomidirektør.»

«Det har egentlig vært ganske få (red.: søkere). Grunnleggende er det ganske få som virker interessert.»

«Nei, det er den siste gruppen som søker, tror jeg, men vi har en enorm stabilitet i staben her.»

«Sist vi hadde utlysning var det ingen siviløkonomer som søkte lederstillingen»

«Ja, jeg synes det nesten er rart at det ikke er mer. Den eneste stillingen der som jeg opplevde at vi hadde god søkermasse av siviløkonomer, det er økonomisjef. Ellers er det ikke noe. Akkurat det skjønner jeg ikke helt, det må jeg si. Hos oss har det vært ikke mye. Det har vært noen få, men det har ikke vært mange. Noen samfunnsøkonomer, men få siviløkonomer.»

Administrerende direktør i virksomhetene med flere siviløkonomer i ledelsen forteller at de får mange søkere som er siviløkonomer, både fra privat og offentlig sektor.

«Ja, det er mange siviløkonomer som søker på lederstillingene. Det gjør jo at de er ganske tungt representert, nesten halvparten her.»

Hvilken bakgrunn har siviløkonomene som søker, og hvordan er kvaliteten på søkerne?

Flere nevner at de siviløkonomene som søker ofte har erfaring fra det offentlige sektor, eller at de har jobbet som konsulenter med offentlige virksomheter som kunder.

«De fleste som søker har erfaring fra det offentlige, enten som konsulent opp mot offentlige, og det er jo en slags offentlig erfaring, eller jobbet i staten. Søkere som er siviløkonomer har ofte noe erfaring med staten, enten direkte ved at de har vært statsansatt eller jobbet opp mot staten gjennom et konsulentselskap som har statlige kunder.»

Noen av virksomhetene med få siviløkonomer i ledergruppen forteller at hvis siviløkonomer søker, så mangler de ofte relevant erfaring fra det offentlige. Dette gjør at de ikke kvalifiseres til lederstillingene.

«Sånn som vi har det nå, er det nesten usannsynlig at det vil finnes mange siviløkonomer som har riktig erfaringsbakgrunn til andre stillinger enn administrasjonsdirektør. Blant de som søker er det ingen kvalifiserte siviløkonomer. De har null erfaring med det offentlige. Eller erfaring fra det offentlige veldig tidlig i karrieren, for eksempel konsulentvirksomhet. Vi har flere ganger fått sånne på intervju, men da har vi fått bekreftet det vi egentlig trodde bare av å lese søknaden. Det vil være for vanskelig for dem å forstå dette. En for bratt læringskurve.»

Kan lønn være et aspekt som forklarer at ikke flere siviløkonomer søker?

De fleste påpekte at lønnsforskjellene i offentlig og privat sektor kan være en avgjørende faktor for hvorfor de ikke får flere søkere fra privat sektor. Alle intervjuobjektene svarer at de ikke har konkurransedyktig lønn, sammenlignet med privat sektor.

«Siviløkonomer drar dit penga er, og penga er i privat sektor»

«Det er svært få som vil gå fra privat sektor og inn i offentlig, på grunn av lønnsnivået. Det er så forskjellig. Vi har jo hatt folk i ledergruppen som har blitt rekruttert ut i privat sektor, og

de dobler lønnen sin. Da blir det kjempevanskelig å komme inn igjen i det offentlige. Så det er en utfordring å få en person fra privat og inn i det offentlige.»

«Vi har et lønnsnivå som ligger i gjennomsnitt 10-12 prosent over gjennomsnittet i offentlige virksomheter, men under privat sektor. Vi har hatt to tilfeller de siste årene hvor folk har søkt jobber her, men takket nei fordi det ikke var høy nok lønn.»

“Det å jobbe i offentlig sektor, sånn lønnsmessig, der ligger vi nok en del lavere enn private. Det er jo trygge jobber her. (...). Vi må kompensere med å være en attraktiv arbeidsplass.”

«For top-notch kandidater fra det private har vi ikke konkurransedyktig lønn mot det private. Siviløkonomer er dyre.»

«Går du fra å lede en privat virksomhet til å lede en offentlig virksomhet, så er det å gå ned noe i lønn.»

Hvorfor har dere ansatt siviløkonomer, eventuelt hvorfor ikke?

Vi spurte de virksomhetene som har en eller flere siviløkonomer i ledergruppen om hvorfor de har ansatt siviløkonomer. For de direktørene med én siviløkonom i ledelsen er det en generell oppfatning om at det ikke var utdanningsbakgrunn som gjorde at de ansatte siviløkonomen. Direktøren som kom med dette sitatet ansatte en siviløkonom på bakgrunn av at personen hadde mye relevant erfaring innenfor det feltet personen ble direktør for.

«At det var en siviløkonom vi ansatte og ikke noe annet, det kunne likegodt vært noe annet.»

Ett av intervjuobjektene som har ansatt én siviløkonom i sin ledergruppe, fortalte at det ikke var utdannelsen som var avgjørende for valget, da kunnskapene også kunne komme fra erfaring.

«I den stillingen (red: økonomidirektør) så er det nødvendig å ha den kunnskapen. Men om man har fått den kunnskapen gjennom utdanning eller erfaring, det er ikke så viktig.»

Den tredje virksomheten med én siviløkonom i ledergruppen sa følgende:

«Hvilken som helst i vår ledergruppe kunne vært siviløkonom, det har ikke noe med det å gjøre(...). Vi er opptatt av å få den rette personene på plass.»

Blant virksomhetene med flere siviløkonomer i ledergruppen svarte direktørene at det ikke er helt tilfeldig at de har så mange siviløkonomer. De har mange i ledergruppen som tidligere har jobbet i privat sektor og som derfor har et stort nettverk blant andre siviløkonomer.

«Jeg har ingen liste på hvilke utdannelsesbakgrunn jeg ser etter. Veldig mye av vår rekruttering går jo på bekjentskap, eller ikke bekjentskap, men det at man kjenner til noen fra før. Så helt tilfeldig er det jo ikke at det er så mange siviløkonomer. De som er ansatt i ledergruppen hos oss er godt voksne mennesker, de kjenner hverandre fra roller tidligere i karrieren. Man kan tipse kontakter om at her er det interessant å jobbe.»

Videre sier direktørene som har ansatt flere siviløkonomer i sin ledergruppe at de trenger siviløkonomer i ledergruppen for å få god kontroll på økonomistyringen.

«For å ha ordentlig kontroll på økonomistyringen så vil jeg nok tenke at det er siviløkonomene som er mest kritisk.»

Oppsummerende tabell: Rekruttering av ledere

Spørsmål/antall siviløkonomer	Ingen siviløkonomer	Én siviløkonom	To eller flere siviløkonomer
Utdanning, erfaring eller personlig egnethet?	Erfaring og personlige egenskaper fremfor utdanning	Erfaring og personlige egenskaper fremfor utdanning	Erfaring og personlige egenskaper fremfor utdanning
Offentlig eller privat erfaring?	Offentlig erfaring er viktig	Offentlig erfaring er viktig	Minst en bør ha erfaring fra offentlig sektor, men alle trenger ikke nødvendigvis det
Er siviløkonomer interessert i stillingene som lyses ut?	Få eller ingen siviløkonomer som søker	Siviløkonomer er ikke de som er mest interessert	Ja
Hva kjennetegner de siviløkonomene som søker?	De få som søker er ikke kvalifiserte, mangler erfaring fra offentlig sektor	De få som søker er ikke kvalifiserte, mangler erfaring fra offentlig sektor	Kommer både fra offentlig og privat sektor

5.2.4 Kjennskap til siviløkonomer

Hvor tenker du en siviløkonom vil passe inn i ledergruppen?

På dette spørsmålet var det noen som mente at siviløkonomer kun passer i utvalgte stillinger, mens flere andre mente at en siviløkonom ville passe i alle stillinger i virksomheten.

«Det avhenger av hvilken stilling. HR-direktøren og kommunikasjonsdirektøren vil sjelden være besatt av en siviløkonom.»

«Jeg kunne sett for meg at en siviløkonom kunne gått inn i de fleste lederstillingene, så fremt den øvrige bakgrunnen er relevant.»

«En siviløkonom vil bare passe som økonomidirektør»

Virksomhetene med flere siviløkonomer i ledergruppen svarer alle at en flink siviløkonom i utgangspunktet kunne sisset i alle stillinger i ledergruppen. Den virksomheten med høyest

omsetning av disse påpekte også at det ikke hadde vært noe problem om ledergruppen bestod av kun siviløkonomer.

«Ja, en siviløkonom er jo litt sånn, de kan brukes til mange forskjellige ting. Jeg vil si de kan sitte i alle lederposisjoner med et lite forbehold på IKT. Men jeg ville ikke utelukket det. Det måtte være en siviløkonom som hadde litt IKT-erfaring.»

«Ja, egentlig vil de passe i alle. De siviløkonomer som kommer opp på det leddet som er her er ofte også veldig dyktige ledere. De har en breddekompetanse som er veldig god.»

Hva mener du er en siviløkonoms sterkeste side?

De fleste av intervjuobjektene som ikke selv hadde noen siviløkonomer i ledergruppen svarte at de har for liten erfaring med utdannelsen til å uttale seg om deres sterke sider.

«Det er vanskelig å svare på, jeg har ikke så mange av dem rundt meg som er nyutdannet».

Samtlige av de vi intervjuet med flere siviløkonomer i ledergruppen trekker frem analysekapasiteten og helhetsforståelsen som siviløkonomers sterke sider.

«Jeg tror den analysekapasiteten som siviløkonomer har er viktig. Det er vanskelig å drive godt strategiarbeid hvis du ikke har analysekapasitet»

«Den analytiske biten, hvis jeg skal trekke frem et generelt trekk. Men siviløkonomer er jo veldig forskjellige hvis du tenker på personlig egnethet for eksempel»

«I det store vil nok en tyngre økonomiutdanning, slik som siviløkonomutdannelsen gi en veldig bra base for ledelse, fordi den lett skaffer oversikt over det som er viktig når det gjelder styringsparametere».

Det er stor variasjon i svarene til direktørene som har en siviløkonom i ledelsen. Den største av disse svarer at siviløkonomer har mange ulike egenskaper, blant annet analyseferdigheter.

«(...) de har en god forståelse for økonomi og har evnen til å stille relevante spørsmål. Det er jo evnen til analyse som bør være en sterk side.(...). Evnen til å se økonomisk perspektiver. (...). Evnen til å gå inn i detaljer. Evnen til å se sammenhenger i tall, regnskap og økonomi,

som andre ikke ser. Være med å bringe økt kunnskap og forståelse for økonomi og økonomistyring.»

Mens en annen av disse trekker frem at siviløkonomer har en nisjekunnskap som er mer nødvendig i privat sektor enn i det offentlige.

«Den kunnskapen og den nisjen der, der er det nødvendig å ha den kunnskapen. Jeg vurderer at veldig mye som det en siviløkonom utdannes til, kanskje ikke er så stort behov for i det offentlige, som det kan være i deler av det private.»

Siviløkonomer og samfunnsøkonomer

Flere av de vi intervjuet kommer inn på samfunnsøkonomer når vi spør om siviløkonomer i virksomheten. Flere er ikke klar over forskjellen, og peker på at kompetansen er lik, økonomi. En gjennomgående oppfatning er at samfunnsøkonomene har mer kunnskap om samfunnsperspektivet og offentlig forvaltning, enn hva siviløkonomer har.

«Det virker som om samfunnsøkonomene har mer kunnskap knyttet til offentlig forståelse, forvaltning og sånt. Det virker som et området hvor siviløkonomer burde hatt litt mer kunnskap.»

«Jeg tror samfunnsøkonomer historisk sett har vært bedre på samfunnsperspektivet av økonomifaget, men jeg tror dette begynner å jevne seg ut.»

«Jeg vurderer at veldig mye av det som siviløkonomen utdannes til, kanskje ikke er så stort behov for i det offentlige, som det kan være i deler av det private. At det kanskje er helt naturlig at det ikke er like mange siviløkonomer i offentlig sektor. Samfunnsøkonomer har jeg større bruk for.»

En av våre intervjuobjekter nevnte at synet på siviløkonomer vil avhenge av hvilket fagmiljø du er fra.

«I universitetsverden så regnes ofte ikke siviløkonomer som økonomer. Hvis du spør så er siviløkonomer ikke økonomer, men pengetrillere. Statusen til hva som er ordentlig økonomi

varierer med hvor du sitter. I høyere akademiske miljøer så vil de si at siviløkonomer ikke hører hjemme i det økonomiske miljøet.»

Hvem jobber med strategi i virksomheten?

Samtlige av våre intervjuobjekter, uavhengig av andel siviløkonomer i ledelsen, påpekte at det var ledergruppen som jobbet med strategi i organisasjonen. Flere sa det var administrerende direktør som hadde hovedansvaret, mens kalkyler og selve strategiprosessen ofte ble utarbeidet av avdeling for virksomhetsstyring eller økonomi. Flere trakk også frem økonomidirektør som en sentral aktør i utviklingen av strategi. Det var ingen skiller mellom de store og små virksomhetene.

«Nå er det ingen som har ansvaret for det, utenom meg (red.: strategi). Men alle jobber noe med det.»

«Hele ledergruppen jobber med strategi, for å si det sånn»

Er det et økende behov for økonomikompetanse i virksomheten?

Noen av de administrerende direktørene vi intervjuet nevnte at de ser et økt behov for økonomikompetansen i organisasjonen. Kravene til effektivisering har blitt strengere, økte krav til samfunnsøkonomisk rapportering, samt mer arbeid ut mot markedet.

«Det er et av de områdene som vi faktisk har profesjonalisert oss og styrket oss på de siste årene, så er det økonomikompetanse.»

«Det som kanskje er nytt de siste par årene etter sikkert 20 år uten særlig fokus på det, er at offentlig sektor må effektivisere. Det betyr kutt i budsjettene.»

«Nå som vi vokser ser vi at vi trenger mer på virksomhetsstyring, og da vet jeg at det bør være flere som har økonomikompetanse. Vi er ganske sårbare med et budsjett på xx millioner kroner og bare én person som har hovedansvaret for det økonomiske.»

Et av intervjuobjektene trekker frem at de fleste i ledergruppen har eller tar en etterutdanning innenfor økonomi, grunnet et økende behov for forståelse av markedsøkonomien.

«Vi jobber så mye tettere på næringa. Vi er nødt til å forstå det som skjer i næringa, og om du ikke forstår hva som skjer der, og ikke skjønner deg på økonomi og markedet, så har du et problem. Da blir det ren en interessepolitikk som du ikke helt forstår.»

Oppsummerende tabell: Kjennskap til siviløkonomer

Spørsmål/antall siviløkonomer	Ingen siviløkonomer	Én siviløkonom	To eller flere siviløkonomer
Hvor tenker du en siviløkonom kunne passe i toppledelsen?	De fleste stillinger med unntak av fagstillingene Kunne vært i alle, men ville ikke hatt bare siviløkonomer	Kun som økonomidirektør Alle steder, med unntak av fagstillingene	Siviløkonomer med god erfaring kan sitte hvor som helst i toppledergruppen.
Hva er siviløkonomers sterkeste side?	Har lite erfaring med siviløkonomer Noen visste ikke forskjellen på samfunnsøkonomer og siviløkonomer	Har lite erfaring med siviløkonomer	Analysekapasitet, tallforståelse og helhetsforståelse Mener siviløkonomer er generalister som kan brukes til mye

6. Diskusjon av funn fra dybdeintervjuene

I dette kapittelet vil vi diskutere våre funn og ut ifra dette komme frem til mulige årsaker til at det er lavere etterspørsel etter siviløkonomer i ledergrupper til offentlige virksomheter enn det vi ser i private bedrifter. Avslutningsvis vil vi også presentere noen punkter som kan påvirke tilbudet av siviløkonomer som søker seg til lederstillinger i offentlige virksomheter. Forklaringene vi kommer med er basert på de elleve intervjuene vi har hatt, og kan derfor ikke generaliseres til å gjelde alle offentlige virksomheter. De vil kun representere mulige årsaker til hvorfor vi ser en forskjell.

Vi har kommet frem til fem punkter som går igjen hos flere av de vi intervjuet som ikke har ansatt siviløkonomer i sin ledergruppe:

- Økonomi blir ikke prioritert av virksomhetene ved at økonomidirektør ikke er en del av ledergruppen.
- Erfaring anses som viktigere enn utdannelse, og dermed vektlegges ikke selve siviløkonomutdannelsen.
- De mener offentlig sektor er annerledes enn privat sektor og at erfaring fra offentlig sektor derfor er nødvendig. Siviløkonomer har ofte lite erfaring fra offentlig sektor.
- De har lite eller ingen kjennskap til kompetansen siviløkonomer har og hva de kan bidra med i en ledergruppe.
- Få siviløkonomer som søker på stillinger i offentlige ledergrupper.

Disse fem punktene representerer våre hovedfunn og mulige årsaker til hvorfor vi ser en lavere andel av offentlige virksomheter som har siviløkonomer i ledergruppen. I det påfølgende vil disse fem punktene drøftes.

Økonomi blir ikke prioritert av virksomhetene ved at økonomidirektøren ikke er en del av ledergruppen

Vi vil argumentere for at hvem som plasseres i ledergruppen sier noe om hva virksomheten legger mest vekt på. Ledergruppen er øverste instans i organisasjonen og bestemmer hva som prioriteres i virksomheten til enhver tid. Flere av intervjuobjektene uten siviløkonomer i ledergruppen nevner at de er opptatt av at lederne i ledergruppen må være trygge på sitt fagområde, og at sterk fagkompetanse er med på å gi lederne autoritet i organisasjonen. Med tanke på de store summer mange offentlige virksomheter forvalter, og fokuset på å treffe på budsjetter som alle intervjuobjektene nevner, ville vi tro at flere av de offentlige virksomhetene burde prioritere å ha en økonomisjef i ledergruppen. Dette ville ivareta behovet for spisskompetanse innen økonomi, budsjett og ressursstyring med referanse til våre drøftelser i kapittel 1. Det kan virke som om andre fagområder blir prioritert høyere enn økonomi basert på organiseringen av ledergruppen hos disse virksomhetene. Noen av intervjuobjektene nevner også eksplisitt at de ikke trenger å ha like stort fokus på økonomi i offentlig sektor som følge av at de ikke skal tjene penger.

Av de vi intervjuet som ikke hadde siviløkonomer i sin ledergruppe, var det kun en virksomhet som har en egen økonomisjef i ledergruppen. De resterende virksomhetene har alle en administrasjonssjef som har ansvar for flere av virksomhetens støttefunksjoner. Intervjuobjektene forteller at administrasjonssjefen har en økonomidirektør under seg som har det overordnede ansvaret for økonomi, men som ikke er en del av ledergruppen. På denne måten blir ikke økonomi prioritert like høyt som andre fagområder. En administrasjonssjef med ansvar for flere støttefunksjoner vil ikke kunne ha et like stort fokus på økonomi som en økonomidirektør, i og med at vedkommende har ansvaret for flere ulike funksjoner. I tillegg kan en administrasjonssjef ha mange andre utdannelser enn økonomi. I en undersøkelse nylig gjennomført av Deloitte (2017) fremgår det at 52 prosent av offentlige virksomheter ikke har økonomidirektøren representert i ledelsen. Dette støtter vårt funn om at økonomidirektører ofte ikke har en prioritert plass i ledergruppen. Nedprioriteringen av en økonomidirektør i ledergruppen kan sies å være en forklaring på hvorfor vi ser færre siviløkonomer i ledergruppene i offentlige virksomheter.

Erfaring anses som viktigere enn utdanning, og dermed vektlegges ikke selve siviløkonomutdannelsen

Samtlige av direktørene vi har intervjuet sier at de legger mer vekt på tidligere erfaring og opparbeidet kompetanse enn utdanning, når nye ledere skal rekrutteres til ledergruppen. Dette begrunnet de med at det ofte er mange år siden man har tatt en utdanning når man går inn i en ledergruppe, og derfor vil andre faktorer vil være mer avgjørende enn hvilken utdanning man har tatt. Selv om de fleste direktørene ikke var så opptatt av hvilken utdanning de i ledergruppen har, så var de opptatt av ha ledere med ulike utdannelser.

Intervjuobjektene ønsket mangfold i ledergruppen, og da særlig mangfold i utdannelsesbakgrunn og erfaring. Dette må kunne sies å være et argument for å ansette en siviløkonom i ledergruppen når det ikke er noen der fra før. En siviløkonom vil med en annen utdannelsesbakgrunn kunne gi andre innfallsvinkler til komplekse problemstillinger og forhindre gruppetenkning i en ellers fagtung ledelse. Dette poenget virket alle intervjuobjektene uten siviløkonomer i ledergruppen å overse, til tross for ganske klare ønsker om mangfold i ledelsen. Flere av intervjuobjektene poengterer at om de ansetter en siviløkonom eller en med annen bakgrunn har mindre å si, så lenge vedkommende er flink og kan bidra med nye innfallsvinklinger på problemstillinger. Det er ikke selve utdannelsen som har betydning, men hva vedkommende har kan vise til å ha fått til tidligere.

Som følge av at erfaring vektlegges mer enn utdanning for rekruttering til ledergruppen, vil ikke den kompetansen siviløkonomer besitter kunne gi et fortrinn. Punktet om erfaring og kompetanse vil vi drøfte mer i neste punkt.

Offentlig sektor ansees å være annerledes enn privat sektor og erfaring fra offentlig sektor er derfor nødvendig

Som nevnt under forrige punkt blir erfaring sett på som avgjørende når ledere rekrutteres til ledergruppen. Det er bred enighet blant intervjuobjektene at det er store forskjeller i offentlig sektor sammenlignet med privat sektor. Intervjuobjektene uten siviløkonomer i ledelsen mener at dette fører til andre krav til ledere av offentlige virksomheter. De underbygger dette med å si at offentlige virksomheter opererer under andre rammebetingelser og med en kortere tidshorisont enn private bedrifter. Flere trekker også frem at virksomhetene må forholde seg

til mange og stadig skiftende målsetninger og politisk styring. Noen oppsummerer det med at ledelse i offentlige virksomheter er mer krevende enn i private bedrifter, og begrunner dette med at målene ofte er politiske og motstridende med svært begrensede ressurser til rådighet. Med bakgrunn i disse forskjellene, sier intervjuobjektene at de legger stor vekt på at ledere må forstå det politiske rammeverket og at dette må læres gjennom erfaring fra offentlig sektor. Forskjeller i styring mellom offentlig og privat sektor støttes av Baldwins (1987) forskning. Baldwin peker på at det er særlig tre forhold som skiller de to sektorene: mer tvetydige målsetninger i offentlig sektor, flere ulike interessenter i offentlige virksomheter og at offentlige virksomheter ikke alltid opererer i et marked og derfor ikke får markedssignaler.

Samtidig har intervjuobjektene med *flere* siviløkonomer i ledergruppen en annen oppfatning av ledelse i offentlig sektor. De mener ledelse i offentlig og privat sektor har mer til felles enn hva de uten siviløkonomer i ledelsen mener. De begrunner dette med at offentlige virksomheter, så vel som private bedrifter, driver med verdiskapning og må forsøke å drive mest mulig effektivt og få mest mulig ut av ressursene de har. En av disse lederne, med erfaring fra både privat og offentlig sektor, sier også at det er flere likheter enn forskjeller mellom ledelse i de to sektorene. Dette støttes av forskning gjort av Rainey (1983) som mener det ikke er vesentlige ulikheter i styringen. Vi har dermed to motstridende syn på om ledelse i offentlig sektor krever andre typer erfaring og kompetanse enn i privat sektor, og det er interessant at det er lederne med ingen og de med flere siviløkonomer som har ulike meninger om dette.

Lederne uten siviløkonomer i ledergruppen legger som nevnt stor vekt på at lederne de rekrutterer må ha erfaring fra offentlig sektor. Econas medlemsstatistikk viser at de fleste av deres medlemmer, som er siviløkonomer, jobber i privat sektor (Econa, 2016). NHHs arbeidsmarkedsundersøkelse kartlegger hvor nyutdannede siviløkonomene starter etter endt studie. Undersøkelsen fra 2016 viser at andelen som får jobb i offentlig sektor har gått ned de siste tre årene. For 2016 er andelen 7,5 prosent mot 11,2 prosent i 2015 og 12,4 prosent i 2014 (Norges Handelshøyskole, 2016). Arbeidsmarkedsundersøkelsen fra BI viser at blant deres siviløkonomer er det mindre enn 5 prosent som starter i offentlig sektor (Handelshøyskolen BI, 2016). Dette betyr at et mindretall av siviløkonomer opparbeider seg erfaring fra offentlig sektor og at de ofte vil mangle denne erfaringen i ansettelsesprosesser.

Vi kan også trekke paralleller til ønskene om mangfold. Som nevnt tidligere sa flere av de administrerende direktørene i virksomhetene uten siviløkonomer i ledergruppen at det er viktig med mangfold i erfarings- og utdanningsbakgrunn, for å få en best fungerende ledergruppe. Dette er noe motstridende med tanken om at erfaring fra offentlig sektor prioriteres, da personer fra privat sektor vil kunne bidra til å øke mangfoldet i ledergruppen. De forteller at de er opptatt av mangfold i erfaring og utdanningsbakgrunn, men mener altså at folk med erfaring fra privat sektor ikke er egnet til en lederstilling. Det er med andre ord et språk i hva disse lederne sier og hva de gjør i praksis når de skal ansette ledere.

Oppsummert er det tydelig at andelen offentlige virksomheter uten siviløkonom representert i ledergruppen kan forklares av at det er få siviløkonomer som har den offentlige erfaringen de etterspør.

Offentlige virksomheter uten siviløkonomer i ledergruppen har lite eller ingen kjennskap til kompetansen siviløkonomer har

Vi finner at intervjuobjektene uten siviløkonomer i ledergruppen er de som har minst kjennskap til siviløkonomer. Mange av direktørene oppgir at de hverken har jobbet med eller ansatt særlig mange siviløkonomer tidligere. Mangelen på kjennskap til siviløkonomer kommer tydeligst frem når vi spør hva som er siviløkonomenes sterkeste side. Her svarer et av intervjuobjektene at siviløkonomer har en nisjekunnskap som er mindre viktig i offentlig sektor. Flere av dem som ikke har siviløkonomer i ledergruppen sier at økonomi burde være siviløkonomers sterkeste side, men at de ikke vet mye om deres egenskaper ut over dette. Noen forteller til og med at de ikke helt vet hva forskjellen på en siviløkonom og en samfunnsøkonom er.

Flere av dem uten siviløkonomer i ledergruppen har liten erfaring med siviløkonomer og snakker derfor ikke av egen erfaring, men om hva de tenker og antar en siviløkonom kan bidra med. Det fremstår tydelig at de ikke har så god kjennskap til hva en siviløkonom kan bidra med ut over økonomikompetansen, men likevel har mange en oppfatning om at de ikke har et spesifikt behov for siviløkonomer i sin ledergruppe. Dette står i sterk kontrast til hva vi diskuterte i kapittel 1, om at en siviløkonom har kompetanse på flere områder enn kun

økonomi som er relevant for en ledergruppe, herav blant annet risikostyring, analyser, strategisk ledelse og helhetsforståelse.

Historisk sett har samfunnsøkonomer blitt utdannet for offentlig sektor, mens siviløkonomer ble utdannet for private virksomheter (Helland, 2004). Som et av våre intervjuobjekt sa: *«I høyere akademiske miljøer så vil de si at siviløkonomer ikke hører hjemme i det økonomiske miljøet»*. Dette utsagnet kan knyttes til teori om institusjonell solidaritet utarbeidet av Maclean, Harvey og Chia (2010) som viser til at sentrale aktører definerer hva som anses som en god lederutdannelse, og at denne oppfatningen vedvarer fra generasjon til generasjon, fordi personer fra de samme institusjonene dyrker hverandre opp og frem. Tradisjonelt sett har flere samfunnsøkonomer startet i offentlig sektor sammenlignet med siviløkonomer, og derfor kan færre siviløkonomer i offentlig sektor skyldes at samfunnsøkonomer i større grad rekrutterer hverandre. Dette kan selvsagt gjelde andre bakgrunner også, som for eksempel ingeniører eller jurister som det historisk har vært mange av i offentlig sektor.

Noen av våre intervjuobjekter forteller at rekruttering til ledergruppen ofte foregår gjennom nettverk av bekjentskaper. Ett av våre intervjuobjekter sa at det er vanlig at de som sitter i ledergruppen kjenner hverandre fra tidligere i karrieren. Videre sier han at mye av rekrutteringen til ledelsen i deres virksomhet går på bekjentskaper i fagmiljøet og at flinke kandidater ofte oppfordres til å søke. Siviløkonomer som ikke har jobbet mye i offentlig sektor tidligere vil i mindre grad ha et nettverk i offentlig sektor, og vil derfor ikke rekrutteres gjennom slike kanaler.

Årsaker som kan påvirke tilbudet av siviløkonomer

I dybdeintervjuene har vi primært sett på etterspørselssiden for siviløkonomer. Det kan også være en manglende tilbudsside som kan forklare hvorfor det er få siviløkonomer i offentlige ledergrupper. Virksomheter med null siviløkonomer sier at de får svært få søkere som har bakgrunn som siviløkonom og noen oppgir at de aldri får siviløkonomer som søker. I det påfølgende vil vi diskutere faktorer som kan forklare det lave tilbudet av siviløkonomer i offentlig sektor. Faktorer som vil gjennomgå er forskjeller i lønnsnivå, offentlighetsloven og alder.

Lønn

Figur 18 under viser tall fra Econas lønnsstatistikk (2016) som viser at gjennomsnittlig lønn for administrerende direktør i privat sektor ligger høyere enn i tilsvarende stilling i offentlig sektor. Det samme gjelder for administrasjonsansvarlig. Dette kan være noe av grunnen til at vi ser at de offentlige virksomheter rekrutterer færre fra privat sektor.

	Snitt	Median	Nedre 25 %	Øvre 75 %	N
Administrasjonsleder/økonomi- og administrasjonsleder privat sektor	844	844	692	961	36
Administrasjonsleder/økonomi- og administrasjonsleder offentlig sektor	785	761	655	830	13
Administrerende direktør privat sektor	1849	1600	1250	2200	135
Administrerende direktør offentlig sektor	1189	1080	922	1478	8

Figur 18: Tall hentet fra lønnsstatistikken til Econa (Econa, 2016)

Offentlighetsloven

Et aspekt som ble trukket frem under intervjuene da vi snakket om rekruttering, var offentliggjøring av søkerlister. I henhold til Offentlighetsloven paragraf 25 skal det snarest etter søknadsfrist settes opp en liste med kandidater til stillingen, med informasjon om navn, alder, stilling, yrkestittel og bosted (Offentlighetsloven, 2006, § 25). Flere virksomhetsledere sa at de i stor grad klarte å unngå reglene knyttet til offentliggjøring av søkere ved at aktuelle kandidater på forhånd ble tatt inn til uformell samtale hos rekrutteringsbyråer. Den uformelle samtalen ville indikere deres muligheter for å få jobben, slik at kandidatene kunne unngå å få navnet sitt offentliggjort, dersom de ikke var aktuelle. Det kan likevel argumenteres for at færre søker seg til offentlig virksomheter, fordi offentliggjøring av navn kan føre til at vedkommende mister autoritet i nåværende organisasjon dersom de får avslag på jobben de søkte på. Dette støttes av Justiskomiteen som påpeker at offentliggjøring av aktuelle søkere kan ha uheldige virkninger på rekrutteringen, spesielt til lederstillinger (Justisdepartementet, 1998). Det er imidlertid uvisst om offentlighetsloven gir direkte konsekvenser for søkermassen.

Alder

En undersøkelse av ledere i staten gjennomført av Statskonsult (2004) indikerer at gjennomsnittlig alder for ledere i departementene er 52 år. En undersøkelse av Lien (2014) viser at andelen som bytter jobb etter fylte 50 år er om lag 5 prosent, og av de som bytter jobb etter 50 år, bytter flertallet til en jobb innenfor samme sektor. Dette indikerer at når man er i en alder hvor lederstillinger er aktuelle, så er det mindre sannsynlighet for at man er villig til å bytte sektor. Derfor kan det argumenteres for at alder kan ha påvirkning på andel siviløkonomer ledergrupper i offentlig sektor, fordi færre velger å bytte jobb og sektor når de har passert 50 år, selv om de da er i en alder hvor lederstillingene er mer aktuelle.

7. Konklusjon

7.1 Hovedfunn og konklusjon

Innledningsvis viste vi at flere av kompetansekravene som stilles til ledelsen i offentlige virksomheter sammenfaller med den kompetansen en siviløkonom har. På bakgrunn av dette argumenterte vi for at det burde forventes å være minst én siviløkonom i alle ledergrupper i offentlige virksomheter av en viss størrelse. Vår spørreundersøkelse viste at 38 prosent av offentlige virksomheter ikke har en siviløkonom i sin ledergruppe mot 2 prosent i privat sektor. Videre er gjennomsnittlig andel siviløkonomer i offentlige ledergrupper er langt lavere enn i private bedrifter.

Av virksomhetene uten siviløkonomer i ledergruppen, har 20 prosent av virksomhetene mer enn 4 milliarder i omsetning. Disse virksomhetene har en omsetning på størrelse med de 45 største bedriftene i Norge, og kan derfor sies å være av betydelig størrelse. Den kvantitative undersøkelsen viste ingen klar systematikk i hvorfor virksomhetene ikke har siviløkonomer i ledergruppen.

Fra dybdeintervjuene så vi en klar systematikk i flere av svarene, og vi har funnet flere faktorer som ser ut til å påvirke andel siviløkonomer i ledergruppen. Disse faktorene er gjennomgående for de virksomhetene som ikke har siviløkonomer i ledergruppen.

Vi finner at økonomi som fagkompetanse ikke blir prioritert høyt nok til at økonomidirektøren får egen plass i ledergruppen. Virksomhetene uten siviløkonomer i ledergruppen har alle en administrasjonssjef med ansvar for flere av støttefunksjonene, blant annet økonomi. At økonomidirektøren ikke er en del av ledergruppen virker å være en forklaring på hvorfor vi ser færre siviløkonomer i ledergruppen i offentlige virksomheter, siden dette ofte er en stilling besatt av siviløkonomer.

Vi finner at erfaring vektlegges mer enn utdanning, og dermed har siviløkonomutdannelsen mindre betydning. Videre mener lederne for virksomhetene uten siviløkonomer i ledergruppen at ledelse i offentlig sektor skiller seg fra privat sektor, og derfor vektlegges erfaring fra

offentlig sektor mer enn erfaring fra privat sektor. Samtidig viser arbeidslivsundersøkelser at flertallet av siviløkonomer jobber i privat sektor. En lav andel av siviløkonomer med erfaring fra offentlig sektor og krav om offentlig erfaring, virker å være en forklaring på hvorfor vi ser en lavere andel siviløkonomer i offentlige virksomheters ledergrupper.

Videre har offentlige virksomheter uten siviløkonomer i ledergruppen lite kjennskap til siviløkonomutdanning og kompetansen siviløkonomer besitter. Få av direktørene har tidligere jobbet med siviløkonomer, og heller ikke tidligere ansatt en siviløkonom. Dette kan være en grunn til at det er en lavere andel siviløkonomer i ledergruppen til offentlige virksomheter.

7.2 Implikasjoner av studien

Målet med denne utredningen har vært å kartlegge andel offentlige virksomheter som har siviløkonomer i ledergruppen. Det er etter vår kjennskap ikke gjort lignende studier på siviløkonomer i ledergruppen til offentlige virksomheter. Derfor vil vår utredning kunne bidra med ny innsikt på temaet.

Vi har vist at flere kompetansekrav som stilles til offentlige virksomheter sammenfaller med den kompetansen en siviløkonom har, og at få andre utdannelsesbakgrunner dekker like mange av de samme kompetansekravene. Det er derfor et betydelig funn at nesten 40 prosent av de offentlige virksomhetene ikke har siviløkonomer i sin ledergruppe. Dette kan bety at flere offentlige virksomheter potensielt går glipp av kompetanse som kunne bidratt til å oppnå flere av de kravene som stilles. Videre finner vi at de som ikke har ansatt siviløkonomer i ledergruppen har lite kjennskap til siviløkonomers kompetanse. Det kan virke som begrenset kjennskap til siviløkonomutdannelsen hindrer dem i å ansette siviløkonomer. Vi håper denne utredningen kan bidra til å øke kunnskapen rundt hva siviløkonomer kan bidra med i ledergruppen til offentlige virksomheter. På denne måten kan de offentlige virksomhetene ta mer informerte valg i sin rekruttering.

Våre funn viser at offentlig erfaring verdsettes mer enn privat erfaring når ledere skal rekrutteres. Dette indikerer at rekrutteringen foregår fra et mindre utvalg av kandidater, fordi

kandidater med erfaring fra privat sektor regnes som mindre aktuelle. Samtidig indikerer det at færre siviløkonomer blir rekruttert, som følge av at de fleste siviløkonomer jobber i privat sektor. Ved å i større grad anerkjenne erfaring fra privat sektor vil virksomhetene få et større rekrutteringsgrunnlag og en mulighet til å rekruttere flere gode kandidater. Dette vil også gjøre at flere siviløkonomer blir aktuelle for lederstillinger i offentlige virksomheter.

7.3 Begrensninger ved datasett og analysen

I kapittel 1.4.4 presenterte vi studiens metodiske begrensninger. I dette avsnittet vil vi bevisstgjøre leseren på utredningens begrensninger ved å vise potensielle feilkilder. Våre funn bør tolkes i lyset av disse begrensningene.

Den kvantitative undersøkelsen baseres på svar fra én respondent i hver av de offentlige virksomhetene. Siden vi ikke kjenner identiteten til den som har svart, bidrar dette til å begrense datasettets troverdighet. Vi har prøvd å redusere denne usikkerheten ved å sende mail til HR-/administrasjonsdirektør eller andre i ledergruppen. Videre har vi kontrollsjekket respondentens svar opp mot tilgjengelig informasjon på virksomhetens hjemmeside, årsrapport og *LinkedIn*. Dette bidrar til at svarene fra undersøkelsen er mer pålitelige, og øker troverdigheten til datasettet. En annen svakhet kan knyttes til begrepsmessig gyldighet, siden respondenten kan misforstå sentrale begreper i spørreundersøkelsen. Vi benyttet en avgrenset definisjon av siviløkonom og ledergruppe, og dersom ikke respondenten var bevisst på dette, kan det ha ført til misvisende svar. For å redusere muligheten for misforståelser knyttet til sentrale begrep, definerte vi begrepene innledningsvis i spørreundersøkelsen. I tillegg ga vi respondenten mulighet til å legge inn kommentar, dersom de var usikre på definisjonene. Vi testet også spørreundersøkelsen på utvalgte personer for å kontrollere begrepene før vi sendte ut spørreundersøkelsen.

Svakheter ved analysen kan knyttes til datagrunnlaget. Tall for virksomhetenes omsetning baseres på bevilgninger, og er manuelt hentet inn fra samtlige årsrapporter. Dette kan bidra til å redusere datamaterialets troverdighet. Videre baseres vår analyse på en sammenligning med kontrollgruppen. Ideelt sett skulle gruppene vært identiske, bortsett fra eier. Dette er vanskelig

å praktisk gjennomføre, og derfor kan det være andre faktorer som påvirker andel siviløkonomer i ledergruppen enn kun eierforhold. Dette kan bidra til å redusere troverdigheten til funnene fra den kvantitative analysen.

Videre er en begrensning ved vår utredning tidsomfanget. Dersom vi hadde hatt ubegrenset med ressurser og tid ville vi intervjuet flere offentlige virksomheter, private bedrifter og siviløkonomer. Dette ville gitt oss et bedre datagrunnlag, og vi ville også fått en forståelse av hva private bedrifter tenker omkring sammensetning av ledergruppen, samt innsikt i siviløkonomers synspunkter. Ved å intervju siviløkonomer ville vi også kunne bedre forklart problemstillingen ut ifra et tilbudsperspektiv. Et større datagrunnlag vil kunne avdekke flere aspekter ved utredningen og potensielt gitt tydeligere funn.

7.4 Forslag til videre forskning

Det er begrenset forskning på utdanningsbakgrunn til ledere i ledergruppen, både i offentlige virksomheter og private bedrifter, og derfor har vi benyttet en bred tilnærming. Det kan være aktuelt for videre forskning å fokusere på andre karakteristika ved ledergruppen, eksempelvis kartlegge erfaring i ledergruppen og se hvordan dette påvirker styringen. Et funn i vår oppgave viser at offentlig erfaring verdsettes høyere enn privat erfaring. Dette er et funn det kan være interessant å se nærmere på. Her kan man for eksempel se på om ledergrupper med ledere som har erfaring fra privat sektor presterer bedre enn ledergrupper som kun har ledere med offentlig erfaring. Det kunne også være av verdi å se på forskjeller i resultater mellom de ledergruppene med en homogen utdanningsbakgrunn og de med et større mangfold av utdanningsbakgrunner i ledergruppen. Videre er personlig egnethet også en viktig faktor i rekruttering, og mange sa at dette var like viktig som erfaring. Derfor ville det være interessant å se nærmere på ulike karakteristika ved den enkelte leder, for å få en forståelse av hva de legger i personlig egnethet.

Utredningen har fokusert på likheter i styring og ledelse av offentlige virksomheter og private bedrifter. Det kan derfor være interessant å gå nærmere inn på ulikheter mellom de to

sektorene, for å få en bedre forståelse av hvorfor flere ledere mener det er store forskjeller i styring av offentlige virksomheter og private bedrifter.

Våre funn knyttes til utdanningsbakgrunnen til ledere i offentlige virksomheter. Et annet aktuelt tema kan være å kartlegge utdannelsesbakgrunn til ledergruppen i private bedrifter. Siden vår undersøkelse knyttes til rekruttering i offentlig sektor, vil det være spennende å se nærmere på rekruttering i begge sektorer. Selve rekrutteringsprosessen i begge sektorer er i liten grad kartlagt av oss, og kan derfor forskes mer på.

Denne utredningen har fokusert på etterspørsel etter siviløkonomer i ledergruppen i offentlige virksomheter. Det kan derfor være interessant å se på tilbudet av siviløkonomer, eksempelvis å se på effekten av lønn og offentlighetsloven. Her ville det også være interessant å intervju siviløkonomer for å få en forståelse for hvorfor de i liten grad søker seg til offentlig sektor.

8. Bibliografi

- Amdam, R., & Kvålshaugen, R. (2017). Norske toppledere og deres utdanningsbakgrunn i 2016. *Magma*.
- Andreassen, M. (2017). Økonomistyring i fremtidens offentlige sektor. *Praktisk økonomi & finans*, 33(1).
- Andrews, R., Boyne, G., Law, J., & Walker, R. (2012). *Strategic Management and Public Service Performance*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Arnesen, C. B., & Hagen, K. (2008). *Fra vesen til virksomhet. Et tilbakeblikk på erfaringene med fristilte statlige virksomheter*. Institutt for offentlige styringsformer. Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Baldwin, J. (1987). Public versus private: Not that different, not that consequential. *Public Personnel Management*, 16, ss. 181-193.
- BI. (2017). *Siviløkonom*. Hentet fra <https://www.bi.no/studier-og-kurs/bachelorstudier/sivilokonom/>
- Burkert, M., & Lueg, R. (2013). Differences in the sophistication of Value-based Management – The role of top executives . *Management Accounting Research*, 24(1).
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2016). *Ashgate Research Companion to New Public Management*. Taylor and Francis.
- Clarke, J., & Newman, J. (1997). *The Managerial State*. London: Sage.
- Colbjørnsen, T. (2015). *Ledelse og styring i offentlig sektor. Notat til Produktivitetskommisjonen 27. mai*. Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Dahlum, S. (2017). *Validitet*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/validitet>
- Deloitte . (2017). *Økonomistyring i staten «Den glemte strateg»*. Oslo: Deloitte.

Deloitte. (2012). *Økonomistyring i staten*. Oslo: Deloitte .

Deloitte. (2013). *Deloittes årlige undersøkelse om virksomhetsstyring i staten*. Oslo: Deloitte.

Direktoratet for forvaltning og IKT. (2016/2010). *Organisering av statlige virksomheter. En veileder i prinsipper og vurderinger*. Hentet fra https://www.difi.no/sites/difino/files/utkast_til_veileder_i_prinsipper_og_vurderinger_om_organisering_av_statlige_virksomheter.pdf

Econa. (2016). *Econas lønnsstatistikk 2016*. Oslo: Econa. Hentet fra <https://www.econa.no/lonnsstatistikken-2016-er-klar>

Econa. *Økonomi og administrasjon/ledelse (Siviløkonom)*. Hentet fra <https://www.econa.no/okonomi-og-administrasjon-ledelse-sivilokonom>

Engwall, L. (2007). The anatomy of management education. *Scandinavian Journal of Management*, 23, ss. 4-35.

Finansdepartementet. (2014). *Reglement for økonomistyring i staten*. Oslo.

Finansdepartementet. (2016). *Nasjonalbudsjettet* (Meld. St.1 2016-2017). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/b9564b097a6a4c45a8fa4fae56ca4811/no/pdfs/stm201620170001000dddpdfs.pdf>

Fornyings- og administrasjonsdepartementet . (2009). *Ei forvaltning for demokrati og fellesskap* (St.meld. nr. 19 2008-2009). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/307c7a3832184bbba25b75f4b6c5a40e/no/pdfs/stm200820090019000dddpdfs.pdf>

Fornyings- og administrasjonsdepartementet. (2008). *Plattform for ledelse i staten*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/lonns--og-personalpolitikk/ledelsesplattformen_bm.pdf

Grønmo, S. (2007). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Gyldendal Akademisk. (1971/2000). *Max Weber. Makt og byråkrati*. Oslo.

Hambrick, D. (1994). Top Management Groups. A conceptual integration and reconsideration of the “team” label. *Research in organizational behavior*, 16, ss. 171-213.

Hambrick, D. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, 32, ss. 334–343.

Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), ss. 193-206.

Handelshøyskolen BI. (2016). Hentet fra <https://at.bi.no/NO/SiteAssets/atbi/karriereservice/utforsk-dine-jobbmuligheter/tall-og-fakta-om-jobb-etter-bi/AMU%202016%20norsk.pdf>

Hansen, T. (2015). *Departement*. Hentet fra Store Norske Leksikon : <https://snl.no/departement>

Helland, H. (2004). *Sosial ulikhet blant sosial- og siviløkonomer*. Oslo: Universitetet i Oslo.

Hermansen, T. (2015). *En bedre styrt stat?* Bergen: Fagbokforlaget.

International Monetary Fund. (2014). Norway. Selected issues. 14, s. 260.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm.

Justisdepartementet. (1998). *Innstilling fra justiskomiteen om offentlighetsprinsippet i forvaltningen* (Innst. St.meld. nr. 21 - 1998-99). Hentet fra <https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/innstillinger/stortinget/1998-1999/inns-199899-021.pdf>

Kapital . (2016). *Kapital 500 største*. Hentet fra <http://www.kapital500.no/>

Katzenbach, J. (1998). *Teams at the top. Unleashing the potential of both teams and individual leaders*. Boston: Harvard Business School Press.

Kjærvik, J., & Askim, J. (2015). *Etatsstyring i praksis: En kartlegging av departementenes målstyring av underliggende virksomheter*. Hentet fra Regjeringen: <https://nettsteder.regjeringen.no/bedrestyringogledelse/files/2015/11/Etatsstyring-i-praksis-En-kartlegging-av-departementenes-m%C3%A5lstyring-av-underliggende-virksomheter.pdf>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2014). *Program for bedre styring og ledelse i staten 2014-2017*. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2016). *Digital agenda for Norge IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet* (Meld. St. 27 2015–2016). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/fe3e34b866034b82b9c623c5cec39823/no/pdfs/stm201520160027000dddpdfs.pdf>

Kvålshaugen, R. (2001). *The Antecedents of Management Competence: The Role of Educational Background and Type of Work Experience*. Sandvika: Department of Strategy, Norwegian School of Management.

Kvålshaugen, R., & Amdam, R. (2014). Stability and change in managerial elites: the institution of management education in Norway from 1936 to 2009. *Management & Organizational History*, 9(3), ss. 272-287.

Lien, O. C. (2014). Få bytter jobb etter fylte 50 år. Hentet fra <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Kunnskap/Analyser+fra+NAV/Arbeid+og+velferd/Arbeid+og+velferd/f%C3%A5-bytter-jobb-etter-fylte-50-%C3%A5r>

Maclean, M., Harvey, C., & Chia, R. (2010). Dominant Corporate Agents and the Power Elite in France and Britain. *Organization Studies*, 31(3), ss. 327-348.

Mathieu, J., Maynard, M. T., & Rapp, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34(3), ss. 410-476.

Nadler, D. A. (1998). *Executive team effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

Naranjo-Gil, D., Maas, V., & Hartmann, F. G. (2009). How CFOs Determine Management Accounting Innovation: An Examination of Direct and Indirect Effects . *European Accounting Review*, 18(4), ss. 667-695.

Norges Handelshøyskole. (2016). *Job Market Survey*. Hentet fra www.nhh.no:
<https://www.nhh.no/contentassets/cfcb428722c9499ca76c8728c6e11f1a/nhh-job-marked-survey-2016.pdf>

Norsk senter for forskningsdata. (2017). *Forvaltningsdatabasen*. Hentet fra
<http://www.nsd.uib.no/polsys/data/forvaltning/forvaltningsenhet>

NOU 1989:5. (1989). *En bedre organisert stat*. Hentet fra
<https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/odn/tmp/2002/0034/ddd/pdfv/154719-nou1989-5.pdf>

NOU 2003:34. (2003). *Mellom stat og marked. Selvstendige organisasjonsformer i staten*. Hentet fra
<https://www.regjeringen.no/contentassets/847674d2c5f74980b40c468bfe797fd4/no/pdfs/nou200320030034000dddpdfs.pdf>

NOU 2015:1. (2015). *Produktivitet - grunnlag for vekst og velferd. Produktivitetskommisjonens første rapport*. Hentet fra
<https://www.regjeringen.no/contentassets/ef2418d9076e4423ab5908689da67700/no/pdfs/nou201520150001000dddpdfs.pdf>

NOU 2016:3. (2016). *Ved et vendepunkt: Fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi. Produktivitetskommisjonens andre rapport*. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/64bcb23719654abea6bf47c56d89bad5/no/pdfs/nou201620160003000dddpdfs.pdf>

Offentleglova. Lov 19.mai 2006 nr. 16 om rett til innsyn i dokument i offentlig verksemd.

Olsen, J. P. (2008). The Ups and Downs of Bureaucratic Organization. *Annual Review of Political Science*(11), ss. 13–37.

Olsen, T. E. (2012). *Diffusion and Adoption of Management Accounting Innovations in the Public Sector: The Case of Norwegian Health Entities and Institutions Within Higher Education*. Bergen: Norges Handelshøyskole.

Rainey, H. (1983). Public Agencies and Private Firms: Incentive Structures, Goals and Individual Roles. *Administration and Society*, 15(2), ss. 207-42.

Regjeringen.no. (2014). *Ofte stilte spørsmål. Helse- og omsorgsdepartementet* . Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/sykehus/innsikt/nokkeltall-og-fakta---ny/ofte-stilte-sporsmal/id534086/>

Regnskapsloven. Lov 17.juli 1998 om årsregnskap m.v.

Sanner, J. T. (2016). *Topplederkonferansen 2016: Sanners lederforventninger*. Hentet fra www.regjeringen.no/no/aktuelt/topplederkonferansen-2016/id2483700/

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. (6. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.

Senter for statlig økonomistyring. (2010). *Resultatmåling. Mål- og resultatstyring i staten*. Hentet fra

https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fd/dokumenter/resultatmaaling_maal_og_resultatstyring_i_staten.pdf

- Slagsstad, R., & Messel, J. (2014). *Profesjonshistorier*. Oslo: Pax Forlag.
- Solstad, E., & Olsen, T. (2017). Den kyndige økonomisk/ administrative fagutøverens helhetsforståelse. *Praktisk økonomi & finans*, 33(1).
- Statskonsult. (2004). *Toppledere i staten – Rekruttering*. Oslo: Statskonsult.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Universitet i Bergen. (2008). *Studieplan for mastergradsstudiet i rettsvitenskap ved universitet i Bergen*. Hentet fra <http://www.uib.no/filearchive/STUDIEPLAN%20FOR%20MASTERGRADSSTUDIET.pdf>
- Universitets- og høyskolerådet . (2012). *Plan for toårig masterstudium i økonomi og administrasjon*. Hentet fra http://www.uhr.no/documents/vedtatt_plan_for_to_rig_masterstudium_i_ekonomi_og_administrasjon.pdf
- Utdanning.no. (2017a). *Jurister*. Hentet fra <https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/jurist>
- Utdanning.no. (2017b). *Statsvitere*. Hentet fra <https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/statsviter>
- Utdanning.no. (2017c). *Samfunnsøkonomer*. Hentet fra <https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/samfunnsokonom>
- Utdanning.no. (2017d). *Sivilingeniør*. Hentet fra <https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/sivilingenior>
- Utredningsinstruksen. Instruks 1.mars 2016 om utredning av statlige tiltak.
- Verdipapirhandelloven. Lov 29.juni 2007 nr. 75 om verdipapirhandel
- Wennes, G. (2017). Advarsel: risiko for ufaglært ledelse. *Praktisk økonomi & finans*, 33(2).

Wiers-Jenssen, J., T., A., & Næss, T. (2014). *Utdanner vi økonomer for framtidens arbeidsliv?* Oslo: NIFU.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Øverland, K. N. (2009). *Norske toppleiargruppe: Ein deskriptiv studie av samansetjing, oppleving av leiarmøte og bruk av teamutvikling*. Hentet fra Universitet i Oslo: <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/18538/HOVUDOPPGxVEx290509.pdf>

9. Vedlegg

9.1 Vedlegg 1: Spørreundersøkelse

Er siviløkonomer underrepresentert i ledergruppen til offentlige virksomheter?

**** Siviløkonom** defineres som et fireårig studium eller femårig studium bestående av bachelor- og mastergrad innenfor økonomiske og administrative fag. Siviløkonom er en beskyttet tittel som kun kan tildeles av gitte utdanningsinstitusjoner^{***}. Tilsvarende utdanning fra utlandet vil også aksepteres i vår undersøkelse, fint om informasjon legges inn i kommentarfeltet.

*******Norske utdanningsinstitusjoner inkluderer: Høgskolen i Oslo og Akershus, Norges Handelshøyskole, Handelshøyskolen i Trondheim (nå NTNU), Handelshøyskolen BI, Nord universitet, Universitet i Stavanger, Universitet i Agder, Høgskolen i Sørøst-Norge, Universitet i Tromsø, Norges miljø- og biovitenskapelig universitet (NMBU) og Høgskolen i Molde.

En masterutredning skrevet i samarbeid med Econa (interesse- og arbeidstakerorganisasjon for siviløkonomer).



Hvilken offentlig virksomhet representerer du? *

Short-answer text

Hvor mange ansatte er det i deres ledergruppe? (angi tall) *

Short-answer text

Hvor mange av disse er utdannet siviløkonom^{**}? *

Short-answer text

Under kan du legge inn utdanningsbakgrunn dersom du er usikker på om kravet til siviløkonom er oppfylt, så vil vi ta en vurdering på det.

Long-answer text

9.2 Vedlegg 2: Informasjonsskriv og intervjuguide

9.2.1 Informasjonsskriv

Vi er to studenter fra Norges Handelshøyskole som denne høsten skriver vår avsluttende masterutredning innenfor finansiell økonomi. Oppgaven skrives i samarbeid med Econa, interesse- og arbeidstakerorganisasjon for siviløkonomer.

Hensikten med utredningen er å forklare hvorfor andelen av siviløkonomer i ledergruppen til offentlig virksomheter er lavere enn i private bedrifter. Vi vil anvende teori knyttet til ledergrupper, ledelse i offentlig versus privat sektor og hvilke kvalifikasjoner en siviløkonom har. En stor del av oppgaven har vært å kartlegge andel siviløkonomer i ledergruppen til offentlig virksomheter. Utredningen har følgende problemstilling:

Hvor stor andel av offentlige virksomheter har siviløkonomer i ledergruppen, og hvorfor avviker eventuelt denne andelen fra det vi ser i private bedrifter?

For å få et representativt utvalg har vi valgt å avgrense oppgaven til å gjelde offentlig etater som etter regnskapsloven kan karakteriseres som ”store foretak”, iht. rskl. §§ 1-5 og 1-6. Dette gjelder et utvalg på 102 etater. Vi søker å finne ut av hvorfor andelen siviløkonomer er såpass lav i forhold til private bedrifter og statlig aksjeselskap. For å få innsikt i dette ønsker vi å intervju administrerende direktør i virksomheter med lav eller ingen andel siviløkonomer. For å sikre validitet vil vi også intervju virksomheter hvor det er en større andel siviløkonomer.

En deltakelse i studien innebærer

Et intervju med oss på ca 45 minutter på et avtalt sted. Vedlagt ligger en intervjuguide med temaer for intervjuet, slik at du får muligheten til å forberede deg på forhånd. Dersom du samtykker, ønsker vi å benytte lydopptaker under intervjuet. Intervjuet vil senere transkriberes og sendes til intervjuobjektet for godkjenning, slik at vi sikrer at uttalelsene er tolket riktig.

Informasjonsbehandling

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Navn og stilling vil føres ved hjelp av koder (koblingsnøkkel), slik at ditt navn og dine uttalelser ikke kan knyttes sammen. Materialet vil bli lagret lokalt på en privat pc, og pc-en er sikret via brukernavn og passord. Alle intervjuobjekter vil ha mulighet til å være fullstendig anonyme i utredningen. Prosjektet skal etter planen avsluttes 20.12.2017, og all informasjon vil bli slettet når utredningen er levert.

Frivillig deltakelse

En deltakelse i studien er frivillig, og du kan når som helst velge å avslutte intervjuet eller ikke svare på enkelte spørsmål. Dersom du har spørsmål knyttet til studien, ta kontakt med Caroline Dehlimarken (tlf. 41559475) eller Emilie Flaate (tlf. 45853112), eventuelt veileder for oppgaven, Finn Kinserdal (tlf. 55959164).

Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD – Norsk senter for forskningsdata.

Samtykke til deltakelse

Jeg er innforstått med opplysningene som er beskrevet over, og villig til å delta i studien

(Signatur prosjektdeltaker, dato)

9.2.2 Intervjuguide

Introduksjon

- Kort om oss og oppgaven
- Kan du fortelle kort om deg selv og din arbeidserfaring?

Organisering av ledergruppen

1. Hva mener du gir en best fungerende ledergruppe?
2. Sitter den med sterkest fagkompetanse i ledergruppen?
3. Er det viktig for dere at det er mangfold i utdanningsbakgrunnen til de som sitter i ledergruppen?
4. Hva måles dere på?
5. Er det andre krav til ledelsen i offentlig virksomheter enn i private bedrifter?
6. Hvem har ansvar for budsjett, økonomistyring og rapportering?

Rekruttering av ledere

7. Er høyere utdanning et minstekrav eller ser dere etter en spesiell utdanning når dere skal ansette en leder?
8. Hva slags erfaring ser dere etter?
9. Hva legger dere mest vekt på av utdanning, erfaring og personlig egnethet?
10. Er siviløkonomer interessert i lederstillingene dere utlyser?
11. Har dere kvalifiserte kandidater til lederstillingene som er siviløkonomer?

Siviløkonomer i organisasjonen

13 Hvor tenker du en siviløkonom vil passe i deres organisasjon? Og hvorfor?

14 Hvis dere har siviløkonomer, hvilke arbeidsoppgaver har de i organisasjonen?

Avslutning:

- Ønsker du å tilføye noe mer til temaene vi har snakket om?
- Tusen takk for at du tok deg tid!

9.3 Vedlegg 3: Detaljert intervjuguide

Introduksjon

- Kort om oss og oppgaven. Informere om lydopptak. Informere om at vi forholder oss til Personvernombudet for forskning.
- Kan du fortelle kort om din arbeidserfaring?
- Hvordan havnet du i denne stillingen, var det bevisst/ubevisst?

Organisering av ledergruppen

1. Basert på dine erfaringer som leder, hva mener du gir en best fungerende ledergruppe?
2. Hva er tanken bak organiseringen av ledergruppen?
3. Sitter den med sterkeste fagkompetanse i ledergruppen eller vektlegges andre egenskaper?
4. Er det andre krav til ledelsen i offentlig etater enn i private bedrifter?
5. Er viktig med ulike utdanningsbakgrunn i ledergruppen?
 - I privat sektor ser man en stor andel siviløkonomer i ledergruppen. Ville dette fungert hos dere, gitt riktig erfaring?
6. Hva måles dere på?
 - Hva tenker dere om dette?
 - Er du med på å påvirke deres mål?
7. Hvem har ansvaret for budsjettarbeidelse, økonomistyring, rapportering og investeringsvurderinger i organisasjonen?
8. Sitter økonomisjefen i ledergruppen? Hvorfor?
 - Utdanningsbakgrunn?
 - Hvordan vurderer dere siviløkonomutdannelsen?

Rekruttering av ledere

9. Er høyere utdanning et minstekrav eller ser dere etter en spesiell utdanning når dere skal ansette en leder?
10. Hva slags erfaring ser dere etter?

- Offentlig sektor eller privat sektor, hvorfor?
 - Hvorfor er en person fra privat sektor mindre aktuell?
 - Har dere søkere med erfaring utelukkende fra privat sektor?
 - I dagens ledergrupper, kommer de fra egen organisasjon eller andre off. etater?
11. Hva legger dere mest vekt på av utdanning, erfaring og personlig egnethet?
12. Er siviløkonomer interessert i lederstillingene som utlyses?
- Hvis ja: hvordan er kvaliteten på søkermassen? Godt utvalg?
13. Har dere kvalifiserte kandidater til ledergruppen som er siviløkonomer?
- Hvis ja: hvorfor ble ikke siviløkonomen valgt?
 - Hvilken bakgrunn ble valgt fremfor siviløkonomen?
 - Kommer disse fra offentlig eller fra privat sektor?
14. De siviløkonomen som søker, hvilke bakgrunn har typisk disse?
15. Tror du et sterkt fagmiljø påvirker deres søkerandel av siviløkonomer?
16. Tror du lønn er et viktig aspekt som påvirker deres søkermassen?
- Har dere konkurransedyktig lønn ift. det private?

Siviløkonomer i virksomheten

17. Hvor tenker du en siviløkonom vil passe i deres organisasjon? Og hvorfor?
- Hva mener du en siviløkonom vil kunne bidra med?
 - Kjenner du til siviløkonomstudiet?
18. Har du tidligere vært i ledergruppen med en siviløkonom? Hva er dine erfaringer?
- Hvis ja: hva mener du er en siviløkonoms sterkeste side?
 - Hvis nei: har du jobbet med siviløkonom andre steder i organisasjonen?
19. Har dere siviløkonomer andre steder i organisasjonen?
- Hvis ja: har noen av disse vært aktuelle for ledergruppen?
 - Hvorfor/ hvorfor ikke?
 - Har disse lederambisjoner?
 - Baseres dette primært på erfaring/personlighet, eller har utdanning også noe å si?
20. Hvem jobber med strategi i organisasjonen?

Avslutning

- Ønsker du å tilføye noe mer til temaene vi har snakket om?
- Ønsker du å få tilsendt en transkribering i etterkant?
- Tusen takk for at du tok deg tid!

9.4 Vedlegg 4: Alle offentlige virksomheter

Navn	Departement	Type
1 Administrativt forskningsfond	Kunnskapsdepartementet	Stiftelse
2 Aerospace Industrial Maintenance Norway SF	Forsvarsdepartementet	Heleide AS
3 Ambita AS	Nærings- og fiskeridepartementet	Heleide AS
4 Andøya Space Center AS	Nærings- og fiskeridepartementet	AS deleide;majoritet
5 Antidoping Norge	Kulturdepartementet	Stiftelse
6 Arbeids- og velferdsdirektoratet	Arbeids- og sosialdepartementet	Direktorat
7 Arbeidsretten	Arbeids- og sosialdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
8 Arctic Monitoring and Assessment Programme (AMAP)	Klima- og miljødepartementet	Stiftelse
9 Argentum Fondsinvesteringer as	Nærings- og fiskeridepartementet	Heleide AS
10 Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
11 Arkivverket (inkl.riksarkivet)	Kulturdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
12 AVINOR as	Samferdselsdepartementet	Heleide AS
13 Bane NOR SF	Samferdselsdepartementet	Statsforetak
14 BaneService AS	Nærings- og fiskeridepartementet	Heleide AS
15 Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet	Barne- og likestillingsdepartementet	Direktorat
16 Barneombudet	Barne- og likestillingsdepartementet	Direktorat
17 Beitostølen helsesportsenter	Helse- og omsorgsdepartementet	Stiftelse
18 Bioteknologirådet	Helse- og omsorgsdepartementet	Direktorat
19 Bjørnøen A/S	Nærings- og fiskeridepartementet	Heleide AS
20 Brønnøysundregistrene	Nærings- og fiskeridepartementet	Direktorat
21 Carte Blanche A/S	Kulturdepartementet	AS deleide;majoritet
22 Cernaq ASA	Nærings- og fiskeridepartementet	AS deleide;majoritet
23 CESSDA AS	Kunnskapsdepartementet	Heleide AS
24 CICERO Senter for klimaforskning	Klima- og miljødepartementet	Stiftelse
25 Datatilsynet	Kommunal- og moderniseringsdepartementet	Direktorat
26 De nasjonale forskningsetiske komiteene	Kunnskapsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
27 Den Nationale Scene	Kulturdepartementet	AS deleide;majoritet
28 Den norske kirke	Kulturdepartementet	Kirkelig rettssubjekt
29 Den norske nasjonalkommisjonen for Unesco	Kunnskapsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
30 Den Norske Opera & Ballett	Kulturdepartementet	Heleide AS
31 Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon	Kommunal- og moderniseringsdepartementet	Direktorat
32 Det kongelige Norske Videnskabers Selskaps Stiftelse	Kunnskapsdepartementet	Stiftelse
33 Det norske fredskorpset	Utenriksdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
34 Det norske justervesen	Nærings- og fiskeridepartementet	Direktorat
35 Det praktisk-teologiske seminar	Kulturdepartementet	Kirkelig rettssubjekt
36 Direktoratet for arbeidstilsynet	Arbeids- og sosialdepartementet	Direktorat
37 Direktoratet for byggkvalitet	Kommunal- og moderniseringsdepartementet	Direktorat

38	Direktoratet for e-helse	Helse- og omsorgsdepartementet	Direktorat
39	Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi)	Kommunal- og moderniseringsdepartementet	Direktorat
40	Direktoratet for mineralforvaltning med Bergmesteren for Svalbard	Nærings- og fiskeridepartementet	Direktorat
41	Direktoratet for nødkommunikasjon	Justis- og beredskapsdepartementet	Direktorat
42	Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap	Justis- og beredskapsdepartementet	Direktorat
43	Direktoratet for utviklingssamarbeid (Norad)	Utenriksdepartementet	Direktorat
44	Direktoratet for økonomistyring	Finansdepartementet	Direktorat
45	Distriktsenteret - Kompetansesenter for distriktsutvikling	Kommunal- og moderniseringsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
46	Domstoladministrasjonen	Justis- og beredskapsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
47	Eksportkreditt Norge AS	Nærings- og fiskeridepartementet	Heleide AS
48	Electronic Chart Center A/S	Nærings- og fiskeridepartementet	Heleide AS
49	Enova SF	Olje- og energidepartementet	Statsforetak
50	Filmparken AS	Kulturdepartementet	AS deleide;majoritet
51	Finanstilsynet	Finansdepartementet	Direktorat
52	Fiskeri- og havbruksnærings forskningsfond	Nærings- og fiskeridepartementet	Finansieringsinstitusjoner
53	Fiskeridirektoratet	Nærings- og fiskeridepartementet	Direktorat
54	Flytoget AS	Nærings- og fiskeridepartementet	Heleide AS
55	Folkkehelseinstituttet	Helse- og omsorgsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
56	Folketrygdfondet	Finansdepartementet	Særlovsselskap
57	Forbrukerombudet	Barne- og likestillingsdepartementet	Direktorat
58	Forbrukerrådet	Barne- og likestillingsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
59	Foreldreutvalget for grunnopplæringen	Kunnskapsdepartementet	Direktorat
60	Forsvaret	Forsvarsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
61	Forsvarets forskningsinstitutt	Forsvarsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
62	Forsvarsbygg	Forsvarsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
63	Forsvarsmateriell	Forsvarsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
64	Frambu helsesenter	Helse- og omsorgsdepartementet	Stiftelse
65	Fransenteret AS	Klima- og miljødepartementet	AS deleide;majoritet
66	Garantiinstituttet for eksportkreditt	Nærings- og fiskeridepartementet	Forvaltningsbedrifter
67	Garantikassen for fiskere	Nærings- og fiskeridepartementet	Finansieringsinstitusjoner
68	Gassco AS	Olje- og energidepartementet	Heleide AS
69	Gassnova SF	Olje- og energidepartementet	Statsforetak
70	Generaladvokaten	Justis- og beredskapsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
71	GRID-Arendal	Klima- og miljødepartementet	Stiftelse
72	Havforskningsinstituttet	Nærings- og fiskeridepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
73	Helse Midt-Norge RHF	Helse- og omsorgsdepartementet	Helseforetak
74	Helse Nord RHF	Helse- og omsorgsdepartementet	Helseforetak
75	Helse Sør-Øst RHF	Helse- og omsorgsdepartementet	Helseforetak

76 Helse Vest RHF	Helse- og omsorgsdepartementet	Helseforetak
77 Helsedirektoratet sentralt	Helse- og omsorgsdepartementet	Direktorat
78 Helsejenestens driftsorganisasjon for nødnett HF	Helse- og omsorgsdepartementet	Helseforetak
79 Hovedredningssentralene	Justis- og beredskapsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
80 Husbanken - hovedkontoret	Kommunal- og moderniseringsdepartementet	Direktorat
81 Husleietvistutvalget	Kommunal- og moderniseringsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
82 Høgskolen i Innlandet	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
83 Høgskolen i Molde	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
84 Høgskolen i Oslo og Akershus	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
85 Høgskolen i Sørøst-Norge	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
86 Høgskolen i Volda	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
87 Høgskolen i Østfold	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
88 Høgskulen på Vestlandet	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
89 Høyesterett	Justis- og beredskapsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
90 Innovasjon Norge	Nærings- og fiskeridepartementet	Særlovsselskap
91 Institutt for kreftforskning	Helse- og omsorgsdepartementet	Stiftelse
92 Institutt for sammenlignende kulturforskning	Kulturdepartementet	Stiftelse
93 Integrerings- og mangfoldsdirektoratet	Justis- og beredskapsdepartementet	Direktorat
94 Internasjonalt reindriftssenter	Kommunal- og moderniseringsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
95 Investinor AS	Nærings- og fiskeridepartementet	Heleide AS
96 Jernbanedirektoratet	Samferdselsdepartementet	Direktorat
97 KIFO, Institutt for kirke- og livssynsforskning	Kulturdepartementet	Stiftelse
98 Kimen Såvarelaboratoriet AS	Landbruks- og matdepartementet	AS deleide;majoritet
99 Kings Bay A/S	Nærings- og fiskeridepartementet	Heleide AS
100 Kirkerådet	Kulturdepartementet	Kirkelig rettssubjekt
101 Klagenemnda for industrielle rettigheter	Nærings- og fiskeridepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
102 Kommissjonen for gjenopptakelse av straffesaker	Justis- og beredskapsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
103 Kommunalbanken AS	Kommunal- og moderniseringsdepartementet	Heleide AS
104 Kompetanse Norge	Kunnskapsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
105 Kongsberg Gruppen ASA	Nærings- og fiskeridepartementet	AS deleide;majoritet
106 Konkurransetilsynet	Nærings- og fiskeridepartementet	Direktorat
107 Kontoret for voldsofferstatning	Justis- og beredskapsdepartementet	Direktorat
108 Kriminalomsorgsdirektoratet	Justis- og beredskapsdepartementet	Direktorat
109 Kulturtanken - Den kulturelle skolesekken Norge	Kulturdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
110 Kunst i offentlige rom	Kulturdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
111 Kunsthøgskolen i Oslo	Nærings- og fiskeridepartementet	Direktorat
112 Kunsthøgskolen i Oslo	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
113 Kystverket hovedkontoret	Samferdselsdepartementet	Direktorat

114 Landbruksdirektoratet	Landbruks- og matdepartementet	Direktorat
115 Likestillings- og diskrimineringsnemnda	Barne- og likestillingsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
116 Likestillings- og diskrimineringsombudet	Barne- og likestillingsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
117 Lotteri- og stiftelsestilsynet	Kulturdepartementet	Direktorat
118 Luffartsilsynet	Samferdselsdepartementet	Direktorat
119 Mattilsynet - hovedkontoret	Landbruks- og matdepartementet	Direktorat
120 Medietilsynet	Kulturdepartementet	Direktorat
121 Mesta Konsern AS	Nærings- og fiskeridepartementet	Heleide AS
122 Meteorologisk institutt	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
123 Miljødirektoratet	Klima- og miljødepartementet	Direktorat
124 Montebello-senteret	Helse- og omsorgsdepartementet	Stiftelse
125 Nammo - Nordic Ammunition Company	Nærings- og fiskeridepartementet	AS deleide-majoritet
126 Nasjonal IKT HF	Helse- og omsorgsdepartementet	Helseforetak
127 Nasjonal kommunikasjonsmyndighet (nkom)	Samferdselsdepartementet	Direktorat
128 Nasjonal sikkerhetsmyndighet	Forsvarsdepartementet	Direktorat
129 Nasjonalbibliotekaren	Kulturdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
130 Nasjonalmuseet for kunst, arkitektur og design	Kulturdepartementet	Stiftelse
131 Nasjonalt institutt for ernærings- og sjømatforskning	Nærings- og fiskeridepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
132 Nasjonalt klageorgan for helsejtenesten	Helse- og omsorgsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
133 Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (Nokut)	Kunnskapsdepartementet	Direktorat
134 Nationaltheatret AS	Kulturdepartementet	Heleide AS
135 Nidaros Domkirkes Restaureringsarbeider	Kulturdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
136 NIFU Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning	Kunnskapsdepartementet	Stiftelse
137 NOFIMA AS (Norsk Fiskeri- og Matforskning AS)	Nærings- og fiskeridepartementet	Særlovsselskap
138 Nord Universitet	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
139 Nor-fishing	Nærings- og fiskeridepartementet	Stiftelse
140 NORFUND - Statens investeringsfond for næringsvirksomhet i utviklingsland	Utenriksdepartementet	Særlovsselskap
141 Norges Bank	Finansdepartementet	Finansieringsinstitusjoner
142 Norges forskningsråd	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
143 Norges geologiske undersøkelse	Nærings- og fiskeridepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
144 Norges Handelshøyskole	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
145 Norges idrettshøgskole	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
146 Norges miljø- og biovitenskapelige universitet	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
147 Norges musikkhøgskole	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
148 Norges sjømatråd AS	Nærings- og fiskeridepartementet	Heleide AS
149 Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
150 Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE)	Olje- og energidepartementet	Direktorat
151 Norgesuniversitetet	Kunnskapsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer

152 NORLA - Senter for norsk skjønn- og faglitteratur i utlandet	Kulturdepartementet	Stiftelse
153 Norsk akkreditering	Nærings- og fiskeridepartementet	Direktorat
154 Norsk Bergverksmuseum	Kulturdepartementet	Stiftelse
155 Norsk design- og arkitektursenter	Nærings- og fiskeridepartementet	Stiftelse
156 Norsk filminstitutt	Kulturdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
157 Norsk Folkemuseum	Kulturdepartementet	Stiftelse
158 Norsk Helseneff SF	Helse- og omsorgsdepartementet	Statsforetak
159 Norsk Hestesenter	Landbruks- og matdepartementet	Stiftelse
160 Norsk institutt for bioøkonomi	Landbruks- og matdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
161 Norsk institutt for kulturminneforskning (NIKU)	Klima- og miljødepartementet	Stiftelse
162 Norsk Institutt for luftforskning (NILU)	Klima- og miljødepartementet	Stiftelse
163 Norsk institutt for naturforskning (NINA)	Klima- og miljødepartementet	Stiftelse
164 Norsk institutt for vannforskning (NIVA)	Klima- og miljødepartementet	Stiftelse
165 Norsk kulturminnefond, Sekretariatet	Klima- og miljødepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
166 Norsk kulturråd	Kulturdepartementet	Direktorat
167 Norsk Lovdata	Justis- og beredskapsdepartementet	Stiftelse
168 Norsk lyd og blindeskriftbibliotek	Kulturdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
169 Norsk Oljemuseum	Olje- og energidepartementet	Stiftelse
170 Norsk pasientskadeerstatning	Helse- og omsorgsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
171 Norsk Polarinstitutt	Klima- og miljødepartementet	Direktorat
172 Norsk Rikskringkasting AS	Kulturdepartementet	Heleide AS
173 Norsk Romsenter	Nærings- og fiskeridepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
174 Norsk Skogmuseum	Kulturdepartementet	Stiftelse
175 Norsk Teknisk Museum	Kulturdepartementet	Stiftelse
176 Norsk Tipping A/S	Kulturdepartementet	Særlovsselskap
177 Norsk utenrikspolitisk institutt	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
178 NorStella Foundation	Nærings- og fiskeridepartementet	Stiftelse
179 Norwegian Energy Partners	Olje- og energidepartementet	Stiftelse
180 NSB AS	Samferdselsdepartementet	Heleide AS
181 NSD - Norsk senter for forskningsdata	Kunnskapsdepartementet	Heleide AS
182 Nye Veier AS	Samferdselsdepartementet	Heleide AS
183 Office for Contemporary Art Norway	Utenriksdepartementet	Stiftelse
184 Oljedirektoratet	Olje- og energidepartementet	Direktorat
185 Ombuds mannen for forsvaret	Kommunal- og moderniseringsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
186 Opplæringskontoret for statlige virksomheter i Oslo og Akershus	Nærings- og fiskeridepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
187 Oslo børs	Arbeids- og sosialdepartementet	Finansieringsinstitusjoner
188 Pensjonstrygden for sjømenn	Olje- og energidepartementet	Direktorat
189 Petoro as	Olje- og energidepartementet	Særlovsselskap

190 PETRAD	Olje- og energidepartementet	Stiftelse
191 Petroleumsstilsynet	Arbeids- og sosialdepartementet	Direktorat
192 Politidirektoratet	Justis- og beredskapsdepartementet	Direktorat
193 Politiets sikkerhetstjeneste	Justis- og beredskapsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
194 Posten Norge AS	Samferdselsdepartementet	Heleide AS
195 Preus museum	Kulturdepartementet	Stiftelse
196 Radiumhospitalets Forskningsstiftelse	Helse- og omsorgsdepartementet	Stiftelse
197 Reglerådet	Nærings- og fiskeridepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
198 Regjeringsadvokaten	Statsministerens kontor	Andre ordinære forvaltningsorganer
199 Reiseplan og billett AS	Samferdselsdepartementet	Heleide AS
200 Ressursenter for omstilling i kommunene (RO)	Arbeids- og sosialdepartementet	Stiftelse
201 Riksadvokaten	Justis- og beredskapsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
202 Riksantikvaren - direktoratet for kulturminneforvaltning	Klima- og miljødepartementet	Direktorat
203 Riksmeklingsmannen	Arbeids- og sosialdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
204 Riksteatret	Kulturdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
205 Rogaland teater	Kulturdepartementet	AS deleide;majoritet
206 Sametinget - administrasjonen	Kommunal- og moderniseringsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
207 Samisk Høgskole	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
208 Sekretariatet for konfliktrådene	Justis- og beredskapsdepartementet	Direktorat
209 Sekretariatet for Markedsrådet og Forbrukertvistutvalget	Barne- og likestillingsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
210 Senter for grunnforskning	Kunnskapsdepartementet	Stiftelse
211 Senter for IKT i utdanningen	Kunnskapsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
212 Senter for internasjonalisering av utdanning	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
213 Sentralenheten for fylkesnemndene for barnevern og sosiale saker	Barne- og likestillingsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
214 Simula Research Laboratory AS	Kunnskapsdepartementet	Heleide AS
215 SIVA - Selskapet for Industrivekst SF	Nærings- og fiskeridepartementet	Statsforetak
216 Sivilombudsmannen - Stortingets ombudsmann for forvaltningen	Nærings- og fiskeridepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
217 Sjøfartsdirektoratet	Nærings- og fiskeridepartementet	Direktorat
218 Skattedirektoratet	Finansdepartementet	Direktorat
219 Space Norway AS	Nærings- og fiskeridepartementet	Heleide AS
220 Spesialenheten for politisaker	Justis- og beredskapsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
221 Språkrådet	Kulturdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
222 Statens arbeidsmiljøinstitutt	Arbeids- og sosialdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
223 Statens havarikommisjon for transport	Samferdselsdepartementet	Direktorat
224 Statens helsetilsyn	Helse- og omsorgsdepartementet	Direktorat
225 Statens jernbanetilsyn	Samferdselsdepartementet	Direktorat
226 Statens kartverk	Kommunal- og moderniseringsdepartementet	Forvaltningsbedrifter
227 Statens legemiddelverk	Helse- og omsorgsdepartementet	Direktorat

228 Statens lånekasse for utdanning	Kunnskapsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
229 Statens pensjonskasse	Arbeids- og sosialdepartementet	Forvaltningsbedrifter
230 Statens sivilrettsforvaltning	Justis- og beredskapsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
231 Statistisk sentralbyrå	Finansdepartementet	Direktorat
232 Statkraft AS	Nærings- og fiskeridepartementet	Heleide AS
233 Statnett SF	Olje- og energidepartementet	Statsforetak
234 Statoil ASA	Olje- og energidepartementet	AS deleide;majoritet
235 Statsbygg	Kommunal- og moderniseringsdepartementet	Forvaltningsbedrifter
236 Statskog SF	Landbruks- og matdepartementet	Statsforetak
237 Staur Gård AS	Landbruks- og matdepartementet	Heleide AS
238 Stavanger Symfoniorkester Stiftelse	Kulturdepartementet	Stiftelse
239 Stiftelsen Akershus festning for Kunst og Kultur	Forsvarsdepartementet	Stiftelse
240 Stiftelsen Asta	Kulturdepartementet	Stiftelse
241 Stiftelsen Det norske arboret	Landbruks- og matdepartementet	Stiftelse
242 Stiftelsen for industriell og teknisk forskning SINTEF	Kunnskapsdepartementet	Stiftelse
243 Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning	Kunnskapsdepartementet	Stiftelse
244 Stiftelsen Harmonien	Kulturdepartementet	Stiftelse
245 Stiftelsen KSL Matmerk	Landbruks- og matdepartementet	Stiftelse
246 Stiftelsen Landbrukets næringsmiddelforskning	Landbruks- og matdepartementet	Stiftelse
247 Stiftelsen Miljømerking	Barne- og likestillingsdepartementet	Stiftelse
248 Stiftelsen Norconserv	Nærings- og fiskeridepartementet	Stiftelse
249 Stiftelsen Norsk Villreinsenter	Klima- og miljødepartementet	Stiftelse
250 Stiftelsen Oslo-filharmonien	Kulturdepartementet	Stiftelse
251 Stiftelsen Polaria	Klima- og miljødepartementet	Stiftelse
252 Stiftelsen Rom for Kunst og Arkitektur	Kulturdepartementet	Stiftelse
253 Stiftelsen Svalbardposten	Justis- og beredskapsdepartementet	Stiftelse
254 Stiftelsen Teknologiformidling	Nærings- og fiskeridepartementet	Stiftelse
255 Store Norske Spitsbergen Kulkompani A/S	Nærings- og fiskeridepartementet	Heleide AS
256 Stortingets administrasjon	Nærings- og fiskeridepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
257 Studentsamskipnadene	Kunnskapsdepartementet	Stiftelse
258 Sykehjelps- og pensjonsordningen for leger (SOP)	Arbeids- og sosialdepartementet	Stiftelse
259 Sykehusbygg HF	Helse- og omsorgsdepartementet	Helseforetak
260 Sysselmannen på Svalbard	Justis- og beredskapsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
261 Teknologirådet - sekretariatet	Kunnskapsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
262 Telenor ASA	Nærings- og fiskeridepartementet	AS deleide;majoritet
263 Tilsynsrådet for advokatvirksomhet	Justis- og beredskapsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
264 Togmaterieell AS	Samferdselsdepartementet	Heleide AS
265 Togvedlikehold AS	Samferdselsdepartementet	Heleide AS

266 Tolldirektoratet	Finansdepartementet	Direktorat
267 Trasoppleiklinikk	Arbeids- og sosialdepartementet	Stiftelse
268 Trondheim Symfoniorkester	Kulturdepartementet	Stiftelse
269 Trygderetten	Arbeids- og sosialdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
270 Trøndelag teater	Kulturdepartementet	AS deleide;majoritet
271 UiT Norges arktiske universitet	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
272 UNINETT	Kunnskapsdepartementet	Heleide AS
273 Universitetet i Agder	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
274 Universitetet i Bergen	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
275 Universitetet i Oslo	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
276 Universitetet i Stavanger	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
277 Universitetssenteret på Svalbard AS	Kunnskapsdepartementet	Heleide AS
278 Utdanningsdirektoratet	Kunnskapsdepartementet	Direktorat
279 Utlendingsdirektoratet	Justis- og beredskapsdepartementet	Direktorat
280 Utlendingsnemnda	Justis- og beredskapsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
281 Valgdirektoratet	Kommunal- og moderniseringsdepartementet	Direktorat
282 Valnesfjord helsesportsenter	Helse- og omsorgsdepartementet	Stiftelse
283 Vea - Statens fagskole for gartnere og blomsterdekoratører	Kunnskapsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer
284 Vegdirektoratet	Samferdselsdepartementet	Direktorat
285 Vegtilsynet	Samferdselsdepartementet	Direktorat
286 Veiledningsinstituttet i Nord-Norge (VINN)	Nærings- og fiskeridepartementet	Stiftelse
287 Veterinærinstituttet	Landbruks- og matdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakter
288 Vinmonopolet A/S	Helse- og omsorgsdepartementet	Serlovsselskap

9.5 Vedlegg 5: Utvalgte offentlige virksomheter

Navn	Departement	Type	Antall ansatte	Omsetning (1000)
1 Arbeids- og velferdsdirektoratet (NAV)	Arbeids- og sosialdepartementet	Direktorat	1295	476 443 493
2 Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	852	196 587
3 Arkivverket (inkl.riksarkivet)	Kulturdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer	298	367 082
4 Brønnoysundregistrene	Nærings- og fiskeridepartementet	Direktorat	570	809 949
5 Departementenes sikkerhets- og serviceorg.	Kommunal- og moderniseringsdep.	Direktorat	759	849 496
6 Det norske justervesen	Nærings- og fiskeridepartementet	Direktorat	99	125 919
7 Direktoratet for arbeidstilsynet	Arbeids- og sosialdepartementet	Direktorat	669	566 719
8 Direktoratet for byggkvalitet	Kommunal- og moderniseringsdep.	Direktorat	85	156 814
9 Direktoratet for e-helse	Helse- og omsorgsdepartementet	Direktorat	326	611 052
10 Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi)	Kommunal- og moderniseringsdep.	Direktorat	323	439 183
11 Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap	Justis- og beredskapsdepartementet	Direktorat	718	766 011
12 Direktoratet for utviklingssamarbeid (Norad)	Utenriksdepartementet	Direktorat	324	4 827 815
13 Direktoratet for økonomistyring	Finansdepartementet	Direktorat	433	343 629
14 Finanstilsynet	Finansdepartementet	Direktorat	284	339 317
15 Fiskeridirektoratet	Nærings- og fiskeridepartementet	Direktorat	244	211 756
16 Folkehelseinstituttet	Helse- og omsorgsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer	1015	1 927 376
17 Forbrukerrådet	Bame- og likestillingsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	99	149 165
18 Forsvaret	Forsvarsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer	20057	33 777 704
19 Forsvarets forskningsinstitutt	Forsvarsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	738	882 988
20 Forsvarsbygg	Forsvarsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer	1278	6 966 271
21 Forsvarsmateriell	Forsvarsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer	1300	3 054 738
22 Garantiinstituttet for eksportkreditt	Nærings- og fiskeridepartementet	Forvaltningsbedrifter	97	173 875
23 Havforskningsinstituttet	Nærings- og fiskeridepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer	879	1 068 100
24 Helse Midt-Norge RHF	Helse- og omsorgsdepartementet	Helseforetak	22550	21 263 657
25 Helse Nord RHF	Helse- og omsorgsdepartementet	Helseforetak	17557	17 353 870
26 Helse Sør-Øst RHF	Helse- og omsorgsdepartementet	Helseforetak	78233	79 424 694
27 Helse Vest RHF	Helse- og omsorgsdepartementet	Helseforetak	27789	27 988 582
28 Helsedirektoratet sentralt	Helse- og omsorgsdepartementet	Direktorat	829	49 058 450
29 Helsefjenestens driftsorganisasjon for nødnett HF	Helse- og omsorgsdepartementet	Helseforetak	54	156 800
30 Husbanken - hovedkontoret	Kommunal- og moderniseringsdep.	Direktorat	340	10 813 483
31 Høgskolen i Innlandet	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	469	696 199
32 Høgskolen i Molde	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	267	209 137
33 Høgskolen i Oslo og Akershus	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	5552	2 255 000
34 Høgskolen i Sørøst-Norge	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	2414	1 903 257
35 Høgskolen i Volda	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	407	363 384
36 Høgskolen i Østfold	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	607	646 796
37 Høgskulen på Vestlandet	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	2743	379 939

38	Integrerings- og mangfoldsdirektoratet	Justis- og beredskapsdepartementet	Direktorat	238	13 072 845
39	Jernbanedirektoratet	Samferdselsdepartementet	Direktorat	222	13 127 024
40	Konkurransetilsynet	Nærings- og fiskeridepartementet	Direktorat	103	99 717
41	Kriminalomsorgsdirektoratet	Justis- og beredskapsdepartementet	Direktorat	6172	4 312 725
42	Kunsthøgskolen i Oslo	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	785	351 883
43	Kystverket	Samferdselsdepartementet	Direktorat	168	2 846 740
44	Landbruksdirektoratet	Landbruks- og matdepartementet	Direktorat	227	15 090 353
45	Lotteri- og stiftelsestilsynet	Kulturdepartementet	Direktorat	74	1 563 166
46	Luftfartstilsynet	Samferdselsdepartementet	Direktorat	187	187 509
47	Mattilsynet	Landbruks- og matdepartementet	Direktorat	1385	1 131 746
48	Meteorologisk institutt	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	828	505 116
49	Miljødirektoratet	Klima- og miljødepartementet	Direktorat	901	2 720 728
50	Nasjonal kommunikasjonsmyndighet (nkom)	Samferdselsdepartementet	Direktorat	164	310 944
51	Nasjonalbibliotekaren	Kulturdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer	494	512 435
52	Nasjonalt institutt for ernærings- og sjømatforsk.	Nærings- og fiskeridepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer	151	181 419
53	Nasjonalt klageorgan for helsetjenesten	Helse- og omsorgsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer	113	125 665
54	Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (Nokut)	Kunnskapsdepartementet	Direktorat	137	132 076
55	Nord Universitet	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	2701	1 442 978
56	Norges forskningsråd	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	511	850 274
57	Norges geologiske undersøkelse	Nærings- og fiskeridepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer	221	218 021
58	Norges Handelshøyskole	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	650	539 415
59	Norges idrettshøgskole	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	286	302 474
60	Norges miljø- og biovitenskapelige universitet	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	203	1 724 118
61	Norges musikkhøgskole	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	392	262 583
62	Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	12138	8 198 341
63	Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE)	Olje- og energidepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	732	1 032 677
64	Norsk filminstitutt	Kulturdepartementet	Direktorat	110	684 040
65	Norsk institutt for bioøkonomi (NIBIO)	Landbruks- og matdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	810	719 837
66	Norsk kulturråd	Kulturdepartementet	Direktorat	124	1 063 141
67	Norsk pasientskadeerstatning	Helse- og omsorgsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer	173	344 717
68	Norsk Polarinstitutt	Klima- og miljødepartementet	Direktorat	202	313 132
69	Norsk Romsenter	Nærings- og fiskeridepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	41	272 812
70	Norsk utenrikspolitisk institutt	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	73	109 864
71	Nødnett (direktoratet for nødkommunikasjon)	Justis- og beredskapsdepartementet	Direktorat	54	1 013 823
72	Oljedirektoratet	Olje- og energidepartementet	Direktorat	231	469 725
73	Petroleumstilsynet	Arbeids- og sosialdepartementet	Direktorat	176	279 477
74	Politidirektoratet	Justis- og beredskapsdepartementet	Direktorat	322	15 091 008
75	Politiets sikkerhetstjeneste (PST)	Justis- og beredskapsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer	566	872 190

76	Riksantikvaren - direktoratet for kulturminneforv.	Klima- og miljødepartementet	Direktorat	166	615 929
77	Samisk Høgskole	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	139	81 118
78	Senter for IKT i utdanningen	Kunnskapsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer	79	199 339
79	Senter for internasjonalisering av utdanning	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	111	112 436
80	Sjøfartsdirektoratet	Nærings- og fiskeridepartementet	Direktorat	347	2 152 996
81	Skattedirektoratet	Finansdepartementet	Direktorat	380	104 340
82	Statens arbeidsmiljøinstitutt	Arbeids- og sosialdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	147	130 815
83	Statens helsetilsyn	Helse- og omsorgsdepartementet	Direktorat	120	102 285
84	Statens jernbanetilsyn	Samferdselsdepartementet	Direktorat	66	82 779
85	Statens kartverk	Kommunal- og moderniseringsdep.	Forvaltningsbedrifter	973	1 312 256
86	Statens legemiddelverk	Helse- og omsorgsdepartementet	Direktorat	285	110 343
87	Statens lånekasse for utdanning	Kunnskapsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer	359	29 966 028
88	Statens pensjonskasse	Arbeids- og sosialdepartementet	Forvaltningsbedrifter	400	796 800
89	Statistisk sentralbyrå	Finansdepartementet	Direktorat	1073	730 480
90	Statsbygg	Kommunal- og moderniseringsdep.	Forvaltningsbedrifter	949	3 049 840
91	Stortingets administrasjon	Helse- og omsorgsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer	583	1 449 543
92	Sykehusbygg HF	Finansdepartementet	Helseforetak	86	115 434
93	Tolldirektoratet	Kunnskapsdepartementet	Direktorat	294	1 512 000
94	UiT Norges arktiske universitet	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	6839	163 067
95	Universitetet i Agder	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	1698	1 360 700
96	Universitetet i Bergen	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	6631	3 140 814
97	Universitetet i Oslo	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	9661	7 929 249
98	Universitetet i Stavanger	Kunnskapsdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	4334	1 613 412
99	Utlendingsdirektoratet	Justis- og beredskapsdepartementet	Direktorat	1156	6 413 499
100	Utlendingsnemnda	Justis- og beredskapsdepartementet	Andre ordinære forvaltningsorganer	359	286 550
101	Vegdirektoratet	Samferdselsdepartementet	Direktorat	7544	29 220 152
102	Veterinærinstituttet	Landbruks- og matdepartementet	Forvaltningsorganer m særskilte fullmakt	337	370 932

9.6 Vedlegg 6: Bedrifter i kontrollgruppe

	Bedrift	Omsetning	Antall ansatte
1	Statoil ASA	385 396 275	20539
2	Norsk Hydro ASA	83 969 000	12911
3	DNB ASA	52 164 000	11459
4	Orkla ASA	37 758 000	18154
5	Marine Harvest ASA	32 617 640	12717
6	Atea ASA	31 188 000	6882
7	Veidekke ASA	28 613 000	7399
8	Norwegian Air Shuttle ASA	26 054 525	5796
9	Aker Solutions ASA	25 557 000	14385
10	Gjensidige Forsikring ASA	25 491 300	4005
11	Austevoll Seafood ASA	18 912 000	4710
12	Lerøy Seafood Group ASA	17 269 735	2878
13	Kongsberg Gruppen ASA	15 845 000	7159
14	Schibsted ASA	15 569 000	7200
15	Evry ASA	12 246 000	8864
16	AF Gruppen ASA	11 876 000	3049
17	Norske Skogindustrier ASA	11 849 000	2462

18	Wilh. Wilhelmsen Holding ASA	11 543 489	7300
19	Aker BP ASA	11 460 559	1371
20	Torghatten ASA	9 385 651	7068
21	Kongsberg Automotive ASA	9 159 888	9791
22	Salmar ASA	9 029 814	1357
23	DOF ASA	8 134 000	4072
24	Kværner ASA	7 896 000	3091
25	XXL ASA	7 813 000	4283
26	Grieg Seafood ASA	7 119 902	664
27	Fred Olsen Energy ASA	6 931 394	727
28	Tomra Systems ASA	6 610 000	2770
29	Arendals Fossekompani ASA	6 523 081	3300
30	Petroleum Geo-Services ASA	6 418 650	1821
31	Wallenius Wilhelmsen Logistics ASA	6 309 432	6999
32	Crayon Group Holding ASA	6 015 162	976
33	Saferoad Holding ASA	5 763 878	2751
34	Akastor ASA	5 310 000	2702
35	Europris ASA	5 085 205	2319
36	Sparebank 1 SR-Bank ASA	4 968 000	1172

37	Entra ASA	4 840 000	159
38	Opera Software ASA	4 511 538	905
39	Borregaard ASA	4 492 000	1008
40	Norway Royal Salmon ASA	4 224 340	149
41	Ekornes ASA	3 143 372	1960
42	Selvaag Bolig ASA	3 000 347	80
43	Multiconsult ASA	2 968 069	71
44	Electromagnetic Geoservices ASA	2 682 903	143
45	Arcus ASA	2 582 541	452
46	Solstad Farstad ASA	2 581 342	1500
47	Ocean Yield ASA	2 473 121	448
48	Fjord1 ASA	2 396 052	1191
49	Rec Silicon ASA	2 276 772	294
50	Kitron ASA	2 093 001	1250
51	Havyard Group ASA	2 003 229	426
52	Nrc Group ASA	1 975 000	418
53	Philly Shipyard ASA	1 962 788	447
54	DNO ASA	1 856 703	962
55	Gyldendal ASA	1 814 686	1958

56	Nordic Semiconductor ASA	1 660 935	177
57	Akva Group ASA	1 603 073	791
58	Sbanken ASA	1 589 677	294
59	Byggma ASA	1 535 876	438
60	Polaris Media ASA	1 520 739	1680
61	B2Holding ASA	1 396 141	605
62	Norwegian Property ASA	1 376 000	180
63	Nextgentel Holding ASA	1 358 632	368
64	Bouvet ASA	1 330 811	101
65	Kid ASA	1 295 536	924
66	ABG Sundal Collier Holding ASA	1 242 962	253
67	Hexagon Composites ASA	1 220 511	820
68	Wilson ASA	1 196 203	1600
69	Strongpoint ASA	1 120 166	580
70	Scatec Solar ASA	1 084 949	148
71	Data Respons ASA	1 039 630	500
72	Spectrum ASA	922 840	189
73	Ulstein Group ASA	854 140	590
74	Eidesvik Offshore ASA	784 106	479

75	Incus Investor ASA	718 296	524
76	Goodtech ASA	704 244	341
77	Link Mobility Group ASA	621 606	198
78	Techstep ASA	573 498	122
79	Webstep ASA	562 515	400
80	NTS ASA	539 162	230
81	Magseis ASA	494 882	83
82	Itera ASA	424 787	395
83	Zalaris ASA	396 646	467
84	Vistin Pharma ASA	394 773	150
85	Reach Subsea ASA	327 493	88
86	Navamedic ASA	274 298	30
87	Medistim ASA	268 061	90
88	Bergen Group ASA	246 116	210
89	Insr Insurance Group ASA	238 918	127
90	Aqualis ASA	231 575	236
91	Pioneer Property Group ASA	217 741	150
92	Cxense ASA	213 999	183
93	Infront ASA	210 372	122

94	GC Rieber Shipping ASA	205 504	100
95	Apptix ASA	188 308	51
96	Photocure ASA	143 627	50
97	Interoil Exploration And Production ASA	126 776	72
98	Sevan Marine ASA	117 619	35
99	Nel ASA	114 479	90
100	Unified Messaging Systems ASA	93 898	83