



Seminar for nye styremedlemmer i selskaper med statlig eierandel

NFD v/ Eierskapsavdelingen

24. november 2022



Agenda

Kl. 10:00-10:10 Velkommen

v/ ekspedisjonssjef Jan Tore Føsund i Eierskapsavdelingen, Nærings- og fiskeridepartementet

Kl. 10:10-11:00 Hva forventer staten som eier? Hvordan utøver vi eierskapet?

v/ seniorrådgiverne Ina Heidenreich og Kristoffer Wist i Eierskapsavdelingen, Nærings- og fiskeridepartementet

Kl. 11:00-12:10 Styrets rolle og ansvar

v/ Andreas Mellbye, partner i advokatfirmaet Wiersholm og Tore Bråthen, professor ved Institutt for rettsvitenskap og styring på Handelshøyskolen BI og Professor II ved juridisk fakultet på Universitet i Tromsø

Kl. 12:10-13:00 Lunsj

Kl. 13:00-14:30 Hvordan arbeider de gode styrene? Erfaringer fra eget styrearbeid

v/ Widar Salbuvik, nestleder i Kings Bay AS og Bjørnøen AS, tidligere styremedlem i Nysnø Klimainvesteringer AS, styremedlem i bl.a. Entra ASA og Annette Malm Justad, styreleder i bl.a. Store Norske Spitsbergen Kulkompani AS og Norske Tog AS.





Hva forventer staten som eier? Hvordan utøver vi eierskapet?

NFD v/ Eierskapsavdelingen

24. november 2022



Hva vi ønsker dere skal ta med dere

Viktige rammer for statens eierutøvelse

Statens forventninger til selskapene

Hvordan staten følger opp selskapene



Et stort og variert direkte statlig eierskap

70 selskaper

12 departementer

1 179 milliarder kroner
per 31. desember 2021

332 551 ansatte
per 31. desember 2021



Eierpolitikken utviklet i tråd med beste praksis – tverrpolitisk enighet om rammene over tid

- En eierskapsmelding i hver stortingsperiode siden 2002.
- I eierskapsmeldingen fremgår det **hvorfor** og **hva** staten eier, samt **hvordan** staten eier.
 - Inkluderer statens ti prinsipper for god eierutøvelse.
 - Statens forventninger til styrene i selskapene.
 - Statens begrunnelse for eierskapet og statens mål som eier i hvert enkelt selskap.
- Eierskapsmeldingen er utgangspunktet for statens eierutøvelse.



Statens rolle som eier må skilles fra statens andre roller

Regulering	Skatt/avgift	Tilskudd/kjøp	Eierskap
<ul style="list-style-type: none">• Setter rammebetingelser	<ul style="list-style-type: none">• Setter rammebetingelser og insentiver	<ul style="list-style-type: none">• Leveranse iht. bestilling	<ul style="list-style-type: none">• Høyest mulig avkastning over tid innenfor bærekraftige rammer.• Bærekraftig og mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål.
<ul style="list-style-type: none">• Gjelder alle	<ul style="list-style-type: none">• Gjelder alle	<ul style="list-style-type: none">• Leverandører (egne og eksterne)	<ul style="list-style-type: none">• 70 selskaper

Hvorfor eier staten? Begrunnelser for statlig eierskap

Begrunnelser for statlig eierskap i eierskapsmeldingen:

Hovedkontorfunksjoner i Norge

Samfunnssikkerhet og beredskap

Energi- og naturressurser

Tilrettelegging for bærekraftig omstilling
og økt verdiskaping

Infrastruktur, monopoler og tildelte rettigheter

Fellesgoder og/eller sosial og
geografisk fordeling

Ulike eierandeler for ulike begrunnelser

- Statens begrunnelser for eierskapet ivaretas gjennom å eie en bestemt andel i selskapet, og ofte gjennom bestemmelser i vedtektene.
- For å bidra til norsk forankring av hovedkontor er det nødvendig med en eierandel på over en tredjedel (negativ kontroll).
- Statlig eierskap begrunnet med samfunnssikkerhet og beredskap tilsier normalt en statlig eierandel på mer enn halvparten (flertall).

Bærekraft gjennomgående i statens mål som eier - kategorisering av selskapene



Kategori 1

Høyest mulig avkastning over tid
innenfor bærekraftige rammer.



Kategori 2

Bærekraftig og mest mulig effektiv
oppnåelse av sektorpolitiske mål.

Eksempler på begrunnelser og statens mål som eier per selskap

Kategori 1



Staten er eier i Vy for 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 innenfor bærekraftige rammer.

Kategori 2



Staten er eier i de regionale helseforetakene for å 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 med god kvalitet.

Statens ti prinsipper for god eierutøvelse

Prinsipper

1. Staten skal være en aktiv og ansvarlig eier med et langsiktig perspektiv.
2. Staten skal vise åpenhet om statens eierskap, eierutøvelse og stemmegivning på generalforsamling.
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, styre 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 styresammenstilling. Gitt kompetanse skal staten vektlegge kapasitet og mangfold.
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.



Statens ti prinsipper for god eierutøvelse

Prinsipper

1. Staten skal være en aktiv og ansvarlig eier med et langsiktig perspektiv.
2. Staten skal vise åpenhet om statens eierskap, eierutøvelse og stemmegivning på generalforsamling.
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, styre 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 styresammenstilling. Gitt kompetanse skal staten vektlegge kapasitet og mangfold.
8. Statens eierskap skal utøves i tråd med selskapsrettens prinsipper 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.



Statens ti prinsipper for god eierutøvelse

Prinsipper

1. Staten skal være en aktiv og ansvarlig eier med et langsiktig perspektiv.
2. Staten skal vise åpenhet om statens eierskap, eierutøvelse og stemmegivning på generalforsamling.
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, styre 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. Gitt kompetanse skal staten vektlegge kapasitet og mangfold.
8. Statens eierskap skal utøves i tråd med selskapsrettens prinsipper 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.



Hva vi ønsker dere skal ta med dere

Viktige rammer for statens eierutøvelse

Statens forventninger til selskapene

Hvordan staten følger opp selskapene



Tydelige forventninger til selskapene

- Skal bidra til å nå statens mål som eier.
- Forventningene stilles fra staten som eier til styrene i selskapene.
- Forventningene bidrar til åpenhet om hva staten som eier er opptatt av, og vil følge opp, i eierutøvelsen.
- Selskapenes arbeid med de ulike forventningene bør tilpasses selskapets egenart og hva som er vesentlig for selskapet.
- Styrene må ta aktivt stilling til hva som er vesentlig og hvordan selskapet følger opp forventningene.



Ambisjoner, mål og strategier

- Selskapet utarbeider og implementerer ambisjoner og tydelige mål og strategier.
- FNs bærekraftsmål integreres i selskapets strategier og daglige drift.
- Selskapets risikovurdering er en integrert del av selskapets strategier.
- Definerer tydelige prestasjonsindikatorer og måler selskapets måloppnåelse og gjennomføring av strategiene.



Ansvarlig virksomhet, menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold

- Ledende i arbeidet med ansvarlig virksomhet.
- Risikobaserte aktsomhetsvurderinger i tråd med anerkjente metoder.
- Respektere menneske- og arbeidstakerrettigheter.
- Ledende i arbeidet med anstendige arbeidsforhold i egen virksomhet og i verdikjeden.
- Oppfordre egne ansatte til å fagorganisere seg og fremme retten til fri fagorganisering i hele leverandørkjeden.
- Forankres i styret.



Klima

- Klima integreres i selskapets strategier og planer.
- Mål og tiltak i tråd med Parisavtalen og scope 1-3 (direkte og indirekte utslipp).
- Vitenskapsbaserte mål (SBTi).
- Klimarapportering og klimarisiko (scope 1-3) i tråd med anerkjente standarder (eks. TCFD).



Naturmangfold og økosystemer

- Naturrisiko- og muligheter integreres i selskapets strategier og planer.
- Mål og tiltak for å redusere negativ påvirkning og øke positiv påvirkning på naturmangfold og økosystemer.
- Rapportering i tråd med anerkjente standarder.



Lønn og godtgjørelse

- Konkurransedyktig, men ikke lønnsledende og at hensynet til moderasjon ivaretas.
- Forskjeller i godtgjørelsen til ledende og øvrige ansatte hensyntas i moderasjonsvurderingen, og at selskapet særskilt begrunner høyere lønnsjustering for ledende ansatte enn gjennomsnittlig lønnsjustering for selskapets øvrige ansatte. I vurderingen sees det også hen til kroneverdien av justeringen for øvrige ansatte.
- Kategori 1: maksimal oppnåelig bonus reduseres fra 50 til 25 prosent av fastlønn.
- Kategori 2: ikke egne bonusordninger for ledende ansatte.



Åpenhet og rapportering

- Ledende i arbeidet med åpenhet og rapportering.
- Anerkjente rapporteringsstandarder
- Gir eiere og allmennheten et rettviseende bilde av virksomheten.
- Fremmer åpenhetskultur.
- Åpen om og rapporterer om sektorpolitisk måloppnåelse og effektiv drift.
- Årsrapporten viktigste informasjonskanal, skal gi helhetlig informasjon om selskapet.



Kapitalstruktur og utbytte

- Kapitalstruktur tilpasset selskapets mål, strategier og risiko og normalt på linje med andre veldrevne selskaper i samme bransje.
- De børsnoterte selskapene er åpne om hva de vurderer som hensiktsmessig kapitalstruktur og utbytt nivå til markedet.
- De unoterte selskapene er åpne overfor eier om sine vurderinger av kapitalstruktur og utbytt nivå.
- Staten legger ofte begrensninger på adgang til låneopptak eller utdeling av utbytte for kategori 2-selskaper.



Skatt og forebygging av økonomisk kriminalitet

- Formålstjenlig, veloverveid og begrunnet skattepolicy.
- Åpenhet om hvor økonomiske verdier skapes og skatt betales.
- Systematisk arbeid for å forebygge økonomisk kriminalitet i egen virksomhet og i leverandørkjeden.
- Gode og oppdaterte antikorrupsjonsprogrammer - forankret i styret og tilpasset risikoen i egen virksomhet og hos leverandører og andre forretningsforbindelser.
- Oppdaterte retningslinjer og programmer - forankret i styret og i tråd med god praksis for forebygging av hvitvasking.



Hva vi ønsker dere skal ta med dere

Viktige rammer for statens eierutøvelse

Statens forventninger til selskapene

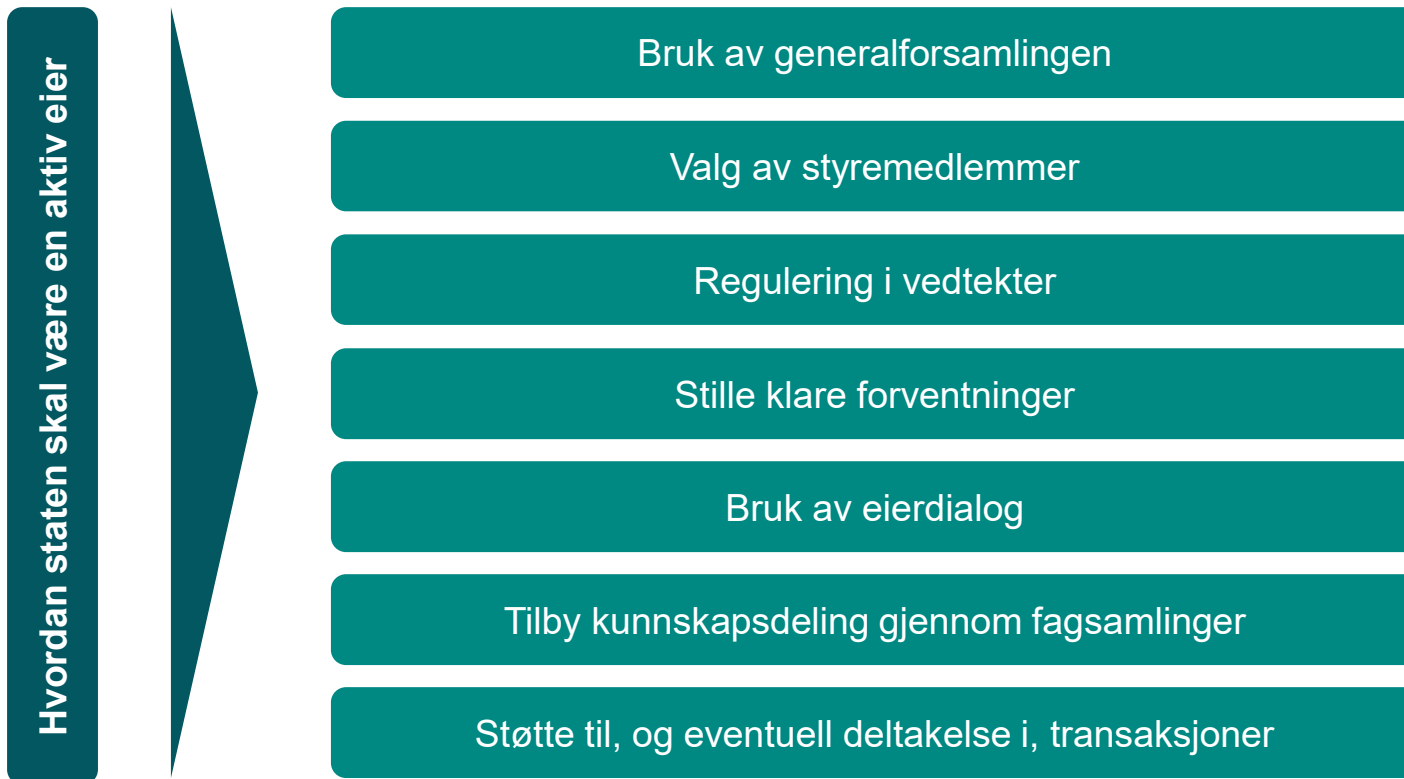
Hvordan staten følger opp selskapene



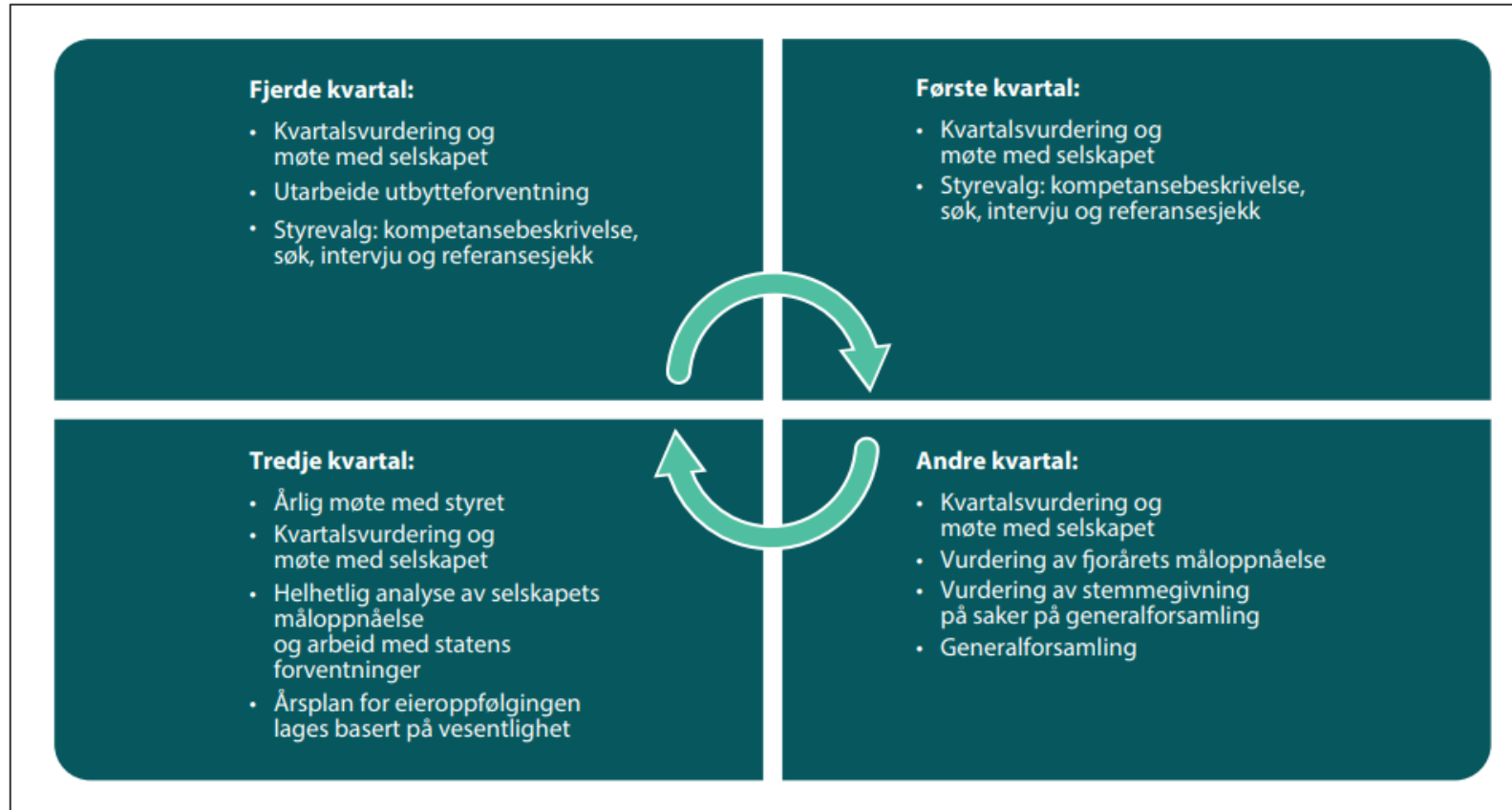
All eierutøvelse skal bidra til statens mål som eier



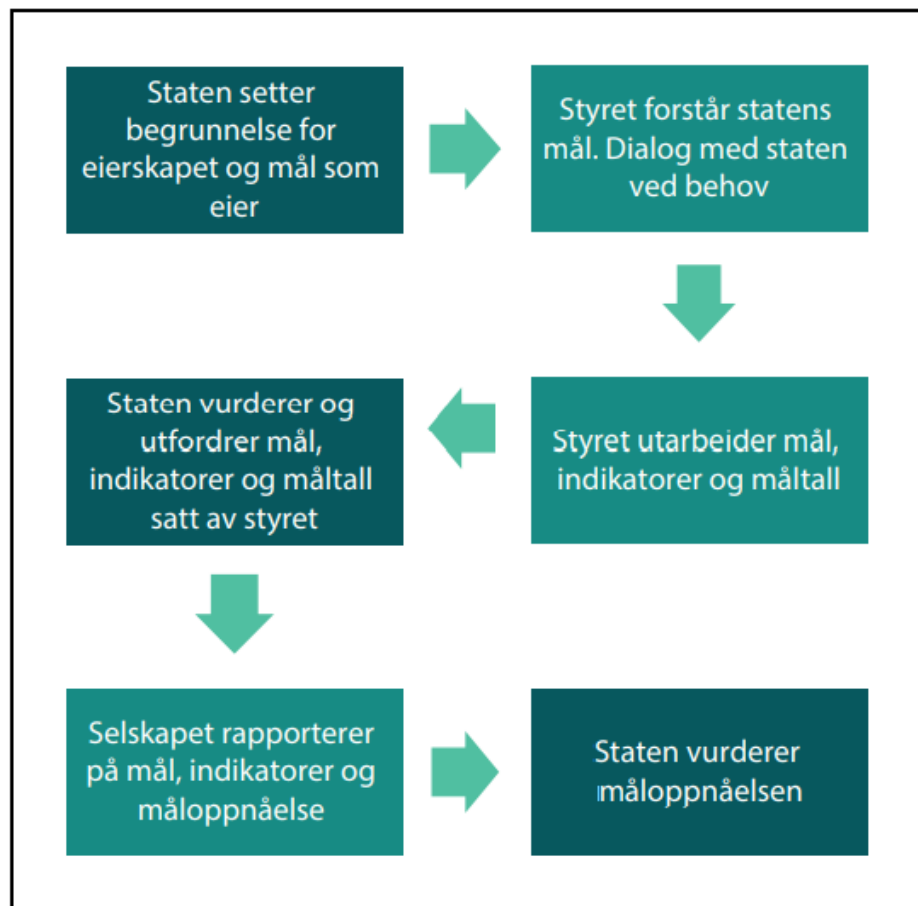
Staten skal være en aktiv og ansvarlig eier med et langsiktig perspektiv



Staten har eierdialog – eiermyndighet utøves på generalforsamling



Vurdering av selskapets måloppnåelse



Oppfølging av høyest mulig avkastning over tid innenfor bærekraftige rammer

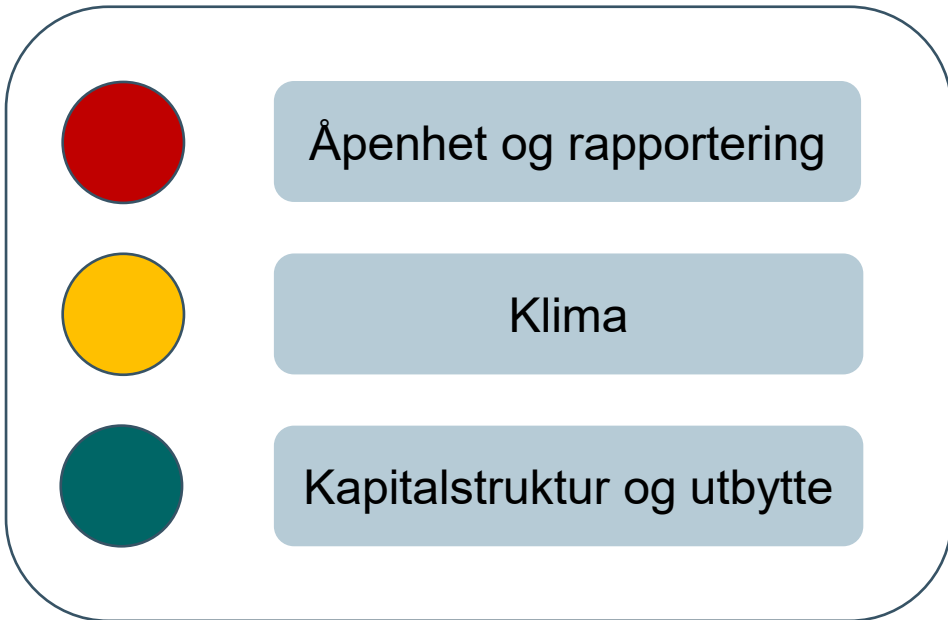
- Normalt en vurdering av utviklingen i verdien av selskapets egenkapital.
- Totalavkastning vurderes opp mot statens avkastningskrav, utviklingen i sammenlignbare selskaper og eventuelle referanseindekser.
- Markedsverdi eller egen verdsettelse.

Oppfølging av bærekraftig og mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål

- Det sektorpolitiske målet varierer mellom selskapene.
- Behov for individuelt tilpasset evaluering av måloppnåelse.
- Måloppnåelse vurderes blant annet basert på rapportering og eierdialogen. Vesentlig med indikatorer og måltall.
- Relevant å se på sammenlignbare virksomheter, utviklingen over tid og andre evalueringer av virksomheten.

Vurdering av selskapets arbeid med statens forventninger

Kun for illustrasjon



Oppfølging ved svak måloppnåelse over tid eller vesentlige avvik fra statens forventninger



Spørsmål eller kommentarer?



Vedlegg



Mangfold, likestilling og inkludering

- Tydelige mål og tiltak for å fremme og utløse verdien av økt mangfold, likestilling og inkludering i alle deler av organisasjonen.
- Delta i fag- og yrkesopplæringen og tilby læreplasser der det er relevant.



Organisering og kultur

- Selskapets organisering er effektiv og fremmer oppnåelse av selskapets mål og støtter selskapets strategier.
- Selskapets kultur bygges, forvaltes og utvikles slik at den fremmer oppnåelse av selskapets mål og støtter selskapets strategier.



Risikostyring

- Effektiv strategisk og operasjonell risikostyring.
- God internkontroll som er integrert i selskapets strategi- og beslutningsprosesser.
- Identifisere, evaluere og rapportere relevant risiko
- Også risiko som ikke enkelt kan tallfestes og som kan være avhengigheter og sårbarheter på tvers av sektorer, ansvarsområder og landegrenser.
- Håndtere, ikke eliminere, risikoer.





Nærings- og
fiskeridepartementet

