

Styresammensetningen i norske stiftelser

Kartlegging av den kollektive styreprofilen til norske alminnelige
pengeutdelende stiftelser

Sander Haga Ask

Veileder

Professor Morten Øgård

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved
Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen.
Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de
metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

Universitetet i Agder, 2015

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på mastergradsstudiet Offentlig politikk og ledelse ved Universitetet i Agder og setter samtidig et punktum for fem år med utdanning. Oppgaven teller 40 studiepoeng, og hensikten er å tilegne seg anvendt og teoretisk innsikt samt å arbeide metodisk med en selvvalgt problemstilling.

Det å skrive denne masteroppgaven har vært en lang, men samtidig lærerik prosess. Å velge en egen problemstilling og forme oppgaven slik en selv ønsker, har vært givende, men samtidig utfordrende. Oppgaven har en problemstilling som aldri tidligere er blitt undersøkt på et så begrenset felt som stiftelser, noe som har gitt flere uventede utfordringer underveis i prosessen. Min veileder, professor Morten Øgård ved Universitet i Agder, har vært til stor hjelp og støtte underveis i oppgaveskrivingen. Gjennom hele prosessen har han gitt konstruktive tilbakemeldinger og hjulpet meg til å overkomme de utfordringer som har oppstått. Etter hver veiledning har jeg hatt en klar oppfattelse av hvordan oppgaven skal utvikle seg videre og samtidig fått en dypere forståelse for fagfeltet.

Jeg vil takke alle styremedlemmer og daglig ledere i stiftelsene som har tatt seg tid til å svare på de spørsmål jeg har hatt enten over epost eller telefon. Stiftelsestilsynet, ved Bjarte Urnes, må også takkes for deres bistand med oppgaven.

Ikke minst vil jeg takke mine foreldre for god støtte og motivasjon gjennom studietiden. Dere har alltid stilt opp og bidratt. Sist, men absolutt ikke minst takk til Stine for all pugging og faglige diskusjoner vi har hatt de siste to årene. Du har motivert og hjulpet meg når jeg har stått fast, og vært en god støttespiller i hele arbeidsprosessen.

Sander Haga Ask

Kristiansand 1. Juni 2015

Sammendrag

Antall stiftelser i Norge vokser samtidig som de opplever et økende mediefokus. Mediene fikk for alvor øynene opp for stiftelser etter at Olav Thon opprettet Olav Thon Stiftelsen og overførte eierskapet for hele Olav Thon gruppen til stiftelsen. De største stiftelsene har store formuer som de kontrollerer, og det deles ut over tre milliarder kroner hvert år til forskjellige prosjekter. Stiftelser er ikke underlagt de samme skattereglene som andre organisasjoner, men må til gjengjeld støtte samfunnsnyttige prosjekter. Stiftelser er selveiende, noe som innebærer at det ikke er noen juridiske eiere og at det oppnevnes et styre som skal lede stiftelsen etter dens vedtekter. Det finnes ingen oversikt over hvem styremedlemmene er og hva som gjør dem kvalifisert til å drive samfunnsutvikling i stedet for staten.

Bakgrunnen for denne undersøkelsen ligger i tanken om at organisasjoner sin atferd er påvirket av de aktørene som befolker organisasjonen. Individenes bakgrunn kan påvirke beslutningene som blir tatt og det er derfor viktig å vite bakgrunnen til medlemmene i en organisasjon. Oppgaven vil derfor kartlegge den kollektive styreprofilen til styremedlemmene i norske alminnelige pengeutdelende stiftelser og avdekke eventuelle variasjoner. Fimreite og Øgård (2001) har definert den kollektive profilen til ledelsen som de objektive trekkene ved lederne som de ikke innehar grunnet sin stilling, men som kan ha kvalifisert dem for den. De objektive trekkene ved styremedlemmene som vil bli kartlagt i denne undersøkelsen er kjønn, alder og utdanning. Gjennom disse variablene kan man også se i hvilken grad styret fremstår som homogent eller heterogent. Eventuelle variasjoner i den kollektive profilen vil bli forsøkt avdekket gjennom å analysere effektene av stiftelsen sin størrelse, alder, bransjetilhørighet og geografiske tilhørighet.

Kartleggingen av utvalgets 48 stiftelser har gitt noen interessante resultater hvor enkelte er som forventet og andre var uventet. Det mest typiske styremedlemmet er en 59 år gammel mannlig siviløkonom. Dette var et forventet resultat, men det er en rekke nyanser i dette resultatet som er viktig å påpeke. Det første er at stiftelsesstyrene har kvinneandel på nesten 40 prosent. Dette er den høyeste andelen kvinnelige styremedlemmer i en sektor hvis man ser vekk fra allmenneaksjeselskaper og offentlige utvalg. Det er en relativt liten spredning ut ifra gjennomsnittsalderen, og det er kun 18 prosent som er yngre enn 50 år. Stiftelsessektoren sine styrever er høyt utdannede med 84 prosent av styremedlemmene som enten har en mastergrad eller doktorgrad. Dette gjør at stiftelser hovedsakelig er forbeholdt det øverste

utdanningssjiktet, og utdanning kan fungere som en inngangsbillett til styrerommene. Det er stor variasjon i de ulike styremedlemmene sin utdanningsretning. Det er 36 prosent med en økonomisk bakgrunn, mens det kun er 11 prosent som har en juridisk utdanning. Det lave antallet jurister er overraskende med tanke på at jurister normalt har vært sentrale styremedlemmer i andre sektorer.

Oppgaven har avdekket to konkrete faktorer som påvirker styresammensetningen i stiftelsene. Den første faktoren som påvirker styret er stiftelsen sin størrelse målt etter deres formue. Desto større stiftelsen er, jo mer heterogene styre har stiftelsene. Det er spesielt stiftelser som har en formue på mindre enn 160 millioner kroner, som har de minst heterogene styrene. Den andre faktoren som påvirker styresammensetningen i stiftelsene er bransjen stiftelsen henvender seg mot. Med det menes hvorvidt stiftelsen støtter prosjekter innenfor for eksempel kultur, naturvern, forskning eller utdanning. Det har vist seg at de ulike bransjene påvirker stiftelsesstyrene på forskjellige måter, og at styremedlemmenes utdanningsbakgrunn endres noe i takt med bransjen de henvender seg mot. Det er funnet sprikende resultater i forhold til geografisk tilhørighet, hvor Vestlandet og Sørlandet påvirker helt ulikt av hverandre, og de bytter på å score best og dårligst på de ulike variablene. Stiftelsen sin alder har ikke en samlet påvirkning på variablene og resultatene spriker mye.

Totalt vil resultatet fungere som en base for økt legitimitet for stiftelsene ved at de i stor grad følger med og på noen områder ligger i teten på endringer samfunnet. Det er likevel store forskjeller mellom de ulike stiftelsene og de ulike variablene som gjør at det ikke er mulig å gi et generelt bilde av styrene i norske stiftelser. Styrene består av godt voksne menn og kvinner med en høy og variert utdanning avhengig av stiftelsen de sitter i.

Innhold

Kap. 1 Innledning	1
1.1 Problemstilling og oppgavens oppbygning.	2
1.2 Stiftelser sin legitimitet og kontekst	6
Kap. 2. Normative oppfatninger om hva som er en god styre sammensetning.....	11
2.1 Homogenitet vs. Heterogenitet.....	11
2.2 Kjønn.....	13
2.3 Alder.....	15
2.4 Utdanning	15
Kap.3 Hva kan forklare variasjonen i styrene?	17
3.1. Omgivelser og endring	17
3.1.1 Kontingensteori	18
3.2 Institusjonell teori.....	19
3.3 Endring og kontinuitet i omgivelsene	22
3.3.1 Kontinuitet og endring i offentlig sektor.....	23
3.4 To perspektiver på betydningen av sentralforvaltningens personalsammensetning	25
3.4.1 Representativt byråkrati	26
3.4.2 Ansvarlig byråkrati.....	28
3.5 Videreutviklet analysemodell.....	29
Kap. 4 Metodisk tilnærming.....	31
4.1 Metodisk fremgangsmåte og utvalget	31
4.2 Datainnsamling og operasjonalisering av variabler	32
4.2.1 Avhengige variabler	33
4.2.2 Uavhengige variabler	37
4.3 Analysens validitet og reliabilitet.....	41
Kap. 5. Hvordan ser den kollektive profilen til styremedlemmene i norske stiftelser ut?	44
5.1 Univariat analyser	44

5.1.1 Avhengige variabler	44
5.1.2 Uavhengige variabler	49
5.2 Bivariate analyser	53
5.2.1 Desto større stiftelser, desto mer profesjonelle og heterogene styrer	54
5.2.2 Bransje stiftelsen henvender seg til	57
5.2.3 Desto yngre stiftelser, desto høyere kvinneandel og mer heterogene styrer.	61
5.2.4 Stiftelser lokalisert på Sør- og Vestlandet har lavere kvinneandel og lavere utdanning	64
5.3 Oppsummering av hypoteser.....	68
Kap.6 Refleksjoner rundt mine funn	70
6.1 Kjønn.....	71
6.2 Alder.....	73
6.3 Utdanningsnivået.....	77
6.4 Utdanningsretningen	80
Kap. 7. Avsluttende konklusjon	84
Litteraturliste	86
Vedlegg 1	90
Vedlegg 2	92

Kap. 1 Innledning

Temaet i denne oppgaven har sin opprinnelse i litteraturen om styrenes funksjon og sammensetning i private selskaper. Styrenes sammensetning og funksjon er et tema som er blitt debattert i flere år, og det er skrevet utallige bøker og artikler om (Johnson, Schnatterly & Hill, 2012). De fleste områdene i samfunnet har blitt preget av denne debatten, hvor både offentlig og privat sektor er blitt påvirket. Offentlige myndigheter har også vært offensive i debatten og ledet an ved blant annet innføringen av §6-11 a. i allmenneaksjeloven og likestillingsloven. Det offentlige har hatt høy fokus på likestilling, mens det private næringsliv har hatt et mer generelt perspektiv på utformingen av styrene sine. Det er mulig å dra ut noen sentrale perspektiver som har preget debatten. I løpet av de siste tiårene har det vært et stort fokus på likestillingsperspektivet. I hvilken grad kvinner er representert og hvordan de kan bidra i styrene? På dette området er Norge sett på som et foregangsland blant annet ved innføringen av §6-11a i allmenneaksjeloven. Det andre perspektivet er et kompetanseperspektiv. Hvilken kunnskap og ferdigheter innehar styrets medlemmer som påvirker arbeidet de gjør? Det siste perspektivet er å se det i et lys av et ansvarsperspektiv og plassering av ansvar i organisasjonen. Hvor stor grad av åpenhet og innsyn er det i styret og dets prosesser?

Dette er perspektiver som er godt analysert og debattert i det private næringsliv og i offentlig sektor. De fleste samfunnsområder har blitt påvirket av denne debatten, men vi har lite kunnskaper om hvordan dette kan ha påvirket stiftelsessektoren. Det finnes mye eksisterende forskning på temaet styresammensetninger i private selskaper (Johnson et al. 2012), men lite når en ser det i sammenheng med norske stiftelser. Stiftelser er et tema som tidligere var mindre forsket på, men har fått en økt oppmerksomhet i de senere år, som for eksempel Dugstad og Lorentzen (2010) sin kartlegging av stiftelsessektoren på oppdrag fra Stiftelsesforeningen. Det er også blitt en økt oppmerksomhet rundt stiftelser i media, for eksempel ved opprettelsen av Olav Thon Stiftelsen i 2013. Olav Thon overdro samtlige aksjer i Olav Thon Gruppen til stiftelsen som hadde en samlet verdi på 25,4 milliarder kroner. Et annet eksempel er Trond Mohn sine overføringer til flere forskningsstiftelser de siste månedene som samlet er på godt over en milliard kroner. Det har også vært en generell økning i antall stiftelser de siste ti årene og i formuene de kontrollerer (Mauren, 2015). Samtidig har Stiftelsestilsynet funnet uregelmessigheter i over 500 stiftelser, og flere stiftelser

er blitt politianmeldt av Stiftelsestilsynet de siste årene. Det mest vanlige problemet er mangler ved regnskapsføringen (Wekre, 2009) (Aftenposten, 2011 12.10).

Stiftelser er særskilte organisasjoner i samfunnet og skiller seg på flere punkter fra andre organisasjoner. Lov om stiftelser gir oss denne definisjonen på hva en stiftelse er:

«Med stiftelse forstås en formuesverdi som ved testament, gave eller annen rettslig disposisjon selvstendig er stilt til rådighet for et bestemt formål av ideell, humanitær, kulturell, sosial, utdanningsmessig, økonomisk eller annen art» (stiftelsesloven §2, 2001)

Stiftelser er selvstendige rettssubjekter uten eiere og er et selveiende rettssubjekt. De skiller seg derfor fra andre organisasjoner ved at det ikke er noen eiere som kan instruere stiftelsen utenom ved selve opprettelsen. Oppretteren av stiftelsen bestemmer hvordan formuen skal bli forvaltet gjennom utforming av vedtekter ved opprettelsen. Det finnes i dag ca. 7600 stiftelser i Norge som per 2012 forvaltet en formue på 99 milliarder kroner (Stiftelsestilsynet, 2014). Stiftelser er unntatt skattereglene som andre organisasjoner og bedrifter er underlagt ved at de i stedet må gi penger til samfunnsnyttige formål som for eksempel forskning, kultur, utdanning eller andre sosiale formål. Hvert år blir det delt ut ca. 3 milliarder kroner til ulike formål som stiftelsene selv avgjør (Stiftelsestilsynet, 2014).

Det er styrene i stiftelsene, gjennom eventuelle føringer i vedtektene, som avgjør hvilke samfunnsnyttige prosjekter som skal motta støtte. Noen stiftelser har vedtekter som konkret nevner hvem og hvilke organisasjoner som kan motta støtte, mens andre har mer «åpne» vedtekter. Det er da opp til styret selv å avgjøre hvem som konkret skal motta støtte. En stor stiftelse kan potensielt påvirke samfunnet og omgivelsene ved å bestemme hvem som skal motta støtte. Det er derfor interessant å se på hvem som sitter i disse styrene og hvilken bakgrunn disse har. Hvilken kompetanse innehar styrene som gjør dem kvalifiserte til å dele ut støtte til for eksempel ulike kulturprosjekter?

1.1 Problemstilling og oppgavens oppbygning.

For å se i hvilken grad stiftelsessektoren er påvirket av debatten vil jeg kartlegge de objektive trekkene ved styrene til norske alminnelige pengeutdelende stiftelser. Jeg vil se hvordan demografien i norske stiftelser sine styrer er. Hvordan har de ulike perspektivene påvirket stiftelsene og følger stiftelsessektoren med i utviklingen til det øvrige samfunnet? Mer

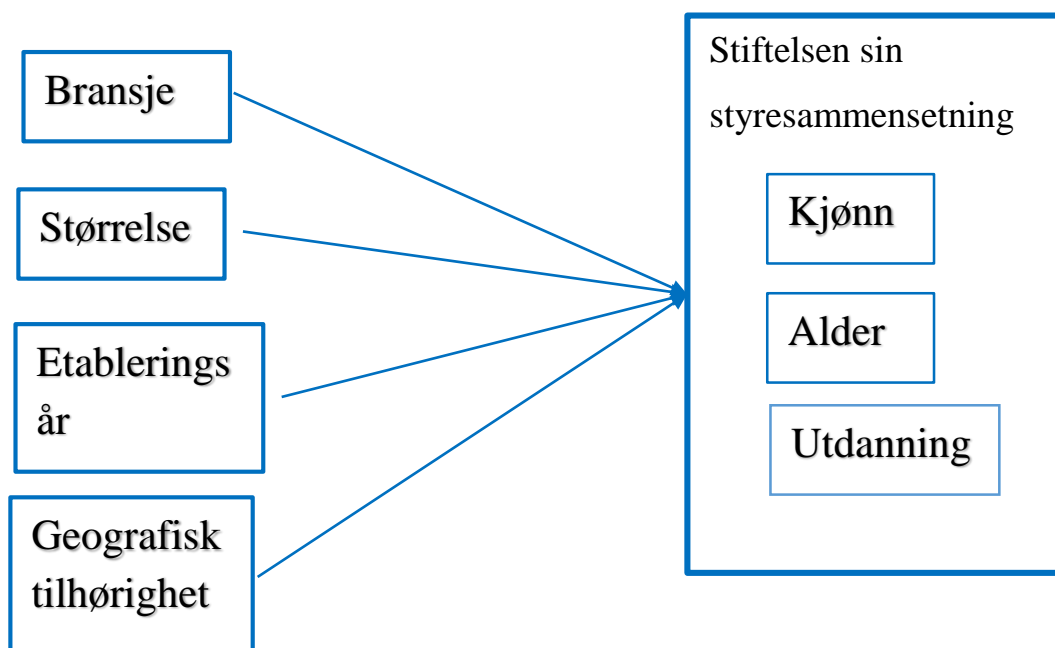
konkret er det blitt utviklet en todelt problemstilling med et ønske om å både kartlegge styrene og avdekke eventuelle variasjoner og hvilke potensielle effekter variasjonene kan ha.

Hvordan er demografien knyttet til styremedlemmene i norske alminnelige pengeutdelende stiftelser? I hvilken grad er det variasjon i styresammensetningene og hva kan forklare dette?

Det er med disse problemstillingene lagt noen begrensninger, hvor den første er at jeg kun skal se på norsk alminnelige stiftelser og ikke næringsdrivende stiftelser. Dette fordi det jeg antar at næringsdrivende stiftelser vil ligge nærmere det private næringsliv i organisering og styresammensetning enn alminnelige stiftelser. Ved næringsdrivende stiftelser vil fokuset kunne ligge på det å drive stiftelsen og ikke nødvendigvis på å dele ut penger til andre formål. Ved å kun se på alminnelige stiftelser vil jeg kunne få et klarere skille mellom stiftelsessektoren og det øvrige samfunnet ved at det vil ha et større fokus på samfunnsstøtte. Når jeg skal analysere demografien i styrene, vil jeg ta utgangspunkt i følgende objektive trekk ved styremedlemmene: kjønn, alder og utdanning. Dette er variabler som er allmenn tilgjengelig informasjon og bør dermed ikke være vanskelig å innhente. Jeg vil også begrense det til å kun se på styremedlemmer og ikke varamedlemmer av styrene. Jeg anser det som mindre sannsynlig at det er demografiske signifikante forskjeller mellom faste medlemmer og varamedlemmer.

For å kunne besvare denne problemstillingen vil oppgaven og analysen bli bygd opp etter modellen som følger under. Det vil bli som nevnt i forrige avsnitt blitt tatt utgangspunkt i tre avhengige variabler for å beskrive stiftelsenes styresammensetning: kjønn, alder og utdanning. Dette er tre variabler som i utgangspunktet sjeldent kan bli brukt som avhengige variabel ved at en person i utgangspunktet ikke kan skifte kjønn eller bli yngre av uavhengiges variablers påvirkning. Det er derfor viktig å klargjøre at det ikke er personen i seg selv som blir studert, men plassen i styret som er av interesse. Et styremedlem kan erstattes etter de behov som styret har og da kan styremedlemmets kjønn bli forandret. Ved å undersøke disse tre variablene vil jeg få mulighet til å fange opp eventuelle objektive variasjoner i styrenes sammensetninger.

Figur 1: Oppgaven analysemodell med avhengige og uavhengige variabler.



Som det følger av modellen over, legger jeg opp til at det i hovedsak finnes fire potensielle forklaringsvariabler som kan forklare en eventuell variasjon i styresammensetningen. Den første forklaringsvariabelen sikter til hvilken bransje stiftelsen støtter eller vender seg mot. Eksempler på dette kan være at den sikter seg inn på forskning, kultur eller fattigdomsbekjempelse. Den andre forklaringsvariabelen min er størrelse og er operasjonalisert til størrelsen på stiftelsen sin kapitalformue. Ifølge stiftelsestilsynet (2014) er en stor stiftelse definert ved å ha en kapitalformue på over 50 millioner. Jeg har plukket ut 48 av de største alminnelige pengeutdelende stiftelsene som oppfyller dette kravet. Det som er av interesse er om økt størrelse eventuelt kan føre til endringer i styresammensetningen. Tredje forklaringsvariabel er året stiftelsen ble etablert. Her vil jeg ser på om det er noen forskjell på eldre og nyere stiftelser, og om det er noen potensielle skillelinjer. Den siste forklaringsvariabelen vil være geografisk tilhørighet. Her vil jeg se om stiftelsen sin geografiske plassering og hvorvidt en lokal kultur vil påvirke styresammensetningen i norske stiftelser.

Oppgaven har en overordnet hypotese og fire delhypoteser som tar utgangspunkt i forklaringsvariablene sin påvirkning på de avhengige variablene. Jeg vil begynne med den overordnede hypotesen og deretter ta for meg de fire delhypotesene som skal bli testet.

Hypotesene vil bli teoretisk forankret i henholdsvis kapittel 2 og 3, men vil her bli presentert sammen med en kort redegjørelse av bakgrunnen for valget av hypoteser. Oppgavens overordnede hypotese er at «*styrene til norske stiftelser består av eldre menn med lang juridisk eller økonomisk utdanning*». Tanken bak denne hypotesen er at stiftelsessektoren er en sektor som fungerer som en arena hvor personer med lang styreeerfaring går inn i styrene for å bidra med sin kunnskap og kompetanse til samfunnsnyttige prosjekter. Begrunnelsen for at det er *eldre menn* er at det har vært en tradisjon for hovedsakelig være menn av høy alder i styrerommene.

De fire delhypotesene er:

- *H1: «Desto større stiftelser, desto mer profesjonelle og heterogene styrer».*
- *H2: «Styrene har en sammensetning og kompetanse som er påvirket av den bransjen de henvender seg mot».*
- *H3: «Desto yngre stiftelser, desto høyere kvinneandel og mer heterogene styrer».*
- *H4: «Sørlandet og Vestlandet vil ha en lavere kvinneandel og utdannelse enn stiftelser fra andre deler av landet».*

Tanken bak den første hypotesen er at det vil være en korrelasjon mellom økt størrelse på stiftelsen og økende behov for kompetanse. Kompetanse viser her til økt lengde på utdanning og spredning i utdanningsretninger. Det viser også til behovet for erfaring, noe som taler mot høy alder, men også en viss grad av spredning i alderen og kjønnet til styremedlemmene.

Delhypotese to bygger på en tanke om at stiftelser vil ha behov for å kjenne prosjektene som støttes for å kunne velge de prosjekter som er «best». Kjennskap til bransjen og organisasjonen som støttes, er nødvendig for å vite at pengene vil gå til seriøse prosjekter som oppfyller kravene i stiftelsen sine vedtekter. Bransjen som stiftelsen opererer i vil også påvirke stiftelsen sine normer og verdier gjennom bransjenormer og standarder.

Delhypotese tre viser til en potensiell effekt omgivelsene kan ha på stiftelser når de blir opprettet. En stiftelse, som enhver annen organisasjon, vil være påvirket av sine omgivelser ved sin opprettelse. Normer og verdier kan bli institusjonalisert over tid som gjør at organisasjoner ikke endrer seg i takt med omgivelsene og man får skiller mellom eldre og nyere stiftelser. Tanken er blant annet at stiftelser opprettet i nyere tid vil ha et annet syn på likestilling enn eldre stiftelser og at dette vil avspeile seg på styremedlemmene.

Bakgrunnen for delhypotese fire er at Vestlandet og Sørlandet er kjent for å ligge bak resten av landet når det kommer til områder som for eksempel likestilling og utdanning (Egge-Hoveid, 2013). Det er derfor interessant å se om dette er noe som har spredd seg til stiftelsene som har kontor i de samme områdene. Preger de lokale omgivelsene stiftelsene sine verdier og normer eller har de endret seg i takt med endringer i de nasjonale verdiene?

Oppgavens struktur vil i stor grad være påvirket av den overordnede analysemodellen (figur 1) som har blitt presentert. I kapittel 2 vil det bli redegjort for den teoretiske forankringen til de avhengige variablene. Her vil det bli fremstilt fordeler og ulemper ved variasjoner i styrene og hver av de avhengige variablene vil bli teoretisk forankret. Fokus vil være på hva tidligere forskning mener er optimal styresammensetning. I kapittel 3 vil det bli redegjort for aktuelle teoretiske perspektiver som kan forklare de eventuelle variasjonene i de avhengige variablene. Stiftelser er særegne organisasjoner, og dette er et lite utforsket område. Teorien vil dermed ta utgangspunkt i generelle teoretiske begreper og perspektiver. I kapittel 4 vil jeg gå gjennom min metodiske tilnærming til denne oppgaven og hvordan jeg ønsker å komme frem til mine resultater. Styrker og svakheter med oppgaven og fremgangsmåten for innsamling av empiri vil bli redegjort for. Deretter vil det i kapittel 5 bli redegjort for hvordan den kollektive styreprofilen til stiftelsene faktisk ser ut gjennom en presentasjon av det innsamlede datamaterialet. Jeg kan da analysere langs hvilke dimensjoner den kollektive styreprofilen i norske stiftelser varierer. Som en avslutning på oppgaven vil det bli drøftet hvilke konsekvenser dette kan ha for stiftelsene med tanke på likestilling, kompetanse og legitimitet. Jeg vil også se på dette i forhold til hvordan det kan påvirke legitimiteten ved stiftelsenes beslutninger.

1.2 Stiftelser sin legitimitet og kontekst

Stiftelser er organisasjoner som skiller seg fra andre organisasjoner på flere områder. Det gjør også at deres kontekst og legitimitetsbase er annerledes enn andre organisasjoner. En organisasjon som opererer i et marked vil hente sin legitimitet blant annet gjennom tilpasninger til markedet og at den kan tilby noe som markedet ønsker. En offentlig organisasjon henter sin legitimitet fra sin demokratiske kontroll og produksjon av tjenester til innbyggerne. Stiftelser opererer derimot verken i et marked eller er et offentlig organ selv om det også finnes offentlige stiftelser. Slike stiftelser vil være opprettet av det offentlige og produsere goder og tjenester til befolkningen. De stiftelsene som ikke er offentlige, må

derimot hente sitt legitimitetsgrunnlag fra et annet sted enn produksjon av goder og tjenester. Det faktum at stiftelser heller ikke er underlagt de samme skattereglene som private bedrifter, gjør at det er helt nødvendig å kunne legitimere sin eksistens og sin rett til skattefritak.

Tanken bak stiftelser er at de skal bistå og hjelpe samfunnet med å løse utfordringer og problemer, og de skal gi støtte til samfunnsnyttige formål (Stiftelsestilsynet, 2014). Stiftelser havner innenfor det som kalles den sivile sektoren sammen med foreninger og frivillige organisasjoner. Den sivile sektor er en viktig del av samfunnet og bidrar med å dekke tomrommet mellom staten og markedet (Prewitt, Dogan, Heydemann & Toepler, 2006; Anheier & Daly, 2007). Prewitt et. al. (2006) hevder at staten er avhengig av å ha stiftelser og frivillige organisasjoner som kan dekke opp for statens og markedets mangler. Markedet er avhengig av å tjene penger på sine investeringer, og staten sine beslutninger vil være påvirket av den politikken som majoriteten av befolkningen ønsker. Det oppstår dermed et tomrom hvor særinteresser og minoriteter kan oppleve å ikke bli prioritert. Stiftelser kan da «ta vare» på disse minoritetene og det er dette som motiverer bidragsyttere og opprettere til stiftelser. De ser behovet for å dekke over statens manglende evne til å ta vare på de svake, og ønsker å bidra til bedre situasjonen for de som trenger det (Prewitt et. al., 2006). Dette er en stor base for legitimitet, og det er med på å rettferdiggjøre eksistensen til stiftelsene. Stiftelsene kan likevel drive med en «motsatt diskriminering» ved å kun støtte grupper som blir diskriminert av andre organisasjoner.

Historisk har stiftelser i Europa ofte vært knyttet til oppretteren av stiftelsens religiøsitet og ønske om å etterleve blant annet religionens krav om nestekjærlighet. Det ble opprettet stiftelser som hjalp de mindre heldige i samfunnet, og det mest vanlige var å gjøre dette gjennom å drifte sykehus, barnehjem og lignende sosiale tiltak. For eksempel er 19 av de 20 viktigste sykehusene i Paris opprinnelig stiftelser, men som staten i dag drifter. Ved å opprette stiftelser som driftet sykehus bisto man de som ikke fikk medisinsk hjelp fra staten eller kunne kjøpe seg til det (Prewitt, et. al., 2006). Det er også eksempler på dette i Norge ved blant annet Det norske diakonhjem, Stiftelsen det norske radiumhospital og Diakonissehuset Lovisenberg. Etter hvert som velferdsstaten har blitt bygd ut, har staten tatt mer og mer ansvar for innbyggerne sin helse og velvære, og drift av sykehus er nå hovedsakelig en statlig oppgave. Dette sammen med andre oppgaver som staten har tatt ansvar for, gjør at stiftelsene sitt bidrag blir relativt sett mindre på de aktuelle områdene. De spiller derimot enda en signifikant rolle innenfor flere ulike sektorer med deres støtte til prosjekter som staten eller

markedet ikke støtter, men også på områder der staten og private aktører er aktive. Dette kan være eksempelvis være innenfor forskning, utdanning eller kultur hvor næringslivet, staten og stiftelser støtter mange ulike prosjekter og organisasjoner.

Stiftelser har mulighet til å støtte prosjekter som ikke nødvendigvis er sikret suksess. Staten kan ikke dele ut skattebetalernes penger fritt uten å forsikre seg som de kommer til nytte. Det samme vil det være for private bedrifter som ikke vil investere penger i prosjekter som de ikke vil kunne få noe avkastning på. Stiftelser skal derimot ikke ha noe avkastning på støtten de gir, og de trenger ikke få noe tilbake. De trenger heller ikke å stå til rette ved for eksempel neste stortingsvalg ved eventuell støtte som ikke har ledet til noe. Det eneste de må sikre seg er at pengene faktisk går til det formålet de er ment til, og hvorvidt styret oppfyller kravene til utdeling av støtte som er nedfelt i vedtektene. Dette gjør det mulig for stiftelser å støtte prosjekter som ingen andre vil støtte, og kan på den måten utfordre samfunnets normer og verdier. Stiftelser kan dermed spille en demokratisk rolle i samfunnet, og samtidig som det er nødvendig med en viss grad av demokrati for at stiftelser skal kunne eksistere i sin rette form (Prewitt et. al., 2006). Det har vist seg både ved flere revolusjoner og diktaturer at stiftelsene sin formue blir beslaglagt og delt ut av staten. Stiftelsene er en del av det sivile samfunn og kan sees på som en trussel mot det nye regimet, og stiftelsenes store formue er fristende å dele ut selv. De er en langvarig konstant kilde til gaver og økonomiske støtte, men hvis alle pengene deles ut med en gang mister man fordelene med stiftelser. De ganger stiftelsenes formuer er beslaglagt har pengene som regel blitt delt ut med en gang som for eksempel i Frankrike på 1790-tallet, Russland 1918, Tyskland 1930-tallet og i Øst-Europa på midten av 1940-tallet. Her ble alle pengene brukt opp på kort tid for å sikre de nye lederne popularitet gjennom for eksempel å gi «lønn» til den fattige delen av befolkningen. Pengene forsvinner fort ut og man kan ikke videreføre praksisen, da har man allerede «drept gåsa som la gullet». Det vil heller ikke bli opprettet nye stiftelser med tanke på at staten tar pengene selv i stedet for at pengene går til det oppretteren ønsker (Prewitt et. al., 2006).

I Norge har velferdsstaten tradisjonelt stått sterkt og dekker i stor grad behovene til innbyggerne noe som gjør at stiftelser står svakere her enn i for eksempel USA. Det norske samfunnet er også mer kollektivistisk enn det amerikanske som har større fokus på individet. Selv om det etter 1980 ble mer fokus på individet i Norge er det fortsatt ikke på nivå med USA (Anheier & Daly, 2007). Dette gjør at det ikke er like stort rom for personer med store formuer her i landet som det er i USA, og samtidig har ikke USA det samme utbygge

velferdssystemet som Norge og Europa for øvrig. Dette gjør at det er større behov for stiftelser til å tette rommet som velferdsstaten i Europa dekker. Prewitt et. al. (2006) påpeker videre fem grunner til den store forskjellene mellom USA og Europa nå det gjelder stiftelser sin posisjon i samfunnet:

- USA har større frihet for private tjenesteytere som for eksempel skoler og sykehus, mens det i mer «sosialistiske» land i Europa vil statslederne være mer skeptiske til at private tar ansvar for tjenesteproduksjonen i stedet for staten. Her er det viktig å påpeke at gjennom de siste årene har blitt mer vanlig å slippe til private i produksjonen av offentlige tjenester i Norge. Vi ser dette gjennom økt bruk av offentlige-private samarbeid og joined-up government reformer.
- I Europa var det i første halvdel av 1900-tallet en rekke demokratier som «dukket under» og diktaturer som erstattet dem. Diktaturene tvang stiftelsene til å oppløse seg og overtok formuen selv. Dette førte til at tradisjonen for stiftelser ble brutt og ikke stod like sterkt senere.
- Den sterke rivaliseringen mellom kirke og stat i Europa har ført til at stiftelsene ikke har blomstret da både staten og kirken har ønsket å utføre disse tjenestene. Dette er tydeligst i katolske land og i religiøst delte land som Østerrike hvor det finnes hovedsakelig katolske stiftelser som driver sykehus, barnehager og skoler.
- Det er i flere europeiske land et regelverk som stammer fra Napoleons tid som sier at en person ikke har full rett til å gjøre hva han vil med sin formue uten at han tar hensyn til arvingene sine. Det har også vært et manglende regelverk som for eksempel i Spania, der det først i 1978 ble lovlig å opprette rene stiftelser.
- Europa har et sentralisert og ensartet utdanningssystem som er finansiert av staten. Staten har kontroll på alle ledd i utdannelsen av befolkningen, mens det i USA finnes mange private skoler som også kan være stiftelser. Stiftelsenes oppdrag blir ikke det samme i en kontekst der staten i stor grad allerede betaler eller sponser utdanning, forskning og kunst, og en annen kontekst der det i større grad er finansiert privat.

Stiftelser er en form for horisontal fordeling av midler i stedet for den mer vanlige hierarkiske formen hvor staten fordeler gjennom skatteinntektene. Private personer med store formuer donerer den fra seg og oppretter en stiftelse for å gi noe tilbake til samfunnet. Dette legger til grunn at det finnes et fritt marked hvor personer kan opparbeide seg store formuer og forvalte den på den måten de selv anser er best. Flesteparten av de oppretter stiftelser er også de som

har opparbeidet formuen sin selv, og ikke arvet den (Prewitt, 2006). Enkelte vil hevde at det å opprette en stiftelse er å unndra seg skatteplikten. Derimot er tanken at i stedet for at staten alene skal omfordele penger og ressurser i samfunnet, får også private gjennom stiftelser muligheten til å bidra til utviklingen av samfunnet. Stiftelser skal dele ut penger, og hvis de slutter med dette kan det medføre et tap av legitimitet. Hvis styrehonorarer eller administrasjonsutgifter overstiger stiftelsen sin inntekt vil stiftelsen i praksis ikke dele ut støtte til andre og ikke oppfylle sitt samfunnsmandat. Det har vært en debatt i Norge om at mange stiftelser er for små til å dele ut støtte samtidig som de må oppfylle kravene til administrasjon og revisjon av organisasjonen. Det var per 2011, 35 prosent av alminnelige stiftelser som ikke hadde delt ut penger på over to år (Aftenposten, 2011). Tidligere avdelingsdirektør i Stiftelsestilsynet, Finn Sørhus, uttalte i den sammenhengen at små stiftelser, som ikke har sterk nok økonomi til å dele ut støtte og oppfylle de statlige kravene, bør slå seg sammen slik at man relativt sett minsker utgiftene til administrasjon og revisjon. På den måten kan de igjen få ressurser som de kan dele ut til samfunnsnyttige prosjekter og opprettholde sin legitimitet som en aktør i samfunnsutviklingen.

Denne oppgaven tar ikke for seg hele stiftelsessektoren sitt samfunnsansvar og arbeid, men skal kun se nærmere på de personer som sitter bak stiftelsene sine avgjørelser om hvor pengene skal gå. Stiftelsenes styrer og deres styremedlemmer er i motsetning til politikere ikke er valgt av folket, men utpekt av egen eller andre organisasjon. Hvem er disse personene som forvalter over hundre milliarder kroner og deler ut milliarder til samfunnet hvert år? Hva gjør akkurat dem kvalifisert til å drive med samfunnsutvikling på bekostning av politikere? For å kunne besvare disse spørsmålene og oppgavens problemstilling er det nødvendig å redegjøre for hva som er en god styresammensetning. Hvilken bakgrunn styremedlemmene har og hvilke egenskaper som gjør at et styre kan betegnes som et godt styre.

Kap. 2. Normative oppfatninger om hva som er en god styresammensetning.

Utgangspunktet for oppgaven er forståelsen for at organisasjoner sin adferd blir påvirket av de aktører som befolker organisasjonen. Hvilken bakgrunn individene har kan være med å påvirke beslutningen som blir tatt, og det er derfor viktig å vite hvilken bakgrunn individene i organisasjonen har. Tradisjonelt er det ledelsen i enhver organisasjon er det mest sentrale elementet når det kommer til å forme en organisasjon. Litteraturen definerer den kollektive profilen til ledelsen som de objektive trekkene ved lederne de ikke har grunnet sin stilling, men som kan ha kvalifisert dem for den. (Fimreite & Øgård, 2001). Oppgaven fokuserer på styremedlemmene i stiftelsene, og det er ingen tvil om at stiftelsenes styrer er den mest sentrale delen av organisasjonen. Stiftelser er kjennetegnet ved at de har et styre som øverste beslutningsorgan og bestemmer hvem som skal motta støtte.

Det vil her bli redegjort for hva litteraturen sier om hva som er en god styresammensetning. Jeg vil ta utgangspunkt i litteratur som omhandler de objektive trekkene som er aktuelle i mitt tilfelle: kjønn, utdanning og alder. Jeg vil også se på fordeler og ulemper med henholdsvis homogene og heterogene styrer. Det er gjort lite forskning på styresammensetningen i norske stiftelser tidligere, men til gjengjeld er det forsket mye på i det private næringslivet. Det er derfor naturlig å ta utgangspunkt i litteraturen om styrer i private selskaper.

2.1 Homogenitet vs. heterogenitet

Et naturlig utgangspunkt for denne redegjørelsen er å begynne med forskjellene mellom et homogent og et heterogent styre. Et styre vil oppføre seg forskjellig avhengig av hvilke egenskaper og bakgrunner medlemmene har. Et styre med en homogen demografi vil ikke overraskende oppleve større grad av enighet og harmoni enn et heterogent styre. Det kan oppsummeres med at «like barn leker best», og at personer som er annerledes kan oppleves som destruktive for arbeidsprosessen. Dette fordi homogene grupper lettere får en felles forståelse, de kommer raskere til enighet og har en generell bedre harmoni (Selvik, 2003). Dersom personer har samme utdannings- og erfaringsbakgrunn, vil de ha lignende verdier og holdninger og vil tenke i samme retning når de møter på utfordringer (Jacobsen & Thorsvik, 2010). De vil også kunne ta strategiske valg raskere fordi de lettere kommer til konsensus. Heterogene styrer vil derimot bruke lengre tid på å ta avgjørelser og foreta strategiske

responser (Selvik 2003). Mens heterogene styrer bruker lengre tid på å komme frem til avgjørelser, har de til gjengjeld en rekke andre egenskaper som homogene styrer ikke har. Homogene styrer kan med sin høye effektivitet ved å oppnå konsensus, gå for fort frem og ikke få undersøkt mulige alternative retninger (Reve & Grønlie, 1993). Det er ikke stor nok variasjon i de personlige egenskapene til medlemmene til å oppfatte mulige alternative løsninger ved en utfordring. Er alle medlemmene i styret mannlige økonomer på over 60 år, vil de muligens ha det samme synet på problemer og hvilke løsninger som er best. Et styre trenger variasjon i bakgrunnene for å unngå at det oppstår *gruppetenkning* innad i styret. Gruppetenkning kjennetegnes ved at medlemmene overvurderer sin egen makt og moral, manglende vilje til å forstå kritikk eller alternative synspunkter, og det er et kollektivt press innad i gruppen om å tenke likt (Jacobsen & Thorsvik, 2010). Det vil da kunne bli fattet avgjørelser som er lite gjennomtenkte og ikke har fått en god kritisk gjennomgang. Som Reve & Grønlie (1993) skriver, så er det viktig at det er motforestillinger innad i styret, men også at det er ressursrikt nok til å utfordre det ledende synet på saken. Medlemmene må inneha nødvendig kompetanse til å underbygge sin argumentasjon slik at de kan overtale andre medlemmer som har en annen faglig bakgrunn og andre perspektiver. Oppnår man konsensus etter en god kritisk refleksjon oppnår man bedre og mer gjennomtenkte avgjørelser.

Heterogene styrer har som nevnt variasjoner i bakgrunnen til sine medlemmer, og dette fører mer med seg enn forebygging av gruppetenkning. Ved å involvere et bredere demografisk utvalg i styret, vil man ikke kun få andre faglige perspektiver, men også få tilgang til flere ressurser (Johnson et al., 2012). Ulik kompetanse gir tilgang til ulike ressurser. Hvis vi tar eksempelet med styret av mannlige økonomer over 60 år, ville de ved å involvere en yngre kvinnelige jurist, få tilgang ikke bare til juridisk kompetanse, men også et helt nytt faglig nettverk. Juristen er oppvokst i en annen tid, har en annen faglig bakgrunn og dermed gjerne et annet perspektiv på utfordringer. Dette påpeker også Selvik (2003), at desto større variasjon i styrets demografi, desto større er summen av styrets nettverkskontakter. Styret skal kunne bringe inn sitt eget nettverk for å bistå daglig leder og øvrig ledelse for å tilføre merverdi til organisasjonen. Kompetansen som styremedlemmene innehar bør i størst mulig grad komplementere hverandre og medlemmene må være villig til å dele den med resten av styret. De må bruke kompetansen sin til å forbedre styrearbeidet, ikke låse seg fast i eget fagfelt, men være åpne for at andre fagfelt potensielt kan ha andre løsninger (Van den Berghe & Levrau, 2004). Ifølge Selvik (2003) er det unødvendig med personer som har lik kompetanse og tenker likt for «*der hvor to tenker likt, er minst en av dem overflødig*».

2.2 Kjønn

«Et typisk norsk bedriftsstyre er like kjønnsblandet som et gjennomsnittlig herretoalett»

Overnevnte sitat skal Gudmund Hernes ha uttrykt, ifølge Arne Selvik (2003), når han skulle beskrive kjønns sammensetningen i norske bedriftsstyrer på 90-tallet. Kvinner glimret med sitt fravær fra styreverommene i private bedrifter, mens de var noe mer representert i statlige styrer. Det er ikke før innføringen av §6-11a i allmenneaksjeloven at antall kvinner steg opp mot samme nivå som menn, selv om de aldri har kommet helt opp på det samme nivået. (Teigen, 2012). Endringen i allmenneaksjeloven førte midlertidig til kun en økning hos allmenne aksjeselskaper (ASA), mens aksjeselskaper (AS) i dag kun har en 18 prosent kvinnerepresentasjon i styrene (Statistisk sentralbyrå, 2014 - a).

Den mest direkte påvirkningen på styresammensetninger i norske private selskaper har kommet fra innføringen av paragraf 6-11 a. i allmenneaksjeloven hvor det legges ned et krav om at alle styrer skal ha en kjønnsbalanse på minimum 40 prosent av begge kjønn. Loven trådte i kraft fra 2006, og vi ser i dag at alle allmenne aksjeselskaper har oppnådd minimumsnivået med kvinner, men at de ikke har beveget seg langt over 40 prosent grensen (Teigen, 2012). Målet med innføringen av denne paragrafen var å åpne opp for flere kvinnelige ledere i næringslivet, og mer likestilt lønn mellom menn og kvinner (Folkestad, 2014). Lovens formelle mål ble oppnådd, men det var også et indirekte mål om å påvirke næringslivet generelt til å ta i bruk flere kvinnelige ledere og få dem lettere oppover i hierarkiene. Det kan i dag se ut til at den generelle smitteeffekten har uteblitt, men at man har lyktes med å endre kjønnsbalansen i styreverommene og noe i toppledelsen (Folkestad, 2014) (Teigen, 2012). I likestillingsloven er det også en lignende regel som i allmenneaksjeloven §6-11 a., nemlig likestillingsloven § 13 som pålegger offentlige utvalg å ha samme kjønnsbalanse som allmenne aksjeselskaper har i sine styrer. Staten fremstår da, både ved å gå frem som eksempel selv og samtidig kreve av de største selskapene, som en agendasetter for hva som er å regne som en god styresammensetning når det kommer til kjønnsperspektivet. Det er derimot usikkert hvordan dette kan ha påvirket stiftelser når vi vet hvor lite spredning det har vært utenom allmenneaksjeselskaper.

Det er ulike meninger om hvordan økt andel av kvinnelige styremedlemmer påvirker styrearbeidet og resten av organisasjonen. Det fremkommer av Aharn og Dittmar (2009) at

norske allmenneaksjeselskaper falt i verdi etter innføringen av §6-11a og dets krav om andelen kvinnelige styrerepresentanter. Det påpekes derimot i undersøkelsen deres at dette ikke skyldes de nye medlemmenes kjønn, men deres alder og erfaring. De kvinnene som ble valgt inn for å oppnå 40 prosent representativitet var yngre og hadde mindre erfaring som toppledere eller i styrearbeid. Utfordringen med å oppnå høy nok andel kvinner i styrene førte til at man benyttet seg av mindre erfarne og yngre representanter enn det som var optimalt for å fylle opp kvoten. Andre hevder derimot at det ikke var et problem å finne kompetente kvinner til å innta styrerommene (Engelstad, 2012), eller at de nye kvinnelige styrerepresentantene var mer kvalifiserte enn tidligere kvinnelige styrerepresentanter (Folkestad, 2014). Det er i Norge flere kvinner enn menn med høy utdanning, og det er flere kvinner som tar høyere utdanning enn menn (Statistisk sentralbyrå 2014-b). Det er sannsynlig at det ikke er den formelle utdanningen som eventuelt førte til kompetansemangel. Det kan tenkes at kvinner mangler toppleder- og styreefaring, men dette kan de til gjengjeld kun oppnå ved å bli toppledere eller styremedlemmer. Ved å inkludere kvinner i styrene, vil man kunne få tilgang til et større nettverk som tidligere var ubenyttet (Folkestad, 2014), og få tilgang til potensielt dyktigere og mer kompetente personer enn å ekskludere kvinnene fra styrerommene (Engelstad, 2012). Terjesen, Sealy & Singh (2009) sin gjennomgang av over 180 akademiske artikler konkluderer med at det ikke finnes noen sammenheng mellom styrets kjønnsbalanse og endring i firmaets bunnlinje. Kjønnsbalansen påvirker altså ikke direkte en organisasjons inntjening eller verdi, men det kan påvirke samarbeidet innad i styret. En god kjønnsbalanse i styrene fører til mindre konflikt innad i styret og et bedre samarbeidsmiljø (Nielsen & Huse, 2010). Engelstad (2012) påpeker også at å inkludere kvinner i styret vil kunne føre til oppmykning av stive gamle rutiner og innføre nye dynamiske tankesett. Dette vil igjen kunne føre til positive effekter for organisasjonen ved at styret fremstår som en samlet enhet som raskere kan komme frem til enighet til tross ulike meninger. Det er også funnet en positiv korrelasjon mellom antall kvinner i styrene og aksjekursens stabilitet (Rose, 2007). Avslutningsvis kan man konkludere med at kjønnsbalansen i styrene har liten eller ingen påvirkning på organisasjonens output, men kan sørge for et bedre samarbeidsklima som igjen kan føre til at bedre avgjørelser blir fattet av styret. Organisasjonen får tilgang til et større nettverk og oppnår en høyere grad av stabilitet ved å inkludere kvinner i styret.

2.3 Alder

Toppledere i Norge er godt voksne personer med en gjennomsnittsalder på ca. 52 år, men hvor spennet går fra yngste på 32 år til eldste på 76 år (Engelstad et. al., 2003). Det er en stor avstand som gjør at organisasjonen man leder vil få ulike impulser avhengig av alderen til lederen. Dette kommer av at ulik alder gir ulike nettverk og perspektiver på utfordringer og muligheter. Forskning viser at høyere gjennomsnittsalder på styrene fører til at det er en mindre sannsynlighet for at det blir gjennomført endringer i organisasjonen (Bantel & Jackson, 1989). Samtidig er det større sannsynlighet for at strategiske endringer blir gjennomført hvis styret har en lavere gjennomsnittsalder (Ahn & Walker, 2007). Man skulle derfor tro at man ville sett mange styre med en lav gjennomsnittsalder, men det kan heller se ut som at gjennomsnittsalderen har steget noe de siste 20 årene (Berger, Kick & Schaeck, 2013). Høyere alder medfører mindre endringsvillighet, men med høyere alder kommer lengre erfaring. Det finnes en positiv korrelasjon mellom høyere alder og lavere sannsynlighet for konkurs (Platt & Platt, 2012). I Storbritannia har de gått så langt som å kreve en minimumsalder på 28 år for å kunne bli «autorisert styremedlem», som er en godkjenning fra «Institute of Directors» på at styremedlemmet innehar et viss sett med egenskaper (Selvik 2003). Variasjon i alderen gir også ulike egenskaper, og det er derfor vanskelig å gi en fasit på hva som er best av unge eller eldre styremedlemmer. Derimot er en kombinasjon av både yngre og eldre styremedlemmer å foretrekke, på bakgrunn av en positiv sammenheng mellom aldersspredning og aksjeverdien til selskapet (Kim & Lim, 2010). Det er en utfordring å bruke alder som en variabel ved at det fort blir en «sekk» for flere variabler som er vanskeligere å avdekke, for eksempel i dette tilfellet erfaring og risikovillighet.

2.4 Utdanning

I Norge er det vanlig at toppledere har høyere utdanning, og ca. 80 prosent av toppledere har utdanning fra universitetsnivå (Engelstad, Ekberg, Gulbrandsen & Vatnaland, 2003). Det er flere grunner til at det er slik. En høyere utdanning er ofte en inngangsport til arbeidslivet og legger grunnlaget for å kunne klatre i hierarkiet senere i yrkeskarrieren. Når et styre må velge inn nye medlemmer, vil det gjerne prøve å få tak i kandidater som de kjenner til fra før og vet kan gjøre en god jobb. Det innebærer at de enten må ha fått kjennskap til den aktuelle kandidaten gjennom arbeidslivet eller gjennom sin utdanning. Studietiden fungerer da ikke

kun som et utdannelsesstid, men også en periode der en bygger nettverk. Gjennom utdannelsen blir man institusjonalisert inn i ulike fagområder som har sine egne tankemåter og perspektiver på ulike problemer. Rose (2007) mener at det er nødvendig med et visst nivå med utdanning når man sitter i et styre for å kunne forstå den informasjonen som behandles der. Har man ikke en universitetsgrad, er det nødvendig at styremedlemmet har annen kompetanse som kan veie opp for utdannelsesnivået. Rose mener også at det kun trengs en generell utdanning og at konkrete utdannelser ikke nødvendigvis påvirker mer enn andre. Hvis man ser på styret i helhet er det derimot nødvendig med en god økonomisk, organisatorisk og juridisk kompetanse (Reve & Grønlie, 1993). Dette trengs fordi man må forstå de økonomiske dokumentene man behandler i styret og forholde seg til en mengde ulike lover og regelverk. Man må også forstå hvordan ulike vedtak som blir fattet i styret påvirker resten av organisasjonen. Det er ikke uten grunn at det er flertall av advokater blant styrelederne i det private næringslivet selv om siviløkonomer kommer tett bak (Engelstad et. al., 2003; Selvik, 2003). Selvik (2003) mener at det er for mange jurister i styrerommene og at dette fører til en forsømmelse av andre fagområder. Det juridiske perspektivet kan føre til en forsterket formalisering av styret og hindre innovasjon og fremveksten av nye strategier. Det er viktig at man har styremedlemmer som også har innsikt i markeds- og konkurranseforholdene til organisasjonen og typen organisasjon man representerer (Reve & Grønlie, 1993). På den måten kan organisasjonen tilpasse seg de tekniske og institusjonelle omgivelsene og endre seg i takt med dem. Klarer man ikke å følge med i omgivelsene vil man kunne oppleve å miste markedsandeler eller organisasjonens legitimitet i samfunnet (Jacobsen & Thorsvik, 2010).

Kap.3 Hva kan forklare variasjonen i styrene?

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for det teoretisk grunnlaget som kan forklare eventuelle variasjoner i styresammensetningen til norske stiftelser. Jeg vil ta utgangspunkt i hva som potensielt kan påvirke styresammensetningen og dermed også de beslutninger som blir tatt. Jeg vil her knytte opp de aktuelle teoriene som kan forklare variasjon i styrene opp mot hypotesene som er utarbeidet i oppgaven. Det er disse teoriene som har lagt grunnlaget for hypotesene og da spesielt delhypotesene. De viktigste teoriene som hypotesene har sitt utgangspunkt i er kontingensteori og institusjonell teori. Disse teoriene vil legge grunnlaget for oppgaven, mens teorier om kontinuitet og endring og personalsammensetningen av sentralforvaltningen vil komplementere disse teoriene. Hver teori vil bli redegjort for, og deres påvirkning på de aktuelle hypotesene vil bli behandlet under hvert sitt delkapittel. Grunnen til at kontingensteori og institusjonell teori er valgt ut som hovedteorier, er tanken om at alle organisasjoner er et resultat av sine omgivelser og at dette gjenspeiles på styremedlemmene. Kontingensteori og institusjonell teori kan hver for seg eller sammen forklare hvorfor stiftelsesstyret er sammensatt som de er. Disse teoriene forklarer også hvilke konsekvenser en tilpasning eller mangel på tilpasning kan ha for en organisasjon.

Først vil det bli redegjort hva omgivelsene er og hvordan de kan påvirke en organisasjon. Det vil bli tatt utgangspunkt i kontingensteori, hvordan organisasjoner endrer seg etter omgivelsene og knytte dette opp mot hypotesene. Deretter vil institusjonell teori bli belyst og knyttes opp mot sine aktuelle hypoteser. Forholdet mellom endring og kontinuitet vil være i fokus og vil bli eksemplifisert gjennom to eksempler fra offentlig sektor, henholdsvis utviklingen av den kollektive lederprofil i kommunal sektor og den demografiske sammensetningen av sentralforvaltningen. Avslutningsvis vil jeg se nærmere på hvordan ulike perspektiver på personalsammensetningen av sentralforvaltning kan påvirke beslutningene og legitimiteten deres. Gjennomgående i dette kapitlet er det fokus på både organisasjoners omgivelser og hvordan organisasjoner kan opprettholde sin legitimitet i disse omgivelsene.

3.1. Omgivelser og endring

Omgivelser er en viktig faktor for organisasjoner, og har blitt forsket mye på innenfor organisasjonsvitenskapen. Andersen (2009) mener at organisasjoners omgivelser i hovedsak består av andre organisasjoner, og at omgivelsene kan innebære usikkerhet for organisasjonen. Alle forhold rundt organisasjonen som kan påvirke den, er å regne som

omgivelser. Dette kan være kunder, konkurrenter, offentlig myndigheter eller verdier i samfunnet (Jacobsen & Thorsvik, 2010). Grunnen til at det er viktig å studere omgivelser er at organisasjoner er avhengig av ressurser og legitimitet fra omgivelsene. Avhengighet til andre kan skape usikkerhet for en organisasjon og det er derfor viktig å vite hvordan man kan minske usikkerheten mest mulig.

Omgivelser kan inndeles i to kategorier: *tekniske omgivelser* og *institusjonelle omgivelser*. *Tekniske omgivelser* henviser til de omgivelsene som direkte påvirker ressurstilgangen og oppgaveløsningen til organisasjonen (Jacobsen 2012). Dette kan for eksempel være konkurrenter, leverandører og kunder. Alle disse har en direkte påvirkning på organisasjonen, men det legger i stor grad opp til at organisasjonen opererer i et marked. *Institusjonelle omgivelser* henviser derimot til hvordan kulturelle trekk ved omgivelsene kan påvirke organisasjonen. Når man snakker om kulturelle trekk er det her snakk om grunnleggende antakelser, verdier og normer som sier noe om hvordan organisasjonen styres, koordineres og blir organisert (Powell & DiMaggio, 1991).

3.1.1 Kontingensteori

Kontingensteori, som først ble satt i fokus av Fiedler (1967, gjengitt av Andersen, 2009), er en teori som bygger på forholdet mellom en organisasjon og dens omgivelser. Teorien innebærer at organisasjoner må tilpasse sine interne forhold til omgivelsene rundt organisasjonen. Mange anvender kontingensteori som et samlebegrep på relasjonen mellom organisasjoner og deres omgivelser. Lawrence og Lorsch (gjengitt i Andersen, 2009) mente at «*alt avhenger av alt*», noe som innebærer at omgivelsene avhenger av organisasjonen og visa versa. Kontingensteori bygger på ideen om at utviklingen av en organisasjon avhenger av omgivelsene i og omkring organisasjonen, eksempelvis lovreguleringer (Kaufmann & Kaufmann, 2011). Videre bygger teorien på at det ikke finnes en felles måte å organisere organisasjoner på. Alle organisasjoner har ulike omgivelser som påvirker organisasjonen, hvor man må stille seg spørsmålet om hvilken tilnærming som egner seg best ved den foreliggende situasjonen. I denne oppgaven blir teorien relevant fordi det for eksempel i delhypotese 2 testes hvorvidt effekten av bransjeomgivelsene påvirker stiftelsens styresammensetning. Den bransjen organisasjonen henvender seg til utgjør en del av omgivelsene til stiftelsen og vil ifølge kontingensteori påvirke stiftelsen. Det vil dermed være naturlig at styremedlemmene har en tilknytning til bransjen og muligens også være en

representant for bransjen i seg selv. Delhypotese 1 spiller også på omgivelsene sin påvirkning på organisasjonen gjennom økte krav til profesjonalitet og heterogenitet i styrene desto større stiftelsen er. Antakelsen går på at større organisasjoner opplever et høyere krav fra omgivelsene til profesjonalitet enn det mindre organisasjoner gjør.

Hovedbudskapet i kontingensteori omhandler et organisasjonssamspill mellom en tilstand og en prosess. Med prosess menes å tilpasse organisasjonen til omgivelsene, og å anvende de interne ressursene i denne prosessen. Utfordringen tilknyttet dette omhandler at det kontinuerlig er forandringer i omgivelsene, noe som gjør det vanskelig å tilpasse de organisasjonsmessige komponentene regelmessig (Andersen, 2009). Problematikken rundt kontingensteori omhandler begrepet *tilpasning*. Det at organisasjoner som er tilpasset omgivelsene er mer fremgangsrrike, mener Scott (gjengitt i Andersen, 2009) er en åpenbar sannhet. Kritikken omhandler begrepet tilpasning, som i organisasjonsvitenskapen ikke har en klar og empirisk definisjon. Om eller i hvilken grad en organisasjon har tilpasset seg sine omgivelser, samt hvor grensen mellom god og dårlig tilpasning til omgivelsene går, er utfordrende problemstillinger som er vanskelige å svare på.

3.2 Institusjonell teori

For å kunne redegjøre for institusjonell teori og effektene av institusjonalisering har på en organisasjon er det nødvendig å begynne med hva en institusjon er. En institusjon kan henvise til flere ting og det finnes flere definisjoner, men definisjonen oppgaven tar utgangspunkt i stammer fra Scott (2014, s.56):

«Institutions are comprised of regulative, normative and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life»

Denne definisjonen består av flere deler som alle er viktige for å kunne forklare hva en institusjon er. Den første delen henviser til Scott (2014) sine tre søyler, den regulative, normative og kulturell-kognitive søyle, og vil bli redegjort for senere. Videre legger han til grunn at det er aktivitetene og ressursene som sammen med disse søylene skaper stabilitet og mening i livet. Det er nettopp dette med stabilitet og gi mening i livet som er de viktigste egenskapene med en institusjon. Institusjoner er relativt sett skeptiske til endringer og kan opprettholdes over flere generasjoner selv ved store endringer i omgivelsene. Institusjoner

skaper en ramme for å forstå og veilede menneskelig oppførsel, og danner samtidig motstand mot å endre seg. Det er symbolske rammer som sier noe om hvordan man gjør ting og hvorfor man gjør det. Institusjoner er med på å definere hva som er ønsket og uønsket oppførsel. Det kan være med å begrense menneskelig utfoldelse og aktiviteter, men også tilrettelegge og stimulere til ønskede aktiviteter og oppførsel (Scott, 2014). Det er de ulike søylene som legger grunnlaget for de symbolske rammene og som nå vil bli redegjort for.

Den første søylen er den regulative søylen som henter sitt legitimitetsgrunnlag fra lover og regler. Det er regulerende regler som for individet er formålstjenlig å etterfølge siden det ved brudd på reglene eksisterer ulike tvangssanksjoner. Eksempel på dette er at brudd på norsk lov straffes med fengsel eller bøter. Det vil derfor være uhensiktsmessig å bryte disse reglene da det vil gå direkte utover en selv og det baserer seg på en frykt hos individet for å bli straffet. Den andre søylen er den normative søylen som har sitt legitimitetsgrunnlag fra hva som er moralsk riktig. Individet har en sosial forpliktelse gjennom ulike sosiale normer til å oppføre seg slik omgivelsene mener er «passelig oppførsel». Individet ønsker å gjøre dette fordi det anses som ærefullt å følge normene og upassende å bryte dem. Eksempler på dette kan være å reise seg for eldre og gravide på bussen eller å takke for maten. Du vil ikke bli straffet for å ikke gjøre det, men det vil bli sett på som upassende av personer rundt deg. Den siste søylen er den kulturell-kognitive søylen som baserer seg på en «tatt-for-gitt» tankegang. Ulike organisasjoner vil etterligne hverandre ved at strukturer og handlingsmåter blir sett på som den korrekte måten å gjøre det på og at det er en bransjestandard som alle etterlever. Det er etablerte sannheter og delt handlingslogikk som gjør oppførselen begripelig og meningsfull.

Phillip Selznick (1957, s. 16-17) definerer institusjonalisering som:

«To infuse with value beyond the technical requirements of the task at hand.»

Institusjonalisering er en prosess som over tid fører til at visse kjennetegn i organisasjonen i form av regler, verdier og sannheter oppstår eller blir forsterket mer enn det som er nødvendig for å løse oppgavene man står overfor. Regler, verdier og normer kan bli institusjonalisert til det organisasjonen vil anse som sannheter og som igjen kan gjøre dem vanskeligere å endre (Scott, 2014). Det er dette som er med på å skape endringsmotstand i organisasjoner ved at man ved endringer kan undergrave etablerte sannheter. Det som driver institusjonaliseringsprosesser og forsterker dem er ulike mekanismer som er drivkreftene bak organisasjonen sin oppgaveløsning. For eksempel kan økte kostnader eller gevinster bygge

opp og forsterke adferd som unngår eller skaper dette. Hvis organisasjonen gjør det samme som andre organisasjoner, vil det være med på å legitimere fremgangsmåten og oppførselen. På den måten vil institusjoner oppleve økt institusjonalisering og videre gjøre det vanskeligere å eventuelt endre retning og lære noe nytt. Dette kan medføre at man beholder og vedlikeholder ikke optimale løsninger og at disse sprer seg til andre (Scott, 2014).

Ved endringer i omgivelsene som ikke samstemmer med de institusjonaliserte normene og verdiene i organisasjonen, vil organisasjonen måtte håndtere et krysspress mellom den indre og ytre konteksten. Egne interesser, tradisjoner og tekniske effektivitetskrav går på tvers av det som gir legitimitet i omgivelsene. Løsningen for organisasjonen kan da være å omgå, unngå eller dekode organisasjonen fra omgivelsene. Dette kan bli gjort ved å skille mellom formell struktur som er tilpasset omgivelsene sine krav, og uformell ledelse som arbeider etter interne normer og verdier (Røvik 2009).

Det er institusjonell teori som har lagt grunnlaget for utarbeidelsen av både delhypotese 3 og 4 som går på stiftelsens etableringstidspunkt og deres geografiske plassering. Tanken bak delhypotese 3, som mener at stiftelser opprettet etter år 2000 vil ha en høyere kvinneandel enn eldre stiftelser, er i utgangspunktet en blanding mellom kontingensteori og institusjonell teori, med hovedtyngde på sistnevnte. Hypotesen bygger på at stiftelser er et produkt av sin tid, og er påvirket av de normer og verdier som eksisterte i omgivelsene på etableringstidspunktet. Disse normene og verdiene kan ha blitt institusjonalisert og stiftelsene kan oppfatte dem som etablerte sannheter. De vil dermed ikke endre seg i takt med omgivelsene som kontingensteori legger opp til, men beholde de normer og verdier som for dem er å anse som korrekte. Det samme prinsippet ligger bak geografisk plassering av stiftelsene ved at man kan ha en lokal kultur som skiller seg fra den nasjonale, og igjen gjenspeiles i stiftelsesstyrene. Den lokale kulturen kan ha andre verdier og normer som har institusjonalisert seg og ikke endret seg i takt med endringene nasjonalt. Bakgrunnen for hypotesen bygger på tanken om at det pietistiske Sørlandet og Vestlandet vil ha verdier og normer som skiller seg ut fra resten av landet. Både Sørlandet og Vestlandet er landsdeler som generelt er dårligere på likestilling og har lavere utdanning enn landet forøvrig (Egge-Hoveid, 2013), som igjen kan gjenspeiles i stiftelsesstyrene.

3.3 Endring og kontinuitet i omgivelsene

Kontingensteori omhandler, som påpekt i tidligere, organisasjoners tilpasning til omgivelsene, mens institusjonell teori forklarer hvorfor organisasjoner eventuelt ikke endrer seg i takt med omgivelsene. En videre inndeling av omgivelsene er å klassifisere de inn etter om de er dynamiske eller stabile. Dette innebærer hvorvidt omgivelsene er i endring eller er kontinuerlige, noe som har påvirkning på hvordan organisasjonen tilpasser seg. Omgivelser som er kjennetegnet av høy grad av kontinuitet, vil lettere kunne føre til organisasjoner med høyere grad av kontinuitet og stabilitet. Dynamiske omgivelser hvor endringene er store stiller større krav til organisasjonens omstillingsevne. Her må organisasjonen balansere mellom en konstant tilpasningsprosess og det å ivareta kontinuiteten i organisasjonen. Hvorvidt omgivelsene er kontinuerlige eller i endring vil ha stor innvirkning på organisasjonen. Kontinuitet og endring i en organisasjons omgivelser ble belyst av Suresh Srivastva (1992, gjengitt i Irgens, 2000), som påstod at viktigheten av kontinuitet er undervurdert. Kontinuitet er et sentralt element i en endringsprosess og eksistensen av kontinuitet blir gjerne tatt for gitt. Kontinuitet blir beskrevet av Srivastva (gjengitt i Irgens, 2000) som: «(...) *kreftene som binder en organisasjons medlemmer sammen gjennom felles handling i hverdagen.*». Det er ofte for mye fokus rettet mot endringen i seg selv istedenfor kontinuitet, noe som kan resultere i at man mister erfaringer, arbeidsmiljø blir splittet, og produksjonen av varer og tjenester blir mer kostbart. I dynamiske omgivelser vil det være vel så viktig å opprettholde kontinuitet som å skape endringer. Det vil i en endringsprosess være viktig å skape en følelse av sammenheng mellom fortid og fremtid, og på den måten sørge for at kontinuitet blir en del av endringsprosessen.

For oppgavens tema, styresammensetningen i norske stiftelser, er det interessant å se hvilke effekter ulike omgivelser kan ha for endringer i stiftelsenes styrer. Kontinuitet og endring bygger videre på tankene om kontingensteori og institusjonell teori, men fokus er mer på de ulike omgivelsene sin effekt på organisasjonen i stedet for organisasjonens reaksjon. Stabile omgivelser gjør det lettere å tilpasse seg omgivelsene, men kan også føre til en økt institusjonalisering. Ved et eksogent sjokk i omgivelsene kan organisasjonen oppleve at gamle rutiner og tankesett er blitt segmentert og ikke lar seg endre, eller man vil få et plutselig brudd med eksisterende normer og verdier. Dynamiske omgivelser kan til gjengjeld føre til, med sitt konstante behovet for tilpasning, institusjonalisering av tankesett som igjen hemmer endringsviljen og kapasiteten til organisasjonen.

3.3.1 Kontinuitet og endring i offentlig sektor

Ved å se på offentlige sektor sin utvikling de siste tiårene får man flere forskjellige eksempler på hvordan omgivelsene i ulik grad har påvirket organisasjoner. Offentlig sektor har de siste tiårene gjennomgått flere endringer, først og fremst gjennom New Public Management reformene (NPM) som har strømmet over offentlig forvaltning. New Public Management reformene hadde fokus på å hente elementer fra det private næringslivet og implementere det inn i offentlig forvaltning. NPM fokuserer videre på å endre offentlig sektor på tre områder: økt tiltro til ledelse, økt bruk av indirekte kontroll og mindre direkte autoritet, og fokus på brukerne av tjenestene (Øgård, 2010). Reformene siktet seg inn på offentlig sektor som helhet og man kan derfor se endringer i både kommunale og statlige organer. Det er gjort flere undersøkelser hvordan denne reformen har påvirket offentlige organisasjoner, men i dette tilfellet er det kun av interesse å se på hvordan den demografiske sammensetningen i det offentlige har blitt påvirket. Spørsmålet er om økt fokus på brukermedvirkning, indirekte styring og ledelse kan ha gjort at sammensetningen av forvaltningen og ledelsen har endret seg. For å finne ut av dette, vil det videre bli redegjort for hvordan den kollektive ledelsesprofilen i norske kommuner ser ut og eventuelt har endret seg, og den demografiske utviklingen blant ansatte i departementene.

Fimreite og Øgård (2000) sin kartlegging av de objektive trekkene ved norske ordførere og rådmenn i perioden 1976-1997 gir flere interessante resultater. Perioden som er sett nærmere på, er en periode der det har vært flere endringer både innad i kommunene og i omgivelsene. Innad i kommunene henviser her til den indre konteksten som går på endringer av organisasjonsstrukturen, strategier, produksjon, og ressurser som er til rådighet (Jacobsen, 2012). Endringene til kommunene har gått på alt fra endringer i ressurstilgangen ved endringene av det økonomiske overføringssystemet fra staten, til ny kommunelov som har åpnet opp for stor organisatorisk fristilling i kommunene (Fimreite & Øgård, 2000). Spørsmålet som artikkelen reiser er i hvilken grad det har forekommet endringer i de objektive trekkene ved lederne i kommunesektoren ved endringene i både den ytre og indre konteksten. Har den kollektive lederprofilen endret seg eller vært stabil? Resultatet som de kommer frem til er at det er stor grad av kontinuitet i utviklingen av de kommunale ledernes kollektive lederprofil, og man bryter dermed med endringene i omgivelsene. Selv mellom rådmenn og ordførere er det stor grad av likhet og stabilitet i utviklingen. I perioden som er studert er det hovedsakelig kun vært endring i lengden på utdannelsen til begge gruppene,

men selve utdannelsesretningen har i liten grad endret seg. Dette kan for så vidt stemme godt overens med den generelle økningen i utdanningsnivået blant befolkningen, men som forfatterne også påpeker har utviklingen blant kommunale ledere vært noe større enn resten av befolkningen. Det ble også observert en liten økning i kvinneandelen, men andelen kvinner som er rådmenn og ordførere er fortsatt veldig liten med henholdsvis 7 og 12 prosent (Fimreite & Øgård, 2000). Det kan riktignok tenkes at kvinneandelen har fått en større økning frem til i dag med de ulike lovendringene som ble innført i løpet av 2000-tallet og debatten som har fulgt dem. Hovedkonklusjonen i artikkelen er at det i liten grad har vært en endring i den kollektive lederprofilen selv om kommunene har gjennomgått store endringer.

Det finnes også et eksempel på motsatt tilfelle der endringer i indre og ytre kontekst har ført til demografiske endringer blant ansatte i offentlig forvaltning. Det er flere kartlegginger av departementsansatte sine objektive trekk og hvilke konsekvenser de har. Lægreid og Olsen (1978) analyserte hvilke konsekvenser den demografiske sammensetningen av sentralforvaltningen hadde på arbeidet som ble utført. Christensen, Lægreid & Zuna (2001) bygde videre på denne, og undersøkte hvilke mulige endringer som hadde forekommet i personellsammensetningen. Resultatet av de ulike undersøkelsene tyder på at personalsammensetningen i sentralforvaltningen har økt i heterogenitet med innslag av flere nye profesjoner over de siste tiårene. Christensen et al. (2001) finner at juristene har tapt terreng mot andre profesjoner, og samfunnsviterne har økt markant på deres bekostning. Dette kan ifølge forfatterne komme av nye krav til økt mål-middelkunnskap i et politisk-administrativt system preget av økende kompleksitet. Samfunnsviterne har overtatt generalistrollen fra juristene som nå er forskjøvet til å arbeide med mer spesialiserte oppgaver. Samfunnsviterne sin vekst skyldes en kombinasjon av nye oppgaver som jurister og økonomer ikke var kvalifiserte til, et ønske om en motvekt til den juridiske og økonomiske planleggingstenkemåten, og et ønske om at departementene skulle fungere mer som et sekretariat for politisk ledelse (Christensen & Egeberg, 1997, gjengitt i Christensen et. al., 2001). Departementenes oppgaver har gått fra et saksbehandlings- og enkeltsaksfokus til å fokusere på planlegging, utredning og samordning. Samtidig har det blitt endringer i forvaltningens ytre kontaktnettverk ved at internasjonale kontakter og massemedia har fått økt betydning på bekostning av tjenestemanns- og interesseorganisasjoner (Christensen et. al., 2001).

Det har videre vært et dobbelt demografisk generasjonsskifte av sentralforvaltningen gjennom et generelt inntog av yngre ansatte og endringen i utdanningsbakgrunn blant personalet som forklart over. Dette har vært en bevisst og ønsket endring for å løse de nye utfordringene som forvaltningen står overfor, og taler for relevansen av en kopling mellom et ansvarlig og et demografisk perspektiv (Christensen et. al., 2001). Disse to perspektivene vil bli redegjort for i neste delkapittel. Som en oppsummering ser vi at sentralforvaltningen har gjennomgått flere endringer i både oppgaver og personalet etter de behov som har vokst frem i forvaltningen som en effekt av endringer i omgivelsene. Nye profesjoner er sluppet til, som gjør at forvaltningen vil kunne oppleve en kulturendring hvor fokus flyttes vekk fra de juridiske og økonomiske perspektivene.

Stiftelser er et særegent fenomen som er vanskelig å sammenligne med andre organisasjoner. De har et lavt antall ansatte, men kan forvalte store formuer. I tillegg er de annerledes ved at de unngår skatteplikten ved at de i stedet må gi støtte til prosjekter som gagnar utviklingen av samfunnet. Samtidig er de som har ansvaret for å forvalte midlene, ikke øverste herre over formuen ved at de er underlagt føringer fra vedtektene. Man kan til en viss grad sammenligne dem med offentlige organisasjoner ved at de deler ut goder til samfunnet, selv om fordeling av byrder ikke inngår i deres oppgaver. Den offentlige forvaltningen er ikke øverste herre over midlene de har fått tilgjengeliggjort gjennom budsjettet. De er kun ansvarlig å fordele dem etter de føringer som nedfelt fra politisk ledelse. Stiftelsene fordeler sine midler til gjengjeld etter føringer fra vedtektene. De er de eneste organisasjonene utenom offentlige organer som er forpliktet til å støtte utviklingen av samfunnet. Det vil derfor kunne være hensiktsmessig å se på hvilke perspektiver som er brukt for å forklare offentlige beslutninger og deres forhold til omgivelsene.

3.4 To perspektiver på betydningen av sentralforvaltningens personalsammensetning

Som nevnt i forrige avsnitt kan stiftelser til en viss grad sammenlignes med offentlige organisasjoner og hva som gir beslutningene deres legitimitet. Stiftelser er ikke underlagt demokratisk kontroll slik som det offentlige, men skal til gjengjeld støtte og utvikle samfunnet på lik linje med det offentlige. Beslutningene som styrene fatter, kan skape misnøye blant de som ikke får støtte, og styrene bør derfor søke etter å oppnå høyest mulig legitimitet for beslutningene de tar. Beslutninger kan sies å bli påvirket i hovedsak av to

elementer, hvor det første elementet er omgivelsene og det andre er trekk ved individene som tar beslutningene (March & Simon, 1958). Det er allerede blitt redegjort for omgivelsene sin påvirkning på organisasjoner, men det skal nå bli redegjort for to ulike syn på hvordan individuelle trekk påvirker beslutninger i organisasjoner. Tidligere er det blitt redegjort for hvordan blant annet sentralforvaltningen sin demografiske sammensetning ser ut og har endret seg. Det finnes i hovedsak to ulike grunnperspektiver på hvordan man kan organisere forvaltningen når det kommer til de ansatte sin demografi. På den ene kanten har man det som kalles det representative byråkrati og på den andre ytterkanten finner man det ansvarlige byråkrati. De legger i ulik grad vekt på bakgrunnen til medlemmene av forvaltningen når man skal beskrive beslutningene og legitimiteten til det offentlige. I et representativt byråkrati oppnår man legitimitet ved beslutninger gjennom full representativitet av befolkningen i forvaltningen. Derimot ligger legitimiteten i det ansvarlige byråkrati i en grunnleggende tankegang om at personlig bakgrunn ikke påvirker beslutningene. Sentralforvaltningen har en sterk strukturell disiplineringskraft innad som gjør at individuelle trekk ved medlemmene blir mindre viktige for arbeidet som skal bli utført (Læg Reid og Olsen, 1978). Stiftelser må betegnes som mer løst knyttede organisasjoner enn sentralforvaltningen, og dette medfører at stiftelser sin disiplineringskraft overfor medlemmenes personlige trekk ikke vil være like sterk som i sentralforvaltningen. Dette kan gjøre at individuelle trekk og egenskaper får en større påvirkning på stiftelsenes beslutninger. Videre vil det bli grundig redegjort for begge perspektivene hvor det representative byråkrati er først ut og det ansvarlige byråkrati avslutningsvis.

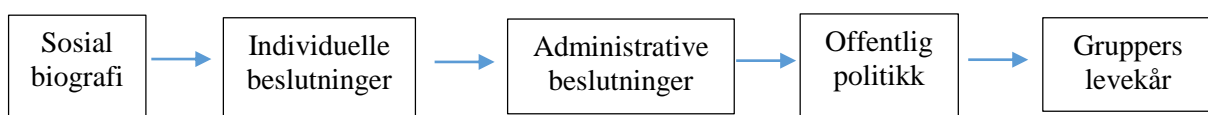
3.4.1 Representativt byråkrati

Det første perspektivet jeg skal redegjøre for er et demografisk perspektiv om hvordan det kan påvirke beslutninger som blir foretatt i organisasjoner. I et demografisk perspektiv legger man til grunn at den sosiale biografien til medlemmene påvirker beslutningene og at organisasjoner egentlig kun består av mange individer. Læg Reid og Olsen (1978) kaller dette for «mennesker uten organisasjoner» og beskriver det mer kjente begrepet «det representative byråkrati». Et sentralt aspekt med det representative byråkrati er at forvaltningen skal utgjøre et tverrsnitt av befolkningen (Christensen, et. al., 2001). Forvaltningen bør bestå av personer fra alle sosiale lag, etnisiteter, geografisk tilhørighet og politiske meninger. På den måten vil forvaltningen og befolkningen føle et kulturelt felleskap og ha lignende virkelighetsoppfatninger, atferdsnormer og verdier. Det er en grunnleggende antakelse om at

disse elementene er tett knyttet opp til sosial bakgrunn (Lægreid og Olsen, 1978). I samfunn med egalitære verdier vil en personalsammensetning som gjenspeiler befolkningen være et symbol på at man har lyktes med å skape et samfunn som gir alle de samme mulighetene. Dette har en stor symbolsk demokratisk og legitim effekt for den aktuelle organisasjon og spesielt hvis det gjelder offentlig forvaltning. Politiet er et eksempel på et statlig organ som har vært veldig opptatt av å ha en høy grad av representativitet blant sine ansatte. Politiet håndhever lovverket gitt av Stortinget, og utøver daglig makt overfor innbyggerne. Et homogent politi vil potensielt kunne ha ført til mistillit mot politiet blant de grupper som ikke er representert. Eksempel på det har vi blant annet sett i USA det siste året med opptøyene i Ferguson. Her har den afroamerikanske befolkningen protestert kraftig etter at en hvit politimann skjøt en afroamerikansk gutt, og hvor politiet består av nesten utelukkende av hvite (Ale, 2014). En homogen gruppe ansatte i offentlige stillinger kan bli sett på som et tegn på store sosiale og politiske forskjeller i samfunnet. Det ville kunne påvirket legitimiteten til politiske myndigheter og deres muligheter til å få gjennomført politikken effektivt (Lægreid og Olsen, 1978). Det er i dag blitt et generelt økt fokus på variasjon i forvaltningenes sosiale biografi og at forvaltningens sammensetning skal avspeile befolkningen. Alle stillingsutlysninger til det offentlige oppfordrer for eksempel personer med minoritetsbakgrunn å søke på den aktuelle stillingen.

Det representative byråkrati bygger på en tanke om at det er en sammenhengende kjede av effekter som går fra ansattes bakgrunn til offentlig politikk og samfunnsgruppers levekår (Lægreid og Olsen, 1978). Det er en forutsetning om at individets sosiale biografi påvirker handlingene og beslutningen som man tar. Videre må individet ha mulighet til å påvirke de administrative beslutningene, og på den måten kan vedkommende påvirke den offentlige politikken og i ytterste konsekvens samfunnsgruppers sine levekår, slik som fremstilt i figur 2.

Figur 2: Beslutningskjede representativt byråkrati.



Det er i dette perspektivet en legitim form for demokratisk påvirkning av samfunnet fordi personalet ikke kun er valgt ut etter sin kompetanse, men også på grunn av sine politiske meninger, sosiale bakgrunn og erfaringer. Personen er først og fremst valgt fordi han er

forutsigbar og ikke for sin nøytralitet. Hvis man har et samfunn med høy grad av sosial mobilitet faller noe av effektene til sosial bakgrunn vekk. Det er videre påvist at offentlige funksjonærer skifter lojalitet uten store problemer fra en organisasjon til en ny organisasjon når de flytter på seg (Lægreid & Olsen, 1978). Dette kan tyde på at noen av effektene ved effektkjeden som nevnt tidligere blir mindre og det representative byråkratiet svekkes ved at personalet ikke har sine opprinnelige atferd, normer og verdier. Man blir sosialisert inn i en ny organisasjon og tilpasser seg den indre konteksten til organisasjonen.

Teorien om det representative byråkrati ignorerer bruken av noen former for styrings- og kontrollordninger. Den legger ikke opp til at politikerne kan påvirke sammensetningen av forvaltningen og deres beslutninger. Beslutningene er påvirket av hver enkelt sin bakgrunn og representerer en bestemt gruppe i samfunnet sin mening. Eneste måten politikerne kunne styrt dette på er å kontrollere rekrutteringsmønsteret til forvaltningen. Dette går derimot heller ikke i et representativt byråkrati siden alle grupper er representert gjennom en kvotefordeling (Lægreid & Olsen, 1978).

3.4.2 Ansvarlig byråkrati

Motsetningen til det demografiske perspektivet er det strukturelle perspektivet som gjerne blir kalt «det ansvarlige byråkrati». Det ansvarlige byråkratiet bygger på Max Weber sine tanker om et nøytralt og profesjonelt byråkrati hvor personlige tanker ikke påvirker det faglige arbeidet. Lægreid og Olsen (1978) kaller dette for en organisasjon uten mennesker, nettopp fordi man forventer at det ikke er noen sammenheng mellom arbeidet som skal utføres og personalets personlige oppfatninger av arbeidet. Utgangspunktet for det ansvarlige byråkratiet bygger på to forutsetninger, hvor det første er at sentralforvaltningen har enkle eksterne relasjoner. Dette innebærer at det kun er de folkevalgte, gjennom statsrådene, som styrer departementene ved hjelp av lover og instruksjoner som kommer fra Stortinget. Det betyr at forvaltningen ikke lar seg påvirke av noen utenfor sin egen organisasjon. Den andre forutsetningen er at forvaltningen har enkle interne strukturer som kjennetegnes av hierarki, spesialisering og regelstyring. Ansatte i forvaltningen har ikke ansvaret for innholdet i politikken som blir ført, men må stå for forberedelsen og gjennomføringen (Christensen et al., 2001). Ansatte i forvaltningen skal gjøre det politikerne ønsker og støtte dem slik at alle saker blir belyst og gjennomført på best mulig måte. Lojaliteten til regjeringen går foran faglig eller personlige lojaliteter.

Ved å ha et strukturelt perspektiv på en organisasjon legger man mindre fokus på de personlige trekkene ved personalet. Dette gjør det mulig å bytte ut enkeltindivider uten at det vil påvirke hvordan organisasjonen fungerer. Det er klare definerte roller og posisjoner som ikke er avhengige av spesifikke personlige forhold for å utføre oppgavene. Det forventes av medlemmene i organisasjonen å ha spesielle ferdigheter, kunnskaper eller kapasiteter som gjør dem i stand til å nærmest forutsi hva som er i ledelsens interesse (Lægreid og Olsen 1978).

I rekrutteringen til organisasjoner som er organisert som et ansvarlig byråkrati er det meritterende rekrutteringsprinsipp som er gjeldende. Dette prinsippet bygger på ideen om at det utelukkende er de faglige kvalifikasjonene som er avgjørende for en eventuell ansettelse. Dette kalles en formell fri konkurranse om stillingene, hvor personlig bakgrunn ikke har noen påvirkning. I offentlige sektor er det også kompetansespørsmålet som har vært den viktigste inngangsbilletten (Lægreid og Olsen, 1978). Weber (1968) mener at en livslang karriere, formelle faglige kvalifikasjoner og ansiennitet fra tidligere stillinger er det beste for å være i stand til ivareta ønskene til politikerne og folket.

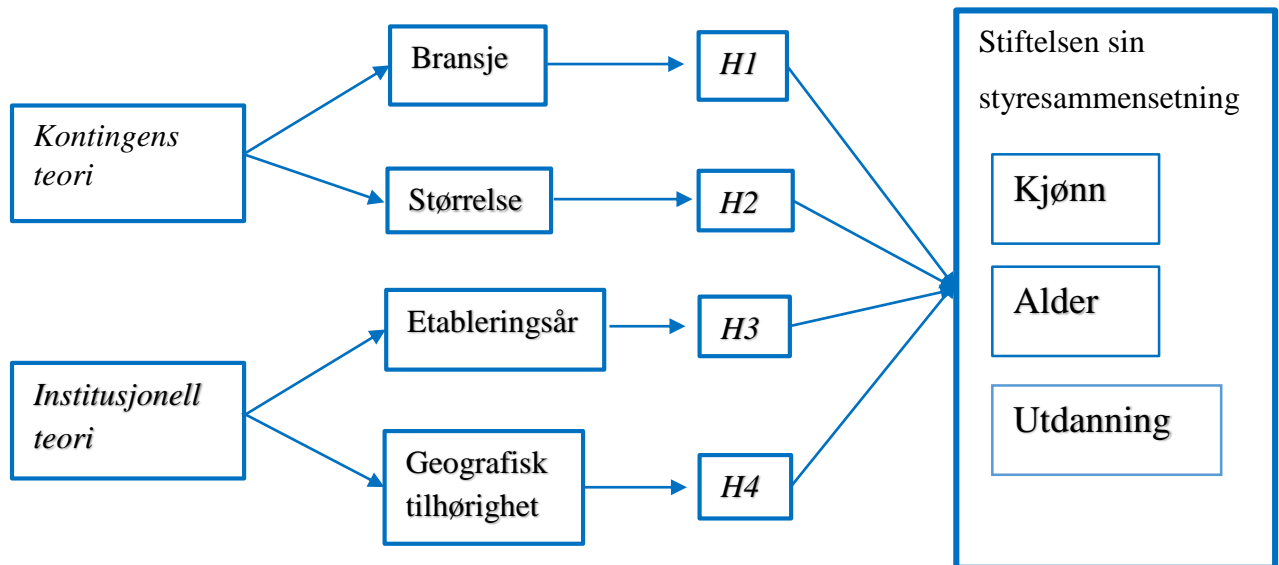
Det ansvarlige byråkrati har flere organisasjonsmessige tiltak for å utøve styring og kontroll av sine ansatte og deres beslutninger. Ulike kontrollmekanismer i offentlig forvaltning kan være alt fra kontroll gjennom lovgivning og budsjett, til revisjon og domstolkontroll (Lægreid og Olsen, 1967). Riksrevisjonen kan for eksempel analysere alle statlige organer og komme med råd og anbefalinger om forbedringer hvis de skulle oppdage mangler eller forbedringspotensial. Andre organisasjoner som politiske partier, interesseorganisasjoner og ikke minst media, vil kunne fungere som kontrollerende organer overfor det offentlige.

3.5 Videreutviklet analysemodell

Oppgaven har to hovedteorier, kontingensteori og institusjonell teori, som har blitt supplert med teorier om kontinuitet og endring, og perspektiver på effektene av individuelle trekk i forvaltningen. Dette er fordi det er disse to teoriene som har lagt grunnlaget for utarbeidelsen av de fire delhypotesene, mens de øvrige teoretiske bidragene komplementerer og bidrar til å analysere effektene av styresammensetningen i stiftelsene. Det er derfor blitt utviklet en ny

analysemodell hvor teorier og hypoteser er blitt knyttet opp mot hver enkelt forklaringsvariabel. Modellen begynner med vise hvilke teorier som har påvirket hvilke forklaringsvariabler, for deretter å vise hvilke forklaringsvariabler som henger sammen med hvilke hypoteser. Hver enkelt av hypotesene vil bli testet opp mot hver av de avhengige variablene.

Figur 3: Videreutviklet analysemodell.



Kap. 4 Metodisk tilnærming

I dette kapitlet vil jeg presentere den metodiske tilnærmingen som er anvendt for å gi svar på problemstillingen. Jeg vil drøfte valg av metodisk fremgangsmåte og utvalget (4.1), datainnsamling og operasjonalisering av variabler (4.2) og den overordnede validitet og reliabiliteten (4.3). Problemstillingen er valgt på bakgrunn av interesse for bruken stiftelser og deres funksjoner i samfunnet. Stiftelser er et område som først de siste årene har fått økt oppmerksomhet, og bruken av stiftelser til å forvalte en formue er blitt aktualisert i de siste årene gjennom økt medieoppmerksomhet. Media har fått øynene opp for stiftelser ved blant annet opprettelsen av Olav Thon stiftelsen og Trond Mohn sine gaver til ulike forskningsstiftelser.

4.1 Metodisk fremgangsmåte og utvalget

Oppgavens problemstilling gjør det nødvendig med en kartlegging av demografien til styremedlemmene i norske alminnelige stiftelser. Det vil bli foretatt deskriptive analyser av de ulike variablene som er aktuelle for å kunne beskrive demografien. Fokus vil derfor bli lagt på både variabler som kan beskrive den demografiske sammensetningen og variabler som kan forklare demografiske variasjoner i stiftelsesstyrene. Det vil bli foretatt en kvantitativ undersøkelse hvor jeg tar utgangspunkt i de objektive trekkene ved stiftelsene. De objektive trekkene henviser til informasjon som beskrives som *harde data* som er informasjon som lett kan registreres ved hjelp av tall. Typiske eksempler på variabler som kan defineres som harde data er kjønn, alder og inntekt (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011). Dette er trekk som ikke lar seg manipulere eller endre i stor grad, og beskriver en person sin bakgrunn, og ikke nødvendigvis hans personlighetstrekk. De objektive trekkene som utgjør mine avhengige variabler er sammensetningen av kjønn, alder og utdanning i styrene. Dette er objektive trekk som tidligere er brukt for å kartlegge andre styresammensetninger og den generelle ledelsen i både private og offentlige organisasjoner (Fimreite & Øgård, 2000; Johnson, et. al., 2012; Lægreid & Olsen, 1978).

Siden det skal benyttes kvantitative analyser for å belyse problemstillingen vil det bli et behov for et stort antall enheter. I dette tilfellet vil det innebære styremedlemmene fra 48 av de største alminnelige stiftelsene i Norge (se vedlegg 1), og antall enheter i oppgaven vil dermed bli 256. De stiftelsene som er med i utvalget er valgt på bakgrunn av at de er alminnelige stiftelser og ikke næringsdrivende stiftelser. Skillet på om en stiftelse betegnes som

næringsdrivende er om den eier 50 prosent eller mer av et selskap. For å luke ut alle de næringsdrivende stiftelsene og for å få en oversikt over de største stiftelsene i Norge, ble Stiftelsestilsynet kontaktet av studenten. Stiftelsestilsynet utarbeidet en oversikt over de største alminnelige stiftelsene i Norge per desember 2014. Det er kun aktuelt å se på de største stiftelsene da de mindre stiftelsene i mindre grad kan ha profesjonelle styrever en de store. Tanken bak dette er at desto større formue som stiftelsen kontrollerer, desto større er behovet for et profesjonelt styre hvor styremedlemmene er valgt grunnet sin personlige bakgrunn og ikke på grunn av familiær og geografisk tilhørighet. En stor stiftelse er av Stiftelsestilsynet definert som stor hvis den har en egenkapital på over 50 millioner kroner (Stiftelsestilsynet, 2014). Etter Stiftelsestilsynet sin liste var utarbeidet, gikk studenten gjennom og valgte ut de 48 største stiftelsene som oppfylte kravene som ble stilt i oppgaven. Enkelte av stiftelsene som tilsynet hadde på sin genererte liste, var definert som alminnelige, og var i tilsynets eget stiftelsesregister oppført som en næringsdrivende stiftelse. I de tilfeller der disse to registrene motstred hverandre, kontrollerte studenten stiftelsen manuelt gjennom å analysere deres vedtekter og eventuelle hjemmesider. Hvis studenten fortsatt var i tvil, ble stiftelsen utelatt fra oppgaven. Enkelte stiftelser som for eksempel Strømmestiftelsen som er definert som en næringsdrivende stiftelse, ble likevel tatt med i undersøkelsen fordi deres hovedfokus er allmenntilgjengelig selv om de er hovedeiere i ett eller flere selskap. I tilfellet med Strømmestiftelsen ble stiftelsen inkludert fordi de har et fokus på bistand og utvikling i fattige land gjennom bruk av mikrofinans. Mikrofinans er i seg selv bankvirksomhet på lavt økonomisk nivå og kan dermed klassifiseres som næringsvirksomhet. Derimot gjør ikke stiftelsen dette for å tjene penger, men for å hjelpe mennesker ut av fattigdom.

4.2 Datainnsamling og operasjonalisering av variabler

Alle de utvalgte variablene er utledet i samsvar med hva aktuell ledelseslitteratur mener, og er de viktigste bakgrunnsvariablene som kan påvirke beslutninger og hva omgivelsene mener er korrekte. De avhengige variablene i undersøkelsen som er valgt ut, er styremedlemmets kjønn, alder og utdanning. Dette er variabler som eksisterende litteratur på emnet har benyttet og som vil gjøre det mulig å sammenligne denne oppgavens funn med tidligere forskning organisasjoner (Fimreite & Øgård, 2000; Johnson, et. al., 2012; Lægred & Olsen, 1978). De aktuelle forklaringsvariablene er valgt ut ifra en antakelse om at disse påvirker den sosiale bakgrunnen til mennesker og handlingene til en organisasjon i sin helhet. Det er viktig å påpeke at det ikke er enkeltpersonene i styrene som blir analysert, men det «setet» de fyller i

styret. Styret er sammensatt av flere medlemmer, og det legges til grunn at enhver organisasjon vil foreta rasjonelle valg av hvem som skal lede organisasjonen og at medlemmene er valgt på bakgrunn av deres sosiale biografi. Forklaringsvariablene er bransjen stiftelsen henvender seg til, stiftelsen sin størrelse, stiftelsen sin alder, og den geografiske tilhørighet til stiftelsen. Det vil først bli redegjort for de avhengige variablene for deretter ta for seg de uavhengige variablene. Det vil videre bli redegjort for operasjonaliseringen av variablene og hvordan innsamlingsprosessen har vært til hver enkelt variabel. Dataene som oppgaven baserer seg på er samlet inn fra ulike kilder og satt sammen i en felles SPSS-fil.

4.2.1 Avhengige variabler

Kjønn og alder

De to første avhengige variablene som vil bli redegjort for er kjønn og alder. Dette fordi de i seg selv krever lav grad av operasjonalisering, men også fordi de ikke er de typiske avhengige variabler. Kjønn og alder er vanligvis variabler man ikke kan bruke som avhengige, siden man sjelden bytter kjønn og alder kun blir påvirket av hvor lang tid det har gått fra sin egen fødsel. Det er derimot ikke en person som blir analysert, men den plassen i styret den aktuelle personen innehar. En person kan byttes ut etter hvilke egenskaper og kompetanse styret trenger for å utføre og løse sine oppgaver. Sammensetningen av kjønn og alder i styret kan derfor påvirkes og endres alt etter de behov som organisasjonen mener den trenger.

Informasjonen om variablene kjønn og alder er hentet fra Stiftelsestilsynet sitt register som er tilgjengelig på hjemmesiden til Lotteri og stiftelsestilsynet. Dette er et offentlig register hvor alle stiftelser i Norge er registrert og er pliktig til å oppgi grunnleggende informasjon om sitt styre og daglig leder. Det finnes ingen grunn til å tro at informasjonen som er registrert her skulle ha feil eller mangler. For øvrig er styremedlemmene som er oppført i registeret blitt kontrollert opp mot stiftelsene sine egne hjemmesider siden studenten har vært inne på stiftelsenets nettsider ved flere anledninger for å undersøke vedtekter og annen informasjon om styremedlemmene. Skulle det forekomme feil i dataene vil det derfor stå på studentens egen føring av informasjon inn i SPSS.

Kjønn er en variabel med et nominalt målenivå og inneholder kun muligheten for at du er enten mann eller kvinne. Mann er kodet som 0 og kvinne er kodet som 1. Ved variabelen alder har jeg valgt å ikke kode den utover representantens alder i antall år. Alder kan derfor variere fra 0 til «evig». Innhenting av informasjonen på disse variablene har gått uten store

problemer eller utfordringer siden dette er informasjon som er lett tilgjengelig fra stiftelsesregisteret. I stiftelsesregisteret er alder satt etter fødselsdato og studenten har selv regnet dette om til hvor gammel det aktuelle styremedlemmet er i antall år. Studenten er selv ansvarlig for eventuelle regnefeil og føringsfeil som kan forekomme ved denne variabelen siden denne informasjonen også er hentet fra stiftelsesregisteret.

Utdanning

Utdanning er en variabel som, i motsetning til de to variablene som ble redegjort for i forrige avsnitt, krevde noe mer operasjonalisering og ga markant flere utfordringer i innsamlingen av informasjon. Utdanning ble operasjonalisert inn i to nye variabler, utdanningsretning og lengde på utdanning. Dette ble gjort for å fange opp ulikhetene både i faglig retning blant styremedlemmene og hvilken faglig tyngde de hadde innenfor sin utdanning. Informasjonen om disse variablene ble hentet inn fra en mengde ulike kilder og viste seg å bli den variabelen som krevde størst innsats fra studenten i innsamlingsprosessen. Den opprinnelige tanken var at denne informasjonen ikke vil bli vanskelig å samle inn ved at det i dag finnes mange ulike kilder på internett hvor slik informasjon kunne eksistere. Studenten hadde også på forhånd av innsamlingen sjekket styremedlemmene i fire stiftelser for å kontrollere hvor lett informasjonen var å innhente. De stiftelsene som ble kontrollert var tilfeldigvis også blant de som hadde de beste hjemmesidene og som ga god informasjon om bakgrunnen til sine styremedlemmer. Innsamlingsprosessen av denne informasjonen ble derfor noe uventet forlenget i tid, og krevde bruk av flere ressurser enn noen av de andre variablene.

Opprinnelig var fokus på stiftelsene sine nettsider og eventuelle andre databaser på internett som for eksempel diverse nettaviser og LinkedIn.com. En rekke styremedlemmer ble kartlagt gjennom disse databasene som totalt sett ga flest svar på variablene. Det krevdes likevel en del detektivarbeid til tider da enkelte av styremedlemmene hadde alminnelige navn og det fantes titalls aktuelle personer innenfor samme aldersgruppe. Det var også en rekke av styremedlemmene som benyttet seg av ulike versjoner av sine navn. Dette så man ved at de i stiftelsesregisteret stod oppført med dobbelnavn og to etternavn, og ellers å kun benyttet seg av ett fornavn og etternavn, eller at de hadde skiftet navn når styremedlemmet giftet seg. Dette gjorde søkeprosessen vanskelig og mer tidkrevende. Det ble brukt en del tid på «detektivarbeid», men problemene ble overkommet gjennom å kryssanalysere i flere databaser samtidig. En annen utfordring ved innsamlingen oppstod ved enkelte av

styremedlemmene ikke hadde profiler på sosiale medier eller hadde vært noe i mediene. Dette sammen med dårlige nettsider hos stiftelsene og manglende kontaktinformasjon, gjorde at enkelte av medlemmene ble mangelfullt kartlagt. I de tilfeller hvor det fantes kontaktinformasjon ble stiftelsen sin daglige leder eller styremedlemmene direkte kontaktet gjennom epost. Her ble det sendt ut en epost til flere stiftelser og personer i håp om å få kartlagt flere styremedlemmer (se vedlegg 2). Dette ble også gjort på de styremedlemmene hvor det var noe usikkerhet på utdanningen deres. Responsen på eposthenvendelsene var mangelfull og hvor kun enkelte svarte. I de stiftelsene hvor det fortsatt var mangler på flere av medlemmer ble det også tatt kontakt med daglig leder eller styreleder over telefon. På den måten fikk man opp svarprosenten ytterligere, men det var fortsatt noen som dessverre ikke svarte eller var i stand til å svare. På et generelt grunnlag var det stor variasjon i kvaliteten på nettsidene til stiftelsene og deres tilgjengelighet. Enkelte stiftelser hadde gode hjemmesider med mye informasjon, mens flere hadde dårlige eller manglet både hjemmesider og kontaktinformasjon. Dette gjorde det vanskelig å få tak i dem og det kan stilles spørsmål ved hvordan stiftelsen i det hele tatt kommuniserer med sine omgivelser. Det eksisterer derfor noen mangler ved kartleggingen av utdanningen til styremedlemmene, men totalbildet skal fortsatt være korrekt. I de tilfeller der det har vært usikkerhet om utdanningsbakgrunnen har studenten utelatt å fylle inn den usikre informasjonen og heller latt svaret gå som «missing» i analysen.

Variabelen utdannelse har som nevnt blitt operasjonalisert til to nye variabler. «Lengden på utdannelsen» har blitt tildelt verdier fra 1 til 4 og har et målenivå på ordinalnivå. Laveste nivået er 1 og er gitt til de som har eller ikke har fullført videregående skole eller tilsvarende. Her blir også fagbrev medregnet i denne kategorien. Den neste kategorien har fått verdien 2 og er for de med en bachelorgrad eller tilsvarende. Tredje kategori er for de som har en mastergrad, og siste kategorien er for som har en doktorgrad (Ph.D). Disse kategoriene er gitt henholdsvis verdi 3 og 4. Ved utarbeidelsen av disse kategoriene ble det tatt utgangspunkt i dagens utdanningssystem med de grader som er mulige å oppnå. Det er viktig å ha i bakhodet at det finnes eldre grader som ikke nødvendigvis passer direkte inni dagens system. Det er derfor gjort en størst mulig tilpasning med de styremedlemmene som hadde utdannet seg etter et eldre system. Det finnes også tilfeller der enkelte har studert flere år, men ikke avlagt noen spesifikk grad. Her ble det tatt individuelle vurderinger av hvert tilfelle i forhold til antall år og hvilken grad som var mest hensiktsmessig. For eksempel kunne et medlem ha studert tre år på en høyskole uten å ha tatt en selvstendig bachelor, men medlemmet ville i de fleste tilfeller

da bli kategorisert i «bachelor-kategorien». Det ble derimot et større krav for å oppfylle de neste kategoriene. Personer som hadde en bachelorgrad og et eller flere årsstudier i tillegg ble ikke vurdert til å ha en mastergrad da dette innebærer en større grad av spesialisering og avlagt masteroppgave.

Den andre operasjonaliseringen av utdanning ble til «retning på utdannelsen». Her er retningene bestemt ut ifra det annen forskning på lignende tema har plukket ut som de mest sentrale (Engelstad et. al., 2003), og andre utdanningsretninger som viste seg aktuelle underveis i innsamlingsprosessen. Utdanningsretninger ble inndelt i totalt syv kategorier hvor verdiene gikk fra 1 til 7. Noen kategorier kan fremstå som relativt spesialiserte kategorier som for eksempel kategoriene juridisk eller økonomisk utdanning. Dette er to kategorier som gir et spesifikt svar på hva den aktuelle kandidaten er utdannet innen. Derimot er det alternativer som har større og bredere kategorier som for eksempel «Samfunnsvitenskap og humaniora». Denne kategorien fikk en del respondenter siden den favner så stort. Grunnen til at denne kategorien ble gjort så generell er at det innenfor samfunnsvitenskapen finnes mange ulike retninger som i seg selv ville utgjort en liten andel av svarene. Det er også utdannelse som gjennom ulike vinklinger prøver å beskrive og tolke samfunnet. De er derfor relativt like og lar seg kategoriseres sammen. I denne kategorien er alle de klassiske samfunnsvitenskapelige retningene inkludert, men siden det heter «Samfunnsvitenskap og humaniora» er det også inkludert andre fagretninger som historie, filosofi, språk, litteratur, journalistikk og teologi. Det viste seg at det i en del stiftelser var flere prester som satt i styrene, og disse ble plassert i denne kategorien. De andre kategoriene er kunst og kultur, helse, ingeniør og realfag, og til slutt en «annen» kategori. Kategorien består av for eksempel pedagogikk, håndverker, jordbruk, og studiespesialisering fra videregående. Denne kategorien ble en oppsamlingskategori for alle utdanningsretninger som ikke passet i de andre, eller det kun var en til to representanter på hver utdanning. Tallmaterialet ville bli for lite til å få en fruktbar analyse. Studiespesialisering fra videregående skole ble også plassert inn i denne kategorien fordi de ikke har en bestemt retning på utdannelsen. Selv om man hadde gått på økonomilinja på videregående skole ville kunnskapsgrunnlaget være for lite i forhold til noen som studerer dette på universitetsnivå. Enkelte av medlemmene kunne vise seg å være vanskelig å plassere i en enkelt kategori fordi de hadde kombinerte utdannelse. De kunne ha en bachelor i et fagområde og tatt en master i noe annet eller ha en dobbelt mastergrad. Det ble i de tvilstilfeller som regel tatt hensyn til den tyngste graden eller den de hadde opprinnelig i de tilfeller med doble grader.

Oppsummering av avhengige variabler og hvordan de måles

Tabell 1: Oppsummering av avhengige variabler

Variabel	Operasjonalisering	Verdi	Kilde for datainnsamling	Antall enheter
Kjønn	Hvilket kjønn har representanten?	0-1 Mann vs. kvinne	Stiftelsesregisteret	256
Alder	Hvor gammel er styremedlemmet?	Antall år	Stiftelsesregisteret	256
Utdanning	Lengden på utdanning? Oppnådd grad?	1-4 Fra studiekompetanse til Ph.D	Stiftelser sin hjemmeside, nettaviser, linkedin.com, epost og tlf-samtaler.	199
	Utdanningsretning etter fagområde	1-7	Stiftelser sin hjemmeside, nettaviser, linkedin.com, epost og tlf-samtaler.	214

4.2.2 Uavhengige variabler

Hovedfokus i oppgaven er å kartlegge demografien i norske stiftelser sine styrever, men oppgaven skal også prøve å finne variasjoner i demografien. Det er derfor nødvendig med noen uavhengige variabler som kan forklare eventuelle variasjoner i de avhengige variablene. Ved å velge ut relevante forklaringsvariabler kan man gjennom analyser finne noen forklaringer på hvorfor noen stiftelser muligens er mer heterogene eller homogene enn andre. De uavhengige variablene som er valgt og vil bli redegjort for er stiftelsens sin størrelse, alder, geografisk tilhørighet og bransjen som stiftelsen henvender seg mot.

Stiftelsens størrelse

Den første uavhengige variabelen er størrelsen på stiftelsen målt etter størrelsen på egenkapitalen til stiftelsen. Dette er alle store stiftelser som har titalls, hvis ikke hundrevis, av millioner i formue. Selv om alle er store stiftelser, er det fortsatt et stort spenn mellom stiftelsene når det kommer til størrelsen på egenkapitalen deres. Dette gjør det mulig at det kan eksistere variasjoner mellom de største og de minste stiftelsene i utvalget. Størrelsen på egenkapitalen til stiftelsene er hentet fra den genererte listen over de største alminnelige stiftelsene som Stiftelsestilsynet utarbeidet på forespørsel fra studenten november 2014. I tillegg til stiftelsen sitt navn var det også oppgitt stiftelsen sin egenkapital. Dette er å anse som en sikker kilde ved at tallene er hentet fra et offentlig tilsynsorgan. Variabelen er ikke blitt

kodet noe og egenkapitalssummen er ført direkte inn fra den genererte listen til Stiftelsestilsynet. Studenten har kun fjernet de siste sifrene for å gjøre tallene lettere å håndtere slik at summene blir oppgitt i hele millioner.

Stiftelsens etableringsår

Den andre uavhengige variabelen som skal bli redegjort for er stiftelsens etableringsår. Stiftelsene varierer stort i alder og kan være over hundre år gamle til snaue året. Dette kan ha en påvirkning på variasjonen i stiftelsesstyrene ved at eldre stiftelser kan ha en sterkere institusjonalisert kultur som fremmer enkelte egenskaper som skiller seg ut fra omgivelsene og de andre stiftelsene. Stiftelsen sin alder har vært noe mer utfordrende å samle inn enn egenkapitalen, men prosessen har vært uten altfor store problemer. Som utgangspunkt har stiftelsesregisteret til Stiftelsestilsynet blitt benyttet som grunnlag for informasjonsinnhenting. Her får man tilgang til innføringsdatoen i registeret som ved de nyeste stiftelsene er å regne som etableringstidspunktet. Man får også tilgang til stiftelsene sine vedtekter hvor det nesten uten unntak står oppført opprettelsesdato for stiftelsen. I enkelte tilfeller der det ikke stod i vedtektene eller noe var uklart, ble hjemmesidene til de aktuelle stiftelsene til stor hjelp. Med litt hell hadde stiftelsene med et uklart tidspunkt i disse tilfellene gode nettsider som beskrev historien til stiftelsene godt. Variabelen er ikke kodet og innføringen av datamaterialet har blitt gjort ved fylle inn året stiftelsen ble etablert. På den måten beholder jeg friheten til å kategorisere senere etter det jeg selv anser som mest relevant for problemstillingen min.

Geografisk tilhørighet

Den tredje variabelen som kan være med å forklare eventuelle variasjoner i de avhengige variablene, er stiftelsen sin geografiske tilhørighet. Dette går på antakelsen om at lokale kulturer kan påvirke normer og verdier i samfunnet og dermed i organisasjoner. Det er for eksempel et velkjent faktum at Sørlandet og Vestlandet er kjent for å ha kommet kortere på likestillingen enn andre landsdeler (Egge-Hoveid, 2013). Det har her vært få problemer ved innsamlingen av det nødvendige datamaterialet. Informasjonen som har vært nødvendig for å besvare denne variabelen har vært hentet fra stiftelsesregisteret som mye av det øvrige datamaterialet i denne undersøkelsen. Som nevnt tidligere festes det stor tillit til informasjonen fra registeret ved at kommer fra et offentlig tilsyn, og hvor alle stiftelsene er pliktig til å melde seg inn og registrere grunnleggende informasjon om stiftelsen og ledelsen.

Studenten har videre kategorisert den geografiske plasseringen inn etter landsdel. I stiftelsesregisteret står stiftelsene oppført med kommunen der hvor den har sitt hovedkontor. Studenten har dermed selv kategorisert de ulike kommunene inn under landsdeler. Dette kunne ha betydd en del utfordringer angående hva ulike personer mener er for eksempel Midt-Norge og Nord-Norge. Hvor går grensen mellom landsdelene? Dette visste seg å bli et mindre problem ved at de aller fleste stiftelsene var lokalisert i de største byene i Norge og kan bli definert som «landsdelshovedsteder». Operasjonaliseringen av variabelen førte til en fem-delt inndeling av landet hvor man begynte med Østlandet for deretter å følge på med Sørlandet, Vestlandet, Midt-Norge og Nord-Norge. Alternativene fikk henholdsvis verdiene 1-5 etter plasseringen i denne rekkefølgen.

Bransje

Den siste uavhengige variabelen som benyttes i oppgaven, er stiftelsen sin bransjetilhørighet. Når det snakkes om bransjetilhørighet, er det snakk om bransjen som stiftelsen ønsker å støtte med de midler den deler ut. Den bransjen som de vender seg mot vil kunne ha egne verdier og normer som skiller seg fra resten av samfunnet eller andre stiftelser. Det kan også være et behov for at noen bransjer trenger større grad av spesialister for å ha en forståelse av hvilke prosjekter som bør støttes, men andre kan være mer generelle. Informasjonen om denne variabelen er innhentet fra hovedsakelig stiftelsenes vedtekter som igjen er hentet fra stiftelsesregisteret. Det har i noen tilfeller vært nødvendig å innhente informasjon fra eventuelle hjemmesider til stiftelsene i de tilfeller der stiftelsenes vedtekter ikke var tydelige nok på hva og hvem som kunne motta støtte.

Utfordringen med denne variabelen har vært de begrensninger som finnes i SPSS ved ønsket om å velge flere alternativer på en variabel. Mange av stiftelsene støtter flere ulike bransjer og prosjekter. Det er ikke slik at en stiftelse kun støtter kultur, men den kan også støtte forskning og utdanning. Dette gjorde at det måtte være mulig i SPSS at en stiftelse kunne støtte flere prosjekter samtidig. Dette treffer akilleshælen til SPSS ved at programmet ikke har en mulighet for variabler hvor enheten kan velge flere alternativer. Dette ble løst ved å opprette seks ulike variabler hvor stiftelsen ble satt opp mot sin tilhørighet til hver enkelt bransje. Stiftelsen ble for eksempel satt opp mot om de støttet «forskning og utdanning» hvor svaret enten var ja eller nei og svarene ble kodet til henholdsvis 1 eller 0. Det ble dermed et

målenivå på nominalnivå på alle variablene. For å kunne sammenligne tallene vil disse variablene kunne bli slått sammen gjennom «multiple response set» muligheten til SPSS. Dette gjør det mulig, så sant alle variablene er likt kodet, å slå de sammen i en felles frekvenstabell.

Variablene som ble valgt til å representere det brede spekter av ulike bransjer, ble bestemt ut ifra en «før-analyse» av studenten. Før innsamlingen av datamaterialet begynte, foretok studenten en enkel innsamling av hvilke ulike bransjer de ulike stiftelsene henvendte seg mot. Dette ble gjort for å sikre seg en god oversikt over de potensielle variablene som skulle bli opprettet og for å få en innsikt i hvilke bransjer som eksisterte. De fem variablene som til slutt ble valgt til å representere mangfoldet var kultur, forskning og utdanning, sosiale tiltak, religiøse formål og bistand, naturvern og demokrati. Dette er variabler som hadde veldig ulikt antall stiftelser som støttet dem. Naturlig ble variablene sosiale tiltak og forskning og utdanning variabler som fikk mange «ja-svar». Dette er variabler som kan omfavne mange prosjekter og som er store bransjer. Forskning og utdanningsvariabelen var opprinnelige tenkt å være to separate variabler, men ble slått sammen tidlig fordi de fleste drev med begge. Sosiale tiltak vil i dette tilfellet referere til støtte av sosiale prosjekter i Norge, som kan være alt fra ungdomsarbeid til bistand med bolig for spesifikke grupper i samfunnet. Bistand, naturvern og demokrativariabelen går på bistandsarbeid i utviklingsland, naturvern og fremme demokratisk idealer både i Norge og utlandet. Denne ble valgt til å bli slått sammen fordi flere av bistandsprosjektene som noen stiftelser drev, var typiske natur og miljøvern i utviklingsland. Det var derfor en naturlig tilknytning mellom disse to alternativene. Ofte kan bistand være tilknyttet demokratiske verdier, men samtidig har man tilfellet med Stiftelsen Fritt ord som kun fronter prosjekter som fremmer ytringsfrihet og demokrati. Det ble derfor nødvendig, men også naturlig for å fange opp den store bredden innenfor denne bransjen å inkludere demokrati i variabelen.

Oppsummering av uavhengige variabler

Tabell 2: Oppsummering av uavhengige variabler.

Variabel	Operasjonalisering	Verdi	Kilde for datainnsamling	Antall enheter
Stiftelsen sin størrelse	Hva er størrelsen på stiftelsen sin egenkapital?	Antall kroner	Stiftelsesregisteret	256/(48)
Stiftelsens etableringsår	Når er stiftelsen opprettet?	Året for opprettelsen	Stiftelsesregisteret, vedtekter og stiftelsenes hjemmesider	256/(48)
Geografisk tilhørighet	Hvor ligger stiftelsen sitt hovedkontor?	1-5 Fordelt etter landsdel.	Stiftelsesregisteret	256/(48)
Bransjetilhørighet	Bransjen stiftelsen støtter. 5 Variabler: «Kultur», «forskning og utdanning», «sosiale tiltak», «bistand, naturvern og demokrati», «religiøse mål»	0-1 Nei vs. ja.	Stiftelsesregisteret, vedtekter, og stiftelsenes hjemmesider	256/(48)

4.3 Analysens validitet og reliabilitet.

I dette kapittelet vil oppgavens overordnede validitet bli diskutert sammen med gjennomføringen av selve analysene. Grunnet variablenes målenivå og oppgavens fokus var den mest hensiktsmessige analysemetoden en krysstabellanalyse. Her var det opprinnelig tenkt å ha multivariate krysstabeller, men på grunn av flere elementer som skal bli redegjort for og diskutert, ble det kun mulig å gjennomføre bivariate krysstabeller.

Opprinnelig var det som nevnt planlagt å benytte seg av multivariate krysstabeller siden disse er mer nøyaktige enn bivariate analyser. Bivariate krysstabeller er mindre presise, og gjør det vanskeligere å sammenligne effektene av de ulike variablene mot hverandre. Multivariate analyser gjør det også mulig å kontrollere for eventuelle effekter av andre variabler og en-faktor forklaringer er i seg selv urealistisk i samfunnsvitenskapelige fenomener. Siden bivariate analyser lettere inneholder en del «bakgrunnsstøy» som kan påvirke resultatet, er det nødvendig å være forsiktig med generaliseringen, og resultatene må vurderes med et kritisk blick. Det kan være andre variabler som påvirker den statistiske sammenhengen, og det er ikke nødvendigvis en kausalitet selv om det er en korrelasjon. Resultatene må derfor bli

diskutert og drøftet grundig for å tolke resultatene korrekt og unngå feilaktige generaliseringer.

Begrunnelsen for at man likevel endte opp med bivarierte analyser kommer av flere elementer som totalt sett gjorde at multivariate krysstabeller ble umulig. Kombinasjonen av antall enheter i undersøkelsen og antall kategorier på de ulike variablene gjorde at multivariate krysstabeller ville bli store og tunge å analysere. Hver variabel i undersøkelsen har mellom 2 og 7 kategorier, og for eksempel en bivariat krysstabell med bransjetilhørighet og utdanningsretning ville dermed allerede ha 35 ulike kombinasjoner. For å få en multivariat analyse måtte man lagt til en variabel ekstra, for eksempel ved tilfellet Geografisk tilhørighet måtte man ganget 35 med fire. Dette blir en altfor stor tabell som blir umulig å analysere og hvor antallet enheter ville blitt så spredt at man ikke ville sett noen resultater. Hvis man skulle beholdt multivariate krysstabeller, ville man enten ha måtte økt antall enheter eller kuttet antall kategorier. Antall enheter er i denne undersøkelsen 256 og som nevnt tidligere i kapitlet ble det desto vanskeligere å kartlegge styremedlemmene jo mindre stiftelsene ble. Det ville derfor kreve en konstant økende ressursbruk for å kunne heve antallet enheter, og antallet enheter måtte ha blitt økt flere ganger dagens nivå. Dette ville med oppgavens tids- og ressursbegrensning blitt en for stor oppgave og krevd uforholdsmessig stor andel av tiden som var til rådighet. Det kunne vært gjennomført en spørreundersøkelse over epost, men dette ville krevd epostadressen til alle styremedlemmene. Kontaktinformasjonen til stiftelsene er som nevnt tidligere i ulik grad tilgjengelig, og hovedtendensen var også her at desto mindre stiftelsen var jo vanskeligere var det å oppnå kontakt med stiftelsen. Det er derfor ikke sikkert at dette hadde ledet til noe bedre resultat eller vært mer effektiv bruk av tid og ressurser. Den andre muligheten var å begrense antallet svarkategorier til hver variabel. Det ville spesielt være variablene utdanningslengde og retning, geografisk plassering og bransjetilhørighet som hadde det største potensiale for sammenslåing av kategorier med tanke på antallet og typen kategorier disse variablene har. Det viste seg derimot noe vanskelig å slå sammen for eksempel geografisk plassering ved at de teoretisk potensielle kategoriene for å bli slått sammen også var de som hadde den største spredningen i resultatet. Bransjetilhørighet ble kuttet ned fra 7 kategorier til dagens 5, og utdanningsretning gikk fra 12 til 7. Det vist seg derimot vanskelig å kutte lenger ned ved at det ikke kunne blitt forsvart ut ifra et teoretisk perspektiv og med tanke på resultatene. Resultatet ble dermed å gjennomføre bivarierte krysstabellanalyser og i stedet gjennomføre en grundig drøfting av resultatene som fremkom av analysene.

En utfordring med oppgaven og analysene er at enhetene i denne undersøkelsen er styremedlemmene til stiftelsene, mens de uavhengige variablene tar utgangspunkt i stiftelsen sin påvirkning på styremedlemmene. Det gjør at man kartlegger egenskaper til stiftelsen som en enhet, men at dette må føres på hver enkelt styremedlem som egen variabel. De ulike stiftelsene har alle ulikt antall styremedlemmer, og dette vil kunne påvirke resultatet ved at stiftelser med mange styremedlemmer vil naturlig bli representert med et høyere antall enheter i analysen selv om det kun er snakk om en stiftelse. For eksempel har Gjensidig stiftelsen ni styremedlemmer, mens stiftelsen Lise og Arnfinn Hejes Fond kun har to styremedlemmer. Det man kan oppleve da er at resultatet av en analyse kan påvirkes lett av stiftelsene med mange styremedlemmer, mens det kreves flere stiftelser med et lavt antall styremedlemmer for å påvirke i like stor grad. Studenten har grovkontrollert de ulike stiftelsene sin fordeling etter de ulike variablene for å undersøke om det er en stor variasjon i størrelsen på styret på de ulike variablene. Studenten har ikke klart å se at det er noen grove forskjeller og ansamlinger som skal påvirke resultatet i stor grad, men det kan heller ikke utelukkes fullstendig.

Generelt er det lite annet å utsette på selve innsamlings- og bearbeidingsprosessen som er gjennomført i denne oppgaven. Oppgavens kilder er alle offentlig tilgjengelig, og flere av dem kommer fra offentlige registre og tilsyn. Innsamlingen av informasjon inneholder derfor få feil og kan i liten grad måles på andre måter enn det som oppgaven har gjort.

Kategoriseringene på variablene er forankret i teori og gir i seg selv mening gjennom variasjonen i resultatene. Det er derfor i stor grad blitt målt det man ønsket å måle, og informasjonen som har lagt grunnlaget for resultatene er i liten grad mulig å misforstå. Det er kun på tolkningen av resultatet gjennom de bivariate krysstabellene som kan medføre feil ved at de ikke er så presise som en multivariat analyse ville ha vært.

Kap. 5. Hvordan ser den kollektive profilen til styremedlemmene i norske stiftelser ut?

I dette kapittelet vil resultatene fra undersøkelsen bli presentert gjennom ulike analyser. Kapittelet vil være delt opp i to deler, hvor den første delen er en deskriptiv analyse av variablene gjort gjennom en serie av univariate analyser. Her vil den overordnede hypotesen bli testet og første del av problemstillingen bli besvart. Den andre delen av analysen vil bestå av bivariate krysstabeller. Her vil delhypotesene bli testet og eventuelle variasjoner i styremedlemmene bli avdekket.

5.1 Univariat analyser

De univariate analysene vil bestå av en blanding av frekvensanalyser og statistiske mål som gjennomsnitt, median og lignende ved de metriske variablene som ikke er kodet på forhånd. Gjennom disse analysene vil den første delen av problemstillingen, «*hvordan er demografien knyttet til styremedlemmene i norske alminnelige pengeutdelende stiftelser*», bli belyst og besvart. Den overordnede hypotesen, «*styrene til norske stiftelser består av eldre menn med lang juridisk eller økonomisk utdanning*», kan også bli testet etter disse analysene. For å besvare problemstillingen og teste hypotesen er det kun nødvendig å analysere de avhengige variablene. Det er derimot nødvendig for de videre analysene at også de uavhengige variablene blir analysert slik at man vet hvordan svarene fordeler seg på de ulike alternativene.

5.1.1 Avhengige variabler

Kjønn

Den første avhengige variabelen som skal bli analysert er Kjønn. Her ble 100 prosent av enhetene kartlagt og ingen av svarene ble «missing». Tabellen nedenfor viser hvordan svarene fordeler seg mellom alternativene på.

Tabell 3: Kjønnssammensetningen i stiftelsene, antall og prosent.

Kjønn	Antall (N)	Prosent
Mann	156	60,9%
Kvinne	100	39,1%

Tabellen viser at det er en andel på 39 prosent kvinner og 61 prosent menn som sitter i stiftelsesstyrene. Her blir den overordnede hypotesen sin første del avkreftet ved at man har nesten 40 prosent kvinner i styrene. Selv om kjønne ikke er helt likestilt er dette en markant høyere andel kvinner enn forventet. Dette er tall som kan sies å både avvike og stemme overens med tidligere forskning på kjønnsfordelingen i styrerommene. Likestillingsloven og allmenneaksjeloven har gjort at det i offentlige styre og allmenne aksjeselskaper i dag er et minimum av 40 prosent kvinner i alle styrene. Styrene i allmenne aksjeselskaper har i dag så vidt over 40 prosent kvinner, mens styrene i aksjeselskaper som ikke er underlagt de samme lovbestemmelse kun har 18 prosent kvinneandel (Statistisk sentralbyrå, 2014 -a). Stiftelsene som er med i denne undersøkelsen har dermed samme andel kvinner som allmenne aksjeselskaper, men gjør dette uten å bli pålagt gjennom lov.

Alder

Den neste avhengige variabelen som vil bli analysert er Alder. Alder-variabelen er, som nevnt i kapittel 4, ikke kodet på forhånd. Det vil derfor være lite nyttig i denne sammenhengen å benytte frekvensfordelingen siden denne vil inneholde mange ulike kategorier. Det vil i praksis være svært vanskelig å hente ut noe brukbar informasjon fra en frekvensfordeling som i dette tilfellet kunne inneholdt over 50 kategorier. I stedet er det mer produktivt å analysere alder etter mål som gjennomsnitt, median og kvartiler. Variabelen har som kjønnsvariabelen en svarprosent på 100.

Tabell 4: Statistikk over alderssammensetningen i stiftelsene.

	Antall år:
Gjennomsnitt	59,71
Median	59
Yngste representant	36
Eldste representant	90
Kvartiler: 25%	53
50%	59
75%	67

Både gjennomsnittet og median er nesten helt like med henholdsvis 60 og 59 år. Dette burde tilsi at det ikke er mange ekstremtilfeller på den ene siden av skalaen og at det er en konsentrasjon rundt 59 år. Det er viktig å påpeke at det er en stor spredning mellom yngste og eldste styremedlemmet, med en differanse på 54 år. Det er derimot tydelig når man ser på kvartilene at den store majoriteten av styremedlemmer er godt voksne og hvor hele 25 prosent er over normal pensjonsalder. Den kollektive aldersprofilen til styremedlemmene er derfor høy og hvor den yngre garde til en viss grad ikke er representert. Gjennomsnittsalderen blant styremedlemmene er høyere enn hos norske toppledere generelt som er 52 år, og hvor den eldste er 76 år (Engelstad et. al., 2003). Variabelen er i sin ikke-kategoriserte tilstand ikke brukbar i videre analyser, den vil derfor bli omkodet inn i tre kategorier. Kategoriene er i stor grad valgt etter gjennomsnittet og kvartilene i tabellen over og etter naturlige aldersskiller.

Tabell 5: Alderssammensetningen i stiftelsene kategorisert, antall og prosent.

Hvor gammel er styremedlemmet?	Antall (N)	Prosent
50 år eller yngre	46	18
51 til 66 år	145	56,6
67 år eller eldre	65	25,4

Kategoriseringen fører til at det blir en relativt liten andel styremedlemmer som havner i første kategorien. For øvrig er de to andre kategoriene valgt etter kvartilene, men også disse er innenfor det som kan bli kalt naturlige skiller. Det naturlige skillet er i dette tilfellet pensjonsalder. Resultatene i denne analysen underbygger den overordnede hypotesen ved at gjennomsnittlig alder er høyere enn det private næringslivet for øvrig og hvor over 75 prosent av styremedlemmene er over 50 år.

Utdanningsnivå

Utdanning er blitt operasjonalisert til to nye variabler hvor jeg nå skal analysere utdanningsnivå før jeg etterpå tar for meg utdanningsretning. Her har svarprosenten vært noe lavere grunnet problemene som ble lagt frem i kapittel 4, og er på 77,7 prosent. Det vil si at 22,3 prosent av enhetene ikke lot seg kartlegge. De 57 enhetene som ikke er blitt kartlagt er dermed utelatt fra denne analysen.

Tabell 6: Lengden på utdannelsen til styremedlemmene, antall og prosent.

Lengden på utdannelsen	Antall (N)	Prosent
Videregående eller lavere	9	4,5
Bachelor eller tilsvarende	23	11,6
Mastergrad eller tilsvarende	121	60,8
Doktorgrad (Ph.D) eller tilsvarende	46	23,1

Denne variabelen er med på å bekrefte og underbygge den overordnede hypotesen som er at styremedlemmene har en lang utdanning. Styremedlemmene i den type stiftelser som er studert her, er helt klart en gruppe som innehar høye og lange utdannelse. Hele 84 prosent av styrerepresentantene har en utdanning på mastergradsnivå eller høyere. Dette er høyere enn for eksempel toppledere generelt hvor det er 80 prosent som har utdanning fra universitetsnivå (Engelstad et. al., 2003). Engelstad et. at., (2003) konkretiserer heller ikke lengden på disse utdannelsene så deres tall inkluderer også bachelorstudenter og lignende grader. I denne undersøkelsen er det hele 95,5 prosent som har en universitetsutdanning av minimum bachelorgrad. Det som er noe spesielt er at 23 prosent som innehar en doktorgrad og 61 prosent som har en mastergrad noe som tilsier at det sitter en god porsjon akademikere i styrene som har en lang og tung utdanning. Dette viser at utdanning er en egenskap ved styremedlemmene som stiftelsene anser som viktig ved at så mange har så høye utdannelse.

Utdanningsretning

Her har retningen på utdannelsen til styremedlemmene blitt kartlagt etter fagområdet de tilhører. Dette har, som lengden på utdannelsen, vært en av de variablene som har vært mer utfordrende å innhente datamateriale om. Det er likevel blitt oppnådd en god svarprosent som er høyere enn lengden på utdannelsen. Denne variabelen sin svarprosent er på 84 prosent som betyr at det kun mangler data om 16 prosent av enhetene. Denne variabelen er inndelt i syv kategorier noe som innebærer at det vil kunne bli en større spredning i datamaterialet.

Tabell 7: Styremedlemmenes utdanningsretning, antall og prosent.

Styremedlemmets utdanningsretning	Antall (N)	Prosent
Juridisk	24	11,2
Økonomi	78	36,4
Samfunnsvitenskap og humaniora	41	19,2
Kunst og kultur	5	2,3
Helse	30	14
Ingeniør og realfag	24	11,2
Annet (pedagogikk, håndverker, landbruk, allmenn)	12	5,6

Tabellen over viser oss at det er økonomene som er den klart største faggruppen i styrerommene, med 36 prosent av representantene. Dette underbygger delvis den overordnede hypotesen ved at styremedlemmene enten var økonomer eller jurister. Den neste store gruppen er et fagområde som er en «samlekategori», nemlig Samfunnsvitenskap og humaniora. Her har man mange ulike utdanningsretninger som fyller opp denne, og hadde man delt kategorien opp i mer konkrete utdanningsretninger ville man sett en større spredning. Etterfulgt av samfunnsviterne kommer styremedlemmene med utdanning innenfor helse og medisin. Dette omfatter leger, sykepleiere, vernepleiere eller lignende utdanninger. Deretter kommer ingeniører og realfagsutdannede, og overraskende langt nede ligger juristene på en delt fjerde plass med kun 11 prosentandel av styremedlemmene. Det er uventet at juristene kommer så langt ned på listen siden de tradisjonelt har hatt en sentral rolle i styrerommene. Dette er i motsetning til økonomene, med på å avkrefte hypotesen om at styremedlemmene hovedsakelig er økonomer eller jurister. Ofte har det vært en styreleder eller minimum et annet sentralt medlem som har vært jurist. Derimot tilsier dette at i et utvalg på 48 stiftelser hvor det kun er 24 jurister representert, og er det kun halvparten av stiftelsene som har en jurist tilstede. Tallet blir enda mindre hvis man tar i betraktning at det er sannsynlig at noen stiftelser kan ha flere jurister. Det kan virke som om økonomene har tatt plassen til juristene som den viktigste faggruppen i styrerommene til stiftelsene. Ellers ser vi at de øvrige kategoriene kunst og kultur, og annet utgjør alle små andeler av styrene. Totalt sett vil resultatet til denne variabelen avkrefte hypotesen ved at, selv om juristene og økonomene til sammen utgjør 47 prosent av styremedlemmene, er det ikke belegg for å hevde at styrene hovedsakelig består av økonomer eller jurister. Majoriteten av styremedlemmer i norske stiftelser har en annen utdanning enn økonomisk eller juridisk.

Oppsummering av funn

Den overordnede hypotesen inneholder fire ulike elementer som hver har blitt kartlagt og undersøkt gjennom de fire univariate analysene. Disse analysene har gitt et sprikende svar hvor noen har bekreftet og andre har avkreftet den overordnede hypotesen. Resultatet fra både alder og utdanningsnivå har bekreftet hypotesen, mens kjønn har avkreftet den.

Utdanningsretning har også avkreftet den, men har vist oss at økonomi som predikert er den mest sentrale utdannelsen. Juristene utgjør en så liten andel at man kan si at deres påvirkning er minimal i forhold til for eksempel økonomene. Hvis man skal peke ut det mest typiske styremedlemmet vil det være en mann på 59 år som er siviløkonom. Dette stemmer veldig godt med hypotesen som har blitt lansert. Hvis man derimot ser på de isolerte elementene i hypotesen, blir den avkreftet ved at ikke alle elementene stemmer hver for seg. Det er først og fremst en generell god spredning i utdannelsesbakgrunnen til styremedlemmene og antallet kvinner er signifikant nok til at styrene i andre tilfeller ville vært innenfor lovens krav om kjønnsbalanse.

Tabell 8: Oppsummering av funn.

Variabel	Hypotese	Resultat	Hypotesetest
Kjønn	Utelukkende menn	4/10 er kvinner	Avkreftet
Alder	Høy alder	Gjennomsnitt: 59 år	Bekreftet
Utdanningsnivå	Lange og høye utdannelser	84% master eller Ph.D.	Bekreftet
Utdanningsretning	Hovedsakelig jurister eller økonomer	47 % jurister og økonomer	Avkreftet

5.1.2 Uavhengige variabler

Det er et behov for å undersøke de uavhengige variablene gjennom univariate analyser, fordi det er viktig å se fordelingen av verdier på de ulike kategoriene til variabelen. Gjennom å gjøre dette blir man klar over fordelingen av verdiene og kan eventuell kode om variablene når det er behov. Det er viktig å påpeke at selv om man snakker om stiftelsene sin påvirkning, er det fortsatt styremedlemmene som utgjør enhetene i analysene. Dette kan påvirke resultatene ved at forskjellige stiftelser har ulik størrelse på styrene sine. De stiftelser med ni styremedlemmer vil ha et større utslag på resultatene enn stiftelser med kun to styremedlemmer.

Stiftelsen sin størrelse

Denne variabelen måler størrelsen på stiftelsen etter hvor stor egenkapitalen til stiftelsen er. Variabelen er på forhånd ikke blitt kategorisert og er derfor vanskelig å analysere med en vanlig frekvensanalyse. Det vil derfor bli nødvendig å ta utgangspunkt i mål som gjennomsnitt, median og kvartiler som det også ble gjort ved den avhengige variabelen Alder. Siden størrelsen på kapitalen til stiftelsene er hentet fra oversikten til Stiftelsesstilsynet, har denne variabelen en svarprosent på 100 prosent. Det eneste som er gjort med datamaterialet er å omgjøre summene til å bli oppgitt i hele millioner siden dette vil gjøre analysen lettere og mer oversiktlig.

Tabell 9: Statistikk på størrelsen på stiftelsenes kapital, oppgitt i millioner.

	Stiftelsen sin kapital oppgitt i millioner
Gjennomsnitt:	1402,28
Median:	270
Standardavviket	4701,026
Minste formue:	105
Største formue:	23411
Kvartiler: 25%	159
50%	270
75%	498

Tabellen som er presentert viser en høy grad av spredning på tallene. Gjennomsnittet på 1402 millioner og medianen på 270 millioner er langt fra hverandre, og dette kan tyde på at vi har med ekstremtilfeller å gjøre enten på en av sidene eller på begge sidene av skalaen. Det er derfor nødvendig å se på de andre målene for å komme frem til hvordan fordelingen av stiftelsene ser ut. Standardavviket er heller ikke til så stor hjelp utenom at det viser en stor gjennomsnittlig spredning mellom verdiene. Vi ser at skalaen går fra 105 til 23 411 millioner som gjør at det ikke er overraskende at standardavviket blir så stort som det er i dette tilfellet. Det som forteller oss mest i dette tilfellet er kvartilene som viser at det er en stor konsentrasjon på den nedre delen av skalaen. Skalaen går fra 105 til 23 411 millioner, og 75 prosent av stiftelsene ligger på under 498 millioner. Dette tilsier at vi har noen få ekstreme

verdier på den øvre halvdel av skalaen og drar opp gjennomsnittet. Det er fire stiftelser som har over en milliard i formue som er med i dette utvalget, og Gjensidige stiftelsen er klart størst med over 23 milliarder kroner. De tre andre ligger mellom ca. 1,4 og 2,8 milliarder, mens de øvrige stiftelsene i undersøkelsen sprer seg jevnt nedover fra ca. 900 millioner kroner. Hovedtrekkene er altså at det den klart største andelen av stiftelsene i denne undersøkelsen har en formue på mindre enn 500 millioner kroner, mens det er noen få store stiftelser som utgjør ekstremtilfeller på den øvre del av skalaen.

Stiftelsen sin geografisk plassering

Med denne variabelen har stiftelsenes geografiske plassering blitt kartlagt etter hvilken landsdel deres kontor ligger i. Kilden til denne informasjonen har vært stiftelsesregisteret, og svarprosenten er på 100 prosent siden alle stiftelser er pliktig til å oppgi kontoradressen sin til stiftelsestilsynet.

Tabell 10: Stiftelsen sin geografiske plassering, antall og prosent.

Stiftelsen sin geografiske plassering	Antall (N)	Prosent
Østlandet	177	66,4
Sørlandet	26	10,2
Vestlandet	45	17,6
Midt-Norge	15	5,9
Nord-Norge	0	0

Tabellen gir et tydelig bilde av hvor tyngdepunktet ligger i stiftelsessektoren. Østlandet troner klart på topp med 66 prosent andel av stiftelsene. Etter det kommer Vestlandet med 18 prosent og Sørlandet med 10 prosent av stiftelsene. Nord-Norge glimrer med sitt fravær i denne kartleggingen, mens Midt-Norge kun har 6 prosent av stiftelsene. I de videre undersøkelser vil ikke Nord-Norge bli inkludert siden det ikke er noe tallmateriale.

Stiftelsen sin alder

Informasjonen om denne variabelen er hentet fra stiftelsen sine vedtekter, hjemmesider og stiftelsesregisteret. Dette gjør at svarprosenten også her er 100 prosent. Tallene er derfor noe påvirket av antall styremedlemmer som hver stiftelse har.

Tabell 11: Statistikk over når stiftelsene er opprettet.

	År for etablering av stiftelsen
Gjennomsnitt:	1974
Median:	1982
Standardavvik:	30,7 år
Eldste stiftelse:	1887
Yngste stiftelse:	2009
Kvartiler: 25%	1954
50%	1982
75%	2000

Variabelen varierer fra eldste stiftelse grunnlagt i 1887, til den yngste stiftelsen som ble grunnlagt i 2009. Gjennomsnittet kommer på 1974, og med en median på 1982 som er relativt lik gjennomsnittet, kan det tyde på at det er et flertall av stiftelser som er etablert fra perioden etter krigen og frem til i dag. Dette blir også understreket av et standardavvik på 30,7 år. Kvartilene viser oss at det er 25 prosent av styremedlemmene som tilhører en stiftelse fra år 2000 eller senere, og halvparten av enhetene tilhører en stiftelse fra mellom 1954 og 2000. Dette viser at det mest sannsynlig er blitt opprettet store stiftelser jevnlig de siste hundre årene. Stiftelser er dermed ikke et nytt fenomen, og er godt forankret i norsk historie de siste hundre årene.

Bransjetilhørighet

Bransjetilhørighet går på den bransjen som stiftelsen henvender seg til, og er en variabel som er noe annerledes bygd opp enn de andre variablene i denne undersøkelsen. Som forklart i kapittel 4 var det nødvendig med fem ulike variabler for å kunne analysere og sammenligne stiftelsene. Dermed blir også tabellen noe ulikt bygd opp med en ekstra kolonne på høyre siden av tabellen som representerer antall styremedlemmer som er i en stiftelse som støtter den aktuelle bransjen. Antallet (N) viser hvor mange styremedlemmer i stiftelser som støtter de ulike bransjene. Den midterste kolonnen «prosent» viser kun prosentfordelingen hvis man tar utgangspunkt i antallet (N) som støtter den bransjen og setter det opp mot 425. Det er det totale antall valgte bransjer av alle enhetene i undersøkelsen. I denne analysen vil jeg

hovedsakelig konsentrere meg om kolonnen til høyre «prosent av styremedlemmene» som setter antallet styremedlemmer i den aktuelle bransjen opp mot det totale antallet styremedlemmer i undersøkelsen som er 256 medlemmer. Dette vil gi det mest korrekte resultatet siden stiftelser kan støtte flere bransjer samtidig, og det opprinnelig er 256 enheter i undersøkelsen. Informasjonen som utgjør grunnlaget for disse svarene er hentet fra vedtektene og hjemmesidene til stiftelsene. Variabelen har en svarprosent på 100 prosent, dette fordi selv om noen stiftelser ikke har nettsider er alle vedtektene tilgjengelig gjennom stiftelsesregisteret.

Tabell 12: Bransjen stiftelsene henvender seg mot, prosent og antall.

Bransjen stiftelsen vender seg mot:	Antall (N)	Prosent	Prosent av styremedlemmene
Kultur	69	16,2	27,0
Forskning og utdanning	111	26,1	43,4
Sosiale tiltak	136	32,0	53,1
Bistand, naturvern og demokrati	70	16,5	27,3
Religiøse formål	39	9,2	15,2
Totalt:	425	100	166

Det er sosiale tiltak som er den største og viktigste bransjen stiftelsene henvender seg til, med forskning og utdanning som en god nummer to. Over halvparten av styremedlemmene i denne undersøkelsen sitter i en stiftelse som retter seg mot sosiale tiltak i Norge Det er også 43 prosent som retter seg mot forskning og utdanning. Deretter er det et godt stykke til de to neste som er kultur og bistand, naturvern og demokrati. Omtrent 27 prosent av styremedlemmene som sitter i en stiftelse, støtter hver av disse bransjene. Religiøse formål kommer sist med nesten 15 prosent. Det er viktig å ha i bakhodet at en stiftelse kan støtte flere ulike bransjer samtidig, og denne tabellen er basert på antall styremedlemmer i stiftelser som støtter de ulike bransjene.

5.2 Bivariate analyser

Gjennom bivariate krysstabeller vil det bli forsøkt å avdekke eventuelle variasjoner på de avhengige variablene. Analysen vil bli strukturert etter oppgavens fire delhypoteser. Dette

innebærer at hver uavhengige variabel sin påvirkning på de ulike avhengige variablene vil bli undersøkt før neste uavhengige variabel sin påvirkning blir analysert. Analysen vil følge samme rekkefølge som den overordnede analysemodellen (figur 3), og resultatene vil, som i forrige kapittel, bli presentert i tabeller. Noen av de uavhengige variablene er blitt kodet for å kunne hente frem eventuelle variasjoner tydeligere. Siden alle de uavhengige variablene er blitt fullstendig kartlagt uten manglende svar, vil antall manglende enheter i analysen kun avhenge av den avhengige variabelen. Disse tallene er redegjort for i kapittel 5.1 og vil derfor ikke bli gått nærmere inn på her.

5.2.1 Desto større stiftelser, desto mer profesjonelle og heterogene styrer

Stiftelsen sin størrelse referer til størrelsen på stiftelsen sin egenkapital som er blitt redegjort for i tabell 9. Den første hypotesen som skal bli testet er: *Desto større stiftelser, desto mer profesjonelle og heterogene styrer*. For å gjøre dette vil hver enkelt av de avhengige variablene bli kontrollert for effekten av den uavhengige variabelen.

Den første krysstabellen (tabell 13), viser påvirkningen stiftelsen sin størrelse har på styremedlemmet sitt kjønn. Det er en positiv korrelasjon mellom størrelsen på stiftelsen sin formue og på antall kvinner i styrene. Det er også en god spredning mellom de største og minste stiftelsene i utvalget når man ser på kjønnsbalansen. Stiftelsene som har en formue på over 500 millioner har den høyeste kvinneandelen på 46 prosent, mens stiftelsene som har under 160 millioner har 27 prosent kvinner. Dette er en markant forskjell på nesten 20 prosent, som bekrefter hypotesen om at økt størrelse fører til økt heterogenitet i styrene. Det er viktig å påpeke at den tredje kategorien som ligger mellom de to andre, har en kvinnerepresentasjon på 42 prosent. Det virker som om økningen i kvinnerepresentasjonen flater ut etter å ha nådd et punkt. Det kan også se ut til at det er et skille på 160 millioner og at stiftelser under dette vil ha en generell lavere kvinneandel.

Tabell 13: Krysstabell kjønn vs. stiftelsens størrelse, prosent.

Størrelsen på stiftelsen sin kapital?	Styremedlemmets kjønn?	
	Mann	Kvinne
160 millioner eller mindre	72,7 %	27,3%
Mellom 161 og 499 millioner	57,9%	42,1%
Større enn 500 millioner	54,4%	45,6 %

Den neste krysstabellen (tabell 14), viser størrelsen på stiftelsen sin påvirkning på alderen til styremedlemmene. Her er det mindre variasjoner og mer sprikende resultater. De største stiftelsene har en større andel eldre med 28 prosent av styremedlemmene over pensjonsalder, mens på de andre aldersgruppene havner de største stiftelsene imellom de andre kategoriene. De mellomstore stiftelsene i dette utvalget ser ut til å ha den yngste gruppen styremedlemmer med flest under 50 år, og skiller seg lite på de øvrige kategoriene. De minste stiftelsene har færrest under 50 år og over 67 år, men de har til gjengjeld den største andelen representanter i mellomsjiktet 51 til 66 år. Det er totalt sett ikke noen klare tendenser som skiller seg ut fra tabellen, men det er en liten sammenheng mellom antall styremedlemmer over 67 år og størrelsen på stiftelsene. Det er likevel ingen tegn til sammenheng mellom størrelse og aldersspredningen i styrene. Dette taler mot en avkreftelse av hypotesen siden det ikke er noen sammenheng mellom stiftelsen sin størrelse og alderen til styremedlemmene.

Tabell 14: Krysstabell alder vs. stiftelsens størrelse, prosent.

Størrelsen på stiftelsen sin kapital?	Styremedlemmets alder?		
	50 år eller yngre	51-66 år	67 år eller eldre
Under 160 millioner	15,2%	60,6%	24,2%
Fra 161 til 499 millioner	20,3%	54,9%	24,8%
Større enn 500 millioner	18%	56,1%	28,1%

Likt som i den univariate analysen ser man også i tabell 15 at styremedlemmene har lange utdannelser. Det som er av interesse i denne analysen, er om det er en sammenheng mellom økt størrelse og lengden på utdannelsen til styremedlemmene. Fører økt størrelse til et økt behov for lengre utdannelser? Tabellen viser tydelig at alle medlemmer uavhengig av størrelse har en generelt lang og høy utdanning. Hvis det blir tatt utgangspunkt i de som har mastergrad eller Ph.D, som utgjør ca. 85 prosent av utvalget, ser vi en viss grad av korrelasjon mellom størrelsen på stiftelsen og lengden på utdannelsen til styremedlemmene. Det er derimot en liten nedgang fra de mellomstore til de største stiftelsene i antall doktorgrader. En hovedtendens til at antall doktorgrader øker for stiftelser over 160 millioner kroner er hovedsakelig på bekostning av færre med mastergrader. Prosentdifferansen til antall økte doktorgrader er nesten identisk med nedgangen i antall mastergrader. Dette innebærer dermed

at hypotesen bekreftes på dette feltet og at vi ser en økning i utdanning når stiftelsene blir større.

Tabell 15: Krysstabell lengde på utdanning vs. stiftelsens størrelse, prosent.

Størrelsen på stiftelsen sin kapital?	Lengden på utdannelsen/ oppnådd grad?			
	Videregående eller lavere	Bachelor eller tilsvarende	Master eller tilsvarende	Doktorgrad (Ph.D) eller tilsvarende.
Under 160 millioner	6,5%	8,7%	71,7%	13%
Fra 161 til 499 millioner	1,9%	13,9%	57,4%	26,9%
Større enn 500 millioner	8,9%	8,9%	57,8%	24,4%

Tabell 16 gir et noe sprikende resultat. Det kan være vanskelig å trekke noen klare linjer i forhold til hypotesen om økt størrelse skal gi økt variasjoner i utdanningene. Økonomene er, uavhengig av stiftelsen sin størrelse, den største yrkesgruppen blant styremedlemmene, men det er en 14 prosent differanse fra de minste til de mellomstore stiftelsene. Det er hovedsakelig mellom nettopp disse to kategoriene at det er størst variasjon. De største stiftelsene ser ut til å havne et sted mellom de to andre kategoriene på alle alternativene utenom annet-kategorien og juristene. Mens de minste stiftelsene har flere økonomer og realfagsutdannede styremedlemmer, har de mellomstore styremedlemmer flere med en samfunnsfaglig og helsefaglig bakgrunn.

For å måle variasjonen, må man ta utgangspunkt i at variasjon vil være en størst mulig likhet i verdiene spredd over de ulike alternativene. Det vil si at hvert alternativ skulle hatt en verdi på 14,2 prosent ved perfekt fordeling. For å måle graden av variasjon i tabell 16 er det tatt utgangspunkt i kategoriene sine verdier og deres standardavvik målt mot 14,2. Resultatet ble dermed at standardavviket til de minste stiftelsene ble 9,5 prosent, til de mellomstore stiftelsene 8,8 prosent og til de største stiftelsene 7,6 prosent. Dette tilsier at det er en økt variasjon i utdanningsretningen til styremedlemmene desto større stiftelsen sin formue er. Hypotesen blir dermed bekreftet når man ser på utdanningsretning.

Tabell 16: Krysstabell retning på utdanning vs. stiftelsens størrelse, prosent.

Størrelsen på stiftelsen sin kapital?	Retning på utdanning til styremedlemmet?						
	Juridisk	Økonomi	Samfunnsviten skap og humaniora	Kunst og kultur	Helse	Ingeniør/Realfag	Annet
Under 160 millioner	10%	46%	12%	2%	8%	16%	6%
Fra 161 til 499 millioner	11,1%	31,6%	23,1%	3,4%	18,8%	8,5%	3,4%
Større enn 500 millioner	12,8%	38,3%	17%	0%	8,5%	12,8%	10,6%

Det er kun på ett felt at hypotesen er blitt avkreftet og det er på aldersvariabelen. Det var likevel en liten sammenheng mellom størrelsen på stiftelsen og antallet styremedlemmer over 67 år. Ellers blir det påvist en variasjon på de øvrige avhengige variablene som bekrefter hypotesen. Totalt sett blir dermed hypotesen bekreftet ved at større stiftelser fører til økt heterogenitet og profesjonalitet.

5.2.2 Bransje stiftelsen henvender seg til

Bransjen som stiftelsen henvender seg mot, viser til hypotesen «*styrene har en sammensetning og kompetanse som er påvirket av bransjen de henvender seg mot*». For å kunne forstå bransje stiftelsen støtter, har stiftelsen behov for styremedlemmer som kjenner bransjen. Bransjen som stiftelsen opererer i, vil også påvirke stiftelsen sine normer og verdier gjennom bransjenormer og standarder.

Første analyse (tabell 17) for å teste denne hypotesen omhandler hvordan bransjetilhørighet kan påvirke kjønns sammensetningen i styrene. Hypotesen mener at det vil være endringer i sammensetningen etter hvilke bransjer den støtter. Forskjellige bransjer vil ha ulike normer og verdier som kan påvirke kjønnsbalansen. Det er generelt små forskjeller mellom bransjene og alle varierer mellom 36-41 prosent kvinner, det vil si det er en differanse på 5 prosent fra laveste til høyeste antallet kvinner. Det som er av interesse her er at ingen har høyere enn 41 prosent kvinner, noe som er akkurat over kravene som allmenneksjeselskaper og offentlige utvalg er lovpålagt til å ha. Det er de stiftelsene som støtter kulturutvikling og religiøse formål som har lavest kvinneandel, mens forskning og utdanning og bistand, naturvern og demokrati

er kategoriene som har flest kvinner. Det er dermed mulig å konkludere med at bransjetilhørighet kun i liten grad påvirker kjønns sammensetningen i stiftelsesstyrene.

Tabell 17: Krysstabell kjønn vs. bransje, prosent.

Bransjen stiftelsen vender seg mot?	Styremedlemmets kjønn?	
	Mann	Kvinne
Kultur	63,8%	36,2%
Forskning og utdanning	59,5%	40,5%
Sosiale tiltak	61,8%	38,2%
Bistand, naturvern og demokrati	60%	40%
Religiøse formål	64,1%	35,9%

Hvis man setter bransjetilhørighet opp mot styremedlemmenes alder får man noe mer variasjon i resultatene enn ved kjønn (tabell 18). Noe overraskende er det stiftelser som har et religiøst formål som har de yngste styremedlemmene. Hele 30 prosent av medlemmene er under 50 år, og de har den laveste andelen over 67 år. Dette er markant mer enn alle av de andre bransjene, og de har den største heterogene alderssammensetningen av alle bransjene. Den bransjen som har den eldste andelen styremedlemmer er uten tvil kulturbransjen. Hele 42 prosent er over 67 år noe som er den høyeste andelen, og de har den laveste andelen under 50 år på kun 12 prosent. De tre øvrige kategoriene er i det store og hele relativt like, men med noen små variasjoner. Bistand, naturvern og demokrati fremstår som den bransjen av de tre som har de yngste styremedlemmene. Forskning og utdanning har den største andelen styremedlemmer mellom 51 og 66 år i undersøkelsen.

Tabell 18: Krysstabell alder vs. bransje, prosent.

Bransjen stiftelsen vender seg mot?	Styremedlemmets alder?		
	50 år eller yngre	51-66 år	67 år eller eldre
Kultur	11,6%	46,4%	42%
Forskning og utdanning	13,5%	58,6%	27,9%
Sosiale tiltak	16,2%	52,9%	30,9%
Bistand, naturvern og demokrati	21,4%	52,9%	25,7%
Religiøse formål	30,8%	43,6%	25,6%

Hovedfokuset vil i denne analysen (tabell 19), være på de styremedlemmene som har en master eller Ph.D-grad. Dette fordi det er de som utgjør det klart største antallet med sine 85 prosent, men de to øvrige kategoriene vil heller ikke bli oversett. Det er små variasjoner på bransjetilhørighet blant de med kun videregående skole eller lavere utdanning. Det er likevel 8 prosent variasjon, først og fremst siden bransjen religiøse formål ikke har noen med denne utdannelsen. Dette skyldes i hovedsak det lave antallet styremedlemmer totalt i denne bransjen. Det mest interessante resultatet er andelen doktorgrader i bransjen forskning og utdanning og kultur. Kulturbransjen har kun 6 prosent med doktorgrad, mens forskning og utdanning har hele 34 prosent. Religiøse formål og bistand, naturvern og demokrati kategoriene har også høy andel styremedlemmer med doktorgrader – henholdsvis 24 og 19 prosent. Det er trygt å anta at forskning- og utdanningssektoren har mange styremedlemmer som selv er forskere og professorer. Den økte andelen doktorgrader går direkte ut over andelen mastergrader, bachelorgrader og styremedlemmer med kun videregående skole. Denne bransjen har de laveste andelen på alle disse tre kategoriene. Det er naturlig å konkludere med at lengden på utdannelsen blir påvirket av bransjetilhørighet som hypotesen påstod.

Tabell 19: Krysstabell lengde på utdanning vs. bransje, prosent.

Bransjen stiftelsen vender seg mot?	Lengden på utdannelsen/ oppnådd grad?			
	Videregående eller lavere	Bachelor eller tilsvarende	Master eller tilsvarende	Doktorgrad (Ph.D) eller tilsvarende
Kultur	8,3%	16,7%	68,8%	6,3%
Forskning og utdanning	4,5%	10,2%	51,1%	34,1%
Sosiale tiltak	6,1%	15,2%	66,7%	12,1%
Bistand, naturvern og demokrati	7%	10,5%	63,2%	19,3%
Religiøse formål	0%	6,9%	69%	24,1%

Hypotesen som testes gjennom den neste analysen (tabell 20) er hvorvidt det er en sammenheng mellom bransjen og utdanningsretningen til styremedlemmene. For å kunne si om det er noen sammenhenger må de ulike kategoriene på de to variablene settes opp mot hverandre i forhold til fagfelt og bransje, for eksempel at bransjen kultur har en høyere andel personer med en utdanning fra kunst og kultur kategorien. Det første som er tydelig er at

økonomene utgjør 51 prosent av styremedlemmene i kulturbransjen, og 8 prosent har en utdanning innen kunst og kultur. Dette er den eneste bransjen utenom bransjen sosiale tiltak som har personer med utdanning innen kunst og kultur. Denne bransjen har også den høyeste andelen jurister av alle bransjene, selv om det kun er snakk om 13 prosent og noen få prosent flere enn andre. Kategorien forskning og utdanning har den største spredningen av utdannelsesretninger, men økonomene utgjør fortsatt hvert tredje styremedlem. Et viktig element her er andelen styremedlemmer med en utdanning innen helse på hele 24 prosent. Dette kommer av at mange av stiftelsene som er diakonhjem driver med både forskning og utdanning og har en fagbakgrunn fra helsevesenet. Sosiale tiltak-bransjen har også en relativt god spredning på utdanningsretninger. Bistand, naturvern og demokrati har den nest største andelen økonomer og samfunnsvitere, mens stiftelsene som har et religiøst formål har den klart høyeste andelen styremedlemmer med en fra samfunnsvitenskapen og humaniora. Det kommer nok av at det er en høy andel prester og religiøse ledere som sitter i styrene på de religiøse stiftelsene. Disse stiftelsene har også den laveste andelen økonomer på 21 prosent, men en høy andel styremedlemmer med en helsefaglig bakgrunn. Dette er igjen påvirket av de kristne diakonhjemmene som driver sykehjemstjenester. Hypotesen kan i dette tilfellet sies å bli bekreftet ved at vi ser at stiftelsen sin bransjetilhørighet er med å påvirker styremedlemmenes utdanningsbakgrunn.

Tabell 20: Krysstabell retning på utdanning vs. bransje, prosent.

Bransjen stiftelsen vender seg mot?	Retning på utdanning til styremedlemmet?						
	Juridisk	Økonomi	Samfunnsviten- skap og humaniora	Kunst og kultur	Helse	Ingeniør/ Realfag	Annet
Kultur	13,2%	50,9%	9,4%	7,5%	3,8%	9,4%	5,7%
Forskning og utdanning	10,8%	31,2%	14%	0%	23,7%	16,1%	4,3%
Sosiale tiltak	11%	38,5%	16,5%	2,8%	12,8%	9,2%	9,2%
Bistand, naturvern og demokrati	9,7%	48,4%	21%	0%	8,1%	6,5%	6,5%
Religiøse formål	3,4%	20,7%	44,8%	0%	17,2%	10,3%	3,4%

Denne hypotesen bekreftes totalt ved at alle de avhengige variablene ser en delvis eller full bekreftelse. Det er kun den avhengige variabelen kjønn som har en delvis blir bekreftet, mens de øvrige blir tydelig påvirket og hypotesen kan dermed sies å være bekreftet. Det kan dermed sies at, «*styrene har en sammensetning og kompetanse som er påvirket av bransjen de henvender seg mot*», stemmer godt overens med virkeligheten. Det er likevel viktig å påpeke at selv om de påvirker, betyr ikke dette at stiftelsene har mange styremedlemmer med utdanning innenfor fagområdet til bransjen, men at det er en endring etter hvilken bransje de tilhører.

5.2.3 Desto yngre stiftelser, desto høyere kvinneandel og mer heterogene styrever.

Her vil hypotesen om at «*desto yngre stiftelser, desto høyere kvinneandel og moderne styresammensetning*» bli testet. Dette bygger på en tanke om at stiftelser blir påvirket av omgivelsene på det tidspunkt de blir opprettet, og at dette kan gjenspeiles også i styrene. Videre bygger det på en tanke om at stiftelser som institusjoner kan opparbeide institusjonaliserte normer og verdier som gjør at de ikke endrer seg i takt med omgivelsene. År for etablering er delt inn i tre kategorier som er før 1970, mellom 1971 og 1999, og siste kategori som er etter år 2000. Dette er gjort for å skille mellom det som kan betegnes som nye stiftelser, godt etablerte stiftelser, og eldre stiftelser. Dette er også perioder med ulike normer og verdier som kan ha påvirket stiftelsen.

Første analyse (tabell 21) vil bli gjort for å avdekke potensielle variasjoner grunnet stiftelsens etableringsår sin påvirkning på variabelen Kjønn. Tabellen gir et tydelig bilde på at det ikke er noen sammenheng mellom når stiftelsen ble opprettet og andelen kvinner i styrene. Det er stiftelsene som er opprettet mellom 1971 og 1999 som har den høyeste andelen kvinner med 44 prosent, og noe overraskende har stiftelser opprettet etter år 2000 færrest antall kvinnelige styremedlemmer med 35 prosent. Stiftelser opprettet før 1970 er også bedre enn stiftelser opprettet etter år 2000, og har en kvinneandel på 38 prosent. Dette er med på å avkrefte hypotesen om at det vil være flere kvinner desto yngre stiftelsen er.

Tabell 21: Krysstabell kjønn vs. etableringsår, prosent.

År for etablering av stiftelsen?	Styremedlemmets kjønn?	
	Mann	Kvinne
Før 1970	62,1%	37,9%
Fra 1971 til 1999	56,5%	43,5%
Etter 2000	64,9%	35,1%

I tabell 22 ser vi at år for etablering av stiftelsen påvirker noe ulikt alderen til styremedlemmene. Antallet personer under 50 år synker desto nyere stiftelsen blir samtidig som antallet styremedlemmet mellom 51 og 66 år stiger. Antallet personer over 67 år faller hos stiftelser som er opprettet i år 2000. Før dette er det relativt likt antall styremedlemmer som er over 67 år. Hovedtendensen i tabellen er at desto eldre en stiftelse er, desto flere personer både under 50 år og over 67 år sitter i styrene, mens nyere stiftelser har en markant høyere andel styremedlemmer mellom 51 til 66 år. Det kan dermed konkluderes med at desto eldre stiftelsen er desto økt aldersvariasjon på styremedlemmene er det.

Tabell 22: Krysstabell alder vs. etableringsår prosent.

År for etablering av stiftelsen?	Styremedlemmets alder?		
	50 år eller yngre	51-66 år	67 år eller eldre
Før 1970	23%	50,6%	26,4%
Fra 1971 til 1999	17,4%	55,4%	27,2%
Etter 2000	13%	64,9%	22,1%

Tabell 23 viser som normalt på variabelen lengde på utdannelse, at styremedlemmene med en utdanning inntil bachelorgrad er i klart mindretall. Den viktigste delen av analysen vil dermed være på forskjellene mellom mastergrad og doktorgrad. Det er likevel en liten variasjon i de lavere utdanningskategoriene. Det er en positiv økning i andelen med inntil videregående skole og bachelorgrad desto yngre stiftelsene er. Dette forplanter seg selvsagt noe videre til de øverste utdanningsnivåene og noe økt heterogenitet i utdanningsnivå. På masternivå er det hovedsakelig de eldste stiftelsene som skiller seg ut med å ha en 12 prosent lavere andel styremedlemmer med mastergrad. Dette blir ikke fullt ut kompensert av økte andelen med utdanningsnivå inntil bachelorgrad hos de øvrige stiftelsene, men hovedforskjellen kommer på antallet med doktorgrader der antallet stiger i takt med stiftelsens økte alder. Hver tredje styremedlem i stiftelser fra før 1970 har en doktorgrad og det er tilsammen 87 prosent som

har enten en master eller doktorgrad. I stiftelsene som er opprettet mellom 1971 og 1990 er det hver femte styremedlem som har en doktorgrad og 85 prosent som har mastergrad eller høyere. Blant stiftelsene opprettet etter år 2000 er det kun 15 prosent med doktorgrad og 70 prosent med mastergrad eller høyere. Det kan dermed konkluderes med at desto eldre stiftelsen er desto høyere utdanning har styremedlemmene.

Tabell 23: Krysstabell lengde på utdanning vs. etableringsår, prosent.

År for etablering av stiftelsen?	Lengden på utdannelsen/ oppnådd grad?			
	Videregående eller lavere	Bachelor eller tilsvarende	Master eller tilsvarende	Doktorgrad (Ph.D) eller tilsvarende.
Før 1970	2,9%	10,3%	52,9%	33,8%
Fra 1971 til 1999	4,3%	10,1%	65,2%	20,3%
Etter 2000	6,5%	14,5%	64,5%	14,5%

I den siste tabellen (tabell 24) for denne hypotesen vil det bli kontrollert for variasjoner i styremedlemmenes utdanningsretning ut ifra når stiftelsene ble opprettet. En moderne stiftelse henviser her til en heterogen styresammensetning når det kommer til utdanningsretninger. Det vil derfor bli kontrollert for variasjonen i utdanningsretningen ved hjelp av standardavvik. Det vil bli benyttet samme teknikk som i kapittel 5.2.1, hvor optimal spredning vil være en 14,3 prosent på hver utdanningskategori. Den tydeligste tendensen er at desto yngre stiftelse desto større andel økonomer i styrene. Den øker fra de eldste til de yngste stiftelsene med 13 prosent, samtidig er antallet styremedlemmet med en helsefaglig bakgrunn 11 prosent høyere blant de eldste stiftelsene enn de øvrige. Både juristene og de med kunstnerisk utdanning har en relativt marginal nedgang jo yngre stiftelsene blir. Stiftelsene etter år 2000 skiller seg ut med å ha en 5-6 prosent høyere andel realfagsutdannede og flere som havner i annet kategorien, men har markant færre i kategorien samfunnsvitenskap og humaniora enn de øvrige stiftelsene. Standardavviket til de ulike stiftelsene gir et blandet bilde hvor stiftelsene opprettet før 1970 har et standardavvik på 8,3. Det er identisk med stiftelsene opprettet etter år 2000, mens stiftelsene opprettet mellom 1971 og 1999 har et standardavvik på 9,7. Det vil si at stiftelsene som har størst heterogenitet i styrene sine når det kommer til utdanningsretning, er de eldste og yngste stiftelsene. Dette tilsier at hypotesen er avkreftet når det kommer til utdanningsretning, ved at det ikke er noen sammenheng mellom stiftelsens alder og variasjon i styremedlemmenes utdanninger.

Tabell 24: Krystabell retning på utdanning vs. etableringsår, prosent.

År for etablering av stiftelsen?	Retning på utdanning til styremedlemmet?						
	Juridisk	Økonomi	Samfunnsvitenskap og humaniora	Kunst og kultur	Helse	Ingeniør/Realfag	Annet
Før 1970	12,7%	29,6%	21,1%	2,8%	21,1%	9,9%	2,8%
Fra 1971 til 1999	10,4%	37,7%	24,7%	2,6%	10,4%	9,1%	5,2%
Etter 2000	10,6%	42,4%	10,6%	1,5%	10,6%	15,2%	9,1%

Totalt må denne hypotesen sies å være avkrefte ved at det ikke er noen variabler som viser hypotesens antatte variasjon. Det er ingen korrelasjon mellom stiftelsen sin alder og styremedlemmenes kjønn. Det er riktignok en variasjon, men den er uregelmessig. På variabelen alder, får man det motsatte resultatet enn det hypotesen predikerer. Desto eldre stiftelsen er, jo større variasjon i alder. Utdanningslengde er en variabel som ikke nødvendigvis treffer direkte på hypotesen, men hvor resultatet ble at det er en sammenheng mellom stiftelsen sin alder og lengden på utdannelsen til styremedlemmene. Siste variabelen som er utdanningslengde, viser riktignok undersøkelsens største variasjon til de yngste stiftelsene, men også de eldste stiftelsene oppnår samme verdier. Det er dermed ikke en jevn korrelasjon mellom stiftelsen sin alder og heterogenitet i utdanningsretningene til styremedlemmene. Det må derfor uten tvil sies at denne hypotesen er avkrefte og at det ikke er noen konkret sammenheng mellom stiftelsen sin alder og andelen kvinner og graden av heterogenitet i styrene.

5.2.4 Stiftelser lokalisert på Sør- og Vestlandet har lavere kvinneandel og lavere utdanning

I det siste delkapittelet vil hypotesen «Sørlandet og Vestlandet vil ha en lavere kvinneandel og utdanning enn stiftelser fra andre deler av landet» bli testet. Denne hypotesen bygger på tanken om at de lokale omgivelsene preger stiftelsene sine verdier og normer, og ikke nødvendigvis endrer seg i takt med de nasjonale endringene. Vestlandet og Sørlandet er spesielt kjent for å henge etter resten av landet når det kommer til områder som for eksempel likestilling og utdanning. Det er derfor interessant å se om dette er noe som har spredd seg til stiftelsene som har kontor i disse landsdelene. Som nevnt i kapittel 5.1 er det relativt få

stiftelser i dette utvalget med tilhørighet i Midt-Norge. Det gjør at man må være noe forsiktig med bruken av disse resultatene. Det er en noe større andel som er fra Sørlandet og Vestlandet, men Østlandet er den landsdelen med klart flest stiftelser.

Den første tabellen (tabell 25) viser eventuelle variasjoner som geografisk plassering gir på styremedlemmenes kjønn. Det fremkommer noen uventede resultater i tabellen ved at det først og fremst er Sørlandet som har den høyeste andelen kvinner i styrene med hele 46 prosent. Nummer to er Østlandet som kommer på 39 prosent, mens Vestlandet får 37 prosent og Midt-Norge får 33 prosent. Hypotesen som gikk på at stiftelsene som var fra Sørlandet og Vestlandet ville ha færre kvinner i styrene, er dermed avkreftet. Vestlandet har riktignok færre, men det er Sørlandet som helt klart avkrefter den. Midt-Norge har også en overraskende lav kvinneandel, men her er det viktig å minne på at antall styremedlemmer i stiftelser fra Midt-Norge er lavt og dermed sannsynligvis mindre signifikant.

Tabell 25: Krysstabell kjønn vs. geografisk plassering, prosent.

Stiftelsen sin geografiske plassering?	Styremedlemmets kjønn?	
	Mann	Kvinne
Østlandet	60,6%	39,4%
Sørlandet	53,8%	46,2%
Vestlandet	64,4%	35,6%
Midt-Norge	66,7%	33,3%

Den neste krysstabellen (tabell 26) viser hvorvidt geografisk plassering påvirker styremedlemmenes alder, og bygger heller ikke direkte opp under hypotesen. Østlandet og Sørlandet har nesten lik andel styremedlemmer under 50 år med henholdsvis 20 og 19 prosent, mens Vestlandet har 13 prosent. Det kan se ut til at Vestlandet har de generelt eldste styremedlemmene hvis man ikke ser på Midt-Norge, som også har en relativt høy alder på sine styremedlemmer. Sørlandet har den yngste gruppen med styremedlemmer hvor kun 8 prosent er over 67 år, og hvor hele 73 prosent er mellom 51 og 66 år. Østlandet ligger mer «midt på treet» med 55 prosent av styremedlemmene mellom 51 og 66 år mot 48 prosent av styremedlemmene på Vestlandet. Stiftelsene på Vestlandet har til gjengjeld 38 prosent av styremedlemmene over 67 år, mot 25 prosent av styremedlemmene på Østlandet. Resultatet blir dermed det samme som i forrige analyse hvor Vestlandet og Sørlandet skiller seg uventet ut fra hverandre og ikke mot de øvrige kategoriene.

Tabell 26: Krysstabell alder vs. geografisk plassering, prosent.

Stiftelsen sin geografiske plassering?	Styremedlemmets alder?		
	50 år eller yngre	51-66 år	67 år eller eldre
Østlandet	20%	55,3%	24,7%
Sørlandet	19,2%	73,1%	7,7%
Vestlandet	13,3%	48,9%	37,8%
Midt-Norge	6,7%	66,7%	26,7%

Vi ser på tabellen under (tabell 27) hvordan stiftelsen sin geografiske plassering påvirker lengden på utdannelsen til styremedlemmene. Det interessante med denne tabellen er at det er stor variasjon mellom de ulike landsdelene. Dette strider noe mot tidligere analyser av effektene geografisk plassering har. Det er Sørlandet som har den klart største andelen styremedlemmer som kun har videregående skole, med 14 prosent mot de øvrige som ligger på ca. 3 prosent. Dette er et markant skille og kan tyde på at hypotesen bekreftes. Av styremedlemmene med bachelorgrad eller tilsvarende, er det kun to prosent forskjell på samtlige av landsdelene. De store forskjellene fremkommer tydeligere på master- og doktorgradsnivå. Det er Østlandet tett etterfulgt av Midt-Norge som har flest styremedlemmer med mastergrad med henholdsvis 64 og 63 prosent. Sørlandet kommer rett bak med 57 prosent, mens Vestlandet kun har 48 prosent med mastergrad. Vestlandet kompensere derimot for dette med en markant høyere andel styremedlemmer med doktorgrad. 39 prosent av alle styremedlemmene i stiftelser på Vestlandet har en doktorgrad, mens det kun er henholdsvis 19 og 20 prosent på Sørlandet og Østlandet. I Midt-Norge har hvert fjerde styremedlem en doktorgrad. Totalt sett er det på Vestlandet og i Midt-Norge styremedlemmene har høyest utdanningsnivå, mens Sørlandet ender i dette tilfellet klart lavest. Igjen ser vi en uventet spredning mellom Sørlandet og Vestlandet og hypotesen blir delvis bekreftet og avkreftet.

Tabell 27: Krysstabell lengden på utdanning vs. geografisk plassering, prosent.

Stiftelsen sin geografiske plassering?	Lengden på utdannelsen/ oppnådd grad?			
	Videregående eller lavere	Bachelor eller tilsvarende	Master eller tilsvarende	Doktorgrad (Ph.D) eller tilsvarende.
Østlandet	3,6%	12,2%	64%	20,1%
Sørlandet	14,3%	9,5%	57,1%	19%
Vestlandet	3,2%	9,7%	48,4%	38,7%
Midt-Norge	0%	12,5%	62,5%	25%

I oppgavens siste analyse (tabell 28) blir det sett på om geografisk plassering av stiftelsen fører til variasjoner i utdanningen til styremedlemmene. Først og fremst er det viktig å ha i bakhodet av Midt-Norge har lav svarprosent, og tallene blir dermed lett påvirket av små endringer i svarene. Jeg vil derfor være forsiktig med å bruke disse tallene i de videre analysene. Det første som skiller seg ut er at stiftelser på Sørlandet ikke har noen styremedlemmer med juridisk utdanning, mot 12 og 13 prosent på Vestlandet og Østlandet. Sørendingene har derimot hele 43 prosent økonomer i styrene sine, noe som er 9-10 prosent høyere enn de andre. De har også flest samfunnsvitere, med Østlandet på andre plass og Vestlandet og Midt-Norge nederst. Både Østlandet og Vestlandet har en større andel styremedlemmer med helsefaglig bakgrunn, mens Sørlandet har et høyere antall realfagsutdannede styremedlemmer enn de andre landsdelene sett vekk fra Midt-Norge. Graden av heterogenitet i styrene er sterkt varierende hvis det blir tatt utgangspunkt i standardavviket til hver landsdel. Østlandet og Vestlandet er de stiftelsene som har den største graden av heterogenitet med et standardavvik på henholdsvis 7,5 og 7,1, mens Sørlandet får hele 13,3 og Midt-Norge så mye som 19. Dette viser igjen at Sørlandet og Vestlandet skiller seg fra hverandre også på denne variabelen, og denne gangen er det Vestlandet som har noe til felles med Østlandet.

Tabell 28: Krysstabell retning på utdanning vs. geografisk plassering, prosent.

Stiftelsen sin geografiske plassering?	Retning på utdanning til styremedlemmet?						
	Juridisk	Økonomi	Samfunnsvitenskap og humaniora	Kunst og kultur	Helse	Ingeniør/Realfag	Annet
Østlandet	13,4%	34,2%	20,1%	2%	14,8%	8,7%	6,7%
Sørlandet	0%	42,9%	28,6%	0%	4,8%	19%	4,8%
Vestlandet	11,8%	32,4%	11,8%	5,9%	20,6%	14,7%	2,9%
Midt-Norge	0%	70%	10%	0%	0%	20%	0%

Dette er de mest overraskende resultatene i oppgaven ved at verken Sørlandet eller Vestlandet viste seg å ha noen resultater som korrelerte. Resultatene sprikte fra hverandre på hver analyse, og varierte mellom hvem som scoret høyest på de ulike analysene. Vestlandet skilte seg ut med å ha de høyeste og mest heterogent utdannede styrene, mens Sørlandet hadde den høyeste kvinneandelen og mest heterogene alderssammensetningen. Det betyr at hypotesen ble delvis bekreftet og delvis avkreftet på hver av hypotesetestene. Dette innebærer at hypotesen totalt sett blir avkreftet ved det ikke er noen landsdeler som har tilfredsstillende resultater på et flertall av testene.

5.3 Oppsummering av hypoteser

For å få en bedre oversikt over funnene er hver hypotese som er blitt testet oppsummert i tabell 29. Den overordnede hypotesen er den første som står i tabellen og har sprikende resultater. Kjønn og utdanningsretning er blitt avkreftet ved at det er nesten 40 prosent kvinner og samt at jurister og økonomer utgjør kun ca. 45 prosent av styremedlemmene. Spesielt det at juristene kun utgjorde 10-13 prosent gjør at hypotesen blir avkreftet. Hypotesen blir i sin helhet dermed avkreftet ved at styrene faktisk har en stor andel kvinner og andre utdanningsretninger, selv om det mest typiske styremedlemmet er en 59 år gammel mannlig siviløkonom.

Tabell 29: Oppsummering hypoteser.

Hypotese	Kjønn	Alder	Utdanningsnivå	Utdanningsretning
<i>Styrene til norske stiftelser består av eldre menn med lang juridisk eller økonomisk utdanning.</i>	Avkreftet	Bekreftet	Bekreftet	Avkreftet
<i>Desto større stiftelser, desto mer profesjonelle og heterogene styrer.</i>	Bekreftet	Avkreftet	Bekreftet	Bekreftet
<i>Styrene har en sammensetning og kompetanse påvirket av den bransjen de henvender seg mot.</i>	Delvis bekreftet	Bekreftet	Bekreftet	Bekreftet
<i>Desto yngre stiftelser, desto høyere kvinneandel, og mer heterogene styrer.</i>	Avkreftet	Avkreftet	usikkert	Avkreftet
<i>Sørlandet og Vestlandet vil ha en lavere kvinneandel og utdanning enn stiftelser fra andre deler av landet.</i>	Delvis bekreftet	Delvis bekreftet	Delvis bekreftet	Delvis bekreftet

Den første delhypotesen som testet sammenhengen mellom størrelsen på stiftelsen og de avhengige variablene, bekrefter hypotesen om at større stiftelser gir økt profesjonalitet og heterogenitet i styrene på tre av fire variabler. Det er kun alder som ikke bekreftes, og det er fordi økt størrelse på stiftelsen ikke fører til noen særlige endringer i alderssammensetningen. Totalt sett må hypotesen dermed kunne sies være bekreftet. Hypotese som handler om bransjetilhørighet sin påvirkning på styremedlemmene, må også sies å være bekreftet ved at alle variablene er helt eller delvis bekreftet. Ved den tredje hypotesen har derimot alle resultatene vært med å avkrefte hypotesen. Med en slik fordeling vil hypotesen totalt sett bli avkreftet ved at samtlige av hypotesetestene avviser den. Den siste hypotesen var den hypotesen hvor resultatene var mest uventede og sprikte på hver enkelt av hypotesetestene. Vestlandet og Sørlandet byttet på å bekrefte og avkrefte hypotesen om hverandre. Disse to landsdelene som man opprinnelig trodde var relativt like, viste seg å være motstridende på alle variablene. Hypotesen må dermed sies å være avkreftet siden ingen av enkeltvariablene er ordentlig bekreftet i sin helhet.

Kap.6 Refleksjoner rundt mine funn

Formålet med denne masteroppgaven har vært å kartlegge den kollektive styreprofilen til norske alminnelige pengeutdelende stiftelser og avdekke eventuelle variasjoner i styrene. Dette kapittelet vil besvare oppgavens problemstilling og diskutere potensielle effekter resultatet kan ha for stiftelsene. Kapittelet vil bli strukturert etter oppgavens avhengige variabler, nemlig kjønn, alder og utdanning. Det vil være en generell refleksjon rundt hver variabel før eventuelle variasjoner vil bli drøftet. Denne refleksjonen vil prøve å avdekke bakgrunnen for resultatene, hva i teorien som kan forklare de og hvilke konsekvenser resultatene kan ha for stiftelsene.

Den kollektive profilen til de undersøkte stiftelsene viser seg å være både delvis overraskende og som forventet. Det mest typiske styremedlemmet er en 59 år gammel mannlig siviløkonom. Derimot er det ut ifra dette en spredning på variablene som nyanserer bildet. På det generelle plan kan man si at stiftelsene delvis følger med i utviklingen til det øvrige samfunnet og delvis ikke. Vi ser både elementer av kontingensteori og institusjonell teori i resultatet av kartleggingen. Stiftelsene har fulgt med og kan nesten se ut til å være en ledende sektor når det kommer til andelen kvinnelige styremedlemmer, mens de på andre områder fremstår som i mindre takt med omgivelsene. Stiftelsene har en todelt oppgave. De skal på den ene siden forvalte formuen og selskapene stiftelsen eier, og i tillegg støtte samfunnsnyttige prosjekter. Dette kan være vanskelig å balansere for stiftelsesstyrene ved at de må ha kompetanse og kunnskaper om driften av egen stiftelse i tillegg ha kunnskap om potensielle prosjekter og bransjer de støtter. Det noen stiftelser har gjort for å takle disse utfordringene, er å opprette et eget råd som plukker ut og anbefaler prosjekter som stiftelsen kan støtte. Styret kan dermed konsentrere seg mer om driften av stiftelsen og man har et råd med spesialkompetanse på bransjen som stiftelsen støtter. På den måten beholder styret sin beslutningskompetanse om hvem som skal motta støtte, og beslutningene oppnår en høyere legitimitet ved at det er et eget råd som kommer med anbefalinger. Styresammensetningen i stiftelsene kan påvirkes ved at man ikke har samme behovet for bransjekompetanse som ellers. Dette vil selvfølgelig fungere best for de største stiftelsene hvor det er store verdier som deles ut. For små stiftelser kan derimot dette bli unødvendig mye byråkrati, og stiftelsen kan bestå av flere personer i rådene og styrene enn det er i administrasjonen totalt. Et annet element som påvirker resultatet er at styremedlemmene i noen stiftelser er valgt av andre organer enn stiftelsen selv. Det kan være som for eksempel i Cultiva der bystyret er med å

utpeker representanter til styret. I noen stiftelser kan styremedlemmer være representert grunnet sitt yrke, eksempelvis ordfører eller dekan ved et universitet. Stiftelsen har i disse tilfellene ikke selv bestemt kompetansen til styremedlemmene, men overlatt dette til en annen organisasjon. Styresammensetningen vil dermed ikke bli rasjonelt sammensatt og man vil kunne oppleve større tilfeldighet ved styresammensetningen. Variasjonene som er avdekket i denne oppgaven viser i forskjellig grad hvordan variablene blir påvirket. Enkelte av variablene har klare sammenhenger, mens andre kan ha bakenforliggende faktorer som påvirker resultatene.

6.1 Kjønn

Selv om det er et flertall av menn i stiftelsene sine styrer, er kjønns sammensetningen overraskende ved at kvinnene utgjør nesten 40 prosent. Dette er en like stor andel som allmenneaksjeselskaper (ASA) og offentlige organer har i sine styrer, men stiftelsene er ikke pålagt dette gjennom lov. For å sammenligne med noen andre som ikke har en lovpålagt kvinneandel, har ordinære aksjeselskaper (AS) kun 18 prosent kvinner i sine styrer. Stiftelsene fremstår på den måten mer i takt med det som kan sies å være den nasjonale kulturen, ved lovverk og verdier, enn det aksjeselskaper gjør. Med utgangspunkt i et demografisk perspektiv vil det å ha en kvinneandel på 40 prosent være med å legitimere stiftelsene og de beslutninger som blir tatt. Befolkningssammensetningen blir dermed gjenspeilet i styremedlemmene og ut ifra teorien om et representativt byråkrati, vil beslutningene som blir tatt dermed komme både menn og kvinner til gode.

Variasjonene i variabelen kjønn er av ulike størrelser og effekter. Stiftelser som har en formue på under 160 millioner kroner opprettet etter år 2000 med kontor på Vestlandet og som retter seg mot enten kultur eller religiøse formål, er de som har den laveste andelen kvinner i styrene. Den største påvirkningen på antall kvinner i styrene kommer av størrelsen på formuen til stiftelsen. Dette kan tolkes som at de små stiftelsene har et mindre press fra omgivelsene sine for å ha en heterogen styresammensetning. De er mindre i media og i andre sitt søkelys ved at de forvalter og deler ut mindre summer som vil innebærer mindre kontroverser rundt utdelinger av penger. Man kan undre seg på om stiftelser som har mindre enn 105 millioner i formue, som er utvalgets laveste (se tabell 9), vil ha like lav eller lavere andel kvinner i styrene. De små stiftelsene i denne undersøkelsen vil kunne oppleve et tap av legitimitet ved at de ikke har inkludert kvinner i like stor grad som andre stiftelser og endret

seg i takt med omgivelsene. Det kan fra et institusjonelt perspektiv se ut som at stiftelser under 160 millioner kroner er tregere til å endre seg fordi de ikke ser behovet for endring, og ifølge kontingensteori vil stiftelsene oppleve et tap av effektivitet. Fra et ansvarlig byråkratisk perspektiv vil derimot dette ikke påvirke stiftelsen noe siden det kun er den faglige kompetansen som er viktig. Fra et demografisk perspektiv vil de derimot kunne oppleve et tap av legitimitet.

Et resultat som overrasket var at andelen kvinner i stiftelser etablert etter år 2000 kun var på 35 prosent. Likestillingsdebatten gikk hele 2000-tallet og man skulle dermed trodd at dette ville avspeiles i resultatene. Studenten er derimot klar over at stiftelser opprettet etter år 2006, som er året allmenneaksjeloven §6-11a ble innført, har en helt tydelig høyere kvinneandel enn stiftelsene etablert før dette. Tallmaterialet var derimot svakt og kunne ikke benyttes i analysene. Det er fortsatt uventet at stiftelser, som er etablert i årene i forkant av loven, ikke har blitt påvirket av debatten om likestilling som gikk disse årene. Fra et institusjonelt perspektiv vil dette bli forklart med en avstand mellom omgivelsene og stiftelsene, men kan også i et kontingensteori perspektiv bli sett på som et tegn på nettopp tilpasning. Når loven ble vedtatt, av et flertall av Stortinget, var det en manifestasjon av samfunnets verdier, og stiftelsene opprettet etter dette endret seg dermed i takt med omgivelsene. Stiftelsene som var opprettet i årene før må dermed sies å ha institusjonalisert normene fra etableringstidspunktet og dermed ikke endret seg i takt med omgivelsene. Det blir derimot vanskeligere å forklare at stiftelser etablert mellom 1971 og 1999 har 9 prosent flere kvinner i styrene enn de opprettet etter år 2000. Dette strider mot forklaringen tidligere, og variasjonene kan dermed skyldes andre elementer enn kun etableringsår. Dette lar seg dessverre ikke avdekke med de analyser som er foretatt i denne undersøkelsen.

Det at Sørlandet har den høyeste andelen kvinner av alle regionene strider mot det eksisterende forskning som sier at Sørlandet er en sinke på likestilling (Egge-Hoveid, 2013). Sørlandet er klart best av alle regionene, mens Vestlandet og Midt-Norge har den laveste andelen kvinner. Vestlandet overrasker for så vidt ikke ut ifra det som ble lansert i teorien om at Sørlandet og Vestlandet som var dårligst på likestilling i Norge. De institusjonaliserte verdiene på Sørlandet som ellers ser ut til å hindre likestilling, kan ut ifra dette se ut til at ikke står like sterkt i stiftelsessektoren. Dette kan skyldes at det enten er mange offentlige stiftelser med styremedlemmer pekt ut av det offentlige, de som styrer stiftelsene i seg selv ikke har stor tilknytning til den lokale kulturen, eller at samfunnseliten på Sørlandet skiller

seg ut fra den øvrige befolkningen på dette området. Dette kan også være et forsøk fra politikere på Sørlandet å fremme likestilling gjennom økte kvinneandeler i styrer og utvalg. Det kan være en eller flere av disse alternativene som påvirker. Cultiva er for eksempel en stiftelse opprettet av Kristiansand kommune hvor et eget råd utpeker styremedlemmer. Rådet består av elleve personer hvor åtte av dem tilhører Kristiansand kommune. Cultiva vil som følge av at det er kommunen som hovedsakelig utnevner styremedlemmene, ha minimum 40 prosent kvinner i styrene i henhold til kravene i likestillingsloven. Det er også andre offentlige stiftelser som Sørlandets kompetansefond og Aust-Agder utviklings- og kompetansefond som påvirker dette resultatet. Det er dermed ikke sikkert at resultatet gir et korrekt bilde av stiftelsene generelt på Sørlandet, men at resultatet skyldes et høyt antall offentlige stiftelser i utvalget.

Bransjen stiftelsen henvender seg mot ser ut til å påvirke kjønnsbalansen lite ved at det kun er 5 prosent forskjell mellom laveste og høyeste andel. Bransjeomgivelsene har dermed lite å si på andelen kvinner i styrene, og det er andre forklaringsvariabler som har større påvirkning på antall kvinner i styrene. Det er stiftelsen sin størrelse på formuen og geografisk tilhørighet som gir den største variasjonen i resultatet, og er de viktigste forklaringsvariablene i denne undersøkelsen.

Ved å inkludere kvinner i den grad som stiftelsene i dette utvalget har gjort skaper det en rekke positive konsekvenser for stiftelsene. Ved å ha en slik kjønnsbalanse fremstiller stiftelsessektoren seg som en åpen sektor for kvinner, og tar samfunnsansvar i likestillingsdebatten. En god kjønnsbalanse øker også organisasjonens kompetanse og nettverk. Sektoren fremstår dermed som en moderne og dynamisk som igjen skaper legitimitet overfor det øvrige samfunnet. Dette er nødvendig for at organisasjoner som stiftelser skal kunne overleve i det lange løp. Stiftelser er organisasjoner som slipper unna samfunnets generelle skatteplikt og kan lettere bli mistenkt for å gagne seg selv, de er avhengig av at omgivelsene anser dem som nyttige og legitime organisasjoner. Oppgavens funn angående kjønn bidrar dermed til å øke stiftelser sin legitimitet i samfunnet.

6.2 Alder

Mens kjønn hadde en korrelasjon mellom styrene og befolkningen blir alderssammensetningen i styrene noe som skiller seg klart ut fra befolkningen. Med en

gjennomsnittlig høy alder og en stor andel styremedlemmer over normal pensjonsalder, kan stiftelsesstyrene fremstå mer som et samlested for pensjonister enn som moderne og dynamiske organisasjoner som skal drive innovasjon og samfunnsutvikling. Stiftelser er organisasjoner som skal utvikle samfunnet og støtte prosjekter som kan utfordre det eksisterende samfunnsbilde. Staten må stå ansvarlig overfor befolkningen for sin bruk av penger, mens en stiftelse kan støtte prosjekter som utfordrer staten og majoriteten av befolkningen. Det kan derfor stilles spørsmål om en gruppe personer med et så høyt aldersnivå kan utfordre et samfunn de i stor grad selv har vært med å forme de siste tiårene. De fleste styremedlemmene i stiftelsene er personer som har vært sentrale i både det private og offentlige tidligere, og kan på den måten sies å ha vært med å forme samfunnet. Når man setter dette opp mot det faktum at det er en korrelasjon mellom yngre gjennomsnittsalder og endringsvillighet blant styremedlemmene, kan man spørre i hvilken grad stiftelsene vil kunne være en samfunnsaktør som skal fremme innovasjon og utvikling. I et demografisk perspektiv vil stiftelsene lide under et legitimitetstap ved at det er et så høyt aldersgjennomsnitt som ikke gjenspeiler befolkningen. Det er likevel viktig med noen påpekninger som vil nyansere bildet noe. Den første påpekningen er at stiftelsene som er undersøkt er blant de største stiftelsene i Norge, hvor alle har flere hundre millioner i formue og enkelte flere milliarder. For å forvalte slike summer kreves det ikke kun utdanning som skal drøftes etterpå, men også erfaring. Det er ingen som går direkte fra skolebenken og direkte inn i styret i for eksempel Gjensidige stiftelsen. Det kreves erfaring, og det får man kun gjennom å arbeide seg oppover hierarkiet i organisasjoner, som for øvrig tar tid. Erfaring fra andre styrer eller annen ledelse må dermed sees på som en nødvendighet. Dette gjør automatisk at personer blir eldre før de kommer inn i forskjellige styrer, inkludert stiftelsesstyret. Høy alder er nødvendigvis heller ikke en negativ sak, men fungerer som en stabilisator ved at færre selskaper opplever å gå konkurs hvis de har et høyere aldersgjennomsnitt. Det kan virke som man først i 50-årene er blitt kvalifisert nok til å sitte i stiftelsesstyret, og at man deretter fortsetter til lenge etter pensjonsalder.

Det er som ved kjønn, forskjellig påvirkning fra de ulike forklaringsvariablene, hvor noen skiller seg tydeligere ut. I motsetning til kjønn, har størrelsen på stiftelsen mindre påvirkning på alderssammensetningen i stiftelsene. Det er en liten økning i styremedlemmer på over 67 år desto større stiftelsen er, men dette er også minimalt. Det vil derfor ikke bli drøftet ytterligere. Derimot er det en stor variasjon når man setter alder opp mot bransjen stiftelsen henvender seg mot. Her er det to bransjer som overrasker og som skiller seg ut fra de andre på hver sin måte. Stiftelser som har et religiøst formål hadde generelt de yngste styremedlemmene. Dette

er noe som var uventet, og studenten antok opprinnelig at styrene i disse stiftelsene ville være blant de eldste. Stiftelsene som støtter kulturprosjekter overasket negativt ved å ha den generelt eldste gruppen styremedlemmer. 42 prosent av styremedlemmene er over 67 år og kun 12 prosent er under 50 år. I forhold til det teorien sier om effekten alder har på styrer, er det merkelig at stiftelser som skal drive med kulturarbeid har en så høy andel eldre styremedlemmer. Den lave graden av heterogenitet vil gi tap av nettverk og perspektiver som andre aldersgrupper har. Fra et demografisk perspektiv vil dette helt klart kunne bety et tap av legitimitet og troverdighet. Andre kan se på styrene i kulturbransjen som et samlested for eldre, og de kan lettere oppleve å bli beskyldt for å «mele sin egen kake» siden de aldersmessig er en relativt homogen gruppe. Det er vanskelig å si hva som gjør at nettopp stiftelser som støtter kulturprosjekter har denne alderssammensetningen, fordi alder kan være et sekkebegrep for flere andre variabler. Det er viktig å nyansere, som nevnt tidligere, at alder også kan være positivt ved at det kan bli sett på som et mål for erfaring. Litteraturen er likevel klar på at det optimale er en spredning i styremedlemmenes alder med både unge og eldre styremedlemmer.

Vestlandet er den landsdelen som har flest styremedlemmer over 67 år, mens Sørlandet har den laveste andelen. Dette resultatet skiller seg ut fra oppgavens antakelse om at Vestlandet og Sørlandet ville være relativt like. Sørlandet skiller seg ut som den landsdelen med den yngste gruppen styremedlemmer, selv om over 80 prosent er over 50 år. Hvis man har fokus på andelen over 67 år, er det denne variabelen som har størst påvirkning på variasjonen i alderssammensetningen. Hva som gjør at nettopp landsdel skulle påvirke alderssammensetningen er vanskelig å forklare. Det kan, som nevnt tidligere, være forskjeller i lokal kulturer, hvordan styremedlemmene blir valgt inn, eller andelen private og offentlige stiftelser. Flere av de offentlige stiftelsene på Sørlandet har enten et styre, eller et råd som utnevner styret, hvor ordførere og lokalpolitikere fyller alle eller flere av plassene. Dette vil kunne påvirke styresammensetningen ved at disse personene sitter i styrer eller råd grunnet sin stilling i politikken. Alderssammensetningen kan dermed bli sett på som mindre viktig når man sammenligner med andre faktorer som kjønn og utdanning. Stiftelsene på Vestlandet kan som nevnt i forrige delkapittel ha et større innslag av private stiftelser som gjør at styremedlemmene ikke blir valgt av andre, men at stiftelsene «velger seg selv». Det er dermed vanskelig å finne en god forklaring og videre forskning på dette temaet er nødvendig for å belyse dette bedre.

Eksisterende litteratur på emnet sier at det optimale er en spredning i alder på styremedlemmene fordi man på den måten får det største nettverket og inkludert flest mulige forskjellige perspektiver. Det er funnet en korrelasjon mellom stiftelsen sin alder og styremedlemmenes alder. Desto eldre stiftelser er, desto større spredning er det på alderssammensetningen i styrene. Dette vil ifølge forskningslitteraturen medføre at styret vil oppnå større effektivitet gjennom større kontaktnettverk og flere forskjellige perspektiver. Hvis man forutsetter at forskningslitteraturen utgjør de gjeldende verdier og normer i samfunnet, vil de eldre stiftelsene være bedre tilpasset omgivelsene enn de yngre stiftelsene. Hva som fører til at de eldre stiftelsene har større heterogenitet har flere potensielle forklaringsfaktorer. Det kan skyldes at de har opparbeidet seg en lengre erfaring som organisasjoner, hvor de innser viktigheten av en spredning på alderen på styremedlemmene. Det kan også være at stiftelsesstyrer er et sted styremedlemmer begynner i når de er 40-50 årene og fortsetter til de gir seg godt oppi pensjonsalder. Det kan forklare hvorfor de yngste stiftelsene har en så høy andel styremedlemmer mellom 51 og 66 år, siden de ikke har gjennomført et skikkelig generasjonsskifte enda. De fleste av styremedlemmene er fortsatt i sine «beste styreår». Stiftelsene som er ble etablert på 1970-90 tallet har et påbegynt generasjonsskifte, men har fortsatt en høy andel styremedlemmer som nærmer seg slutten på sin tid i styret. De eldste stiftelsene har nok gjennomført en rekke generasjonsskifter og utskiftninger gjennom historien. De er dermed ikke så bundet av sitt etableringstidspunkt som de yngste stiftelsene. Det kunne vært interessant å se på hvor lenge hver av styremedlemmene har sittet i sine respektive styrer, og på den måten undersøkt hvorvidt styremedlemmer kun byttes om noen trekker seg eller ved dødsfall.

Ved å ha en sammensetning av alder lik denne undersøkelsen, vil stiftelsene kunne oppleve en del negative konsekvenser i tillegg til noen positive. Økt alder fører med seg økt erfaring noe som må sees på som en positiv egenskap for styret. Derimot vil lav aldersheterogenitet føre til at stiftelsene ikke endrer seg like mye i takt med omgivelsene siden styremedlemmene er mindre endringsvillige. Stiftelsene vil dermed lettere kunne institusjonalisere sine verdier og ikke endre seg i takt med omgivelsene. Omgivelsene vil kunne se på stiftelsen som en umoderne organisasjon og dermed kunne tape legitimitet overfor samfunnet. En høy gjennomsnittsalder vil også gjøre at man går glipp av et større nettverk og økt kompetanse. Ulike generasjoner har ulikt nettverk og kompetanse, og et styre bestående av én generasjon vil ha et likere verdensbilde og finne de samme løsningene på utfordringer. Stiftelser med en

lav grad heterogenitet i alderssammensetningen bør derfor forsøke å oppnå en større spredning i alderen til sine styremedlemmer.

6.3 Utdanningsnivået

Utdanningsnivået til styremedlemmene er også noe som skiller seg fra befolkningen, men som ikke er overraskende. 84 prosent har mastergrad eller høyere utdanning, det er i seg selv ikke overraskende ved at forskning på andre sektorer viser lignende tall. Det vil med bakgrunn i det representative byråkrati bli sett på som et tap av legitimitet for stiftelsene, mens i det ansvarlige byråkratiet vil bli sett på som en base for økt legitimitet. Det ansvarlige byråkratiet følger det meriterende rekrutteringsprinsipp som går ut på at den som er best faglig kvalifisert skal bli ansatt. Høyere utdanning er ofte også en inngangsbillett i næringslivet, og for å klatre oppover hierarkiet i organisasjoner. Resultatet underbygger likevel en antakelse om at det er en elite av høyt utdannede som sitter i styrene og at den vanlige mannen i gata ikke har tilgang til styrerommene. Derimot blir det også mer vanlig at studenter tar en mastergrad og dermed vil ikke dette resultatet nødvendigvis skille seg så mye ut.

Det er forskning- og utdanningsstiftelser med en formue på over 160 millioner, som ligger på Vestlandet og er opprettet før 1970, som har de høyest utdannede styremedlemmene. Dette er en variabel som opplever store variasjoner på samtlige av forklaringsvariablene. Fokuset vil som tidligere hovedsakelig ligge på styremedlemmene med master- eller doktorgrad. Det er igjen et skille på stiftelser som har over 160 millioner kroner i formue, og de som har mindre. Antallet doktorgrader dobles i stiftelsene som har en formue over 160 millioner kroner i forhold til de som har mindre. Dette kan tyde på at det er en sammenheng mellom behovet for kompetanse og formuen som forvaltes. Større formuer fører automatisk til en høyere risiko, og summene som deles ut vil ha potensielt større samfunnspåvirkning. Stiftelsene vil prøve å sikre seg best mulig med å ha høyt utdannede personer i styrene som er eksperter på sine fagområder. Dette vil skape økt legitimitet sett fra et perspektiv om et ansvarlig byråkrati. Det kan også tenkes at personer med doktorgrad vil være personlig mer interessert i å sitte i større stiftelser ved at de i større grad vil kunne utvikle sin kompetanse samtidig som deltakelse kan medføre økt personlig prestisje. Det er rimelig å anta at stiftelser mindre enn utvalgets minste stiftelse, vil ha enda færre styremedlemmer med doktorgrad og en høyere andel lavere utdannede styremedlemmer. Det vil mest sannsynlig være en nedadgående linje på utdanningsnivået desto mindre stiftelsen er.

Det er også store variasjoner i forhold til stiftelsen sin bransjetilhørighet. Hvert tredje styremedlem i stiftelser som retter seg mot forskning og utdanning har en doktorgrad, mot kun 6 prosent av styremedlemmene i stiftelser som støtter kulturprosjekter. Det er ikke overraskende at akkurat denne bransjen tiltrekker seg flere styremedlemmer med doktorgrader. Dette skyldes at forskere selv vil være interessert i å få muligheten til å påvirke pengestøtten til forskning samtidig som at forskning i seg selv kan kreve høy utdanning for å forstå. Det er nødvendig med høy utdanning for å kunne analysere og forstå hvilke prosjekter som vil kunne lykkes og som samtidig bidrar til ny kunnskap. Det ville være vanskeligere å oppnå legitimitet for beslutningene hvis stiftelsesstyret i en forskningsstiftelse bestod av personer med kun bachelorutdanning, enn et styre med hovedsakelig doktorgradsutdannede styremedlemmer. Ofte vil forskningsinstitusjonene som stiftelsen retter seg mot, være representert i stiftelsen sitt styre. Det er vanlig at mange forskningsinstitusjoner som for eksempel universiteter, ledes av vitenskapelig ansatte som ofte har en doktorgrad. Styresammensetningen påvirkes dermed ved at styremedlemmene sitter i styret grunnet sitt yrke og ikke nødvendigvis sin utdanningslengde. Dette kan også forklare hvorfor eventuelt kulturstiftelser ikke har flere doktorgradutdannede styremedlemmer ved at det ikke er et krav for doktorgrader i diverse «kulturyrker» som det er for professorer ved universiteter.

Den neste store variasjonen i utdanningslengde er i forhold til stiftelsen sin geografisk tilhørighet. Her skiller Vestlandet seg sterkt ut med hele 39 prosent med doktorgrader, mens på Sørlandet og Østlandet er det kun ca. hvert femte styremedlem som har en doktorgrad. Det høye antallet på Vestlandet skyldes blant annet, som nevnt i forrige avsnitt, et godt antall forskningsstiftelser hvor det er forskere som sitter i styrene. På Sørlandet er de aktuelle stiftelsesstyrene i større grad fylt opp med en blanding av politikere, personer fra næringslivet og enkelte forskere og universitetsansatte. Grunnen til forskjellen i styresammensetningen kan skyldes blant annet at flere av stiftelsene på Sørlandet er opprettet av kommuner og dermed kreves det en større grad av politisk kontroll over forvaltningen av stiftelsen. Stiftelsene skal forvalte fellesskapets midler og politikerne blir en del av styret for å bevare legitimiteten til stiftelsen. På Vestlandet er derimot flere av stiftelsene blitt opprettet eller fått tilført midler fra privatpersoner som gjør at det offentlige ikke er en naturlig del av stiftelsen og dermed blir legitimitetsgrunnlaget forandret. Det er ikke behov for offentlig tilsyn, utenom Stiftelsestilsynet, for å drifte stiftelsen og bevare den legitimitet i omgivelsene.

Det er en positiv korrelasjon mellom stiftelsen sin alder og antall styremedlemmer med en doktorgrad. Det er over dobbelt så mange med doktorgrad i stiftelser etablert før 1970 enn stiftelser etablert etter år 2000. Hva dette skyldes er derimot noe usikkert og vanskelig å forklare. Det kan være at eldre stiftelser har en lang og tradisjonell posisjon i samfunnet som gjør dem mer populære og som medfører økt prestisje å sitte i styret. Det er ved dette man ser utfordringen med å kun ha gjennomført bivariante analyser og ikke multivariate. Fra tidligere er det blitt avdekket en positiv korrelasjon mellom stiftelsen sin størrelse og styremedlemmenes utdanningsnivå, og det kunne ha vært en sammenheng mellom stiftelsen sin alder og størrelse. Studenten har derimot kontrollert for dette manuelt og har ikke funnet noen stiftelser i utvalget som har over 500 millioner kroner i formue som også er etablert før 1970. Det er heller ingen store variasjoner mellom de to underliggende kategoriene på dette punktet. Stiftelsen sin alder er dermed ikke en bakenforliggende forklaring. En potensiell forklaring er at flere av stiftelsene som er opprettet før 1970, er stiftelser som driver med forskning og utdanning. Det er flere diakonale stiftelser som ble opprettet i begynnelsen av forrige århundre og driver med både utdanning og forskning. Det må dermed kunne konkluderes med at etableringsåret for stiftelsen ikke nødvendigvis er en sentral forklaringsfaktor hvis det ikke går prestisje i å lede eldre stiftelser. Det kan være at geografi og bransjetilhørighet også påvirker utdanningsnivået uten at det kan bli sikkert avdekket med de analyser gjort i denne oppgaven.

Hvis personer med høy utdanning legger prestisje i det å sitte i stiftelsesstyret, gjør dette at stiftelser vil kunne høste store kompetansefordeler av dette. Det ansvarlige byråkratiet legger som nevnt tidligere formell kompetanse som det viktigste rekrutteringsgrunnlaget, og stiftelser må sies å følge dette prinsippet. Stiftelsene vil få økt legitimitet i samfunnet ved at det er en kunnskapselite som tar avgjørelsene. Det kan samtidig påstås at de store stiftelsene vil være lukket for personer som ikke tilhører det øvre utdanningssjiktet. Stiftelser vil dermed fra et åpenhetsperspektiv fremstå som lukkede organisasjoner hvor kun de beste får lov til å delta. Det er en udemokratisk tanke som kan påføre stiftelsene et legitimitetstap i demokratiske samfunn og spesielt i et egalitært samfunn som det norske. Hvorvidt stiftelsene bør ha en balanse i utdanningslengden på styremedlemmene sine eller om de bør ha høyest mulig, avhenger dermed av hvilken perspektiv man ser på stiftelser fra og hvilken rolle de har i samfunnet.

6.4 Utdanningsretningen

Det som også er av interesse er utdanningsretningen til styremedlemmene, og de uventede resultatene som kom her. Selvik (2003) ville kanskje ha vært fornøyd med det lave antallet jurister, men det kan stilles spørsmål med om antallet er for lavt. Hvis det tas utgangspunkt i at alle juristene fordeles utover stiftelsene er det kun halvparten av dem som har en jurist i styret. Juridisk kompetanse er en av de grunnleggende kompetansene som ethvert styre må ha for å forstå sakene som behandles og de juridiske komplikasjonene som kan oppstå (Reve & Grønlie, 1993). Det er i det minste merkverdig at en sektor som forvalter så store summer på vegne av andre ikke har flere med formell juridisk kompetanse i styrene. Stiftelser er en organisasjonsform som lett kan få rettet mistenksomhet og misnøye mot seg ved at de kontrollerer store verdier, og de bestemmer hvem som skal motta goder. Stiftelser bør derfor ha et stort fokus på å følge regler og egne vedtekter nøyaktig, og en jurist kan i den sammenhengen bli sett på som en garantist for at de blir etterfulgt. Stiftelsene bør derimot også passe seg for å ha for mange jurister ved at de er opptatt av regler og ikke nødvendigvis er et symbol på innovasjon. Det samme kan man si med den høye andelen økonomer som fremstår som unødvendig høy. Økonomer er administratorer som er eksperter på tall og økonomi. De er ikke nødvendigvis eksperter på samfunnsutvikling, kultur og innovasjon. Det er derfor merkelig at økonomene har fått en så stor plass på bekostning av andre mer «innovative» utdanningsretninger. Ut fra det representative byråkratiet og det ansvarlige byråkratiet sitt ståsted, medfører dette et tap av legitimitet ved at de ikke har kompetanse innenfor det som er stiftelsenes mandat, nemlig samfunnsutvikling.

Forskjellige forklaringsvariabler gir en mengde ulike effekter på den utdanningsretningen. Det blir derfor nødvendig å drøfte hver enkelt variabel sin påvirkning. Som nevnt i forrige avsnitt har økonomene en stor plass i stiftelsene sine styrever, og deres variasjon vil også drøftes her. Det er flest økonomer i stiftelser på Sørlandet etablert etter år 2000, som har en formue på under 160 millioner og støtter prosjekter innen kultur eller bistand. Hver enkelt av disse elementene vil bli gjennomgått og diskutert. Ifølge resultatene fra analysene har stiftelsen sin størrelse en positiv påvirkning på heterogeniteten i styrene. Desto større stiftelsen er, desto mer heterogen styresammensetning. Annen forskning viser at økt heterogenitet i styrene kan ha en positiv effekt på arbeidsprosessen til styrene. Det er derfor mulig å si at de store stiftelsesstyrene vil kunne fatte mer gjennomtenkte og bedre avgjørelser enn de mindre

stiftelsene. Grunnen til at store stiftelser har en større variasjon i styremedlemmene sine kan komme av flere grunner. Den ene kan være at de har et behov for et større mangfold av styremedlemmer i styrene sine grunnet de oppgaver de har. Det kan også være et krav fra omgivelsene om økt heterogenitet ved at heterogene styrer blir sett på som den optimale løsningen. Ut fra et kontingensteoriperspektiv vil dette kunne medføre at store stiftelser oppnår en høyere grad av effektivitet. Hvorfor de mindre stiftelsene eventuelt ikke har samme nivået av heterogenitet kan også ha flere årsaker. De kan ha et lavere institusjonelt press mot seg siden de er mindre organisasjoner og dermed mindre i omgivelsene sitt søkelys, eller de kan i større grad ha institusjonalisert sin tidligere praksis og ser ikke behovet for å endre seg.

Det er en korrelasjon mellom når stiftelsen ble etablert og antall økonomer i styrene. Desto yngre stiftelsen er, desto større andel økonomer. Det høye antallet økonomer i de yngste stiftelsene går på bekostning av andelen styremedlemmer med en utdanning innen samfunnsvitenskap og humaniora. Totalt sett er det derimot de stiftelsene som ble etablert mellom 1971 og 1999 som har den høyeste graden av heterogenitet. Både de eldre og yngre stiftelsene har en lavere grad av heterogenitet i styrene sine. Dette kan komme av stiftelser opprettet i forskjellige tiår kan ha et ulikt fokus på hvilken kompetanse styret skal ha, og disse verdiene har institusjonalisert seg i stiftelsene. Det kan også være at forskjellige bransjer var populære å støtte i ulike perioder, og at det i realiteten er bransjen som påvirker og ikke etableringstidspunkt. Det neste som skal bli drøftet er den potensielle variasjonen som stiftelsen sin geografiske tilhørighet medfører for utdanningsretningen til styremedlemmene. Det er en del variasjon innad i variabelen, men det er Østlandet og Vestlandet som har størst heterogenitet i styrene sine. Det vil dermed si at stiftelsene her vil kunne ta bedre og mer veloverveide beslutninger enn det stiftelsene på Sørlandet kan. Sørlandet har hovedsakelig kun økonomer, samfunnsvitere og realfagsutdannede i sine styrer. Det er som med etableringsår vanskelig å forklare hva som skaper disse variasjonene, og mange av de samme argumentene som ble benyttet der kan være gyldige i dette tilfellet også. Det kan være at ulike landsdeler oppretter stiftelser i forskjellige bransjer og som gjør at de fyller styrene med personer med kompetanse ut ifra dette. Det kan også være at stiftelsene har ulike ordninger i landsdelene for hvordan de forvalter formuen til stiftelsen. Det kan være at noen outsourcer den daglige forvaltningen til et fond, mens andre styrer tar et større ansvar for investeringene som blir gjort som igjen vil påvirke andelen økonomer i styret.

Siden stiftelsens etableringsår og geografisk tilhørighet kan skyldes bransjen stiftelsen henvender seg mot, er det naturlig å se nærmere på stiftelsenes bransjetilhørighet og hvilke konsekvenser dette kan ha. Det er tidligere i oppgaven blitt konkludert med at bransjetilhørighet er med på å påvirke utdanningsbakgrunnen til styremedlemmene. Det er ikke overraskende at det er stiftelsene innen forskning og utdanning som har den høyeste graden av heterogenitet i styrene. En god andel av disse styremedlemmene sitter i stiftelser som driver forskjellige diakonhjem. Diakonhjemmene i Norge er både utdanningsinstitusjoner og pleiehjem. Styrene vil dermed ha en styresammensetning preget av dette, og det vil være en god andel personer med helsefaglig bakgrunn. Disse institusjonene er også gjerne tett knyttet opp mot den kristne tro, og vil kunne ha sin andel personer med en religiøs utdanning. Disse er i oppgaven blitt kategorisert inn under samfunnsvitenskap og humaniora. Ellers vil forskningsstiftelser også naturligvis ha en heterogen sammensetning ved at det kan kreves ulike fagbakgrunner for å forstå de ulike potensielle forskningsprosjektene. Den påvirkningen bransjetilhørighet har på utdanningsbakgrunnen til styremedlemmene er godt i tråd med det hovedbudskapet til kontingensteori. Stiftelsene endrer sin styresammensetning etter omgivelsene. Hvorfor det er slik kan enten skyldes at stiftelsene har et behov for å forstå prosjektene de skal støtte, eller det kan være omgivelsene legger et press på hvordan de mener stiftelsene sine styrer bør se ut. Det er noe undrende at en bransje som skal støtte kultur har en så lav, selv om den er høyest i undersøkelsen, andel styremedlemmer med en utdanning innen kunst og kultur. Halvparten av alle styremedlemmer er i stedet økonomer og det er den bransjen som har flest styremedlemmer med utdanning i økonomi. Det er minimalt økonomistudiet lærer sine studenter om kunst og kultur. Det samme gjelder bransjen bistand, naturvern, og demokrati, hvor nesten halvparten av styremedlemmene har en utdanning innen økonomi. Hva er det som gjør økonomene i stand til å vurdere ulike kunstprosjekter eller hvilke naturverntiltak som er best å støtte? Stiftelser som støtter religiøse formål har den laveste andelen økonomer med kun 21 prosent og har i stedet en høyere andel personer med utdanning innen samfunnsvitenskapen og humaniora. Dette er en bedre balanse i styresammensetningen ved at den største utdanningsgruppen også er den gruppen som kjenner potensielle prosjekter best og på den måten kan fatte de beste avgjørelsene. Så sant stiftelsen har delegert forvaltningsansvaret til andre, som for eksempel til et fond, vil et høyt antall økonomer være kontraproduktivt. Som Selvik (2003) påpeker: «*Der hvor to tenker likt, er minst en av dem overflødig*». Det kan kun forsvares hvis styret har et stort ansvar for den daglige forvaltningen av stiftelsen sin formue, men det kan ikke forsvare den lave andelen personer med en utdanning innen kunst og kultur. Kun 7,5 prosent av styremedlemmene har

en formell utdanning innen kunst og kultur, noe som i praksis vil tilsi at det er et fåtall av styrene som faktisk har styremedlemmer med utdanning innen dette. Dette kan skyldes at stiftelsen har et eget råd som diskutert tidligere, kommer med anbefalinger og plukker ut potensielle prosjekter. På den måten vil stiftelser som har en høy andel økonomer kunne bevare sin legitimitet ved beslutningene, samtidig som de beholder en bred økonomisk kompetanse i styret. Dermed kan styret holde fokus på kun driften av stiftelsen, og ikke måtte dele fokuset mellom å drifte stiftelsen og dele ut penger.

Fra et kompetanseperspektiv må det konkluderes med at antallet økonomer og jurister har noen uheldige konsekvenser. Det høye antallet økonomer går utover representativiteten til andre utdanningsretninger, noe som kan være en årsak til den lave andelen jurister. Det bør være en jurist i hvert styre som kan påta seg ansvaret for at lover og regler blir fulgt. Det kan også skape høyere legitimitet overfor resten av samfunnet og spesielt i en såpass annerledes sektor som stiftelsessektoren. Stiftelser er som nevnt tidligere organisasjoner som lettere kan få mistenksomhet rettet mot seg og har utvist en dårligere evne til å følge loven ved blant annet manglende regnskapsføring. En jurist kan dermed av samfunnet bli sett på som en garantist for at lover og regler blir fulgt og dermed øke deres legitimitet. Stiftelsene bør på et generelt grunnlag jobbe for en høy grad av heterogenitet i utdanningsretninger blant styremedlemmene. På den måten oppnår styret en større kompetansebase samtidig som at nettverket vil økes. Man vil kunne få flere perspektiver på et problem og styret være i stand til å fatte bedre beslutninger.

Kap. 7. Avsluttende konklusjon

Fra et teoretisk perspektiv betyr denne oppgaven først og fremst en økning i kunnskapen om norske stiftelser og om personene som styrer dem. De gir en innsikt om bakgrunnen deres og hvilke egenskaper stiftelsene anser som relevante i styringen av sine stiftelser. Det er vanskelig å gi et enkelt og oversiktlig bilde av styresammensetningen i norske stiftelser grunnet en del variasjoner mellom de ulike variablene. Det store bildet viser en sektor hvor man i stor grad har lykket med å oppnå en heterogen styresammensetning og som har endret i seg takt med resten av samfunnet. Hvorvidt dette er en bevisst eller ubevisst handling fra stiftelsene er det ikke mulig å si, men ved å fremstå som moderne organisasjoner vil stiftelser anses som legitime. Det kunne vært interessant å undersøkt hvilken posisjon kvinner har i stiftelsesstyrene og hvorvidt kvinneandelen har endret seg over tid. Stiftelsene viser en relativt høy grad av åpenhet overfor å inkludere kvinner i styrerommene, mens styrenes høye alder og utdanningsnivå kan sies å motarbeide tanken om stiftelser som åpne organisasjoner. Til tross for dette fremstår stiftelsesstyrene som heterogene styrer hvor en rekke ulike demografiske bakgrunner er representert.

Overordnet fremstår stiftelser som ansvarlige og åpne organisasjoner, noe som igjen kan skape tillit til sektoren. Selv om det norske stiftelsessystemet gir tillit til stiftelsene, har man sett behovet for en institusjonell kontroll av dem. Stiftelsestilsynet kontrollerer at de overholder lovverket, men har ingen påvirkningsmulighet overfor stiftelsesstyrenes sammensetning. Spørsmålet er om det er et behov for å kontrollere hvem som sitter i styrene og hvorvidt de er kvalifiserte til å oppfylle stiftelsenes samfunnsmandat. Enkelte bransjer og stiftelser har styresammensetninger som skiller seg ut fra den generelle trenden blant stiftelser og det øvrige samfunnet. Faren ved at det ikke er noen kontroll med hvem som styrer stiftelsene er at stiftelsesstyrene gjennomgår få endringer. Normer og verdier kan institusjonalisere seg og skiller seg klart ut fra omgivelsene. Samtidig vil en ekstern kontroll av styremedlemmene kunne undergrave stiftelsen sin posisjon i samfunnet som en viktig del av det demokratiske samfunnet. For at stiftelsene skal inneha en høy legitimitet i omgivelsene er det derfor essensielt at de fremstår som moderne og transparente organisasjoner hvor omgivelsene har tillit til stiftelsene og deres styrer jobber for samfunnets videre utvikling.

Det er flere potensielle praktiske implikasjoner for stiftelsene ut ifra de resultatene som har kommet frem i denne oppgaven. Hvis man ser stiftelsessektoren i sin helhet er hovedresultatet

at styresammensetningen til stiftelsene vil fungere som en legitimerende faktor. Det er likevel flere stiftelser som blir gransket av Stiftelsestilsynet for diverse mangler ved regnskapsføring eller regelbrudd. Dette kan gi et inntrykk av manglende åpenhet og transparens i stiftelsene, og i det lange løp gå utover deres legitimitet. Ved å øke antallet jurister i styrene kan man muligens få bukt med disse problemene, samtidig som at jurister av omgivelsene kan bli sett på som en garantist for at lover og regler blir fulgt.

Det gjelder til en viss grad alle stiftelser, men spesielt i kulturbransjen virker det som stiftelsene mangler kompetanse på bransjene de henvender seg til. Styrene bør prøve å ha et eller flere medlemmer som har god kjennskap til den aktuelle bransjen de skal støtte, hvis ikke bør stiftelsen ha et eget råd som plukker ut potensielle prosjekter. Dette krever derimot at stiftelsene er store og ikke blir overbyråkratisert i forhold til sin størrelse. Løsningen kan for mindre stiftelser være å slå seg sammen. En eventuell sammenslåing vil også føre til økt heterogene og profesjonelle styrer i de aktuelle stiftelsene. Dette underbygger nettopp det tidligere avdelingsdirektør i Stiftelsestilsynet, Finn Sørhus, har uttalt om at mange stiftelser er for små og har for høye administrasjonsutgifter til å legitimere sin eksistens. Større stiftelser vil ha en større påvirkning på samfunnet og fremstå som mer robuste overfor press fra omgivelsene. De kan dermed utøve sitt samfunnsmandat bedre både ved å utvikle samfunnet og demokratiet videre.

Litteraturliste

Aftenposten, (2011, 12.10). Hver tredje stiftelse ga ingenting. Hentet fra:

<http://www.aftenposten.no/kultur/Hver-tredje-stiftelse-ga--ingenting-5330441.html>

Ahern K., & Dittmar, A. (2009). The changing of the boards: the value effect of a massive exogenous shock. *Quarterly Journal of Economics*. Quarterly Journal of Economics. 2012, vol. 127 (1): 137-197. Hentet fra http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1364470

Ahn, S. & Walker, M (2007). Corporate governance and the spinoff decision. *Journal of Corporate Finance* Vol. 13 side 76-93. Doi: 10.1016/j.jcorpfin.2006.03.001.

Ale, P. K. (2014). Årsakene til at opptøyene eksploderte i Ferguson. *Aftenposten*. Hentet fra <http://www.aftenposten.no/nyheter/uriks/Arsakene-til-at-opptoyene-eksploderte-i-Ferguson-7673313.html>.

Allmenneaksjeloven (1997), Lov om allmenneaksjeselskaper. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-45?q=Lov+om+allmenne+aksjeselskap>

Anheier, H. & Daly, S. (2007). *The politics of foundations. A comparative analysis*. New York: Routledge.

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjoon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Bantel, K. & Jackson, S., (2007). Top management and innovation in banking: Does the composition of the top team make a difference. *Strategic Management Journal* Vol. 10 side 107-124. Doi: 10.1002/smj.4250100709.

Berger, A., Kick, T. & Schaeck, K. (2013). Executive board composition and bank risk taking. *Journal of corporate finance* nr. 28 side 46-65. Hentet fra http://ac.els-cdn.com/S0929119913001132/1-s2.0-S0929119913001132-main.pdf?_tid=78de159e-94c5-11e4-bbce-00000aacb361&acdnat=1420453838_c0a0f1f394b852619e8c80d148f71c5a

Christensen, T., Lægred, P. & Zuna, H.R., (2001). *Profesjoner i regjeringsapparatet 1976-1996. Økende heterogenitet- effekter og implikasjoner*. Hentet 12.01.2015 fra <http://www.sv.uio.no/mutr/publikasjoner/rapporter/rapp2001/Rapport26.html>

Dugstad, L., & Lorentzen, H., (2010), *Stiftelser i det moderne Norge*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

- Egge-Hoveid, K. (2013). Likestilling - avhengig av hvor vi bor. *Samfunnspeilet*, 27 årgang (3). side 10-16. Hentet fra http://ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/_attachment/121978?_ts=13f2d81d5b8.
- Engelstad F., (2012). Likestilling og Lønnsomhet – Hva vet vi om økonomiske virkninger av kjønnskvoltering til ASA-styrer. *Søkelys på arbeidslivet*, volum 29, nr. 3. s. 258-274. Hentet fra <http://www.idunn.no/spa/2012/03>
- Engelstad, F., Ekberg, E., Gulbrandsen, T., & Vatnaland, J. (2003). *Næringslivet mellom marked og politikk*. Oslo: Gyldendal.
- Folkestad, S. (2014. nr. 3) Kvoterings-effekt på toppen. *NHH Bulletin*, side 25.
- Fimreite, A., L. & Øgård, M. (2000). Kommunalt lederskap i en omstillingsperiode - en kartlegging av objektive trekk ved norske ordførere og rådmenn i perioden 1976-1997. *Kommunal økonomi och politik*. Vol: 4 side 7-26. Hentet fra <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/20193>.
- Irgens, E. (2000). *Den dynamiske organisasjon: ledelse og utvikling i et arbeidsliv i forandring*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Jacobsen, D. I., (2012). *Organisasjonsendring og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J., (2010). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnson, S., Schnatterly, K. & Hill A. (2012). Board composition beyond independence: Social capital, human capital, and demographics. *Journal of management* 2013. Vol: 39 nr. 1. side 232-262. Doi: 10.1177/0149206312463938
- Kim, H. & Lim, C. (2010). Diversity, outside directors and firm valuation: Korean evidence. *Journal of Business Research* Vol. 63 side 284-291. Doi: 10.1016/j.jbusres.2009.01.013
- Læg Reid, P. & Olsen, J.P., (1978) *Byråkrati og beslutninger*. Bergen: Universitetsforlaget.
- March, J., & Simon, H., (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Mauren, A. (2015, 26.04). «Det hjelper ikke hvor mange gullskjeer jeg har. Jeg får ikke ta dem med meg uansett». *Aftenposten*. Hentet fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/Det-hjelper-ikke-hvor-mange-gullskjeer-jeg-har-Jeg-far-ikke-ta-dem-med-meg-uansett-7995804.html>

- Platt, H. & Platt, M. (2012). Corporate board attributes and bankruptcy. *Journal of business research* Vol. 65 side 1139-1143. Doi: 10.1016/j.jbusres.2011.08.003.
- Powell, W. & DiMaggio, P., (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago press.
- Prewitt, K., Dogan, M., Heydemann, S. & Toepler, S. (2006). *The Legitimacy of Philanthropic Foundations*. New York: Russel Sage Foundation.
- Reve, T., & Grønlie, T., (1993). *Styrets rolle*. Otta: Engers Boktrykkeri.
- Rose, C. (2007). Does femaleboard representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance: An international review* 2007. Vol. 15 nr.2 side 404-413. Doi: 10.1111/j.1467-8683.2007.00570.x.
- Røvik, K. A., (2009). *Trender og translasjoner. Ideer som formet det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Scott, J. (2014). *Institutions and organizations*. Los Angeles: Sage Publications Inc.
- Selvik, A. (2003). *Den skjulte styreverden – Rapport fra styreriket*. Bergen: Fagbokforlaget
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.
- Statistisk sentralbyrå (2014-a). *Styre og leiing i aksjeselskap 1. januar 2014*. Hentet 8.12.2014 fra: <http://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/styre>
- Statistisk sentralbyrå (2014-b). Nøkkeltall for kjønnslikestilling. Hentet 27.12.2014 fra <http://www.ssb.no/befolkning/nokkeltall/likestilling>
- Stiftelsesloven (2001), Lov om stiftelser. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2001-06-15-59?q=stiftelser>
- Stiftelsestilsynet. (2014). *Fakta om stiftelser*. Hentet fra <https://lottstift.no/stiftelsestilsynet/nb/fakta-om-stiftelser/>.
- Teigen, M., (2012) *Kjønnsbalanse i norske bedriftsstyrer*. Hentet fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/kampanjer/statens-eierberetning2012/tema/kjønnsbalanse-i-naringslivets-styrerom.html?id=725594#ftn3>
- Wekre, H. (2009, 10.11). Frykter underslag i stiftelser. *Nettavisen*. Hentet fra <http://www.nettavisen.no/na24/2753021.html>

Øgård, M. (2010). New Public Management – Fornyelse eller fortapelse av den kommunale egenart? I Baldersheim, K., Rose, L. (Red), *Det kommunale laboratorium* (s. 25-52). Bergen: Fagbokforlaget.

Vedlegg 1

Stiftelser som er med i utvalget og deres egenkapital:

Navn	Sum egenkapital
GJENSIDIGESTIFTELSEN	23410800000
STIFTELSEN FRITT ORD	2803800000
GRIEG FOUNDATION	1483047886
KRISTIANSAND KOMMUNES ENERGIVERKSSTIFTELSE	1421692641
STIFTELSEN KRISTIAN GERHARD JEBSEN	916708435
SIGVAL BERGESEN D Y OG HUSTRU NANKI`S ALMENNYTTIG	717833888
STIFTELSEN SØRLANDETS KOMPETANSEFOND	698567272
BERGENS MEDISINSKE FORSKNINGSSTIFTELSE	618912160
NORDENFJELSK BYKREDITTS STIFTELSE	512857000
DET NORSKE DIAKONHJEM	497626003
STIFTELSEN KJELL HOLM	418072086
STIFTELSEN DET NORSKE RADIUMHOSPITAL	391772539
O KAVLI OG KNUT KAVLIS ALLMENNYTTIGE FOND	348631000
AUST-AGDER UTVIKLINGS- OG KOMPETANSEFOND	332130794
EWS STIFTELSEN	328024771
DIAKONISSEHUSET LOVISENBERG	327484146
STIFTELSEN FLYKTNINGHJELPEN	311012000
C LUDENS RINGNES STIFTELSE	300422454
L MELTZERS HØYSKOLEFOND	275931688
STIFTELSEN THOMAS FEARNLEY, HEDDY OG NILS ASTRUP	274458466
LEIF HØEGH STIFTELSE	271204133
STIFTELSEN SCHEIBLER	269569413
AREOPAGOS	230673989
IVAR S LØGES STIFTELSE	218795321
FRED OLSEN & CO'S HJELPEFOND	213014695
ANDERS JAHRES HUMANITÆRE STIFTELSE	192568363
DIREKTØR THRONE HOLSTS STIFTELSE FOR ERNÆRINGSFORS	191339529
BOLIGSTIFTELSEN FOR TRYGDEBOLIGER I TRONDHEIM KOMM	178792543
STIFTELSEN TIL FREMME AV NORSK APOTEKFARMASI	177949805
LEGANGER HANSENS LEGAT	171066740
STIFTELSEN SIGNO	169376775
ANDERS JAHRES FOND TIL VITENSKAPENS FREMME	168522880
SOS-BARNEBYER NORGE STIFTELSEN	161572000
DET NORSKE RADIUMHOSPITALS LEGAT TIL KREFTFORSKNIN	158960360
STRØMMESTIFTELSEN	155149000
GENERALKONSUL ADOLF ØIENS KAPITALFOND	152577496
LISE OG ARNFINN HEJES FOND	152129740
STIFTELSEN SOPHIES MINDE	147236641

PROSESSINDUSTRIENS MILJØFOND	142312000
SKIPSREDER TOM WILHELMSSENS STIFTELSE	140277016
STIFTELSEN RYENSTUBBEN MENIGHET	139765102
STIFTELSEN BERGEN DIAKONISSEHJEM	139645008
FONDET FOR REGIONALE VERNEOMBUD I BYGGE- OG ANLEGG	126973234
STIFTELSEN TEKNOLOGISK INSTITUTT	123292000
GC RIEBER AS UNDERSTØTTELSESFOND	114720048
TOVE REISTADS STIFTELSE	111133797
TRYGVE TELLEFSENS LEGAT	106142000
STIFTELSEN MONTEBELLO-SENTERET	104915862

Vedlegg 2

Epost til daglig leder eller styremedlemmer i stiftelser

Hei

Jeg er en masterstudent i Statsvitenskap og ledelse på Universitetet i Agder og skriver masteroppgave om *styresammensetningen i norske stiftelser*. Min veileder er Professor Morten Øgård. Jeg trenger i denne sammenhengen informasjon om styremedlemmenes objektive trekk. Stiftelser er blitt aktualisert gjennom flere nyhetsoppslag det siste året med fokus på selve stiftelsesformen og dets lederskap. Det eksisterer derimot ingen oversikt over den kollektive styreprofilen til norske stiftelser slik som det øvrige private næringslivet. Jeg skal derfor kartlegge de objektive trekkene til styremedlemmene i de største norske stiftelsene og prøve å finne eventuelle variasjoner.

Det meste av informasjon rundt styremedlemmene er tilgjengelig på internett gjennom ulike databaser. Det har derimot vist seg noe vanskelig å finne informasjon om følgende variabler hos enkelte av styremedlemmene:

- Utdanningsnivå på styremedlemmene
- Styremedlemmenes utdanningsretning. For eksempel: Økonomisk, juridisk, medisin, samfunnsfaglig eller andre retninger.

Gjennom ditt styreverv i (stiftelsen sitt navn) vil du bli en del av denne undersøkelsen. Jeg har ikke klart å finne noe informasjon om disse variablene når det kommer til deg. Det hadde vært til stor hjelp om du kunne besvart variablene over, ditt eget utdanningsnivå og utdanningsretning.

Imøteser gjerne en tilbakemelding på om mail er mottatt og om du har mulighet til å svare på disse spørsmålene. Med tanke på oppgavens progresjon hadde det vært bra om svarene var på plass innen starten av påsken. Ta gjerne kontakt på telefon eller epost ved eventuelle spørsmål eller uklarheter.

Med vennlig hilsen

Sander Haga Ask