

Møtedato: 31. mai 2023
Vår ref.:
2022/573-9

Saksbehandler:
Hansen, Monsen

Dato:
24.5.2023

Styresak 61-2023

Retningslinjer for lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte i Helse Nord RHF, oppdatering

Forslag til vedtak

Styret i Helse Nord RHF inviteres til å fatte følgende vedtak:

1. Styret i Helse Nord RHF vedtar «Retningslinjer for lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte i Helse Nord RHF», og ber administrerende direktør legge disse fram for foretaksmøte med Helse- og omsorgsdepartementet i juni 2023.
2. Styret ber adm. direktør følge opp at helseforetakene i Helse Nord oppdaterer egne retningslinjer og fremmer disse til foretaksmøte i løpet av 2023.

Bodø, 24. mai 2023

Marit Lind
Konst. administrerende direktør

Formål

Hensikten med saken er å legge fram forslag til oppdaterte retningslinjer for lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte i Helse Nord RHF, som ivaretar *statens retningslinjer for lederlønn i selskaper med direkte statlig eierandel* av 12. desember 2022.

Sammenheng med strategi og grunnleggende verdier

Retningslinjene skal sikre at lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte i Helse Nord RHF ikke er lønnsledende, men konkurransedyktig slik at helseforetaket får rekruttert og beholdt gode ledere. Godtgjørelsene skal ikke oppfattes som urimelige eller bidra til at vårt omdømme svekkes.

Beslutningsgrunnlag

Gjeldene retningslinjer i Helse Nord RHF ble vedtatt av styret i *styresak 56–2022 Nye retningslinjer for lederlønn – Helse Nord RHF* (styremøte 27. april 2022). I foretaksmøtet 15. desember 2022 ble retningslinjene godkjent. Foretaksmøtet viste samtidig til at *statens retningslinjer for lederlønn i selskaper med direkte statlig eierandel* ble oppdatert med virkning fra 12. desember 2022, og stilte krav til at de regionale helseforetakenes retningslinjer revideres i tråd med dette. Reviderte retningslinjer skal legges fram for godkjenning i foretaksmøtet i juni 2023.

Foretaksmøte 17. januar 2023 viste til Meld. St. 6 *Et grønnere og mer aktivt statlig eierskap – Statens direkte eierskap i selskaper* (eierskapsmeldingen) hvor regjeringens forventninger til statlige selskaper framgår, herunder forventninger til lønn og andre ytelser til ledende ansatte. Av foretaksmøteprotokollen framkommer:

Det fremgår av eierskapsmeldingen at det er vesentlig at de statlig eide selskapene kan tilby konkurransedyktig godtgjørelse, slik at de får rekruttert og beholdt gode ledere. Lønnsvilkår er et sentralt virkemiddel for å rekruttere og beholde slik kompetanse. Staten forventer at godtgjørelsen til ledende ansatte er konkurransedyktig, men ikke lønnsledende sammenlignet med tilsvarende selskaper, samt at styret ivaretar hensynet til moderasjon ved fastsettelse og justering av godtgjørelsen. For å vurdere hva som er et konkurransedyktig, men ikke lønnsledende godtgjørelsesnivå, vil det normalt sees hen til forhold som erfaring, ansiennitet, kompetanse og lønnsbetingelser som er vanlige i tilsvarende selskaper. Moderasjonshensynet sammenholdt med forventningen om konkurransedyktig godtgjørelse innebærer at godtgjørelsen ikke skal være høyere enn nødvendig for å rekruttere og beholde ønsket kompetanse. Dersom ledende ansatte får høyere årlig justering i fastlønn enn gjennomsnittet for øvrige ansatte, er staten opptatt av at selskapet begrunner dette i selskapets lønnsrapport. Statens retningslinjer for lederlønn ble oppdatert i tråd med eierskapsmeldingen med virkning fra 12. desember 2022.

Forslag til oppdaterte retningslinjer er vedlagt saken (vedlegg 1). Retningslinjene ivaretar kravene i *statens retningslinjer for lederlønn i selskaper med direkte statlig eierandel* fastsatt av Nærings- og fiskeridepartementet 12. desember 2022 (vedlegg 2).

Den vesentligste endringen i statens retningslinjer er knyttet til lønnsjustering hvor følgende punkt er tatt inn i statens retningslinjer:

Staten forventer at forskjeller i godtgjørelsen til ledende ansatte og øvrige ansatte hensyntas i moderasjonsvurderingen, og at selskapet særskilt begrunner høyere lønnsjustering for ledende ansatte enn gjennomsnittlig lønnsjustering for selskapets øvrige

ansatte. I denne vurderingen sees det også hen til kronemessig lønnsvekst for øvrige ansatte.

Lønnsutviklingen i Helse Nord generelt skal være en del av vurderingen ved lønnsoppgjør til ledende ansatte, for å sikre at lederne som hovedregel har en lønnsutvikling i samsvar med andre ansatte. For å ivareta statens retningslinjer av 12. desember 2022 er følgende setning foreslått tatt inn i reviderte retningslinjer for lønn og andre ytelser til ledende ansatte i Helse Nord RHF:

Forskjeller i godtgjørelsen til ledende ansatte og øvrige ansatte skal hensyntas i moderasjonsvurderingen, og foretaket skal særskilt begrunne dersom lønnsjustering for ledende ansatte er høyere enn gjennomsnittlig lønnsjustering for foretakets øvrige ansatte. I denne vurderingen skal det også sees hen til kronemessig lønnsvekst for øvrige ansatte.

Tilsvarende må helseforetakene oppdatere egne retningslinjer og legge disse fram for foretaksmøtet. I etterkant av styrets vedtak i foreliggende sak vil administrerende direktør be helseforetakene styrebehandle egne oppdaterte retningslinjer. Retningslinjene vil bli stadfestet i foretaksmøter senere i år.

Andre mindre justeringer er gjort, herunder navngivning av retningslinjene, markert i rødt i vedlegg 1.

Medbestemmelse

Nye retningslinjer for lederlønn – Helse Nord RHF ble presentert i samarbeidsmøte med konserntillitsvalgte og -verneombud i Helse Nord RHF 23. mai 2023. De nye retningslinjene drøftes med foretakstillitsvalgte og -verneombud i Helse Nord RHF før styrebehandling. Drøftingsprotokoll fra møtet ettersendes.

Administrerende direktørs vurdering

Adm. direktør mener at statens forventninger i retningslinjer av 12. desember 2022 er ivaretatt i forslag til reviderte retningslinjer.

Administrerende direktør vurderer at retningslinjene legger til rette for at Helse Nord RHF kan tiltrekke seg og beholde dyktige ledere, samtidig som hensynet til moderasjon ivaretas. Dette skal bidra til at Helse Nord RHF når sine mål, samtidig som offentlige midler utnyttes på en måte som ikke oppfattes som urimelige eller svekker vårt omdømme.

Vedlegg:

1. Retningslinjer for lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte, utkast.
2. Statens retningslinjer for lederlønn i selskaper med direkte statlig eierandel fastsatt 12. desember 2022

Retningslinjer for lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte i Helse Nord RHF – vedtatt i styremøte 31. mai 2023

Generelt

- Til grunn for Helse Nord RHF's retningslinjer for lederlønn ligger Statens *gjeldene* retningslinjer for lederlønn i selskaper med statlig eierandel.
- Godtgjørelsen til ledende personer¹ skal fremme oppnåelse av foretakets mål og bærekraftig verdiskaping for spesialisthelsetjenesten, herunder bidra til foretakets strategi, langsiktige interesser og økonomiske bæreevne.
- Godtgjørelsen skal ikke være lønnsledende, men konkurransedyktig slik at foretaket får rekruttert og beholdt gode ledere. Hensynet til moderasjon skal ivaretas. **Det skal ses hen til lønnsnivå for ledere i Helse Nord og øvrige regioner.**
- Hovedelementet i godtgjørelsesordningen er fastlønnen.

Heleide datterforetak

- Det følger av underliggende helseforetaks vedtekter at de skal følge allmennaksjeloven §§ 6-16a *Retningslinjer om fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til ledende personer i noterte selskaper*, 6-16b *Rapport om lønn og annen godtgjørelse til ledende personer i noterte selskaper* og forskrift om *retningslinjer og rapport om godtgjørelse for ledende personer*.
- Helseforetakenes retningslinjer og lønnsrapport legges fram for foretaksmøtet i det enkelte helseforetak.

Hvordan retningslinjene bidrar til foretakets strategi, langsiktige interesser og økonomiske bæreevne

- Konkurransedyktig, men ikke lønnsledende godtgjørelser til ledende personer skal balansere behovet for å rekruttere og beholde dyktige ledere, og en lønnsutvikling under kontroll. Rekruttering og stabilisering av dyktige ledere er viktig for virksomheten.
- Retningslinjene skal sørge for moderasjon, slik at godtgjørelsene ikke oppfattes som urimelige og svekker vårt omdømme. Foretaket er finansiert av offentlige

¹ Som ledende ansatte anses daglig leder og øvrig ledergruppe i selskapet, samt eventuelt andre som regnes som "ledende ansatte", jf. regnskapsloven § 7-31b (Statens retningslinjer for lederlønn i selskaper med statlig eierandel).

midler som skal utnyttes til det beste for pasientbehandlingen, samtidig som foretakets mål skal nås.

Hvordan lønn og ansettelsesvilkår for selskapets ansatte er hensyntatt ved utforming av retningslinjene

- Lønnsutviklingen i Helse Nord generelt skal være en del av vurderingen ved lederlønnsoppgjør, for å sikre at lederne som hovedregel har en lønnsutvikling i samsvar med andre ansatte.
- **Forskjeller i godtgjørelsen til ledende ansatte og øvrige ansatte skal hensyntas i moderasjonsvurderingen, og foretaket skal særskilt begrunne dersom lønnsjustering for ledende ansatte er høyere enn gjennomsnittlig lønnsjustering for foretakets øvrige ansatte. I denne vurderingen skal det også sees hen til kronemessig lønnsvekst for øvrige ansatte.**
- Konkurransedyktig lønn, men ikke lønnsledende, skal bidra til at foretaket er en attraktiv arbeidsplass for alle ansatte.
- Alle ansatte i Helse Nord RHF har fastlønnsordning² og samme pensjonsordning.

Om beslutningsprosessen som benyttes for å etablere, revidere og gjennomføre retningslinjene, herunder tiltak for å forebygge og håndtere interessekonflikter.

- Retningslinjer, herunder framtidige endringer, skal drøftes med tillitsvalgte, styrebehandles og stadfestes i foretaksmøtet. Retningslinjene skal behandles og godkjennes av foretaksmøtet ved enhver vesentlig endring og minst hvert fjerde år.
- I tråd med foretakets lønnspolitiske dokument skal et forhandlingsutvalg, etter fullmakt, gjennomføre retningslinjene og forebygge og håndtere interessekonflikter.

Fastsettelse og justering av godtgjørelsen

- Ved fastsettelse og justering av godtgjørelse skal følgende kriterier legges til grunn:
 - Lønnsnivå og lønnsutvikling i sammenlignbare stillinger
 - Lønnsutvikling i foretaket generelt
 - Resultatvurderinger i forhold til de mål og krav styret har satt. Resultatavhengig godtgjørelse skal være basert på relevante, transparente og målbare kriterier.

Variable godtgjørelser eller særskilte ytelser

- Det finnes ikke variable elementer i foretakets godtgjørelse til ledende ansatte.

Pensjonsordning

² I helseforetakene har ansatte ulike former for variabel lønn avhengig av arbeidstidsordninger.

- Ledende ansatte skal være omfattet av offentlig tjenstepensjon på lik linje med andre ansattes vilkår i helseforetaket, det vil si gjennom ordinær løsning i KLP. Avtaler om pensjon ut over ordinære vilkår gjennom KLP skal ikke forekomme.

Naturalytelser

- Ytelser vurderes med utgangspunkt i hva som er behovet for å utøve stillingen, dog begrenset til å gjelde:
 - Mobiltelefonordning i henhold til foretakets bestemmelser
 - Hjemmekontor i tråd med foretakets bestemmelser
 - Ordinære forsikringsordninger i henhold til lov og avtaler
 - Eventuelle avisabonnement
 - Firmabil vurderes basert på behov og som en del av de totale lønnsvilkårene.

Pendlere

- Reisekostnader til ledende ansatte som pendlere kan dekkes. Normalt ytes ikke diett for slike reiser.

Sluttvederlag for administrerende direktør

- Dersom foretaket inngår avtale om sluttvederlag for administrerende direktør, skal avtalt sluttvederlag og lønn i oppsigelsestiden ikke overstige 12 månedslønner i sum.
- Sluttvederlaget skal reduseres krone for krone dersom administrerende direktør i sluttvederlagsperioden tiltrer ny stilling, får nye lønnede verv eller mottar inntekt fra næringsvirksomhet hvor vedkommende er aktiv eier.
- Dersom administrerende direktør selv tar initiativ til å avslutte arbeidsforholdet, ytes ikke sluttvederlag.

Statens retningslinjer for lederlønn i selskaper med direkte statlig eierandel

(fastsatt av Nærings- og fiskeridepartementet 12. desember 2022¹)

DEL I

1 Formål og virkeområde

Statens forventninger til selskaper med direkte statlig eierandel fremgår av eierskapsmeldingen.² Formålet med statens retningslinjer for lederlønn er å gi en oversikt over og utdypning av staten som eiers forventninger knyttet til godtgjørelse til ledende ansatte i selskaper med statlig eierandel.³ Statens forventninger gjelder hele konsernet.

Allmennaksjeloven §§ 6-16 a og 6-16 b med tilhørende forskriftsbestemmelser⁴ pålegger styrene i noterte selskaper å utarbeide retningslinjer for godtgjørelse til ledende personer (styrets retningslinjer) samt rapport om godtgjørelse til ledende personer (lønsrapport) som skal behandles av generalforsamlingen. I unoterte selskaper med statlig eierandel vil staten foreslå å fastsette i selskapets vedtekter at allmennaksjelovens bestemmelser om styrets retningslinjer og lønsrapport skal gjelde for selskapet.⁵

Statens retningslinjer viser hva staten vektlegger ved vurderinger av styrets retningslinjer og lønsrapport, herunder utforming av, nivå på og utvikling i godtgjørelsen til ledende ansatte.⁶ På generalforsamling vil staten i utgangspunktet stemme mot ordninger som er i strid med statens retningslinjer. Unntak kan f.eks. vurderes dersom avvik fra statens retningslinjer er godt nok begrunnet i styrets retningslinjer eller lønsrapport.

Statens retningslinjer består av generelle forventninger som knytter seg til all godtgjørelse som mottas av ledende ansatte og spesifikke forventninger til enkelte godtgjørelseselementer. I retningslinjenes del II er det utdypende kommentarer til forventningene for veiledning.

2 Generelle forventninger

Staten forventer at:

- A. Godtgjørelsen fremmer oppnåelse av selskapets og eiers mål, herunder at godtgjørelsen bidrar til selskapets strategi, langsiktige interesser og økonomiske bæreevne.
- B. Godtgjørelsen er konkurransedyktig, men ikke lønnsledende og at hensynet til moderasjon ivaretas.
- C. Hovedelementet i godtgjørelsesordningen er fastlønn.

¹ Retningslinjene erstatter retningslinjene datert 30.4.2021.

² Meld. St. 6 (2022 – 2023) *Et grønnere og mer aktivt statlig eierskap - Statens direkte eierskap i selskaper*

³ Som "ledende ansatte" anses daglig leder og øvrig ledergruppe i selskapet, samt eventuelt andre som regnes som "ledende ansatte", jf. regnskapsloven § 7-31b.

⁴ Forskrift om retningslinjer og rapport om godtgjørelse til ledende personer av 1. januar 2021.

⁵ Dette vil ikke bli foreslått i selskaper som defineres som "små foretak" etter regnskapsloven § 1-6, med mindre det vurderes som hensiktsmessig. Dette vil heller ikke bli foreslått for Folketrygdfondet som allerede er underlagt verdipapirfondforskriftens bestemmelser om godtgjørelse gjennom mandat for forvaltningen av Statens pensjonsfond Norge, fastsatt av Finansdepartementet.

⁶ I selskaper hvor styret ikke utarbeider retningslinjer og lønsrapport, vurderer staten godtgjørelsesordningene gjennom annen informasjon.

- D. Godtgjørelsen ikke er urimelig, gir uheldige virkninger for selskapet eller svekker selskapets omdømme.
- E. Selskapet er åpen om utforming av, nivå på og utvikling i godtgjørelsen til ledende ansatte, herunder at godtgjørelsesordningene er klart forståelige for eiere, ledende ansatte og andre interessenter.
- F. Forskjeller i godtgjørelsen til ledende ansatte og øvrige ansatte hensyntas i moderasjonsvurderingen, og at selskapet særskilt begrunner høyere lønnsjustering for ledende ansatte enn gjennomsnittlig lønnsjustering for selskapets øvrige ansatte. I denne vurderingen sees det også hen til kronemessig lønnsvekst for øvrige ansatte.
- G. Styret redegjør for hvordan det følger opp statens retningslinjer i datterselskaper.⁷
- H. Styret tar eierskap til, og arbeider aktivt med, styrets retningslinjer om godtgjørelse til ledende personer, lønnsrapporten samt daglig leders godtgjørelse.

3 Spesifikke forventninger knyttet til enkelte godtgjørelseselementer

3.1 Bonus, aksjeprogrammer og opsjoner

Staten forventer at:

- A. Selskapet gir nok informasjon om den resultatavhengige godtgjørelsen i styrets retningslinjer og lønnsrapport til at det er mulig å vurdere om ordningen fremmer selskapets ambisjoner, mål og strategier, virker insentiverende og er reelt variabel.
- B. Resultatavhengig godtgjørelse er basert på relevante, transparente og målbare kriterier.
- C. Maksimalt oppnåelig bonus ikke overstiger 25 pst. av fastlønn.
- D. Aksjeprogrammer⁸, herunder langtidsinsentivordninger⁹ (LTI), har bindingstid¹⁰ på minst tre år, uavhengig av om den ledende ansatte fortsatt er ansatt i selskapet.
- E. Summen av oppnåelig bonus og aksjeprogrammer i noterte selskaper ikke overstiger 55 pst. av fastlønn.
- F. Selskaper i kategori 2 ikke benytter egne bonusordninger for ledende ansatte.
- G. Opsjoner eller opsjonslignende ordninger ikke benyttes.
- H. Selskapet søker adgang til å kreve tilbake resultatbasert godtgjørelse som er tildelt på åpenbart feilaktig grunnlag eller villedende opplysninger fra vedkommende.

3.2 Pensjon

Staten forventer at:

- A. Pensjonsvilkår for ledende ansatte er på linje med øvrige ansattes vilkår i selskapet.
- B. Pensjonsgrunnlaget for alderspensjon ikke overstiger maksimalgrensen, herunder satsene, i de skattefaviserte kollektive pensjonsordningene i Norge (p.t. 12 G).
- C. Det ved avtaler om ytelsespensjon tas hensyn til eventuell ytelsespensjon som er opptjent fra andre stillinger og at samlet pensjonsutbetaling ikke overstiger 66 pst. av lønn opp til 12 G.
- D. Det ikke påløper pensjonskostnader ut over hva som følger av en eventuell skattefavisert ytelsesordning når en leder ikke lenger er ansatt i selskapet.

⁷ Jf. aksjeloven-/allmennaksjeloven §§ 1-3 (3)

⁸ Med *aksjeprogram* menes ordninger med direkte aksjeeierskap uten foregående opsjon. Dette kan innebære at den ansatte får aksjer som betaling, rabatt ved aksjekjøp eller bonusutbetaling med betingelse om å kjøpe aksjer.

⁹ Langtidsinsentivordninger (LTI) anses som et aksjeprogram. LTI er en prestasjonsbasert godtgjørelse hvor nettobeløpet etter skatt må investeres i selskapets aksjer med bindingstid.

¹⁰ Bindingstid etter tildeling av godtgjørelsen etter en eventuell opptjeningsperiode.

3.3 Sluttvederlag¹¹

Staten forventer at:

- A. Dersom selskapet inngår avtale om sluttvederlag, overstiger ikke avtalt sluttvederlag og lønn i oppsigelsestiden 12 månedslønner i sum.
- B. Sluttvederlaget reduseres normalt krone for krone dersom den ledende ansatte i sluttvederlagsperioden tiltrer ny stilling, får nye lønnede verv eller mottar inntekt fra næringsvirksomhet hvor vedkommende er aktiv eier.
- C. Dersom den ledende ansatte selv tar initiativ til å avslutte arbeidsforholdet, gis det ikke sluttvederlag.

4 Virkningstidspunkt og implementering

Statens retningslinjer for lederlønn er fastsatt 12. desember 2022. Staten forventer at statens retningslinjer er fulgt opp i styrets retningslinjer for lederlønn gjeldende fra 2023, og reflektert i lønnsrapporten for regnskapsåret 2023.

Del II – kommentarer

1 Innledning

For å gi veiledning med hensyn til hva staten legger i forventningene som fremgår i retningslinjenes del I, gis utdypende kommentarer i del II. I kommentarene presiseres, utdypes og eksemplifiseres statens forventninger.

2 Kommentarer til generelle forventninger

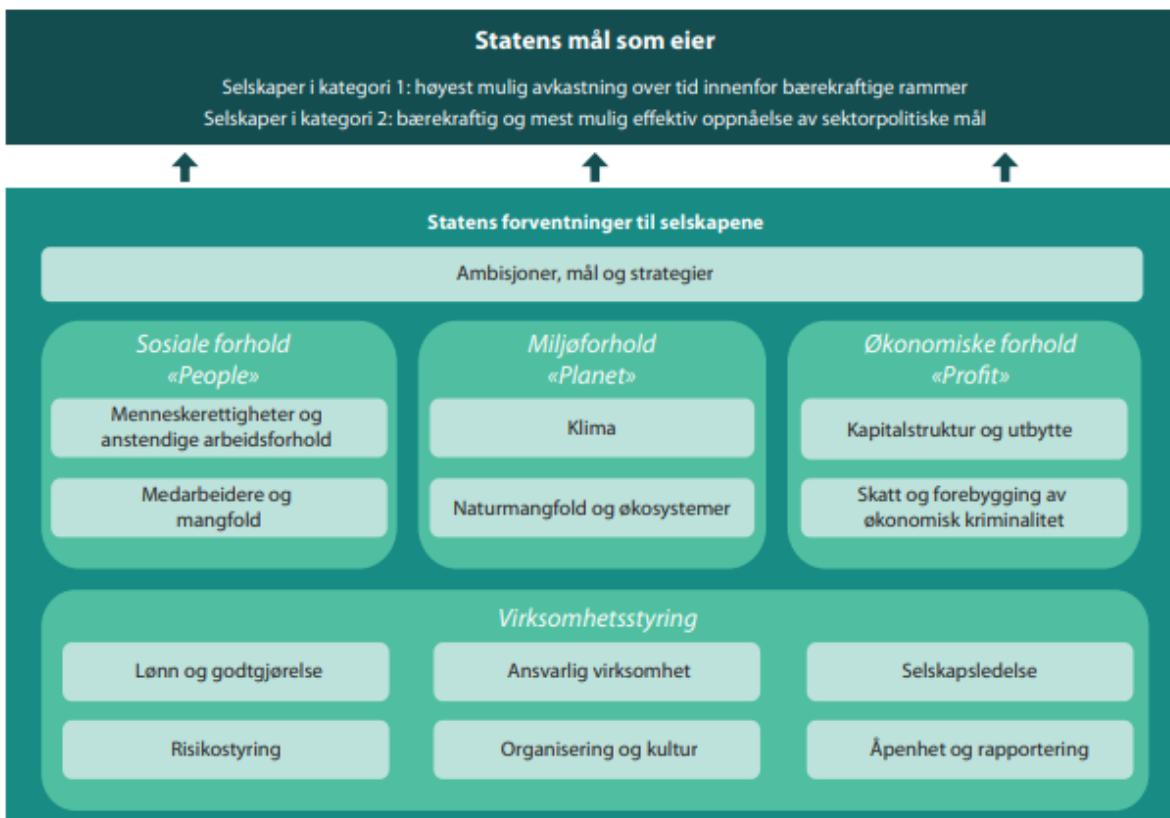
Staten forventer at:

- A. *Godtgjørelsen fremmer oppnåelse av selskapets og eiers mål, herunder at godtgjørelsen bidrar til selskapets strategi, langsiktige interesser og økonomiske bæreevne.*

Statens mål som eier er høyest mulig avkastning over tid innenfor bærekraftige rammer (kategori 1) eller bærekraftig og mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål (kategori 2). Staten forventer at selskapet utarbeider og implementerer ambisjoner, tydelige mål og strategier, og at selskapet definerer tydelige prestasjonsindikatorer og måler selskapets måloppnåelse og gjennomføring av strategiene. Oppnåelse av statens mål som eier forutsetter at selskapene integrerer økonomiske, sosiale og miljømessige forhold gjennomgående i selskapenes ambisjoner, mål, strategier og virksomhetsstyring.

Gode godtgjørelsesordninger gjenspeiler selskapets ambisjoner, mål og strategier. Dette er særlig relevant ved resultatavhengig godtgjørelse og insentivbaserte ordninger i form av bonus-, aksjeprogrammer e.l. For at resultatavhengig godtgjørelse skal kunne medvirke til oppnåelse av selskapets og eiers mål, er det en forutsetning at det er en klar sammenheng mellom kriteriene for den resultatavhengige godtgjørelsen og selskapets ambisjoner, mål og strategier, og at kriteriene knyttes opp til vesentlige forhold som har betydning for selskapets måloppnåelse.

¹¹ *Sluttvederlag* omfatter kompensasjon i tilknytning til fratredelse og kan inneholde etterlønn, arbeidsfrie perioder, andre finansielle ytelser og naturalytelser.



For at resultatavhengig godtgjørelse skal stimulere til ønsket adferd, bør resultatkriteriene både knyttes til selskapets overordnede mål og til målbare kriterier som den enkelte kan påvirke ved egen innsats. Med målbare kriterier menes at det inntas relevante og dekkende forklaringer på hva som skal måles og hva som har gitt uttelling.

Resultatavhengig godtgjørelse skal gjenspeile verdiskaping for eierne og ikke i praksis være et fastlønnselement. Staten er derfor opptatt av at styret vurderer den reelle variabiliteten i ordningen ved fastsettelse av kriterier og innslagspunkter, og at innslagspunktene fastsettes på en måte som ikke fører til at uttellingen for enkeltkriterier i praksis alltid er tilnærmet lik. Eventuell utbetaling av resultatavhengig godtgjørelse bør som hovedregel reflektere oppnådde resultater ut over det forventede.

For noen noterte selskaper kan det å knytte kriteriene til verdiutvikling for eierne til en referansegruppe, f.eks. konkurrenters aksjekursutvikling eller indekser, være formålstjenlig. Det gjør at ledende ansatte ikke får belønning for økt aksjekurs som skyldes eksterne faktorer de ikke har kontroll over, f.eks. utviklingen i råvarepriser. En slik utforming innebærer samtidig at ledende ansatte kan få belønning dersom selskapet presterer bedre enn sin referansegruppe selv om aksjekursen faller pga. eksterne faktorer. Det kan bidra til at ledende ansatte kontinuerlig motiveres til å prestere bedre enn sine konkurrenter.

I selskaper som benytter resultatavhengig godtgjørelse, bør styret vurdere om det er mest formålstjenlig å bruke en kollektiv bonusordning, f.eks. i form av overskuddsdeling, noe som kan gi *alle* ansatte eierskap til selskapets resultater. Hva som er hensiktsmessige insentiver vil variere mellom selskapene. I den grad selskapene benytter slike ordninger bør ordningene utarbeides slik at forskjellen i potensiell utbetaling for ledende ansatte og øvrige ansatte ikke blir for stor.

Staten forventer at:

B. Godtgjørelsen er konkurransedyktig, men ikke lønnsledende, og at hensynet til moderasjon ivaretas.

Staten er opptatt av at godtgjørelsen til ledende ansatte er konkurransedyktig slik at selskapet får rekruttert og beholdt gode ledere. Samtidig skal godtgjørelsen ikke være lønnsledende sammenlignet med tilsvarende selskaper, og hensynet til moderasjon skal ivaretas. Dette innebærer bl.a. at godtgjørelsen ikke er høyere enn nødvendig for å tiltrekke og beholde ønsket kompetanse. Hensynet til moderasjon er vesentlig for å ivareta selskapets langsiktige interesser, blant annet for å unngå at omdømmet svekkes gjennom at lederlønningene bidrar til urimelige forskjeller i selskapet og samfunnet for øvrig. Moderasjon kan også forhindre urimelig verdioverføring fra aksjeeiere til ledende ansatte. Det er verken i selskapets eller eierens interesse om selskapet betaler mer i godtgjørelse enn nødvendig.

Godtgjørelsen til ledende ansatte fastsettes gjerne slik at den oppfyller to formål. Det ene er at godtgjørelsen er høy nok til at personen aksepterer og forblir i stillingen. Det andre er at godtgjørelsen er innrettet slik at den motiverer til å maksimere måloppnåelse for eierne. For det første formålet vil det normalt bl.a. sees hen til forhold som erfaring, ansiennitet, kompetanse og lønnsbetingelser som er vanlige i andre, tilsvarende selskaper. Ifm. lederbytter skal det med andre ord gjøres en konkret vurdering av riktig godtgjørelse, og ikke være automatikk i at eksisterende betingelser og nivåer videreføres i nye avtaler. Ved vurdering av tilsvarende selskaper kan det være relevant å se hen til en referansegruppe av sammenlignbare selskaper. Styret bør imidlertid være bevisst på at en eventuell bruk av slike referansegrupper kan ha en uheldig lønnsdrivende effekt, særlig hvis referansegruppen består av få selskaper, da høyere oppjustering i ett selskap kan medføre press på lederlønningene i de øvrige selskapene. Styret bør også ha et bevisst forhold til sammensetningen av en eventuell referansegruppe. For ledende ansatte som opererer i det norske lederlønnmarkedet bør det normalt sees hen til sammenlignbare *norske* selskaper i fastsettelsen av godtgjørelsen. Lederlønnsnivået i Norge er lavt i internasjonal sammenheng. Dersom utenlandske selskaper inkluderes i en referansegruppe, kan dette presse opp lederlønningene uten at det er et reelt behov for det. Videre bør det være aktsomhet rundt det å inkludere noterte selskaper i en referansegruppe for unoterte selskaper da det kan medføre unødig lønnsøkning i unoterte selskaper. For utenlandske ledende ansatte som opererer i lederlønnmarkedet utenfor Norge, vil staten ha forståelse for behovet for visse lokale tilpasninger som avviker fra statens forventning på enkelte godtgjørelseselementer.

Staten er opptatt av at styret ivaretar hensynet til moderasjon også i forbindelse med endringer i godtgjørelsesordningene. For eksempel vil hensynet til moderasjon i liten grad ivaretas dersom økt bindingstid på aksjer i aksjeprogrammer kompenseres med større økning i samlet godtgjørelse. Et annet eksempel er eventuell økt fastlønn som følge av redusert pensjonsgodtgjørelse, men hvor økningen i fastlønnen i liten grad reflekterer moderasjon. Det bør videre ikke være automatikk i at redusert bonusramme medfører økning i fastlønnen.

De enkelte godtgjørelseselementene skal vurderes både enkeltvis og samlet mot statens forventninger.

Staten forventer at:

D. Godtgjørelsen ikke er urimelig, gir uheldige virkninger for selskapet eller svekker dets omdømme.

Godtgjørelsesordninger som er urimelige, gir uheldige virkninger for selskapet eller svekker dets omdømme, kan føre til at selskapet må bruke mye tid på å håndtere intern uro i selskapet, omtaler i media osv. på bekostning av andre oppgaver, noe som igjen kan gi svakere måloppnåelse.

Eksempler på godtgjørelsesordninger som kan utfordre denne forventningen er inngåelse av for gunstige retrettavtaler, sluttvederlagsavtaler hvor vederlaget ikke faller bort dersom vilkårene for avskjed foreligger, uoppsigelige eller langvarige bonusordninger, bonusordninger som gir høy uttelling når aksjonæravkastningen eller annen måloppnåelse har vært svak, eller som gir ekstra godtgjørelse på grunn av eksterne forhold som ledelsen ikke kan påvirke, som for eksempel råvarepriser. Også særskilt godtgjørelse til ledende ansatte for styreverv i samme konsern vil typisk anses som urimelig. Staten er opptatt av åpenhet om begrunnelsen for eventuelle ordninger som kan fremstå som urimelige, slik at staten og andre interessenter kan vurdere ordningene.

Staten forventer at:

E. Selskapet er åpen om utforming av, nivå på og utvikling i godtgjørelsen til ledende ansatte, og at godtgjørelsesordningene er klart forståelige for eiere, ledende ansatte og andre interessenter.

Staten er opptatt av åpenhet om styrets vurderinger av statens forventninger, f.eks. hvordan godtgjørelsen bidrar til selskapets mål og hvordan styret ved fastsettelse og justering av godtgjørelsen ivaretar at godtgjørelsen er konkurransedyktig, men ikke lønnsledende samt hensynet til moderasjon.

Videre, for at eiere og andre interessenter skal kunne vurdere godtgjørelsen til ledende ansatte, er det avgjørende med åpenhet om utformingen av, nivået på og utviklingen i godtgjørelsen til de ledende ansatte, herunder at ordningene er klart forståelige. Generelt oppleves særlig utformingen av resultatavhengig godtgjørelse, hva som skal til for å oppnå slik godtgjørelse og hvordan kriteriene vurderes i forbindelse med utbetaling, å være lite tilgjengelige. Kompliserte ordninger gjør at eiere, styret, ledende ansatte og andre må bruke uforholdsmessig mye tid på å forstå ordningene. En grunnleggende forutsetning for at resultatavhengig godtgjørelse skal være egnet til å insentivere mottaker, er at mottaker forstår hva som skal til for å øke uttellingen. Eksempelvis forventer staten at kriteriene som ligger til grunn for resultatavhengig godtgjørelse er uttalte og kan måles. For variable godtgjørelseselementer, bør det i styrets retningslinjer også komme klart frem hva som er potensiell maksimal utbetaling for den enkelte ledende ansatte.

Som det fremgår nedenfor i kommentarene til forventningen i avsnitt 2F forventer staten også åpenhet rundt styrets begrunnelser der ledende ansatte gis en høyere lønnsvekst, i prosent eller kroner, enn hva som er den gjennomsnittlige lønnsøkningen for øvrige ansatte.

Staten forventer at:

F. Forskjeller i godtgjørelsen til ledende ansatte og øvrige ansatte hensyntas i moderasjonsvurderingen, og at selskapet særskilt begrunner høyere lønnsjustering for ledende ansatte enn gjennomsnittlig lønnsjustering for selskapets øvrige ansatte. I denne vurderingen sees det også hen til kronemessig lønnsvekst for øvrige ansatte.

Større forskjell i godtgjørelsen mellom ledende ansatte og øvrige ansatte i selskapet kan være uheldig bl.a. fordi det kan skade selskapets omdømme gjennom å medføre urimelige forskjeller i selskapet og i samfunnet for øvrig.

Hensynet til moderasjon tilsier blant annet at styret tar hensyn til forskjeller i nivået på godtgjørelsen til ledende og øvrige ansatte. Dersom ledende ansatte får høyere årlig justering i fastlønn enn gjennomsnittet for øvrige ansatte, er staten opptatt av at selskapet begrunner dette. Moderasjon innebærer videre at styret og daglig leder i sin vurdering av lønnsjusteringer til ledende ansatte også ser hen til den kronemessige lønnsjusteringen til øvrige ansatte. Det kan også være relevant å se hen til samlet godtgjørelse.

Dersom veksten i samlet godtgjørelse, eller i enkelte godtgjørelseselementer, er større for ledende ansatte enn for øvrige ansatte, enten prosentvis eller kronemessig, er staten opptatt av at styret gir en særskilt begrunnelse i selskapets lønnsrapport. Regjeringen vurderer det slik at en bevisstgjøring rundt lønnsnivåer, herunder at lik prosentvis økning gir ulik kronemessig økning, er vesentlig for å bidra til å dempe lønnsveksten for ledende ansatte og for å forhindre at lønnsforskjellen mellom ledere og øvrige ansatte øker, da dette antas å kunne ha negativ påvirkning på selskapets omdømme og utvikling. Ved behandling av selskapets lønnsrapport på generalforsamling vil staten vurdere selskapets begrunnelse opp mot statens forventninger.

Staten forventer at:

G. Styret redegjør for hvordan det følger opp statens retningslinjer i datterselskaper.

Statens forventninger gjelder hele konsernet.¹² Selskapets organisering av virksomheten vil med andre ord ikke være avgjørende for forventningenes anvendelse. Samtidig er det i henhold til selskapslovgivningens rollefordeling generalforsamlingen og styret i det enkelte selskap som skal følge opp selskapets lederlønn. På denne bakgrunn forventer staten at styret i morselskapet følger opp at statens forventninger blir fulgt opp i hele konsernet og at det på et generelt og overordnet nivå fremgår av styrets retningslinjer for morselskapet hvordan dette gjøres. Hvis relevant og dekkende kan det for eksempel forklares at hele eller deler av styrets retningslinjer for morselskapet også er gjort gjeldende for godtgjørelse til ledende ansatte i selskapets datterselskaper.

Staten har forståelse for at det kan være særlige hensyn i datterselskaper. For utenlandske datterselskaper vil det for eksempel kunne være behov for lokale tilpasninger som innebærer avvik fra statens forventninger. Dette gjelder særlig de spesifikke forventningene knyttet til enkelte godtgjørelseselementer.

Staten forventer at:

H. Styret tar eierskap til, og arbeider aktivt med, styrets retningslinjer om godtgjørelse til ledende ansatte, lønnsrapporten samt daglig leders godtgjørelse.

Staten er ikke representert i styrene i selskapene med statlig eierandel, og er derfor avhengig av at styrene følger opp statens forventninger. Dersom utformingen og fastsettelsen av godtgjørelsesordningene i praksis delegeres til administrasjonen, kan dette gi uheldig press på godtgjørelsesordningene, f.eks. gjennom for enkelt oppnåelig resultatavhengig godtgjørelse. Styret bør bl.a. ta hensyn til at administrasjonen består av ansatte som også selv kan bli

¹² Jf. aksjeloven/allmennaksjeloven §§ 1-3.

direkte berørt av fastsettelsen av godtgjørelsesordningene, og at disse ofte rapporterer til konsernledelsen og/eller daglig leder. Staten vil som hovedregel ha dialog om lederlønn direkte med styret.

3 *Kommentarer til spesifikke forventninger til enkelte godtgjørelseselementer*

Nedenfor følger spesifikke forventninger og tilhørende kommentarer knyttet til enkelte godtgjørelseselementer. Det gjøres oppmerksom på at disse må vurderes i sammenheng med de generelle forventningene og kommentarene ovenfor.

3.1 *Bonus, aksjeprogrammer og opsjoner*

Staten forventer at:

- A. Selskapet gir nok informasjon om den resultatavhengige godtgjørelsen i styrets retningslinjer og lønnsrapport til at det er mulig å vurdere om ordningen fremmer selskapets ambisjoner, mål og strategier, virker insentiverende og er reelt variabel.
- B. Resultatavhengig godtgjørelse er basert på relevante, transparente og målbare kriterier.
- C. Maksimalt oppnåelig bonus ikke overstiger 25 pst. av fastlønn.
- D. Aksjeprogrammer¹³, herunder langtidsinsentivordninger¹⁴ (LTI), har bindingstid¹⁵ på minst tre år, uavhengig av om den ledende ansatte fortsatt er ansatt i selskapet.
- E. Summen av oppnåelig bonus og aksjeprogrammer i noterte selskaper ikke overstiger 55 pst. av fastlønn.
- F. Selskaper i kategori 2 ikke benytter egne bonusordninger for ledende ansatte.
- G. Opsjoner eller opsjonslignende ordninger ikke benyttes.
- H. Selskapet søker adgang til å kreve tilbake resultatbasert godtgjørelse som er tildelt på åpenbart feilaktig grunnlag eller villedende opplysninger fra vedkommende.

Gode godtgjørelsesordninger gjenspeiler selskapets ambisjoner, mål og strategier slik at det skapes et interessefellesskap mellom eiere og ledende ansatte. Resultatavhengig godtgjørelse, insentivbaserte ordninger i form av bonus-, aksjeprogrammer e.l., er særlig relevant i denne sammenheng. Det vises til de generelle forventningene beskrevet i avsnitt 2A og 2E ovenfor, og kommentarene til disse, for en nærmere beskrivelse av statens forventninger knyttet til utforming av resultatavhengig godtgjørelse, herunder kriteriene som benyttes. Statens forventning om maksimal størrelse på resultatavhengig godtgjørelse bidrar til å begrense eventuelle negative virkninger av ordninger som ikke sammenfaller med eiernes mål, jf. kommentarer til avsnitt 2H.

Staten er en langsiktig eier, som er opptatt av verdiutvikling over tid. Formålet med aksjeprogrammer med bindingstid, som langtidsinsentivordninger (LTI), er å bidra til langsiktig verdiutvikling gjennom at ledende ansatte eier aksjer i selskapet som ikke kan selges før bindingstiden har utløpt. Slike ordninger kan bidra til større sammenfall i interesser mellom eier og ledelse. Særlig for daglig leder, som antas å kunne påvirke aksjekursen mest gjennom sitt helhetlige ansvar for selskapet, kan en større andel LTI være mer hensiktsmessig. Som følge av reduksjon i maksimal tillatt bonus, kan summen av bonus og aksjeprogrammer ikke overstige 55 pst. av fastlønn. Maksimalt oppnåelig bonus skal fortsatt ikke overstige 25 pst. av fastlønn.

¹³ Med *aksjeprogram* menes ordninger med direkte aksjeeierskap uten foregående opsjon. Dette kan innebære at den ansatte får aksjen som godtgjørelse, rabatt ved aksjekjøp eller bonusutbetaling med betingelse om å kjøpe aksjer. Såkalte langtidsinsentivordninger (LTI) anses som et aksjeprogram.

¹⁴ En prestasjonsbasert godtgjørelse hvor nettobeløpet etter skatt må investeres i selskapets aksjer med bindingstid.

¹⁵ Bindingstid etter tildeling av godtgjørelsen etter en eventuell opptjeningsperiode.

Staten forventer bindingstid på minst tre år på aksjeprogrammer, men oppfordrer til lengre bindingstid. For at formålet med aksjeprogrammer ikke skal undergraves forventer staten at bindingstiden på aksjene overholdes også hvis arbeidsforholdet avsluttes i bindingsperioden, med mindre aksjene, eller markedsverdien av aksjene ved arbeidsforholdets sluttidspunkt, tilbakeføres/-betales av den ledende ansatte på sluttidspunktet.

Aksjeeierskap kan være egnet til å styrke interessefellesskapet mellom eiere og ledende ansatte. Staten er derfor positiv til aksjeeierskap i noterte selskaper også ut over det ledende ansatte eventuelt får gjennom aksjeprogrammer, f.eks. ved at en andel av et annet godtgjørelseselement, som fastlønn eller bonus, investeres i selskapets aksjer. Dette anses ikke som et aksjeprogram.

Aksjespareprogrammer for alle ansatte omfattes også av statens retningslinjer i den grad de benyttes av ledende ansatte. Det betyr at ledende ansattes deltakelse i alle former for aksjespareprogrammer skal ha en bindingstid på minst tre år og verdien av aksjespareprogrammet skal være inkludert i rammen på 55 pst. av fastlønn.

Staten vil i utgangspunktet kun støtte aksjeprogrammer i noterte selskaper. Det kan imidlertid unntaksvis være helt spesielle tilfeller hvor aksjebasert godtgjørelse kan være formålstjenlig for unoterte selskaper i kategori 1 innenfor rammen for bonus på 25 pst. av fastlønn. Staten vil ved eventuelle konkrete forslag fra styret vurdere om den kan støtte aksjebasert godtgjørelse basert på om det er klart i eiers interesse.

For selskaper i kategori 2 hvor staten søker bærekraftig og mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål, kan det være særlig krevende å finne gode kriterier som gjenspeiler selskapets strategier og mål. Staten har derfor en forventning om at denne typen selskaper ikke skal benytte egne bonusordninger for ledende ansatte.

3.2 Pensjon

Staten forventer at:

- A. Pensjonsvilkår for ledende ansatte er på linje med øvrige ansattes vilkår i selskapet.
- B. Pensjonsgrunnlaget for alderspensjon ikke overstiger maksimalgrensen, herunder satsene, i de skattefaviserte kollektive pensjonsordningene i Norge (p.t. 12 G).
- C. Det ved avtaler om ytelsespensjon tas hensyn til eventuell ytelsespensjon som er opptjent fra andre stillinger og at samlet pensjonsutbetaling ikke overstiger 66 pst. av lønn opp til 12 G.
- D. Det ikke påløper pensjonskostnader ut over hva som følger av en eventuell skattefavisert ytelsesordning når en leder ikke lenger er ansatt i selskapet.

Forventningen om at pensjonsvilkår for ledende ansatte er på linje med øvrige ansattes vilkår i selskapet innebærer bl.a. at særskilte ordninger for ledende ansatte som førtidspensjon og kort opptjeningstid som gir gunstige utbetalinger, ikke er i tråd med statens forventning.

Staten har siden 2015 ikke støttet pensjonsgrunnlag for alderspensjon som overstiger maksimalgrensen i de skattefaviserte kollektive pensjonsordningene i Norge (p.t. 12 G og maksimalsatser på 7 pst. av lønn mellom 0 G og 12 G, samt tillegg på 18,1 pst. av lønn mellom 7,1 G og 12 G). Dette innebærer at pensjoner ikke finansieres over selskapets egen drift, som innebærer en stor langsiktig kostnad. Forventningen støtter også opp under hovedprinsippet om at fastlønn bør være hovedelementet i en godtgjørelsesordning. Videre vil en ramme på 12 G bidra til økt åpenhet om nivået på lederlønningene. Pensjon synes i mindre

grad å påvirke innsats og motivasjon enn lønn som mottas i dag eller i nær fremtid. Høye pensjonskostnader kan derfor koste mer for selskapet enn det gir i opplevd lønnseffekt for mottakeren.

Det er få selskaper som tilbyr sine ansatte ytelsespensjon. Omtalen i avsnitt 3.2. C er beholdt ettersom det fremdeles er en del ledende ansatte som har slike avtaler.

3.3 Sluttvederlag¹⁶

Staten forventer at:

- A. Dersom selskapet inngår avtale om sluttvederlag, overstiger ikke avtalt sluttvederlag og lønn i oppsigelsestiden 12 månedslønner i sum.
- B. Sluttvederlaget reduseres normalt krone for krone dersom den ledende ansatte i sluttvederlagsperioden tiltrer ny stilling, får nye lønnede verv eller mottar inntekt fra næringsvirksomhet hvor vedkommende er aktiv eier.
- C. Dersom den ledende ansatte selv tar initiativ til å avslutte arbeidsforholdet, gis det ikke sluttvederlag.

Staten er opptatt av at selskapet ikke skal betale urimelige vederlag til ansatte som forlater selskapet. Samtidig er det klart at situasjoner hvor det er aktuelt å betale sluttvederlag kan ha mange aspekter. Sluttvederlag som overstiger 12 måneders fastlønn inkludert oppsigelsestid vil sjelden være rimelig og i samsvar med hensynet til moderasjon. Videre er det urimelig dersom vedkommende får sluttvederlag samtidig med inntekt fra andre stillinger, verv eller for øvrig mottar inntekt som gir eller erstatter arbeidsinntekt. Med "verv" menes profesjonelle verv.

4 Virkningstidspunkt og implementering

Statens retningslinjer for lederlønn er fastsatt 12. desember 2022. Staten forventer at statens retningslinjer er fulgt opp i styrets retningslinjer for lederlønn gjeldende fra 2023, og reflektert i lønnsrapporten for regnskapsåret 2023.

Staten har forståelse for at det kan være krevende å endre godtgjørelsesavtaler som er i strid med disse retningslinjene, men som er inngått før fastsettelsen av retningslinjene. Staten er opptatt av at styret vurderer hvilket handlingsrom det har i det enkelte tilfellet.

Når det gjelder hvilke avtaler som anses å være inngått etter fastsettelsen av retningslinjene foruten nyinngåtte avtaler, anser staten også en reforhandlet avtale i forbindelse med en ny stilling som en ny avtale. Et eksempel er dersom en ledende ansatt skifter stilling i konsernledelsen og i den forbindelse reforhandler sine vilkår. I et slikt tilfelle vil statens forventninger gjelde, herunder rammen på 12 G for pensjon, i forbindelse med reforhandlingen av avtalen.

¹⁶ *Sluttvederlag* omfatter kompensasjon i tilknytning til fratredelse og kan inneholde etterlønn, arbeidsfrie perioder, andre finansielle ytelser og naturalytelser.