



DET KONGELIGE  
NÆRINGS- OG FISKERIDEPARTEMENT

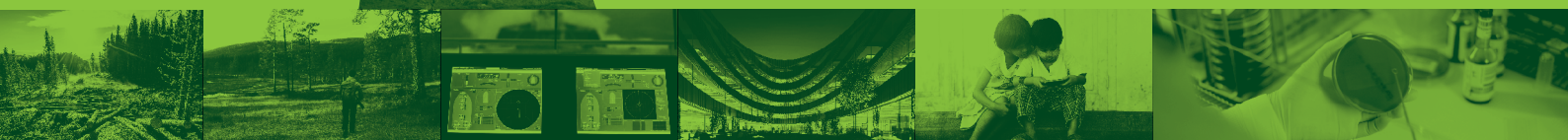
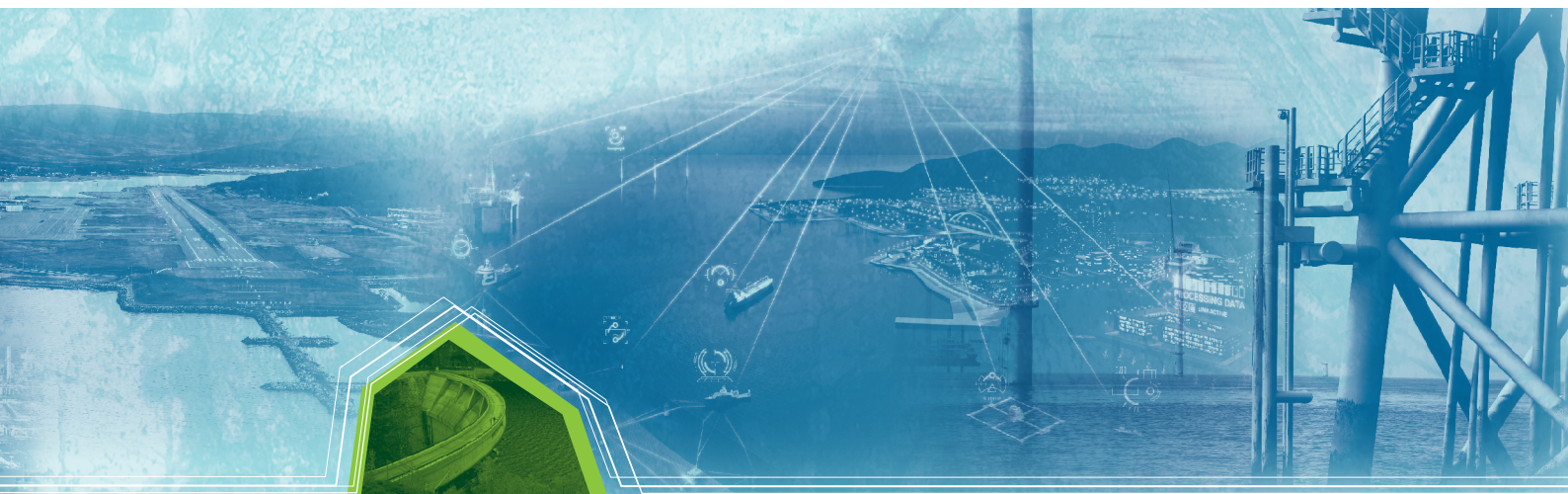
# Meld. St. 8

(2019–2020)

Melding til Stortinget

## Statens direkte eierskap i selskaper

Bærekraftig verdiskaping







DET KONGELIGE  
NÆRINGS- OG FISKERIDEPARTEMENT

# Meld. St. 8

(2019–2020)

Melding til Stortinget

---

Statens direkte eierskap i selskaper

Bærekraftig verdiskaping



# Innhold

<b>1</b>	<b>Innledning og sammendrag .....</b>	5	6.3.3	Eierandel over 50 prosent, men under to tredjedel .....	41
1.1	Innledning .....	5	6.3.4	Eierandel på to tredjedel eller mer, men under 100 prosent .....	42
1.2	Sammendrag .....	8	6.3.5	Eierandel på 100 prosent .....	43
<b>Del I</b>	<b>Hvorfor staten eier .....</b>	13	6.4	Selskapene som ikke er kategorisert .....	56
<b>2</b>	<b>Historisk forløp .....</b>	15			
<b>3</b>	<b>Begrunnelser for statlig eierskap .....</b>	17	<b>Del III</b>	<b>Hvordan staten eier – statens eierutøvelse .....</b>	57
3.1	Selskaper som primært opererer i konkurranse med andre .....	17	<b>7</b>	<b>Eierutøvelsen skal bidra til å nå statens mål som eier .....</b>	59
3.2	Organisering av statens oppgaveløsning i selskap .....	20	7.1	Staten har tydelige mål som eier ..	59
3.3	Organisering som selskap påvirker styringen .....	20	7.1.1	Høyest mulig avkastning over tid	59
3.4	Mulige utfordringer ved at staten eier selskaper .....	21	7.1.2	Mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål .....	59
<b>Del II</b>	<b>Hva staten eier .....</b>	25	7.1.3	Målene skal nås på en bærekraftig og ansvarlig måte .....	60
<b>4</b>	<b>Oversikt over statens eierskap</b>	27	7.2	Samfunnsutvikling som påvirker selskapene og statens eierutøvelse	61
<b>5</b>	<b>Vurdering av eierskapet og kategorisering av selskapene....</b>	30	<b>8</b>	<b>Rammeverk for statens eierutøvelse .....</b>	63
5.1	Begrunnelser og mål for statens eierskap i det enkelte selskap vurderes jevnlig .....	30	8.1	Konstitusjonelle rammer – regjeringen forvalter statens eierskap .....	63
5.2	Kategorisering av selskaper med statlig eierandel .....	31	8.2	Selskapsformer benyttet ved statens eierskap .....	64
5.3	Regjeringen vil over tid redusere statens eierskap .....	31	8.3	Selskapsrettslige rammer .....	65
<b>6</b>	<b>Gjennomgang av selskapene med statlig eierandel.....</b>	33	8.3.1	Statsrådets myndighet i selskapet	65
6.1	Selskapene i kategori 1 .....	33	8.3.2	Selskapets ledelse forvalter selskapet .....	66
6.2	Selskapene i kategori 2 .....	34	8.3.3	Særregler for selskaper heleid av staten .....	67
6.2.1	Eierandel på en tredjedel eller mindre .....	34	8.3.4	Statsrådets eiermyndighet påvirkes av eierandelen .....	67
6.2.2	Eierandel over en tredjedel, men ikke over 50 prosent .....	35	8.4	EØS-avtalen – forbud mot statsstøtte .....	68
6.2.3	Eierandel over 50 prosent, men under to tredjedel .....	36	8.5	Andre sentrale rammeverk for statens eierutøvelse .....	68
6.2.4	Eierandel på to tredjedel eller mer, men under 100 prosent .....	37	8.5.1	Begrensninger i adgang til å inneha styreverv .....	68
6.2.5	Eierandel på 100 prosent .....	37	8.5.2	Reglement for økonomistyring i staten .....	69
6.3	Selskapene i kategori 3 .....	39	8.5.3	OECDs retningslinjer for eierstyring av selskaper med statlig eierandel .....	69
6.3.1	Eierandel på en tredjedel eller mindre .....	39	8.5.4	Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse .....	70
6.3.2	Eierandel over en tredjedel, men ikke over 50 prosent .....	40	8.6	Særskilte rammer for selskaper med oppdrag fra staten .....	70

<b>9</b>	<b>Statens ti prinsipper for god eierstyring .....</b>	<b>73</b>	12.3	Staten har eierdialog med selskapet – eiermyndighet utøves på generalforsamling .....	95
<b>10</b>	<b>Statens forventninger til selskapene skal bidra til å nå statens mål som eier .....</b>	<b>74</b>	12.4	Statens eierskap skal utøves i tråd med prinsippet om likebehandling av aksjeeiere .....	96
10.1	Operasjonalisering av statens mål: Høyest mulig avkastning over tid og mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål .....	74	12.5	Oppfølging av selskapet er strukturert rundt ulike tema for å bidra til å nå statens mål som eier på en bærekraftig og ansvarlig måte .....	96
10.2	Bærekraftig verdiskaping, tydelige mål og klare strategier ....	76	12.5.1	Vurdering av selskapets mål-oppnåelse .....	97
10.3	Ressurser og organisering .....	78	12.5.2	Virksomhetsstyring .....	97
10.4	Insentiver .....	82	12.5.3	Kapitalstruktur og utbytte .....	98
10.5	Ansvarlig virksomhet .....	83	12.5.4	Åpenhet og rapportering .....	99
10.6	Prestasjons- og risikostyring .....	86	12.6	Nærmere om oppfølging ved svak måloppnåelse over tid eller vesentlige avvik fra statens forventninger .....	100
10.7	Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse .....	87	12.7	Staten er positiv til transaksjoner som skal bidra til å nå statens mål som eier .....	100
10.8	Organisering av styrets arbeid .....	87	12.8	Skille mellom statens ulike roller og rettferdig konkurranse .....	101
10.9	Åpenhet og rapportering .....	88	12.9	Organisering av statens eierskapsforvaltning .....	101
<b>11</b>	<b>Styresammensetting og -godtgjørelse skal bidra til å nå statens mål som eier .....</b>	<b>91</b>	<b>13</b>	<b>Staten skal vise åpenhet om sitt eierskap og sin eierutøvelse .....</b>	<b>103</b>
11.1	Hensyn ved styresammensetting ..	91	<b>14</b>	<b>Økonomiske og administrative konsekvenser .....</b>	<b>104</b>
11.2	Statens prosess for styrevalg-/valgkomitéarbeid .....	92	<b>Vedlegg</b>		
11.3	Hensyn ved fastsettelse av godtgjørelse til styret og andre styrende organer .....	93	1	Alfabetisk oversikt over selskapene med sidehenvisning ..	105
<b>12</b>	<b>Oppfølging av selskapene skal bidra til å nå statens mål som eier .....</b>	<b>95</b>			
12.1	Staten skal være en ansvarlig eier	95			
12.2	Oppfølging av selskapet og statens forventninger baseres på vesentlighet .....	95			



DET KONGELIGE  
NÆRINGS- OG FISKERIDEPARTEMENT

# Meld. St. 8

(2019–2020)

Melding til Stortinget

---

## Statens direkte eierskap i selskaper

### Bærekraftig verdiskaping

*Tilråding fra Nærings- og fiskeridepartementet 22. november 2019,  
godkjent i statsråd samme dag.  
(Regjeringen Solberg)*

## 1 Innledning og sammendrag

### 1.1 Innledning

Statens direkte eierskap omfatter selskapene hvor statens eierskap forvaltes direkte av et departement. Dette utgjør i dag 73 selskaper. Siden 2002 er det i hver stortingsperiode lagt frem for Stortinget én melding om statens samlede direkte eierskap, en såkalt eierskapsmelding. I eierskapsmeldingen redegjør regjeringen for *hvorfor* staten eier direkte i selskaper, *hva* staten eier, inkludert hva som er statens begrunnelse for eierskapet og statens mål som eier i hvert selskap, samt *hvordan* staten utøver sitt eierskap, inkludert statens prinsipper for god eierstyring og statens forventninger til selskapene.

Selskapene med statlig eierandel er en betydningsfull gruppe selskaper i Norge som leverer varer og tjenester som er viktige for samfunnet. Det er i siste instans det norske folk som er eiere av statens eierandel i selskapene. Staten forvalter eierskapet på vegne av fellesskapet. For å ta vare på verdiene må de forvaltes på en profesjonell og ansvarlig måte. Hvis ikke forringes fellesskapets

verdier. Som følge av statens betydelige eierskap, er profesjonell og forutsigbar forvaltning av eierskapet også av betydning for tilliten til det norske kapitalmarkedet.

#### *Rammene for statens eierutøvelse ligger fast*

Rammene for statens eierutøvelse har ligget fast siden tidlig på 2000-tallet. Disse har fungert godt og har bred politisk enighet. Viktige elementer har vært og legges fortsatt til grunn gjennom denne eierskapsmeldingen:

- Selskapslovgivningens rollefordeling mellom eier, styret og daglig leder.
- Allment anerkjente eierstyringsprinsipper og -standarder.
- Eiermyndighet utøves på generalforsamling.
- Kompetente styrer.
- Tydelig skille mellom statens eierrolle og andre roller.
- Rettferdig konkurranse mellom selskaper med og uten statlig eierandel.

Disse rammene gir forutsigbarhet for selskapene og kapitalmarkedet, noe som har vært en forutsetning for at selskapene har kunnet videreutvikle sin virksomhet og skape verdier. Det er ikke noe i dag som tyder på at det er en såkalt statsrabatt for børsnoterte selskaper med statlig eierandel.

I denne eierskapsmeldingen er statens prinsipper for god eierstyring, i tråd med navnet, rendyrket til kun å omhandle statens eierutøvelse. De viktigste rammene og føringene nevnt over er samlet i prinsippene.

Regjeringen vil fortsatt føre en ansvarlig eierpolitikk basert på fastlagte rammer. Med dette som utgangspunkt er eierpolitikken tydeliggjort og videreutviklet. Jevnlig videreutvikling av statens eierpolitikk gjennom eierskapsmeldinger og oppfølging av dette er regjeringens viktigste tiltak for å bidra til at statens eierskap forvaltes godt. Norge skal være internasjonalt ledende på utøvelsen av statlig eierskap.

#### *Begrunnelser for eierskapet og statens mål som eier i hvert selskap er tydeliggjort*

*Begrunnelsen* for eierskapet angir årsaken til at staten har direkte eierskap i det aktuelle selskapet og ivaretas gjennom å eie en bestemt andel i selskapet og som oftest gjennom bestemmelser i vedtektene. En begrunnelse for statlig eierskap som er tydeliggjort i denne meldingen er hensynet til samfunnsikkerhet og beredskap.

Statens *mål som eier* søkes oppnådd innenfor bestemmelsene i vedtektene. Staten setter tydelige mål som eier i hvert selskap og gir styret nødvendig frihet og ansvar til å forvalte og videreutvikle selskapet best mulig. Staten bidrar til måloppnåelse gjennom å være en støttende og utfordrende eier.

For selskapene som primært opererer i konkurranse med andre har staten som eier mål om høyest mulig avkastning over tid. Styring basert på et slikt mål fører til god bruk av ressursene i det enkelte selskap og bidrar til at selskapene er lønnsomme og konkurransedyktige og skaper verdier over tid. Dette er en forutsetning for en ansvarlig forvaltning av det norske folks verdier.

For selskapene som primært ikke opererer i konkurranse med andre har staten som eier ulike sektorpolitiske mål, ofte knyttet til et oppdrag de skal løse på vegne av staten. De sektorpolitiske målene skal oppnås mest mulig effektivt.

Høyest mulig avkastning eller mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål *over tid* forutsetter at selskapene er bærekraftige. Dette innebærer at selskapene balanserer økonomiske,

sosiale og miljømessige forhold på en måte som bidrar til langsiktig verdiskaping.

#### *Systemet for kategorisering av selskapene er forenklet*

Selskapene plasseres i tre kategorier basert på statens mål som eier og om staten har en begrunnelse for eierskapet. Dette er en videreutvikling og forenkling fra tidligere meldinger, for å tydeliggjøre skillet mellom selskapene hvor statens mål som eier er høyest mulig avkastning over tid og selskapene hvor staten har sektorpolitiske mål.

Selskapene som primært opererer i konkurranse med andre, der staten som eier har mål om høyest mulig avkastning over tid, er plassert i *kategori 1* og *2*. I kategori 1 inngår selskapene hvor staten ikke lenger har en begrunnelse for eierskapet. I kategori 2 inngår selskapene hvor staten har særskilte begrunnelser for eierskapet. Selskapene i *kategori 3* opererer primært ikke i konkurranse med andre. For disse selskapene har staten ulike sektorpolitiske mål for hvert selskap, som skal oppnås mest mulig effektivt.

Tidligere var selskapene som staten eide for å beholde norsk hovedkontor plassert i en egen kategori. Det anses ikke lenger som hensiktsmessig å trekke frem kun én begrunnelse for statlig eierskap i systemet for kategorisering. For flere av selskapene staten eier på grunn av norsk hovedkontor har staten også andre begrunnelser for sitt eierskap. Endret kategorisering påvirker ikke statens eierutøvelse i disse selskapene.

Statens mål som eier i 45 selskaper er mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål (selskapene i kategori 3). Denne meldingen er gjort mer relevant for selskapene i kategori 3 ved at beskrivelsen av og eksempler på hvordan politikken skal forstås i større grad er rettet mot også disse selskapene.

#### *Statens eierutøvelse skal bidra til bærekraftig verdiskaping*

Statens eierutøvelse skal bidra til å nå statens mål som eier. Som en langsiktig og ansvarlig eier bidrar staten til bærekraftig verdiskaping og fremmer ansvarlighet i selskapene. Godt eierskap bidrar til å skape verdier og gode tjenester og produkter til fellesskapet, både i dag og i fremtiden.

Utviklingstrekk i samfunnet, som blant annet globalisering, teknologisk utvikling, klimaendringer og knapphet på ressurser, påvirker selskapene og statens eierutøvelse. Gjennom FNs bærekraftsmål og Paris-avtalen er det satt globale mål for en bærekraftig utvikling. Dette vil berøre de



fleste selskapene i statens portefølje. Det er avgjørende for staten at selskapene forblir konkurransedyktige, effektive og relevante på sikt. For å bidra til dette må selskapene gis tilstrekkelig handlingsrom for å tilpasse seg endrede omgivelser. Dette er reflektert i statens forventninger til selskapene.

#### *Statens forventninger til selskapene er videreutviklet og tydeliggjort*

Staten har tydelige forventninger til selskapene på en rekke områder. Felles for alle forventningene er at de støtter opp under statens mål som eier om høyest mulig avkastning over tid eller effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål.

Staten forventer blant annet at selskapene har en overordnet plan for bærekraftig verdiskaping. En slik plan forutsetter at selskapet forstår dets drivere for verdiskaping på lang sikt. Dette er vesentlig i lys av aktuelle samfunnsendringer. Et eksempel er klimaendringer og påfølgende risiko og muligheter som selskapene må håndtere. Planen for bærekraftig verdiskaping konkretiseres i tydelige mål og strategier. Staten er også mer tydelig på hva den forventer at selskapene rapporterer på og er åpne om.

Det er fortsatt for få kvinner i toppen av norsk næringsliv. Den lave kvinneandelen betyr at verdifulle ressurser ikke benyttes fullt ut. Regjeringen har en ambisjon om minst 40 prosent av begge kjønn i ledergruppene i statlige selskaper. I Statens eierberetning for 2018 fremgår det at for selskapene med statlig eierandel er det allerede en gjennomsnittlig kvinneandel på 40 prosent i toppledelsen. Andelen varierer imidlertid mellom selskapene og er lavere på ledernivå under toppledelsen. Undersøkelser viser at det er sammenheng mellom mangfold i ledelse og selskapers lønnsomhet og utvikling. Regjeringen har tydelige forventninger til selskapene både når det gjelder mangfold generelt og kjønnsbalanse spesielt. Staten forventer at selskapene har tydelige mål og tiltak for å fremme økt relevant mangfold, inkludert bedre kjønnsbalanse, i selskapet. Vi er avhengig av at selskapene benytter seg av kompetansen fra alle deler av befolkningen.

Det er avgjørende at selskapene med statlig eierandel får rekruttert og beholdt gode ledere. Regjeringen forventer at godtgjørelsen til selskapenes ledende ansatte er konkurransedyktig, men ikke lønnsledende sammenlignet med tilsvarende selskaper og virksomheter. Samtidig har regjeringen en tydelig forventning om at hensynet til moderasjon ivaretas. I denne meldingen har regje-

ringen styrket forventningene til selskapenes åpenhet om utformingen av, nivået på og utviklingen i godtgjørelsen til ledende ansatte. Dette inkluderer åpenhet om styrets vurderinger av hvordan godtgjørelsen bidrar til selskapets mål, samt ivaretar konkurransedyktighet og moderasjon.

Samfunnet stiller stadig økte krav og forventninger til selskapers arbeid med ansvarlig virksomhet. Selskapene med statlig eierandel har stor offentlig interesse. Ansvarlig virksomhet bidrar til å styrke tilliten og legitimiteten til selskapene. Regjeringen forventer at selskapene er ledende i sitt arbeid med ansvarlig virksomhet. Det innebærer blant annet å identifisere og håndtere vesentlige risikoområder for de som påvirkes av virksomheten, forankre arbeidet i styret, integrere det i selskapets mål, strategi og retningslinjer samt følge internasjonalt anerkjente retningslinjer, prinsipper og konvensjoner.

Selskapers skatteadferd er et område som har fått økt oppmerksomhet. Det pågår et stadig større internasjonalt arbeid mellom ulike land med formål om å hindre uthuling av ulike lands skattegrunnlag og sikre at inntektene skattlegges der verdiskapingen skjer. Regjeringen forventer at selskapene har en offentlig tilgjengelig begrunnet skattepolicy, som redegjør for hovedprinsippene for selskapets skatteadferd.

Regjeringen er opptatt av at styrene leverer på statens mål som eier og tar eierskap til områdene der staten har forventninger. Ved svak måloppnåelse over tid eller vesentlige avvik fra statens forventninger, vurderer staten hvordan dette kan følges opp. Dette skjer først og fremst gjennom eierdialogen og ved behov gjennom beslutninger på generalforsamling.

#### *Regjeringen vil over tid redusere statens eierskap*

Regjeringen mener at privat eierskap bør være hovedregelen i norsk næringsliv. Staten bør kun ha eierandeler i selskaper når det er den beste løsningen for å ivareta ulike behov staten har. Staten bør ikke ha større eierandeler i enkelt-selskaper enn det som er nødvendig ut fra begrunnelsen for eierskapet. For å bidra til et mer spredt eierskap, ønsker regjeringen over tid å redusere statens eierskap. Regjeringen har fullmakt fra Stortinget til å redusere statens eierskap helt eller delvis i følgende selskaper i kategori 1: Ambita, Baneservice, Entra og Mesta. I statsbudsjettet for 2020 har regjeringen i tillegg bedt Stortinget om fullmakt til helt eller delvis salg, eventuelt avvikling, av GIEK Kredittforsikring.

## 1.2 Sammendrag

Her gis et sammendrag av meldingens kapittel 2–13.

### Hvorfor staten eier

Forløpet til statens eierskap i selskaper kan grovt sett deles i tre: Næringsvirksomhet initiert av staten, eksisterende næringsvirksomhet overtatt av staten og egenproduksjon av varer og tjenester.

Begrunnelser for hvorfor staten er eier i selskaper i dag kan deles i to grupper. Den første gruppen er selskaper som primært opererer i konkurranse med andre. Begrunnelser for statlig eierskap i disse selskapene er blant annet ringvirkninger fra hovedkontorfunksjoner, samfunnsikkerhet og beredskap, markedssvikt i deler av kapitalmarkedet og eierskap til naturressurser. Den andre gruppen omfatter begrunnelser for å organisere statens oppgaveløsning i selskap. Begrunnelser er blant annet å gi virksomheten større operasjonell selvstendighet eller faglig uavhengighet. Disse selskapene opererer primært ikke i konkurranse med andre, og alternativet til statlig eierskap er ofte å organisere virksomheten som forvaltningsorgan.

Regjeringen benytter statlig eierskap når det er et effektivt virkemiddel.

Selv om det i flere tilfeller er gode begrunnelser for at staten er eier i selskaper, medfører statlig eierskap noen særskilte utfordringer. Dette kan være potensielle rollekonflikter mellom statens ulike roller, forsterkede prinsipal-agent-problemer, svakere forutsetninger for å utøve verdiskapende eierskap og uheldig maktkonsentrasjon. Statens eierpolitikk, som fremlagt i denne meldingen, tar sikte på å redusere slike utfordringer og å bidra til best mulig måloppnåelse i det enkelte selskap.

### Hva staten eier

Statens direkte eierskap utgjør i dag 73 selskaper. Eierskapet er betydelig både i antall selskaper og verdier. Verdien av statens eierandeler i selskapene hvor statens mål som eier er høyest mulig avkastning over tid var ved utgangen av 2018 beregnet til 833 milliarder kroner. Av dette utgjorde 698 milliarder kroner statens aksjer på Oslo Børs. Statens andel av bokført egenkapital fratrukket minoritetsinteresser i de andre selska-

pene var ved utgangen av 2018 på 155 milliarder kroner.

Staten vurderer jevnlig begrunnelser for sitt eierskap og mål som eier i hvert selskap, slik at dette er oppdatert og relevant, samt legger til rette for at staten effektivt kan løse ulike oppgaver eller ivareta ulike behov.

### Kategorisering av selskapene

Basert på statens mål som eier og hvorvidt staten har en begrunnelse for eierskapet er selskapene delt inn i tre kategorier. Selskapene som primært opererer i konkurranse med andre er i kategori 1 og 2. Selskapene som primært ikke opererer i konkurranse med andre er i kategori 3.

I *kategori 1* inngår selskapene der staten har mål om høyest mulig avkastning over tid og hvor staten ikke lenger har en begrunnelse for eierskapet. Regjeringen har en ambisjon om å redusere statens eierskap i disse selskapene.

I *kategori 2* inngår selskapene der staten har mål om høyest mulig avkastning over tid, og hvor staten har særskilte begrunnelser for eierskapet. Begrunnelsene for eierskapet i hvert selskap ivaretas gjennom at staten eier en bestemt andel i selskapet og som oftest gjennom bestemmelser i vedtektene.

I *kategori 3* inngår selskapene der staten søker mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål.

Statens begrunnelse for eierskapet og mål som eier i hvert selskap fremgår i kapittel 6.

### Regjeringen vil over tid redusere statens eierskap

Regjeringen vurderer løpende muligheter, tidspunkt og prosess for å kunne redusere statens eierskap i selskapene i kategori 1. Eventuelle reduksjoner i statens eierskap gjennomføres kun dersom det anses å være økonomisk gunstig for staten. Det kan være aktuelt å redusere statens eierskap også i andre selskaper, for eksempel dersom statens begrunnelse for eierskapet i et selskap bortfaller eller dersom statens begrunnelse for eierskapet kan ivaretas gjennom andre eierstrukturer eller virkemidler.

Det kan være aktuelt for staten å etablere nye selskaper, inkludert ved å skille ut statlig virksomhet, dersom det er gode begrunnelser for dette. Regjeringen vil normalt ikke kjøpe aksjer i etablerte selskaper hvor staten i dag ikke er eier.

## Hvordan staten eier

*Eierutøvelsen skal bidra til å nå statens mål som eier*

Regjeringen arbeider for størst mulig samlet verdiskaping innenfor bærekraftige rammer og gode tjenester til befolkningen. Med verdiskaping gjennom statlig eierskap menes her oppnåelse av statens mål som eier, enten høyest mulig avkastning over tid eller mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål.

Statens eierutøvelse skal bidra til å nå statens mål som eier. Høyest mulig avkastning eller mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål *over tid* forutsetter at selskapet er bærekraftig. Et bærekraftig selskap balanserer økonomiske, sosiale og miljømessige forhold på en måte som bidrar til langsiktig verdiskaping og slik at dagens behov ivaretas uten å ødelegge muligheten for at kommende generasjoner kan få dekket sine behov. Videre er staten opptatt av at selskapets virksomhet er ansvarlig. Det innebærer å identifisere og håndtere risikoen selskapet påfører mennesker, samfunn og miljø. Hensynet til bærekraft og ansvarlig virksomhet er reflektert i statens forventninger til selskapene og hvordan staten følger opp selskapene.

*Statens ti prinsipper for god eierstyring*

Prinsippene, sammen med statens mål som eier, legger grunnlaget for hvordan staten utøver sitt eierskap. De sentrale rammene for statens eierutøvelse, som det over tid har vært bred politisk enighet om, er i denne meldingen samlet i statens ti prinsipper for god eierstyring, jf. figur 1.1.

*Statens forventninger til selskapene*

Som eier har staten tydelige forventninger til selskapene, og ønsker gjennom dette å bidra til å nå statens mål som eier på en bærekraftig og ansvarlig måte.

Selskapenes arbeid på de ulike forventningsområdene bør tilpasses selskapenes egenart, størrelse, risiko og hva som er vesentlig for det enkelte selskap. Forventningene bygger i stor grad på internasjonal god praksis og internasjonalt anerkjente retningslinjer.

Forventningene er oppsummert i figur 1.2 og forklart i kapittel 10. Der er det også gitt eksempler på god praksis på utvalgte områder, som inspirasjon for selskapenes arbeid.

Statens ti prinsipper for god eierstyring	
1.	Staten skal være en ansvarlig eier.
2.	Staten skal vise åpenhet om statens eierskap og eierutøvelse.
3.	Statens eierutøvelse skal bidra til å nå statens mål som eier. Dette skjer gjennom forventninger til selskapene, stemmegivning på generalforsamling og annen eierutøvelse.
4.	Statens eierutøvelse skal legge til grunn selskapslovgivningens ansvars- og rollefordeling mellom eier, styret og daglig leder, samt allment anerkjente eierstyringsprinsipper og -standarder.
5.	Statens eiermyndighet i selskapet skal utøves på generalforsamling.
6.	Styret har ansvaret for å forvalte selskapet. Staten skal vurdere selskapets måloppnåelse og arbeid med statens forventninger og styrets bidrag til dette.
7.	Relevant kompetanse skal være hovedhensynet ved statens arbeid med styresammensetting. Staten skal også vektlegge kapasitet og mangfold ut fra selskapets egenart.
8.	Statens eierskap skal utøves i tråd med selskapsrettens prinsipp om likebehandling av aksjeeiere.
9.	Statens eierrolle skal skilles fra statens øvrige roller.
10.	Statlig eierskap skal ikke urettmessig medføre andre konkurransevilkår, verken fordeler eller ulemper, sammenlignet med selskaper uten statlig eierandel.

Figur 1.1 Statens ti prinsipper for god eierstyring.

<b>Statens forventninger til selskapene</b>	
<b>Tema</b>	<b>Staten forventer at:</b>
Overordnet mål for eierutøvelsen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selskapene i kategori 1 og 2 leverer høyest mulig avkastning over tid.</li> <li>Selskapene i kategori 3 har mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål. Dersom selskapet også har virksomhet i konkurranse med andre, forventer staten normalt høyest mulig avkastning over tid fra denne delen av selskapets virksomhet.</li> </ul>
Bærekraftig verdiskaping, tydelige mål og strategier	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selskapet har en overordnet plan for bærekraftig verdiskaping.</li> <li>Selskapet utarbeider og implementerer tydelige mål og strategier og rapporterer på disse.</li> <li>Valg av risikonivå er en integrert del av selskapets strategi.</li> </ul>
Faktorer med betydning for oppnåelse av selskapets mål og gjennomføring av strategi:	
Ressurser og organisering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selskapets ressurser forvaltes og organiseres effektivt og slik at de fremmer oppnåelse av selskapets mål og støtter selskapets strategi. Med ressurser menes alt selskapet nyttiggjør seg av i sine prosesser, som medarbeidere, kapital, bedriftskultur, relasjoner, naturressurser og andre materielle og immaterielle eiendeler.</li> <li>Selskapet arbeider planmessig med rekruttering og utvikling av medarbeidere og har tydelige mål og tiltak for å fremme økt relevant mangfold, inkludert bedre kjønnsbalanse, i selskapet.</li> <li>De børsnoterte selskapene er åpne om hva de anser som hensiktsmessig kapitalstruktur og utbyttensnivå til markedet. De unoterte selskapene er åpne om sine vurderinger av hensiktsmessig kapitalstruktur og utbyttensnivå til eierne.</li> </ul>
Insentiver	<ul style="list-style-type: none"> <li>Godtgjørelse og andre insentiver i selskapet fremmer oppnåelse av selskapets mål.</li> <li>Godtgjørelse til ledende ansatte er konkurransedyktig, men ikke lønnsledende og hensynet til moderasjon ivaretas.</li> <li>Selskapet er åpen om utformingen av, nivået på og utviklingen i godtgjørelsen til ledende ansatte.</li> </ul> <p>Forventningene er utdypet i statens retningslinjer for godtgjørelse til ledende ansatte.</p>
Ansvarlig virksomhet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selskapet er ledende i sitt arbeid med ansvarlig virksomhet.</li> <li>Selskapet arbeider for å ivareta menneskerettigheter og arbeidstakerrettigheter, redusere sitt klima- og miljøfotavtrykk og forebygge økonomisk kriminalitet som blant annet korrupsjon og hvitvasking av penger.</li> <li>Selskapet har en begrunnet skattepolicy som er offentlig tilgjengelig.</li> <li>Selskapet gjennomfører aktsomhetsvurderinger i tråd med anerkjente metoder.</li> <li>Selskapet er åpen om vesentlige områder, mål og tiltak innenfor sitt arbeid med ansvarlig virksomhet.</li> </ul>
Prestasjons- og risikostyring	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selskapet måler verdiskaping, oppnåelse av mål og gjennomføring av tiltaksplaner. De viktigste prestasjonsindikatorne rapporteres til eierne.</li> <li>Selskapet har effektiv risikostyring som er tilpasset selskapets virksomhet, mål og strategi.</li> </ul>
NUES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selskapet følger Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse, der den er relevant og tilpasset selskapets virksomhet.</li> </ul>
Styrets arbeid	<ul style="list-style-type: none"> <li>Styret følger ledende praksis for godt styrearbeid tilpasset selskapets virksomhet.</li> </ul>
Åpenhet og rapportering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selskapet er åpen om og rapporterer på vesentlige forhold knyttet til virksomheten.</li> </ul>

Figur 1.2 Statens forventninger til selskapene.

### *Styresammensetting og -godtgjørelse som bidrar til måloppnåelse*

En av de viktigste oppgavene for staten som eier er å bidra til sammensetting av kompetente og vel-fungerende styrever, som ivaretar selskapets behov og aksjonærfellesskapets interesser. Staten er ikke representert i styrene.

Relevant kompetanse er det viktigste hensynet ved statens arbeid med styresammensetting. Styret i det enkelte selskap bør samlet sett ha kompetanse ut fra selskapets virksomhet (formål), bransje, muligheter og utfordringer, samt statens mål som eier. Staten vektlegger også kapasitet og mangfold ut fra selskapets egenart.

Godtgjørelse til styrende organer i selskapene besluttes av eiere på generalforsamling, eventuelt av bedriftsforsamlingen. Riktig godtgjørelse kan være avgjørende for å tiltrekke seg og beholde personer med relevant og god kompetanse, og for å bidra til at styremedlemmene bruker tilstrekkelig tid på vervet. I vurderinger av godtgjørelse til styret legger staten vekt på at godtgjørelsen reflekterer styrets ansvar, kompetanse, tidsbruk og virksomhetens kompleksitet, samt at godtgjørelsen ligger på et moderat nivå.

### *Oppfølging av selskapene skal bidra til å nå statens mål*

Statens mål som eier er styrende for eierutøvelsen. Som en ansvarlig eier bidrar staten til bærekraftig verdiskaping og fremmer ansvarlighet i selskapet. I oppfølgingen av selskapet vil staten legge vekt på hva som er vesentlig for måloppnåelse og områder hvor staten best kan bidra til måloppnåelse på kort og lang sikt.

Staten avholder regelmessige møter med selskapet. I kontakten med selskapet kan staten ta opp forhold, stille spørsmål og formidle synspunkter som selskapet kan vurdere i tilknytning til sin virksomhet og utvikling. Dette er innspill til selskapet, og ikke instruks eller pålegg.

Statens oppfølging av selskapene er strukturert rundt følgende temaer:

- Vurdering av måloppnåelse.
- Virksomhetsstyring.
- Kapitalstruktur og utbytte.
- Åpenhet og rapportering.
- Styresammensetting.

Statens mål som eier i selskapene i kategori 1 og 2 er høyest mulig avkastning over tid. Når staten vurderer selskapets avkastning over tid, vurderes normalt oppnådd totalavkastning opp mot et beregnet avkastningskrav, sammenlignbare sel-

skaper og eventuelle referanseindekser. Oppnådd totalavkastning og selskapets utsikter drøftes med styret og ledelsen.

Statens mål som eier i selskapene i kategori 3 er mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål. Selskapets måloppnåelse og effektivitet vurderes blant annet basert på rapportering fra og eierdialogen med selskapet. Her kan det være relevant å se på sammenlignbare virksomheter, utviklingen i selskapet over tid og andre evalueringer av virksomheten. Oppnådde resultater og selskapets utsikter drøftes med styret og ledelsen.

Staten søker å forstå hvordan ulike forhold innenfor det enkelte selskaps virksomhetsstyring bidrar til bærekraftig måloppnåelse. Temaer og forventninger innenfor virksomhetsstyring inngår i eierdialogen ut fra vesentlighet for måloppnåelse. Utviklingen i selskapets resultater er også sentralt.

Videre fremmer staten en kapitalstruktur som bidrar til effektiv måloppnåelse samt åpenhet og god rapportering hos selskapene.

Ved svak måloppnåelse over tid eller vesentlige avvik fra statens forventninger, vurderer staten hvordan dette kan følges opp. Dette skjer først og fremst gjennom eierdialogen.

Staten er i utgangspunktet positiv til strategiske initiativer og transaksjoner i selskapene som kan forventes å bidra til å nå statens mål som eier.

### *Skille mellom statens ulike roller og rettferdig konkurranse*

Staten har flere roller, eksempelvis som regulerings- og tilsynsmyndighet, oppdragsgiver og eier. For å skape legitimitet til de ulike rollene bør staten være seg bevisst den rollen den til enhver tid opptre i, og i sin opptreden tydelig skille rollen som eier fra statens øvrige roller. Hensyn som ikke er begrunnet ut fra statens mål som eier skal fremmes ved bruk av andre virkemidler enn statlig eierskap.

Statlig eierskap skal ikke urettmessig medføre andre konkurransevilkår sammenlignet med selskaper uten statlig eierandel.

### *Organisering av statens eierskapsforvaltning*

Den sentrale eierskapsenheten, Eierskapsavdelingen i Nærings- og fiskeridepartementet, er ressurs- og kompetansesenter for statens direkte eierskap for andre departementer og internt i Nærings- og fiskeridepartementet. Statens eierskap i selskapene i kategori 1 og 2 skal forvaltes av den sentrale eierskapsenheten så fremt ikke

særskilte hensyn taler for andre løsninger. Statens eierskap i selskapene i kategori 3 forvaltes i dag av relevant sektordepartement, så fremt ikke særskilte hensyn taler for andre løsninger.

#### *Åpenhet om statens eierskap*

Staten er åpen om sitt eierskap og sin eierutøvelse, blant annet gjennom eierskapsmeldinger,

Statens eierberetning og regjeringens nettsider. Som eier forvalter staten store verdier på vegne av fellesskapet. Åpenhet skaper forutsigbarhet og er viktig for at allmennheten skal ha tillit til at verdiene forvaltes på en god måte. Slik imøtekommes demokratiske hensyn. Som følge av statens omfattende eierskap i Norge, er åpenhet også vesentlig for at investorer skal ha tillit til det norske kapitalmarkedet.

*Del I*  
*Hvorfor staten eier*





## 2 Historisk forløp

Forløpet til statens eierskap i selskaper kan grovt sett deles i tre: Næringsvirksomhet initiert av staten, eksisterende næringsvirksomhet overtatt av staten og egenproduksjon av varer og tjenester.

### *Næringsvirksomhet initiert av staten*

Staten har initiert næringsvirksomhet, dels motivert av industriutbygging, men også av hensyn til samfunnssikkerhet og beredskap eller eierskap til naturressurser.

I årene etter andre verdenskrig etablerte mange europeiske stater næringsvirksomhet. Kapitalmarkedet både internasjonalt og innenlands var strengt regulert, og tilgangen på privat kapital var begrenset. I Norge bidro staten med kapital for å få en politisk ønsket industriutbygging. Statens rolle på 1940- til 1960-tallet i selskaper som blant annet Årdal og Sunndal Verk, Norsk Jernverk, Norsk Koksverk og SAS må sees i lys av dette. Da utvinning av olje og gass på norsk sokkel startet på 1970-tallet, var det en klar politisk ambisjon om å bygge opp en norsk oljeindustri. I 1972 ble Det norske stats oljeselskap opprettet (senere Statoil og Equinor). Det daværende Industridepartementet fremhevet i proposisjonen<sup>1</sup> både at dette ville gi bedre muligheter for å ivareta eierskap til oljeressursene og at det kunne «spille en sentral rolle i å virkeliggjøre statens politikk i etableringen av et integrert norsk oljemiljø».

Hensyn til samfunnssikkerhet og beredskap har vært en annen begrunnelse for statlig eierskap. Staten drev egenproduksjon av forsvarsmateriell gjennom Kongsberg Våpenfabrikk, Horten Verft og Raufoss Ammunisjonsfabrikker. Disse virksomhetene ble opprettet på 1800-tallet og var underlagt Forsvaret, og ble i 1947 skilt ut som egne selskaper. Selskapene gikk etter hvert inn i annen industriproduksjon. Staten har videreført eierskapet til ammunisjonsvirksomheten gjennom Nammo, og til produksjon av militært materiell

gjennom Kongsberg Gruppen. Horten Verft gikk konkurs i 1987.

Staten har hatt ulike virkemidler for å kanalisere kapital til næringslivet. Allerede før andre verdenskrig ble det opprettet statlige låneordninger som Noregs Småbruk- og Bustadbank, Fiskarbanken og Industribanken. Etter krigen kom flere andre til, og flere av låneordningene ble i 1992 samlet i Statens nærings- og distriktsutviklingsfond. I 2003 ble dette slått sammen med andre næringsrettede institusjoner, ved opprettelsen av Innovasjon Norge som staten eier sammen med fylkeskommunene. Kredittmarkedene ble gradvis liberalisert på 1980-tallet, men på flere områder har staten sett behov for å understøtte kapitaltilgangen til nyetablerte selskaper eller bestemte bransjer. Det var blant annet bakgrunnen for opprettelsen av Argentum Fondsinvesteringer, Investinor og Nysnø Klimainvesteringer på 2000-tallet.

### *Eksisterende næringsvirksomhet overtatt av staten*

Staten overtok en stor eierandel i Norsk Hydro etter andre verdenskrig.

Under bankkrisen på 1990-tallet overtok staten aksjene i en rekke norske banker. På grunn av store tap ble aksjekapitalen i flere banker skrevet ned til null, og staten gikk inn med ny kapital for å sette bankene i stand til å drive videre. Staten fikk dermed eierskap til store deler av det norske bankvesenet. Bankene ble senere privatisert, men staten har beholdt en eierandel i DNB.

### *Egenproduksjon av varer og tjenester*

Staten har drevet egenproduksjon av varer og tjenester, som har blitt skilt ut i egne selskaper.

På bakgrunn av Hermansenutvalgets innstilling<sup>2</sup> ble flere statlige forvaltningsorganer på 1990- og 2000-tallet gitt økt operasjonell selvstendighet. En rekke statlige forvaltningsbedrifter ble også omdannet til selskaper. Dette skjedde gjerne samtidig med regulatoriske reformer som la til rette for at nye markeder kunne etableres. Eksem-

<sup>1</sup> St.prp. nr. 113 (1971–72) Om opprettelse av statens oljedirektorat og et statlig oljeselskap m.m.

<sup>2</sup> NOU 1989: 5 En bedre organisert stat.

pler på dette er omdanningen på 1990-tallet av Statskraftverkene til Statkraft og Statnett samt Televerket til Telenor. Staten har også senere omdannet egenproduksjon til selskap, slik som med Entra i 2000 og Mesta i 2003.

Fra 2000-tallet er det gjennomført flere store reformer som har ført til etablering av selskaper der staten har sektorpolitiske mål. Ett eksempel er etableringen av helseforetakene, da staten overtok spesialisthelsetjenesten fra fylkeskommunene og la den inn i selskaper med større operasjonell selvstendighet. En rekke selskaper er også etablert innenfor samferdselssektoren, blant annet ble Avinor omdannet fra forvaltningsorganet Luftfartsverket, hoveddelen av Bane NOR ble skilt ut fra det tidligere Jernbaneverket og nyetablerte Nye Veier overtok noen oppgaver fra Statens vegvesen. Jernbanereformen førte til at flere selskaper ble opprettet under direkte statlig eierskap i 2017 ved at Entur, Mantena og Norske tog ble skilt ut fra det daværende NSB-konsernet (nå Vygruppen). Mantena og Vygruppen driver kommersielt i konkurranse med andre, mens Entur og Norske tog utfører sektorpolitiske oppgaver.

#### *Utvikling i omfanget og utøvelsen av det statlige eierskapet*

Flere historikere peker på at dagens omfattende statlige eierskap er et resultat av pragmatiske valg i en rekke enkeltsaker, snarere enn resultatet av en langsiktig plan.<sup>3</sup> Etter krigen og inn på 1970–1980-tallet fikk ofte hensyn som nasjonal produksjon, sysselsetting og regional utvikling mer vekt i styringen av selskaper enn hensynet til effektiv drift og lønnsomhet. Videre tilførte staten kapital for å redde selskaper fra kriser og dekket betydelig økonomiske tap. Nødvendig effektivisering og omstilling ble utsatt eller ikke gjennomført. Dette

<sup>3</sup> Se for eksempel Lie, E., Myklebust, E. og Nordvik, H. (2014): «Staten som kapitalist».

bidro til svak kommersiell orientering i styret og ledelsen og redusert verdiskaping for selskapene og staten.<sup>3</sup> Internasjonalt reduserte mange land sitt statlige eierskap på 1980- og 1990-tallet. Dette skjedde ikke i samme omfang i Norge, noe det er flere grunner til. Én av grunnene er at Norge ikke hadde det samme behovet for å redusere statsgjelden som flere andre land.

Det ble imidlertid tatt flere grep for å profesjonalisere den norske stats eierutøvelse fra slutten av 1990-tallet, basert på tidligere kostbare erfaringer. Regjeringen Bondevik II la i 2002 frem den første eierskapsmeldingen som ga en samlet politikk for statens eierskap basert på allment aksepterte eierstyringsprinsipper.<sup>4</sup> De sentrale rammene for statens eierutøvelse, inkludert at selskaper som primært opererer i konkurranse med andre skal drives med mål om avkastning og skille mellom statens rolle som eier og øvrige roller, er videreført av skiftende regjeringer. Styring basert på et mål om høyest mulig avkastning over tid i selskaper som primært opererer i konkurranse med andre bidrar til god bruk av ressursene i det enkelte selskap og at selskapene er lønnsomme, forblir konkurransedyktige og skaper verdier over tid. Dette er en forutsetning for en ansvarlig forvaltning av det norske folks verdier.

I senere tid har staten jevnlig tatt stilling til om den fortsatt skal eie selskaper. På 2000-tallet har det vært flere endringer i det statlige eierskapet.<sup>5</sup> I enkelte selskaper har staten redusert sitt eierskap, eksempelvis ved børsnotering av Telenor, Equinor og Entra. I flere andre selskaper har staten solgt seg helt ut, som for eksempel i Arcus, BaneTele, Cermaq og SAS. Videre har omlegginger i statens virkemiddelbruk ført til at begrunnelser for eierskapet og statens mål som eier i noen selskaper har blitt justert.

<sup>4</sup> St.meld. nr. 22 (2001–2002) Et mindre og bedre eierskap.

<sup>5</sup> Se regjeringens nettsider om statlig eierskap for en oversikt over endringer i statens eierandeler, inkludert etablering av selskaper etter 2000.

### 3 Begrunnelser for statlig eierskap

Begrunnelser for hvorfor staten er eier i selskaper i dag kan deles i to grupper. Den første gruppen omfatter *begrunnelser for å eie selskaper som primært opererer i konkurranse med andre*, jf. kapittel 3.1. Den andre gruppen omfatter *begrunnelser for å organisere statens oppgaveløsning i selskap*, jf. kapittel 3.2. Disse selskapene opererer primært ikke i konkurranse med andre.

#### 3.1 Selskaper som primært opererer i konkurranse med andre

Underliggende begrunnelser for statlig eierskap i disse selskapene er vanligvis at staten mener det foreligger en form for markedssvikt, slik at markedsløsningen ikke gir høyest velferd.

I en moderne markedssøkonomi er det markedssvikt på en rekke områder. En sentral oppgave for staten er å begrense virkningen av markedssvikter. I noen tilfeller gjøres det ved at staten i stor grad opphever markedsmekanismene, og i

stedet produserer varer og tjenester selv for innbyggerne. I andre tilfeller løses markedssvikt gjennom direkte reguleringer, slik at markedsmekanismene får fungere innenfor gitte rammer. For eksempel pålegges industriselskaper å unngå utslipp, slik at ikke miljøet forurenses. Dette kan kombineres med bruk av skatte- og avgiftssystemet, for eksempel gjennom prising av utslipp.

I noen tilfeller kan det imidlertid være krevende å etablere gode reguleringer. Da kan et alternativt virkemiddel være at staten helt eller delvis eier selskaper som opererer i konkurranse med andre.

I kapittel 6.2 fremgår begrunnelser for statlig eierskap for hvert selskap som primært opererer i konkurranse med andre.

#### Ringvirkninger fra hovedkontorfunksjoner

Økonomisk virksomhet kan ha ulike eksterne virkninger for andre, som ikke omsettes i et marked. En klassisk eksterne virkning er foru-

<b>Begrunnelser for å eie selskaper som primært opererer i konkurranse med andre</b>	Ringvirkninger fra hovedkontorfunksjoner
	Samfunnssikkerhet og beredskap
	Markedssvikt i deler av kapitalmarkedet
	Tidligere naturlige monopoler
	Naturressurser og grunnrente
<b>Begrunnelser for å organisere statens oppgaveløsning i selskap</b>	Større operasjonell, strategisk og finansiell selvstendighet
	Faglig uavhengighet
	Enerett til salg til kunder
	Innslag av markedsrettet virksomhet
	Begrense statens ansvar

Figur 3.1 Begrunnelser for statlig eierskap.

rensing fra en fabrikk, som påfører andre ulemper uten at virksomheten må kompensere noen for det. Slike eksternaliteter søker staten gjerne å korrigere for gjennom direkte reguleringer eller avgifter. Det finnes også positive eksternaliteter.

En spesiell form for eksternalitet er ringvirkninger fra et selskaps hovedkontorfunksjoner. Det er begrenset forskning på effekten av store selskapers hovedkontorplassering. Nedbygging av handelshindre og enklere muligheter for kontakt over landegrensene har ført til at produksjon i økende grad lokaliseres der det er mest økonomisk gunstig, uavhengig av hvor hovedkontoret er lokalisert. Det synes imidlertid rimelig at det finnes noen direkte effekter knyttet til verdiskapingen på hovedkontoret og til etterspørselen etter spesialiserte tjenester.

Flere høykompetente beslutnings-, spesialist- og stabsmiljøer lokaliseres naturlig ved hovedkontoret. Dette kan for eksempel gjelde styring og ledelse av forretningsområder og datterselskaper, samt områder innenfor strategi, transaksjoner, finans, lederutvikling, risikostyring, kontroll og etterlevelse, jus og investorkontakt. Dette gir kompetansebygging ved at spesialister, ledere og potensielle slike kan gis oppgaver og arenaer med større spennvidde. Det bidrar til at det finnes arbeidstakere med spesialisert kompetanse som andre også kan dra nytte av.

Store konsern bidrar ofte til verdiskaping gjennom nettverk av underleverandører. Store selskaper er ofte også etablert i flere nasjonale industri- og teknologiklynger og kan på den måten gi økt samhandling og kompetanseoverføring mellom og internt i klyngene.

Internasjonale aktører, som investeringsbanker, konkurrenter og samarbeidspartnere, henvender seg gjerne til selskapets beslutningstakere som ofte er lokalisert på hovedkontoret. På den måten kan funksjoner ved hovedkontoret bli læringsarenaer for internasjonal kunnskap innenfor bransjer og det internasjonale kapitalmarkedet, som kan spres videre til øvrig næringsliv.

Det er mer usikkert om lokalisering av hovedkontor kan påvirke beslutninger som er vesentlige for selskapets utvikling. Beslutningstageres kunnskap om investeringsmuligheter og rammebetingelser er imidlertid ofte større i hjemlandet, noe som kan påvirke investeringsbeslutninger. I tillegg kan selskaper med virksomhet i flere land ønske å prioritere sine hjemmemarkeder i perioder med uro og svak vekst internasjonalt, slik det har vært tegn til blant annet i finanssektoren. Slike beslutninger kan potensielt gi betydelige ringvirkninger.

Potensielle ringvirkninger fra hovedkontoret vil trolig variere betydelig avhengig av både selskapet og næringsstrukturen i området hovedkontoret er lokalisert. Generelt er det rimelig å anta at det kreves en viss størrelse på selskapet for at hovedkontoret skal ha vesentlige ringvirkninger. Ringvirkningene er trolig også større fra selskaper som konkurrerer i internasjonale markeder, siden slike selskaper gjennomgående har høyere produktivitet enn de som ikke gjør det. I tillegg kan summen av ringvirkninger fra flere store selskapers hovedkontor ha en større verdi enn for hvert selskap isolert sett.

Lokalisering av hovedkontor er ofte historisk betinget, og flytting av hovedkontor skjer sjelden. Eierskifter og fusjoner er imidlertid viktige drivkrefter for hovedkontorendringer. Å beholde statlig eierskap i enkelte selskaper kan derfor være hensiktsmessig for å bidra til å beholde norsk hovedkontor. Dette er ett bidrag til at vesentlig næringsvirksomhet i Norge eies og drives av aktører med sterk tilhørighet til Norge, fremfor gjennom filialer av utenlandske selskaper. Mer generelle bidrag til at norske selskaper beholder hovedkontor og virksomhet i Norge skjer gjennom øvrig næringspolitikk. Det viktigste virkemiddelet er gode generelle rammevilkår for næringslivet.

Det er usikkert hvor store ringvirkninger det er fra hovedkontoret til enkelt-selskaper. Selv om positive ringvirkninger i gjennomsnitt eksisterer, er det krevende å anslå om de i et bestemt enkelttilfelle er store nok til å rettferdiggjøre statlig eierskap. Dersom konsekvensen av statlig eierskap er at selskapet ikke blir organisert på den mest rasjonelle måten, kan det redusere verdien av selskapet.

For flere av selskapene med statlig eierandel og særlig for selskapene samlet antas det at ringvirkningene er vesentlige, og regjeringen velger å videreføre eierskapet i en rekke selskaper for å beholde hovedkontorene i Norge.

#### *Samfunnssikkerhet og beredskap*

Historisk har samfunnssikkerhet og beredskap vært en del av begrunnelsen for opprettelsen av en norsk forsvarsindustri i statens regi. Norsk forsvarsindustriell kapasitet innenfor viktige teknologiske kompetanseområder er fremdeles vesentlig for å gi forsvarssektoren riktig materiell og kompetanse til rett tid. Dette øker evnen til å ivareta nasjonal sikkerhet på områder der særlige forhold krever spesiell kompetanse. Dersom staten kun hadde basert seg på å kjøpe forsvarsmateriell fra

utenlandske leverandører, kunne konsekvensen blitt uønsket avhengighet av andre nasjoner og deres forsvarsindustri, samt at Norge kunne få vanskeligheter med å få dekket sine behov innenfor kritiske områder. For å sikre nasjonalt eierskap over sentrale deler av forsvarsindustrien i Norge, vil staten opprettholde sine eierandeler i Kongsberg Gruppen og Nammo på henholdsvis 50,001 og 50 prosent. Uten statlig eierskap vil det kunne være en risiko for at denne forsvarsindustrielle kapasiteten over tid blir flyttet til utlandet.

Staten kan i særskilte tilfeller se det som nødvendig å unngå at uønskede interesser kan få innflytelse på selskaper som har samfunnssikkerhetsmessig betydning, noe som blant annet kan gjøres ved å inneha en gitt eierandel i visse selskaper. Eksempler på dette er Kongsberg Gruppen og Nammo.

Regulering er og bør imidlertid være det primære virkemiddelet for å ivareta forhold av samfunnssikkerhetsmessig betydning, jf. blant annet sikkerhetsloven, kraftberedskapsforskriften og ekomloven.

#### *Markedssvikt i deler av kapitalmarkedet*

Staten har en rekke kapitalvirkemidler, som skal søke å motvirke markedssvikt bestående av for lite kapital til antatt lønnsomme prosjekter. En slik mangel på kapital kan særlig gjelde for selskaper i tidlige faser. Virkemidler kan for eksempel etableres i form av fond, som forvaltes av private investeringsselskaper. Staten eier også selv investeringsselskaper slik som Investinor og Nysnø Klimainvesteringer.

#### *Tidligere naturlige monopoler*

På 1800-tallet ble det etablert ny infrastruktur i form av jernbane, telegraf og senere telefon og kraftnett. Slik infrastruktur og slike tjenester var, og dels er, naturlige monopoler som det er krevende å regulere slik at markedsmekanismer gir samfunnsøkonomisk optimal produksjon. I og med at denne infrastrukturen bygger nettverk som kobler sammen enten knutepunkter eller sluttbrukere, vil det typisk bare være plass til én leverandør i hvert marked. Hvis to aktører konkurrerer, vil kundene vanligvis ha interesse av å knytte seg til nettverket med flest brukere. Det største nettverket ender derfor gjerne opp som monopolist, som vil ha mulighet til å hente ut en

høyere pris siden det ikke er konkurranse. I flere land var det private aktører som sto for etableringen av disse tjenestene, men i Norge sto staten for utbyggingen.

I dag er det vanligere å regulere slike nettverkstjenester slik at det åpner for konkurranse. Et selskap kan få ansvar for selve infrastrukturen, og pålegges å selge tilgang på like vilkår til andre selskaper som leverer tjenester til sluttbrukerne. Slik har for eksempel eierskap til kraftnettet blitt skilt fra kraftproduksjonen. Dette er senest innført for jernbanen, gjennom jernbanereformen i 2016. Flere av de statlige etatene som historisk drev disse naturlige monopolene er blitt omdannet til selskaper, samtidig som endrede reguleringer har åpnet for konkurranse. Dermed er behovet for statlig eierskap redusert. I en overgangsperiode kan det imidlertid være nødvendig at staten eier selskaper som tidligere har vært monopolister, frem til mer velfungerende markeder har blitt etablert. Det gjelder for eksempel noen av selskapene innenfor jernbanesektoren.

#### *Naturressurser og grunnrente*

Næringsdrivende kan få tilgang til en form for grunnrente. Det kan for eksempel gjelde tilgang til naturressurser som olje eller vannkraft. Slik grunnrente gir næringsdrivende større avkastning enn dersom arbeidskraft og kapital ble engasjert i annen produksjon. Dersom grunnrenten beskattes på en hensiktsmessig måte, vil ikke dette påvirke valgene til produsenter eller forbrukere.

I tilfeller der det er ønskelig å inndra grunnrente kan ulike virkemidler benyttes, særlig grunnrenteskatter og auksjoner. Større vannkraftprodusenter er i tillegg underlagt regler om å avgi konsesjonskraft og må betale konsesjonsavgift. I enkelte tilfeller har også statlig eierskap vært brukt som virkemiddel for å sikre råderetten over og i noen grad inntekter fra landets store naturressurser. Statkraft er et eksempel på dette.

Nødvendigheten av statlig eierskap for å oppnå ovennevnte hensyn kan diskuteres, ettersom mye har endret seg siden utnyttelsen av de ulike ressursene startet. Naturressurser er stedbundet. Staten vil derfor uavhengig av eierskap ha en viss kontroll med ressursene og kan på ulike måter regulere forvaltningen av dem, samt sikre seg en rimelig del av avkastningen og grunnrenten fra ressursene gjennom skattesystemet.

### 3.2 Organisering av statens oppgaveløsning i selskap

---

Det er en rekke årsaker som kan gi behov for tiltak og oppgaveløsning i statlig regi. I kapittel 6.3 fremgår det for hvert selskap hva som er begrunnelsen for statlige tiltak eller hvilke oppgaver som skal løses gjennom selskapet. Normalt opererer disse selskapene primært ikke i konkurranse med andre, og alternativet til statlig eierskap er ofte at virksomhet organiseres som forvaltningsorgan. Under redegjøres det for hvorfor det kan være hensiktsmessig å organisere slik virksomhet i et selskap. Forskjellene mellom forvaltningsorgan og selskap er nærmere beskrevet i kapittel 3.3.

En begrunnelse for organisering i selskap er ønsket om å gi *større operasjonell, strategisk og finansiell selvstendighet* enn hva som kan oppnås i et forvaltningsorgan. Flere reformer har av den grunn ført til etablering av nye selskaper. Et eksempel er etableringen av helseforetakene.

I andre tilfeller blir statlig virksomhet lagt til et selvstendig rettssubjekt fordi det er særlige behov for *faglig uavhengighet* fra politisk styring. Flere virksomheter som driver kultur- og verdiforvaltning er organisert som selskaper, blant annet flere scenekunstselskaper og Norsk rikskringkasting (NRK). Selskapsformen begrenser adgangen til politisk styring, noe som kan være ønskelig for å tydeliggjøre at beslutninger av faglig, redaksjonell eller kunstnerisk art er uavhengige. Slik uavhengighet kan også oppnås med andre organisasjonsformer, og NRK var i en periode på 1990-tallet organisert som en stiftelse. Et annet alternativ er å beholde virksomheten som et forvaltningsorgan, men å lovfeste uavhengighet i bestemte saker, en løsning som er brukt for blant annet universiteter og høyskoler. Staten eier også flere selskaper som driver med forskning og utvikling, blant annet Simula Research Laboratory.

Faglig uavhengighet kan også være ønskelig for virksomheter som forvalter tilskudds- eller støtteordninger. Slike ordninger skal forvaltes i tråd med statens økonomiregelverk, og det skal blant annet foreligge kriterier for tildeling. I noen tilfeller legges ansvaret for å treffe vedtak til en tilskuddsforvalter, med formell uavhengighet, slik at politisk behandling av søknader unngås. Det kan blant annet gjøres gjennom å opprette et selskap, som staten har gjort med for eksempel Enova.

Selskapsorganisering benyttes også for virksomheter med *enerett til salg til kunder*. Virksomheten organiseres som selskap som kan opptre normalt i markedene, men uten å søke høyest

mulig avkastning. Det gjelder for eksempel Vinmonopolet og Norsk Tipping, som begge har enerett til å selge produkter hvor folkehelsehensyn tilsier at omsetningen begrenses. Det siste oppnås dels gjennom høye avgifter og begrensninger på markedsføring, men staten eier i tillegg selskapene slik at et privat profittmotiv ikke skal stimulere til økt salg.

Selskapsorganisering kan også være hensiktsmessig dersom virksomheten har *innslag av markedsrettet virksomhet*, for eksempel ved at de selger produkter direkte til kunder. Slik virksomhet kan foregå i konkurranse med andre, og da vil normalt statsstøttereguleringen i EØS-avtalen legge føringer for finansieringen av selskapene, jf. kapittel 8.4.

Videre kan ønsket om å *begrense statens ansvar* være et tilleggshensyn når staten organiserer virksomhet som selvstendig rettssubjekt. Ved å legge virksomhet i et selskap, er staten i utgangspunktet kun ansvarlig for innskutt kapital i selskapet.

### 3.3 Organisering som selskap påvirker styringen

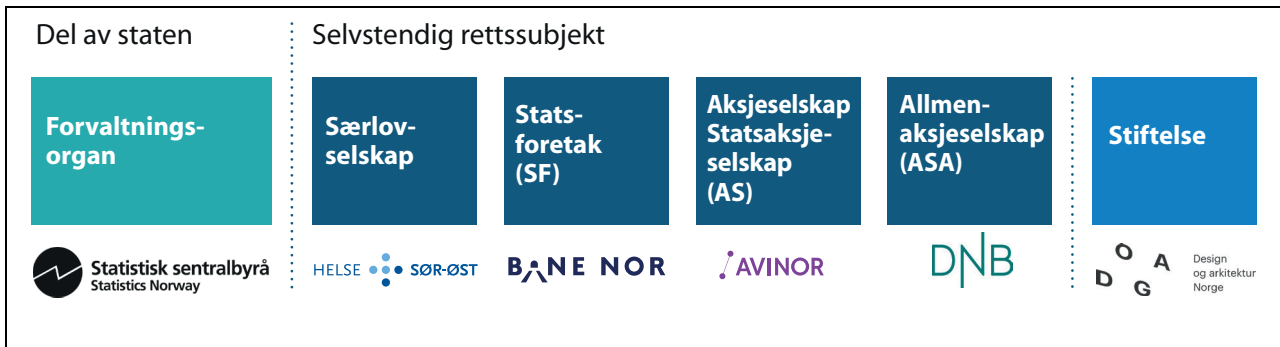
---

Statens oppgaveløsning kan organiseres som en del av staten, og da gjerne som forvaltningsorgan, eller som et selvstendig rettssubjekt, det vil si en form for selskap eller stiftelse, se figur 3.2. Når staten bruker selskapsformen som virkemiddel gir det andre rammer for styringen enn om oppgaven løses av et forvaltningsorgan.

I et forvaltningsorgan treffes beslutninger på statens vegne, og på statsrådets fullmakt. Statsråden er i utgangspunktet konstitusjonelt og parlamentarisk direkte ansvarlig for alle beslutninger i et forvaltningsorgan. Et selvstendig rettssubjekt har derimot kompetanse til å treffe beslutninger i eget navn og på eget ansvar. Forholdet mellom staten som eier og et selskap følger av lovgivningen for den aktuelle selskapsformen. De ulike selskapsformene som benyttes for statlig eierskap og de juridiske rammene for disse er beskrevet i kapittel 8.2.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Noen av selskapene er i offisiell statistikk klassifisert som del av offentlig forvaltning. Statistisk sentralbyrå klassifiserer selskapenes sektortilhørighet ut fra flere kriterier, blant annet om selskapets inntekter i det vesentlige kommer gjennom direkte bevilgninger på statsbudsjettet. Det gjelder for eksempel de regionale helseforetakene, veiutbyggingsselskapet Nye Veier og de ulike teatrene. Selskapene er likevel selvstendige rettssubjekter.



Figur 3.2 Ulike måter for staten å organisere virksomhet, med eksempler.

Selskaper skiller seg fra forvaltningsorganer også på andre måter. Én forskjell er at selskaper vanligvis vil ha inntekter fra salg av varer eller tjenester i et marked, mens de fleste forvaltningsorganer får størsteparten av sine kostnader dekket av en bevilgning over statsbudsjettet. Når et selskap får inntekter fra staten, er forholdet mellom staten og selskapet organisert som et avtaleforhold eller i form av en oppdragsbestilling fra staten til selskapet, og ikke et forhold mellom et overordnet og underordnet forvaltningsorgan. En annen forskjell er at et selskap må ha sitt eget kapitalgrunnlag, egenkapital og eventuelt fremmedkapital (lån), som finansierer selskapets eiendeler. Ordinære forvaltningsorganer har ikke egenkapital.<sup>2</sup> Videre kan et selskap normalt gå konkurs, noe forvaltningsorganer, som en del av staten, ikke kan.

En konsekvens av å organisere virksomhet som selskap er større avstand mellom virksomheten og departementet. Behov for aktiv politisk styring av en virksomhet tilsier bruk av forvaltningsorgan.

### 3.4 Mulige utfordringer ved at staten eier selskaper

Staten har andre begrunnelser for sitt eierskap enn private eiere. Selv om statens mål som eier i selskaper som opererer i konkurranse med andre er høyest mulig avkastning over tid, er ikke eierskapet motivert ut fra kapitalforvaltnings- eller sparehensyn. For å unngå mulige utfordringer knyttet til dette har staten over tid profesjonalisert

<sup>2</sup> I regnskapet til forvaltningsorganer som fører virksomhetsregnskap etter de statlige regnskapsstandardene vil det rent teknisk presenteres en balanse med et egenkapitalelement (statens kapital). Formålet med å presentere et balanseregnskap er blant annet bedre informasjon, oversikt og styring av større investeringer.

eierutøvelsen. Når statlig eierskap utøves på en profesjonell og kompetent måte, kan staten være en god, langsiktig og verdiskapende eier. Det er samtidig vesentlig å være klar over at statlig eierskap medfører særskilte utfordringer. Regjeringen legger vekt på å håndtere disse best mulig i eierutøvelsen, jf. del III.

En analyse av børsnoterte selskaper i perioden 1989–2007, finner at det ikke er indikasjoner på en «statsrabatt», målt ved en negativ sammenheng mellom lønnsomhet og direkte statlig eierandel, i siste delen av perioden.<sup>3</sup> Analysen viser også at selskapene i statens portefølje ikke har hatt noen lavere risikjustert aksjeavkastning i perioden. Statsrabatten i første halvdel av perioden kan skyldes utfordringer ved statlig eierskap. Det har vært en profesjonalisering av statens eierutøvelse på 2000-tallet som kan ha bidratt til at statsrabatten kun finnes før dette.

Nedenfor redegjøres det for mulige utfordringer med statlig eierskap.

#### Flere roller

Staten har flere ulike roller. En rollekonflikt kan oppstå når staten både har ansvar for å regulere et marked, eller er en stor kjøper i et marked, og samtidig eier ett av selskapene som deltar i markedet. Staten kan også ha ansvar for å tildele lisenser eller konsesjoner, og for ulike enkeltvedtak som avgjør hva et selskap kan og ikke kan foreta seg. Det åpner for potensielle rollekonflikter, hvor det kan oppstå uklarhet om statens andre funksjoner utøves med sikte på å gi fordeler til egne selskaper. Uklarhet og mistanker om partiskhet kan ha store negative konsekvenser også selv om mistanken viser seg å være ubegrunnet. Dette kan for eksempel innebære at færre aktører etablerer seg

<sup>3</sup> Ødegaard, B. A. (2009): «Statlig eierskap på Oslo Børs».

i det aktuelle markedet, noe som gir mindre konkurranse enn det ellers ville blitt.

For å unngå å komme i slike rollekonflikter skiller staten eierfunksjonen fra andre funksjoner som gir rammer for selskapets virksomhet. Siden slutten av 1990-tallet har forvaltningen av statens eierskap i selskapene som primært opererer i konkurranse med andre gradvis blitt profesjonalisert og i stor grad samlet i den sentrale eierskapsenheten i Nærings- og fiskeridepartementet. Dette har bidratt til å redusere risikoen for og mistanke om rollekonflikter. Det er vesentlig at det er en klar rolleforståelse og høy bevissthet i departementene om de ulike rollene staten har, og at eierutøvelsen fortsatt innrettes slik at rollekonflikter i størst mulig grad unngås.

#### *Prinsipal-agent-problemet*

Tradisjonell eierskapslitteratur tar opp teorier om utfordringer ved delegering av ansvar fra eiere til styret og ledelsen.<sup>4</sup> Dette bygger på det såkalte prinsipal-agent-problemet. Problemet oppstår når en agent, for eksempel styret og ledelsen, forvalter verdier og tar beslutninger på vegne av en prinsipal (eieren), men de to aktørenes mål ikke sammenfaller og agenten sitter på relevant informasjon som prinsipalen ikke har. Dette kan bli forsterket ved statlig eierskap som følge av avstanden mellom den reelle eieren (folket), forvalter av eierskapet og selskapets styre og ledelse. For å motvirke prinsipal-agent-problemer, kan prinsipalen forsøke å gi agenten samme insentiver som prinsipalen.

Prinsipal-agent-problemer kan være særskilt krevende å håndtere i selskaper der staten har sektorpolitiske mål. Da er målstrukturen ofte mer kompleks enn ved mål om avkastning, og det blir mer krevende å vurdere måloppnåelse.

#### *Forutsetninger for å utvikle selskaper og utøve verdiskapende eierskap*

De fleste private eiere med store eierandeler er representert i selskapets styre og tar en aktiv rolle som eier. Staten har som stor eier betydelig innflytelse på valg av styremedlemmer og stiller tydelige forventninger til selskapene. Staten har imid-

lertid, med bakgrunn i sine ulike roller og for å unngå politisk innblanding i og ansvar for selskapets beslutninger, valgt å avstå fra muligheten for styredeltakelse.

En hovedtese i faglitteraturen er at staten vil ha svakere insentiver og muligheter enn private eiere til å følge opp selskapsledelsen for å skape økt lønnsomhet og effektivitet. Politikere og embetsverk har ingen personlige rettigheter til kontantstrømmen. Ettersom velgerne heller ikke mottar direkte avkastning, gir ikke denne mekanismen sterke insentiver til å følge opp selskapene like aktivt som mange private investorer har insentiver til.

Passiv eierutøvelse kan gi administrasjonsstyrte selskaper som prioriterer andre hensyn enn eiernes interesser, jf. blant annet prinsipal-agentproblematikken. For eksempel vil ledelsen kunne ønske å lede et stort og synlig selskap eller unngå personlige belastninger ved nedbemanning. I ytterste konsekvens kan passivt eierskap for eksempel medføre at selskapet ekspanderer på en måte som ikke er i eiernes interesse, eller at nødvendige kostnadsbesparelser og strukturelle grep ikke tas.

Staten kan også ha utfordringer med å bygge opp stor grad av industriell kompetanse som grunnlag for eierutøvelsen, blant annet i lys av at staten eier selskaper i en rekke bransjer.

#### *Andre politiske hensyn som ikke fremmer statens mål som eier*

Staten har gjennom sine ulike roller mange mål og oppgaver, og må ofte avveie kryssende hensyn når politikk skal settes ut i livet. Dette har historisk vært en utfordring for utøvelsen av godt eierskap. Erfaringer, både fra Norge og andre land, viser at dersom andre hensyn enn statens mål som eier blandes inn i eierutøvelsen, svekker dette måloppnåelsen.

En aktiv eierutøvelse, dersom den er basert på politiske føringer som ikke fremmer statens mål som eier, vil være et like stort eller større problem som passivt eierskap. Styling basert på slike politiske føringer kan innebære uklare insentiver for selskapet, noe som kan påvirke selskapets prioriteringer uheldig. Dette kan føre til feilallokering av ressurser i selskapet, ineffektiv drift og svekket konkurranse. Et selskap har behov for langsiktig planlegging.

Politisk eierstyring som beskrevet over vil være i strid med eierpolitikken slik den er beskrevet i denne og tidligere eierskapsmeldinger.

<sup>4</sup> Styret har ansvar for å forvalte selskapet i tråd med selskapsinteressene, innenfor rammene av loven og generalforsamlingsvedtak. Selskapsinteressen handler om hva som er det beste for selskapet som selvstendig rettssubjekt på kort og lang sikt, jf. Prop. 135 L (2018–2019) side 94–95. Selskapsinteressen er som oftest sammenfallende med aksjeeiernes interesser.



### *Selskapsorganisering og demokratisk legitimitet*

Selskapsorganisering gir mindre muligheter til å gripe inn i enkeltbeslutninger enn dersom virksomheten organiseres som forvaltningsorgan. Selv om det er mulig å instruere selskapets styre gjennom vedtak på generalforsamling, bør staten være varsom med dette, jf. kapittel 8.3.1.

En konsekvens av selskapsorganisering er at selskapene som løser oppgaver på vegne av staten i noen tilfeller selv må kunne være i stand til å balansere eventuelle kryssende hensyn. Dette kan være krevende, særlig dersom beslutningen gjelder spørsmål som er kontroversielle eller gjensidige for politisk debatt. Legitimiteten til slike beslutninger vil ofte være avhengig av å kunne føres tilbake til et demokratisk valgt organ. Det er derfor avgjørende med presise rammer og sektorpolitiske mål for selskapene.

### *Tilgang til fremmedkapital*

Eiendelene til et selskap finansieres gjennom egenkapital, som eierne har skutt inn eller som selskapet har opptjent, og eventuelt også fremmedkapital i form av lån eller kreditter. Et selskap må selv vurdere hva som er egnet kapitalstruktur for å nå sine mål.

Når et selskap henter kapital fra markedene, vil prisen på kapital reflektere investorenes vurdering av selskapets fremtidsutsikter. Dersom selskapet ikke lykkes med sine planer kan investorene måtte ta tap, og de bør derfor vurdere risikoen ved prosjektet kapitalen skal brukes til. For mer risikable prosjekter, vil prisen på egenkapital og fremmedkapital bli høyere. Kapitalmarkedet bidrar dermed til at kapitalen allokeres dit den kaster mest av seg.

Det er uheldig hvis långivere regner med at staten vil skyte inn ny kapital dersom lån misligholdes, og at selskaper med statlig eierandel dermed får lavere finansieringskostnader enn de

ellers ville ha fått. Staten må derfor være tydelig på og opptre som at den kun er ansvarlig for innskutt kapital i selskaper, på lik linje med andre eiere. Dette er særlig avgjørende overfor selskaper som opererer i konkurranse med andre.

For selskaper som ikke opererer i konkurranse med andre og som utfører samfunnskritiske oppgaver, kan det være krevende å skape full troverdighet om at staten vil la kreditorer ta kontroll over eiendelene. I den grad markedet priser lån til slike selskaper lavere som følge av dette, vil det påvirke hvilke investeringer som gjennomføres. Dette kan føre til at prosjekter som ikke ville blitt vurdert som lønnsomme med finansieringskostnadene som et annet selskap ville stå overfor, likevel gjennomføres. Slike selskaper kan da ekspandere sin virksomhet uten at dette nødvendigvis er samfunnsøkonomisk lønnsomt. For flere selskaper som ikke opererer i konkurranse med andre og som utfører samfunnskritiske oppgaver, har staten valgt å legge begrensninger på selskapets låneadgang.<sup>5</sup>

### *Maktkonsentrasjon*

Staten eier en stor del av den finansielle kapitalen i Norge og omfanget av statens direkte eierskap er betydelig. Staten utøver samtidig, gjennom sine øvrige roller som blant annet politikktutformer og forvaltningsmyndighet, potensielt stor makt over borgerne. Når staten er en så betydelig eier av selskaper, øker det risikoen for en maktkonsentrasjon på statens hender på bekostning av borgerne. Et redusert statlig eierskap vil bidra til større maktspredning. Videre er private initiativ og investeringsvilje drivkraften for utviklingen i økonomien i et demokratisk samfunn. For å bidra til et mer spredt eierskap ønsker regjeringen over tid å redusere statens eierskap.

<sup>5</sup> Jf. kapittel 12.5.3.



*Del II*  
*Hva staten eier*



## 4 Oversikt over statens eierskap

Statens direkte eierskap omfatter selskapene hvor statens eierskap forvaltes direkte av et departement. Dette utgjør i dag 73 selskaper fordelt på tolv departementer, se figur 4.3. Der fremgår også selskapets kategori i henhold til oppdatert system for kategorisering av selskapene, jf. kapittel 5.2. I kapittel 6 er det en kort omtale av selskapene, inkludert statens begrunnelser for eierskapet og mål som eier i hvert selskap.

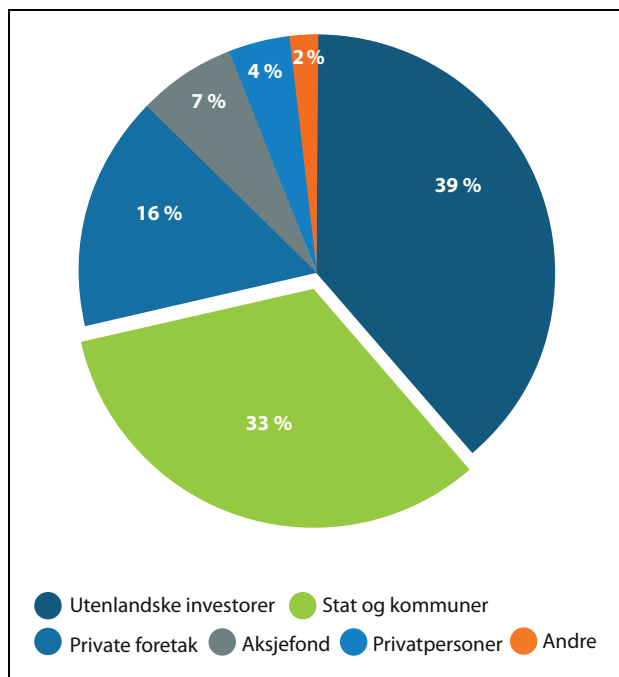
Statens eierskap er betydelig både i antall selskaper og verdi, og større enn i mange andre vestlige land. Verdien av statens eierskap i selskapene hvor statens mål som eier er høyest mulig avkastning over tid, selskapene i kategori 1 og 2, var ved utgangen av 2018 beregnet til 833 milliarder kroner. Av dette utgjorde 698 milliarder kroner aksjer notert på Oslo Børs. For de børsnoterte selskapene brukes markedsverdien av statens aksjer i selskapet. For de unoterte selskapene brukes sta-

tens andel av bokført egenkapital fratrukket minoritetsinteresser, som kan avvike betydelig fra reell markedsverdi.

Staten eier om lag en tredjedel av verdiene på Oslo Børs. Staten er aksjeeier i syv børsnoterte selskaper direkte og i ytterligere tre selskaper indirekte gjennom Aker Kværner Holding.

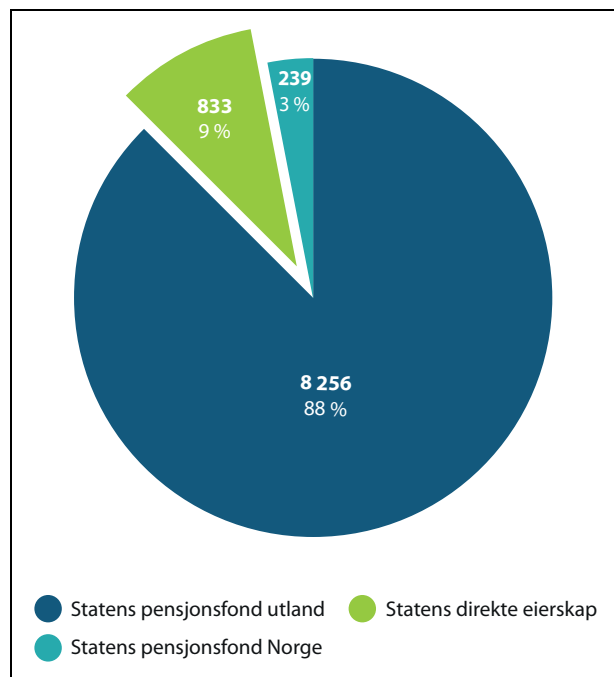
For selskapene der statens mål som eier er mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål, selskapene i kategori 3, kan verdianslag være mindre relevant. Statens andel av bokført egenkapital fratrukket minoritetsinteresser i disse selskapene var ved utgangen av 2018 på 155 milliarder kroner. I 2018 forvaltet disse selskapene tilskudd fra staten på om lag 161 milliarder kroner og omsatte for 261 milliarder kroner.

Statens direkte eierskap kommer i tillegg til en betydelig finansiell formue gjennom Statens pensjonsfond som består av Statens pensjonsfond



Figur 4.1 Eierstruktur på Oslo Børs ved utgangen av 2018. Prosent av markedsverdi.

Kilde: Oslo Børs.



Figur 4.2 Statens pensjonsfond og statens direkte eierskap ved utgangen av 2018. Milliarder kroner.

Kilde: Norges Bank, Nærings- og fiskeridepartementet og Folketrygdfondet.

Oversikt over statens direkte eierskap fordelt etter departement					
Departement og selskap	Eierandel	Kategori	Departement og selskap	Eierandel	Kategori
<b>Finansdepartementet</b>			Argentum Fondsinvesteringer AS	100 %	2
Folketrygdfondet (særlovselskap)	100 %	-	Baneservice AS	100 %	1
<b>Forsvarsdepartementet</b>			DNB ASA	34 %	2
Rygge 1 AS	100 %	-	Eksportfinans ASA	15 %	2
<b>Helse- og omsorgsdepartementet</b>			Eksportkreditt Norge AS	100 %	3
Helse Midt-Norge RHF (særlovselskap)	100 %	3	Electronic Chart Centre AS	100 %	2
Helse Nord RHF (særlovselskap)	100 %	3	Entra ASA	22,27 %	1
Helse Sør-Øst RHF (særlovselskap)	100 %	3	Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfinansiering AS	100 %	3
Helse Vest RHF (særlovselskap)	100 %	3	Flytoget AS	100 %	1
Nordisk Institutt for Odontologiske Materialer AS	49 %	3	GIEK Kredittforsikring AS	100 %	1
Norsk Helsenett SF	100 %	3	Innovasjon Norge (særlovselskap)	51 %	3
AS Vinmonopolet (særlovselskap)	100 %	3	Investinor AS	100 %	2
<b>Klima- og miljødepartementet</b>			Kongsberg Gruppen ASA	50,001 %	2
Bjørnøen AS	100 %	3	Mesta AS	100 %	1
Enova SF	100 %	3	Nammo AS	50 %	2
Kings Bay AS	100 %	3	Nofima AS	56,8 %	3
<b>Kommunal- og moderniseringsdepartementet</b>			Norges sjømatråd AS	100 %	3
Kommunalbanken AS	100 %	2	Norsk Hydro ASA	34,26 %	2
<b>Kulturdepartementet</b>			Nysnø Klimainvesteringer AS	100 %	2
Carte Blanche AS	70 %	3	Posten Norge AS	100 %	2
AS Den Nationale Scene	66,67 %	3	Siva - Selskapet for Industrivekst SF	100 %	3
Den Norske Opera & Ballett AS	100 %	3	Space Norway AS	100 %	3
Filmparken AS	77,6 %	-	Statkraft SF	100 %	2
Nationaltheatret AS	100 %	3	Store Norske Spitsbergen Kulkompani AS	100 %	3
Norsk rikskringkasting AS	100 %	3	Telenor ASA	53,97 %	2
Norsk Tipping AS (særlovselskap)	100 %	3	Yara International ASA	36,21 %	2
Rogaland Teater AS	66,67 %	3	<b>Olje- og energidepartementet</b>		
Rosenkrantzgate 10 AS	3,07 %	-	Equinor ASA	67 %	2
Talent Norge AS	33,3 %	3	Gassco AS	100 %	3
Trøndelag Teater AS	66,67 %	3	Gassnova SF	100 %	3
<b>Kunnskapsdepartementet</b>			Petoro AS	100 %	3
NSD – Norsk senter for forskningsdata AS	100 %	3	Statnett SF	100 %	3
Simula Research Laboratory AS	100 %	3	<b>Samferdselsdepartementet</b>		
Universitetsenteret på Svalbard AS	100 %	3	Avinor AS	100 %	3
<b>Landbruks- og matdepartementet</b>			Bane NOR SF	100 %	3
Graminor AS	28,2 %	3	Entur AS	100 %	3
Kimmen Sävarelaboratoriet AS	51 %	3	Mantena AS	100 %	2
Statskog SF	100 %	3	Norske tog AS	100 %	3
Staur gård AS	100 %	3	Nye Veier AS	100 %	3
<b>Nærings- og fiskeridepartementet</b>			Vygruppen AS	100 %	2
Aker Kværner Holding AS	30 %	2	<b>Utenriksdepartementet</b>		
Ambita AS	100 %	1	Norfund (særlovselskap)	100 %	3
Andøya Space Center AS	90 %	3			

Figur 4.3 Oversikt over statens direkte eierskap fordelt etter departement.

utland og Statens pensjonsfond Norge. Statens pensjonsfond utland er investert globalt utenom Norge og forvaltes av Norges Bank. Statens pensjonsfond Norge er investert i Norden utenom Island, og primært i Norge, og forvaltes av Folketrygdfondet. Statens pensjonsfond skiller seg på

flere måter fra statens direkte eierskap. Ett skille er at staten gjennom det direkte eierskapet har store eierandeler i et lite antall selskaper, mens investeringene i Statens pensjonsfond er gjort med et mål om bred spredning over ulike typer finansielle eiendeler.

*Statlig eierskap i andre land*

Også andre land har direkte statlig eierskap. De mest nærliggende å sammenligne Norge med er andre land i Norden, som også har relativt betydelige statlig eierskap.

Den svenske stat er aksjeeier i 46 hel- og deleide selskaper hvorav to er børsnoterte. Samlet verdi på den svenske stats portefølje er om lag 611 milliarder norske kroner.<sup>1</sup> Den finske stat er aksjeeier i 66 hel- og deleide selskaper hvorav fire er børsnoterte. I tillegg er den finske stat aksjeeier i 14 børsnoterte selskaper gjennom hol-

dingselskapet Solidium. Samlet verdi på den finske stats portefølje er om lag 340 milliarder kroner.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Näringsdepartementet (2019): «Verksamhetsberättelse för bolag med statligt ägande 2018». Verdien er omregnet fra svenske til norske kroner med valutakurs per 31. desember 2018.

<sup>2</sup> Statsrådets publikationer 2019:19: «Regeringens årsberetelse 2018 bilaga 4 - Statens bolagsinnehav och affärsverk samt statliga fonder utanför budgeten». Verdien er omregnet fra euro til norske kroner med valutakurs per 31. desember 2018.

## 5 Vurdering av eierskapet og kategorisering av selskapene

### 5.1 Begrunnelser og mål for statens eierskap i det enkelte selskap vurderes jevnlig<sup>1</sup>

Jevnlige vurderinger av begrunnelser for statens eierskap og statens mål som eier i hvert selskap bidrar til at dette er oppdatert og relevant samt legger til rette for at staten effektivt kan ivareta ulike behov. En slik vurdering gjøres for hele statens portefølje i forbindelse med eierskapsmeldinger. Regjeringen legger normalt frem en eierskapsmelding for Stortinget i hver stortingsperiode. Statens eierskap i enkelt-selskaper kan også bli vurdert i andre sammenhenger etter behov. Statens begrunnelser for eierskapet og mål som eier i hvert selskap fremgår av kapittel 6.

Utgangspunktet for vurderingene er normalt hvilke behov staten skal ivareta og om statlig eierskap er et egnet virkemiddel, jf. kapittel 3. Dette, og om selskapet primært opererer i konkurranse med andre eller ikke, avgjør hvilket mål staten som eier bør ha og hva som er en hensiktsmessig eierandel. Ovennevnte vurderinger gjøres i utgangspunktet også dersom staten vurderer å opprette et nytt selskap.<sup>2</sup>

#### *Selskapene som primært opererer i konkurranse med andre*

Staten har ulike begrunnelser for å eie selskaper som primært opererer i konkurranse med andre, jf. kapittel 3.1. For disse selskapene vurderer staten hvorvidt staten fortsatt har en begrunnelse for eierskapet, og eventuelt om dette kan ivaretas mer effektivt med andre virkemidler. For eksempel vurderes det om norsk forankring av hovedkontor forventes å gi vesentlige positive ringvirkninger i økonomien.

Statens begrunnelser for eierskapet ivaretas gjennom å eie en bestemt andel i selskapet. Staten vurderer for hvert selskap hvilken eierandel som

er nødvendig for å ivareta statens begrunnelse for eierskapet.

For å bidra til norsk forankring av hovedkontoret er det i utgangspunktet nødvendig med en statlig eierandel på over en tredjedel. Det gir staten negativ kontroll over selskapets vedtekter, inkludert lokalisering av forretningskontor.<sup>3</sup>

Statlig eierskap begrunnet med samfunnssikkerhet og beredskap tilsier normalt en statlig eierandel på mer enn halvparten. Det bidrar til å hindre at uønskede interesser får aksjemajoritet eller innflytelse gjennom styreposisjon.

Statlig eierskap er i flere tilfeller begrunnet med ulike hensyn som forutsetter mulighet til å angi bestemmelser om selskapets virksomhet i vedtektene uten å måtte ta hensyn til andre aksjeeiere. I slike tilfeller er det hensiktsmessig at selskapet er heleid av staten.

I alle tilfellene over kan særskilte forhold gjøre at det er relevant med andre eierandeler.

Hvis staten endrer begrunnelsen for eierskapet i et selskap kan det være nødvendig å justere selskapets vedtekter, slik at disse er i overensstemmelse med begrunnelsen. Dette er som regel kun aktuelt for selskapene som er heleid av staten.

Statens mål som eier i selskapene som primært opererer i konkurranse med andre er høyest mulig avkastning over tid. Selskapene følges opp basert på dette, innenfor bestemmelser i vedtektene, jf. kapittel 12. Dette er en forutsetning for at eierskapet effektivt kan bidra til å ivareta statens begrunnelse. For eksempel, hvis norsk hovedkontor skal kunne gi ønskede positive ringvirkninger i økonomien er det nødvendig at selskapet skaper avkastning og er konkurransedyktig over tid.

Eventuelle bortfall av begrunnelser for statlig eierskap skjer gjerne over tid, for eksempel som følge av utviklingen i et marked og konkurransen i en bransje. Dersom staten ikke lenger har en begrunnelse for å eie vil regjeringen normalt være

<sup>1</sup> Dette følger av Reglement for økonomistyring i staten, jf. kapittel 8.5.2.

<sup>2</sup> Se for øvrig DIFI (2014): «Fra stat til marked – Veileder om utskilling av virksomhet fra staten».

<sup>3</sup> Det er ikke i aksjeloven krav om angivelse av forretningskontor i aksjeselskaps vedtekter. Aksjeloven hadde tidligere et slikt lovkrav.



åpen for å redusere eierskapet i selskapet, jf. kapittel 5.3.

#### *Selskapene som primært ikke opererer i konkurranse med andre*

Staten har ulike begrunnelser for å organisere statens oppgaveløsning i selskap, jf. kapittel 3.2. For disse selskapene vurderer staten om det fortsatt er behov for et statlig virkemiddel på området. Videre vurderes det om det fortsatt er hensiktsmessig med et selskap fremfor at virksomheten organiseres som et forvaltningsorgan, alternativt om for eksempel regulering, subsidier/avgifter, offentlig kjøp av varer og tjenester, alene eller i kombinasjon, er mer egnede virkemidler.

Statens mål som eier i selskapene som primært ikke opererer i konkurranse med andre er mest mulig effektiv oppnåelse av ulike sektorpolitiske mål. Sektorpolitiske mål settes for hvert selskap. Statens begrunnelse for eierskapet og statens mål som eier reflekteres normalt gjennom bestemmelser i selskapets vedtekter. Hvis statens begrunnelse for eierskapet eller statens mål som eier endres, er det som regel nødvendig å justere selskapets vedtekter. For å kunne tilpasse vedtektene godt og ha mulighet til å endre vedtektene ved behov, vil det ofte være hensiktsmessig at selskapet er heleid av staten, men mindre eierandeler kan i noen tilfeller være aktuelt. Selskapene følges opp basert på at staten søker mest mulig effektiv oppnåelse av det sektorpolitiske målet i hvert selskap, jf. kapittel 12.

## **5.2 Kategorisering av selskaper med statlig eierandel**

Selskaper i statens portefølje har siden 2006 vært kategorisert basert på statens mål som eier og delvis basert på begrunnelser for eierskapet. I denne meldingen er systemet videreutviklet og forenklet for å tydeliggjøre statens mål som eier.

Selskapene plasseres i tre kategorier.<sup>4</sup> Selskapene som primært opererer i konkurranse med andre er normalt i *kategori 1* og *2*. Selskapene som primært ikke opererer i konkurranse med andre er normalt i *kategori 3*.

#### *Kategori 1 – Mål om høyest mulig avkastning over tid*

I denne kategorien inngår selskapene der staten har mål om høyest mulig avkastning over tid, og

hvor staten ikke lenger har en begrunnelse for eierskapet. Omtale av disse selskapene er i kapittel 6.1. Regjeringen har en ambisjon om å redusere statens eierskap i selskapene i kategori 1. Eventuelle reduksjoner i statens eierskap gjennomføres kun dersom det anses å være økonomisk gunstig for staten, jf. kapittel 5.3.

#### *Kategori 2 – Mål om høyest mulig avkastning over tid og særskilt begrunnelse for å eie*

I denne kategorien inngår selskapene der staten har mål om høyest mulig avkastning over tid, og hvor staten har særskilte begrunnelser for eierskapet. Begrunnelsene for eierskapet i hvert selskap fremgår i kapittel 6.2 og ivaretas gjennom at staten eier en bestemt andel i selskapet og som oftest gjennom bestemmelser i vedtektene, jf. kapittel 5.1.

#### *Kategori 3 – Mål om mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål*

I denne kategorien inngår selskapene der staten søker mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål. Statens begrunnelser for eierskapet og statens mål som eier i hvert selskap fremgår i kapittel 6.3.

Selskapene i kategori 3 opererer primært ikke i konkurranse med andre. Enkelte av selskapene kan imidlertid ha noe virksomhet hvor de opererer i konkurranse med andre. I slike tilfeller har staten normalt mål om høyest mulig avkastning over tid til denne begrensede delen av selskapets virksomhet.<sup>5</sup>

## **5.3 Regjeringen vil over tid redusere statens eierskap**

Regjeringen mener at privat eierskap bør være hovedregelen i norsk næringsliv. Staten bør kun ha eierandeler i selskaper når det er den beste løsningen for å ivareta ulike behov staten har. Staten bør heller ikke ha større eierandeler i enkelt-selskaper enn det som er nødvendig ut fra begrunnelsen for eierskapet. For å bidra til et mer spredt eierskap, ønsker regjeringen over tid å redusere statens eierskap.

Likevel er det flere begrunnelser for statlig eierskap, jf. kapittel 3 og vurderingene av hvert selskap i kapittel 6. Norge vil derfor også fremover ha et betydelig statlig eierskap.

<sup>4</sup> Enkelte selskaper er ikke kategorisert, se kapittel 6.4.

<sup>5</sup> Se kapittel 7.1.2.

Selskapene i kategori 1 opererer i konkurranse med andre og staten har ikke lenger begrunnelser for sitt eierskap i disse selskapene. Regjeringen vurderer løpende muligheter, tidspunkt og prosess for å kunne redusere statens eierskap i selskapene i kategori 1. Regjeringen har siden Stortingets behandling av forrige eierskapsmelding, Meld. St. 27 (2013–2014) Et mangfoldig og verdiskapende eierskap, eller tidligere, hatt fullmakter<sup>6</sup> fra Stortinget til å redusere statens eierskap i Ambita, Baneservice, Entra, Mesta, SAS og Veterinærmedisinsk Oppdragssenter (VESO) helt eller delvis. De to sistnevnte selskapene er solgt i henholdsvis 2018 og 2019, og eierskapet i Entra er redusert. Regjeringen vil foreslå å videreføre fullmakter for selskapene som ikke er solgt. I Prop. 1 S (2019–2020) har regjeringen bedt Stortinget om fullmakt til helt eller delvis salg, eventuelt avvikling, av GIEK Kredittforsikring. Videre vil regjeringen vurdere eventuelle relevante forslag til industrielle løsninger knyttet til Flytoget og hvis aktuelt be Stortinget om nødvendig fullmakt.

Eventuelle reduksjoner i statens eierskap gjennomføres kun dersom det anses å være økonomisk gunstig for staten. Hvordan og når eventuelle reduksjoner gjennomføres vil avhenge av sel-

skaps- og markedsmessige forhold. Statens mål som eier er høyest mulig avkastning over tid.

Det kan være aktuelt å redusere statens eierskap også i selskaper i kategori 2, for eksempel dersom statens begrunnelse for eierskapet i et selskap bortfaller eller dersom statens begrunnelse for eierskapet kan ivaretas gjennom andre eierstrukturer eller virkemidler. Se også kapittel 12.7 om at staten er positiv til initiativ til transaksjoner som bidrar til å nå statens mål som eier.

Regjeringen har siden Stortingets behandling av forrige eierskapsmelding hatt fullmakt til å kunne redusere statens eierskap i Telenor fra 53,97 til 34 prosent. Fullmakten har vært ubenyttet og regjeringen ser etter en helhetlig vurdering ikke behov for å forlenge den. Ved eventuelle forslag om industrielle transaksjoner som kan innebære en reduksjon av statens eierandel, vil regjeringen vurdere dette på vanlig måte og eventuelt forelegge saken for Stortinget.

Endringer i statens eierskap i selskapene i kategori 3 er som regel kun aktuelt hvis behovet for statlig virkemiddelbruk endres eller bortfaller, eller om oppgavene som er lagt til et selskap kan ivaretas bedre eller mer effektivt ved hjelp av andre virkemidler enn statlig eierskap.

Det kan være aktuelt for staten å etablere nye selskaper, inkludert ved å skille ut statlig virksomhet, dersom det er gode begrunnelser for dette. Regjeringen vil normalt ikke kjøpe aksjer i etablerte selskaper hvor staten i dag ikke er eier.

---

<sup>6</sup> Fullmaktene er for ett år av gangen og fornyes normalt hvert år i Prop. 1 S.

## 6 Gjennomgang av selskapene med statlig eierandel

Selskapene er delt inn i tre kategorier ut fra statens mål som eier og om staten har en begrunnelse for sitt eierskap, jf. figur 4.3 og kapittel 5.2. Rekkefølgen på selskapene følger denne strukturen. Selskapene er omtalt alfabetisk og i kategori 2 og 3 også etter eierandel. Selskapene som ikke er kategorisert er omtalt i kapittel 6.4. For hvert selskap fremgår det en kort omtale av virksomheten, inkludert relevante tall knyttet til selskapets størrelse, og rammer for selskapet hvor det er aktuelt. Nærmere informasjon om selskapene gis årlig i Statens eierberetning.<sup>1</sup>

### 6.1 Selskapene i kategori 1

#### Ambita AS

##### *Om selskapet*

Ambita leverer digitaliseringsløsninger for eiendomsmarkedet. Løsninger fra Ambita inngår i dag i de fleste boligsalgsprosesser i Norge. Selskapet ble opprettet i 1992 og ble konkurranseutsatt i 2014. Ambita har hovedkontor i Oslo.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 80 ansatte og 105 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 394 millioner kroner.

##### *Statens eierskap*

Staten har ikke lenger en begrunnelse for eierskapet i Ambita. Statens mål som eier er høyest mulig avkastning over tid.

Staten eier 100 prosent av selskapet. Regjeringen har fullmakt til å redusere statens eierskap helt eller delvis.

#### Baneservice AS

##### *Om selskapet*

Baneservice leverer tjenester innenfor vedlikehold og nyanlegg til banerelatert virksomhet. Sel-

skapet ble skilt ut fra daværende Jernbaneløstaket i 2005. Baneservice har hovedkontor i Bærum.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 424 ansatte og 248 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 843 millioner kroner.

##### *Statens eierskap*

Staten har ikke lenger en begrunnelse for eierskapet i Baneservice. Statens mål som eier er høyest mulig avkastning over tid.

Staten eier 100 prosent av selskapet. Regjeringen har fullmakt til å redusere statens eierskap helt eller delvis.

#### Entra ASA

##### *Om selskapet*

Entra eier, forvalter og utvikler kontoreiendom med sentral beliggenhet nær kollektivknutepunkt i de fire største byene i Norge. Selskapet ble skilt ut fra Statsbygg i 2000. Entra er notert på Oslo Børs og har hovedkontor i Oslo.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 164 ansatte og en markedsverdi på 21,2 milliarder kroner. Leieinntektene i 2018 var 2,2 milliarder kroner.

##### *Statens eierskap*

Staten har ikke lenger en begrunnelse for eierskapet i Entra. Statens mål som eier er høyest mulig avkastning over tid.

Staten eier 22,27 prosent av selskapet. Regjeringen har fullmakt til å redusere statens eierskap helt eller delvis.

#### Flytoget AS

##### *Om selskapet*

Flytoget driver persontransport med tog på strekningen fra Drammen til Oslo Lufthavn. Selskapet hadde 6,8 millioner passasjerer i 2018, eller rundt 10 prosent av alle togpassasjerer i Norge. Flytoget ble opprettet i 1992 for å bygge ut Gardermoba-

<sup>1</sup> Se regjeringens nettsider om statlig eierskap.

nen og har siden Oslo lufthavn åpnet i 1998 drevet persontransport på strekningen. Flytoget har hovedkontor i Oslo.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 331 ansatte og 721 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 993 millioner kroner.

#### *Statens eierskap*

Staten har ikke lenger en begrunnelse for eierskapet i Flytoget. Statens mål som eier er høyest mulig avkastning over tid.

Staten eier 100 prosent av selskapet. Regjeringen vil komme tilbake til Stortinget dersom det kommer opp relevante forslag til industrielle løsninger.

### **GIEK Kredittforsikring AS**

#### *Om selskapet*

GIEK Kredittforsikring tilbyr kortsiktig kredittforsikring. Denne virksomheten har røtter tilbake til 1922 og ble skilt ut fra Garantiinstituttet for eksportkreditt (GIEK) til et eget selskap i 2001. GIEK Kredittforsikring har hovedkontor i Oslo.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 35 ansatte og 225 millioner kroner i bokført egenkapital.

#### *Statens eierskap*

Staten har ikke lenger en begrunnelse for eierskapet i GIEK Kredittforsikring. Statens mål som eier er høyest mulig avkastning over tid.

Staten eier 100 prosent av selskapet. GIEK Kredittforsikring er i konkurranse med private. Manglende utsikter til lønnsomhet og potensiell statsstøtteproblematikk for størsteparten av selskapets virksomhet gjør at det ikke er forsvarlig å opprettholde selskapet slik det er i dag. På bakgrunn av dette har regjeringen bedt Stortinget om fullmakt til helt eller delvis salg, eventuelt avvikling, av GIEK Kredittforsikring, jf. Prop. 1 S (2019–2020). Regjeringen har videre foreslått å opprette et begrenset statlig tilbud av kortsiktig kredittforsikring for eksport under GIEK, som et supplement til markedet og innenfor EØS-avtalens regler om offentlig støtte.

### **Mesta AS**

#### *Om selskapet*

Mesta utfører drift og vedlikehold av vei og har virksomhet i hele landet. Selskapet leverer i til-

legg andre prosjekter og tjenester relatert til vei og bane, eksempelvis tunnel- og fjellsikring, rekkverkarbeid, elektrotjenester og anleggsprosjekter. Selskapet ble skilt ut fra Statens vegvesen i 2003. Mesta har hovedkontor i Bærum.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 1 460 ansatte og 615 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 4,1 milliarder kroner.

#### *Statens eierskap*

Staten har ikke lenger en begrunnelse for eierskapet i Mesta. Statens mål som eier er høyest mulig avkastning over tid.

Staten eier 100 prosent av selskapet. Regjeringen har fullmakt til å redusere statens eierskap helt eller delvis.

## **6.2 Selskapene i kategori 2**

### **6.2.1 Eierandel på en tredjedel eller mindre Eksportfinans ASA**

#### *Om selskapet*

Eksportfinans forvalter en portefølje med utlån til norsk eksportnæring, utenlandske kjøpere av norske kapitalvarer og til kommunal sektor i Norge. Nesten alle lånene er garantert av Garantiinstituttet for eksportkreditt (GIEK) eller banker. Selskapet forvalter også en portefølje med internasjonale verdipapirer. Eksportfinans har ikke gitt nye utlån siden 2012, da Eksportkreditt Norge AS overtok ansvaret for å yte nye statlig støttede eksportkreditter. Selskapet ble etablert i 1962 og er nå eid av 22 forretnings- og sparebanker, samt staten som ervervet sin eierandel gjennom en rettet emisjon i 2001. Eksportfinans har hovedkontor i Oslo.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 25 ansatte og 6,4 milliarder kroner i bokført egenkapital.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Eksportfinans er å bidra til at selskapet kan forvalte sin eksisterende portefølje i samsvar med inngåtte avtaler. Statens mål som eier er høyest mulig avkastning over tid.

Staten eier 15 prosent av Eksportfinans. Foruten staten er de største eierne i Eksportfinans DNB Bank ASA med 40 prosent, Nordea Bank AB Norway Branch med 23 prosent, Danske Bank AS

med 8 prosent og Sparebanken Øst med 5 prosent.

### **Aker Kværner Holding AS**

#### *Om selskapet*

Aker Kværner Holding eier om lag 40 prosent av aksjene i Akastor ASA, Aker Solutions ASA og Kværner ASA. Staten og den andre eieren i Aker Kværner Holding, Aker ASA, har inngått en aksjonæravtale som i praksis gir staten og Aker negativ kontroll i Akastor, Aker Solutions og Kværner når det gjelder noen vesentlige saker. Staten ble eier i Aker Kværner Holding gjennom kjøp av aksjer i 2007.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet ingen ansatte og 7 milliarder kroner i bokført egenkapital.

Akastor er et oljeserviceinvesteringsselskap som utøver aktivt eierskap. Selskapets verdimesig største investeringer ligger i MHWirth AS og AKOFS Offshore AS. Aker Solutions utvikler produkter, systemer og tjenester som er nødvendig for å frigjøre energi, blant annet innenfor olje- og gassindustrien samt havvindsektoren. Kværner leverer ingeniørtjenester, anskaffelser og fabrikkasjonstjenester til offshore olje- og gassplattformer, havvindinstallasjoner og landbaserte anlegg samt demonterer og gjenvinner gamle offshore-installasjoner. Akastor, Aker Solutions og Kværner er notert på Oslo Børs og har hovedkontor i Bærum.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Aker Kværner Holding er å bidra til at industriell kompetanse innenfor petroleumsrelatert virksomhet og annen ny aktivitet utvikles og at slik kompetanse ledes fra Norge. Statens mål som eier er høyest mulig avkastning over tid.

Staten eier 30 prosent av Aker Kværner Holding. Staten har en aksjonæravtale med Aker ASA som eier 70 prosent av selskapet. Regjeringen er åpen for å vurdere verdiskapende transaksjoner knyttet til eierskapet i Aker Kværner Holding, inkludert transaksjoner som kan redusere statens eierandel. Dersom det blir aktuelt vil regjeringen forelegge saken for Stortinget.

### **6.2.2 Eierandel over en tredjedel, men ikke over 50 prosent**

#### **DNB ASA**

##### *Om selskapet*

DNB er Norges, og et av Nordens, største finanskonsern. Konsernet har et bredt tilbud av finansielle tjenester innenfor blant annet lån, sparing, investering, betalingsformidling, rådgivning, eiendomsmedling, forsikring og pensjon for person- og bedriftskunder. Staten overtok aksjene i DNB under bankkrisen på 1990-tallet. DNB er notert på Oslo Børs og har hovedkontor i Oslo.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 9 638 ansatte og en markedsverdi på 220 milliarder kroner. Driftsinntektene i 2018 var 13,5 milliarder kroner.

##### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i DNB er å opprettholde et ledende teknologi- og finansselskap med hovedkontorfunksjoner i Norge. Statens mål som eier er høyest mulig avkastning over tid.

Staten eier 34 prosent av DNB.

#### **Nammo AS**

##### *Om selskapet*

Nammo leverer høyteknologiske produkter til romfarts- og forsvarsindustrien. Kjernevirksomheten omfatter utvikling og produksjon av rakettmotorer, militær og kommersiell ammunisjon, skulderfyrte systemer og miljøvennlig demilitarisering. Selskapet ble etablert i 1998 ved at nordisk ammunisjonsindustri ble slått sammen som et ledd i å styrke forsyningssikkerheten for ammunisjonsprodukter i Norden. Nammo har hovedkontor i Vestre Toten.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 2 435 ansatte og 2,7 milliarder kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 4,9 milliarder kroner.

##### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Nammo er å opprettholde et ledende teknologi- og industriselskap med hovedkontorfunksjoner i Norge, samt at det ut fra hensyn til sikkerhet og beredskap anses hensiktsmessig at en vesentlig del av selskapets virksomhet opprettholdes i Norge. Statens mål som eier er høyest mulig avkastning over tid.

Staten eier 50 prosent av Nammo. Staten har en aksjonæravtale med Patria Oyj som eier 50 prosent av selskapet, som gir eierne utvidede aksjonærrettigheter.

### Norsk Hydro ASA

#### *Om selskapet*

Norsk Hydro (Hydro) er en global leverandør av aluminium med aktiviteter i hele verdikjeden. Staten overtok en stor eierandel i Hydro etter andre verdenskrig. Hydro er notert på Oslo Børs og har hovedkontor i Oslo.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 36 236 ansatte og en markedsverdi på 81 milliarder kroner. Driftsinntektene i 2018 var 160 milliarder kroner.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Hydro er å opprettholde et ledende teknologi- og industriselskap med hovedkontorfunksjoner i Norge. Statens mål som eier er høyest mulig avkastning over tid.

Staten eier 34,26 prosent av Hydro.

### Yara International ASA

#### *Om selskapet*

Yara International (Yara) er et integrert plantenæringsselskap med en portefølje av nitrogenbaserte produkter til industriell bruk. Selskapet ble skilt ut fra Norsk Hydro ASA i 2004. Yara er notert på Oslo Børs og har hovedkontor i Oslo.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 16 757 ansatte og en markedsverdi på 91 milliarder kroner. Driftsinntektene i 2018 var 107 milliarder kroner.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Yara er å opprettholde et ledende teknologi- og industriselskap med hovedkontorfunksjoner i Norge. Statens mål som eier er høyest mulig avkastning over tid.

Staten eier 36,21 prosent av Yara.

### 6.2.3 Eierandel over 50 prosent, men under to tredjedel

#### Kongsberg Gruppen ASA

##### *Om selskapet*

Kongsberg Gruppen er et internasjonalt konsern som leverer høyteknologiske systemer og løsninger til kunder innenfor offshore-, olje- og gassindustrien, handelsflåten, forsvar og romfart. Selskapet er en videreføring av statseide Kongsberg Våpenfabrikk, som ble avviklet i 1987. Kongsberg Gruppen er notert på Oslo Børs og har hovedkontor i Kongsberg.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 6 842 ansatte og en markedsverdi på 21,2 milliarder kroner. Driftsinntektene i 2018 var 14,4 milliarder kroner.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Kongsberg Gruppen er å opprettholde et ledende teknologi- og industriselskap samt en forsvarsindustriell tilbyder med hovedkontorfunksjoner i Norge. Statens mål som eier er høyest mulig avkastning over tid.

Staten eier 50,001 prosent av Kongsberg Gruppen.

#### Telenor ASA

##### *Om selskapet*

Telenor er en global mobiloperatør med nærmere 180 millioner mobilabonnenter. Selskapet ble etablert ved omdanning av Televerket til aksjeselskap i 1994. Telenor er notert på Oslo Børs og har hovedkontor i Bærum.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 21 000 ansatte og en markedsverdi på 246 milliarder kroner. Driftsinntektene i 2018 var 110 milliarder kroner.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Telenor er å opprettholde et ledende teknologi- og industriselskap med hovedkontorfunksjoner i Norge. Statens mål som eier er høyest mulig avkastning over tid.

Staten eier 53,97 prosent av Telenor. Ved eventuelle forslag om industrielle transaksjoner som kan innebære en reduksjon av statens eierandel, vil regjeringen vurdere dette på vanlig måte og eventuelt forelegge saken for Stortinget.

#### 6.2.4 Eierandel på to tredjedel eller mer, men under 100 prosent

##### Equinor ASA

###### *Om selskapet*

Equinor er et internasjonalt teknologi- og energiselskap hvor hovedaktiviteten er produksjon av olje og gass. Selskapet har også nedstrømsvirksomhet og aktivitet innenfor fornybar energi, herunder vindkraft til havs og solenergi. Selskapet er blant verdens største nettoselgere av råolje og kondensat, og nest største leverandør av naturgass til det europeiske markedet. Equinor markedsfører og selger statens olje og gass sammen med egne volumer, jf. avsetningsinstruksjonen som ble vedtektsfestet i forkant av selskapets børsnotering i 2001. Selskapet ble opprettet som et heleid statlig aksjeselskap i 1972. Equinor er notert på Oslo Børs og New York Stock Exchange og har hovedkontor i Stavanger.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 20 500 ansatte og en markedsverdi på 613 milliarder kroner. Driftsinntektene i 2018 var 647 milliarder kroner.

###### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Equinor er å opprettholde et ledende teknologi- og energiselskap med hovedkontorfunksjoner i Norge. I samsvarende med avsetningsinstruksjonen avsetter Equinor statens olje og gass sammen med sin egen. Denne ordningen forutsetter at staten er majoritetseier i Equinor. Statens mål som eier er høyest mulig avkastning over tid.

Staten eier 67 prosent av Equinor.

#### 6.2.5 Eierandel på 100 prosent

##### Argentum Fondsinvesteringer AS

###### *Om selskapet*

Argentum Fondsinvesteringer (Argentum) er en kapitalforvalter som investerer primært i aktive eierfond (Private Equity-fond) i Norge og Nord-Europa. Disse fondene investerer i unoterte selskaper hvor de ser potensial for økt verdiskaping og hvor de kan bidra positivt. Argentum forvalter kapital også for andre investorer. Selskapet ble etablert i 2001. Argentum har hovedkontor i Bergen.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 24 ansatte og 9,2 milliarder kroner i bokført egenkapital.

###### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Argentum er å opprettholde et betydelig investeringsselskap, rettet mot aktive eierfond, med hovedkontorfunksjoner i Norge. Statens mål som eier er høyest mulig avkastning over tid.

Staten eier 100 prosent av Argentum.

##### Electronic Chart Centre AS

###### *Om selskapet*

Electronic Chart Centre (ECC) bidrar til økt sikkerhet til sjøs, på land og i luften, blant annet gjennom utvikling og drift av en database med elektroniske sjøkart. Selskapet ble skilt ut fra Statens kartverk i 1999 og bidrar til Norges ledende rolle for sjøsikkerhet. ECC har hovedkontor i Stavanger.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 22 ansatte og 5,5 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 29,4 millioner kroner.

###### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i ECC er å bidra til sjøsikkerhet gjennom å ha en aktør som forvalter og tilgjengeliggjør autoriserte elektroniske sjøkart. Statens mål som eier er høyest mulig avkastning over tid.

Staten eier 100 prosent av ECC.

###### *Særskilte rammer for selskapet*

Størsteparten av inntektene til ECC kommer fra en avtale med Statens kartverk om utvikling og drift av elektroniske sjøkart for PRIMAR. PRIMAR er et samarbeid om offisielle kartdata der flere land deltar. Avtalen mellom PRIMAR og ECC er inngått etter prinsippet om utvidet egenregi.

##### Investinor AS

###### *Om selskapet*

Investinor investerer i norske internasjonalt orienterte konkurransedyktige selskaper i tidlige faser. Selskapets investeringer foretas på kommersielt grunnlag og på like vilkår som private investorer. Selskapet ble opprettet i 2008. Investinor har hovedkontor i Trondheim.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 18 ansatte og 2,7 milliarder kroner i bokført egenkapital.

*Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Investinor er å bidra til økt kapitaltilgang for selskaper i tidlig fase. Statens mål som eier er høyest mulig avkastning over tid.

Staten eier 100 prosent av Investinor.

*Særskilte rammer for selskapet*

I vedtektene er det angitt særskilte føringer for selskapets investeringer. Investinors mandat og rolle er i senere år vurdert av Kapitaltilgangsutvalget i NOU 2018: 5 og i den helhetlige gjennomgangen av det næringsrettede virkemiddelapparatet. Regjeringen har foreslått endringer for selskapet i Prop. 1 S (2019–2020).

**Kommunalbanken AS***Om selskapet*

Kommunalbanken tilbyr langsiktig lånefinansiering til kommunesektoren. Virksomheten ble organisert som aksjeselskap i 1999, som en videreføring av statsbanken Norges Kommunalbank, etablert i 1926. Kommunalbanken har hovedkontor i Oslo.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 74 ansatte og 15,4 milliarder kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 1,9 milliarder kroner.

*Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Kommunalbanken er å legge til rette for finansiering for kommunesektoren. Statens mål som eier er høyest mulig avkastning over tid.

Staten eier 100 prosent av Kommunalbanken.

*Særskilte rammer for selskapet*

Selskapet skal kun yte lån til kommuner, fylkeskommuner, interkommunale selskaper og andre selskaper som utfører kommunale oppgaver enten mot kommunal garanti, statlig garanti, eller annen betryggende sikkerhet.

**Mantena AS***Om selskapet*

Mantena leverer vedlikeholdstjenester til togoperatører i Norge, primært vedlikehold av lokomotiver, vogner og motorvogner. I tillegg vedlikeholder selskapet komponenter og utfører vedlikehold

og reparasjoner av skinnegående arbeidsmaskiner. Selskapet ble fisjonert ut fra Vygruppen AS i 2017. Mantena har hovedkontor i Oslo.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 1 044 ansatte og 146 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 1,5 milliarder kroner.

*Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Mantena er å ha en leverandør av vedlikeholds- og verkstedtjenester for skinnegående materiell. Statens mål som eier er høyest mulig avkastning over tid.

Staten eier 100 prosent av Mantena.

**Nysnø Klimainvesteringer AS***Om selskapet*

Nysnø Klimainvesteringer (Nysnø) skal bidra til reduserte klimagassutslipp gjennom investeringer som direkte eller indirekte bidrar til dette. Selskapet investerer i unoterte selskaper og fond rettet mot unoterte selskaper, med virksomhet i eller ut fra Norge. Investeringsfokus er selskaper i tidlige faser og investeringene retter seg i hovedsak mot ny teknologi i overgangen fra teknologiutvikling til kommersialisering. Selskapet ble etablert i 2017 og har vært operativt siden høsten 2018. Nysnø har hovedkontor i Stavanger.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet fem ansatte og 213 millioner kroner i bokført egenkapital.

*Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Nysnø er å bidra til reduserte klimagassutslipp gjennom lønnsomme investeringer. Statens mål som eier er høyest mulig avkastning over tid.

Staten eier 100 prosent av Nysnø.

**Posten Norge AS***Om selskapet*

Posten Norge er et nordisk post- og logistikkonsern som utvikler og leverer helhetlige løsninger innenfor post, kommunikasjon og logistikk. Selskapet ble skilt ut fra staten i 1996. Posten Norge har hovedkontor i Oslo.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 15 021 ansatte og 6,5 milliarder kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 23,9 milliarder kroner.



Det er vesentlig for regjeringen at det finnes en leverandør som kan møte samfunnets behov for landsdekkende posttjenester. Dette hensynet er derfor tatt inn i formålsparagrafen i Posten Norges vedtekter. Med deregulering av postmarkedet gjennom innføring av ny postlov ivaretas det som tidligere var Posten Norges samfunnsoppdrag av myndighetene gjennom sektorregulering og avtaler.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Posten Norge er å ha en leverandør som kan møte statens behov for landsdekkende posttjenester. Dette fremgår av vedtektene. Innenfor rammen av vedtektene er statens mål som eier høyest mulig avkastning over tid.

Staten eier 100 prosent av Posten Norge.

#### *Særskilte rammer for selskapet*

Posten Norge er av Samferdselsdepartementet utpekt som leveringspliktig tilbyder av posttjenester. Som myndighetsutøver kjøper staten tjenester fra Posten Norge for å ha et landsdekkende posttilbud. Staten regulerer innholdet i og kvaliteten på tjenestene gjennom postloven.

#### **Statkraft SF**

##### *Om selskapet*

Statkraft er Europas største produsent av fornybar energi og en stor aktør innenfor energihandel i Europa. Selskapet har også både produksjons- og handelsvirksomhet i utvalgte markeder i Asia og Sør-Amerika. Tyngdepunktet av Statkrafts virksomhet er i Norge gjennom den norske vannkraftvirksomheten. Selskapet kan også investere i lønnsomme prosjekter internasjonalt. Selskapet ble skilt ut fra Statskraftverkene i 1992. Statkraft har hovedkontor i Oslo.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 3 557 ansatte og 91 milliarder kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 27,6 milliarder kroner.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Statkraft er å eie norske vannkraftressurser samt opprettholde et ledende teknologi- og industriselskap med hovedkontorfunksjoner i Norge. Dette bidrar til utvikling av norsk kompetanse innenfor fornybar

energi. Statens mål som eier er høyest mulig avkastning over tid.

Staten eier 100 prosent av Statkraft.

#### **Vygruppen AS**

##### *Om selskapet*

Vygruppen (Vy) er et transportkonsern med virksomhet i Norge og Sverige. Virksomheten består i hovedsak av persontog, gods og buss. Selskapet ble skilt ut fra staten i 1996 og har vært organisert som statsaksjeselskap siden 2002. Vy har hovedkontor i Oslo.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 10 999 ansatte og 4,9 milliarder kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 15,9 milliarder kroner.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Vy er å ha en leverandør som kan møte statens behov for transport av personer og gods på jernbane. Statens mål som eier er høyest mulig avkastning over tid.

Staten eier 100 prosent av Vy.

#### *Særskilte rammer for selskapet*

Frem til i dag har staten som myndighetsutøver finansiert den vesentligste delen av persontrafikk med tog gjennom direkte statlige kjøp. I perioden 2018–2024 åpnes dette markedet for konkurranse gjennom anbud. Gjennom anbud bestemmer staten innholdet i og omfanget på persontogtrafikken.

## **6.3 Selskapene i kategori 3<sup>2</sup>**

### **6.3.1 Eierandel på en tredjedel eller mindre**

#### **Graminor AS**

##### *Om selskapet*

Graminor driver planteforedling, sortsrepresentasjon og prebasisavl. Selskapet ble etablert i 2002 som en videreutvikling av Norsk Kornforedling AS for å samle norsk planteforedling innenfor jord- og hagebruksvekster i ett selskap. Graminor har hovedkontor i Hamar.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 34 ansatte og 71,4 millioner kroner i bokført egenka-

<sup>2</sup> Se for øvrig figur 8.1 for ulike karakteristika ved selskapene i kategori 3.

pital. Driftsinntektene i 2018 var 75,5 millioner kroner.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Graminor er å ha en aktør som driver planteforedling tilpasset norsk og nordisk klima. Statens mål som eier er mest mulig kostnadseffektiv utvikling, produksjon og salg av plantemateriale til jord- og hagebruksnæringen, tilpasset norske og nordiske vekstforhold.

Staten eier 28,2 prosent av Graminor. De andre eierne i selskapet er Felleskjøpet Agri SA med 36,7 prosent, Strand Unikorn AS med 9,4 prosent, Norsk institutt for bioøkonomi med 5 prosent, Gartnerhallen SA med 4,7 prosent, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet med 0,8 prosent og selskapet selv med 15,1 prosent.

#### *Særskilte rammer for selskapet*

Staten gir gjennom jordbruksavtalen støtte til planteforedlingsprogrammer som er samfunnsøkonomisk lønnsomme og viktige for jord- og hagebruksnæringen, men som ikke er bedriftsøkonomisk lønnsomme. Graminor søker om slik støtte fra Landbruksdirektoratet, som ved tilde- ling sender et tilhørende tilskuddsbrev.

### **Talent Norge AS**

#### *Om selskapet*

Talent Norge bidrar med å gi kompetanse, utviklingsmuligheter og økonomisk støtte til kunstneriske talenter. Selskapet prioriterer satsinger rettet mot talenter som befinner seg i perioden før eller like etter endt kunstfaglig utdanning. Målgruppen er både utøvende og skapende kunstnere, innenfor alle kunstformer og -uttrykk. Talent Norge samarbeider med toneangivende organisasjoner, institusjoner og miljøer innenfor norsk kulturliv. Selskapet ble etablert i 2015. Talent Norge har hovedkontor i Oslo.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet tre ansatte og 6,2 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 62 millioner kroner.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Talent Norge er å bidra til utvikling av de fremste kunstneriske talentene i Norge i et samarbeid mellom staten og private aktører, og slik bidra til et kulturliv på høyt

internasjonalt nivå og flere kunstnere i verdensklasse. Statens mål som eier er å bidra til utvikling av de fremste kunstneriske talentene i Norge.

Staten eier 33,33 prosent av Talent Norge. Selskapet eies sammen med Kristiansand Kommunes Energiverksstiftelse (Cultiva) og Sparebankstiftelsen DNB som likeverdige eiere.

#### *Særskilte rammer for selskapet*

Selskapet er delvis finansiert av tilskudd fra staten. Kulturdepartementet gir mål, rammer og føringer for tilskuddet i et årlig oppdragsbrev. Selskapet samarbeider med private bidragsytere som gir likeverdige private bidrag til satsingene.

### **6.3.2 Eierandel over en tredjedel, men ikke over 50 prosent**

#### **Nordisk Institutt for Odontologiske Materialer AS**

#### *Om selskapet*

Nordisk Institutt for Odontologiske Materialer (NIOM) er et nordisk samarbeidsorgan for dentale biomaterialer. Selskapets virksomhet innenfor forskning, materialprøving, standardisering og forskningsbasert opplysningsvirksomhet er rettet mot tannhelsetjenesten og helsemyndigheter i de nordiske landene. NIOM bidrar til at pasienter i nordiske land får sikre og velfungerende biomaterialer. Virksomheten ble grunnlagt i 1972 som institutt underlagt Nordisk ministerråd og ble omdannet til aksjeselskap i 2009. NIOM har hovedkontor i Oslo.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 27 ansatte og 13,2 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 36,2 millioner kroner.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i NIOM er å sikre nordisk innflytelse i styringen av selskapet. Statens mål som eier er å bidra til best mulig kvalitet og pasientsikkerhet i bruk av tannbehandlingsmaterialer i Norden.

Staten eier 49 prosent av NIOM. Norce AS eier 51 prosent av selskapet.

#### *Særskilte rammer for selskapet*

Helsedirektoratet og Nordisk Ministerråd gir tilskudd til selskapet med tilhørende tilskuddsbrev.

### 6.3.3 Eierandel over 50 prosent, men under to tredjedel

#### Innovasjon Norge (særlovsselskap)

##### *Om selskapet*

Innovasjon Norge er statens og fylkeskommunenes virkemiddel for å realisere verdiskapende næringsutvikling i hele landet. Selskapet forvalter bedriftsrettede virkemidler på oppdrag fra ulike departementer og fylkeskommunene. Dette er virkemidler med felles hovedmål om å utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling og å utløse regionenes næringsmessige muligheter gjennom delmål om flere gode gründere, flere vekstkraftige bedrifter og flere innovative næringsmiljøer. Selskapet ble opprettet i 2003 ved at en rekke virkemidler ble slått sammen. Innovasjon Norge har hovedkontor i Oslo.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 723 ansatte og 1,6 milliarder kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 1,3 milliarder kroner.

##### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Innovasjon Norge er å bidra til et offentlig koordinert tilbud av bedriftsrettede tiltak og ordninger som skal utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling, og utløse regionenes næringsmessige muligheter. Statens mål som eier er å utløse verdiskapende næringsutvikling i hele landet.

Staten eier 51 prosent av Innovasjon Norge. Fylkeskommunene eier 49 prosent av selskapet.

##### *Særskilte rammer for selskapet*

Selskapet er regulert i lov av 19. desember 2003 nr. 130 om Innovasjon Norge. Selskapet utfører oppdrag for flere departementer, inkludert Nærings- og fiskeridepartementet, og fylkeskommunene. Oppdragene spesifiseres i oppdragsbrev til selskapet. Virksomheten finansieres i hovedsak gjennom tilskudd, brukerbetaling og markedsinntekter knyttet til de offentlige oppdragene. Selskapets utlån finansieres gjennom kreditt fra staten.

#### Kimen Såvarelaboratoriet AS

##### *Om selskapet*

Kimen Såvarelaboratoriet (Kimen) er Norges kompetansesenter på frøkvalitet og frøanalyser, og er nasjonalt referanselaboratorium for såvareanalyser. Virksomheten har eksistert i over 130 år

og ble omorganisert til aksjeselskap i 2004. Kimen har hovedkontor i Ås.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 21 ansatte og 11,9 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 12,9 millioner kroner.

##### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Kimen er å ha en norsk aktør innenfor frøkvalitet og frøanalyser. Statens mål som eier er mest mulig ressurs-effektiv såvareanalyse av frø og såkorn i Norge.

Staten eier 51 prosent av Kimen. Felleskjøpet Agri og Strand Unikorn AS eier henholdsvis 34 og 15 prosent av selskapet.

##### *Særskilte rammer for selskapet*

Mattilsynet har en kunnskapsstøtteavtale med Kimen og kjøper tjenester av Kimen gjennom denne.

#### Nofima AS

##### *Om selskapet*

Nofima er et næringsrettet forskningsinstitutt som vektlegger praktisk anvendelse av forskningsresultatene. Selskapet bidrar til at ny forskningsbasert kunnskap og ideer med kommersielt potensial skaper arbeidsplasser gjennom bærekraftig produksjon, nye produkter og tjenester. Nofima forsker basert på oppdrag fra akvakulturnæringen, fiskerinæringen, land- og havbasert matindustri, leverandørindustri, fôrleverandør- og ingrediensindustrien samt offentlig forvaltning. Selskapet ble etablert i 2008. Nofima har hovedkontor i Tromsø.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 390 ansatte og 171 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 477 millioner kroner.

##### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Nofima er å ha en aktør som forsker og forvalter forskningsinfrastruktur innenfor akvakulturnæringen, fiskerinæringen og matindustrien, på områder markedet ikke finansierer og som er strategisk viktig for nasjonen og ulike regioner. Statens mål som eier er å bidra til verdiskaping i matindustrien og fiskeri- og havbruksnæringen gjennom langsiktig, strategisk næringsrettet forskning.

Staten eier 56,8 prosent av Nofima. Stiftelsen for Landbrukets Næringsmiddelforskning og Akvainvest Møre og Romsdal AS eier henholdsvis 33,2 og 10 prosent av selskapet.

#### *Særskilte rammer for selskapet*

Nærings- og fiskeridepartementet gir tilskudd til selskapet med tilhørende tilskuddsbrev, blant annet for å ivareta forskningsinfrastrukturen.

### **6.3.4 Eierandel på to tredjedel eller mer, men under 100 prosent**

#### **Andøya Space Center AS**

##### *Om selskapet*

Andøya Space Center leverer operasjonelle tjenester og produkter relatert til rom- og atmosfæreforskning, miljøovervåkning samt teknologitesting og -verifisering. Videre bidrar selskapet til kunnskapsoppbygging og interesse for disse områdene. Selskapet ble skilt ut fra forvaltningsorganet Norsk Romsenter i 1997. Andøya Space Center har hovedkontor i Andøy.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 94 ansatte og 97,6 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 141 millioner kroner.

##### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Andøya Space Center er å legge til rette for at norsk næringsliv, forskningsmiljøer og forvaltning har god tilgang til infrastruktur for teknologitesting og naturvitenskaplig forskning. Statens mål som eier er å styrke teknologisk og naturvitenskaplig kompetanse i norsk næringsliv, forskningsmiljøer og forvaltning.

Staten eier 90 prosent av Andøya Space Center. Et datterselskap av Kongsberg Gruppen ASA, Kongsberg Defence & Aerospace AS, eier 10 prosent av selskapet.

#### *Særskilte rammer for selskapet*

Om lag 40 prosent av selskapets inntekter stammer fra den multilaterale EASP-avtalen. Avtalen er et samarbeid mellom Tyskland, Frankrike, Sveits, Sverige og Norge. Landene betaler et årlig bidrag som finansierer oppskytingsaktiviteter for forskere fra de respektive landene. EASP-avtalen sik-

rer en grunninntekt til rakettskytefeltet på Andøya.

Datterselskapet NAROM AS (Nasjonalt senter for romrelatert opplæring) mottar en årlig grunnbevilgning fra Utdanningsdirektoratet med tilhørende tilskuddsbrev.

Andøya Space Center har et vedtektsfestet forbud mot å betale utbytte.

#### **Carte Blanche AS**

##### *Om selskapet*

Carte Blanche er Norges nasjonale kompani for samtidsdans og eneste faste samtidsdansensemble i Norge. Kompaniet ble opprettet i 1988 og produserer og presenterer forestillinger laget av norske og internasjonale, anerkjente og nye koreografer innenfor samtidsdans. Carte Blanche er lokalisert i Bergen.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 30 ansatte og 8,5 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 41,3 millioner kroner.

##### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Carte Blanche er å bidra til at alle skal få tilgang til kunst og kultur av høy kvalitet og å fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse. Statens mål som eier er høy kunstnerisk kvalitet til et bredt publikum.

Staten eier 70 prosent av Carte Blanche.<sup>3</sup> Hordaland fylkeskommune og Bergen kommune eier 15 prosent hver av selskapet.

#### *Særskilte rammer for selskapet*

Selskapet er hovedsakelig finansiert av offentlige tilskudd. Kulturdepartementet gir mål, rammer og føringer for sin andel av tilskuddet i et årlig tilskuddsbrev.

<sup>3</sup> Kulturdepartementet la i 2018 frem Meld. St. 8 (2018–2019) Kulturens kraft – kulturpolitikk for framtida. Der fremgår nye nasjonale kulturpolitiske mål som tydeliggjør at kulturpolitikken er en nasjonal satsing med virkemidler og tiltak på både statlig, fylkeskommunalt og kommunalt nivå. I oppfølgingen av kulturmeldingen vil Kulturdepartementet vurdere hvilken organisasjonsform og eiertilknypning som er hensiktsmessig for Carte Blanche, Den National Scene, Rogaland Teater og Trøndelag Teater i dialog med det enkelte selskapet og de andre eierne. Dette kan gi endringer i eierskap, organisering og mål i disse selskapene.

## AS Den Nationale Scene

### *Om selskapet*

Den Nationale Scene er en av Norges fem nasjonale scenekunstinstitusjoner. Teatret skaper samfunnsrelevant, engasjerende og vesentlig teater av høy kunstnerisk kvalitet til et bredt publikum. Teatret er en forlengelse av Ole Bulls Det Norske Theater, som ble etablert i 1850. Staten ble deleier i 1972. Den Nationale Scene er lokalisert i Bergen.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 142 ansatte og 46,2 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 163 millioner kroner.

### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Den Nationale Scene er å bidra til at alle skal få tilgang til kunst og kultur av høy kvalitet og å fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse. Statens mål som eier er høy kunstnerisk kvalitet til et bredt publikum.

Staten eier 66,67 prosent av Den Nationale Scene.<sup>3</sup> Hordaland fylkeskommune og Bergen kommune eier 16,67 prosent hver av selskapet.

### *Særskilte rammer for selskapet*

Selskapet er hovedsakelig finansiert av offentlige tilskudd. Kulturdepartementet gir mål, rammer og føringer for sin andel av tilskuddet i et årlig tilskuddsbrev.

## Rogaland Teater AS

### *Om selskapet*

Rogaland Teater er et region-/landsdelsteater og driver teatervirksomhet i Stavanger og omliggende region samt på turneer. Barne- og ungdomsteatret, der barn spiller for barn i en profesjonell ramme, er en integrert del av teatret. Teatret ble etablert i 1883 og staten ble deleier i 1972. Rogaland Teater er lokalisert i Stavanger.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 124 ansatte og 56,5 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 120 millioner kroner.

### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Rogaland Teater er å bidra til at alle skal få tilgang til kunst og kultur av høy kvalitet og å fremme kunstnerisk

utvikling og fornyelse. Statens mål som eier er høy kunstnerisk kvalitet til et bredt publikum.

Staten eier 66,67 prosent av Rogaland Teater.<sup>3</sup> Stavanger kommune og Rogaland fylkeskommune eier henholdsvis 25,56 og 7,78 prosent av selskapet.

### *Særskilte rammer for selskapet*

Selskapet er hovedsakelig finansiert av offentlige tilskudd. Kulturdepartementet gir mål, rammer og føringer for sin andel av tilskuddet i et årlig tilskuddsbrev.

## Trøndelag Teater AS

### *Om selskapet*

Trøndelag Teater er et region-/landsdelsteater og driver teatervirksomhet i Trondheim og omliggende region, inkludert turneer/gjestespill. Teatret ble etablert i 1937 og staten ble deleier i 1972. Trøndelag Teater er lokalisert i Trondheim.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 168 ansatte og 12,1 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 124 millioner kroner.

### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Trøndelag Teater er å bidra til at alle skal få tilgang til kunst og kultur av høy kvalitet og å fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse. Statens mål som eier er høy kunstnerisk kvalitet til et bredt publikum.

Staten eier 66,67 prosent av Trøndelag Teater.<sup>3</sup> Trøndelag fylkeskommune og Trondheim kommune eier 16,67 prosent hver av selskapet.

### *Særskilte rammer for selskapet*

Selskapet er hovedsakelig finansiert av offentlige tilskudd. Kulturdepartementet gir mål, rammer og føringer for sin andel av tilskuddet i et årlig tilskuddsbrev.

## 6.3.5 Eierandel på 100 prosent

### Avinor AS

#### *Om selskapet*

Avinor eier, driver og utvikler et landsomfattende nett av lufthavner for sivil luftfart og en samlet flysikringstjeneste for både sivil og militær luftfart. Virksomheten omfatter 43 lufthavner i Norge, inkludert kontrolltårn, kontrollsentraler og annen

teknisk infrastruktur for flynavigasjon. I tillegg har Avinor kommersielle inntekter fra servicetilbud i tilknytning til lufthavnene. Selskapet ble etablert i 2003 ved omdanning av forvaltningsbedriften Luftfartsverket. Avinor har hovedkontor i Oslo.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 3 099 ansatte og 14,5 milliarder kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 11,7 milliarder kroner.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Avinor er å ivareta drift og utvikling av et landsomfattende nett av lufthavner samt sivil og militær flysikringsvirksomhet. Statens mål som eier er kostnadseffektiv og sikker drift og utvikling av statlige lufthavner og flysikringsvirksomhet.

Staten eier 100 prosent av Avinor.

#### *Særskilte rammer for selskapet*

Avinor har avgiftsinntekter fra lufthavn- og flysikringsvirksomheten, som betales av flyselskapene og reguleres av Samferdselsdepartementet. De regulerte inntektene utgjør i underkant av halvparten av Avinors samlede inntekter.

Det er lagt til grunn en samfinansieringsordning av konsernets virksomhet. Samfinansieringen innebærer at ulønnsomme lufthavner finansieres gjennom overskudd fra de lønnsomme lufthavnene, særlig Oslo lufthavn. Ordningen er statsstøtterettslig begrunnet i unntaket for nettverksfinansiering.

Selskapet utfører samfunnsplagte oppgaver, blant annet å holde lufthavnene åpne for ambulansedy og -helikopter utenfor ordinær åpningstid.

#### **Bane NOR SF**

##### *Om selskapet*

Bane NOR har ansvaret for planlegging, utbygging, forvaltning, drift og vedlikehold av det nasjonale jernbanenettet, trafikkstyring samt forvaltning og utvikling av jernbaneeiendom. Bane NOR ble stiftet i 2016 og fikk i 2017 overført størstedelen av virksomheten til forvaltningsorganet Jernbaneverket. Bane NOR har hovedkontor i Oslo.

Ved utgangen av 2018 hadde Bane NOR 4 400 ansatte og 10 milliarder kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 15,2 milliarder kroner.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Bane NOR er å ivareta forvaltning og utvikling av nasjonal jernbaneinfrastruktur og jernbaneeiendom. Statens mål som eier er kostnadseffektiv forvaltning og utvikling av en sikker og tilgjengelig jernbaneinfrastruktur og jernbanerelatert eiendomsvirksomhet.

Staten eier 100 prosent av Bane NOR.

#### *Særskilte rammer for selskapet*

Jernbanedirektoratet inngår avtaler med Bane NOR om planlegging, utbygging, forvaltning, drift og vedlikehold av det nasjonale jernbanenettet, trafikkstyring og forvaltning av jernbaneeiendom. Bane NOR finansieres i hovedsak gjennom Jernbanedirektoratets kjøp av tjenester i henhold til disse avtalene. I tillegg får Bane NOR inntekter fra togselskaper gjennom kjøreveisavgift og brukerbetalning.

#### **Bjørnøen AS**

##### *Om selskapet*

Bjørnøen eier all grunn og noen kulturhistoriske bygninger på Bjørnøya. Bjørnøya er et naturreservat og i all hovedsak fredet. Bjørnøen ble overtatt av staten i 1932 og ble i 1967 administrativt underlagt Kings Bay AS, som også leverer forvaltnings-tjenester til Bjørnøen. Bjørnøen har hovedkontor i Ny-Ålesund.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet ingen ansatte og 4 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 0,2 millioner kroner.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Bjørnøen er å ivareta statens eierinteresser til grunnen på Bjørnøya. Statens mål som eier er å ivareta statens eierinteresser til grunnen på Bjørnøya.

Staten eier 100 prosent av Bjørnøen. Regjeringen vurderer om eiendomsretten til grunnen på Bjørnøya (hele selskapets virksomhet) skal overføres til Nærings- og fiskeridepartementet, som forvalter all grunn staten eier på Svalbard.

#### **Den Norske Opera & Ballett AS**

##### *Om selskapet*

Den Norske Opera & Ballett er landets største musikk- og scenekunstinstitusjon og produserer

opera, ballett og konserter av høy kvalitet til et bredt publikum. Institusjonen består av kompaniene Nasjonalballetten og Nasjonaloperaen, foruten Operaorkestret, Operakoret, Nasjonalballetten Ung, Barnekoret og Ballettskolen. Virksomheten ble opprettet i 1957. Den Norske Opera & Ballett er lokalisert i Oslo.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 648 ansatte og 99 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 786 millioner kroner.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Den Norske Opera & Ballett er å bidra til at alle kan få tilgang til opera, ballett og konserter av høy kunstnerisk kvalitet, og å fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse. Statens mål som eier er høy kunstnerisk kvalitet til et bredt publikum.

Staten eier 100 prosent av Den Norske Opera & Ballett.

#### *Særskilte rammer for selskapet*

Selskapet er hovedsakelig finansiert av tilskudd fra staten. Kulturdepartementet gir mål, rammer og føringer for tilskuddet i et årlig tilskuddsbrev.

### **Eksporthkreditt Norge AS**

#### *Om selskapet*

Eksporthkreditt Norge forvalter statens eksporthkredittordning (låneordning), som innebærer å tilby finanstjenester til kjøp av kapitalvarer og tjenester, i hovedsak ved eksport. Hensikten er å tilby kunder av norske eksportører eksporthkreditt på internasjonalt konkurransedyktige bestemmelser. Selskapet ble opprettet i 2012 og overtok da ansvaret for forvaltning av statens ordning for eksporthkredittlån fra Eksporthfinans ASA. Eksporthkreditt Norge har hovedkontor i Oslo.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 45 ansatte og 29,4 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 114 millioner kroner.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Eksporthkreditt Norge er å ha en forvalter av eksporthkredittordningen. Statens mål som eier er å fremme norsk eksport gjennom konkurransedyktig, tilgjengelig og effektiv eksporthfinansiering.

Staten eier 100 prosent av Eksporthkreditt Norge.

#### *Særskilte rammer for selskapet*

Selskapets virksomhet er regulert i lov av 22. juni 2012 nr. 57 om Eksporthkreditt Norge AS, forskrift om eksporthkredittordningen og den OECD-tilknyttede eksporthfinansieringsavtalen «Arrangement on Officially Supported Export Credits».

Staten er ansvarlig for forpliktelsene Eksporthkreditt Norge pådrar seg i forbindelse med utlånsvirksomheten. Lånene finansieres av statskassen og står på statens balanse. Alle lån skal være garantert av en statlig eksporthgarantinstitusjon og/eller en finansinstitusjon med god rating, eller sikret på annen måte.

Selskapets eneste inntektskilde er tilskudd fra Nærings- og fiskeridepartementet for forvaltning av eksporthkredittordningen. Nærings- og fiskeridepartementet sender årlig oppdragsbrev til selskapet om blant annet stortingsvedtak om tilskuddet til selskapet og bevilgninger til eksporthkredittordningen, prioriteringer for selskapets forvaltning av ordningen samt måleparametere og rapporteringskrav knyttet til forvaltning av ordningen.

### **Enova SF**

#### *Om selskapet*

Enova bidrar til reduserte klimagassutslipp og styrket forsyningssikkerhet for energi samt teknologiutvikling som på lengre sikt også bidrar til reduserte klimagassutslipp. Selskapets hovedvirkemiddel er investeringsstøtte. Selskapets oppgaver er nærmere beskrevet i en styringsavtale om forvaltningen av midlene i Klima- og energifondet mellom Klima- og miljødepartementet og Enova. Selskapet ble opprettet i 2001 etter en omorganisering av arbeidet med omlegging av energibruk og energiproduksjon. Enova har hovedkontor i Trondheim.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 77 ansatte og 30,7 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 127 millioner kroner.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Enova er å sikre et virkemiddel for støtte til omstillingen til lavutslippssamfunnet. Statens mål som eier er mest mulig reduserte klimagassutslipp og styrket forsyningssikkerhet for energi, samt teknologiut-

vikling som på lengre sikt også bidrar til reduserte klimagassutslipp, i tråd med de fireårige styringsavtalene om forvaltningen av midlene fra Klima- og energifondet.

Staten eier 100 prosent av Enova.

#### *Særskilte rammer for selskapet*

Enova forvalter Klima- og energifondet, som skal være en langsiktig finansieringskilde for virksomheten. Fondet får inntektene fra et påslag på nettariffen, overføringer over statsbudsjettet og fra opptjente renter på inntående kapital.

Klima- og miljødepartementet inngår avtale med Enova om forvaltningen av Klima- og energifondet, inkludert mål, rammer og rapportering for virksomheten. Den årlige budsjetttrammen for drift av Enova fastsettes i oppdragsbrev fra Klima- og miljødepartementet.

#### **Entur AS**

##### *Om selskapet*

Entur driver billettsalg og leverer billetteringsløsninger for jernbanen. Selskapet leverer også løsninger som gjør det mulig å selge billetter som dekker hele reisen, selv om reisen gjennomføres med flere kollektivselskaper. Entur samarbeider med kollektivaktørene om å samle inn og dele kollektivdata for hele Norge på en åpent tilgjengelig digital plattform. Entur tilbyr i tillegg en nasjonal reiseplanleggertjeneste til bruk for de reisende. Selskapet ble fisjonert ut fra Vygruppen AS i 2017. Entur har hovedkontor i Oslo.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 250 ansatte og 126 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 470 millioner kroner.

##### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Entur er å ha en aktør som kan tilby kollektivtransporten grunnleggende tjenester innenfor reiseplanlegging og billettering på konkurransenøytrale vilkår. Statens mål som eier er kostnadseffektiv utvikling og drift av tjenester for reiseplanlegging og billettering i kollektivtransportsektoren.

Staten eier 100 prosent av Entur.

#### *Særskilte rammer for selskapet*

Jernbanedirektoratet pålegger togoperatørene å inngå avtale med Entur om leveranser av salgs- og billetteringstjenester. Disse tjenestene er fullfinan-

siert av togoperatørene og betingelsene følger av Jernbanedirektoratets trafikkavtaler med operatørene.

Jernbanedirektoratet inngår avtale om kjøp av tjenester fra Entur knyttet til innhenting og tilgjengeliggjøring av rutedata, drift av en nasjonal reiseplanleggertjeneste og elektronisk billettering for øvrig kollektivtransport. Disse oppgavene er delvis finansiert over statsbudsjettet og delvis finansiert av et gebyr Jernbanedirektoratet krever inn.

Enturs innsamling av rutedata har hjemmel i forskrift om yrkestransport med motorvogn og fartøy og forskrift om billettering ved jernbanetransport.

#### **Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfinansiering AS**

##### *Om selskapet*

Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfinansiering (FHF) kanalisierer midler til næringsrettet forskning og utvikling. Virksomheten ble opprettet i 2000 og ble omdannet til aksjeselskap i 2019. FHF har hovedkontor i Oslo.

##### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i FHF er å styrke finansieringen av marin forskning og utvikling. Statens mål som eier er å styrke finansieringen av marin forskning og utvikling for å legge til rette for økt verdiskaping, miljøtilpasning, omstilling og nyskaping i fiskeri- og havbruksnæringen.

Staten eier 100 prosent av FHF.

##### *Særskilte rammer for selskapet*

Selskapet finansieres av fiskeri- og havbruksnæringen gjennom en lovpålagt forskningsavgift på eksportverdien av fisk og fiskevarer, jf. lov av 7. juli 2000 nr. 68 om avgift til forskning og utvikling i fiskeri- og havbruksnæringen. Anvendelse av midlene er regulert i forskrift om avgift til forskning og utvikling i fiskeri- og havbruksnæringen.

#### **Gassco AS**

##### *Om selskapet*

Gassco er operatør for det integrerte transport-systemet for gass fra norsk kontinentalsokkel til Europa. Gasstransportsystemet er et naturlig monopol og består av rørledninger, prosessanlegg, plattformer og gassterminaler på det euro-



peiske kontinentet og i Storbritannia. Selskapet ble etablert i 2001. Gassco har hovedkontor i Karmøy.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 330 ansatte og 16 millioner kroner i bokført egenkapital.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Gassco er å sikre én nøytral og uavhengig operatør for det integrerte gasstransportsystemet og legger til rette for effektiv utnyttelse av ressursene på kontinentalsokkelen. Statens mål som eier er effektiv drift og helhetlig utvikling av gasstransportsystemet på norsk sokkel.

Staten eier 100 prosent av Gassco.

#### *Særskilte rammer for selskapet*

Gassco har et alminnelig og et særskilt operatøransvar. Det alminnelige operatøransvaret innebærer styring av prosessanlegg, rørledninger, plattformer og gassterminaler i henhold til lov av 29. november 1996 nr. 72 om petroleumsvirksomhet og helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningens krav. Det alminnelige operatøransvaret utøves på vegne av eierne av gassinfrastrukturen og skjer for deres regning og risiko. Det særskilte operatørskapet innebærer oppgaver knyttet til systemdrift, kapasitetsadministrasjon og infrastrukturutvikling, jf. petroleumsløven og petroleumsforskriften.

Kostnadene til driften av transportsystemet dekkes av brukerne gjennom en tariff, jf. forskrift om fastsettelse av tariffer mv. for bestemte innretninger, som også gir eierne en rimelig avkastning på investert kapital. Gassco skal verken ha tap eller vinning av egen virksomhet.

#### **Gassnova SF**

##### *Om selskapet*

Gassnova ivaretar statens interesser knyttet til fangst, transport og geologisk lagring av CO<sub>2</sub>. Dette inkluderer å fremme teknologiutvikling og kompetanseoppbygging for kostnadseffektive og fremtidsrettede løsninger for CO<sub>2</sub>-håndtering, og å være rådgiver for Olje- og energidepartementet i arbeidet med CO<sub>2</sub>-håndtering. Gassnova ble etablert som et forvaltningsorgan i 2005 og omgjort til statsforetak i 2007. Gassnova har hovedkontor i Porsgrunn.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 42 ansatte og 13 millioner kroner i bokført egenkapital.

Driftsinntektene i 2018 var 295 millioner kroner.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Gassnova er å sikre ivaretagelse av statens interesser knyttet til CO<sub>2</sub>-håndtering. Statens mål som eier er å bidra til teknologiutvikling og kompetanseoppbygging for kostnadseffektive og fremtidsrettede løsninger for CO<sub>2</sub>-håndtering.

Staten eier 100 prosent av Gassnova.

#### *Særskilte rammer for selskapet*

Selskapet finansieres i all hovedsak over statsbudsjettet. Olje- og energidepartementet gir føringer for midlene og selskapets virksomhet i et årlig oppdragsbrev.

#### **Kings Bay AS**

##### *Om selskapet*

Kings Bay eier og har ansvaret for drift og utvikling av infrastrukturen i Ny-Ålesund på Svalbard. Driften omfatter blant annet innkvartering, bespising, kjøp og organisering av flytransport, sjøvertstjenester, beredskap, verkstedtjenester samt vann- og elektrisitetsforsyning. Ti forskningsmiljøer fra ulike nasjoner er fast etablert i Ny-Ålesund, og opp mot 20 ulike forskningsmiljøer har hvert år forskningsprosjekter på selskapets eiendom i og rundt Ny-Ålesund. Kings Bay har hovedkontor i Ny-Ålesund.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 26 ansatte og 4,6 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 68,2 millioner kroner.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Kings Bay er å sørge for drift, vedlikehold og utvikling av infrastrukturen i Ny-Ålesund, slik at stedet er en norsk plattform for internasjonalt, naturvitenskapelig forskningssamarbeid i verdensklasse. Eierskapet bidrar også til opprettholdelse av norske samfunn på øygruppen, som er et av de overordnede målene for svalbardpolitikken. Statens mål som eier er å sørge for en mest mulig effektiv drift, vedlikehold og utvikling av Kings Bays eiendom, bygningsmasse og infrastruktur slik at Ny-Ålesund utnyttes best mulig som en norsk plattform for internasjonalt, naturvitenskapelig forskningssamarbeid i verdensklasse.

Staten eier 100 prosent av Kings Bay.

#### *Særskilte rammer for selskapet*

Selskapets virksomhet påvirkes av svalbardpolitikken<sup>4</sup> og rammene som er lagt for utvikling av virksomheten i Ny-Ålesund der. Videre setter regjeringens strategi for forskning og høyere utdanning på Svalbard samt forskningsstrategien for Ny-Ålesund rammer for forskningen på stedet, og dermed også selskapets virksomhet. Selskapet får et årlig tilskudd fra Klima- og miljødepartementet med tilhørende tilskuddsbrev knyttet til større investeringer og eventuelt til drift.

#### **Nationaltheatret AS**

##### *Om selskapet*

Nationaltheatret er en av landets fem nasjonale scenekunstinstitusjoner og utvikler norsk scenekunst. Kunsten skal være dristig og relevant, og teateret skal være åpent og engasjerende overfor publikum. Teateret ble etablert i 1899 og staten ble eier i 1972. Nationaltheatret er lokalisert i Oslo.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 400 ansatte og 6,2 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 285 millioner kroner.

##### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Nationaltheatret er å bidra til at alle kan få tilgang til teater av høy kunstnerisk kvalitet, og å fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse. Statens mål som eier er høy kunstnerisk kvalitet til et bredt publikum.

Staten eier 100 prosent av Nationaltheatret.

#### *Særskilte rammer for selskapet*

Selskapet er hovedsakelig finansiert av tilskudd fra staten. Kulturdepartementet gir mål, rammer og føringer for tilskuddet i et årlig tilskuddsbrev.

#### **Norfund (særlovselskap)**

##### *Om selskapet*

Norfund er statens investeringsfond for næringsvirksomhet i utviklingsland. Selskapet investerer med egenkapital og lån i lønnsomme virksomheter, som bidrar til økonomisk utvikling og arbeidsplasser i utviklingsland. Overskudd i porteføljen

blir reinvestert. Norfund prioriterer investeringer i ren energi, grønn infrastruktur, finansinstitusjoner og vekstkraftige virksomheter, herunder innenfor landbruk- og produksjonsindustri, for å medvirke til utvikling av bærekraftige virksomheter og vekst i utviklingsland. Selskapet ble opprettet i 1997. Norfund har hovedkontor i Oslo.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 75 ansatte og 25,9 milliarder kroner i bokført egenkapital.

##### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Norfund er å bidra til bærekraftig næringsutvikling og jobbskaping i utviklingsland gjennom investeringer i lønnsomme virksomheter som ellers ikke ville bli igangsatt som følge av høy risiko. Statens mål som eier er å bidra til bærekraftig næringsutvikling i utviklingsland.

Staten eier 100 prosent av Norfund.

#### *Særskilte rammer for selskapet*

Norfunds virksomhet og investeringer er regulert i lov av 9. mai 1997 nr. 26 om Statens investeringsfond for næringsvirksomhet i utviklingsland og i selskapets vedtekter. Norfund skal være en minoritetsinvestor og prioritere investeringer i Afrika sør for Sahara og i de minst utviklede landene, i fornybar energi og risikoutsatte sektorer der utviklingseffektene er særlig høye.

Norfund har siden etableringen årlig fått tilført kapital over statsbudsjettet. Det foreligger ikke inntjeningskrav ut over lønnsom virksomhet.

#### **Norges sjømatråd AS**

##### *Om selskapet*

Norges sjømatråd bidrar til økt verdiskaping i fiskeri- og havbruksnæringen gjennom økt etterspørsel og kunnskap om norsk sjømat i inn- og utland. Dette oppnås gjennom markedsføring av Norge som opphavsland, og arbeid med markedsinformasjon, markedsadgang og beredskap. Selskapet søker også å utvikle nye og videreutvikle etablerte markeder, samt fremme og trygge omdømmet til norsk sjømat. Selskapet ble opprettet i 1991. Norges sjømatråd har hovedkontor i Tromsø.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 79 ansatte og 294 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 375 millioner kroner.

<sup>4</sup> Meld. St. 32 (2015–2016) Svalbard.

*Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Norges sjømatråd er å legge til rette for næringens finansiering av aktiviteter som skal bidra til økt etterspørsel etter og kunnskap om norsk sjømat. Statens mål som eier er å maksimere eksportverdien av norsk sjømat.

Staten eier 100 prosent av Norges sjømatråd.

*Særskilte rammer for selskapet*

Selskapet finansieres gjennom en lovpålagt markedsavgift på all eksport av norsk fisk og sjømat, jf. lov av 27. april 1990 nr. 9 om regulering av eksporten av fisk og fiskevarer. Selskapets virksomhet er regulert i forskrift om regulering av eksporten av fisk og fiskevarer.

**Norsk Helsenett SF***Om selskapet*

Norsk Helsenett driver og videreutvikler en sikker, robust og hensiktsmessig nasjonal IKT-infrastruktur for effektiv samhandling mellom alle aktører i helse- og omsorgssektoren (Helsenettet). Dette inkluderer utvikling og drift av en rekke nasjonale tjenester som [www.helsenorge.no](http://www.helsenorge.no), kjernejournal og elektronisk datautveksling. Kundegruppen består av alle helseforetak, kommuner, fastleger og andre behandlere i helse- og omsorgssektoren og en rekke tredjepartsleverandører som leverer tjenester til disse over Helsenettet. Selskapet ble etablert i 2009. Norsk Helsenett har hovedkontor i Trondheim.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 373 ansatte og 109 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 729 millioner kroner.

*Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Norsk Helsenett er å ha direkte kontroll med virksomheten som tilgjengeliggjør nødvendig digital infrastruktur i helse- og omsorgssektoren. Statens mål som eier er å legge til rette for en hensiktsmessig og sikker digital infrastruktur for effektiv samhandling mellom alle deler av helse- og omsorgstjenestene, samt bidra til forenkling, effektivisering og kvalitetssikring av elektroniske tjenester til beste for pasienter og befolkningen for øvrig.

Staten eier 100 prosent av Norsk Helsenett.

*Særskilte rammer for selskapet*

Selskapets finansiering er tredelt mellom tilskudd fra Helse- og omsorgsdepartementet for gjennomføring av nasjonale oppgaver, medlemsinntekter for tilkobling og bruk av Helsenettet, samt salg av øvrige tjenester. Rammer for selskapets oppgaver fremgår i et årlig oppdragsbrev fra Helse- og omsorgsdepartementet. Dette inkluderer rammer for utføring av oppdrag innenfor drift og utvikling av nasjonale tjenester og informasjonssikkerhet.

**Norsk rikskringkasting AS***Om selskapet*

Norsk rikskringkasting (NRK) har et bredt medietilbud gjennom tre lineære TV-kanaler, 13 radiokanaler på DAB, strømmetjenestene NRK TV, NRK Super og NRK Radio, nettstedene [www.nrk.no](http://www.nrk.no) og [www.yr.no](http://www.yr.no) samt innhold på mobil. Selskapet reflekterer det geografiske mangfoldet i Norge og er til stede på over 50 steder i Norge. NRK har 15 distriktskontorer som tilbyr folk nyheter fra hele landet til hele landet, og utvikler innhold til NRK for hele landet. NRK har også ti korrespondenter i utlandet. Selskapet ble etablert i 1933. NRK har hovedkontor i Oslo.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 3 416 ansatte og 1,9 milliarder kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 6 milliarder kroner.

*Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i NRK er å ha en ikke-kommersiell allmennkringkaster som oppfyller sosiale, demokratiske og kulturelle behov i samfunnet. Statens mål som eier er ikke-kommersiell allmennkringkasting av høy kvalitet.

Staten eier 100 prosent av NRK.

*Særskilte rammer for selskapet*

NRKs allmennkringkastingsoppdrag er fastsatt i NRK-plakaten og i selskapets vedtekter. I henhold til allmennkringkastingsoppdraget skal NRK blant annet understøtte og styrke demokratiet, styrke norsk språk, identitet og kultur og være allment tilgjengelig. Videre påvirkes selskapets virksomhet av generelle regler i lov av 4. desember 1992 nr. 127 (kringkastingsloven) med tilhørende forskrifter. Medietilsynet fører tilsyn med hvordan NRK som allmennkringkaster oppfyller forpliktelsene sine.

Regjeringen har i statsbudsjettet for 2020 foreslått å finansiere NRK over statsbudsjettet, med tilhørende oppdragsbrev fra Kulturdepartementet. Dette skal erstatte kringkastingsavgiften.

### **Norsk Tipping AS (særlovsselskap)**

#### *Om selskapet*

Norsk Tipping har enerett på å tilby en rekke pengespill i Norge i medhold av lov om pengespill. I henhold til spilleregler fastsatt av Kulturdepartementet skal selskapet avholde og formidle pengespill i trygge former under offentlig kontroll, for å forebygge negative konsekvenser av pengespillene. Samtidig skal selskapet gjennom rasjonell drift legge til rette for at mest mulig av overskuddet fra spillene kan gå til samfunnsnyttige formål. Selskapet ble opprettet i 1946. Norsk Tipping har hovedkontor i Hamar.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 413 ansatte og 364 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 38,1 milliarder kroner.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Norsk Tipping er å tilby pengespill i betryggende former under offentlig kontroll, med sikte på å forebygge negative konsekvenser av pengespill, samtidig som overskuddet fra spillene kan gå til gode formål. Statens mål som eier er å kanalisere nordmenns spillelyst inn mot et moderat og ansvarlig tilbud.

Staten eier 100 prosent av Norsk Tipping.

#### *Særskilte rammer for selskapet*

Selskapet er regulert i lov av 28. august 1992 nr. 103 om pengespill m.v. med tilhørende forskrifter, retningslinjer og spilleregler. Lotteri- og stiftelsestilsynet fører tilsyn med om Norsk Tipping oppfyller oppdraget. Selskapet kan i henhold til vedtektene instrueres av Kulturdepartementet per brev.

### **Norske tog AS**

#### *Om selskapet*

Norske tog anskaffer, eier og forvalter togmateriell. Selskapet inngår avtaler om utleie av togmateriell med togoperatører som har trafikkavtale med Jernbanedirektoratet. Dette gir lave etableringsbarrierer for togoperatører og bidrar til konkurranse om persontogtrafikken på like vilkår. Sel-

skapet ble fisjonert ut fra Vygruppen AS i 2017. Norske tog har hovedkontor i Oslo.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 32 ansatte og 2,8 milliarder kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 1,2 milliarder kroner.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Norske tog er å ha en aktør som kan tilby togmateriell på konkurransenøytrale vilkår. Statens mål som eier er kostnadseffektiv anskaffelse og utleie av togmateriell.

Staten eier 100 prosent av Norske tog.

#### *Særskilte rammer for selskapet*

Kvaliteten og størrelsen på materiellparken til Norske tog skal være tilpasset det offentlig finansierte persontogtilbudet. Togoperatørene betaler Norske tog for leie av materiell i henhold til de betingelser som følger av Jernbanedirektoratets trafikkavtaler med togoperatørene.

### **NSD – Norsk senter for forskningsdata AS**

#### *Om selskapet*

NSD – Norsk senter for forskningsdata (NSD) driver dataforvaltning og tjenesteyting blant annet overfor forskningsmiljøer. Virksomheten ble etablert i 1971 og ble organisert som aksjeselskap i 2003. NSD har hovedkontor i Bergen.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 92 ansatte og 39,6 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 73 millioner kroner.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i NSD er å ha en aktør som arkiverer, tilrettelegger og formidler data til blant annet forskningsmiljøer. Statens mål som eier er å gi best mulig dataforvaltning og tjenesteyting overfor virksomheter innenfor høyere utdanning og forskning.

Staten eier 100 prosent av NSD. Kunnskapsdepartementet har fått gjennomført en gjennomgang av NSD. Departementet vil følge opp denne.

#### *Særskilte rammer for selskapet*

Selskapet får grunnbevilgning fra Norges forskningsråd, og tilskudd fra Kunnskapsdepartementet til drift og utvikling av Database for statistikk

om høgre utdanning med tilhørende tilskuddsbrev.

### Nye Veier AS

#### *Om selskapet*

Nye Veier planlegger, bygger, drifter og vedlikeholder riksveistrekninger som selskapet er tildelt ansvaret for. Selskapet har en utbyggingsportefølje på 530 kilometer firefelts motorvei med en estimert utbyggingskostnad på rundt 157 milliarder kroner (målt i 2018-kroner). Utbygging av strekninger prioriteres etter samfunnsøkonomisk lønnsomhet. Selskapet ble stiftet i 2015 og har vært i ordinær drift fra 2016. Nye Veier har hovedkontor i Kristiansand.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 165 ansatte og 3,1 milliarder kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 6,7 milliarder kroner.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Nye Veier er å ivareta nasjonal veiinfrastruktur og bidra til en raskere, mer effektiv og helhetlig utbygging av deler av riksveinettet, enn hva som kan oppnås gjennom utbygging i tradisjonell forstand. Statens mål som eier er høyest mulig samfunnsøkonomisk lønnsomhet i de veiprosjekter selskapet har fått ansvar for.

Staten eier 100 prosent av Nye Veier.

#### *Særskilte rammer for selskapet*

Selskapets finansieringskilder er bevilgninger over statsbudsjettet og bompenger. Nye Veier inngår utbyggingsavtaler med Samferdselsdepartementet for hvert enkelt veiprosjekt selskapet prioriterer for utbygging. Bompenger er regulert i forskrift om betaling av bompenger.

### Petoro AS

#### *Om selskapet*

Petoro ivaretar Statens direkte økonomiske engasjement (SDØE) i petroleumsvirksomheten på norsk kontinentalsokkel og virksomhet i tilknytning til dette på vegne av staten. SDØE-ordningen innebærer at staten deltar som en direkte investor i petroleumsvirksomheten på norsk sokkel. Petoro er rettighetshaver for statens andeler i utvinningstillatelser, felt, rørledninger og landanlegg. Selskapet står ikke selv for markedsføring og salg av statens olje og gass. Dette ansvaret har

Equinor ASA. Petoro har ansvar for å overvåke at Equinors avsetning skjer i tråd med avsetningsinstruksen.<sup>5</sup> Selskapet ble etablert i 2001. Petoro har hovedkontor i Stavanger.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 64 ansatte og 23 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 280 millioner kroner.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Petoro er å sikre god ivaretagelse av SDØE. Statens mål som eier er høyest mulig verdiskaping og inntekter fra SDØE.

Staten eier 100 prosent av Petoro.

#### *Særskilte rammer for selskapet*

Selskapets virksomhet er hjemlet i lov av 29. november 1996 nr. 72 om petroleumsvirksomhet. Nettoinntektene fra salg av SDØE-petroleum overføres til Statens pensjonsfond utland. Petoros ivaretagelse av SDØE finansieres av administrasjons-tilskudd fra Olje- og energidepartementet med tilhørende oppdragsbrev.

### Regionale helseforetak (særlovselskaper)

#### *Om selskapene*

Regionale helseforetak er Helse Midt-Norge, Helse Nord, Helse Sør-Øst og Helse Vest. Selskapene sørger for gode og likeverdige spesialisthelsetjenester til befolkningen i de respektive regionene. I tillegg har de lovpålagte oppgaver innenfor forskning, utdanning og opplæring av pasienter og pårørende. De regionale helseforetakene ble etablert i 2002 da staten overtok ansvaret for spesialisthelsetjenestene fra fylkeskommunene. De regionale helseforetakene har hovedkontor i henholdsvis Stjørdal, Bodø, Hamar og Stavanger.

Ved utgangen av 2018 hadde Helse Midt-Norge 17 119 årsverk og 9,7 milliarder kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 21,9 milliarder kroner.

Ved utgangen av 2018 hadde Helse Nord 13 995 årsverk og 10,7 milliarder kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 17,6 milliarder kroner.

Ved utgangen av 2018 hadde Helse Sør-Øst 61 106 årsverk og 36,7 milliarder kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 81,7 milliarder kroner.

<sup>5</sup> Jf. omtale under Equinor.

Ved utgangen av 2018 hadde Helse Vest 22 176 årsverk og 15,3 milliarder kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 28,6 milliarder kroner.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i de regionale helseforetakene er at staten skal sikre at det finnes et tilbud av spesialisthelsetjenester i Norge til alle som trenger det, når de trenger det, uavhengig av alder, kjønn, bosted, økonomi og etnisk bakgrunn. Statens mål som eier er å oppnå gode og likeverdige spesialisthelsetjenester, samt å legge til rette for forskning og undervisning.

Staten eier 100 prosent av samtlige regionale helseforetak.

#### *Særskilte rammer for selskapene*

De regionale helseforetakene er regulert gjennom blant annet lov av 15. juni 2001 nr. 93 om helseforetak m.m. og tilhørende forskrifter. Helse- og omsorgsdepartementet finansierer spesialisthelsetjenesten og stiller vilkår for midlene i årlige oppdragsbrev.

### **Simula Research Laboratory AS**

#### *Om selskapet*

Simula Research Laboratory (Simula) driver grunnleggende forskning på utvalgte områder innenfor programvare- og kommunikasjonsteknologi, og bidrar gjennom dette til nyskaping og innovasjon i næringslivet. Selskapet utdanner også kandidater innenfor informatikk i samarbeid med gradsgivende institusjoner. Simula er vertsinstitusjon for et senter for forskningsdrevet innovasjon, The Certus Centre. Selskapet ble opprettet i 2001. Simula har hovedkontor i Bærum.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 155 ansatte og 91,3 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 248 millioner kroner.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Simula er å ha en aktør, som ikke er del av et universitet eller en høyskole, som driver forskning og utdanning innenfor IKT, inkludert IKT-sikkerhet. Statens mål som eier er best mulig forskning, utdanning og innovasjon innenfor IKT.

Staten eier 100 prosent av Simula.

#### *Særskilte rammer for selskapet*

Selskapet finansieres delvis med tilskudd fra flere departementer og Norges forskningsråd med tilhørende tilskuddsbrev.

### **Siva – Selskapet for Industrivekst SF**

#### *Om selskapet*

Siva – Selskapet for Industrivekst (Siva) er en del av det offentlige næringsrettede virkemiddelapparatet. Gjennom sine eiendomsinvesteringer senker selskapet barrierer for etablering av næringsvirksomhet i områder eller bransjer der markeds mekanismer gjør dette spesielt krevende. Gjennom innovasjonsaktivitetene tilrettelegger Siva for etablering og utvikling av bedrifter i nærings- og kunnskapsmiljøer, og kobler disse sammen i regionale, nasjonale og internasjonale nettverk. Selskapet ble etablert i 1968. Siva har hovedkontor i Trondheim.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 42 ansatte og 923 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 440 millioner kroner.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Siva er ha å et virkemiddel for tilretteleggende eierskap og utvikling av bedrifter og nærings- og kunnskapsmiljøer i hele landet. Siva har et særlig ansvar for å fremme vekstkraften i distriktene. Statens mål som eier er å utløse lønnsom næringsutvikling ved å stille infrastruktur og fellesressurser til rådighet for selskaper og regionale nærings- og kunnskapsmiljøer.

Staten eier 100 prosent av Siva.

#### *Særskilte rammer for selskapet*

Fra 2020 har regjeringen foreslått at selskapet mottar tilskudd fra Nærings- og fiskeridepartementet og fylkeskommunene,<sup>6</sup> med rammer og retningslinjer i tilhørende årlige oppdragsbrev.

<sup>6</sup> Oppdragsgiveransvaret for Næringshage- og Inkubasjonsprogrammene er foreslått overført fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet til fylkeskommunene fra og med 2020.

## Space Norway AS

### *Om selskapet*

Space Norway bidrar til utvikling og drift av romrelatert infrastruktur for nasjonale brukerbehov og tilrettelegging for verdiskaping knyttet til satsing på romvirksomhet i Norge. Selskapet identifiserer og utvikler nye muligheter og prosjekter med langsiktig horisont, og samarbeider med andre nasjonale kommunikasjons- og romaktører. Space Norway eier og forvalter den fiberoptiske kabelen mellom Fastlands-Norge og Svalbard. Selskapet ble skilt ut fra forvaltningsorganet Norsk Romsenter i 1995. Space Norway har hovedkontor i Oslo.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 21 ansatte og 530 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 61,3 millioner kroner.

### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Space Norway er forvaltning og videreutvikling av sikkerhetskritisk romrelatert infrastruktur som dekker viktige norske samfunnsbehov. Statens mål som eier er å tilby kostnadseffektiv og forsvarlig forvaltet romrelatert infrastruktur som dekker viktige norske samfunnsbehov.

Staten eier 100 prosent av Space Norway.

### *Særskilte rammer for selskapet*

Selskapet skal normalt begrense aktivitet som går i direkte konkurranse med kommersielle aktører, med mindre det er særskilte forhold som tilsier noe annet. Eventuell kommersiell aktivitet skal bidra til oppnåelse av statens sektorpolitiske mål.

## Statnett SF

### *Om selskapet*

Statnett er systemansvarlig nettselskap i det norske kraftsystemet, og har ansvar for en samfunnsøkonomisk rasjonell drift og utvikling av transmisjonsnett. Selskapet har ansvar for at det til enhver tid er momentan balanse mellom produksjon og forbruk av elektrisk kraft i Norge. Statnett har monopol på å eie og drive transmisjonsnett i Norge. Selskapet ble opprettet i 1992 ved en deling av Statskraftverkene i Statnett og Statskraft SF. Statnett har hovedkontor i Oslo.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 1 461 ansatte og 16,2 milliarder kroner i bokført egenka-

pital. Driftsinntektene i 2018 var 9,1 milliarder kroner.

### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Statnett er at selskapet eier transmisjonsnett og er systemansvarlig for det norske kraftsystemet. Statens mål som eier er en samfunnsøkonomisk rasjonell drift og utvikling av det sentrale overføringsnett for kraft.

Staten eier 100 prosent av Statnett.

### *Særskilte rammer for selskapet*

Statnett er systemansvarlig for hele den norske kraftforsyningen og har ansvar for kritisk infrastruktur av samfunnsmessig avgjørende betydning. Rollen som systemansvarlig og tilhørende oppgaver er regulert i forskrift om systemansvaret i kraftsystemet. Statnett er også underlagt en rekke direktereguleringer som er hjemlet i energiloven, herunder bestemmelser om leveringskvalitet, tilknytningsplikt og utforming av tariffer.

Som sektormyndighet fatter Olje- og energidepartementet enkeltvedtak og fastsetter rammevilkår for sektoren. Olje- og energidepartementet er også konsesjonsmyndighet for søknader fra Statnett om store anlegg, og behandler klager på konsesjoner gitt til Statnett av Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE).

Statnett er finansiert gjennom tariffer fra kunder tilknyttet transmisjonsnett. NVE fastsetter årlig inntektsramme for Statnett.

## Statskog SF

### *Om selskapet*

Statskog er landets største grunneier og forvalter nær en femtedel av Norges fastlandsareal. Dette er i all hovedsak fjell- og utmarksareal. Selskapet ivaretar og utvikler verdier på fellesskapets grunn og er en garantist for allmennhetens tilgang til jakt, fiske og friluftsopplevelser i norsk natur. Statskog er også landets største skogeier med om lag 6 prosent av det samlede produktive skogarealet i Norge. Statskog har kommersiell virksomhet innenfor skogbruk, utmarksforvaltning og annen areal- og eiendomsforvaltning. Selskapet ble etablert i 1993 ved omdanning fra Direktoratet for statens skoger. Statskog har hovedkontor i Namsos.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 111 ansatte og 1,8 milliarder kroner i bokført egenka-

pital. Driftsinntektene i 2018 var 413 millioner kroner.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Statskog er å sikre bærekraftig forvaltning av statlige skog- og fjelleiendommer med tilhørende ressurser, herunder å legge til rette for allmennhetens behov for jakt-, fiske- og friluftstilbud med videre. Statens mål som eier er bærekraftig forvaltning av arealene, gjennom effektiv drift og tilfredsstillende økonomiske resultat over tid.

Staten eier 100 prosent av Statskog.

#### *Særskilte rammer for selskapet*

Statskog utfører lovregulerte oppgaver som følger av bestemmelser i statsallmeningsloven og fjelloven. Landbruks- og matdepartementet inngår avtale med Statskog som gir nærmere rammer for hvordan Statskog skal utføre disse og andre sektorpolitiske oppgaver. I tillegg mottar Statskog årlig tilskuddsbrev og oppdragsbrev fra Landbruks- og matdepartementet.

Jakt, felling, fangst og fiske på statsgrunn utenfor statsallmenning forvaltet etter fjelloven er regulert i forskrift om dette fastsatt av Miljødirektoratet.

Vern på Statskogs arealer er sammen med frivillig vern på private arealer hovedstrategien for å nå regjeringens mål om vern av 10 prosent av skogen i Norge. Til forskjell fra vern på privat grunn, der skogeierne på frivillig basis tilbyr arealer for vern, eller på statsallmenninger der vern gjennomføres etter prinsippene for frivillig vern, gjennomføres vern på Statskogs ordinære arealer ut fra en kartlegging og prioritering utført av vernemyndighetene. Vernevedtak fattes på ordinær måte, og Statskog kompenseres for vern på samme måte som andre grunneiere.

### **Staur gård AS**

#### *Om selskapet*

Staur gård legger til rette for forskning og utvikling i landbruket og driver eiendommen Staur gård med tilhørende bygninger. Forskningen og utviklingen på gården utføres av private aktører. På øvrige arealer driver selskapet jordbruksvirksomhet i egen regi. Deler av bygningsmassen leies ut og er tilpasset overnatting, kurs, konferanse og spesielle arrangementer. Eiendommen Staur gård eies av staten, og selskapet Staur gård ble opprettet i 2001 for å drive eiendommen, som

frem til da hadde vært drevet av Statens kornforretning. Staur gård har hovedkontor i Stange.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet fem årsverk og 7,6 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 10,9 millioner kroner.

#### *Statens eierskap*

Staten eier 100 prosent av Staur gård. I Prop. 114 S (2018–2019) foreslo regjeringen å utvikle selskapet Staur gård, fordi landbrukseiendommer bør eies og drives av andre enn staten, samt at det ikke er en statlig oppgave å eie, drive eller legge til rette for drift av et kurs- og konferansehotell i et konkurranseutsatt marked. Stortinget sluttet seg til forslaget, jf. Innst. 391 S (2018–2019). Landbruks- og matdepartementet vil følge opp Stortingets vedtak om avvikling av selskapet og salg av eiendommen.

### **Store Norske Spitsbergen Kulkompani AS**

#### *Om selskapet*

Store Norske Spitsbergen Kulkompani (SNSK) har kullgruvedrift på Svalbard som hovedvirksomhet. Konsernet driver kulldrift i Gruve 7 utenfor Longyearbyen, boligvirksomhet i Longyearbyen, et gruvemuseum og logistikktjenester på Svalbard. I tillegg er SNSK ansvarlig for oppryddingen av den tidligere kullvirksomhet i Svea og Lunckefjell. Selskapet ble stiftet i 1916 og staten ble eier på 1930-tallet. SNSK har hovedkontor i Longyearbyen.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 127 ansatte og -2,2 milliarder kroner i bokført egenkapital.<sup>7</sup> Driftsinntektene i 2018 var 383 millioner kroner.

#### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i SNSK er å ha en aktør på Svalbard som gjennom drift av Gruve 7, forvaltning av boliger og øvrig virksomhet bidrar til at samfunnet i Longyearbyen opprettholdes og videreutvikles på en måte som understøtter de overordnede målene i norsk svalbardpolitikk, jf. svalbardmeldingen. Statens mål som eier er gjennom drift av Gruve 7 å bidra til at kraftverket i Longyearbyen har tilgang på stabil kullforsy-

<sup>7</sup> Konsernets egenkapital er påvirket av en betydelig negativ egenkapital i datterselskapet Store Norske Spitsbergen Grubekompani AS, grunnet en avsetning på 2,5 milliarder kroner knyttet til oppryddingsprosjektet i Svea og Lunckefjell. Se nærmere om dette i selskapets årsrapport for 2018.



ning, og at selskapet ved forvaltning og utvikling av egen boligmasse i Longyearbyen bidrar til å understøtte de overordnede målene i norsk svalbardpolitikk. Gruve 7 og boligvirksomheten skal ha effektiv drift. Øvrig aktivitet skal drives på forretningsmessig grunnlag. All virksomhet skal, som det mest tungtveiende hensynet, utøves for å understøtte de overordnede målene i norsk svalbardpolitikk, jf. svalbardmeldingen.

Staten eier 100 prosent av SNSK.

#### *Særskilte rammer for selskapet*

Oppryddingen etter kullvirksomheten i Svea og Lunckefjell finansieres i all hovedsak av staten. Nærings- og fiskeridepartementet sender årlig et oppdragsbrev til selskapet som omhandler mål, rammer og føringer knyttet til oppryddingsarbeidet. Nærings- og fiskeridepartementet skal vurdere konsernets boligvirksomhet nærmere, herunder også andre organiseringsmodeller som ivaretar svalbardpolitiske hensyn. Dagens aktiviteter innenfor logistikk og turisme (Gruve 3 og Isfjord Radio) kan eventuelt videreutvikles, så lenge det understøtter de overordnede målene i norsk svalbardpolitikk. Konsernet kan ikke ta opp ekstern gjeld (unntatt ordinær kassekreditt eller lignende) uten samtykke fra Nærings- og fiskeridepartementet.

#### **Universitetssenteret på Svalbard AS**

##### *Om selskapet*

Universitetssenteret på Svalbard (UNIS) gir studietilbud og driver forskning med utgangspunkt i Svalbards geografiske plassering i et høyarktisk område og fortrinnene dette gir gjennom bruk av naturen som laboratorium. Studietilbudet er et supplement til undervisningen ved universitetene på fastlandet og inngår i ordinære studieløp. UNIS har studieretningene arktisk biologi, arktisk geologi, arktisk geofysikk og arktisk teknologi. Selskapet ble opprettet i 2002 og avløste stiftelsen Universitetsstudiene på Svalbard som var opprettet av de fire norske universitetene i 1994. UNIS har hovedkontor i Longyearbyen.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 107 årsverk og 15,7 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 150 millioner kroner.

##### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i UNIS er at institusjonen er et sentralt virkemiddel i svalbard-

politikken, og at selskapet er regjeringens institusjon for universitetsstudier og forskning på Svalbard. Statens mål som eier er at det skal være en unik institusjon for høyere utdanning og forskning på Svalbard, med et fagtilbud og forskningsaktivitet av høy kvalitet som tar utgangspunkt i de naturgitte fortrinn som Svalbards beliggenhet i et høyarktisk område gir.

Staten eier 100 prosent av UNIS.

#### *Særskilte rammer for selskapet*

Selskapet finansieres i hovedsak med tilskudd fra Kunnskapsdepartementet med tilhørende tilskuddsbrev.

#### **AS Vinmonopolet (særlovsselskap)**

##### *Om selskapet*

Vinmonopolet har enerett til salg av alkoholprodukter med mer enn 4,7 volumprosent alkohol til forbruker. Selskapet er ett av de viktigste virkemidlene i norsk alkoholpolitikk og bidrar til å begrense alkoholforbruket i samfunnet gjennom regulering av tilgjengeligheten. Det alkoholpolitiske ansvaret kommer til uttrykk gjennom effektiv sosial kontroll, holdningsskapende tiltak og fravær av kjøpepress. Selskapet ble etablert i 1922 og staten ble eier på 1930-tallet. Vinmonopolet har hovedkontor i Oslo.

Ved utgangen av 2018 hadde selskapet 1 848 ansatte og 719 millioner kroner i bokført egenkapital. Driftsinntektene i 2018 var 13,9 milliarder kroner.

##### *Statens eierskap*

Statens begrunnelse for eierskapet i Vinmonopolet er å sikre fravær av privatøkonomiske interesser som motiverende for salg av alkoholholdig drikk over 4,7 volumprosent alkohol og bidra til omsetning i kontrollerte former. Statens mål som eier er å sikre at omsetning av alkoholholdig drikk over 4,7 volumprosent alkohol skjer i kontrollerte former slik at skadevirkningene av alkohol for den enkelte og for samfunnet begrenses.

Staten eier 100 prosent av Vinmonopolet.

#### *Særskilte rammer for selskapet*

Selskapet er regulert i lov av 19. juni 1931 nr. 18 om Aktieselskapet Vinmonopolet. Rammer for selskapets drift reguleres også av blant annet lov om omsetning av alkoholholdig drikk m.v. og alkohol-

forskriften. I tillegg sender Helse- og omsorgsdepartementet et årlig oppdragsbrev til selskapet.

#### 6.4 Selskapene som ikke er kategorisert

##### Filmparken AS

Selskapet tilbyr fasiliteter for innspilling av film, herunder studioer og kontorbygg, på Jar i Bærum. Staten har vært involvert i filmproduksjon og studiodrift på Jar siden 1948.

Staten eier 77,6 prosent av Filmparken, mens Oslo kommune eier 11,6 prosent. Øvrige 10,8 prosent eies av om lag 80 kommuner og én bank.

I statsbudsjettet for 2014 ga Stortinget sin tilslutning til at staten kan selge Filmparken. Begrunnelsen var at anleggene på Jar ikke ble benyttet til produksjon av spillefilm, og dermed ikke lenger ivaretok kulturpolitiske hensyn. Fullmakten ble fornyet hvert år frem til statsbudsjettet for 2019, da Stortinget sluttet seg til å utsette salget av Filmparken. Beslutningen ble begrunnet med en endring i markedet for filmstudioer med økt etterspørsel etter nye, norske dramaserier. Regjeringen arbeider med planer for utvikling av selskapet i lys av denne markedssituasjonen.

##### Folketrygdfondet (særlovsselskap)

Selskapet forvalter Statens pensjonsfond Norge (SPN) og eies 100 prosent av staten. Folketrygdfondet investerer SPN i noterte aksjer og obligasjoner i Norge, Sverige, Danmark og Finland. SPN hadde ved utgangen av 2018 en markedsverdi på 239 milliarder kroner. Målet med forvaltningen av SPN er høyest mulig avkastning, målt i norske kroner og etter kostnader. Avkastningen legges løpende til kapitalen i SPN. Folketrygdfondet har om lag 50 ansatte og er lokalisert i Oslo.

Statens eierskap i Folketrygdfondet og SPN omhandles i årlige meldinger til Stortinget om Statens pensjonsfond og finansmarkedet.

##### Rosenkrantzgate 10 AS

Selskapet er et eiendomsselskap hvis eneste aktivum er eiendommen med adresse Rosen-

krantzgate 10 i Oslo. Selskapets virksomhet er utleie av lokaler i denne eiendommen. Bygningen huser Oslo Nye Teater som har førsterett til leie av lokaler.

Staten eier 3,07 prosent av selskapet. Oslo kommune eier 78,89 prosent, 16,69 prosent er i ukjent eie, mens resterende eies av Oslo Nye teater AS og privatpersoner. Statens eierandel er et resultat av tidligere engasjement/eierskap i Oslo Nye Teater, som Oslo kommune nå eier alene.

Staten har ikke lenger en begrunnelse for eierskapet i selskapet. Avhending av aksjene har vært krevende i lys av ukjente aksjeeiere i selskapet. I 2017 ble aksjene i ukjent eie deponert i Norges Bank for 20 år. Disse aksjene kan i perioden frigjøres til aksjeeiere som godtgjør at de er eiere. Når deponeringsperioden er omme kan selskapet kreve å få aksjene.

##### Rygge 1 AS

Selskapet etablerer og eier infrastruktur (testcelle) på Rygge flystasjon som benyttes til testing av vedlikeholdte motordeler til F135-motoren som brukes i F-35 kampfly. Testcellen inngår som en viktig del av motordepot for vedlikehold av disse motorene, og leies ut til Kongsberg Aviation Maintenance Services AS, tidligere Aerospace Industrial Maintenance Norway AS (AIM Norway), som er ansvarlig for motordepot og bruker testcellen i sin vedlikeholdsproduksjon. Rygge 1 var tidligere et datterselskap av AIM Norway. Staten overtok eierskapet gjennom en utdeling av samtlige aksjer i Rygge 1 som tingsutbytte i 2019 forut for gjennomføring av salg av aksjene i AIM Norway til Kongsberg Defence & Aerospace AS.

Staten eier 100 prosent av selskapet. Statens mål som eier i Rygge 1 er å bidra til å muliggjøre etablering av motordepot i Norge. Når testcellen er ferdigstilt og satt i drift, vil det vurderes om selskapet skal løses opp og testcellen legges inn under Forsvarsbyggs portefølje.

## *Del III*

### *Hvordan staten eier – statens eierutøvelse*



## 7 Eierutøvelsen skal bidra til å nå statens mål som eier

Statens eierutøvelse skal bidra til å nå statens mål som eier, enten høyest mulig avkastning over tid eller mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål. Dette skjer gjennom at staten stiller tydelige forventninger til selskapene, velger kompetente styrer, følger opp selskapene systematisk samt at staten er åpen om sin eierutøvelse, jf. figur 7.1 og kapittel 10–13.

Norge anses å ligge langt fremme internasjonalt i utøvelsen av statlig eierskap.<sup>1</sup> Det skyldes blant annet at det over tid har vært bred politisk enighet om sentrale rammer og prinsipper for den statlige eierutøvelsen i tråd med allment anerkjente eierstyringsprinsipper. Dette har bidratt til forutsigbarhet for selskapene og kapitalmarkedet.

Regjeringen har som ambisjon at den norske stats eierutøvelse skal være i tråd med ledende praksis internasjonalt, og vil fortsatt legge til rette for å videreutvikle og ytterligere profesjonalisere statens eierutøvelse, for å bidra til at fellesskapets verdier forvaltes best mulig. Statens eierutøvelse bør utføres mest mulig kompetent og konsistent på tvers av departementene og utvikles kontinuerlig. God og enhetlig eierutøvelse styrker tilliten til staten som eier og bidrar til økt verdiskaping.

Regjeringen arbeider for størst mulig samlet verdiskaping innenfor bærekraftige rammer og gode tjenester til befolkningen. Med verdiskaping gjennom statlig eierskap menes i denne meldingen oppnåelse av statens mål som eier, enten høyest mulig avkastning over tid eller mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål.

Henvisninger til «selskapet/selskapene» og «staten» i del III skal leses som henholdsvis selskapene<sup>2</sup> med direkte statlig eierandel og staten som eier i disse selskapene.

### 7.1 Staten har tydelige mål som eier

#### 7.1.1 Høyest mulig avkastning over tid

Statens mål som eier i selskapene i kategori 1 og 2 er høyest mulig avkastning over tid innenfor bestemmelse i vedtektene. Statens begrunnelse for eierskapet ivaretas gjennom at staten eier en bestemt andel i selskapet og som oftest gjennom bestemmelse i vedtektene.<sup>3</sup> Selskapene i kategori 1 og 2 opererer primært i konkurranse med andre.<sup>4</sup>

Styring basert på mål om avkastning er en forutsetning for god ressursallokering i det enkelte selskap og derigjennom i samfunnet. Selskapet vil i utgangspunktet ikke kunne skape verdier og forbli konkurransedyktig uten at det eies og drives med mål om høyest mulig avkastning over tid.

Høyest mulig avkastning *over tid* forutsetter at selskapet er bærekraftig. Et bærekraftig selskap balanserer økonomiske, sosiale og miljømessige forhold på en måte som bidrar til langsiktig verdiskaping.

#### 7.1.2 Mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål

Staten har sektorpolitiske mål som eier i selskapene i kategori 3. De sektorpolitiske målene varierer mellom selskapene,<sup>5</sup> men for alle selskapene har staten mål om mest mulig effektiv oppnåelse av disse.

Staten søker å sette tydelige mål som eier i hvert selskap. For de heleide selskapene skal statens mål som eier reflekteres i virksomhetsbestemmelsen (formålet) i selskapenes vedtekter.<sup>6</sup> I de deleide selskapene samarbeider staten med

<sup>3</sup> Se kapittel 5.1 og 8.3.4.

<sup>4</sup> Når det offentlige investerer i selskaper som driver økonomisk aktivitet i statsstøtterettslig forstand, skal investeringer gjøres ut fra rentabilitetshensyn (markedsaktørprinsipp), jf. EØS-avtalens regler om offentlig støtte. Det vil si at staten må kreve normal markedsmessig avkastning på kapitalen, jf. kapittel 8.4.

<sup>5</sup> Se statens mål som eier i hvert selskap i kapittel 6.3.

<sup>6</sup> For særlovselskapene fremgår virksomhet (formål) av vedtekter og/eller lov.

<sup>1</sup> Se for eksempel OECD (2018): «Economic Surveys: Norway 2018».

<sup>2</sup> Se figur 4.3.

øvrige aksjeeiere om utformingen av selskapets vedtekter. Tydelig definerte mål er en forutsetning for god ressursallokering i det enkelte selskap og derigjennom i samfunnet.

Se for øvrig kapittel 8.6 om særskilte rammer for selskaper med oppdrag fra staten.

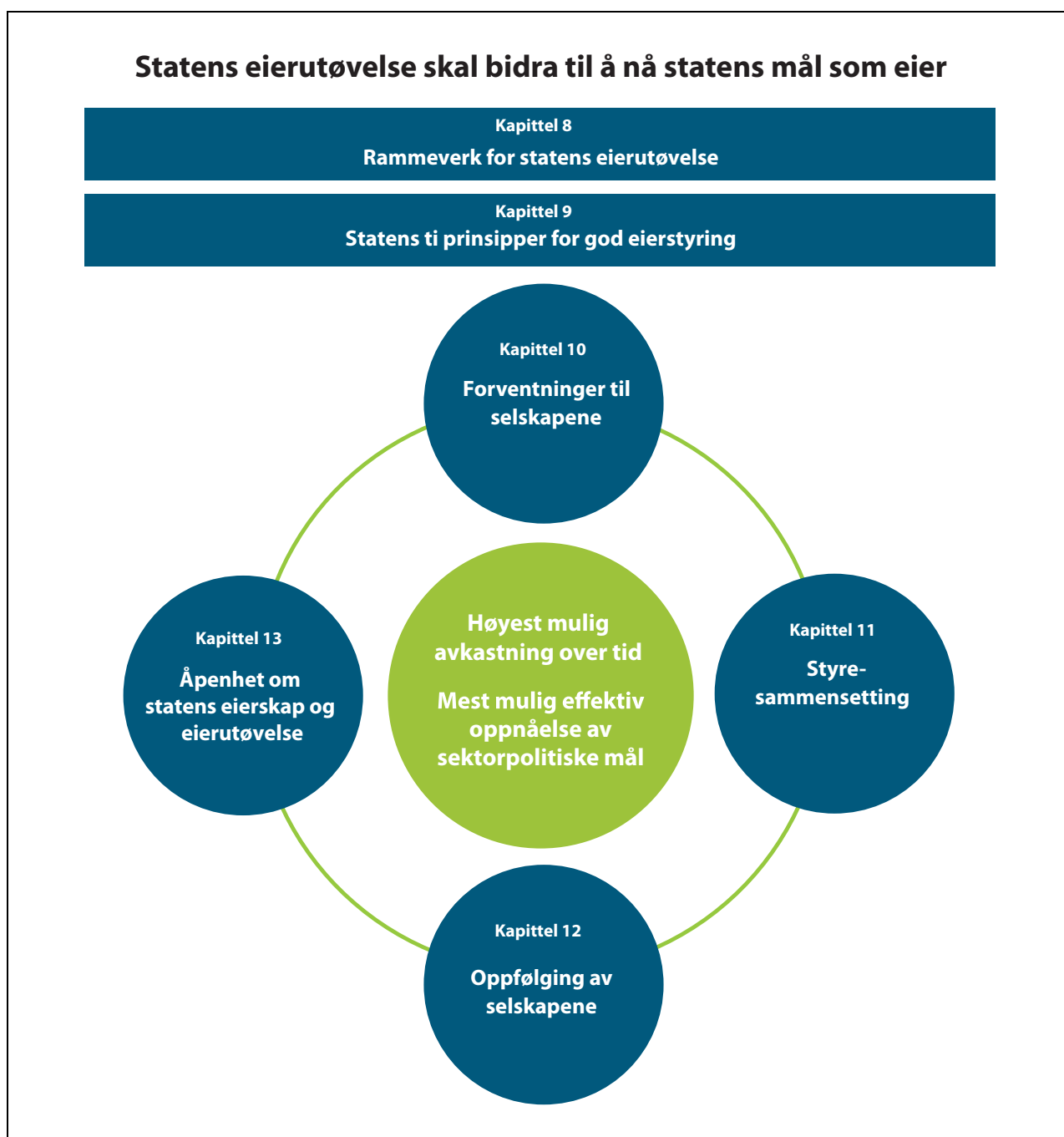
Selskapene i kategori 3 opererer primært ikke i konkurranse med andre. Enkelte av selskapene kan imidlertid ha noe virksomhet hvor de opererer i konkurranse med andre. I slike tilfeller har staten normalt mål om høyest mulig avkastning over tid til denne begrensede delen av selskapets

virksomhet. Her setter også statsstøttereguleringen rammer.<sup>7</sup>

Mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål *over tid* forutsetter at selskapene er bærekraftige.

### 7.1.3 Målene skal nås på en bærekraftig og ansvarlig måte

Staten er en ansvarlig eier med et langsiktig perspektiv. Fellesskapets verdier skal forvaltes på en måte som gir tillit hos allmenheten.



Figur 7.1 Statens eierutøvelse.

Statens eierutøvelse skal bidra til høyest mulig avkastning over tid eller mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål. Høyest mulig avkastning eller mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål *over tid* forutsetter at selskapet er bærekraftig. Et bærekraftig selskap balanserer økonomiske, sosiale og miljømessige forhold på en måte som bidrar til langsiktig verdiskaping og slik at dagens behov ivaretas uten å ødelegge muligheten for at kommende generasjoner kan få dekket sine behov. Videre er staten opptatt av at selskapets virksomhet er ansvarlig. Det innebærer å identifisere og håndtere risikoen selskapet påfører mennesker, samfunn og miljø. Hensynet til bærekraft og ansvarlig virksomhet er reflektert i statens forventninger til selskapene.

## 7.2 Samfunnsutvikling som påvirker selskapene og statens eierutøvelse

Internasjonale strømmer av varer, tjenester, investeringer, kapital og kunnskap har aldri vært mer omfattende enn i dag. Åpne markeder gir selskaper bedre tilgang på kapital og innsatsfaktorer, større markeder og tøffere konkurranse. Kreftene som driver globaliseringen er sterke. Likevel kan det se ut til at bevegelsen mot en tettere sammenvevd verden har avtatt de senere årene. Proteksjonistiske argumenter har for tiden bred oppslutning i flere store handelsnasjoner. Flere har rettet søkelyset mot at gevinstene fra mange år med teknologi- og globaliseringsdrevet vekst og migrasjon har blitt skjevt fordelt i mange land, med økende ulikhet som resultat. Videre er handelsmønstre i endring, og det globale økonomiske tyngdepunktet forskyves mot sør og øst.

Ny teknologi medfører at maskiner kan utføre arbeidsoppgaver mer pålitelig og til lavere pris

<sup>7</sup> Det følger av EØS-retten at for selskaper som både driver ikke-økonomisk og økonomisk aktivitet i statsstøttestrengt forstand, jf. kapittel 8.4, må den økonomiske aktiviteten tilfredsstille kravene EØS-avtalens regler om offentlig støtte stiller til markedsaktører (markedsaktørprinsippet). I EØS-avtalen er det enkelte unntak fra dette kravet, jf. for eksempel særregler knyttet til tjenester av allmenn økonomisk betydning som blant annet gjelder for Norsk rikskringkasting og scenekunstselskapene. I slike tilfeller vil ikke staten som eier ha mål om høyest mulig avkastning over tid. Markedsaktørprinsippet innebærer som hovedregel at staten må kreve normal markedsmessig avkastning på kapitalen, men prinsippet kan i enkelte tilfeller også oppfylles på andre måter, for eksempel ved markedsmessig prising på selskapets transaksjoner. I tilfeller hvor det etter EØS-retten er unntak fra krav om avkastning og der det er hensiktsmessig å oppfylle markedsaktørprinsippet på annen måte, vil staten som eier ofte ikke ha mål om høyest mulig avkastning over tid.

enn mennesker. Avanserte roboter, kunstig intelligens, 3D-printing og annen ny teknologi kan redusere behovet for fysisk handel og investeringer, samtidig som nærhet til teknologiutvikling og markeder kan få økt betydning. Teknologiske endringer gir muligheter for økt verdiskaping, men også ny risiko som selskaper bør forstå og forholde seg til. Eksempler på sistnevnte kan være kortere levetid for produkter og tjenester, enkeltselskapers økende dominans, cyber-kriminalitet og raske endringer i forretningsmodeller.

Samfunnsikkerhet påvirkes både av utviklingen i vårt eget samfunn og globale utviklingstrekk. Digitalisering av samfunnet skaper nye løsninger, men også avhengigheter og sårbarheter som går på tvers av sektorer, ansvarsområder og landegrenser. Kritiske samfunnsfunksjoner som energiforsyning, elektronisk kommunikasjon og finansielle tjenester er avhengig av lange, digitale verdikjeder, som skaper sårbarhet.

Tillit fra kunder og samfunnet for øvrig har blitt en konkurransefordel i de fleste bransjer. Dette er spesielt synlig i nettverksøkonomier der selskaper er avhengige av tillit og kunders tilbakemeldinger, men er også relevant for andre bransjer.

Demografiske endringer og urbanisering er andre trender som kan påvirke selskaper.

Klimaendringene og knapphet på naturressurser, som for eksempel rent vann, er blant de største globale utfordringene i vår tid, og kan påvirke selskaper og bransjer på flere måter. Dersom det ikke gjennomføres tiltak for å begrense utslippene av klimagasser, vil den globale gjennomsnittstemperaturen ifølge FNs klimapanel stige med om lag 2 grader celsius frem mot 2050 og med mer enn 4 grader celsius frem mot 2100 sammenlignet med førindustriell tid. En slik temperaturøkning vil med stor sikkerhet føre til nedsmelting av havis og breer, høyere havnivå, mer tørke i allerede tørre områder og hyppigere forekomster av ekstremvær. Dette kan igjen lede til økt konfliktnivå internasjonalt, endrede migrasjonsmønstre og knapphet på innsatsfaktorer. Endringene vil gi økt risiko for selskaper, både direkte og indirekte. For å motvirke temperaturøkning står klimapolitikk og internasjonal innsats for å begrense global oppvarming sentralt. Paris-avtalen ble vedtatt i 2015. Per 2019 har 186 land sluttet seg til avtalen, hvor det blant annet er et kollektivt mål om å holde økningen i den globale gjennomsnittstemperaturen under 2 grader celsius og tilstrebe å begrense økningen til 1,5 grader celsius. For å kunne oppnå dette må det forventes strammere klimapolitikk, noe som vil påvirke selskapers ram-

mevilkår og konkurransekraft. Overgang til en mer grønn og sirkulær økonomi er eksempel på en utvikling som kan påvirke om et selskap vil lykkes med å skape verdier på lang sikt.

For å bidra til en bærekraftig utvikling i verden vedtok FN i 2015 nye bærekraftsmål frem mot 2030. De 17 målene og 169 delmålene berører de fleste samfunnsområder. Her sees miljø, økonomi og sosial utvikling i sammenheng. Alle land er forpliktet til å følge opp bærekraftsmålene. Målene har fått globalt gjennomslag som felles referanse og rammeverk for dialog. Næringslivet er en viktig aktør for å oppnå bærekraftsmålene. Regjeringen har bestemt at bærekraftsmålene utgjør det politiske hovedsporet for å ta tak i vår tids største nasjonale og globale utfordringer. For selskaper kan bærekraftsmålene medføre både muligheter og endrede rammebetingelser ved at kunder, medarbeidere, myndigheter og andre endrer adferd.

FNs veiledende prinsipper for næringsliv og menneskerettigheter<sup>8</sup> ble utgitt i 2011. Norges nasjonale handlingsplan for oppfølging av UNGP konkretiserer forventninger til selskapers arbeid med menneskerettigheter og ansvarlig næringsliv og hvordan norske myndigheter kan bistå i dette arbeidet.<sup>9</sup> Siden 2012 har stadig flere land innført lovregulering på områder knyttet til ansvarlig næringsliv, som er relevant for selskaper med internasjonal virksomhet eller globale leverandørkjeder. Eksempler på dette er den britiske Modern Slavery Act og den franske aktsomhetsloven<sup>10</sup>. Det utredes lovregler i en rekke andre land på området. Også i Norge utreder regjeringen en antislaverilov og etikkinformasjonslov.

Mange selskaper opererer globalt, mens skatteregler er nasjonale og ikke nødvendigvis harmonisert mellom ulike land. Dette kan gi muligheter til å uthule lands skattegrunnlag og åpne for flytting av overskudd til jurisdiksjoner med gunstige skatteregimer. Selskapers skattemessige adferd og policy er et område som har fått økt oppmerk-

somhet. Det pågår et stadig større internasjonalt arbeid mellom ulike land med formål om å hindre uthuling av ulike lands skattegrunnlag og sikre at inntektene skattlegges der verdiskaping skjer. Relevant arbeid for åpenhet og informasjonsutveksling mellom skattemyndigheter og tiltak mot aggressiv skatteplanlegging foregår blant annet i regi av G20 og OECD gjennom BEPS<sup>11</sup> Inclusive Framework og Global Forum on Transparency and Exchange of Information.

Hvordan selskaper tilpasser seg til endringer i omverden og krav fra interessenter, påvirker selskapenes fremtidige verdiskaping. Utviklingen stiller større krav til styrenes arbeid. Endringer medfører også høyere krav til eierne, som legger føringer for selskapers virksomhet og tar avgjørende beslutninger på generalforsamling. Kompetente eiere, som evner å forstå et selskaps situasjon, utfordringer og muligheter, kan påvirke selskapets mulighet til å realisere sitt potensial for verdiskaping.

Det er en økt forventning i samfunnet om at selskaper skal skape verdier for eiere på en bærekraftig måte. Flere investorer som betegner seg som ansvarlige investorer integrerer hensynet til mennesker, samfunn og miljø i investeringsvirksomheten. Mange investorer, forbrukere, medarbeidere og andre interessenter har økte forventninger til at selskaper bidrar til å løse samfunnets sosiale, økonomiske og miljømessige utfordringer. Flere internasjonale investorer har blant annet etterlyst at selskaper tydeligere definerer sin rolle ut over det å skape aksjonærverdier, med henvisning til at dette henger tett sammen med selskapets mulighet til å levere produkter som samfunnet etterspør, rekruttere engasjerte medarbeidere og skape verdier over tid.

Det er avgjørende for staten at selskapene forblir konkurransedyktige, effektive og relevante på sikt. For å bidra til dette må selskapene være lønnsomme, bærekraftige og ansvarlige, samt gis tilstrekkelig handlingsrom for å tilpasse seg endrede omgivelser. Dette reflekteres i forventningene staten har til selskapene i kapittel 10 og hvordan staten følger opp eierskapet for å bidra til verdiskaping i kapittel 11 og 12.

<sup>8</sup> Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGP).

<sup>9</sup> Utenriksdepartementet (2015): «Næringsliv og menneskerettigheter - Nasjonal handlingsplan for oppfølging av FNs veiledende prinsipper».

<sup>10</sup> Devoir de vigilance.

<sup>11</sup> Base Erosion and Profit Shifting.



## 8 Rammeverk for statens eierutøvelse

De rettslige rammene for statens eierutøvelse er først og fremst lagt gjennom konstitusjonelle rammer i Grunnloven og rollefordelingen mellom eier og selskapets ledelse i selskapslovgivningen. I dette kapittlet gis en oversikt over de mest sentrale rammene for statens eierutøvelse som følger av Grunnloven og selskapslovgivningen.<sup>1</sup> I tillegg omtales EØS-avtalens bestemmelser om offentlig støtte. Også annen lovgiving som for eksempel forvaltningsloven, offentleglova, verdipapirhandelloven og konkurranseloven stiller rettslige krav til statens eierutøvelse.<sup>2</sup> Disse omtales ikke her.

I tillegg til lovgiving, er det flere andre regelverk som er av betydning for statens eierutøvelse. I dette kapitlet omtales regelverk for embetsmenns, stortingsrepresentanters og regjeringsmedlemmers adgang til å inneha styreverv, samt reglement for økonomistyring i staten.

Det gis i dette kapitlet også en omtale av OECDs retningslinjer for eierstyring av selskaper med statlig eierandel<sup>3</sup> og Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse.

### 8.1 Konstitusjonelle rammer – regjeringen forvalter statens eierskap<sup>4</sup>

Etter Grunnloven § 19 er det regjeringen som forvalter statens aksjer i aksje- og allmennaksjesel-

skaper og eierskap i andre selskapsformer som statsforetak og særlovselskap. Forvaltningen av eierskapet er i henhold til Grunnloven § 12 andre ledd delegert til ulike departementer. Statsrådets forvaltning av eierskapet utøves under konstitusjonelt og parlamentarisk ansvar.

Det følger av Grunnloven § 19 at statsråden må forvalte statens eierskap i selskaper i samsvar med stortingsvedtak som gjelder det enkelte selskap, generelle lovregler og andre stortingsvedtak. Bestemmelsen gir Stortinget en uttrykkelig hjemmel til å instruere regjeringen i saker som angår det statlige eierskapet.

Stortinget står ikke i noe direkte forhold til selskapene med statlig eierandel. Stortingsvedtak som gjelder selskaper hvor staten er eier må vedtas av selskapets generalforsamling for å binde selskapet rettslig, med mindre vedtakene blir gjort i lov.

Grunnloven § 19 gir ikke statsråden myndighet til å endre statens eierandel i selskaper, eksempelvis gjennom kjøp eller salg av aksjer, vedtak om eller deltagelse i kapitalforhøyelser eller støtte til andre transaksjoner som endrer statens eierandel. Slike disposisjoner må ha grunnlag i et stortingsvedtak som gir statsråden fullmakt til dette.

Flere av de børsnoterte selskapene har såkalte tilbakekjøpsprogram der selskapet gis fullmakt til å kjøpe egne aksjer i markedet med sikte på sletting av aksjene. Det er for disse tilfellene etablert et avtaleopplegg som innebærer at statens eierandel i selskapet ikke endres gjennom tilbakekjøpsprogrammet. I tråd med tidligere eierskapsmeldinger og praksis kan statsråden i disse tilfellene,

<sup>1</sup> Sektorspesifikk lovgiving som setter rammer for statens eierutøvelse i selskaper innenfor spesifikke sektorer som for eksempel lov av 10. april 2015 nr. 17 om finansforetak og finanskonsern omhandles ikke.

<sup>2</sup> Lov av 10. februar 1967 om behandlingsmåten i forvaltningssaker, lov av 19. mai 2006 nr. 16 om rett til innsyn i dokument i offentlig verksemd, lov av 29. juni 2007 nr. 75 om verdipapirhandel og lov av 5. mars 2004 nr. 12 om konkurranse mellom foretak og kontroll med foretakssammenlutninger.

<sup>3</sup> OECD (2015): «OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises» og OECD (2019): «Guidelines on Anti-Corruption and Integrity in State-Owned Enterprises».

<sup>4</sup> Se Knudsen, G. og Fagernæs, S. O. (2017): «Statsrådets forvaltning av statens eierskap i selskaper som staten eier alene eller er deleier i. Forholdet til Stortinget og selskapets ledelse» punkt 2 for en detaljert redegjørelse av det konstitusjonelle og parlamentariske ansvaret.

uten å innhente Stortingets samtykke, støtte at staten medvirker til slike tilbakekjøpsprogram og inngå avtaler i tråd med det etablerte avtaleopp-  
legget under forutsetning av at statens eierandel i selskapet ikke endres som følge av dette.

Stortingets bevilgningsmyndighet etter Grunnloven § 75 (d) innebærer også at det må innhentes samtykke fra Stortinget ved endringer i statens eierandel i et selskap og vedtak om kapitaltilførsler som innebærer utbetalinger for staten.

Selskapene med statlig eierandel vil normalt selv kunne kjøpe og selge aksjer i andre selskaper og kjøpe eller selge deler av virksomheter, når dette er et naturlig ledd i tilpasningen av selskapsformålsbestemte virksomhet, uten at Stortingets samtykke er påkrevd. I selskaper hvor staten er eneste aksjeeier må det innhentes samtykke fra Stortinget for beslutninger som i vesentlig grad vil endre statens engasjement eller virksomhetens karakter. Når det gjelder selskaper hvor staten er aksjeeier sammen med andre, må spørsmålet om forhåndsdrøftelse i Stortinget gjelde saker som har en slik rekkevidde at de må bringes frem for generalforsamlingen (for eksempel fusjon eller fusjon av virksomhet). Avhengig av statens eierandel i selskapet kan det være nødvendig å legge frem slike saker for Stortinget, men som den klare hovedregel er saker om kjøp og salg av aksjer i andre selskaper, herunder kjøp og salg av datterselskaper, selskapsledelsen ansvar.<sup>5</sup>

Det er etablert fast praksis for at regjeringen legger frem for Stortinget statens begrunnelse for eierskapet og statens mål som eier i hvert selskap med direkte statlig eierandel.

Riksrevisjonen fører kontroll med statsrådets (departementets) forvaltning av det statlige eierskapet, og rapporterer til Stortinget om denne. Det nærmere innholdet av Riksrevisjonens kontroll med forvaltningen av statens eierskap i selskaper er fastsatt i Instruks om Riksrevisjonens virksomhet, kapittel 3, selskapskontroll.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Jf. Innst. S. nr. 277 (1976–77) Innstilling fra utenriks- og konstitusjonskomitéen om Stortingets kontroll med forvaltningen side 18-19 og Knudsen, G. og Fager-næs, S. O. (2017): «Statsrådets forvaltning av statens eierskap i selskaper som staten eier alene eller er deleier i. Forholdet til Stortinget og selskapets ledelse» punkt 2.5.

<sup>6</sup> Se nærmere om Riksrevisjonens kontroll med forvaltningen av statens eierskap i selskaper i Knudsen, G. og Fager-næs, S. O. (2017): «Statsrådets forvaltning av statens eierskap i selskaper som staten eier alene eller er deleier i. Forholdet til Stortinget og selskapets ledelse» punkt 3.1.

## 8.2 Selskapsformer benyttet ved statens eierskap

Selskapene med statlig eierandel er organisert i ulike juridiske selskapsformer, se figur 4.3. Felles for selskapsformene som benyttes for det statlige eierskapet er blant annet at de bygger på en klar rollefordeling mellom eier og selskapsledelsen bestående av styret og daglig leder og at forvaltningen av selskapet er styrets ansvar.<sup>7</sup> Et annet fellestrekk ved selskapsformene som benyttes for det statlige eierskapet er at statens ansvar som eier er begrenset til innskutt egenkapital i selskapene, samt at selskapene kan gå konkurs.<sup>8</sup>

Selskapene som primært opererer i konkurranse med andre er videre underlagt samme lovgiving som selskaper eid av private.<sup>9</sup> Aktuell lovgiving her vil for eksempel være regnskapsloven, revisorloven, konkurranseloven, verdipapirhandelloven, skattelovgivningen og eventuell sektor-spesifikk lovgiving. Selskapene som primært ikke opererer i konkurranse med andre er som hovedregel også underlagt slik lovgiving. For enkelte av selskapene kommer også offentleglova og/eller regelverket om offentlige anskaffelser til anvendelse.<sup>10</sup>

Følgende selskapsformer benyttes for det statlige eierskapet:

### *Deleide aksje- og allmennaksjeselskap*

Alle selskaper staten er deleier i, unntatt Innovasjon Norge, er organisert som aksje- eller allmennaksjeselskap. For disse selskapene gjelder de alminnelige reglene i aksje- og allmennaksjeloven.

<sup>7</sup> Det er for enkelte av selskapene i lov fastsatt begrensninger i styrets oppgaver og ansvar.

<sup>8</sup> Unntak her er helseforetakene, hvor eier hefter ubegrenset for selskapets forpliktelser, se lov av 15. juni 2011 nr. 93 om helseforetak m.m. § 7, Petoro hvor staten er direkte ansvarlig for forpliktelsene selskapet pådrar seg og hvor konkurs og gjeldsforhandling ikke kan åpnes i selskapet, se lov av 29. november 1996 nr. 72 om petroleumsvirksomhet § 11-3 og Eksportkreditt Norge hvor staten er ansvarlig for de forpliktelser selskapet pådrar seg i forbindelse med utlånsvirksomheten og som ikke knytter seg til driften av selskapet, se lov av 22. juni 2012 nr. 57 om Eksportkreditt Norge AS § 5.

<sup>9</sup> Det er enkelte særregler i aksjeloven for statsaksjeselskaper, se kapittel 8.3.2 og kapittel 8.3.3.

<sup>10</sup> Lov av 19. mai 2006 nr. 17 om rett til innsyn i dokument i offentlig verksemd, samt lov av 17. juni 2016 nr. 73 om offentlige anskaffelser § 2, forskrift om offentlige anskaffelser § 1-2 og forskrift om innkjøpsregler i forsyningssektorene § 1-2.

### Statsaksjeselskap<sup>11</sup>

Statsaksjeselskap er aksjeselskap der staten eier alle aksjene, jf. aksjeloven kapittel 20 II. Flertallet av selskapene som er heleid av staten er organisert som statsaksjeselskaper, uavhengig av statens begrunnelse for eierskapet og statens mål som eier. For disse selskapene gjelder de alminnelige reglene i aksjeloven<sup>12</sup> med enkelte særregler som fremgår av aksjeloven §§ 20-4 til 20-7, se kapittel 8.3.2 og 8.3.3.

### Statsforetak

Statsforetak er organisert ved lov om statsforetak.<sup>13</sup> Statsforetak kan ikke ha andre eiere enn staten. Staten har i dag flere virksomheter organisert etter denne loven. Statsforetakene er i hovedsak regulert på samme måte som statsaksjeselskap, men med noen unntak, se kapittel 8.3.2 og 8.3.3.

### Særlovselskap

Betegnelsen særlovselskap dekker en liten, uensartet gruppe selskaper som har til felles at de er regulert av en særskilt selskapslov utformet for den enkelte virksomhet.<sup>14</sup> For særlovselskapene er det, med unntak av for Innovasjon Norge, lovfestet at staten skal være eneste eier. En særskilt form for særlovselskap er helseforetakene. Spesialhelsetjenesten er organisert som regionale helseforetak og helseforetak. De førstnevnte kan bare opprettes og eies av staten, mens de sistnevnte, som utøver helsevirksomhet og støttefunksjoner, bare kan opprettes og eies av de regionale helseforetakene. For særlovselskapene vil det kunne være regler som avviker fra aksjelovens regler om blant annet styrets myndighet i selskapet. Typisk er det for flere av særlovselskapene

lagt opp til at konkrete spørsmål skal forelegges eier.

### Valg av selskapsform

Flere selskapsformer for selskaper som er heleid av staten gir ulike og ikke-enhetlige rammer for statens eierutøvelse. I OECDs retningslinjer for eierstyring og selskapsledelse av selskaper med statlig eierandel anbefales det forenkling og standardisering av juridiske selskapsformer for selskaper med statlig eierandel.<sup>15</sup> Aksjeselskapsformen er en kjent selskapsform, også utenfor Norge. Denne selskapsformen er mest brukt for selskaper med statlig eierandel. De selskapsrettslige rammene i aksjeloven gir forutberegnelighet rundt statens eierutøvelse for både selskapene, staten og andre interessenter. Andre selskapsformer benyttes kun der det foreligger særskilte begrunnelser.

## 8.3 Selskapsrettslige rammer

### 8.3.1 Statsrådets myndighet i selskapet

Det rettslige grunnlaget for statsrådets eiermyndighet i et aksjeselskap er aksjeloven § 5-1 som lyder: «Gjennom generalforsamlingen utøver aksjeeierne den øverste myndighet i selskapet». Tilsvarende bestemmelse gjelder for allmennaksjeselskap, statsforetak og for de fleste særlovselskap.<sup>16</sup> For statsforetak og enkelte særlovselskap er begrepet «foretaksmøte» benyttet i stedet for «generalforsamling», men realiteten er den samme. I det følgende benyttes generalforsamling som betegnelse for begge formene.

Generalforsamlingen skal i henhold til aksjeloven og tilsvarende bestemmelser i de andre selskapslovene blant annet velge styre<sup>17</sup>, fastsette styregodtgjørelse, godkjenne årsregnskap og eventuell årsberetning, herunder utdeling av utbytte, velge revisor, godkjenne revisors godtgjørelse, samt vedta kapital- og vedtektsendringer.

Bestemmelsen i aksjeloven § 5-1 innebærer at generalforsamlingen står i et overordningsforhold til styret og kan instruere styret. Dette kan være

<sup>11</sup> I tillegg finnes statsallmennaksjeselskap, som er allmennaksjeselskap der staten eier alle aksjene, jf. allmennaksjeloven kapittel 20 II. Denne selskapsformen benyttes ikke per i dag.

<sup>12</sup> For enkelte selskaper er det ved lov er fastsatt enkelte avvikende regler, som for Petoro, se lov av 29. november 1996 nr. 72 om petroleumsvirksomhet og Eksporthkreditt Norge, se lov av 22. juni 2012 nr. 57 om Eksporthkreditt Norge AS.

<sup>13</sup> Lov av 30. august 1991 nr. 71 om statsforetak.

<sup>14</sup> Selskaper organisert i medhold av særlover utformet for den enkelte virksomhet er i dag Folketrygdfondet (lov av 29. juni 2007 nr. 44), Norfund (lov av 9. mai 1997 nr. 26), Innovasjon Norge (lov av 19. desember 2003 nr. 130), Norsk Tipping (lov av 28. august 1992 nr. 103 § 3 flg.), Vinmonopolet (lov av 19. juni 1931 nr. 18) og helseforetakene (lov av 15. juni 2001 nr. 93).

<sup>15</sup> Se OECD (2015): «OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises» kapittel II punkt A. Se også kapittel 8.5.3.

<sup>16</sup> Unntak her er Folketrygdfondet og Vinmonopolet som ikke har generalforsamling, jf. henholdsvis lov av 29. juni 2007 nr. 44 om Folketrygdfondet og lov av 19. juni 1931 nr. 18 om Aktieselskapet Vinmonopolet. For disse selskapene er det derfor avvikende regler der det i denne meldingen vises til generalforsamling.

generelle instruksjoner eller spesielle instruksjoner for den enkelte sak. Styret plikter i utgangspunktet å rette seg etter slike instruksjoner. Hvis styret er uenig i en instruks og ikke ønsker å følge den, er alternativet at styremedlemmene trekker seg fra vervet. Generalforsamlingens instruksjonsmyndighet er imidlertid ikke ubegrenset. Instruksjoner som er i strid med lov eller vedtekter har ikke styret plikt til å følge. I selskaper hvor det er flere aksjeeiere kan ikke styret instrueres til å treffe vedtak som er i strid med likhetsprinsippet eller aksjonærfellesskapets interesser.<sup>18</sup>

Staten er varsom med å instruere selskaper i enkeltsaker.<sup>19</sup> Dette henger sammen med at det undergraver rolle- og ansvarsfordelingen som selskapslovgivningen legger opp til. Det må også sees i sammenheng med at selskapsformen er valgt for å gi selskapsledelsen handlefrihet. Selskapslovgivningen bygger på en forutsetning om et tillitsforhold mellom aksjeeiere og selskapets styre. Om aksjeeiere instruerer styret kan det bli oppfattet som at styret ikke har tillit, og kan få som konsekvens at styremedlemmene trekker seg fra vervet. Aktiv bruk av instruksjoner på generalforsamling kan også ha sider mot det parlamentariske og konstitusjonelle ansvaret som kan gjøres gjeldende overfor statsråden, dersom statsråden gjennom generalforsamlingsvedtak treffer beslutninger som normalt ligger hos styret i selskapet. Det kan også ha sider mot mulig erstatningsansvar overfor tredjeparter.

En annen side av aksjeloven § 5-1 er at statsråden ikke har myndighet i selskapet når ikke generalforsamlingsformen benyttes.<sup>20</sup>

<sup>17</sup> I selskaper som har bedriftsforsamling er det i utgangspunktet denne som velger selskapets styre, jf. allmennaksjeloven § 6-37 første ledd og aksjeloven § 6-35 første ledd annet punktum. Det er imidlertid gjort unntak fra dette i statsaksjeselskaper, jf. aksjeloven § 20-4 nr. 1. Aksje- og allmennaksjeselskaper med flere enn 200 ansatte skal etter aksje- og allmennaksjeloven § 6-35 første ledd som utgangspunkt ha bedriftsforsamling, hvor to tredjedeler av medlemmene velges av generalforsamlingen og en tredjedel velges av og blant de ansatte. Etter aksje- og allmennaksjeloven § 6-35 annet ledd kan det imidlertid avtales at det ikke skal være bedriftsforsamling mot at de ansatte får utvidet styrerepresentasjon. Det er få selskaper som har bedriftsforsamling i dag.

<sup>18</sup> Se nærmere om statsrådets instruksjonsmyndighet gjennom generalforsamlingen i Knudsen, G. og Fagernæs, S. O. (2017): «Statsrådets forvaltning av statens eierskap i selskaper som staten eier alene eller er deleier i. Forholdet til Stortinget og selskapets ledelse» punkt 5.5.

<sup>19</sup> For enkelte av særlovselskapene kan det være avvikende praksis som følge av særlovgivningen.

<sup>20</sup> I særlovselskaper som ikke har generalforsamling vil det være andre ordninger.

### 8.3.2 Selskapets ledelse forvalter selskapet

Aksjeselskapsformen og de andre selskapsformene som brukes for selskaper med statlig eierandel bygger på en klar rollefordeling mellom selskapets eiere på den ene side og selskapets ledelse bestående av styret og daglig leder på den annen side.

I henhold til aksje-/allmennaksjeloven §§ 6-12 og 6-14, og tilsvarende bestemmelser i de andre selskapslovene, hører forvaltningen av selskapet under styret og daglig leder. Dette innebærer at ledelsen av selskapet og ansvaret for denne ligger hos styret og daglig leder. Styret og daglig leder skal forvalte selskapet ut fra selskapets og eiernes interesser og i tråd med selskapets vedtekter samt andre generalforsamlingsvedtak. Styret og daglig leder har ansvar for at selskapet drives innenfor gjeldende lover og regler. Styremedlemmene og daglig leder er ved forvaltningen av selskapet underlagt et personlig erstatnings- og strafferettslig ansvar slik det fremgår av selskapslovgivningen.

Styret tilsetter daglig leder.<sup>21</sup> Styret har det overordnede ansvaret for forvaltningen av selskapet og ansvar for å føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig. Det er styrets oppgave å sørge for at selskapets virksomhet er forsvarlig organisert. Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Styret skal videre holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll. Daglig leder står for den daglige ledelsen av selskapets virksomhet og skal følge opp styrets vedtak.

#### *Begrensninger i ledelsens forvaltning av selskaper som er heleid av staten*

I selskaper som er heleid av staten er det i lov fastsatt enkelte særregler som begrenser de alminnelige reglene redegjort for over og gir staten som eier utvidet kontroll.<sup>22</sup>

I statsaksjeselskaper og statsforetak er generalforsamlingen ikke bundet av styrets eller bedriftsforsamlingens utbytteforslag og kan vedta et høyere utbytte enn hva styret eller bedriftsforsamlingen foreslår, jf. aksjeloven § 20-4 nr. 4 og

<sup>21</sup> Etter aksje-/allmennaksjeloven § 6-2 kan det bestemmes i vedtektene at tilsettelse av daglig leder skal gjøres av generalforsamlingen/bedriftsforsamlingen. Tilsvarende lovregulering er ikke tatt inn for alle særlovselskapene.

statsforetaksloven § 17. Se nærmere omtale i kapittel 12.5.3.

For statsforetakene er det også lovfestet at saker som antas å være av vesentlig betydning for foretakets formål eller som i vesentlig grad vil endre virksomhetens karakter skal forelegges eier skriftlig før styret treffer beslutning, jf. statsforetaksloven § 23 andre ledd. Det følger også av loven at protokoller fra styremøter skal sendes til departementet som forvalter statens eierskap i statsforetaket, jf. statsforetaksloven § 24 tredje ledd. At styreprotokoll oversendes departementet vil normalt ikke anses tilstrekkelig for å orientere eier om en konkret sak.

For helseforetakene er det i lovgivingen fastsatt særskilte begrensninger i styrets myndighet, se lov om helseforetak §§ 30-34.<sup>23</sup> Lovgivning som begrenser styrets myndighet gjelder også for de andre særlovselskapene og enkelte andre selskaper.<sup>24</sup>

### 8.3.3 Særregler for selskaper heleid av staten

Det er enkelte særregler i aksjeloven for statsaksjeselskaper, jf. aksjeloven kapittel 20 II. Foruten det som fremkommer i kapittel 8.3.2 om begrensninger i ledelsens forvaltning av selskaper som er heleid av staten, er blant annet en forskjell mellom statsaksjeselskaper og aksjeselskaper som ikke er heleid av staten, at generalforsamlingen velger de aksjonærvalgte medlemmene til styret, selv om selskapet har bedriftsforsamling, jf. aksjeloven § 20-4 nr. 1.<sup>25</sup>

Videre er det krav til representasjon av begge kjønn i styrene i statsaksjeselskaper og deres

<sup>22</sup> For statsaksjeselskaper er det lovfestet at Kongen i statsråd kan overprøve bedriftsforsamlingen eller styrets beslutninger i saker som gjelder a) investeringer av betydelig omfang i forhold til selskapets ressurser og b) rasjonalisering eller omlegging av driften som vil medføre større endring eller omdisponering av arbeidsstyrken dersom vesentlige samfunnsmessige hensyn tilsier det, jf. aksjeloven § 20-4 nr. 2. I henhold til Knudsen, G. og Fagernæs, S. O. (2017): «Statsrådets forvaltning av statens eierskap i selskaper som staten eier alene eller er deleier i. Forholdet til Stortinget og selskapets ledelse» punkt 4.4 er denne myndigheten aldri blitt benyttet.

<sup>23</sup> Det redegjøres nærmere for dette i Knudsen, G. og Fagernæs, S. O. (2017): «Statsrådets forvaltning av statens eierskap i selskaper som staten eier alene eller er deleier i. Forholdet til Stortinget og selskapets ledelse» punkt 6.2.

<sup>24</sup> Et eksempel her er Petoro hvor det ved lov er fastsatt at styret har foreleggelsesplikt for generalforsamlingen i gitte saker, se lov av 29. november 1996 om petroleumsvirksomhet § 11-7.

<sup>25</sup> Av de heleide selskapene er det kun et fåtall som har bedriftsforsamling.

heleide datterselskaper, jf. aksjeloven § 20-6. Tilsvarende gjelder for statsforetak, særlovselskap og allmennaksjeselskaper i sin alminnelighet.<sup>26</sup>

Det er også særskilte regler knyttet til innkalling og avholdelse av generalforsamling, jf. aksjeloven § 20-5. Det fremgår her blant annet at hvis daglig leder eller et medlem av styret eller bedriftsforsamlingen er uenig i beslutningen som treffes, skal vedkommende kreve sin dissens tilført protokollen. En lignende bestemmelse gjelder også for statsforetak.<sup>27</sup>

Riksrevisjonen har i tillegg utvidet rett til kontroll med statsrådets forvaltning av statens eierskap i selskaper som er heleid av staten, inkludert rett til varsel om og deltakelse på generalforsamling, jf. aksjeloven § 20-7 og statsforetaksloven § 45.

### 8.3.4 Statsrådets eiermyndighet påvirkes av eierandelen

De selskapsrettslige grunnprinsippene og forholdet mellom statsråden og selskapsledelsen er i utgangspunktet uavhengig av statens eierandel. Når staten eier et aksjeselskap sammen med andre vil imidlertid aksjelovens regler som ivaretar enkeltaksjeeiernes interesser ha betydning for statsrådets forhold til og innflytelse over selskapet. Dette medfører at forvaltningen av statens eierskap i slike tilfeller kan bli noe annerledes enn der staten er eneeier.

Når staten eier et selskap sammen med andre, begrenses statsrådets myndighet som følge av blant annet aksjelovgivningens likhetsprinsipp, jf. aksje-/allmennaksjeloven § 4-1, og regelen om forbud mot misbruk av generalforsamlingens myndighet, jf. aksje-/allmennaksjeloven § 5-21, på lik linje med det som gjelder for øvrige aksjeeiere.<sup>28</sup> Misbruksregelen forbyr generalforsamlingen å treffe beslutninger som er egnet til å gi visse aksjeeiere eller andre en urimelig fordel på andre aksjeeieres eller selskapets bekostning. Dette betyr at staten, selv som majoritetsaksjeeier, etter loven ikke kan begunstige seg selv på bekostning av de øvrige aksjeeierne i selskapet. Dette blir særlig relevant dersom staten som eier ønsker å

<sup>26</sup> Se blant annet statsforetaksloven § 19 og allmennaksjeloven § 6-11 a.

<sup>27</sup> Se statsforetaksloven § 42 andre ledd hvor det fremgår at dersom et styremedlem, administrerende direktør eller foretakets revisor er uenig i departements beslutning i foretaksmøtet, skal deres oppfatning føres i protokollen.

<sup>28</sup> For børsnoterte selskaper er likhetsgrunnsetningen også kommet til uttrykk i lov av 29. juni 2007 nr. 75 om verdipapirhandel § 5-14.

pålegge selskapet oppgaver som ikke naturlig ligger til selskapet. Det er også en rekke andre regler i aksjelovgivningen som ivaretar enkeltaksjeeierne i tillegg til vernet som følger av likhetsprinsippet og misbruksregelen.

I det følgende gis en overordnet oversikt over hva en deleier etter selskapslovgivningen kan påvirke i et selskap ut fra aktuelle eierandeler:

#### 9/10

En eierandel på ni tideler eller mer av aksjekapitalen og en tilsvarende andel av stemmene i et aksjeselskap gir vedkommende majoritetsaksjonær muligheten til å tvangsutløse de øvrige aksjeeierne i selskapet.<sup>29</sup>

#### 2/3 – kvalifisert flertall

En eierandel på to tredjedeler eller mer av aksjekapitalen og en tilsvarende andel av stemmene i et aksjeselskap gir kontroll over beslutninger som krever to tredjedels flertall i henhold til aksjelovgivningen. Dette er vedtak som endring av et selskaps vedtekter, fusjon eller fisjon, forhøyelse og nedsettelse av aksjekapitalen, opptak av konvertible lån og omdanning og oppløsning av selskapet.

#### 1/2 – alminnelig flertall

En eierandel på over halvparten av aksjekapitalen og tilsvarende andel av stemmene i et aksjeselskap gir kontroll over beslutninger som krever alminnelig flertall av de avgitte stemmene på generalforsamling. Dette er beslutninger som blant annet godkjenning av årsregnskap, herunder utdeling av utbytte, valg av medlemmer til styret<sup>30</sup> eller bedriftsforsamling, styregodtgjørelse, valg av revisor og godkjennelse av revisors godtgjørelse.

#### 1/3 – negativt flertall

En eierandel på over en tredjedel av aksjekapitalen og en tilsvarende andel av stemmene i et aksjeselskap gir negativ kontroll over beslutninger som krever to tredjedelers flertall. Med en slik eierandel kan eier motsette seg endring av vedtektene, endring av selskapets kapital og andre vesentlige beslutninger, jf. avsnittet om to tredjedelers flertall.

<sup>29</sup> Jf. aksjeloven § 4-26 og allmennaksjeloven § 4-25.

<sup>30</sup> Styret velges av bedriftsforsamlingen dersom dette organet er etablert.

## 8.4 EØS-avtalen – forbud mot statsstøtte

EØS-avtalens bestemmelser er i utgangspunktet nøytral med hensyn til offentlig og privat eierskap.<sup>31</sup> Forbudet mot offentlig støtte i EØS-avtalens artikkel 61 (1) gjelder også selskaper med statlig eierandel. Dette begrenser statens muligheter til å vektlegge ikke-kommersielle hensyn i eierutøvelsen av selskaper som driver økonomisk aktivitet i EØS-avtalens forstand. Formålet med reglene er å hindre at medlemsland vrir konkurransen gjennom subsidiering som styrker konkurransekraften til innenlandske selskaper på bekostning av selskaper i andre medlemsstater.

Seks vilkår må være oppfylt for at et tiltak skal defineres som offentlig støtte: mottaker av støtten må være et selskap og støtten må være gitt av det offentlige, tilgodese enkelte selskaper eller produksjonen av enkelte varer eller tjenester, innebære en økonomisk fordel for mottakeren, virke konkurransevridende og kunne påvirke samhandelen mellom EØS-landene.

For å avgjøre om offentlige midler/kapitaltilskudd innebærer en fordel for selskapet og dermed er offentlig støtte, gitt at de andre vilkårene er oppfylt, har EU-domstolen og Europakommisjonen utviklet det såkalte markedsaktørprinsippet<sup>32</sup>. Dersom det offentlige tilfører kapital på andre vilkår enn hva en sammenlignbar privat investor antas å ville ha stilt, kan det tyde på at tilførselen innebærer en økonomisk fordel for det aktuelle selskapet som kan være i strid med reglene om offentlig støtte. Dette innebærer at staten må kreve normal markedsmessig avkastning på kapital som er innskutt i et selskap som opererer i konkurranse med andre.

EFTAs Overvåkingsorgan (ESA) kontrollerer at statsstøtteregulverket overholdes i Norge.

## 8.5 Andre sentrale rammeverk for statens eierutøvelse

### 8.5.1 Begrensninger i adgang til å inneha styreverv

Til styrer i selskaper, er ikke embets- og tjenestemenn ansatt i et departement eller i annet sentraladministrativt organ som regelmessig behandler saker av vesentlig betydning for selskapet eller

<sup>31</sup> Se artikkel 125 og 59 (2).

<sup>32</sup> Market Economy Principle (MEIP). Også kalt Market Economy Operator (MEO).

vedkommende bransje valgbare. Dette følger av Statens personalhåndbok.<sup>33</sup> Formålet med forbudet er å hindre at det oppstår habilitetsproblemer eller at det blir etablert konstallasjoner som svekker tilliten til forvaltningens avgjørelser.

Stortinget har videre vedtatt at stortingsrepresentanter ikke bør velges til verv i selskaper som er underlagt Stortingets kontroll, med mindre det kan forutsettes at representanten ikke stiller til gjenvalg.<sup>34</sup> Det følger av håndbok for politisk ledelse at det også er en «uskreven regel» at nye statsråder, når de trer inn i regjeringen, trekker seg ut av styret og råd de er medlemmer i. Tilsvarende heter det at statssekretærer og politiske rådgivere bør vurdere uttreden av slike verv.<sup>35</sup>

Karanteneoven<sup>36</sup> inneholder også bestemmelser som åpner for illeggelse av karantene for politikere, embetsmenn og andre statsansatte ved overgang til verv utenfor statsforvaltningen.

### 8.5.2 Reglement for økonomistyring i staten

«Reglement for økonomistyring i staten»<sup>37</sup> har rammer for statens eierutøvelse. Formålet med reglementet er å påse at statens verdier forvaltes på en forsvarlig måte. Det går frem av § 10 i reglementet at:

*«Virksomheter som har overordnet ansvar for (...) selvstendige rettssubjekt som staten eier helt eller delvis, skal utarbeide skriftlige retningslinjer om hvordan styrings- og kontrollmyndigheten skal utøves overfor hvert enkelt selskap eller grupper av selskaper. (...)*

*Staten skal, innenfor gjeldende lover og regler, forvalte sine eierinteresser i samsvar med overordnede prinsipper for god eierstyring med særlig vekt på:*

- a) at den valgte selskapsform, selskapets vedtekter, finansiering og styresammensetning er hensiktsmessig i forhold til selskapets formål og eierskap*
- b) at utøvelsen av eierskapet sikrer likebehandling av alle eiere og understøtter en klar for-*

*deling av myndighet og ansvar mellom eiervirksomheten og styret*

- c) at målene fastsatt for selskapet oppnås*
- d) at styret fungerer tilfredsstillende*

*Styring, oppfølging og kontroll samt tilhørende retningslinjer skal tilpasses statens eierandel, selskapets egenart og risiko og vesentlighet.»*

Det fremgår videre i § 16 at:

*«Alle virksomheter skal sørge for at det gjennomføres evalueringer for å få informasjon om effektivitet, måloppnåelse og resultater innenfor hele eller deler av virksomhetens ansvarsområde og aktiviteter. Evalueringene skal belyse hensiktsmessighet av eksempelvis eierskap, organisering og virkemidler, herunder tilskuddsordninger. Frekvens og omfang av evalueringene skal bestemmes ut fra virksomhetens egenart, risiko og vesentlighet.»*

Rammene for statens eierutøvelse som redegjort for i denne meldingen er i tråd med ovennevnte.

### 8.5.3 OECDs retningslinjer for eierstyring av selskaper med statlig eierandel<sup>38</sup>

OECD har retningslinjer for eierstyring og selskapsledelse av selskaper med statlig eierandel (eierstyringsretningslinjene) og anti-korrupsjon og integritet i selskaper med statlig eierandel (anti-korrupsjonsretningslinjene). Retningslinjene inneholder anbefalinger knyttet til rammevilkår for statlig eierskap og god eierutøvelse av selskaper med statlig eierandel, som kan bidra til at selskaper med statlig eierandel drives like effektivt som veldrevne private selskaper. Retningslinjene er rettet mot myndighetene i medlemslandene, men gir gjennom beskrivelse av god praksis også veiledning til styret og daglig leder i selskaper med statlig eierandel. Retningslinjene kommer til anvendelse på selskaper med statlig eierandel som driver økonomisk aktivitet<sup>39</sup>, enten utelukkende eller sammen med aktivitet med sektorpolitiske mål.<sup>40</sup>

<sup>33</sup> Se Statens personalhåndbok 2019 punkt 10.14.1, jf. St.meld. nr. 9, jf. Innst. S. nr. 91 (1969–70) om oppnevning av tjenestemenn i styret og råd med videre.

<sup>34</sup> Innst. S. nr. 277 (1976–77) Innstilling fra utenriks- og konstitusjonskomiteén om Stortingets kontroll med forvaltningen side 15.

<sup>35</sup> Håndbok for politisk ledelse punkt 14.3.2.

<sup>36</sup> Lov av 19. juni 2015 nr. 70 om informasjonsplikt, karantene og saksforbud for politikere, embetsmenn og statsansatte.

<sup>37</sup> Utarbeidet av Finansdepartementet. Fastsatt ved kronprinsregentens resolusjon 12. desember 2003. Revidert senest 23. september 2019.

<sup>38</sup> OECD (2015): «OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises» og OECD (2019): «Guidelines on Anti-Corruption and Integrity in State-Owned Enterprises».

<sup>39</sup> Begrepet er en direkte oversettelse av det engelske begrepet «economic activity». Begrepet er nærmere definert i retningslinjene.

<sup>40</sup> Retningslinjene kommer kun til anvendelse på selskaper med statlig eierandel hvor staten er kontrollerende eier.

Eierstyringsretningslinjene har som formål å (i) profesjonalisere staten som eier, (ii) bidra til at selskaper med statlig eierandel drives like effektivt og med samme grad av åpenhet som vel-drevne private selskaper og (iii) bidra til rettferdig konkurranse mellom selskaper med og uten statlig eierandel. Retningslinjene er et supplement til OECDs prinsipper for eierstyring og selskapsledelse.<sup>41</sup>

Det fremgår av eierstyringsretningslinjene at formålet med statlig eierskap skal være å skape verdier. Retningslinjene inneholder anbefalinger knyttet til følgende hovedtemaer: begrunnelser for statlig eierskap, statens rolle som eier, selskaper med statlig eierandel som opererer i konkurranse med andre, likebehandling av aksjeeiere, ansvarlig virksomhet, åpenhet samt styrets oppgaver og ansvar.

Sentralt i eierstyringsretningslinjene er blant annet anbefalinger knyttet til rammeverk som bidrar til rettferdig konkurranse når selskaper med statlig eierandel driver økonomisk aktivitet. Det fremgår av kommentarene til anbefalingen at når selskaper med statlig eierandel driver økonomisk aktivitet skal dette skje uten urettmessige fordeler eller ulemper sammenlignet med andre selskaper. Den overordnede anbefalingen knyttet til rettferdig konkurranse er utdypet gjennom flere underanbefalinger, inkludert anbefalinger om skille mellom funksjonen som håndterer statens eierrolle og statens andre roller, åpenhet knyttet til kostnads- og inntektsstrukturer for selskaper som kombinerer økonomisk aktivitet og sektorpolitiske formål, at selskapene som hovedregel skal være underlagt samme lovgiving som andre selskaper og finansiering på markedsvilkår.

Anti-korrupsjonsretningslinjene supplerer eierstyringsretningslinjene, ved å gi utfyllende anbefalinger om hvordan medlemslandene kan oppfylle rollen som en aktiv og informert eier på anti-korrupsjons- og integritetsområdet. Anti-korrupsjonsretningslinjene inneholder anbefalinger blant annet knyttet til organisering av det statlige eierskapet og fremme av integritet i medlemslandene, samt hvordan medlemslandene som eier bør følge opp selskapene på området.

Den norske stats eierutøvelse er i all hovedsak i samsvar med anbefalingene i OECDs retningslinjer for eierstyring av selskaper med statlig eierandel.

### 8.5.4 Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse

Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) består av ulike interessegrupper for eiere, utstedere av aksjer og Oslo Børs.<sup>42</sup> Utvalget utarbeider og oppdaterer Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse. Formålet med anbefalingen er at selskaper skal ha en eierstyring og selskapsledelse som klargjør rollefordelingen mellom aksjeeiere, styret og daglig ledelse ut over det som følger av lovgivingen. Anbefalingen skal bidra til å styrke tilliten til selskapene blant aksjeeiere, i kapitalmarkedet og hos andre interessenter.

Anbefalingen retter seg først og fremst mot selskaper med aksjer notert på norsk børs, men er også relevant for unoterte selskaper. Anbefalingen er i hovedsak rettet mot selskapenes styre, men flere av anbefalingene er også relevante for eiere. Det gjelder blant annet anbefaling 2 (virksomhet), 3 (selskapskapital og utbytte), 4 (likebehandling av aksjeeiere og transaksjoner med nærstående), 5 (aksjer og omsettelighet), 6 (generalforsamling), 7 (valgkomité), 8 (styresammensetning og uavhengighet) og 11 (godtgjørelse til styret). Anbefalingen supplerer statens egne prinsipper for god eierstyring.

### 8.6 Særskilte rammer for selskaper med oppdrag fra staten

Staten gir oppdrag direkte til flere av selskapene med statlig eierandel. Dette gjelder som regel selskaper i kategori 3, men også i noen tilfeller selskaper i kategori 2. Tildeling av slike oppdrag er knyttet til statens begrunnelse for eierskapet og statens mål som eier. Anledningen til å legge oppdrag direkte til selskaper er regulert i regelverket for offentlige anskaffelser, statsstøtteregelverket, regelverk for økonomistyring i staten og eventuelt særskilt lovregulering av et selskap. For selskapene med oppdrag fra staten vil staten, i tillegg til eierrollen, følge opp selskapene som oppdragsgiver, reguleringsmyndighet og/eller tilsynsmyndighet. Oppfølgingen i disse rollene kan delvis erstatte eller komme i tillegg til eieroppfølgingen.

Eksempler på oppdrag staten kan gi til selskapene er forvaltning av statlige ordninger, bygging og forvaltning av infrastruktur, leveranse av varer og tjenester samt lovbestemt monopol. Der staten

<sup>41</sup> G20/OECD (2015): «Principles of Corporate Governance».

<sup>42</sup> Nærings- og fiskeridepartementet er medlem av Eierforum som igjen er medlem av NUES.



pålegger selskaper oppdrag ledsages dette som hovedregel av økonomisk kompensasjon bevilget over statsbudsjettet eller gjennom andre regulerte inntekter.

Regelverket for økonomistyring i staten kan gi føringer for selskapets utførelse av oppdraget både når det gjelder midler som overføres til selskapet og for eventuelle statlige midler som selskapet forvalter. Staten følger normalt opp oppdrag gjennom oppdrags-/tilskuddsbrev, rapportering og dialog samt eventuelt gjennom mål- og resultatstyringssystem.

Staten kan videre inngå avtale om kjøp av tjenester fra et selskap. Da vil oppdraget og økonomisk kompensasjon normalt reguleres i avtalen. En avtale følges opp gjennom rapportering fra og dialog med selskapet.

Selskaper med oppdrag fra staten kan brukerfinansieres helt eller delvis. Selskapers rett til å kreve gebyr/avgift for en vare eller tjeneste, eller enerett til et marked (monopol), vedtas av Stortinget.

For enkelte selskaper kan også egne tilsyn følge opp selskapets oppdrag.<sup>43</sup>

Selskapene som har økonomisk aktivitet i statsstøtterettslig forstand i tillegg til å ha oppdrag finansiert av det offentlige, skal skille disse aktivitetene regnskapsmessig.<sup>44</sup> Et slikt skille synliggjør inntekter og kostnader, bidrar til å hindre ulovlig statsstøtte gjennom kryssubsidiering fra ikke-kommersiell til kommersiell aktivitet og muliggjør effektiv oppfølging fra staten som eier og oppdragsgiver.

I figur 8.1 fremgår ulike karakteristika ved selskapene i kategori 3: hvordan selskapene er finansiert, hvilke roller staten har overfor selskapene i tillegg til eierrollen og om selskapene har virksomhet i konkurranse med andre.

---

<sup>43</sup> Eksempler her er Norsk rikskringkasting og Norsk Tipping, hvor henholdsvis Medietilsynet og Lotteri- og stiftelsestilsynet følger opp oppdraget.

<sup>44</sup> Et slikt krav om skille av regnskaper for selskaper som i EØS-avtalens forstand driver både økonomisk og ikke-økonomisk aktivitet, og er eid av det offentlige eller den ikke-økonomiske aktiviteten finansieres/mottar midler fra det offentlige, følger av rettspraksis i EU og dermed av EØS-retten, som Norge er direkte bundet av.

## Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskaping

Selskap	Finansiering				Statens roller (i tillegg til eier)			Annet
	Offentlig budsjett <sup>1</sup>	Avgift/gebyr <sup>2</sup>	Bruker-/markedsinntekter <sup>3</sup>	Langsiktig gjeld <sup>4</sup>	Avtale <sup>5</sup>	Særlovgivning <sup>6</sup>	Tilskudd/oppdrag <sup>7</sup>	Virksomhet i konkurranse <sup>8</sup>
Andøya Space Center AS	x		x	x			x	x
Avinor AS		x	x	x				x
Bane NOR SF	x	x	x	x	x			x
Bjørnøen AS	x						x	
Carte Blanche AS	x		x				x	
AS Den Nationale Scene	x		x				x	
Den Norske Opera & Ballett AS	x		x	x			x	
Eksportkreditt Norge AS	x					x	x	
Enova SF	x	x			x		x	
Entur AS	x	x	x		x			
Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfinansiering AS		x				x		
Gassco AS			x	x		x		
Gassnova SF	x						x	
Graminor AS	x		x	x			x	x
Innovasjon Norge (særlovselskap)	x		x	x		x	x	x
Kimen Såvarelaboratoriet AS	x		x		x			x
Kings Bay AS	x		x				x	
Nationaltheatret AS	x		x	x			x	
Nofima AS	x		x				x	x
Nordisk Institutt for Odontologiske Materialer AS	x		x				x	x
Norfund (særlovselskap)	x					x		x
Norges sjømatråd AS		x				x		
Norsk Helsenett SF	x		x				x	
Norsk rikskringkasting AS	x		x			x		x
Norsk Tipping AS (særlovselskap)			x			x		
Norske tog AS			x	x	x			
NSD – Norsk senter for forskningsdata AS	x		x				x	
Nye Veier AS	x	x			x			
Petoro AS	x					x	x	
Regionale helseforetak (særlovselskaper)	x		x	x		x	x	
Rogaland Teater AS	x		x	x			x	
Simula Research Laboratory AS	x		x	x			x	
Siva - Selskapet for Industrivekst SF	x		x	x			x	x
Space Norway AS			x	x				x
Statnett SF			x	x		x		
Statskog SF	x		x	x	x	x	x	x
Staur gård AS			x					x
Store Norske Spitsbergen Kulkompani AS	x		x	x			x	x
Talent Norge AS	x		x				x	
Trøndelag Teater AS	x		x				x	
Universitetssenteret på Svalbard AS	x		x	x			x	
AS Vinmonopolet (særlovselskap)			x			x	x	

<sup>1</sup> Finansiering fra offentlige budsjetter, inkludert finansiering som går via tredjepart hvor det er spesifisert at midlene skal tildeles selskapet.  
<sup>2</sup> Finansiering gjennom avgift, gebyr eller lignende vedtatt av Stortinget eller etter fullmakt fra Stortinget.  
<sup>3</sup> Inntekter fra brukere eller kunder. Brukerinntekter er normalt basert på kostnadsdekning eller egenandel, mens markedsinntekter normalt inkluderer et påslag.  
<sup>4</sup> Inkluderer kun langsiktig rentebærende gjeld, fra det offentlige eller private. Selskaper kan også ha andre langsiktige forpliktelser, inkludert blant annet pensjonsforpliktelser.  
<sup>5</sup> Avtale inngått mellom selskapet og departement/underliggende forvaltningsorgan.  
<sup>6</sup> Særlovselskaper og andre selskaper hvor virksomheten er særskilt regulert i lov og/eller forskrift.  
<sup>7</sup> Selskapet mottar tilskuddsbrev eller oppdragsbrev fra staten.  
<sup>8</sup> Selskapet har virksomhet i konkurranse med andre.

Figur 8.1 Skjematisk oversikt over hvordan selskapene i kategori 3 er finansiert, hvilke roller staten har overfor selskapene i tillegg til eierrollen og om selskapene har virksomhet i konkurranse med andre.

## 9 Statens ti prinsipper for god eierstyring

Prinsippene, sammen med statens mål som eier, legger grunnlaget for hvordan staten utøver sitt eierskap innenfor rammeverket som fremgår i kapittel 8.

Det er bred politisk enighet om de sentrale rammene for statens eierutøvelse. Det har gitt forutsigbarhet for selskapene og kapitalmarkedet, noe som er en styrke ved det statlige eierskapet i Norge. De sentrale rammene for statens eierutøvelse er i denne eierskapsmeldingen samlet i statens ti prinsipper for god eierstyring.

Tidligere har prinsippene omhandlet både statens eierutøvelse og enkelte forventninger til selskapene. Regjeringen har i denne meldingen reddykket statens prinsipper for god eierstyring, i

tråd med tittelen, til kun å omhandle statens eierutøvelse. Statens forventninger til selskapene, blant annet om mål og strategi, kapitalstruktur, mangfold, lederlønn og ansvarlig virksomhet, er utvidet, tydeliggjort og samlet i kapittel 10.

Revisjonen av prinsippene innebærer ikke endringer i eierpolitikken. Hensikten med endringene er å tydeliggjøre hva selskapene og allmennheten kan forvente av staten og hva staten forventer av selskapene.

Prinsippene reflekteres i statens forventninger til selskapene (kapittel 10), statens arbeid med styrevalg (kapittel 11) og hvordan staten følger opp selskapene (kapittel 12).

Statens ti prinsipper for god eierstyring	
Prinsipper	Se kapittel
1. Staten skal være en ansvarlig eier.	12, 10
2. Staten skal vise åpenhet om statens eierskap og eierutøvelse.	13
3. Statens eierutøvelse skal bidra til å nå statens mål som eier. Dette skjer gjennom forventninger til selskapene, stemmegivning på generalforsamling <sup>1</sup> og annen eierutøvelse.	7, 10, 11, 12
4. Statens eierutøvelse skal legge til grunn selskapslovgivningens ansvars- og rollefordeling mellom eier, styret og daglig leder, samt allment anerkjente eierstyringsprinsipper og -standarder.	12, 8
5. Statens eiermyndighet i selskapet skal utøves på generalforsamling.	12.3, 8.3
6. Styret har ansvaret for å forvalte selskapet. Staten skal vurdere selskapets måloppnåelse og arbeid med statens forventninger og styrets bidrag til dette.	12, 8.3
7. Relevant kompetanse skal være hovedhensynet ved statens arbeid med styresammensetting. Staten skal også vektlegge kapasitet og mangfold ut fra selskapets egenart.	11
8. Statens eierskap skal utøves i tråd med selskapsrettens prinsipp om likebehandling av aksjeeiere.	12.4, 8.3.4
9. Statens eierrolle skal skilles fra statens øvrige roller.	12.8
10. Statlig eierskap skal ikke urettmessig medføre andre konkurransevilkår, verken fordeler eller ulemper, sammenlignet med selskaper uten statlig eierandel.	12.8, 8.4, 8.5.3

Figur 9.1 Statens ti prinsipper for god eierstyring.

<sup>1</sup> Av forenklingshensyn brukes «generalforsamling» som samlebetegnelse for selskapenes øverste selskapsorgan, se kapittel 8.3.

## 10 Statens forventninger til selskapene skal bidra til å nå statens mål som eier

Gjennom å stille tydelige forventninger til selskapene i eierskapsmeldingen, ønsker staten å bidra til å nå statens mål som eier på en bærekraftig og ansvarlig måte. Dette bidrar også til åpenhet om hva staten som eier er opptatt av.

Forventningene stilles fra staten som eier til styrene i selskapene. Styret er etter selskapslovgivingen ansvarlig for å forvalte selskapet, mens administrerende direktør står for den daglige ledelse av selskapets virksomhet. Flere av statens forventninger er på områder der det konkrete arbeidet normalt blir fulgt opp av selskapets administrative ledelse (kalt ledelsen i dette kapittelet). Det er imidlertid styrets ansvar å vurdere hvorvidt og hvordan selskapet skal arbeide med de ulike områdene og å følge opp arbeidet. Staten er opptatt av at styrene tar aktivt eierskap til dette.

Selskapene er ulike, blant annet når det gjelder størrelse, bransje og internasjonal tilstedeværelse. Selskapenes arbeid på de ulike forventningsområdene bør tilpasses selskapenes egenart, størrelse, risiko og hva som er vesentlig for det enkelte selskap.

Statens mål som eier, om enten høyest mulig avkastning over tid eller mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål, gjenspeiles i en tilsvarende forventning til selskapene. Statens øvrige forventninger støtter opp under statens mål som eier. Forventningene bygger i stor grad på internasjonal god praksis og internasjonalt anerkjente retningslinjer. Forventningene er strukturert som følger:

- Elementer innenfor virksomhetsstyring som forventes å påvirke langsiktig verdiskaping/måloppnåelse i selskapene:
  - En overordnet plan for bærekraftig verdiskaping som konkretiseres i mål og strategier.
  - Faktorer med betydning for oppnåelse av selskapets mål og gjennomføring av selskapets strategi: Ressurser, organisering, insentiver og arbeid med ansvarlig virksomhet.
  - Prestasjons- og risikostyring som grunnlag for og vurdering av oppnåelse av selskapets

mål og gjennomføring av selskapets strategi.

- Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse.
- Organisering av styrets arbeid.
- Åpenhet og rapportering.

Forventningene er oppsummert i figur 10.1.

Statens forventninger til selskapene fremgår i kulepunkter i dette kapittelet. Under disse forklares forventningene. Forventningene gjelder for alle selskapene, der ikke annet er spesifisert. Forventningsområdene inngår i dialogen mellom selskapene og staten. Statens oppfølging av og dialog med selskapene, inkludert hvordan staten følger opp forventningene, er beskrevet i kapittel 12.

Kapittelet inneholder i tillegg god praksis på utvalgte områder som er beskrevet i egne bokser og figurer. Dette er til inspirasjon for selskapenes arbeid og ikke forventninger.

### 10.1 Operasjonalisering av statens mål: Høyest mulig avkastning over tid og mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål

Staten forventer at:

- Selskapene i kategori 1 og 2 leverer høyest mulig avkastning over tid.
- Selskapene i kategori 3 har mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål. Dersom selskapet også har virksomhet i konkurranse med andre, forventer staten normalt høyest mulig avkastning over tid fra denne delen av selskapets virksomhet.

I tråd med statens mål som eier, jf. kapittel 7.1.1, forventer staten at selskapene i kategori 1 og 2 leverer høyest mulig avkastning over tid innenfor bestemmelser i vedtektene. Staten måler selskapets totalavkastning, det vil si endring i selskapets verdi hensyntatt utbytte, mot hva som regnes som

<b>Statens forventninger til selskapene</b>	
<b>Tema</b>	<b>Statens forventer at:</b>
Overordnet mål for eierutøvelsen (se 10.1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selskapene i kategori 1 og 2 leverer høyest mulig avkastning over tid.</li> <li>Selskapene i kategori 3 har mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål. Dersom selskapet også har virksomhet i konkurranse med andre, forventer staten normalt høyest mulig avkastning over tid fra denne delen av selskapets virksomhet.</li> </ul>
Bærekraftig verdiskaping, tydelige mål og strategier (se 10.2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selskapet har en overordnet plan for bærekraftig verdiskaping.</li> <li>Selskapet utarbeider og implementerer tydelige mål og strategier og rapporterer på disse.</li> <li>Valg av risikonivå er en integrert del av selskapets strategi.</li> </ul>
Faktorer med betydning for oppnåelse av selskapets mål og gjennomføring av strategi:	
Ressurser og organisering (se 10.3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selskapets ressurser forvaltes og organiseres effektivt og slik at de fremmer oppnåelse av selskapets mål og støtter selskapets strategi. Med ressurser menes alt selskapet nyttiggjør seg av i sine prosesser, som medarbeidere, kapital, bedriftskultur, relasjoner, naturressurser og andre materielle og immaterielle eiendeler.</li> <li>Selskapet arbeider planmessig med rekruttering og utvikling av medarbeidere og har tydelige mål og tiltak for å fremme økt relevant mangfold, inkludert bedre kjønnsbalanse, i selskapet.</li> <li>De børsnoterte selskapene er åpne om hva de anser som hensiktsmessig kapitalstruktur og utbyttensnivå til markedet. De unoterte selskapene er åpne om sine vurderinger av hensiktsmessig kapitalstruktur og utbyttensnivå til eierne.</li> </ul>
Insentiver (se 10.4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Godtgjørelse og andre insentiver i selskapet fremmer oppnåelse av selskapets mål.</li> <li>Godtgjørelse til ledende ansatte er konkurransedyktig, men ikke lønnsledende og hensynet til moderasjon ivaretas.</li> <li>Selskapet er åpen om utformingen av, nivået på og utviklingen i godtgjørelsen til ledende ansatte.</li> </ul> <p>Forventningene er utdypet i statens retningslinjer for godtgjørelse til ledende ansatte.</p>
Ansvarlig virksomhet (se 10.5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selskapet er ledende i sitt arbeid med ansvarlig virksomhet.</li> <li>Selskapet arbeider for å ivareta menneskerettigheter og arbeidstakerrettigheter, redusere sitt klima- og miljøfotavtrykk og forebygge økonomisk kriminalitet som blant annet korrupsjon og hvitvasking av penger.</li> <li>Selskapet har en begrunnet skattepolicy som er offentlig tilgjengelig.</li> <li>Selskapet gjennomfører aktsomhetsvurderinger i tråd med anerkjente metoder.</li> <li>Selskapet er åpen om vesentlige områder, mål og tiltak innenfor sitt arbeid med ansvarlig virksomhet.</li> </ul>
Prestasjons- og risikostyring (se 10.6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selskapet måler verdiskaping, oppnåelse av mål og gjennomføring av tiltaksplaner. De viktigste prestasjonsindikatorerne rapporteres til eierne.</li> <li>Selskapet har effektiv risikostyring som er tilpasset selskapets virksomhet, mål og strategi.</li> </ul>
NUES (se 10.7)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selskapet følger Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse, der den er relevant og tilpasset selskapets virksomhet.</li> </ul>
Styrets arbeid (se 10.8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Styret følger ledende praksis for godt styrearbeid tilpasset selskapets virksomhet.</li> </ul>
Åpenhet og rapportering (se 10.9)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selskapet er åpen om og rapporterer på vesentlige forhold knyttet til virksomheten.</li> </ul>

Figur 10.1 Statens forventninger til selskapene.

markedsmessig avkastning over tid.<sup>1</sup> Staten er opptatt av at styret har en formening om verdien av selskapet og regelmessig vurderer selskapets totalavkastning. Tilsvarende gjelder også for de delene av aktuelle selskaper i kategori 3 hvor staten har mål om høyest mulig avkastning over tid, jf. kapittel 7.1.2.

Staten har sektorpolitiske mål som eier for hvert selskap i kategori 3, jf. kapittel 6.3, som normalt skal reflekteres i selskapenes vedtekter. Staten forventer mest mulig effektiv oppnåelse av de sektorpolitiske målene, jf. kapittel 7.1.2. Med mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål menes at ressursene allokeres til aktiviteter som både gir høyest mulig sektorpolitisk måloppnåelse og at aktivitetene gjennomføres mest mulig kostnadseffektivt. For eksempel kan dette innebære at selskapet arbeider for mest mulig måloppnåelse med gitte ressurser eller leverer på et gitt mål med minst mulig ressurser. For å kunne følge opp dette er det avgjørende at styret regelmessig vurderer selskapets måloppnåelse samt effektiviteten i selskapet.

Dersom måloppnåelsen er svak er staten opptatt av at styrene gjør nødvendige tiltak. Ved svak måloppnåelse over tid innebærer dette å vurdere tilpasninger eller endringer i selskapet.

<sup>1</sup> Se kapittel 12.5.1 om hvordan staten følger opp.

## 10.2 Bærekraftig verdiskaping, tydelige mål og klare strategier

Staten forventer at:

- Selskapet har en overordnet plan for bærekraftig verdiskaping.
- Selskapet utarbeider og implementerer tydelige mål og strategier og rapporterer på disse.
- Valg av risikonivå er en integrert del av selskapets strategi.

En overordnet plan for bærekraftig verdiskaping viser styrets og ledelsens plan for hvordan selskapet skal skape verdier, det vil si avkastning eller oppnåelse av sektorpolitiske mål, over tid. Dette inkluderer hvordan selskapet forstår dets konkurransefortrinn og drivere for verdiskaping på lang sikt. Planen konkretiseres i mer kortsiktige strategier og tiltaksplaner. Selskapets plan for bærekraftig verdiskaping vil danne et grunnlag for dialogen med eiere.<sup>2</sup>

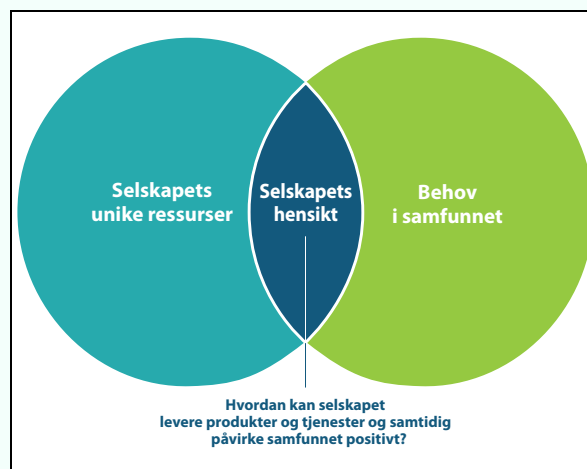
Verdiskaping over tid forutsetter at selskapet er bærekraftig. Et bærekraftig selskap balanserer økonomiske, sosiale og miljømessige forhold på en måte som bidrar til langsiktig verdiskaping og slik at dagens behov ivaretas uten å ødelegge muligheten for at kommende generasjoner kan få dekket sine behov. Dette forutsetter at selskapet

<sup>2</sup> Selskapets plan for bærekraftig verdiskaping er ikke et rapporteringsverktøy.

### Boks 10.1 Hvem er selskapet til for?

Det har lenge vært en debatt internasjonalt om fundamentale begrensninger i kapitalmarkedets evne til å allokere kapital på en best mulig måte. Måten flere markeder er konstruert på kan fremme kortsiktige interesser på bekostning av mer langsiktige interesser. Flere investorer og andre interessenter har etterspurt at selskapene definerer sin hensikt<sup>1</sup>, det vil si hvorfor selskapet eksisterer, ut over å levere avkastning til eierne. Et selskaps hensikt beskriver selskapets rolle i samfunnet, inkludert hvilken langsiktig nytte selskapet gir sine kunder og andre nøkkelinteressenter. En veldefinert hensikt kan gi retning til selskapets arbeid med strategi, kultur og langsiktig kapitalallokering.

For selskapene i kategori 3 vil selskapets hensikt ofte følge av statens begrunnelse for eierskapet og statens mål som eier.



Figur 10.2 Selskapets hensikt.

<sup>1</sup> Ofte omtalt med det engelske ordet «purpose».

Plan for bærekraftig verdiskaping Lang sikt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forstå relevante trender, scenarioer, konkurransefortrinn og verdi-drivere som påvirker selskapet.</li> <li>• Påvirk fremtiden for både selskapet og samfunnet: Definer en tydelig rolle i samfunnet, hvem er selskapet til for (selskapets hensikt)?</li> <li>• Definer risikobildet tydelig, inkludert «plan B».</li> </ul>	Nivå: Konsern
Strategi Mellomlang sikt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utarbeid en flerårig utviklingsplan på enhetsnivå.</li> <li>• Fastsett viktigste prioriteringer.</li> <li>• Utarbeid veikart for innovasjon.</li> <li>• Fastsett strategisk risikonivå.</li> <li>• Utforsk nye, nærliggende forretningsområder og muligheter på tvers av forretningsenheter (innenfor eventuelle begrensninger i vedtektene).</li> <li>• Utforsk partnerskap og muligheter for oppkjøp/fusjoner (innenfor eventuelle begrensninger i vedtektene).</li> </ul>	Nivå: Konsern og forretningsenheter
Tiltaksplaner Kort sikt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omsett strategien i milepæler og tiltaksplaner som følges opp og gjennomføres av organisasjonen.</li> <li>• Overvåk om endringer i omgivelsene påvirker strategien.</li> <li>• Still kritiske spørsmål og diskuter alternativer.</li> <li>• Revider fremdrift og strategiske initiativer jevnlig i konsernledelsen basert på innsikt fra oppfølging.</li> </ul>	Nivå: Produkter, regioner, funksjoner

Figur 10.3 Ulike strategiske planleggingshorisonter.

Kilde: BCG.

identifiserer og håndterer vesentlige muligheter og risikoer både for selskapet og dem som berøres av virksomheten. Et selskap som følger med på utviklingen i omgivelsene og forstår sin rolle i samfunnet og hva interessentene er opptatt av, kan bedre forstå hva som påvirker mulighetene for verdiskaping.

Klimaendringer er et eksempel på en verdidriver som vil medføre risiko og muligheter for selskapene. Bærekraftig verdiskaping forutsetter at selskapene håndterer risiko og muligheter knyttet til klimaendringer i sine planer og strategier. Klimarisiko er nærmere omtalt i blant annet Klimarisikoutvalgets rapport NOU 2018: 17 Klimarisiko og norsk økonomi.

Styret er ansvarlig for å fastsette mål og strategier for selskapet, innenfor det som følger av vedtektene. Staten er opptatt av at styret setter tydelige mål og utarbeider klare strategier som bidrar til høyest mulig avkastning over tid eller mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål. Tydelige mål og strategier gir selskapet retning og bidrar til at selskapet prioriterer og allokerer ressurser der bidraget til verdiskaping (avkastning over tid eller sektorpolitisk måloppnåelse) er størst. Rapportering på mål og strategier inngår normalt i selskapets årsrapport.

Evne til omstilling, nyskaping og innovasjon er avgjørende for fremtidig utvikling og konkurranse-

### Boks 10.2 Styrets involvering i strategiarbeidet

God praksis for strategiarbeid i styret er at det settes av tilstrekkelig tid til strategiarbeidet og at styret arbeider systematisk og løpende med selskapets strategi som et supplement til den tradisjonelle årlige strategiprosessen.<sup>1</sup> Det løpende strategiarbeidet gir styret bedre mulighet til å følge opp og diskutere forhold som krever kontinuerlig oppmerksomhet, inkludert forhold som følger av den årlige strategiprosessen. En løpende strategiprosess kan være spesielt hensiktsmessig for å behandle temaer som eksempelvis ligger utenfor selskapets eksisterende kjernevirksomhet eller spenner over ulike forretningsområder.

Godt styrearbeid kjennetegnes ved at det er fremoverskuende og sørger for et langsiktig perspektiv, noe som er vesentlig for å opprettholde og utvikle selskapets verdiskaping og evne til å levere effektivt.

<sup>1</sup> BCG (2017): «Always-On Strategy».

### Boks 10.3 Vesentlighetsanalyse

Hva som er vesentlige mulighets- og risikoområder varierer mellom bransjer og selskaper. For å prioritere ressursbruk der det gir størst effekt, er det avgjørende for alle selskaper å vurdere hva som er vesentlig for selskapets verdiskaping på den ene side og risikoområder for interessentene på den annen side. Ved å forstå interessentenes perspektiver og hvordan de påvirkes av virksomheten, vil endringer i blant annet kundepreferanser, teknologi og konkurransesituasjon kunne fanges opp. Det kan også bidra til å forutse endringer i regulering på ulike områder. En god vesentlighetsanalyse bidrar til at strategisk arbeid tilpasses virksomhetens egenart, risiko og størrelse.

Det er etablert flere verktøy for vesentlighetsanalyser knyttet til arbeid med ansvarlig virksomhet, for eksempel GRI Sustainability Reporting Standards og Oslo Børs' veiledning om rapportering av samfunnsansvar (2018). Slike rammeverk benyttes av stadig flere selskaper også på andre områder, blant annet for en helhetlig beskrivelse av vesentlige risiko- og mulighetsområder for både selskapet, interessenter og omverden.

### Boks 10.4 Klimarisiko og -muligheter – TCFD

Arbeidsgruppen «Task Force on Climate Related Financial Disclosures» (TCFD), ble etablert av G20-landenes «Financial Stability Board», for å vurdere finansiell usikkerhet knyttet til klimarisiko. Hensikten var å forbedre informasjonsgrunnlaget for investorer, kreditorer og forsikringstilbydere knyttet til klimaendringenes innvirkning på selskaper. TCFD anbefaler at selskaper rapporterer på følgende fire områder knyttet til klima:<sup>1</sup>

1. Styrets og ledelsens involvering i vurdering av klimarisiko og -muligheter.
2. Selskapets klimarisiko og -muligheter på kort, mellomlang og lang sikt samt hvordan disse påvirker selskapet, dets strategi og finansielle planlegging, inkludert hvor robust strategien er i ulike klimascenarier.
3. Hvordan klimarisikoen er identifisert, håndtert og integrert i selskapets øvrige risikostyring.
4. Selskapets klimagassutslipp samt selskapets klimarelaterte indikatorer, mål og resultater.

<sup>1</sup> TCFD (2017): «Final Report – Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures».

kraft. Gode innovasjonsprosesser, evne til å fange opp og forstå endringer i omgivelsene, samt eventuelt forskning og utvikling er viktige deler av strategien og kan bidra til å skape bærekraftig vekst.

For enkelte av selskapene kan transaksjoner og andre strukturelle grep være påkrevet eller relevant for å oppnå bærekraftig verdiskaping. Staten er opptatt av at styret vurderer slike muligheter uavhengig av om de krever beslutning på generalforsamling, og vil vurdere eventuelle initiativer som fremmes fra selskapet.<sup>3</sup>

Ulike strategier medfører ulik risiko. Fastsettelse av hvor mye og hvilke typer risiko, både finansiell og ikke-finansiell, selskapet er villig til å ta for å nå sine mål er en del av styrets strategiarbeid. Strategien tilpasses det langsiktige risikobildet.

Det er avgjørende for oppnåelse av målene at strategien implementeres i organisasjonen på en god måte, for eksempel ved hjelp av handlingsorienterte tiltaksplaner med tydelige milepæler for relevante nivåer i organisasjonen.

<sup>3</sup> Se kapittel 12.7 hvor det fremgår at staten er positiv til transaksjoner som skal bidra til å nå statens mål som eier.

## 10.3 Ressurser og organisering

Staten forventer at:

- Selskapets ressurser forvaltes og organiseres effektivt og slik at de fremmer oppnåelse av selskapets mål og støtter selskapets strategi. Med ressurser menes alt selskapet nyttiggjør seg av i sine prosesser, som medarbeidere, kapital, teknologi, bedriftskultur, relasjoner, naturressurser og andre materielle og immaterielle eiendeler.
- Selskapet arbeider planmessig med rekruttering og utvikling av medarbeidere og har tydelige mål og tiltak for å fremme økt relevant mangfold, inkludert bedre kjønnsbalanse, i selskapet.
- De børsnoterte selskapene er åpne om hva de anser som hensiktsmessig kapitalstruktur og utbyttensnivå til markedet. De unoterte selskapene er åpne om sine vurderinger av hensiktsmessig kapitalstruktur og utbyttensnivå til eierne.



Et hensiktsmessig sett av ressurser, at selskapets ressurser er tilpasset selskapets strategi og at ressursene allokeres slik at de best bidrar til oppnåelse av selskapets mål er avgjørende for måloppnåelse. Med ressurser menes som nevnt alt selskapet nyttiggjør seg av i sine prosesser. Enkelte av ressursene er særlig omtalt under, men statens første forventning over gjelder alle selskapets ressurser.

Med organisering og ressursforvaltning menes blant annet selskapets organisasjons- og beslutningsstrukturer, føringer for ressursbruk og arbeidsmåter. Dette inkluderer for eksempel selskapets prosesser, fordeling av ansvarsområder og karriereveier.

Styret er ansvarlig for forsvarlig organisering av virksomheten. Staten er opptatt av at styret jevnlig vurderer om selskapets organisering støtter selskapets strategi og om ressursene benyttes effektivt. Bruk av digitale løsninger kan være et verktøy for å øke effektiviteten.

For å skape mer fleksible og motstandsdyktige virksomheter, som raskere og bedre kan møte endringer i markeder og omgivelser, og for å øke effektiviteten, testes og brukes nye organisasjonsformer og -modeller. Økt omfang av autonomi, samarbeid på tvers av funksjoner og bruk av midlertidige grupper med resultatansvar er eksempler på nye måter å organisere virksomheter på.

#### Bedriftskultur

Selskapets kultur påvirker medarbeidernes adferd og dermed selskapets evne til å nå mål og å opptre ansvarlig. Hva som påvirker kulturen i en virksomhet er komplekst og lite målbart, men kultur ventes å bli preget av blant annet selskapets visjon og verdier, og hvordan disse kommuniseres. Også formelle og uformelle insentiver, prestasjonsstyringssystemer og beslutnings- og organisasjonsstrukturer vil påvirke et selskaps kultur.

	 <b>Innovativ</b>	 <b>Tilpasningsdyktig</b>	 <b>Kundeorientert</b>	 <b>Kostnadsbevisst</b>	 <b>Vekstorientert</b>
<b>Strategi og konkurransefordel</b>	Utvikler nyskapende produkter, prosesser, tjenester, kundeopplevelser og forretningsmodeller.	Responderer raskt på endringer i kundebehov gjennom kontinuerlige tilbakemeldinger.	Høy kundetilfredshet og lojalitet som leder til bærekraftige og verdifulle langsiktige relasjoner.	Bærekraftig reduksjon av kostnader gjennom lean-metodikken for å opprettholde/øke lønnsomheten.	Utkonkurrerer andre selskaper (for eksempel på produkter, salgskanaler, markeder eller partnerskap og oppkjøp).
<b>Eksempler på adferd</b>	Har høy risikotoleranse (verdsetter og aksepterer prøving og feiling).	Legger til rette for godt samarbeidsklima og at beslutninger tas i fellesskap.	Har kunnskap om målgruppen og kundebehov.	Tar ansvar og er åpen om kostnader.	Utvikler standardiserte prosesser som muliggjør utvidelser.
<b>Eksempler på selskap</b>					

Figur 10.4 Ulike kulturer som støtter selskapets strategi.

Kilde: BCG.

Organisasjonen tar lav risiko og vektlegger å beskytte dagens markedsposisjon.	Beskytter markedsposisjon	↔	Vekstorientert	Organisasjonen er villig til å ta risiko for å vokse, og for å gi organisasjonen ny læring.
Beslutninger tas oftest på et høyt nivå i organisasjonen.	Sentralisert	↔	Delegerende	Beslutningsmandat er delegert bredt i organisasjonen.
Prosessene er klart definerte og følges.	Strukturert	↔	Fleksibel	Prosessene er lite formaliserte og varierer avhengig av situasjonen.
Ansatte bruker mest tid på idémyldring og planlegging.	Planleggende	↔	Agerende	Ansatte bruker mest tid på å implementere en idé.
Ansatte kommuniserer krevende budskap diplomatisk og moderat.	Diplomatisk	↔	Direkte	Ansatte kommuniserer krevende budskap direkte.
Ansatte prioriterer personlige mål over kollegenes eller selskapets kollektive mål.	Individualistisk	↔	Samarbeidsorientert	Ansatte prioriterer kollegenes eller selskapets kollektive mål over personlige mål.
Selskapet er primært opptatt av interne forhold.	Intern	↔	Ekstern	Selskapet er primært opptatt av eksterne forhold.

Figur 10.5 Ulike dimensjoner av kultur.

Kilde: BCG.

Styret har en særlig rolle i å definere, legge til rette for og vurdere selskapets kultur, slik at den muliggjør oppnåelse av selskapets mål og støtter selskapets strategi. Dette innebærer både å vurdere og gi råd til selskapets arbeid med å utvikle ønsket kultur.

Lederes holdninger og adferd er avgjørende for å skape ønsket kultur. Eksempelvis setter lederes kommunikasjon føringer for hvordan resten av organisasjonen kommuniserer. Et annet eksempel er hvordan ansettelser, forfremmelser og lønnsordninger påvirker medarbeideres adferd.

Det er grunn til å anta at selskaper med det som kan betegnes som en verdiskapende og ansvarlig bedriftskultur premierer adferd som bidrar til langsiktig verdiskaping, oppfordrer til åpenhet om utfordringer og motforestillinger og skaper lave terskler for å melde om kritikkverdige forhold.

#### Medarbeidere og mangfold

En god personalstrategi og rekrutterings- og utviklingsplan for ledere og medarbeidere bidrar til at selskapet har de lederne og medarbeiderne, samt den kompetansen som kreves for at selskapet kan gjennomføre sin strategi og nå sine mål. Dette forutsetter blant annet bevissthet om hvilke ferdigheter som er nødvendig blant ledere og medarbeidere på kort og lang sikt for å lykkes med selskapets strategi. Dette forutsetter videre at selskapet kartlegger hvilken kompetanse selskapet besitter og har behov for fremover. For å få

#### Boks 10.5 Styrets arbeid med etterfølgerplan for administrerende direktør og utvikling av medarbeidere

En av styrets mest sentrale oppgaver er tilsetelse av administrerende direktør. Godt styrearbeid kjennetegnes ved at det har etterfølgerplan for selskapets administrerende direktør høyt på agendaen, og har til enhver tid et utvalg med potensielle kandidater. Suksessfaktorer for vellykket etterfølgerplanlegging for administrerende direktør vil ofte være tidlig identifisering, utvikling og jevnlig evaluering av aktuelle kandidater samt prosesser som bidrar til god tiltredelse.

Det er også god praksis å følge opp den langsiktige lederutviklingen i selskapet for øvrig, herunder at den støtter opp om selskapets strategi. De gode styrene har jevnlig vurdering og oppfølging av ledertalenter på flere nivåer i selskapet, og kartlegger hvilke kandidater som har potensial til å bekle selskapets nøkkelposisjoner i fremtiden.

et best mulig rekrutteringsgrunnlag er det vesentlig at selskapet rekrutterer fra et størst mulig utvalg av befolkningen. For enkelte av selskapene kan også rekruttering av lærlinger være en relevant måte å få tilgang til riktig kompetanse.

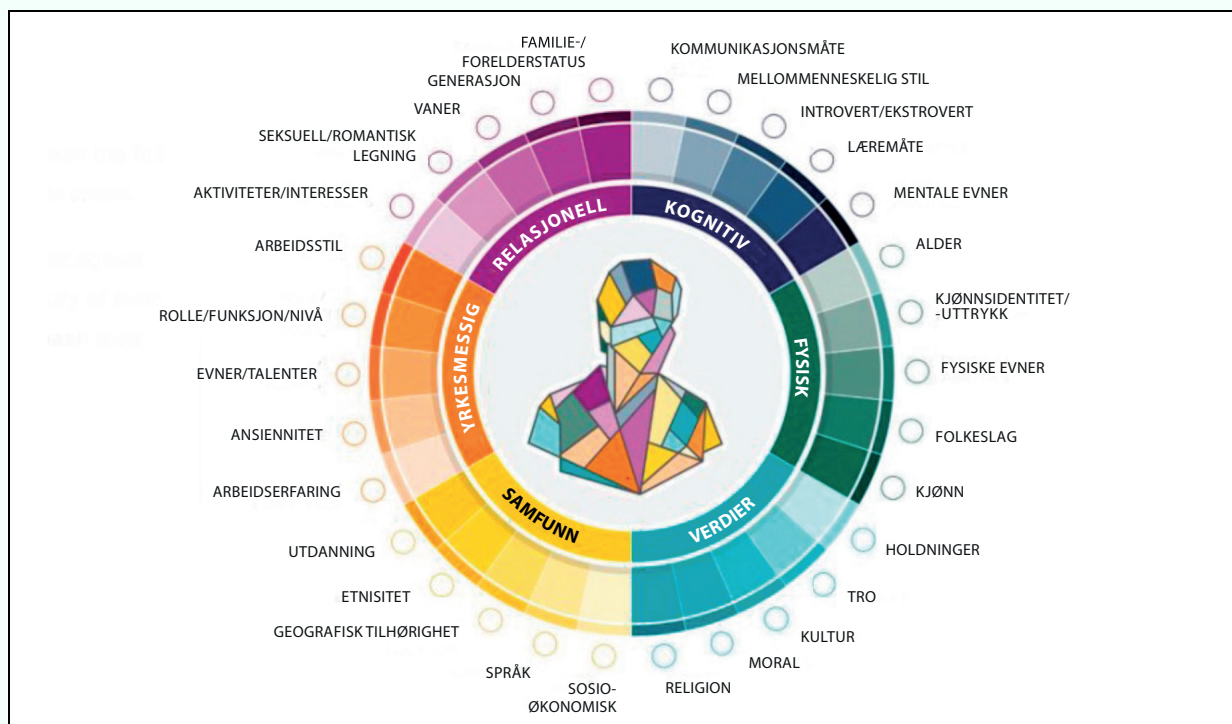
### Boks 10.6 Arbeid med mangfold

Selskaper som arbeider godt med mangfold, inkludert kjønnsbalanse, integrerer dette i selskapets strategi og arbeider med det på samme måte som andre prioriterte områder. Utgangspunktet er bevissthet om eventuelle ubalanser og årsaker til dette (kartlegging) samt utvikling av mål, strategier og konkrete tiltak med tydelige milepæler. Dette inkluderer planmessig arbeid blant annet på områdene rekruttering, medarbeiderutvikling, etterfølgerplanlegging og støtte- og mentorordninger. For hvert område iverksettes tiltak, og progresjon måles og rapporteres på. Styret involveres og administrerende direktør og øvrig ledelse ansvarliggjøres for selskapets resultater.

Hvilke tiltak som er mest hensiktsmessige tilpasses blant annet selskapets størrelse, utfordringer og bransje. Aktuelle tiltak for å gjennomføre strategien og nå målene kan innebære et utvalg av eller varianter av tiltakene under:

- Åpenhet om et ønske om større mangfold, inkludert mål på området.
- Rapportering på utviklingen.
- Måling av ledelsen på oppnådde resultater.

- Aktiv bruk av rollemodeller for underrepresenterte grupper.
- Bevissthet rundt formulering av stillingsannonser slik at de motiverer et bredt mangfold.
- Krav/mål i rekrutteringsprosesser om mangfold i kandidater, inkludert kjønn.
- Krav/mål i rekrutteringsprosesser til nøkkelstillinger om mangfold av kandidater, inkludert kjønn, i sluttrunden.
- Krav/mål om mangfold, inkludert en minimumsandel av hvert kjønn, blant deltagere på interne lederutviklingsprogram.
- Krav/mål om mangfold, inkludert en minimumsandel av hvert kjønn, på etterfølgerlister til nøkkelposisjoner på alle nivå.
- Tiltak for å bidra til at ledertalenter med ulik bakgrunn og erfaring får linjeerfaring.
- Særskilte karriereutviklingstiltak for underrepresenterte grupper, som mentor-, sponsor- og nettverksordninger, lederkursing og personutviklingstiltak.
- Likelønnsnett for utjevning av ulikheter i lønn som kun kan forklares med kjønn.



Figur 10.6 Ulike aspekter av mangfold.

Figur fra Korn Ferry. Oversatt av Nærings- og fiskeridepartementet.

Med mangfold menes ulike bakgrunn og kompetanse som gir ulike perspektiver og meninger. Undersøkelser viser at det er sammenheng mellom mangfold i ledelsen, spesielt hva gjelder kvinneandel, og selskapers lønnsomhet og utvikling.<sup>4</sup> Mangfold i bakgrunn og kompetanse gir ulike perspektiver som kan gi et bedre og bredere grunnlag for å treffe gode beslutninger. I undersøkelsene pekes det også på at selskaper med mangfold kan ha lettere for å tiltrekke seg de beste medarbeiderne. Selskaper med mangfold i bakgrunn og kompetanse og en kultur for åpenhet om ulike meninger kan dermed ha et konkurransefortrinn. Bevissthet om verdien av mangfold inkludert kjønnsbalanse i selskapet er derfor sentralt.

Staten er opptatt av at styret tar eierskap til selskapets arbeid på området og at styret setter tydelige mål på området. Videre er det sentralt for styret å vurdere om selskapet har en kultur og tiltak som fremmer relevant mangfold, inkludert bedre kjønnsbalanse, og som muliggjør oppnåelse av selskapets mål. Tydelige mål gir selskapet retning og bidrar til at området prioriteres og følges opp.

Hva som er relevant mangfold vil variere. Foruten kjønn, vil det blant annet kunne være ulike arbeidserfaring, utdanning, geografi, kulturell bakgrunn, alder, funksjonsnedsettelse, seksuell legning og ikke-arbeidsrelaterte erfaringer.

#### *Særlig om kjønnsbalanse*

Flere av selskapene har lav kvinneandel, og for disse selskapene vil det være avgjørende å rekruttere fra begge kjønn. Selskaper som i sin rekruttering benytter ressurser fra begge kjønn, vil ha et større og bedre rekrutteringsgrunnlag for sine ansettelser. For selskapene er dette avgjørende i «kampen om de beste hodene».

Ulike bakgrunn og erfaringer i ledelsen kan som nevnt gi et bedre og bredere grunnlag for gode beslutninger. Som nevnt over viser undersøkelser en sammenheng mellom kvinneandel i ledelsen og selskapers lønnsomhet og utvikling. For å fremme mangfold i selskapets ledelse er det vesentlig å arbeide godt med dette på alle nivåer i selskapet. Tydelige mål og tiltak for bedre kjønnsbalanse, og styrets involvering i dette arbeidet, er

som nevnt sentralt for at arbeidet prioriteres og følges opp.

#### *Kapitalstruktur og utbytte*

En hensiktsmessig kapitalstruktur fremmer selskapets verdiutvikling eller effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål. En for sterk balanse med lett tilgang til kontanter kan resultere i feilinvesteringer og mindre effektiv drift. Tilsvarende kan en for svak balanse blant annet føre til at attraktive investeringer ikke gjennomføres.

Styret har ansvaret for at selskapet har en hensiktsmessig kapitalstruktur. Dette fordrer at styret vurderer om selskapets kapitalstruktur er hensiktsmessig ut fra selskapets mål, strategi og risikoprofil, og at styret har et mål for kapitalstrukturen og en plan for å oppnå målet.

Utbytte fra et selskap gir direkteavkastning til eierne og er en måte å tilpasse kapitalstrukturen på. Hensiktsmessig utbyttetenivå fremmer langsiktig avkastning og mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål.<sup>5</sup> I enkelte tilfeller kan det være hensiktsmessig at selskapet foretar tilbakekjøp av aksjer med sletting i tillegg til å betale utbytte. Staten kommuniserer konkrete utbytteforventninger til de enkelte selskapene som beskrevet i kapittel 12.5.3.

Staten er opptatt av at styrene er åpne om sine vurderinger knyttet til kapitalstruktur og utbytte, for å kunne ha en god dialog med styret om dette.

## **10.4 Insentiver**

---

Staten forventer at:

- Godtgjørelse og andre insentiver i selskapet fremmer oppnåelse av selskapets mål.
- Godtgjørelse til ledende ansatte er konkurransedyktig, men ikke lønnsledende og at hensynet til moderasjon ivaretas.
- Selskapet er åpen om utformingen av, nivået på og utviklingen i godtgjørelsen til ledende ansatte.

Forventningene er utdypet i statens retningslinjer for godtgjørelse til ledende ansatte.

---

Med insentiver menes ulike måter å premiere prestasjoner og adferd på i en organisasjon. Riktige insentiver bidrar til gjennomføring av selskapets strategi og oppnåelse av selskapets mål og frem-

<sup>4</sup> Se blant annet Hunt, V., Layton, D. og Prince, S. (2015): «Diversity matters» McKinsey, Hunt, V., Yee, L., Prince, S. og Dixon-Fyle, S. (2018): «Delivering through diversity» McKinsey, Lorenzo, R. med flere (2017): «The Mix that Matters – Innovation Through Diversity» BCG og Rock, D. og Grant, H. (2016): «Why diverse teams are smarter» Harvard Business Review.

<sup>5</sup> Mange av selskapene i kategori 3 er finansiert over statsbudsjettet og betaler normalt ikke utbytte.

mer lojalitet samt hensiktsmessig risikotaking. Godtgjørelse er en sentral del av dette, men også kriterier som legges til grunn for vurdering av forfremmelser og hvilken adferd som verdsettes i organisasjonen er eksempler på insentiver.

Gode godtgjørelsesordninger er knyttet opp til målbare forhold som den enkelte kan påvirke og er utformet slik at de skaper et interessefellesskap mellom eiere, styret, ledelsen og øvrige medarbeidere for langsiktig verdiskaping. For selskaper med omsettelige aksjer kan eksempelvis investering i selskapets aksjer skape et slikt interessefellesskap.

Selskapene varierer betydelig i størrelse, bransje, kompleksitet og virksomhetsområde. Hva som er hensiktsmessige insentiver og riktig nivå og struktur på godtgjørelse vil derfor variere mellom selskapene. Selskapene skal ha mulighet til å rekruttere og beholde ønsket kompetanse ved å kunne tilby konkurransedyktig godtgjørelse.

#### *Særskilt om godtgjørelse til ledende ansatte (lederlønn)*

Forventningen om at godtgjørelse og andre insentiver fremmer oppnåelse av selskapets mål er også førende for godtgjørelse til ledende ansatte.

Det er avgjørende at selskapet får rekruttert og beholdt gode ledere. Samtidig er moderasjon vesentlig for ikke å bidra til urimelige forskjeller i samfunnet eller å svekke selskapets omdømme. Godtgjørelsen skal være konkurransedyktig, men ikke lønnsledende sammenlignet med tilsvarende selskaper eller virksomheter og staten er opptatt av at styret ivaretar hensynet til moderasjon ved fastsettelse og justering av godtgjørelsen. Dette innebærer blant annet at godtgjørelsen ikke er høyere enn nødvendig for å beholde og tiltrekke seg ønsket kompetanse. Staten er opptatt av at styret tar eierskap til selskapets godtgjørelse til ledende ansatte slik at de bidrar til oppnåelse av selskapets mål og ivaretar hensynet til moderasjon.

Åpenhet om utformingen av, nivået på og utviklingen i godtgjørelsen til ledende ansatte har betydning for at allmenheten kan ha tillit til selskapet og at eiere kan vurdere ordningene. Staten er opptatt av at styret i sin lederlønsklæring er åpen om styrets vurdering av hvordan godtgjørelsen bidrar til selskapets mål. Staten er videre opptatt av at styret er åpen om blant annet hvordan det ved fastsettelse og justering av godtgjørelsen har ivaretatt hensynet til at godtgjørelsen skal være konkurransedyktig, men ikke lønnsledende samt hvordan hensynet til moderasjon er ivaretatt.

For allmennaksjeselskaper er det lovfestet at styret skal legge frem sin lederlønsklæring på generalforsamling. I de øvrige selskapene<sup>6</sup> vil staten vedtektsfeste dette, slik at eierne også her har anledning til å behandle styrets retningslinjer for lederlønn.<sup>7</sup> En informert avstemming fordrer at det gis en forståelig beskrivelse av alle elementer av godtgjørelsen og hva de innebærer av utbetalinger.

Staten har retningslinjer for godtgjørelse til ledende ansatte i selskaper med statlig eierandel, se regjeringens nettsider om statlig eierskap. Disse viser hvilke forhold staten legger vekt på i stemmegivningen når styrets lederlønsklæring behandles på generalforsamling. Statens retningslinjer skal revideres blant annet i lys av statens forventninger og som følge av foreslåtte endringer i allmennaksjelovens regler om godtgjørelse til ledende ansatte, inkludert styrets retningslinjer og rapportering, samt generalforsamlingens behandling av dette.<sup>8</sup>

Statens oppfølging ved eventuelle avvik fra statens forventninger på lederlønsområdet fremgår av kapittel 12.6.

## 10.5 Ansvarlig virksomhet

Staten forventer at:

- Selskapet er ledende i sitt arbeid med ansvarlig virksomhet.
- Selskapet arbeider for å ivareta menneskerettigheter og arbeidstakerrettigheter, redusere sitt klima- og miljøfotavtrykk og forebygge økonomisk kriminalitet som blant annet korrupsjon og hvitvasking av penger.
- Selskapet har en begrunnet skattepolicy som er offentlig tilgjengelig.
- Selskapet gjennomfører aktsomhetsvurderinger i tråd med anerkjente metoder.
- Selskapet er åpen om vesentlige områder, mål og tiltak innenfor sitt arbeid med ansvarlig virksomhet.

<sup>6</sup> Som ikke er «små» i henhold til regnskapsloven.

<sup>7</sup> I selskaper staten eier sammen med andre søker staten å bli enig med øvrige aksjeeiere om å vedtektsfeste dette. For de fleste av selskapene med statlig eierandel er det i dag vedtektsfestet at styret skal legge frem sin lederlønsklæring på generalforsamling.

<sup>8</sup> De foreslåtte endringene skal gjennomføre EUs endringsdirektiv (EU) 2017/828 til aksjonærrettighetsdirektivet 2007/36/EF i norsk rett, jf. Prop. 135 L (2018–2019) Endringer i aksjelovgivningen mv. (langsiktig eierskap i noterte selskaper mv.).



Ansvarlig virksomhet innebærer å opptre etisk forsvarlig. Det innebærer videre å identifisere og håndtere risikoen selskapets virksomhet påfører mennesker, samfunn og miljø. Slik risiko påvirker også selskapets evne til bærekraftig verdiskaping. Selskapene med staten som eier har stor offentlig interesse. Ansvarlig virksomhet bidrar til å styrke tilliten og legitimiteten til selskapene.

Å være ledende i sitt arbeid med ansvarlig virksomhet innebærer blant annet at selskapet identifiserer og håndterer vesentlige risikoområder, også innenfor leverandørkjeden, for de som påvirkes av virksomheten. Arbeidet forankres i

styret og integreres i selskapets mål, strategi og retningslinjer. Videre følger selskapet internasjonalt anerkjente retningslinjer, prinsipper og konvensjoner som OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper om ansvarlig næringsliv<sup>9</sup> og FNs veiledende prinsipper for næringsliv og menneskerettigheter (UNGP)<sup>10</sup>. Arbeidet med ansvarlig virksomhet tilpasses det enkelte selskaps virksomhet, egenart, risiko og størrelse.

<sup>9</sup> OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper om ansvarlig næringsliv fra 2011 avspeiler god praksis for alle selskaper, også nasjonale selskaper.

### Boks 10.8 Skatt

Selskapers skattepolicy og skatteadferd er et område som har fått stadig økt oppmerksomhet. Internasjonalt anerkjente retningslinjer som blant annet OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper om ansvarlig næringsliv og OECDs prinsipper for eierstyring og selskapsledelse<sup>1</sup> kan gi veiledning til styret ved fastsettelse av selskapets skattepolicy. Av disse retningslinjene følger det blant annet at selskaper ikke bare skal følge lokale skattelovers ordlyd, men også lovenes intensjon i alle land de driver virksom-

het, og at styret skal ta eierskap til selskapets skattepolicy. Hensynet som ligger bak OECDs BEPS-prosjekt<sup>2</sup> om at skatt skal betales der økonomisk verdi skapes kan også gi veiledning ved fastsettelse av selskapets skattepolicy.

<sup>1</sup> G20/OECD (2015): «Principles of Corporate Governance».

<sup>2</sup> OECDs og G20-landenes BEPS (Base Erosion and Profit Shifting)-prosjekt er et arbeid mellom statene for å hindre uthuling av statenes skattegrunnlag og sikre at inntektene skattlegges der verdiskapingen skjer.

OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper om ansvarlig næringsliv er det mest omfattende settet med retningslinjer for ansvarlig virksomhet og inkluderer hensynene i UNGP og ILOs kjernekonvensjoner<sup>11</sup>. OECDs retningslinjer og UNGP er ikke rettslig bindende retningslinjer som regjeringen forventer at alle norske selskaper forholder seg til. De angir standarder for arbeidet med blant annet å respektere, vurdere, forebygge og håndtere brudd på menneskerettigheter og arbeidstakerrettigheter, redusere negativ påvirkning på klima og miljø, samt forebygge økonomisk kriminalitet som blant annet korrupsjon og hvitvasking av penger, både i egen virksomhet og i risikoutsatte deler av leverandørkjeden. I tillegg vil det også kunne være andre retningslinjer som er relevante for den enkelte virksomhet.

FNs bærekraftsmål er et felles globalt veikart for en bærekraftig utvikling. Bærekraftsmålene benyttes både av myndigheter og selskaper i arbeidet for å bidra til en mer bærekraftig global utvikling. Målene kan brukes av selskapet i arbeidet med å integrere bærekraft og ansvarlig virksomhet i selskapets strategi.

I en begrunnet skattepolicy redegjøres det for hvilke hovedprinsipper selskapet legger til grunn for sin skattestrategi og hvorfor, inkludert hoved-

prinsipper for selskapets rapportering på området.

Aktsomhetsvurderinger er en metodikk for selskapet til å identifisere, håndtere, rapportere og evaluere risiko. Videre innebærer det å ha systemer for å gjenopprette eventuell negativ effekt som selskapet påfører mennesker, samfunn og miljø. Dette forutsetter at selskapet har en meningsfull interessentdialog. OECD har i samarbeid med næringsliv og organisasjoner utarbeidet en veileder<sup>12</sup> for hvordan selskaper kan gjennomføre aktsomhetsvurderinger som gjør at de er i tråd med OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper om ansvarlig næringsliv og UNGP. Å være i tråd med UNGP innebærer at selskapet har uttrykt en erklæring om å respektere menneskerettighetene, gjør en aktsomhetsvurdering og har en klage- og oppreisingsmekanisme. De seks trinnene i en slik aktsomhetsvurdering er beskrevet i boks 10.9.

Åpenhet om vesentlige områder knyttet til selskapets arbeid med ansvarlig virksomhet bidrar til å gi omverden, eiere, kunder og andre interessenter informasjon om selskapets håndtering av vesentlige risikoområder og grunnlag for fremtidig verdiskaping. Åpenhet er sentralt for at et selskap kan anses som ledende på området.

<sup>10</sup> UNGP, som ble utgitt i 2011, bygger på FN's verdenserklæring, de to FN-konvensjonene om sivile og politiske rettigheter og økonomiske, sosiale og kulturelle rettigheter samt ILOs åtte kjernekonvensjoner.

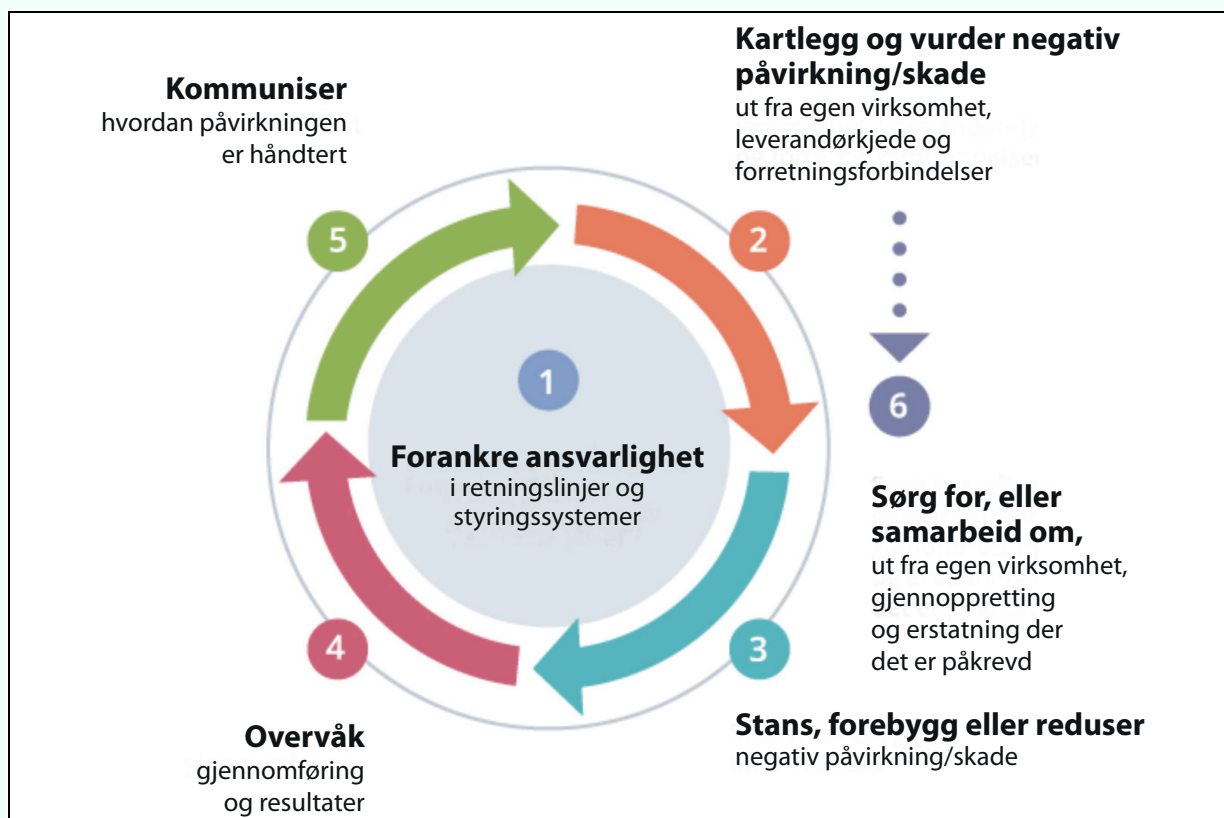
<sup>11</sup> ILO (International Labour Organization) har fire hovedarbeidsområder: tvangsarbeid, organisasjonsfrihet, forbud mot de verste former for barnarbeid og rasediskriminering.

<sup>12</sup> OECD (2018): «Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct» (engelsk originalversjon) og OECD (2019): «OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger for ansvarlig næringsliv – En innføring» (norsk kortversjon). OECD har også utarbeidet sektorveiledere med konkrete og praktiske råd tilpasset ulike bransjer.

### Boks 10.9 OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger

Et av hovedprinsippene i OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper om ansvarlig næringsliv er at selskaper skal bidra til en bærekraftig utvikling, og at selskaper som ledd i dette skal utføre aktsomhetsvurderinger for å unngå skade på mennesker, samfunn og miljø. I 2018 ble OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger for ansvarlig næringsliv utgitt. Veilederen gir en metode for å bistå selskaper til å opptre ansvarlig gjennom å kartlegge risiko for negative påvirkninger og skade forårsaket av egen virksomhet, i leverandørkjeden og hos forretningsforbindelser, med hensyn til blant annet arbeids-

takere, menneskerettigheter, miljø og korrupsjon. Figur 10.8 viser ulike trinn i aktsomhetsvurderinger, hvor forankring og styringssystemer for arbeidet er sentralt. Metoden går ut på at virksomheten kartlegger sin eventuelle negative påvirkning på mennesker, samfunn og miljø for så å prioritere de mest alvorlige risiko-områdene. Hvis skader oppstår, skal selskapet stanse, forebygge eller redusere negativ påvirkning/skade. Tiltak overvåkes for å se om de gir ønskede resultater og kommuniseres til berørte parter. Selskapet sørger for gjenoppbygging der det er påkrevd.



Figur 10.8 Trinnene i en aktsomhetsvurdering.

Kilde: OECD (2019): «OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger for ansvarlig næringsliv – En innføring.»

## 10.6 Prestasjons- og risikostyring

Staten forventer at:

- Selskapet måler verdiskaping, oppnåelse av mål og gjennomføring av strategi. De viktigste prestasjonsindikatorene rapporteres til eierne.
- Selskapet har effektiv risikostyring som er tilpasset selskapets virksomhet, mål og strategi.

God prestasjonsstyring leder selskapet i riktig retning og bidrar til gjennomføring av strategi og til bedre faktabaserte beslutninger. Prestasjonsstyring gjør at eiere, styret og ledelsen kan følge opp selskapets prestasjoner, måloppnåelse og tiltak.

Prestasjonsindikatorer<sup>13</sup> defineres for områdene selskapet har identifisert som vesentlige og der selskapet har mål. Gode indikatorer måler verdiskaping og oppnåelse av mål, er både finansielle og ikke-finansielle og settes på områder som sel-



skapet kan påvirke. Indikatorene implementeres i hele organisasjonen. Innsikten fra indikatorene brukes til faktabaserte beslutninger og for å iverksette tiltak. De viktigste prestasjonsindikatorene knyttet til selskapets mål og strategi rapporteres gjennomgående fra organisasjonen til styret og eiere.

Risikostyring og internkontroll er verktøy for styret for å føre tilsyn med ledelsen og for å bidra til høyere måloppnåelse og verdiskaping. Mange av selskapene opererer i komplekse omgivelser der risikobildet og forretningsmodeller kan endres raskt og er store virksomheter med stor betydning for befolkningen. Det er vesentlig å identifisere relevant risiko, inkludert risiko som ikke er enkel å tallfeste.

Effektiv risikostyring forutsetter at risikovurderinger er integrert i selskapets strategi, kjernevirksomhet og beslutningsprosesser. Et godt risikostyringssystem bidrar til å identifisere, evaluere og rapportere risiko og legger til rette for at selskapet kan respondere strategisk, operasjonelt og finansielt. Det inkluderer også beredskap for kri- sehåndtering. Formålet med risikostyring er å håndtere, ikke eliminere, risiko.

## 10.7 Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse

Staten forventer at:

- Selskapet følger Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse, der den er relevant og tilpasset selskapets virksomhet.

Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse retter seg i første rekke mot selskaper med aksjer notert på regulerte markeder i Norge.<sup>13</sup> Anbefalingen er også relevant for unoterte selskaper. Som det fremgår av anbefalingen skal etterlevelse av denne skje på bakgrunn av et «føl eller forklar»-prinsipp. Det følger av anbefalingen at selskapet skal gi en samlet redegjørelse for selskapets eierstyring og selskapsledelse. Denne tilpasses selskapets virksomhet.

Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse dekker følgende områder:

1. Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse.
2. Virksomhet.
3. Selskapskapital og utbytte.
4. Likebehandling av aksjeeiere og transaksjoner med nærstående.
5. Aksjer og omsettelighet.
6. Generalforsamling.
7. Valgkomité.
8. Styret, sammensetning og uavhengighet.
9. Styrets arbeid.
10. Risikostyring og intern kontroll.
11. Godtgjørelse til styret.
12. Godtgjørelse til ledende ansatte.
13. Informasjon og kommunikasjon.
14. Selskapsovertakelse.
15. Revisor.

## 10.8 Organisering av styrets arbeid

Staten forventer at:

- Styret følger ledende praksis for godt styrearbeid tilpasset selskapets virksomhet.

Staten er opptatt av at styret arbeider godt og bidrar til selskapets verdiskaping i tråd med statens mål om høyest mulig avkastning over tid eller mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål.

Et godt styre organiserer og prioriterer sitt arbeid og anvender styrets samlede kompetanse slik at det mest effektivt bidrar til selskapets verdiskaping og ivaretar styrets tilsynsoppgaver. Det er en forutsetning at styremedlemmene er dedikert og legger ned tilstrekkelig arbeidsinnsats i vervet.

I kapittel 7.2 beskrives samfunnsutvikling som påvirker selskapene og dermed styrenes arbeid. Godt styrearbeid har over tid utviklet seg fra å ha hovedtyngde på kontroll og etterlevelse til mer strategisk og resultatorientert arbeid som støtter, veileder og utfordrer administrasjonen. Samtidig har økte regulatoriske krav til selskaper medført en økning i styrets tilsynsoppgaver. Disse endringene krever mer av styrets kompetanse og arbeid, samt at det settes av mer tid til vervet.

Styreleder har et særskilt ansvar for at styret fungerer godt. Dette innebærer blant annet å strukturere styrets arbeid ved å sette dagsorden og behandle relevante forhold på riktig nivå slik at styret prioriterer tiden riktig. Videre innebærer det å legge til rette for aktive diskusjoner hvor styrets samlede kompetanse benyttes best mulig. Åpenhet, tillit og konstruktiv meningsbryting er

<sup>13</sup> Med prestasjonsindikator (KPI: key performance indicator, OKR: objectives and key results) menes målbare størrelser som kan knyttes til gjennomføring av strategi og måloppnåelse. For de fleste prestasjonsindikatorer settes det normalt måltall.

<sup>14</sup> Se nærmere redegjørelse for anbefalingen i kapittel 8.5.4 og se NUES' nettsider.

### Boks 10.10 Styrets egevaluering

Det er bred enighet om, og det følger av Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse, at styret bør evaluere sitt arbeid og sin kompetanse årlig. Det er god praksis at styret i evaluering av sitt arbeid vurderer styrets sammensetting, kompetanse og måten styret fungerer på, både individuelt og som gruppe, opp mot målene som er satt for arbeidet. En god styreevaluering inkluderer vurderinger av styrets kompetansebehov sett opp mot selskapets strategi, og i hvilken grad styret synes å skape verdi for selskapet. Mange styrer benytter med jevne mellomrom ekstern rådgiver til å fasilitere styrets egevaluering.

En god styreevaluering tilpasses det konkrete styret og dets behov, og definerer et tydelig formål med evalueringen. For å måle styrets effektivitet vil det typisk kunne være relevant å dekke følgende områder:<sup>1</sup> 1) er styrets mandat tydelig for dem, 2) er styret sammensatt slik at det fremmer effektiv beslutningstaking og støtter opp om selskapets strategi, 3) styremedlemmenes dedikasjon, forberedelse og oppmøte, herunder styreleders tilrettelegging for diskusjon, 4) styrets gruppedynamikk, 5) følger styret opp sine oppgaver, 6) får styret kvalitativ relevant informasjon innen rimelig tid og tilstrekkelig støtte og opplæring og 7) styrekomiteenes rolle, sammensetting og rapportering til styret.

<sup>1</sup> Korn Ferry (2018): «High Performance Boards & Board Reviews».

forhold som ventes å bidra positivt i beslutningsprosesser. Styrets leder har ansvar for å «sette tonen» for en kultur i styret som bidrar til dette.

Samspillet mellom eiere, styret og administrasjonen påvirker selskapets verdiskapingsevne. Et godt samspill kjennetegnes av tillit, åpenhet og informasjon.

Et godt styre setter klare forventninger og er konstruktiv i dialogen med administrasjonen. Det gir både retning og fungerer som en ressurs- og diskusjonspartner for administrasjonen, samtidig som styret forstår sin rolle som en ikke-operativ enhet i selskapet. Styreleder har en særlig rolle i dette, og er kontaktpunktet mot administrasjonen.

### Boks 10.11 Introduksjonsprogram for nyvalgte styremedlemmer<sup>1</sup>

Det er god praksis at styret påser at selskapet har introduksjonsprogram for nyvalgte styremedlemmer i selskapet. Dette skal gi styremedlemmet innsikt i selskapets virksomhet og strategi og tilpasses styremedlemmets bakgrunn. Selskapet vil gjennom et introduksjonsprogram typisk blant annet gi styremedlemmet innsikt i offentlige dokumenter, et «dypdykk» i styredokumenter, budsjetter og strategiske planer, avholde møter med ledelsen og hvis relevant arrangere besøk til selskapets ulike lokasjoner.

<sup>1</sup> Spencer Stuart (2018): «New Director Onboarding: 5 Recommendations for Enhancing Your Program».

## 10.9 Åpenhet og rapportering

Staten forventer at:

- Selskapet er åpen om og rapporterer på vesentlige forhold knyttet til virksomheten.

Staten forvalter sitt eierskap på vegne av befolkningen. Å gi allmennheten innsikt i vesentlige forhold knyttet til selskapets virksomhet er nødvendig for tilliten til selskapet og staten som eier. Åpenhet er sentralt for at interessenter skal kunne vurdere selskapets virksomhet, måloppnåelse og risiko selskapet kan påføre mennesker, samfunn og miljø. Videre er åpenhet viktig for at allmenheten kan ha tillit til at det er rettferdig konkurranse mellom selskaper med og uten statlig eierandel. Åpenhet kan også blant annet lette tilgangen til kapital.

God selskapsrapportering og innsikt i selskapets virksomhet er en forutsetning for god eierutøvelse. Tilgang på relevant informasjon til riktig tid gjør det mulig å vurdere blant annet selskapets måloppnåelse, mål, strategi, resultater, utvikling, risikoeksponering og vesentlige elementer innenfor virksomhetsstyring som eksempelvis ansvarlig virksomhet og lederlønn. For staten, og andre eiere som ikke er representert i styret, er god informasjon og rapportering fra selskapet avgjørende for å kunne vurdere selskapets virksomhet og måloppnåelse.

God rapportering kjennetegnes ved at den gir innsikt i selskapets evne til å skape verdi, enten i

form av avkastning over tid eller effektiv sektorpolitisk måloppnåelse, på kort og lang sikt. Dette innebærer å ta utgangspunkt i det som er vesentlig for selskapets verdiskaping og få frem sammenhenger mellom selskapets mål, strategi og risiko samt selskapets finansielle og ikke-finansielle resultater. De viktigste prestasjonsindikatorerne knyttet til selskapets mål og strategi rapporteres gjennomgående fra organisasjonen til styret og eiere. God rapportering kan også være en driver for bedre måloppnåelse.<sup>15</sup>

Åpenhet og rapportering vil variere mellom selskaper både i innhold, omfang og måten det kommuniseres på, avhengig av blant annet selskapets virksomhet, risiko og størrelse. Åpenhet kan skje gjennom periodisk rapportering i års- og delårsrapporter, eller andre kanaler som nettsider.

De børsnoterte selskapene er i vesentlig større grad enn de unoterte underlagt krav til offentliggjøring av informasjon. Det å være eid av staten tilsier imidlertid at også de unoterte selskapene har høy grad av åpenhet om vesentlige forhold, ikke bare til eierne, men også til allmenheten. I dette ligger for eksempel at selskapet offentliggjør delårsrapporter og løpende informasjon om sentrale selskapshendelser og -beslutninger, som for eksempel protokoller fra generalforsamlinger, dersom ikke særskilte hensyn tilsier noe annet.

Siden statens eierskap forvaltes på vegne av det norske folk er det relevant at selskapene med statlig eierandel offentliggjør vesentlig informasjon som finnes i årsrapporten på norsk, dersom ikke særskilte hensyn tilsier noe annet.

I tillegg til den overordnede forventningen om åpenhet om og rapportering på vesentlige forhold, har staten enkelte særskilte forventninger til åpenhet og rapportering. Dette gjelder rapportering på mål og strategier (kapittel 10.2), prestasjonsindikatorer (kapittel 10.6) og Norsk anbefa-

ling om eierstyring og selskapsledelse (kapittel 10.7), samt åpenhet om kapitalstruktur og utbytenivå (kapittel 10.3), lederlønn (kapittel 10.4) og ansvarlig virksomhet (kapittel 10.5).

#### *Særskilt om informasjonsutveksling med eier*

I utgangspunktet forventer staten at selskapet er åpen til allmenheten om vesentlige forhold. Det kan imidlertid være begrensninger på hva selskapet kan og bør offentliggjøre, som for eksempel forretningssensitiv informasjon.

Selskapene som er heleid av staten kan velge å dele mer informasjon med eier enn hva som offentliggjøres, blant annet slik at staten kan følge opp eierskapet og selskapets måloppnåelse på en god måte. Staten har normalt dialog med selskapet om innholdet i og hyppigheten av rapporteringen til eier.

I de deleide selskapene får staten som eier i utgangspunktet ikke tilgang til mer informasjon enn øvrige aksjeeiere.<sup>16</sup> Styret kan imidlertid velge at selskapet skal utveksle informasjon med enkelte store aksjeeiere dersom dette etter styrets vurdering er saklig begrunnet ut fra selskapets og aksjonærfellesskapets interesse. Et eksempel på dette kan være dersom det er påkrevd at større eiere på generalforsamling stemmer for å kunne gjennomføre transaksjoner. Et annet eksempel kan være saker hvor det ventes stor medieoppmerksomhet og hvor selskapet derfor har et særskilt behov for å orientere enkelte store eiere.

Se nærmere omtale av eierdialogen i kapittel 12.3.

I tilfeller hvor staten gir oppdrag til selskaper med statlig eierandel kan staten gjennom andre roller enn som eier sette egne krav til rapportering. Dette gjelder som regel selskaper i kategori 3 og er ofte knyttet til bevilgninger.

<sup>15</sup> Se for eksempel Black Sun Plc (2014): «Realizing the benefits: The impact of Integrated Reporting» og artikkelen i Statens eierberetning 2017 av Moe-Helgesen E. (2018): «Vend innsiden ut! Muligheter med bedre selskapsrapportering».

<sup>16</sup> De rettslige rammene for informasjonsutveksling er nærmere beskrevet i Knudsen, G. og Fagernæs, S. O. (2017): «Statsrådets forvaltning av statens eierskap i selskaper som staten eier alene eller er deleier i. Forholdet til Stortinget og selskapets ledelse» i punkt 7 og 8.

### Boks 10.12 Selskapsrapportering

God selskapsrapportering kjennetegnes ved at den gir innsikt i selskapets evne til å skape verdi (avkastning eller effektiv sektorpolitisk måloppnåelse). Informasjonen er både bakoverskuende og fremtidsrettet, relevant, kort, balansert og sammenlignbar over tid. Den inkluderer også informasjon om hvorfor mål ikke er nådd og hvilke utfordringer selskapet har. God rapportering innebærer ofte å rapportere regnskapene i henhold til den internasjonale regnskapsstandarden IFRS og å rapportere kvartalsvis. Videre er vesentlig ikke-finansiell informasjon i størst mulig grad integrert med øvrig informasjon og revidert av en uavhengig part.

For selskapene som både har oppdrag fra staten (sektorpolitiske oppgaver) og som opererer i konkurranse med andre, er det avgjørende med åpenhet om kostnader til og finansiering av oppdrag fra staten slik at allmennheten kan ha tillit til at det er rettferdige konkurransevilkår. God praksis er åpenhet om selskapets regnskap for henholdsvis virksomhet som er finansiert av staten og virksomhet som er i konkurranse med andre.<sup>1</sup>

De siste årene har integrert rapportering («integrated reporting») fått økt oppmerksomhet. Hensikten med integrert rapportering er å gi bedre informasjon om selskapets evne til verdiskaping på kort, mellomlang og lang sikt. Dette innebærer å gi informasjon om alle relevante forhold for verdiskaping.

En integrert rapport svarer på følgende spørsmål:<sup>2</sup>

- *Selskapets virksomhet og ytre kontekst*: Hva gjør selskapet og under hvilke forhold opererer det?

- *Styring*: Hvordan støtter selskapets styringsstrukturer evnen til å skape verdier på kort, mellomlang og lang sikt?
- *Forretningsmodell*: Hva er selskapets forretningsmodell?
- *Risiko og muligheter*: Hvilke risikoer og muligheter påvirker selskapets evne til å skape verdier på kort, mellomlang og lang sikt, og hvordan håndterer selskapet dem?
- *Strategi og ressursallokering*: Hva er selskapets mål og hvordan skal det komme dit?
- *Måloppnåelse og resultater*: I hvilken grad har selskapet oppnådd sine mål for perioden og hvordan har selskapet påvirket sine ressurser?
- *Fremtidsutsikter*: Hvilke utfordringer og usikkerheter vil selskapet sannsynligvis møte ved å følge sin strategi, og hva er de potensielle konsekvensene for forretningsmodellen og fremtidige resultater?
- *Presentasjonsgrunnlag*: Hvordan bestemmer selskapet hva som er vesentlige forhold å inkludere i den integrerte rapporten og hvilke rammeverk og metoder er brukt for å kvantifisere eller evaluere disse?

<sup>1</sup> Jf. OECD (2015): «OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises», se kapittel 8.5.3. Se også om EØS-rettens krav om regnskapsmessig skille i kapittel 8.6.

<sup>2</sup> The International Integrated Reporting Council (2013): «The International Integrated Reporting Framework».

## 11 Styresammensetting og -godtgjørelse skal bidra til å nå statens mål som eier

En av de viktigste oppgavene for staten som eier er å bidra til sammensetting av kompetente og vel-fungerende styrer, som ivaretar selskapets behov og aksjonærfellesskapets interesser. Staten er ikke representert i styrene.<sup>1</sup>

Styremedlemmer velges av generalforsamlingen i samsvar med aksjelovens hovedregel, normalt for en periode på inntil to år.<sup>2</sup> Styresammensettingen vurderes imidlertid løpende med bakgrunn i selskapets resultater og behov, samt styremedlemmers bidrag. Utskiftninger i løpet av perioden kan derfor forekomme.

For selskaper som er heleid av staten er det staten som innstiller og velger styremedlemmer på generalforsamling.

I flere selskaper der staten er deleier er det etablert egne valgkomiteer valgt av generalforsamlingen, i tråd med Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse. Ordningen med valgkomité er ikke lovregulert.<sup>3</sup> Komiteens oppgave er normalt å foreslå kandidater til styret og valgkomiteen, eventuelt bedriftsforsamlingen, og godtgjørelse til medlemmene av disse organene for generalforsamlingen, eventuelt bedriftsforsamlingen.<sup>4</sup> Valgkomiteen bør i tråd med Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse settes sammen for å ivareta hensynet til aksjonærfellesskapets interesser. Staten vil normalt foreslå at en ansatt i departementet som forvalter statens eierskap i selskapet velges som medlem i valgkomiteen.

<sup>1</sup> Eller andre styrende organer. Se også kapittel 8.5.1.

<sup>2</sup> I selskaper med bedriftsforsamling velges styrets medlemmer av denne, jf. allmennaksjeloven § 6-37, første ledd og aksjeloven § 6-35 første ledd annet punktum. Dette gjelder ikke statsaksjeselskaper hvor styret velges av generalforsamlingen selv om selskapet har bedriftsforsamling, jf. aksjeloven § 20-4 nr. 1.

<sup>3</sup> Et unntak her er forskrift om finansforetak og finanskonsern hvor det er krav om å etablere valgkomité i finansforetak som i mer enn tolv måneder har hatt en samlet forvaltningskapital høyere enn 20 milliarder kroner.

<sup>4</sup> Valgkomiteens oppgaver fastlegges normalt av generalforsamlingen gjennom selskapets vedtekter og instruks for valgkomiteen godkjent av generalforsamlingen.

I selskaper som er deleid av staten uten valgkomité, innstiller staten til valg av styremedlemmer i samarbeid med øvrige aksjeeiere.

### 11.1 Hensyn ved styresammensetting

Relevant kompetanse skal være hovedhensynet ved statens arbeid med styresammensetting. Staten skal også vektlegge kapasitet og mangfold ut fra selskapets egenart, jf. statens prinsipp 7 for god eierstyring.

Kompetanse er det viktigste hensynet ved statens arbeid med styresammensetting. Styret i det enkelte selskap bør samlet sett ha kompetanse ut fra selskapets virksomhet (formål), bransje, muligheter og utfordringer, samt statens mål som eier.

Kompetanse handler om relevant erfaring og bakgrunn samt personlige egenskaper. Staten vil ved valg av styremedlemmer legge vekt på ledererfaring, styreerfaring og relevant bransjeerfaring med gode resultater. Styret bør bestå av personer som samlet sett har god forståelse for bransjen selskapet opererer i og relevant ledererfaring som gjør styret i stand til å kunne støtte og utfordre administrasjonen i strategiske og andre vesentlige prioriteringer.<sup>5</sup> Kompetanseområder som for eksempel omstilling, digitalisering, økonomi og finans er normalt også relevant.<sup>6</sup> Særlig for selskapene i kategori 3 vil i tillegg for eksempel god forståelse for statens mål som eier og statens ulike roller være relevant.

Styremedlemmene bør ha personlige egenskaper som blant annet gjør at de kan fungere godt i et kollegium. For styreleder vil også gode lederegenskaper som blant annet evne til å legge til rette for åpne og tillitsbaserte diskusjoner vektlegges.

<sup>5</sup> Til enkelte selskaper kan det være krevende å finne styremedlemmer med relevant bransjekunnskap som ikke har tilknytninger som på generelt grunnlag utfordrer deres habilitet.

<sup>6</sup> Se også for eksempel BCG (2016): «How Nordic Boards Create Exceptional Value».

Med utgangspunkt i kompetansebehovene vil staten bidra til at det enkelte styre har et relevant mangfold ut fra selskapets egenart. Med mangfold menes ulike bakgrunn og kompetanse, blant annet som følge av ulike arbeidserfaring, utdanning, kjønn, alder, geografisk tilhørighet og kulturell bakgrunn. Mangfold gir ulike perspektiver og legger til rette for åpne og godt belyste diskusjoner, som igjen kan gi bedre beslutninger. Dette er blant annet basert på erfaringer som tilsier at mangfoldige perspektiver reduserer risiko for gruppetekning og at komplekse problemstillinger løses best når de vurderes fra ulike ståsteder.<sup>7</sup> Staten tilstreber en mest mulig lik representasjon av begge kjønn ved valg av styremedlemmer.<sup>8</sup>

Videre legger staten vekt på aktuelle kandidaters kapasitet til å bidra i styret og at de legger ned tilstrekkelig tid i vervet. Omfanget av kandidaters øvrige stillinger og verv skal være forenlig med tidsbruken det er rimelig å påregne at kandidaten vil måtte bruke på det aktuelle styrevervet.

Styret bør i tråd med Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse settes sammen slik

<sup>7</sup> Blackrock (2019): «BlackRock Investment Stewardship's approach to engagement on board diversity».

<sup>8</sup> I styrene i allmennaksjeselskap, statsaksjeselskap, statsforetak og særlovselskap er det lovkrav om representasjon av begge kjønn, jf. kapittel 8.3.3. Blant eieroppnevnte/aksjonærvalgte styremedlemmer i selskaper med statlig eierandel var gjennomsnittlig kjønnsbalanse 49 prosent kvinner og 51 prosent menn per 31. mars 2019.

at det kan opptre uavhengig av eventuelle særinteresser.

Ved gjenvalg vurderer staten styremedlemmets bidrag til selskapets måloppnåelse og fortsatt relevans som redegjort for i kapittel 11.2.

## 11.2 Statens prosess for styrevalg-/valgkomitéarbeid

Alle styrer og styremedlemmer vurderes årlig, uavhengig av om de står på valg. Formålet med vurderingene er å forstå om styrets og det enkelte medlems bidrag til måloppnåelse, samt om styrets sammensetting, arbeidsform (internt i styret og med ledelsen), kompetanse og innsats, tilsier behov for endringer i styret. Styrets størrelse vurderes også. Vurderingen avhenger blant annet av kompetansebehov, størrelsen på og kompleksiteten i selskapet, samt ivaretagelse av styret som effektivt beslutningsorgan. For å bidra til velfungerende styrer over tid, søker staten å legge til rette for gode etterfølgerprosesser (plan for utskiftinger i styret) og kontinuitet.

Som en del av ovennevnte vurderinger gjennomfører staten, for selskapene som er heleid, samtaler med alle eiervalgte styremedlemmer og administrerende direktør i selskapet. Staten tilstreber også å ha samtaler med styremedlemmer valgt av og blant de ansatte. Staten tilstreber å ha

### Boks 11.1 Styrevalg arbeid

Som inspirasjon, både for de som arbeider med styrevalg i staten og for valgkomiteer i selskapene med statlig eierandel, gis det nedenfor noen perspektiver som kan bidra til en effektiv og god styrerekutteringsprosess.<sup>1</sup>

1. Sørge for stringens og uavhengighet i styrevalgprosessen fra starten.
2. Holde hovedaktørene informert.
3. Valgkomiteen treffer beslutning om innstilling. Administrerende direktør bør involveres i prosessen.
4. Utarbeid en etterfølgerplan for styret.
5. Være informert om når styremedlemmer ønsker å fratrykke styret.
6. Gjennomfør en avviksanalyse.
7. Være oppmerksom på hvordan gruppedynamikk styrker (eller hemmer) styrets arbeid.

8. Behold uavhengighet i prosessen ved å engasjere eksterne profesjonelle rådgivere.
9. Bruk styreutnevnelser til å fremme mangfold i styresammensettingen uten å gå på bekostning av nødvendig kompetanse.
10. Still forretningskritiske spørsmål til potensielle styremedlemmer i kandidatintervju.
11. Gjennomfør grundig referansesjekk.
12. Etabler et strukturert og informativt introduksjonsprogram skreddersydd for selskapets og styremedlemmets behov.
13. Vurder mentorordninger for nyvalgte styremedlemmer eller styremedlemmer uten tidligere styreerfaring.
14. Evaluer tilbakemeldinger fra avtroppende styremedlemmer.

<sup>1</sup> Perspektivene er utdypet i artikkelen Korn Ferry (2015): «Beyond The Old Boys' Network».

dialog med styreleder underveis i arbeidet om vurderinger av mulige endringer i styret.

I selskapene med valgkomité har komiteen ansvaret for å vurdere styrets sammensetting og foreslå kandidater til styret, men staten gjør også i slike tilfeller egne vurderinger. Staten vil gjennom valgkomiteer, hvor normalt en ansatt i det aktuelle departement er medlem, søke å bidra til å fremme at valgkomiteens arbeid er i tråd med god praksis og Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse. Det er avgjørende at valgkomiteen har tilgang på nødvendig kompetanse for å ivareta oppgavene komiteen har ansvar for.

I selskapene som er deleid av staten uten valgkomité blir ovennevnte prosesser lagt til grunn så langt de passer.

### 11.3 Hensyn ved fastsettelse av godtgjørelse til styret og andre styrende organer

En av statens viktigste oppgaver er å sørge for kompetente og godt sammensatte styre som bidrar til måloppnåelse. Godtgjørelse til styrende organer i selskapene besluttet av eiere på generalforsamling.<sup>9</sup> Dette skiller seg fra godtgjørelse til ledende ansatte som fastsettes av styret og administrerende direktør.

Riktig godtgjørelse kan være avgjørende for å tiltrekke seg og beholde personer med relevant og god kompetanse, og for å bidra til at styremedlemmene bruker tilstrekkelig tid på vervet.<sup>10</sup> I vurderinger av godtgjørelse til styret legger staten vekt på at:

- Godtgjørelsen reflekterer styrets ansvar, kompetanse, tidsbruk og virksomhetens kompleksitet i tråd med Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse. Ved fastsettelse av godtgjørelsen vil det normalt sees hen til sammenlignbare norske selskaper.
- Godtgjørelsen ligger på et moderat nivå. Med dette menes at godtgjørelsen ikke skal være høyere enn nødvendig for å bidra til relevant og god kompetanse i styret, samt reflektere styrets ansvar og arbeidsmengde.

<sup>9</sup> For selskaper med bedriftsforsamling besluttet godtgjørelsen av denne.

<sup>10</sup> I OECD (2015): «OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises» kapittel II punkt F.7 fremgår det at godtgjørelsespolitikken bør fremme selskapenes langsiktige interesser og tiltrekke og motivere kvalifiserte kandidater.

Styrets arbeid blir stadig mer omfattende og krevende i en mer omskiftelig verden. Endringer i selskapets rammebetingelser og regelverk medfører økte krav til styrets kompetanse og arbeid. Riktige beslutninger er avgjørende for selskapets utvikling, mens konsekvensene av feil beslutninger kan være ødeleggende. I lys av dette forventer staten mer av styrene enn tidligere, særlig med hensyn til tidsbruk. Styrets tidsbruk har økt og vil trolig øke fremover.<sup>11</sup>

Staten gjør en konkret vurdering av godtgjørelsen til styrende organer i hvert enkelt selskap i forkant av generalforsamlingen, jf. hensynene beskrevet over:

- Staten vil normalt foreslå, eller i selskaper som har valgkomité, støtte, at veksten er i tråd med alminnelig lønnsvekst i Norge der staten vurderer at godtgjørelsen til styret er på et riktig nivå. Dette er både for å sørge for moderasjon og for å opprettholde et hensiktsmessig nivå over tid.
- Staten vil kun foreslå eller støtte en større økning av godtgjørelsen dersom godtgjørelsen vurderes å ligge for lavt til å kunne bidra til best mulig styresammensetting og sett opp mot en konkret vurdering av styrets ansvar, kompetanse, tidsbruk og virksomhetens kompleksitet. Dette innebærer at det kun er aktuelt med økninger i godtgjørelsene som er vesentlig høyere enn alminnelig lønnsvekst der det er nødvendig for å bidra til at godtgjørelsen ligger på et riktig nivå, særlig for å kunne tiltrekke seg nødvendig kompetanse.
- Staten vil foreslå eller støtte nullvekst der godtgjørelsen vurderes å ligge for høyt. Det kan også være tilfeller hvor det er grunnlag for å redusere godtgjørelsen, for eksempel dersom selskapets virksomhet eller kompleksitet reduseres vesentlig.

Som det fremgår over, vil det normalt sees hen til sammenlignbare norske selskaper i vurderingen av godtgjørelsen i selskaper med statlig eierandel.

Staten vil legge vekt på at godtgjørelsen ligger på et moderat nivå. Norsk institutt for styremedlemmer har siden 2010 kartlagt styregodtgjørelser i noterte selskaper på Oslo Børs og selskaper med statlig eierandel. Undersøkelsen for 2018 viser at Equinor, Telenor, Yara International og Norsk Hydro, som er blant de største selskapene i markedsverdi på Oslo Børs og har staten som

<sup>11</sup> Dette fremgår blant annet av BCG (2019): «Tidsbruk i styre», som omhandler norske børsnoterte selskaper.

aksjeeier, ikke er blant selskapene med de høyeste godtgjørelsene til styreleder eller -medlem.<sup>12</sup>

Godtgjørelsen til styret skal ikke være resultatavhengig, jf. Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse. Vurdering av godtgjørelse til styret i tråd med hensynene beskrevet over kan også innebære en økning av godtgjørelsen til styret i selskaper for eksempel med svake resultater og som er i en krevende situasjon.

Styreleder har et særskilt ansvar for å organisere styrets arbeid<sup>13</sup>, ha dialog med administrasjonen og aksjeeierne og bruker også tid på ambassadørvirksomhet og annen representasjon utad hvis relevant.<sup>14</sup> Styreleder godtgjøres i tråd med omfanget av oppgaver som følger av dette vervet. For styremedlemmer som deltar i styreut-

valg vil særskilt godtgjørelse for deltakelse i slike utvalg vurderes i det konkrete tilfellet. Staten vil normalt stemme for slik godtgjørelse. For enkelte selskaper kan det være behov for styremedlemmer bosatt i utlandet. I slike tilfeller vil staten normalt støtte en tilleggsgodtgjørelse som kompensasjon for ulempe ved lengre reisetid.

Norske institusjonelle investorer har de siste årene støttet vesentlige økninger i godtgjørelsen i selskaper de er investert i, mot at en andel av økningen investeres i selskapets aksjer. Dette er begrunnet med at aksjeeierskap gir et interessefelleskap mellom styret og eier. Staten oppfordrer styremedlemmer i de børsnoterte selskapene til å eie aksjer i selskapet i tråd med Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse, og kan i lys av dette støtte valgkomiteens/bedriftsforsamlingens eventuelle forslag som forutsetter at deler av styregodtgjørelsen investeres i aksjer i selskapet.

Godtgjørelse til andre styrende organer, som bedriftsforsamling og valgkomité, vurderes ut fra samme hensyn som godtgjørelse til styret.

<sup>12</sup> Norsk institutt for styremedlemmer (2018): «Styrehonorar – børsnoterte og statseide selskaper». Sammenstillingen hensyntar ikke eventuell tilleggsgodtgjørelse styremedlemmene mottar for arbeid i styreutvalg. Styreleder i DNB mottar i tillegg til det som fremgår av undersøkelsen godtgjørelse for styreledervervet i DNB Bank ASA.

<sup>13</sup> Se kapittel 10.8 om organisering av styrets arbeid.

<sup>14</sup> BCG (2019): «Tidsbruk i styrer».



## 12 Oppfølging av selskapene skal bidra til å nå statens mål som eier

Statens mål som eier er styrende for eierutøvelsen. For selskapene i kategori 1 og 2 er målet høyest mulig avkastning over tid og for selskapene i kategori 3 er det mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål, jf. kapittel 7.1.

### 12.1 Staten skal være en ansvarlig eier

Det følger av statens prinsipper for god eierstyring at eierutøvelsen skal bidra til å nå statens mål som eier (prinsipp 3) og at staten skal være en ansvarlig eier (prinsipp 1). Som en ansvarlig eier fremmer staten ansvarlighet i selskapene. Dette er reflektert i statens forventninger til selskapene i kapittel 10.

Staten legger i sin eierutøvelse til grunn selskapslovgivningens ansvars- og rollefordeling mellom eier, styret og daglig leder samt allment anerkjente eierstyringsprinsipper og -standarder (prinsipp 4). Staten følger videre opp selskapene systematisk og skal være en forutsigbar eier.

God selskapsoppfølging forutsetter at staten har god innsikt i selskapets virksomhet og tilstrekkelig kompetanse og ressurser.

Staten vil tilstrebe å ha dialog med eventuelle medeiere der det er relevant.

### 12.2 Oppfølging av selskapet og statens forventninger baseres på vesentlighet

Styret har ansvaret for forvaltningen av selskapet. Staten vurderer selskapets måloppnåelse og selskapets arbeid med statens forventninger, og styrets bidrag til dette, jf. prinsipp 6. Staten bidrar til måloppnåelse blant annet gjennom å holde styret ansvarlig for denne.

I oppfølgingen av selskapet vil staten legge vekt på hva som er vesentlig for måloppnåelse og områder hvor staten best kan bidra til dette på kort og lang sikt. Vurderinger av hvilke temaer som har størst påvirkning på selskapets utvikling

legges til grunn når staten prioriterer hva som er mest vesentlig å følge opp i det enkelte selskap. Hva som er mest vesentlig å følge opp varierer mellom selskapene og over tid. Prioriteringene gjøres typisk årlig, som en del av planleggingen av statens selskapsoppfølging, og justeres ved behov.

### 12.3 Staten har eierdialog med selskapet – eiermyndighet utøves på generalforsamling

Staten legger til grunn selskapslovgivningens ansvars- og rollefordeling mellom eier og selskapets styre og administrerende direktør. Statens eiermyndighet i selskapet utøves på generalforsamling, jf. prinsipp 5. Dette gjelder typisk godkjenning av årsregnskap og eventuelt årsberetning, herunder utdeling av utbytte, valg av styre og fastsettelse av styregodtgjørelse, valg av revisor og godkjenning av godtgjørelse til revisor samt vedtakelse av kapitalendringer og andre vedtektsendringer. Staten som eier har ikke myndighet i selskapet utenfor generalforsamling.<sup>1</sup>

Dette er ikke til hinder for at staten, som andre aksjeeiere, mottar informasjon fra og har dialog med selskapet utenfor generalforsamling. Slik kontakt er nødvendig for å gi eierne innsikt til å kunne følge opp eierskapet på en god måte og treffe gode beslutninger på generalforsamling. Et godt samspill mellom selskapet og eier forutsetter en fortrolig og tillitsfull dialog.

Informasjonsutveksling fra et selskap til eierne kan gå gjennom ulike kanaler, som offentlig delårs- og årsrapportering og annen offentlig tilgjengelig informasjon, generalforsamling, samt selskapets rapportering til og møter med eiere.

Staten avholder regelmessige møter med selskapet. Dette og annen kontakt med selskapet omtales som eierdialog. I eierdialogen kan staten ta opp forhold, stille spørsmål og formidle syns-

<sup>1</sup> Se kapittel 8.3.1. I særlovselskaper kan det være andre ordninger.

punkter som selskapet kan vurdere i tilknytning til sin virksomhet og utvikling. Dette er innspill til selskapet, og ikke instruksjoner eller pålegg. Styret skal forvalte selskapet i selskapets og aksjonærfellesskapets interesse, og skal selv foreta konkrete avveininger og beslutninger. Saker som krever tilslutning fra eierne må behandles på generalforsamling.

#### Nærmere om eierdialogen

Kjernen i statens eierdialog med selskapet er normalt faste møter hvert kvartal, i tråd med hva som er vanlig mellom selskaper og store private eiere. Møtene dreier seg typisk om gjennomgang av selskapets utvikling og utsiktene fremover, ulike forhold knyttet til statens forventninger og eiertemaer staten vektlegger, samt spesifikke problemstillinger. Hva som er relevante og vesentlige temaer i møtene avhenger av statens mål som eier samt selskapets virksomhet og situasjon. Dette vil variere mellom selskapene og over tid.

Det er styret som bestemmer hvem som representerer selskapet i møter med aksjeeierne.<sup>2</sup> For å få direkte dialog med styret ønsker staten normalt at styreleder i de heleide selskapene deltar jevnlig i møtene, og at styreleder i de deleide selskapene deltar minst i ett møte i året. Normalt har staten også dialog med styreleder ut over de faste møtene og et møte med hele styret årlig. Dersom styret ikke er representert i møter forutsetter staten at selskapets administrasjon gir styret innsikt i innholdet i eierdialogen.

Staten er opptatt av at styremedlemmene har god forståelse for statens begrunnelse for eierskapet og statens mål som eier i det aktuelle selskapet, samt statens forventninger til styret i denne meldingen. Derfor har staten normalt introduksjonssamtaler med nyvalgte styremedlemmer i selskapene som er heleid av staten.

<sup>2</sup> Jf. Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse punkt 13, hvor det fremgår at styret bør fastsette retningslinjer for selskapets kontakt med aksjeeiere utenfor generalforsamlingen.

I tillegg til de faste møtene vil staten ha dialog med selskapet om særskilte temaer eller saker.

### 12.4 Statens eierskap skal utøves i tråd med prinsippet om likebehandling av aksjeeiere

Det følger av statens prinsipp 8 at statens eierskap skal utøves i tråd med selskapsrettens prinsipp om likebehandling av aksjeeiere. Et selskaps evne til å tiltrekke seg kapital er avhengig av investorenes tillit til at andre aksjeeiere ikke gis urettmessige muligheter til å fremme sine interesser på deres bekostning. Som deleier i flere selskaper er det avgjørende at staten bidrar til likebehandling mellom aksjeeierne.<sup>3</sup>

Staten som aksjeeier får i utgangspunktet ikke tilgang til mer informasjon enn det som kan gis til øvrige aksjeeiere, og staten kan ikke kreve mer informasjon. Styret kan imidlertid velge at selskapet skal utveksle informasjon med enkelte store aksjeeiere dersom det etter styrets vurdering er saklig begrunnet ut fra selskap og aksjonærfellesskapets interesser, se kapittel 10.9. Staten skal ikke urettmessig agere på basis av informasjon om selskapet som ikke er kjent for andre aksjeeiere.

### 12.5 Oppfølging av selskapet er strukturert rundt ulike tema for å bidra til å nå statens mål som eier på en bærekraftig og ansvarlig måte

Statens oppfølging av selskapene er strukturert rundt temaene i figur 12.1. I de deleide selskapene baseres vurderingene og dialogen normalt på informasjon som er tilgjengelig for samtlige aksjeeiere i selskapet, se kapittel 10.9.

<sup>3</sup> Se nærmere om prinsippet om likebehandling av aksjeeiere i kapittel 8.3.4.



Figur 12.1 Temaer staten vektlegger i selskapsoppfølgingen.

### 12.5.1 Vurdering av selskapets måloppnåelse

#### *Oppfølging av høyest mulig avkastning over tid*

Statens mål som eier i selskapene i kategori 1 og 2 er høyest mulig avkastning over tid innenfor bestemmelser i vedtektene, jf. kapittel 7.1.1. Dersom selskapene i kategori 3 også har virksomhet i konkurranse med andre, har staten normalt mål om høyest mulig avkastning over tid for denne delen av selskapets virksomhet, jf. kapittel 7.1.2. Målet er operasjonalisert gjennom en tilsvarende forventning til selskapene, jf. kapittel 10.1.

Når staten vurderer selskapets avkastning over tid, vurderes normalt oppnådd totalavkastning (verdiendring og utbytte) opp mot et beregnet avkastningskrav<sup>4</sup>, sammenlignbare selskaper og eventuelle referanseindekser. Dette gjøres regelmessig for selskapene i kategori 1 og 2, og for relevant virksomhet i selskapene i kategori 3 dersom denne virksomheten er vesentlig. Staten søker blant annet å bruke egne verddivurderinger når avkastningen ikke er direkte målbar i aksjemarkedet. Ved beregning av avkastningskrav og selskapsverdi brukes anerkjente metoder. Oppnådd totalavkastning og selskapets utsikter drøftes med styret og ledelsen.

#### *Oppfølging av mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål*

Statens mål som eier i selskapene i kategori 3 er mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål, jf. kapittel 7.1.2. Dette er operasjonalisert gjennom en tilsvarende forventning til selskapene, jf. kapittel 10.1.

Siden statens sektorpolitiske mål varierer mellom selskapene er det behov for individuelt tilpasset evaluering av selskapets måloppnåelse. I tråd med statens mål som eier begrenser staten selskapets virksomhet, primært gjennom vedtektene<sup>5</sup>. For å oppnå dette vil som regel vedtektene for selskapene i kategori 3 begrense virksomheten i større grad og mer konkret enn det som er vanlig for de fleste av selskapene i kategori 1 og 2. Innenfor disse begrensningene er det imidlertid vesentlig at selskapet har tilstrekkelig handlingsrom og forutsigbarhet for å kunne nå statens mål mest mulig effektivt. Staten har dialog med selskapet om hvordan statens mål skal forstås, og hvordan

selskapet operasjonaliserer og måler dette, se figur 12.3.

Selskapets måloppnåelse og effektivitet vurderes blant annet basert på selskapets rapportering og eierdialogen med selskapet. Her kan det være relevant å se på sammenlignbare virksomheter, utviklingen i selskapet over tid og andre evalueringer av virksomheten. Oppnådde resultater og selskapets utsikter drøftes med styret og ledelsen.

Virksomheten til en rekke av selskapene i kategori 3 finansieres helt eller delvis over offentlige budsjetter eller gjennom regulerte inntekter, og noen av selskapene er underlagt særlover. Staten vil derfor ofte følge opp selskapets måloppnåelse også på andre måter enn som eier, eksempelvis som oppdragsgiver, avtalepart og regulerings- og/eller tilsynsmyndighet. Oppfølgingen av selskapet gjennom andre roller kan derfor delvis erstatte eller komme i tillegg til eieroppfølgingen.<sup>6</sup> Staten skal være bevisst sine ulike roller og tydelig overfor selskapet i hvilken rolle staten til enhver tid opptrer i.

### 12.5.2 Virksomhetsstyring

Med virksomhetsstyring menes hvordan og på hvilket grunnlag beslutninger tas i en virksomhet. Staten har forventninger til selskapets virksomhetsstyring, jf. kapittel 10. Forventningene knytter seg til selskapets mål og strategi, ressurser og organisering, insentiver, ansvarlig virksomhet, samt prestasjons- og risikostyring, se figur 12.2. I tillegg forventer staten at selskapene følger Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse, der den er relevant og tilpasset selskapets virksomhet.

Styret og ledelsen er ansvarlig for selskapets virksomhetsstyring. Som en ansvarlig eier søker staten å forstå hvordan ulike forhold innenfor selskapets virksomhetsstyring bidrar til bærekraftig måloppnåelse. Temaer og forventninger på området vil inngå i eierdialogen ut fra vesentlighet for måloppnåelse.

Et godt utgangspunkt for eierdialogen er innsikt i selskapets plan for bærekraftig verdiskaping, inkludert selskapets mål og drivere for måloppnåelse. Hensikten med dialog om dette er å skape felles forståelse mellom styret og eier om hva som er vesentlige muligheter og risikoer for selskapets verdiskaping og statens måloppnåelse.

Videre er det sentralt i eierdialogen å følge opp selskapets strategi og faktorer for effektiv

<sup>4</sup> For øvrig setter EØS-avtalen rammer for fastsettelsen av avkastningskrav, slik at det ikke skal gi konkurransevridning, jf. kapittel 8.4.

<sup>5</sup> Et selskaps virksomhet kan også begrenses ved hjelp av særlovgivning.

<sup>6</sup> Se nærmere om statens oppfølging i andre roller i kapittel 8.6.



Figur 12.2 Forventningsområder innenfor virksomhetsstyring.

gjennomføring av denne, som ressurser og organisering, inkludert selskapets arbeid med mangfold og kjønnsbalanse, insentiver og ansvarlig virksomhet. Det er også vesentlig å følge opp utviklingen i selskapets finansielle og ikke-finansielle resultater. Staten vurderer selskapets mål,

prestasjonsindikatorer og måltall<sup>7</sup>, samt utfordrer selskapet på om disse er relevante og gode.

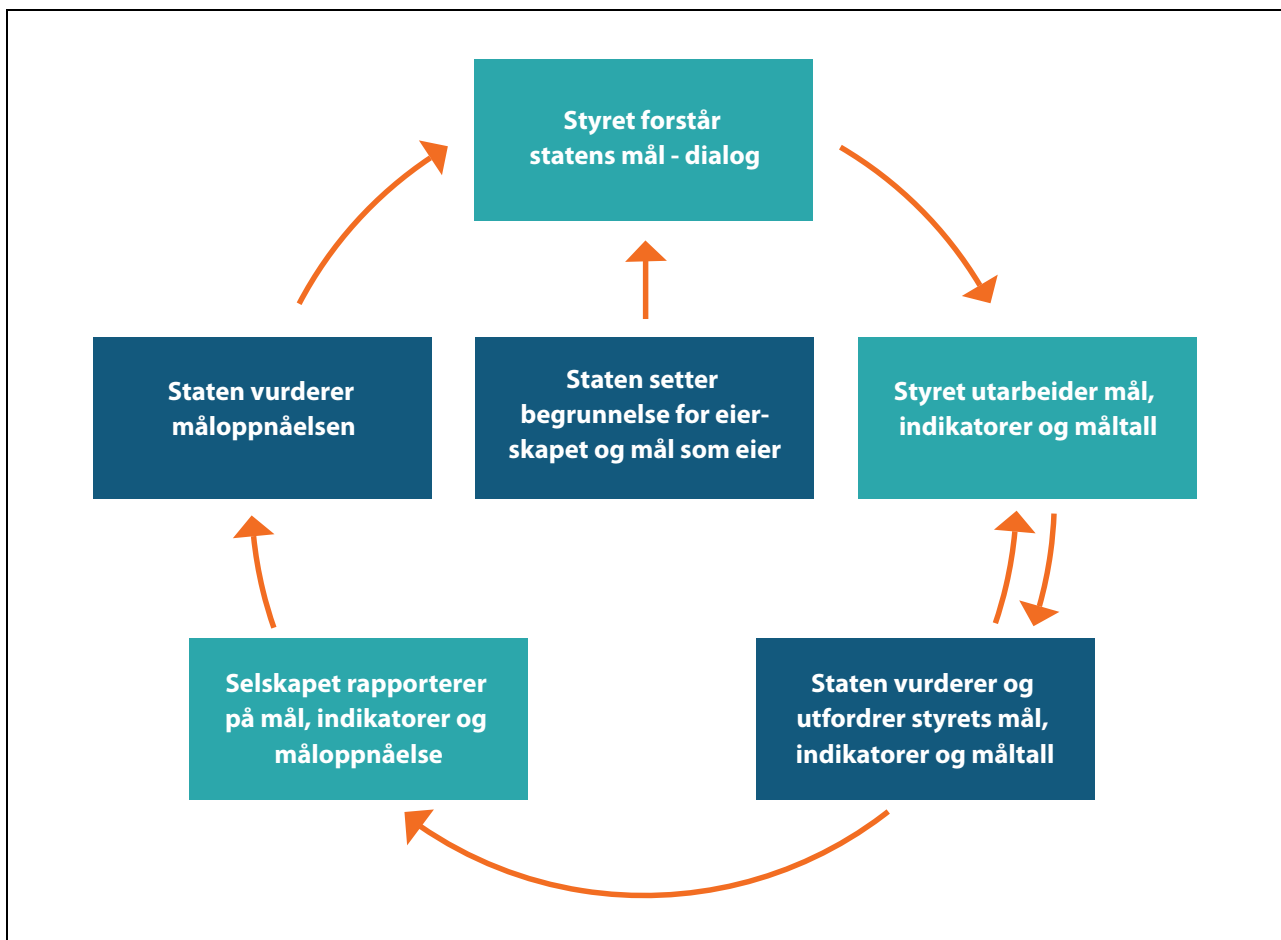
I tillegg til å vurdere selskapets virksomhetsstyring opp mot statens forventninger, kan det være relevant å se hen til god praksis, sammenlignbare selskaper og virksomheter eller utviklingen over tid.

### 12.5.3 Kapitalstruktur og utbytte

En hensiktsmessig kapitalstruktur<sup>8</sup> fremmer selskapets verdiutvikling eller effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål. Styret har ansvaret for selskapets kapitalstruktur, men vedtak på generalforsamling om utbytte og kapitalendringer vil påvirke kapitalstrukturen. Ved stemmegivning på generalforsamling som påvirker kapitalstrukturen

<sup>7</sup> For enkelte selskaper i kategori 3 vil det ikke være hensiktsmessig å sette måltall på alle prestasjonsindikatorer.

<sup>8</sup> Med kapitalstruktur menes sammensetting av kapitalkilder som finansierer selskapets eiendeler. De to vanligste kapitalkildene for et selskap er egenkapital, som eierne enten har skutt inn eller som selskapet har opptjent, og fremmedkapital som for eksempel lån.



Figur 12.3 God praksis for dialog om mål, indikatorer og måltall i heleide selskaper.

vektlegger staten at den skal fremme effektiv måloppnåelse. I vurderingen er det relevant å se hen til blant annet selskapets måloppnåelse, virksomhet, muligheter og risiko fremover, eventuelle sammenlignbare selskaper og om selskapets kapitalutnyttelse er effektiv.

Dersom et selskaps kapitalstruktur vurderes som lite hensiktsmessig sett opp mot statens mål, bør kapitalstrukturen justeres gjennom for eksempel utbytte eller kapitalinnskudd.

Flere av selskapene i kategori 3 har begrensninger på muligheten for å ta opp lån. Dette kan være særlig relevant hvis selskapet finansieres over statsbudsjettet eller gjennom regulerte inntekter.<sup>9</sup> Låneopptak i selskaper som ikke finansieres på markedsmessige vilkår kan gi uønsket risiko for staten. Det kan også medføre at det brukes mer midler på en virksomhet enn det staten ønsker. Eventuelle begrensninger på låneopptak fra eier skal reflekteres i selskapets vedtekter.

#### *Utbytteforventninger og -beslutninger*

Utbytte fra et selskap gir eier løpende direkteavkastning (relevant for selskapene i kategori 1 og 2, samt noen av selskapene i kategori 3), og gir mulighet for å tilpasse kapitalstrukturen (relevant for alle selskapene). Styret har ansvaret for å foreslå disponering av selskapets årsresultat, inkludert hvor mye som eventuelt bør betales som utbytte.

Staten formidler både langsiktige og årlige utbytteforventninger til selskapene i kategori 1 og 2, samt til selskaper i kategori 3 der det er relevant. Langsiktige forventninger gjelder i utgangspunktet for en periode på tre til fem år, og skal bidra til forutsigbarhet for selskapet. Årlige forventninger tilpasses selskapets situasjon og kapitalisering.

Statens forventninger til og beslutninger om utbytte skal bidra til å nå statens mål som eier. Utbytteforventningene fastsettes på bakgrunn av blant annet statens vurderinger av selskapets kapitalstruktur, inntjeningsutsikter, investeringsbehov og -muligheter, samt hvordan utbytte bidrar til måloppnåelse.<sup>10</sup> Staten har dialog med selskapet om dette og formidler årlig sine forventninger til utbytte til styret, før styret fremmer sitt forslag om utbytte til generalforsamlingen.

<sup>9</sup> Se figur 8.1 hvor det fremgår hvilke selskaper som har langsiktig gjeld.

<sup>10</sup> Her, som på alle områder, baseres vurderingene for børsnoterte selskaper normalt på offentlig tilgjengelig informasjon.

Utdeling av utbytte beslutes på generalforsamling etter at styret har lagt frem forslag om utdeling eller annen anvendelse av overskuddet. Som hovedregel kan ikke generalforsamlingen beslutte høyere utdelt utbytte enn det styret har foreslått. Det er imidlertid i selskapslovgivningen<sup>11</sup> en unntaksbestemmelse om at generalforsamlingen i statsaksjeselskaper og statsforetak ikke er bundet av styrets forslag om utdeling av utbytte. Staten vil for alle selskapene utarbeide forventninger og ta beslutninger om utbytte i tråd med beskrivelsen i avsnittet over.

Utbytter til staten utgjør en inntekt i statsbudsjettet. Når statsbudsjettet legges frem på høsten er selskapets årsregnskap, aktuelle markedsforhold og annet vesentlig som inngår i styrets og eierens vurderinger av utbytte inn mot generalforsamlingen påfølgende år i stor grad ikke kjent. Staten budsjetterer derfor med anslag for utbytte som det er stor usikkerhet om. Oppdatert anslag legges frem for Stortinget i endringsproposisjoner påfølgende år. For de børsnoterte selskapene budsjetteres det med utbetalt utbytte per aksje likt med foregående år. Utbytte beslutes på generalforsamlingen basert på styrets forslag.

For selskapene i kategori 3 som er finansiert over statsbudsjettet eller har regulerte inntekter, vil det ofte ikke være hensiktsmessig med årlige utbytter, men det kan likevel benyttes for å tilpasse kapitalstrukturen i disse selskapene. Flere av selskapene i kategori 3 har virksomhet i konkurranse med andre eller andre inntekter det er naturlig å betale utbytte fra.

#### **12.5.4 Åpenhet og rapportering**

Staten forventer at selskapet er åpen om og rapporterer på vesentlige forhold knyttet til virksomheten, jf. kapittel 10.9.

Staten vurderer selskapets åpenhet og rapportering sett opp mot statens forventninger på området og godkjenner selskapets årsregnskap og årsberetning på generalforsamling.

God selskapsrapportering gir innsikt i selskapets virksomhet og er en forutsetning for god eierutøvelse. Tilgang på relevant informasjon til riktig tid gjør det mulig å vurdere blant annet selskapets mål, strategi, resultater, utvikling, vesentlige elementer innenfor virksomhetsstyring og risikoeksponering.

Staten har dialog med selskapet om innhold i den regelmessige rapporteringen til eierne og allmenheten. Hensikten er at rapporteringen gir til-

<sup>11</sup> Aksjeloven § 20-4 nr. 4 og statsforetaksloven § 17.

strekkelig innsikt til å kunne vurdere måloppnåelse og utøve eierskapet på en god måte, inkludert at den dekker relevante mål og indikatorer.

## 12.6 Nærmere om oppfølging ved svak måloppnåelse over tid eller vesentlige avvik fra statens forventninger

Ved svak måloppnåelse over tid eller vesentlige avvik fra statens forventninger, vurderer staten hvordan dette kan følges opp.

Først og fremst drøftes årsaker og muligheter for å bedre situasjonen med selskapet. Det kan være hensiktsmessig at selskapet eller eier foretar særskilte analyser. Det vil som regel være naturlig å følge opp selskapets planer for å bedre prestasjonene med styret og ledelsen i eierdialogen.

Dersom eierdialogen ikke fører frem kan staten påvirke gjennom beslutninger på generalforsamling. Dette gjelder både ved svak måloppnåelse over tid eller vesentlige avvik fra statens forventninger. Hvorvidt staten skal påvirke gjennom beslutninger på generalforsamling og på hvilken måte vil variere, avhengig av blant annet selskapets situasjon og årsaker til svak måloppnåelse eller avvik fra forventninger.

Staten kan benytte stemmeforklaring, muntlig eller skriftlig. På for eksempel lederlønnsområdet vil staten i forbindelse med generalforsamling ta stilling til styrets retningslinjer for fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte. Staten vil vurdere stemmeforklaring dersom det

er behov for å tydeliggjøre statens holdning til temaet, for eksempel ved manglende åpenhet.

Ved svak måloppnåelse over tid eller vesentlige avvik fra forventninger uten at selskapet gjennomfører vellykkede forbedringer, er det naturlig at styret vurderer behov for tilpasninger eller endringer i selskapet. For staten vil situasjonen og styrets håndtering av denne danne grunnlaget for vurderinger av styrets sammensetting.<sup>12</sup>

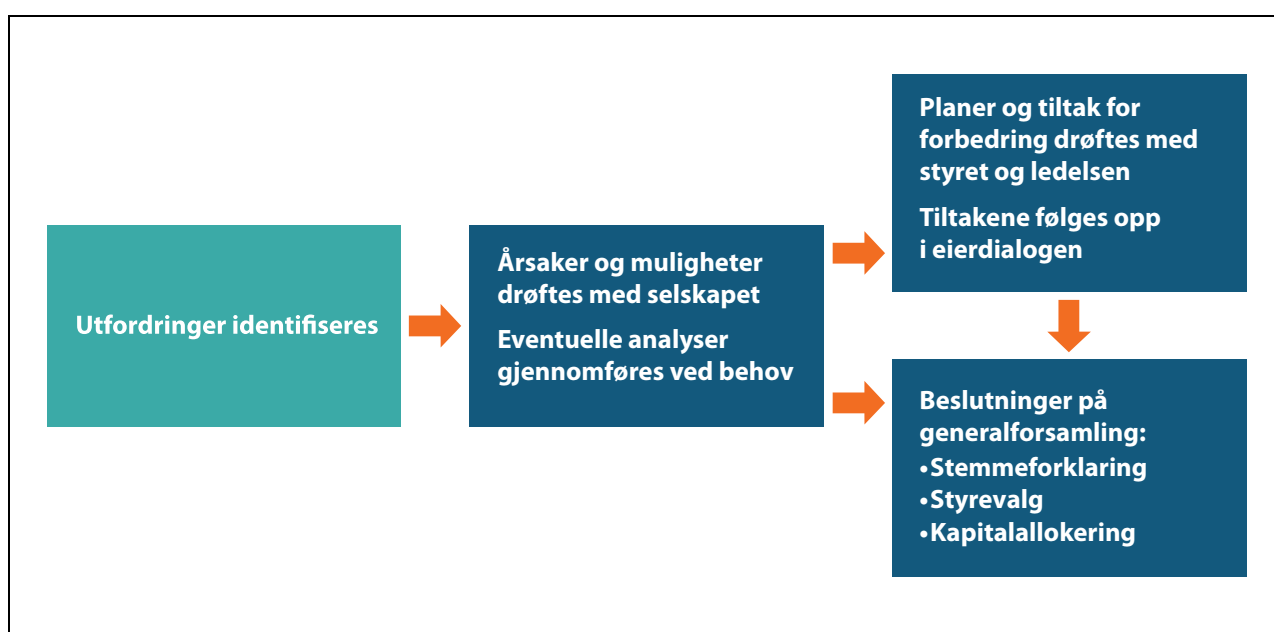
Selskapets måloppnåelse vil også være med på å påvirke statens stemmegivning i andre saker på generalforsamling, som for eksempel kapitaltilførsel og utbytte.

## 12.7 Staten er positiv til transaksjoner som skal bidra til å nå statens mål som eier

Staten er i utgangspunktet positiv til strategiske initiativer og transaksjoner i selskapet som kan forventes å bidra til å nå statens mål som eier. Staten skal opptre slik at selskapet kan utnytte gode forretningsmuligheter og vil derfor vurdere eventuelle initiativer som fremmes fra selskapet. Staten skal opptre markedsmessig i dialog om og eventuell deltakelse i kapitalforhøyelser eller andre transaksjoner.

Transaksjoner kan også være en mulighet for å redusere statens eierandel i selskaper hvor det er relevant, jf. kapittel 5.2. Dette er særlig relevant i selskapene i kategori 1, der staten ikke lenger

<sup>12</sup> Se kapittel 11.2 om styrevalgprosessen.



Figur 12.4 Oppfølging ved svak måloppnåelse eller vesentlige avvik fra statens forventninger.

har en begrunnelse for eierskapet. Staten har normalt dialog med styrene i de unoterte selskapene i kategori 1 om hva som kan være optimal eierstruktur og tidspunkt for eventuelle reduksjoner i statens eierandel. Også i andre selskaper kan det være aktuelt å redusere statens eierskap, for eksempel dersom statens begrunnelse for eierskapet bortfaller eller kan ivaretas tilstrekkelig med en mindre eierandel.

## 12.8 Skille mellom statens ulike roller og rettferdig konkurranse

Staten har flere roller, eksempelvis som regulerings- og tilsynsmyndighet, oppdragsgiver og eier. Staten utformer blant annet lover og forskrifter, fastsetter avgifter, tildeler konsesjoner, bevilger midler, kjøper tjenester, fører tilsyn og fatter vedtak i enkeltsaker. For å skape legitimitet til de ulike rollene bør staten være seg bevisst den rollen den til enhver tid opptre i, og i sin opptreden tydelig skille rollen som eier fra statens øvrige roller, jf. prinsipp 9. Hensyn som ikke er begrunnet ut fra statens mål som eier skal fremmes ved bruk av andre virkemidler enn statlig eierskap.

Statlig eierskap skal ikke urettmessig medføre andre konkurransevilkår, verken fordeler eller ulemper, sammenlignet med selskaper uten statlig eierandel, jf. prinsipp 10. Staten skal ikke misbruke sin makt og innflytelse gjennom øvrige roller til å fremme sine interesser som eier. Selskapene med statlig eierandel skal forholde seg til regulerende myndigheter og tilsyn på samme måte som selskaper uten statlig eierandel. Staten skal heller ikke fatte politiske vedtak eller utøve myndighet på måter som gir urettmessige fordeler eller ulemper for selskapene med statlig eierandel sammenlignet med privateide selskaper.

## 12.9 Organisering av statens eierskapsforvaltning

Ansvar med å forvalte statens direkte eierskap er i dag fordelt på tolv departementer.<sup>13</sup> Uavhengig av om statens rolle som eier og myndighetsutøver utøves i samme departement eller er lagt til ulike departementer skal statens rolle som eier skilles fra statens øvrige roller. Over tid har flere departementer lagt ulike roller i forskjellige

avdelinger, eller på annen måte organisert oppfølgingen av selskapene slik at departementet er tydelig på dette skillet i sin opptreden.

### *Den sentrale eierskapsenhets rolle*

Den sentrale eierskapsenheten, Eierskapsavdelingen i Nærings- og fiskeridepartementet, er ressurs- og kompetansesenter for statens direkte eierskap for andre departementer og internt i Nærings- og fiskeridepartementet. Det innebærer å koordinere departementenes prosesser med styrevalg arbeid, bistå øvrige departementer og avdelinger ved behov, arrangere seminarer og samlinger for kompetanseheving og bidra til å spre god praksis. Sistnevnte handler blant annet om å utvikle metodikk og veiledere for eiertema beskrevet i kapittel 12.5. Videre involveres den sentrale eierskapsenheten i prosesser som kan lede til endringer i statens eierandel i et selskap. Ovennevnte skal bidra til mest mulig kompetent og enhetlig eierutøvelse på tvers av departementene.

I tillegg søker den sentrale eierskapsenheten å spre god praksis blant selskapene, og deltar i ulike fora for å bidra til gode standarder for god eierstyring og selskapsledelse, samt andre oppgaver knyttet til statlig eierskap. Dette inkluderer deltakelse i «Working Party on State Ownership and Privatisation Practices» i OECD og Eierforum<sup>14</sup> i Norge.

### *Statens eierskap i selskapene i kategori 1 og 2 forvaltes i hovedsak av den sentrale eierskapsenheten*

Statens eierskap i selskapene i kategori 1 og 2 skal forvaltes av den sentrale eierskapsenheten så fremt ikke særskilte hensyn taler for andre løsninger. Å samle eierskapsforvaltningen av selskapene som primært opererer i konkurranse med andre bidrar til å skille statens rolle som eier fra statens øvrige roller og å styrke tilliten til statens eierutøvelse og andre roller. Slik samling bidrar også til å profesjonalisere og effektivisere eierutøvelsen. Dette er i tråd med OECDs anbefaling for organisering av eieroppfølging av statlig eierskap. Ytterligere samling av ansvaret med å forvalte statens eierskap i selskapene i kategori 1 og 2 i den sentrale eierskapsenheten vurderes jevnlig.

<sup>13</sup> Se figur 4.3.

<sup>14</sup> Eierforum er et dialogforum med en rekke norske kapitalforvaltere hvor eierspørsmål tas opp og diskuteres. Forumet er også representert i NUES.

*Statens eierskap i selskapene i kategori 3 forvaltes i hovedsak av relevant sektordepartement*

Statens eierskap i selskapene i kategori 3 forvaltes i dag av relevant sektordepartement, så fremt ikke særskilte hensyn taler for andre løsninger. Det gir

mulighet til å vurdere politikken for den respektive sektoren mer helhetlig. Slik organisering setter krav til intern behandling for å unngå uheldig sammenblanding av roller. Det kan også påvirke statens oppfølging som eier, se kapittel 8.6.

### **Boks 12.1 God praksis for å ivareta eierrollen og andre roller i samme departement**

- Høy bevissthet om statens ansvar, oppgaver, beslutningsmyndighet og handlingsrom i de ulike rollene. Dette kan blant annet formuleres ut for hver rolle, for eksempel i form av et årshjul, og kommuniseres til selskapet slik at forståelsen av statens ulike roller er omforent.
- Jevnlig vurdering av helheten i statens ulike roller. Statens styring og oppfølging i de ulike rollene bør samlet sett være logisk og hensiktsmessig. Det bør være minst mulig overlapp mellom de ulike rollene og utøvelsen bør være i tråd med beste praksis for hver rolle. Samlet sett bør rollebruken gi selskapet tilstrekkelig handlingsrom og forutsigbarhet for å kunne nå statens mål som eier mest mulig effektivt. Selskapet bør kunne gi innspill til ovennevnte vurderinger.
- Tydelig organisatorisk skille mellom eierrollen og øvrige roller. Dette kan for eksempel være skille på seksjonsnivå eller avdelingsnivå. Dersom eierrollen og øvrige roller ligger i samme seksjon eller avdeling, er det avgjørende med høy bevissthet om statens ansvar, oppgaver, beslutningsmyndighet og handlingsrom i de ulike rollene.
- Tydelig skille mellom eierrollen og øvrige roller ut mot selskapet. For at selskapet alltid skal vite i hvilken rolle det møter departementet, kan det settes opp en møteplan for hver rolle hvor dette er relevant. Det bør normalt også fremgå i kommunikasjonen med selskapet i hvilken rolle departementet opptrer. På samme måte bør selskapet være klar på til hvilken av departementets roller det retter ulike forespørsler og innspill.



## 13 Staten skal vise åpenhet om sitt eierskap og sin eierutøvelse<sup>1</sup>

Som eier forvalter staten store verdier på vegne av fellesskapet. Åpenhet er avgjørende for at allmennheten, medeiere og potensielle nye aksjeeiere, konkurrenter, långivere og andre skal få innsikt i hvordan staten håndterer eierskapet, blant annet for å kunne evaluere staten som eier og vurdere om det er rettferdig konkurranse mellom selskapene med og uten statlig eierandel. Åpenhet skaper forutsigbarhet og er viktig for at allmennheten skal ha tillit til at verdiene forvaltes på en god måte. Slik imøtekommes demokratiske hensyn. Som følge av statens omfattende eierskap i Norge, er åpenhet også vesentlig for at investorer skal ha tillit til det norske kapitalmarkedet.

Siden 2002 er det i hver stortingsperiode lagt frem for Stortinget én melding om statens samlede direkte eierskap (eierskapsmelding). I eierskapsmeldingen redegjør regjeringen for *hvorfor* staten eier direkte i selskaper, *hva* staten eier, inkludert hva som er statens begrunnelse for eierskapet og statens mål som eier i hvert selskap, samt *hvordan* staten utøver sitt eierskap, inkludert statens prinsipper for god eierstyring og statens forventninger til selskapene.

I Statens eierberetning gir Nærings- og fiskeridepartementet, i samarbeid med øvrige departe-

menter, en oversikt over og redegjørelse for statens direkte eierskap foregående år.

På regjeringens nettsider er det oppdatert og relevant informasjon om statens eierskap, inkludert en samling av relevante publikasjoner og aktuelle nyheter. Departementene rapporterer også om flere selskaper til Stortinget, særlig knyttet til for eksempel bevilgninger for oppfølging av sektorpolitiske oppgaver.

På generalforsamling utøver aksjeeierne den øverste myndighet i selskapet. Statens eiermyndighet utøves der. Protokoll fra generalforsamling er tilgjengelig for offentligheten, slik at det er åpenhet om beslutninger som staten stemmer over.

Staten skal være en profesjonell og ansvarlig eier. Dette medfører at det er deler av eierutøvelsen som staten ikke kan være åpen om. I dialogen med selskapet kan det drøftes temaer og staten kan motta dokumenter som er forretningssensitive eller som av andre grunner bør unntas offentligheten.<sup>2</sup> Det er vesentlig for staten å kunne ha en fortrolig eierdialog med selskapet for å kunne forvalte eierskapet på en god måte.

Staten forventer at selskapet er åpen om og rapporterer på vesentlige forhold knyttet til virksomheten, jf. kapittel 10.9.

<sup>1</sup> Jf. statens prinsipp 2 for god eierstyring. Se for øvrig OECD (2015): «OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises» for veiledning i god praksis for åpenhet om statlig eierskap.

<sup>2</sup> Se lov om rett til innsyn i dokument i offentlig verksemd (offentleglova).

## 14 Økonomiske og administrative konsekvenser

Å benytte statlig eierskap når det er mest effektivt for å oppnå det staten ønsker, sette gode mål som eier i hvert selskap og følge opp eierskapet på en god måte, vil bidra til bedre måloppnåelse for staten, i form av verdiskaping og effektiv utnyttelse av statens ressurser.

Den løpende forvaltningen av statens eierskap dekkes innenfor gjeldende budsjettammer.

Regjeringen kan ha fullmakter til å redusere statens eierskap i enkeltselskaper. Dersom reduksjoner skjer ved salg av aksjer innebærer det endringer i statens plassering av formue.

Nærings- og fiskeridepartementet

t i l r å r :

Tilråding fra Nærings- og fiskeridepartementet 22. november 2019 om Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskaping blir sendt Stortinget.

---

**Vedlegg 1****Alfabetisk oversikt over selskapene med sidehenvisning**

Aker Kværner Holding AS .....	35	Mantena AS .....	38
Ambita AS .....	33	Mesta AS.....	34
Andøya Space Center AS.....	42	Nammo AS.....	35
Argentum Fondsinvesteringer AS .....	37	Nationaltheatret AS .....	48
Avinor AS .....	43	Nofima AS.....	41
Bane NOR SF.....	44	Nordisk Institutt for Odontologiske	
Baneservice AS .....	33	Materialer AS .....	40
Bjørnøen AS.....	44	Norfund .....	48
Carte Blanche AS.....	42	Norges sjømatråd AS.....	48
AS Den Nationale Scene.....	43	Norsk Helsenet SF .....	49
Den Norske Opera og Ballett AS.....	44	Norsk Hydro ASA.....	36
DNB ASA .....	35	Norsk rikskringkasting AS .....	49
Eksportfinans ASA.....	34	Norsk Tipping AS .....	50
Eksportkreditt Norge AS .....	45	Norske tog AS .....	50
Electronic Chart Centre AS .....	37	NSD – Norsk senter for forskningsdata AS.....	50
Enova SF .....	45	Nye Veier AS .....	51
Entra ASA.....	33	Nysnø Klimainvesteringer AS .....	38
Entur AS.....	46	Petoro AS.....	51
Equinor ASA.....	37	Posten Norge AS.....	38
Filmparken AS.....	56	Rogaland Teater AS.....	43
Fiskeri- og havbruksnæringens forsknings-		Rosenkrantzgate 10 AS .....	56
finansiering AS .....	46	Rygge 1 AS .....	56
Flytoget AS.....	33	Simula Research Laboratory AS .....	52
Folketrygdfondet .....	56	Siva – Selskapet for industrivekst SF.....	52
Gassco AS .....	46	Space Norway AS .....	53
Gassnova SF.....	47	Statkraft SF .....	39
GIEK Kredittforsikring AS.....	34	Statnett SF .....	53
Graminor AS .....	39	Statskog SF.....	53
Helse Midt-Norge RHF.....	51	Staur gård AS .....	54
Helse Nord RHF .....	51	Store Norske Spitsbergen Kulkompani AS.....	54
Helse Sør-Øst RHF .....	51	Talent Norge AS .....	40
Helse Vest RHF .....	51	Telenor ASA .....	36
Innovasjon Norge .....	41	Trøndelag Teater AS .....	43
Investinor AS .....	37	Universitetssenteret på Svalbard AS .....	55
Kimen Såvarelaboratoriet AS.....	41	AS Vinmonopolet .....	55
Kings Bay AS .....	47	Vygruppen AS.....	39
Kommunalbanken AS.....	38	Yara International ASA.....	36
Kongsberg Gruppen ASA.....	36		



## Bestilling av publikasjoner

Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon  
[www.publikasjoner.dep.no](http://www.publikasjoner.dep.no)  
Telefon: 22 24 00 00

Publikasjonene er også tilgjengelige på  
[www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)

Bilder øverst fra venstre: Henrik Glette/Statnett SF, Øyvind Sætre/Gassco AS, Øyvind Hagen/Petoro AS, Avinor AS, Kongsberg Gruppen ASA, Ole Jørgen Bratland/Equinor ASA.

Bilder i grønt fra venstre: Marit Holien/Statskog SF, Andøya Space Center AS, Statnett SF, Aina Holst/Kings Bay AS, Statskog SF, Geir Wagnild/Statskog SF, Statkraft SF, Kongsberg Gruppen ASA, MIR/Entra ASA, Telenor ASA, Kjetil Alsvik/Helse Vest RHF.

Bilder nederst fra venstre: Nye Veier AS, Bo Mathisen/Mesta AS, Øystein Grue/Bane NOR SF, Rune Fossum/Vygruppen AS, Antero Hein/AMP Nagelhus Schia/Talent Norge AS.

Omslagsillustrasjon: Bjørn Sæthren, 07 Media AS  
Trykk: 07 Media AS – 11/2019

