Styrekrympeloven

E24 | Metoderapport Data-Skup 2025

Innsendere:
Hans Jørgen Ro hans.ro@e24.no
Ada Lea ada.lea@e24.no
Hans Jordheim hans.jordheim@e24.no
Maud Rødsmoen maud@e24.no
Katrine Gramnæs katrine@e24.no

Kontaktperson:
Andreas Fosse andreas.fosse@e24.no 930 56 398

Reportasjeledelse:
Steinar Rostad Breivik steinar@e24.no

Takk til: Ina Vedde-Fjærestad, Lars Håkon Grønning, Eirik Billingsø Elvevold, Eirik Amb Nysveen.

Publiseringsperiode: desember 2024 til mai 2025

Redaksjon:
E24
Akersgata 55
0180 OSLO

Innholdsfortegnelse

Innledning 2
Slik kom arbeidet i gang 2
Metode: Uttrekk av styremedlemmer 3
Metode: Filtrering og analyse 4
Første funn 6
Krympehypotesen 7
Metode: Slå sammen datasett 8
Etiske vurderinger og motstand 8
Organisering av arbeidet 9
Dette er nytt 9
Konsekvenser 9
Vedlegg: Publiseringer 11

Innledning

Historien om lovpålagt kjønnsbalanse i norske styrer strekker seg tilbake til 2005. Da ble det krav om 40 prosent representasjon av hvert kjønn i allmennaksjeselskaper (ASA). Til tross for mye debatt og politisk motstand betegnes kravet nå av flere som en suksess.

I 2023 ble Stortinget enig om å utvide kravet til alle norske selskaper.

– Det er et viktig politisk mål at både kvinner og menn skal være representert i maktstrukturene i det norske samfunnet. Dette gjelder også toppledelsen i selskaper. Jeg tror det vil kunne skape mer innovasjon og gi bedre beslutninger, sa næringsminister Jan Christian Vestre da utvidelsen ble vedtatt.

Målet var å sikre større mangfold og en bedre representasjon av befolkningen i styrerommene. Ett år etter at loven ble innført, viser E24s undersøkelser at mange selskaper fortsatt ikke etterlever kravene og at andre styrer har funnet kreative løsninger som neppe var i lovens hensikt. For eksempel ved å krympe styret ned til et nivå der kjønnsbalansekravet ikke lenger gjelder.

Loven berører store deler av norsk næringsliv. Som landets største næringslivsavis ser E24 det som sin oppgave å gå konsekvensene av lovendringen etter i sømmene.

Denne metoderapporten beskriver arbeidet med å avdekke et smutthull, som norske styrer bokstavelig talt krympet seg gjennom.

Slik kom arbeidet i gang

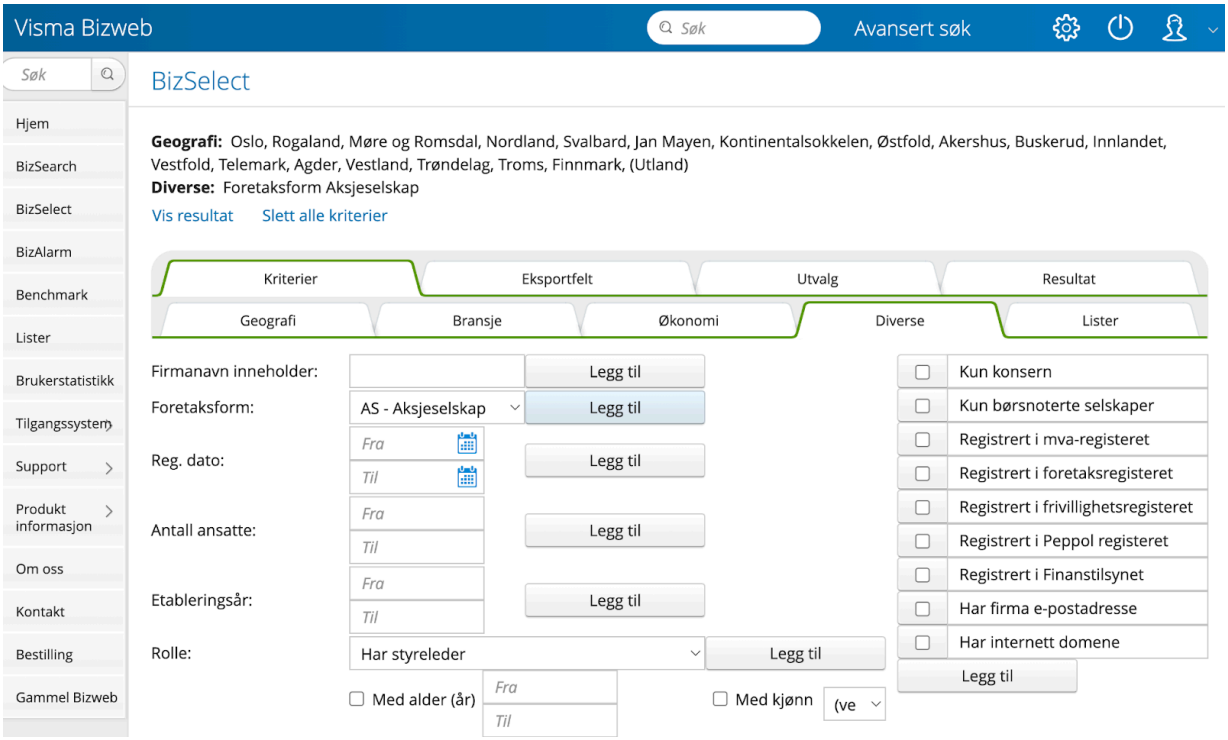
Den første store innfasingen av loven skjedde 31. desember 2024, for selskaper med samlede drifts- og finansinntekter over 100 millioner. I forkant av lovendringen var det hyppig debatt, og mediene boblet til tider med saker om styrekurs for kvinner og meninger om hvordan dette ville slå ut.

Men ingen hadde laget en oversikt over hvordan det sto til med kjønnsbalansen i norske styrer. I et møte med redaksjonell utvikling i VG diskuterte vi om AI kunne vurdere kjønn basert på styremedlemmenes navn. Gjennom diskusjonen fant vi tjenester som allerede satt på informasjon om kjønn på norske styremedlemmer.

Vi begynte dermed et dypdykk i Vismas BizWeb.

Metode: Uttrekk av styremedlemmer

BizWeb er en løsning der man kan hente ut opplysninger om virksomheter basert på selvvalgte kriterier. Den nye lovgivingen omfattet kun aksjeselskaper (AS), og i eksporten valgte vi kun å hente ut opplysninger om disse.



Skjermbilde fra BizWeb-løsningen der vi la til kriteriet at foretaksformen skulle være AS - Aksjeselskap.

Så måtte vi hente ut styremedlemmer, nestleder og leder, samt kjønn for alle disse. Siden ansatterepresentanter i styret ikke teller med, ifølge loven, var det viktig å ta med feltet «er ansattrepresentant», som har verdien True/False for hvert styremedlem, slik at vi senere kunne filtrere dem vekk. Vi måtte også hente ut finans- og driftsinntekter, for senere å kunne redusere datasettet til kun å gjelde virksomheter med 100 millioner eller mer totalt.

Etter å ha utført utvalget vårt og lastet ned resultatet, sto vi igjen med en CSV-fil med informasjon om 406.256 AS. Det var egne kolonner for styreledere, nestledere og styremedlemmer, men siden det kan være flere av sistnevnte i et styre, skapte hvert ekstra styremedlem en ekstra rad i regnearket. Filen vi eksporterte, var dermed på over en halv million rader.

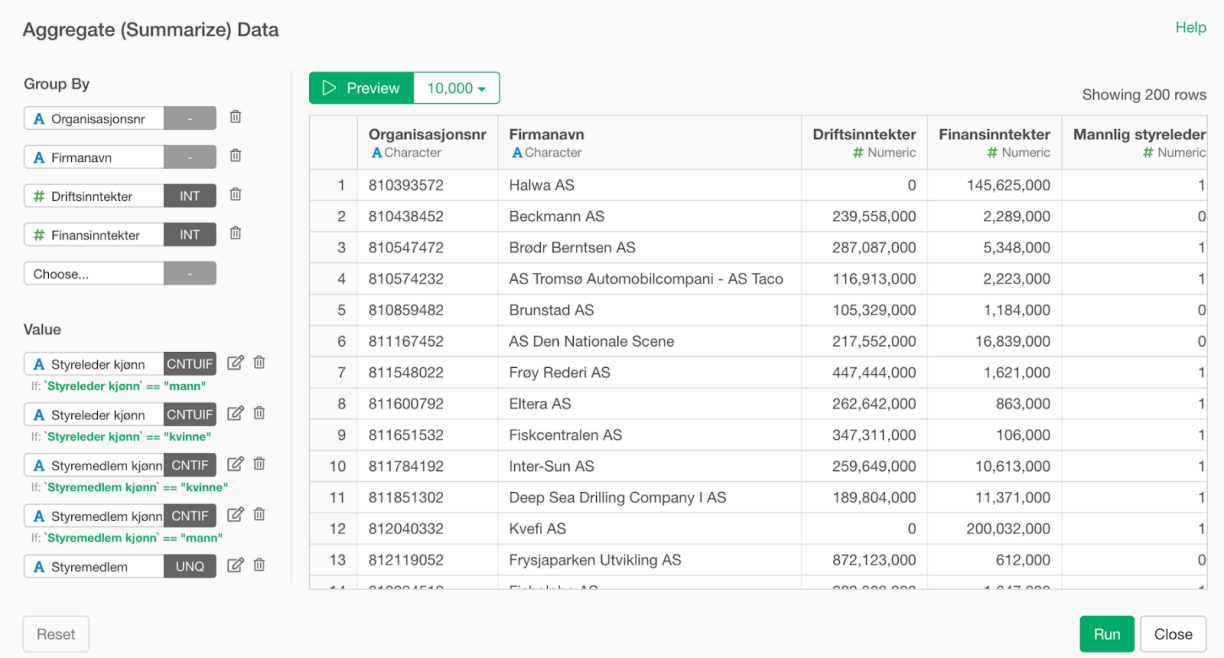
Metode: Filtrering og analyse

Vi behandlet dataene i programmet Exploratory, som er et dataanalysesystem som lar deg importere og rengjøre data, samt visualisere og analysere det.

Datasettets størrelse ble fort redusert etter å ha tatt høyde for at finans- og driftsinntekter måtte overstige 100 millioner, og at ansatterepresentanter ikke skulle være med i tellingen. Disse filtreringene ble gjort i programmeringsspråket R, som er et høynivåspråk som er lett for mennesker å forstå, og som programmet Exploratory bruker som base for alle operasjoner.

```
filter(`Driftsinntekter`+`Finansinntekter`>100000000)
filter(!`Er ansattrepresentant`)
```

Vi stod igjen med 8.064 bedrifter som var omfattet av kravene til kjønnsbalanse, og nå var det tid for å telle antallet kvinner og menn i hvert selskap.



	Organisasjonsnr (Character)	Firmanavn (Character)	Driftsinntekter (Numeric)	Finansinntekter (Numeric)	Mannlig styreleder (Numeric)
1	810393572	Halwa AS	0	145,625,000	1
2	810438452	Beckmann AS	239,558,000	2,289,000	0
3	810547472	Brødr Berntsen AS	287,087,000	5,348,000	1
4	810574232	AS Tromsø Automobilcompani - AS Taco	116,913,000	2,223,000	1
5	810859482	Brunstad AS	105,329,000	1,184,000	0
6	811167452	AS Den Nationale Scene	217,552,000	16,839,000	0
7	811548022	Frøy Rederi AS	447,444,000	1,621,000	1
8	811600792	Eltera AS	262,642,000	863,000	1
9	811651532	Fiskcentralen AS	347,311,000	106,000	1
10	811784192	Inter-Sun AS	259,649,000	10,613,000	1
11	811851302	Deep Sea Drilling Company I AS	189,804,000	11,371,000	1
12	812040332	Kvefi AS	0	200,032,000	1
13	812119052	Frysjaparken Utvikling AS	872,123,000	612,000	0

Skjermbilde fra Exploratory der vi har valgt å gruppere på Organisasjonsnummer, Firmanavn, Driftsinntekter og Finansinntekter (disse verdiene er like for ett enkelt selskap i alle radene), og verdiene vi ønsker å få ut er en opptelling av kjønnene til hver av de ulike rollene.

For det brukte vi en «Group By»-aggregering på selskapsnivå i Exploratory. Det vil si at vi gjør om datasettet til at hvert selskap er representert med én rad. Når vi gjør det, teller vi samtidig verdiene til hvert styremedlems kjønn ved å bruke `CNTIF` og `CNTUIF` (Count if og Count unique if), funksjoner som teller noe hvis det den teller følger en

betingelse. For eksempel teller vi mannlige styremedlemmer ved å sjekke om feltet `"styreleder kjønn" == "mann"`. Vi gjorde denne opptellingen for hver av de ulike rollene, leder, nestleder og styremedlemmer, for begge kjønn.

Nå hadde vi oversikt over antall kvinnelige styreledere, nestledere og ordinære styremedlemmer, og tilsvarende for mennene, knyttet til hvert av selskapene.

Organisasjonsnr A Character	Mannlig styreleder # Numeric	Kvinnelig styreleder # Numeric	Kvinnelige styremedlemmer # Numeric	Mannlige styremedlemmer # Numeric
928949648	1	0	1	1
828949632	1	0	1	1
928949567	1	0	1	1
928949575	1	0	1	1
928949605	1	0	1	1
928949583	1	0	1	1
995251094	1	0	0	1
989951750	1	0	0	1
955497643	1	0	1	2
878703812	1	0	1	1
919742356	1	0	1	1
914307635	1	0	0	1
997649117	0	1	0	1

Skjermbilde fra Exploratory med de utregnede kolonnene for antallet kvinner og menn i de ulike selskapsrollene.

Vi kunne da telle opp totalene for antallet kvinner og menn ved å summere de relevante kolonnene for hver av selskapsrollene. Nå gjenstod det bare å få oversikt over hvor mange som sto i fare for å bryte loven.

Lovteksten er konkret på hvilken kjønnsbalanse som kreves:

- To medlemmer: ingen krav
- Tre eller fire medlemmer: maksimalt to av samme kjønn.
- Fem eller seks medlemmer: maksimalt tre av samme kjønn.
- Syv medlemmer: maksimalt fire av samme kjønn.
- Åtte medlemmer: maksimalt fem av samme kjønn.
- Ni eller flere medlemmer: maksimalt 60 prosent av styremedlemmene kan ha samme kjønn.

Dette oversatte vi til følgende R-kode for å finne tilfellene hvor det var for mange menn i styret:

```
`Totalt antall menn` > case_when(
      `Totalt antall styremedlemmer` == 2 ~ `Totalt antall
styremedlemmer`,
      `Totalt antall styremedlemmer` %in% c(3, 4) ~ 2,
      `Totalt antall styremedlemmer` %in% c(5, 6) ~ 3,
      `Totalt antall styremedlemmer` == 7 ~ 4,
      `Totalt antall styremedlemmer` == 8 ~ 5,
      `Totalt antall styremedlemmer` >= 9 ~ ceiling(0.60 * `Totalt
antall styremedlemmer`),
      TRUE ~ NA_real_
)
```

Deretter gjorde vi samme øvelse en gang til, men for kvinner.

En utfordring som tidlig dukket opp, var at ikke alle styremedlemmer sto oppført med kjønn. Etter noen undersøkelser viste det seg at dette var tilfellet for utenlandske personer. I Brønnøysundregistrene sto disse oppført med bosted «0000 Blank» og uten kjønn i styreoversikten.

Løsningen på dette ble å søke opp disse to hundre manuelt, enten på proff.no der det ga resultater, eller på selskapenes hjemmesider med bilde av styremedlemmene. Vi lagret de manuelt oppslåtte i en egen tabell med navn, kjønn og organisasjonsnummer, som vi *left-joinet* inn som et eget steg i dataflyten. Det vil si at vi slo sammen data på en måte der alle radene fra den opprinnelige tabellen beholdes, mens man henter data fra matchende rader i den andre tabellen.

Første funn

Nå hadde vi et godt datasett, og vi begynte å lete etter saker. Under følger et lite knippe av de første funnene:

For mange kvinner i styret
Som ventet hadde de fleste styrene for mange menn, men det var også en del styrer med for mange kvinner, som ble rammet. En av disse var gullsmeden David-Andersen, som reagerte på at de ble tvunget til å endre styret.

99 Norgesgruppen-selskaper måtte ta grep
Vi hadde tidligere på året satt søkelys på det manglende kjønnsmangfoldet blant topplederne i dagligvarebransjen. Så naturligvis ville vi sjekke hvordan konsernet lå an til å innfri de nye kravene eller ikke. Av cirka 340 Norgesgruppen-selskaper måtte 99 selskaper fortsatt ta grep.

Familiemedlemmer inn i styret

> Etter 15 år med uendret styre måtte Megaflis ta grep for å innfri lovverket. Det gjorde eieren ved å ta kona og tre barn inn i styret. Grepet gjorde oss obs på at det trolig vil være andre som vil ty til kreative løsninger.

I tillegg hadde regjeringens nye retningslinjer for bonusutbetalinger i selskaper de er storeier i, vist at næringslivet slett ikke alltid lystrer. Flere selskaper omgikk problematikken ved å øke fastlønnen til topplederne, andre nektet tvert å gjøre justeringer. Dette ga oss en mistanke om at lignende tilfeller kunne være å finne i dette sakskomplekset.

Ideen fikk vann på mølla da morgenvaktene på desken ble varslet om interessante styreendringer. I selskapene til milliardær Olav Nils Sunde, deriblant Color Line, var styrene endret for å være i tråd med lovverket. Dette skjedde ikke ved å hente inn kvinner, men ved å kaste ut menn. Også hos TV-produksjonsselskapet Seefood, hvor Kristian Ødegård, Espen Eckbo og Aleksander Herresthal hadde vært styremedlemmer i over 20 år, kom det melding om at Ødegård gikk ut. Med kun to i styret gjaldt ikke kravet om 40 prosent.

Det fikk oss til å lure. Hvor mange selskaper er det som velger å krympe styrene fremfor å ta inn flere kvinner? Noen måneder senere, da man kunne forvente at flere hadde tatt grep for å innfri regelverket, gikk vi i gang med å finne svaret.

Siden vi allerede hadde satt opp databehandlingsstegene i Exploratory, var det enkelt å reprodusere for å løpende hente ut ferske tall fra BizWeb for en oppdatert status.

Krympehypotesen

I mai 2025 ville vi se hvor mange bedrifter som hadde rukket å innrette seg etter loven.

Vi hentet ut de aller nyeste dataene og kjørte dem gjennom databehandlingsstegene våre. Vi filtrerte bort bedrifter som hverken brøt regelen for mannlige styremedlemmer eller kvinnelige, og satt igjen med en liste på 1.187 bedrifter som ennå ikke fulgte den nye loven.

```
filter(`mannlig brudd av regel` | `kvinnelig brudd av regel`)
```

Vi gjorde flere analyser på nettopp disse, og fant at nøyaktig 710 ikke hadde ett eneste kvinnelig styremedlem ved å igjen bruke filtrene i Exploratory:

```
filter(`Totalt antall kvinner` == 0)
```

Denne listen ga oss mange konkrete caser, blant annet om Tesla Norge og Fortum Strøm. Samtidig intervjuet vi næringsministeren om at så mange bedrifter var på

overtid. Hun valgte heller å belyse de 1.800 som hadde tatt grep. For disse selskapene hadde vi allerede en hypotese om at mange hadde krympet styrene for å omgå regelen.

Metode: Slå sammen datasett

Med BizWeb-dataen fra desember og mai kunne vi sammenligne selskapenes statuser over tid. Vi slo sammen datasettene (som hadde identiske kolonner etter å ha blitt kjørt gjennom våre databehandlingssteg på samme vis) ved å bruke en *left-join*-operasjon i Exploratory.

```
left_join(`status mai 2025`, by = join_by(`Organisasjonsnr` ==
`Organisasjonsnr`), target_columns = c("Organisasjonsnr", "Antall
kvinnelige styremedlem", "Antall mannlige styremedlem", "Totalt antall
styremedlemmer", "For mange kvinner i styret", "For mange menn i
styret"), suffix = c("2025", "2024"))
```

Som det fremkommer i koden, ga vi kolonnene fra desember suffixen 2024 og dagens 2025 for å skille mellom dem. Vi kunne da filtrere og gjøre sammenligninger på kolonnene som regnet ut regelbrudd og antallet styremedlemmer.

Med disse filtrene plukket vi opp bedrifter som brøt regelen i desember, men som nå var innenfor. Og 570 bedrifter hadde krympet styrene sine det siste halvåret for å komme i mål. Vi begynte å ringe dem.

I ett selskap hadde det vært seks menn i styret, men nå var det kun to ordinære mannlige styremedlemmer igjen.

Etiske vurderinger og motstand

Til sakene på vårparten lå fokuset på antall selskaper som enten ikke hadde oppfylt kravene, eller hadde krympet styrene for å komme innenfor regelverket. Siden vi satt på datasettene, vurderte vi om vi skulle publisere hele listen, men kom fort frem til at det ikke ble riktig. Det handlet om prinsippet om tilsvarsrett.

I den første saken som belyste hvor mange selskaper som ennå ikke fulgte kravene, var antallet selskaper hovedgrunnen. Vi mente det var nødvendig å gi tilsvar til selskapene vi navnga, og det var naturligvis ikke aktuelt når antallet var over tusen.

Også i den andre saken, som belyste at 570 selskaper hadde krympet styret, vurderte vi at det ble feil å publisere hele listen. Både på grunn av retten til tilsvar, men også fordi det tross alt kan finnes grunner for å krympe styret, uten at det er et forsøk på å omgå loven.

Da vi på starten av året så at flere selskaper valgte å kutte ut menn, fremfor å ta inn kvinner, fremsto det åpenbart hva som var motivasjonen. Vi hadde kanskje forventet at flere ville bruke anledningen til å lange ut mot det de oppfattet som tåpelige kvoteringsregler, men slik ble det ikke. Det varierte stort om bedriftene i det hele tatt ville bekrefte motivasjonen for å krympe styrene.

Investor Egil Stenshagen var kanskje den som var mest åpen om saken. «Nei, egentlig ikke. Vi har valgt dem som vi mener er mest kompetente», var svaret da E24 spurte om han hadde forsøkt å finne en kvinne til styret. Stenshagen kuttet fra tre til to menn.

Andre var helt tause. Da vi fikk tak i TV-profilene Espen Eckbo og Kristian Ødegård ville ingen av dem forklare årsaken til at førstnevnte nå er ute av styret i produksjonsselskapet de eier sammen. Løsningen ble ikke verre enn å skrive nettopp det – at de ikke ville fortelle hvorfor.

Organisering av arbeidet

Arbeidet med sakskomplekset startet i desember 2024, med en redaksjonell utvikler, redaksjonell leder og to journalister involvert. Da arbeidet ble tatt opp igjen i mai, hadde den opprinnelige utvikleren gått ut i permisjon, og en ny redaksjonell utvikler overtok ansvaret. Takket være den grundige databehandlingen i første runde gikk overgangen smidig. Sakene har hele tiden blitt utviklet parallelt med annet redaksjonelt arbeid.

Dette er nytt

Gjennom dette arbeidet har vi laget en grundig kartlegging av kjønnsbalansen i norske styrer som er omfattet av regelverket, som ikke har eksistert i offentligheten frem til nå.

Vi avslørte at mange selskaper benyttet seg av et smutthull som ikke ble nevnt i forarbeidet til loven. Næringsdepartementet estimerte selv at det ville være behov for 6.600 nye styremedlemmer i 2025, der flertallet ville være kvinner. Vi har funnet at flere styremedlemmer har blitt fjernet enn det er lagt til i år.

Konsekvenser

Sakene førte til et stort engasjement i media. Vi fikk tilsendt flere kronikker som reagerte på våre funn, blant annet fra advokater i Deloitte og fra Corprt, en tenketank for styrer. Det ble også publisert kommentarer i Aftenposten og Nationen med påfølgende diskusjon i kommentarfeltet. Også i sosiale medier har diskusjonen pågått, som på Reddit og LinkedIn.

Utnyttelsen av smutthullet i regelverket ble debattert på Dagsnytt 18 med næringsminister Cecilie Myrseth og E24-kommentator Ina Vedde-Fjærestad som gjester.

De konkrete konsekvensene for selskapene er vanskeligere å tallfeste. Den offentlige oppmerksomheten om hvorvidt selskapene oppfylte kravet om kjønnsbalanse eller ikke, kan ha bidratt til at flere valgte å rette seg raskere etter de nye reglene. Men da vi gikk gjennom de tusen selskapene som sto på overtid i mai, fant vi at over halvparten fortsatt ikke (per august 2025) har gjort nødvendige endringer – selv blant selskaper som faktisk har byttet ut deler av styret siden den gang.

Fra 31. juni i år ble loven dessuten utvidet til å gjelde selskaper med inntekter over 50 millioner kroner, og det er planlagt en gradvis opptrapping fram til 2028. Så langt har vi likevel ikke sett noen konsekvenser for selskapene loven allerede omfatter, og som ikke handler i tråd med den. På spørsmål om dette på starten av året svarte næringsministeren:

«Hvis et aksjeselskap ikke har meldt et styre som oppfyller krav til kjønnssammensetning til Foretaksregisteret, kan tingretten i ytterste konsekvens beslutte selskapet oppløst.»

En mulig – og paradoksal – konsekvens er altså at vi har avdekket at det foreløpig ikke finnes reelle konsekvenser for å bryte loven.

Vedlegg: Publiseringer

Reitan-datter går inn i styret. Publiseringsdato: 21.12.24

Norgesgruppen måtte ta kvinnegrep i 99 styrer. Publiseringsdato: 23.12.24

Megaflis-eier tar familien inn i styret for å få nok kvinner. Publiseringsdato: 25.12.24

Gullsmed-kjede må kvitte seg med kvinner i styret: – Ikke OK at vi blir påtvunget det. Publiseringsdato: 28.12.24

Krav om kjønnsbalanse: Over 1 000 selskaper er på overtid. Publiseringsdato: 01.01.25

Bjørn Rune Gjelstens kone og datter går inn i styret. Publiseringsdato: 10.01.25

Løste kvinnekrav ved å kaste menn. Publiseringsdato: 13.01.25

Kristian Ødegård ute av styret i Seefood – vil ikke si hvorfor. Publiseringsdato: 18.01.25

Over 500 bedrifter omgår kvinnekrav ved å krympe styret. Publiseringsdato: 05.05.25

Næringsministeren vil ikke kritisere bruk av smutthull. Publiseringsdato: 05.05.25

Kvinnemas. Kommentar. Publiseringsdato: 06.05.25

Mangfold i styrer: Mer enn kjønn. Kronikk. Publiseringsdato: 08.05.25

Kjønnsbalanse i styrer: Kreative løsninger kan gi høy risiko. Kronikk. Publiseringsdato: 11.05.25