



# Seminar for nye styremedlemmer i selskaper med statlig eierandel

NFD v/ Eierskapsavdelingen

27. september 2023



# Et stort og variert direkte statlig eierskap

**69** selskaper

**12** departementer

**1 450** milliarder kroner  
per 31. desember 2022

**332 821** ansatte  
per 31. desember 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, Kristoffer Wist og Reidun Blehr Lånkan i Eierskapsavdelingen, Nærings- og fiskeridepartementet

## **Kl. 11:00-12:15 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. 12:15-13:00 Lunsj**

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

v/Annette Malm Justad, styreleder i bl.a. Store Norske Spitsbergen Kulkompani AS og tidligere Norske Tog AS og Anne Carine Tanum, styreleder i bl.a. Posten Bring AS, Avinor AS og Den Norske Opera & Ballett AS





# Hva forventer staten som eier? Hvordan utøver vi eierskapet?

NFD v/ Eierskapsavdelingen

27. september 2023



# Hva forventer staten som eier? Hvordan utøver vi eierskapet?

Viktige rammer for statens eierutøvelse

Statens forventninger til selskapene

Hvordan staten følger opp selskapene



# 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.
  - Statens begrunnelse for eierskapet og statens mål som eier i hvert enkelt selskap.
  - Statens ti prinsipper for god eierutøvelse.
  - Statens forventninger til styrene i selskapene.
- Eierskapsmeldingen er utgangspunktet for statens eierutøvelse.



# Statens rolle som eier må skilles fra statens andre roller

Regulering og tilsyn	Skatt/avgift	Oppdragsgiver/kjøp	Eierskap
<ul style="list-style-type: none"><li>• Setter rammebetingelser</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Setter rammebetingelser og insentiver</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leveranse iht. bestilling</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Høyest mulig avkastning over tid innenfor bærekraftige rammer.</li><li>• Bærekraftig og mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gjelder alle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gjelder alle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leverandører (egne og eksterne)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 69 selskaper</li></ul>



# Statens mål som eier



Kategori 1

Høyest mulig avkastning over tid innenfor bærekraftige rammer.



Kategori 2

Bærekraftig og mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål.



# Statens begrunnelse for eierskapet og mål som eier: to eksempler

## Kategori 1

**baneservice**

Staten er eier i Baneservice for å ha en leverandør av tjenester innenfor drift, vedlikehold og utbygging av anlegg til banerelatert virksomhet.

Statens mål som eier er høyest mulig avkastning over tid innenfor bærekraftige rammer.

## Kategori 2

HELSE ••• MIDT-NORGE    HELSE ••• VEST  
HELSE ••• NORD    HELSE ••• SØR-ØST

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.

# De sentrale rammene for statens eierutøvelse er samlet i 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 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.



# De sentrale rammene for statens eierutøvelse er samlet i 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.

# De sentrale rammene for statens eierutøvelse er samlet i 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 forventer staten som eier? Hvordan utøver vi eierskapet?

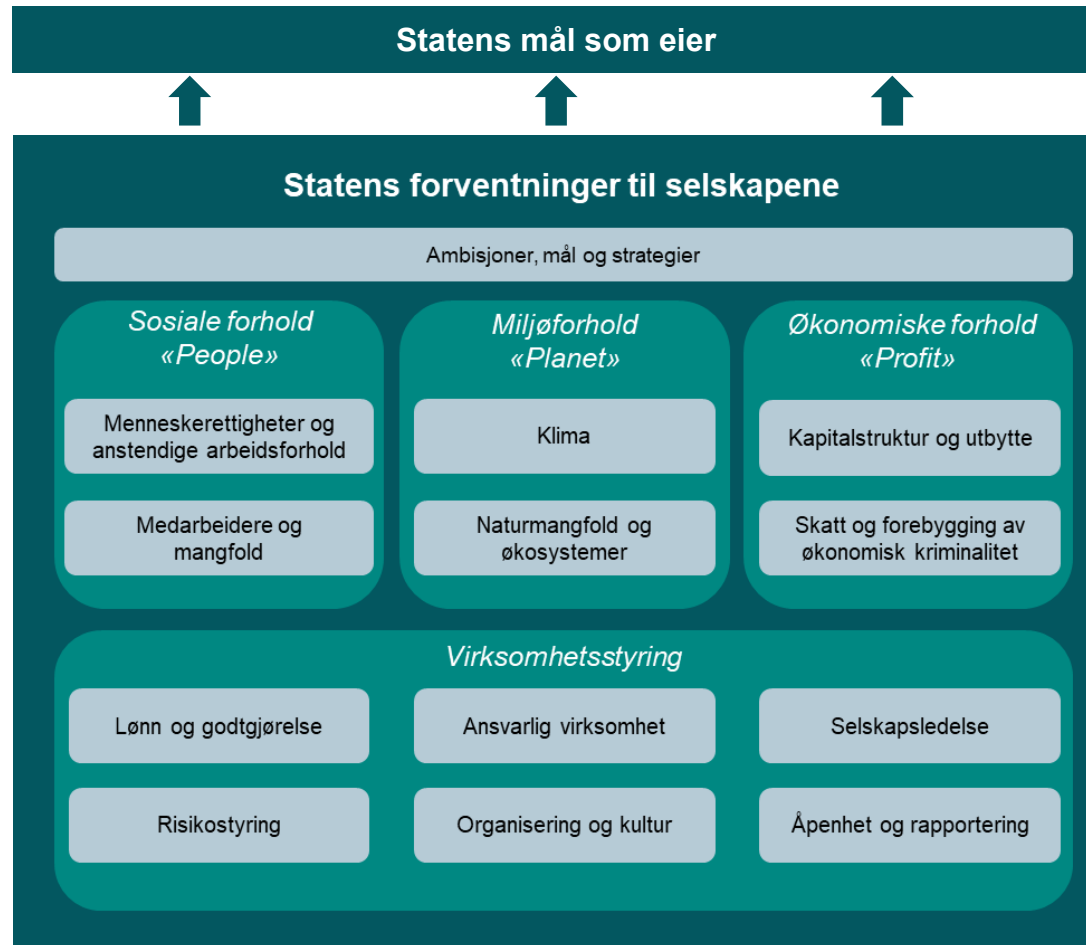
Viktige rammer for statens eierutøvelse

Statens forventninger til selskapene

Hvordan staten følger opp selskapene



# Tydelige forventninger til selskapene



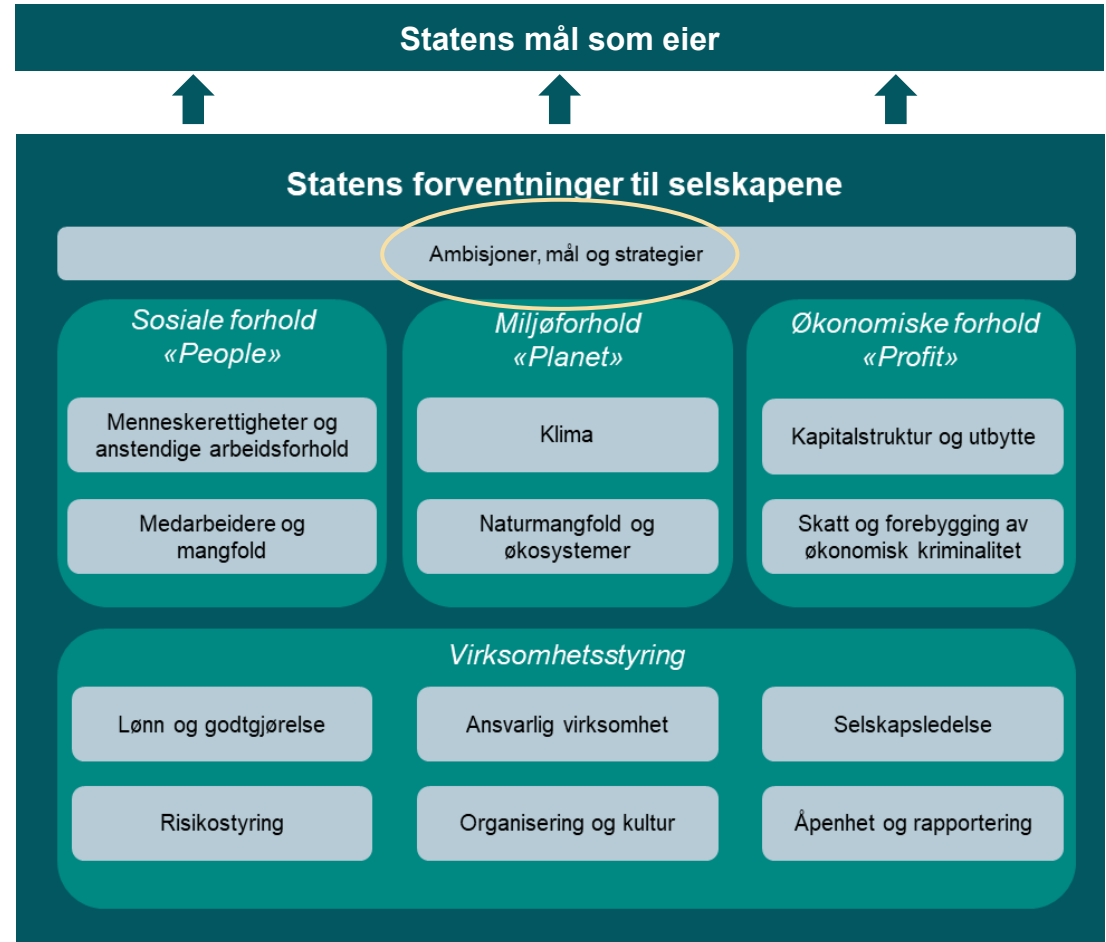
...skal bidra til å nå statens mål som eier...

...og til robuste og konkurransedyktige selskaper også i fremtiden.

....forventningene er rettet til styret.

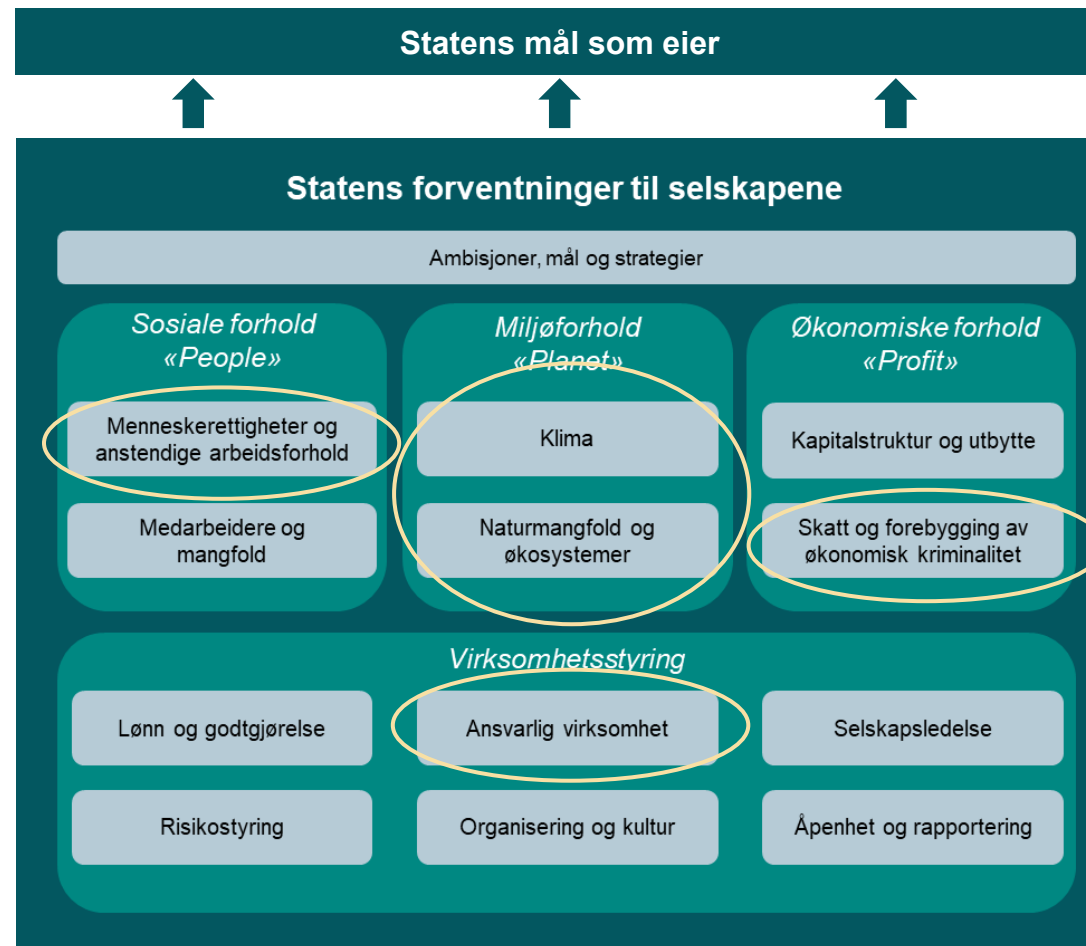
# Ambisjoner, mål og strategier

- Utarbeider og implementerer ambisjoner og tydelige mål og strategier.
- Inkluderer arbeidet med FNs bærekraftsmål i selskapets strategier og arbeider aktivt med å følge dette opp i daglig drift.
- Risikovurdering er en integrert del av selskapets strategier.
- Definerer tydelige prestasjonsindikatorer og måler selskapets måloppnåelse og gjennomføring av strategiene.



# Ansvarlig virksomhet

- Ledende i arbeidet med ansvarlig virksomhet.
- Risikobaserte aktsomhetsvurderinger i tråd med anerkjente metoder.





# Menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold

- 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.



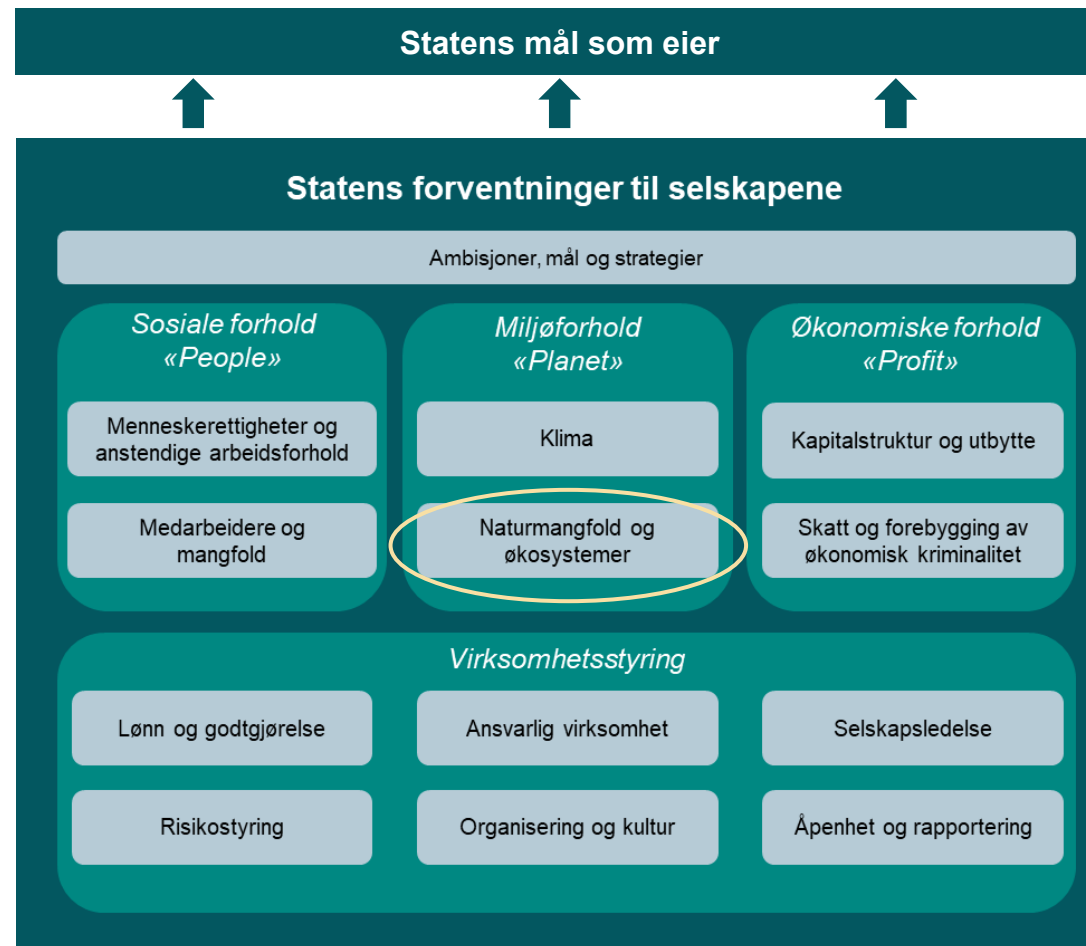
# Klima

- Klimarisiko og - muligheter integreres i strategi og planer.
- Mål og tiltak i tråd med Parisavtalen.
- Vitenskapsbaserte mål der tilgjengelig.
- Rapporterer måloppnåelse, klimagassutslipp (scope 1-3) og klimarisiko i tråd med anerkjente standarder.



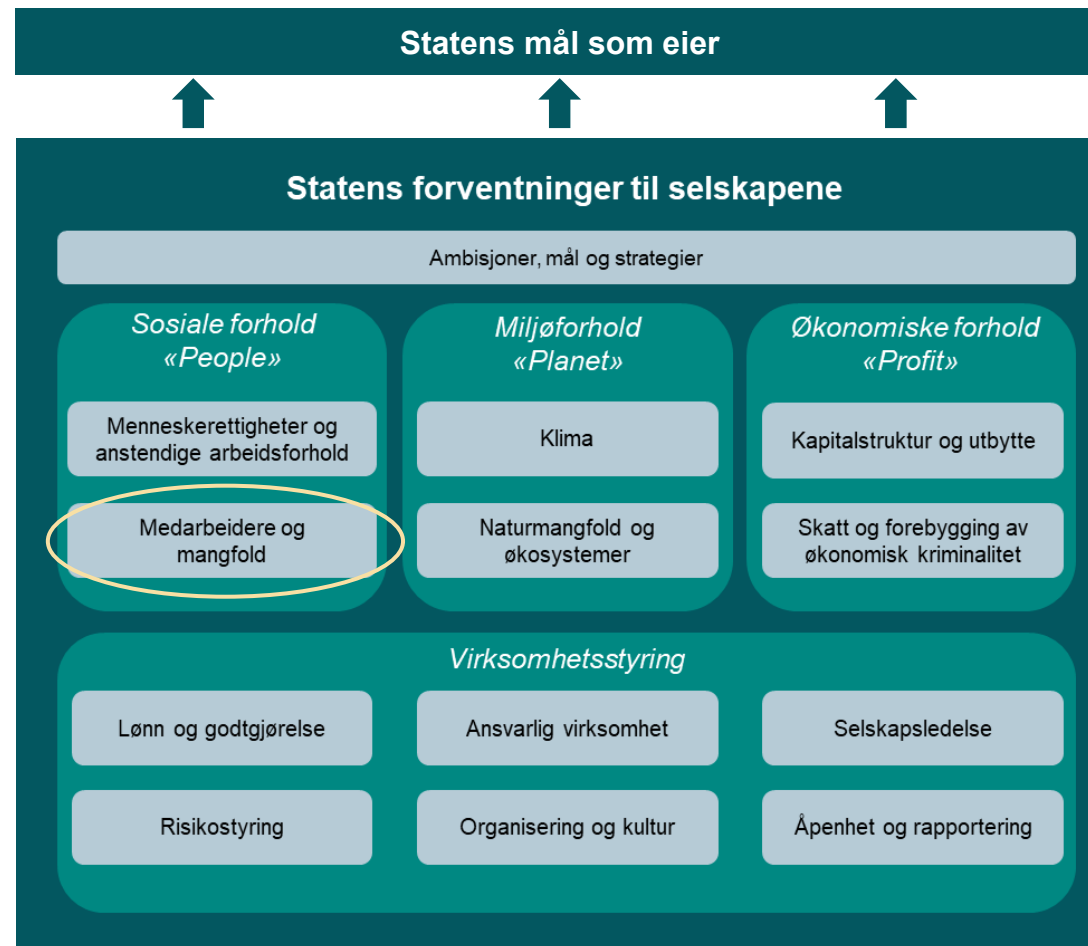
# Naturmangfold og økosystemer

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



# Mangfold, likestilling og inkludering

- Fremme og utløse verdien av økt mangfold, likestilling og inkludering.
- Arbeide planmessig med utvikling og rekruttering av medarbeidere.
- Delta i fag- og yrkesopplæringen og tilby læreplasser der det er relevant.



# Organisering og kultur

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



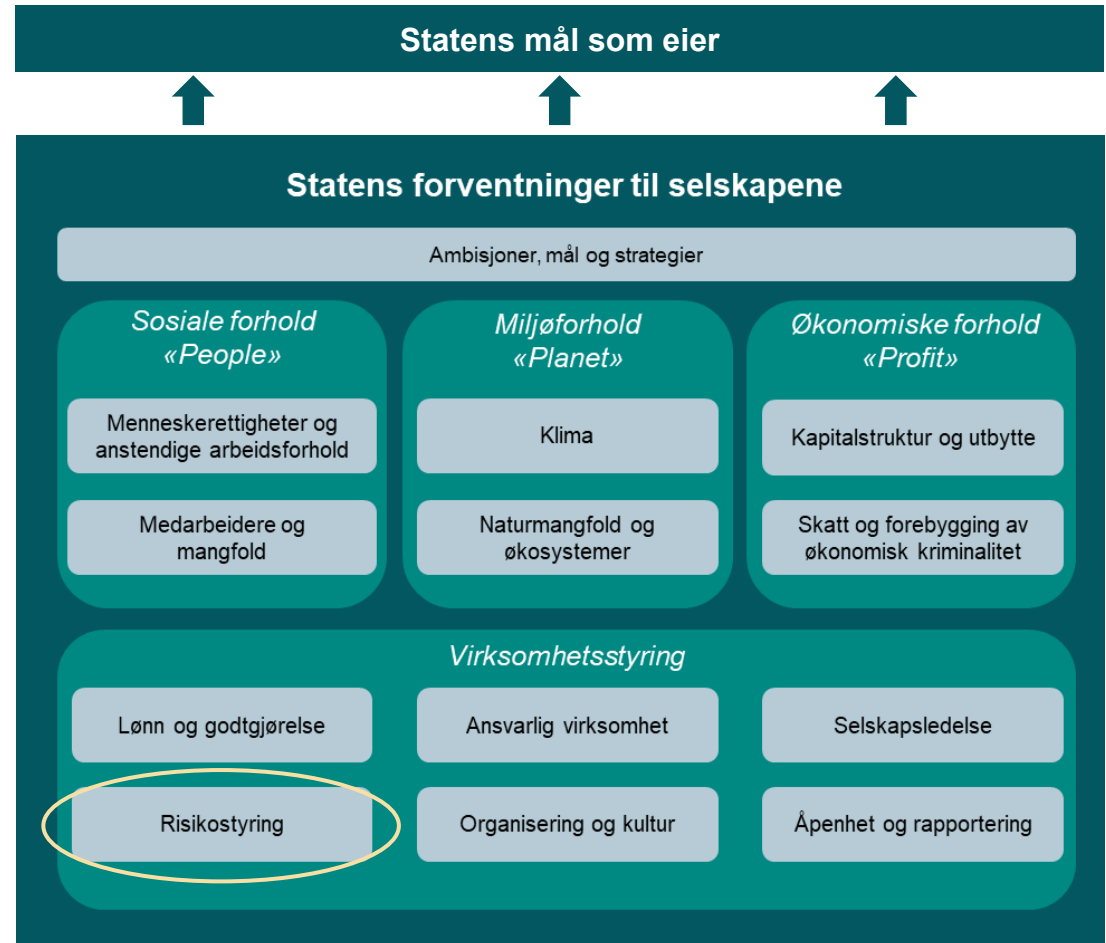
# Skatt og forebygging av økonomisk kriminalitet

- Skattepolicy
- Åpenhet om hvor økonomiske verdier skapes og skatt betales.
- Systematisk arbeid for å forebygge økonomisk kriminalitet i egen virksomhet og i leverandørkjeden.



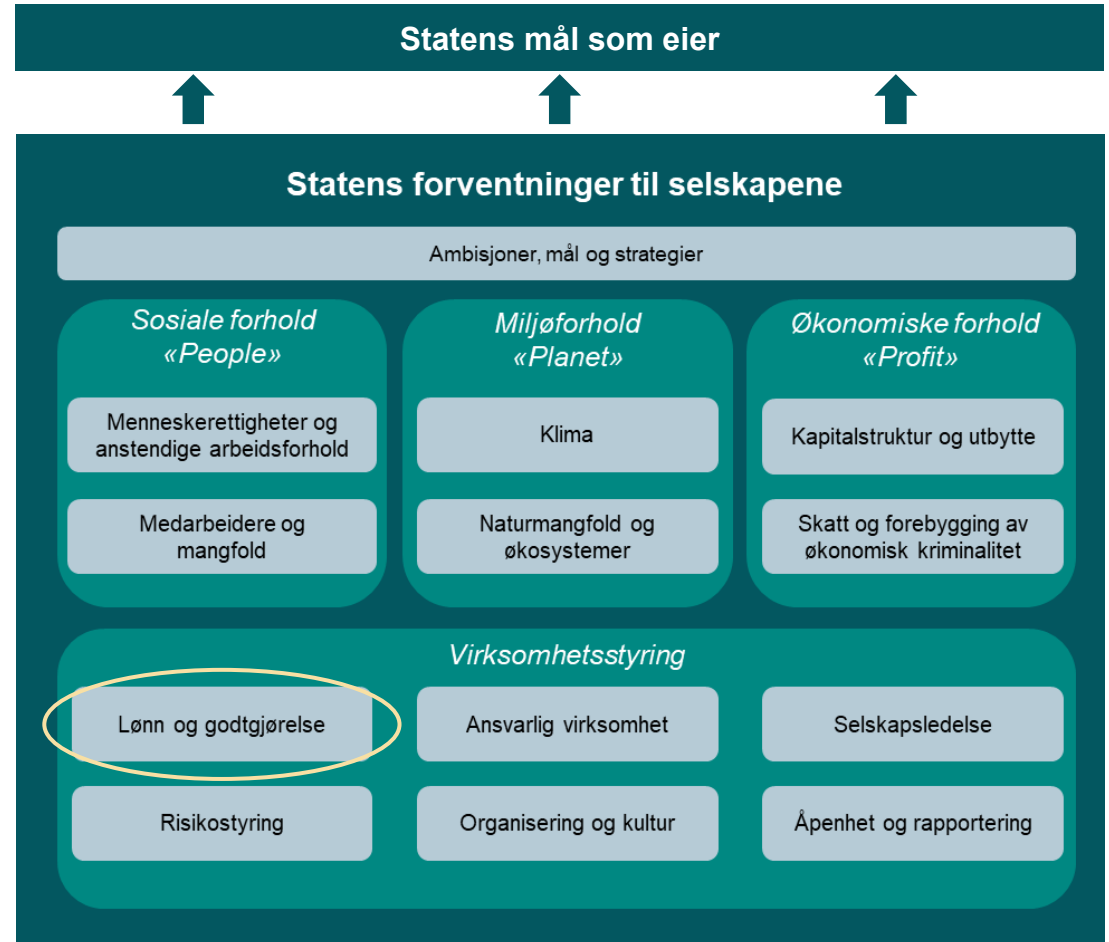
# Risikostyring

- Effektiv strategisk og operasjonell risikostyring
- God internkontroll
- Integrert i selskapets strategi- og beslutningsprosesser



# 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.





# Statens retningslinjer for lederlønn i selskaper med direkte statlig eierandel

- Forventningene til godtgjørelse til ledende ansatte suppleres og utdypes i statens retningslinjer for lederlønn.
- Forventer at selskapene følger statens retningslinjer for lederlønn.
- Kategori 1: maksimal oppnåelig bonus reduseres fra 50 til 25 prosent av fastlønn.
- Kategori 2: ikke egne bonusordninger for ledende ansatte.

## Statens retningslinjer for lederlønn i selskaper med direkte statlig eierandel

(fastsatt av Nærings- og fiskeridepartementet 12. desember 2022<sup>1</sup>)

### DEL I

#### 1 Formål og virkeområde

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

Allmennaksjeloven §§ 6-16 a og 6-16 b med tilhørende forskriftsbestemmelser<sup>4</sup> pålegger styrene i noterte selskaper å utarbeide retningslinjer for godtgjørelse til ledende personer (styrets retningslinjer) samt rapport om godtgjørelse til ledende personer (lønsrapport) som skal behandles av generalforsamlingen. I unoterte selskaper med statlig eierandel vil staten foreslå å fastsette i selskapets vedtekter at allmennaksjelovens bestemmelser om styrets retningslinjer og lønsrapport skal gjelde for selskapet.<sup>5</sup>

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

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

#### 2 Generelle forventninger

Staten forventer at:

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



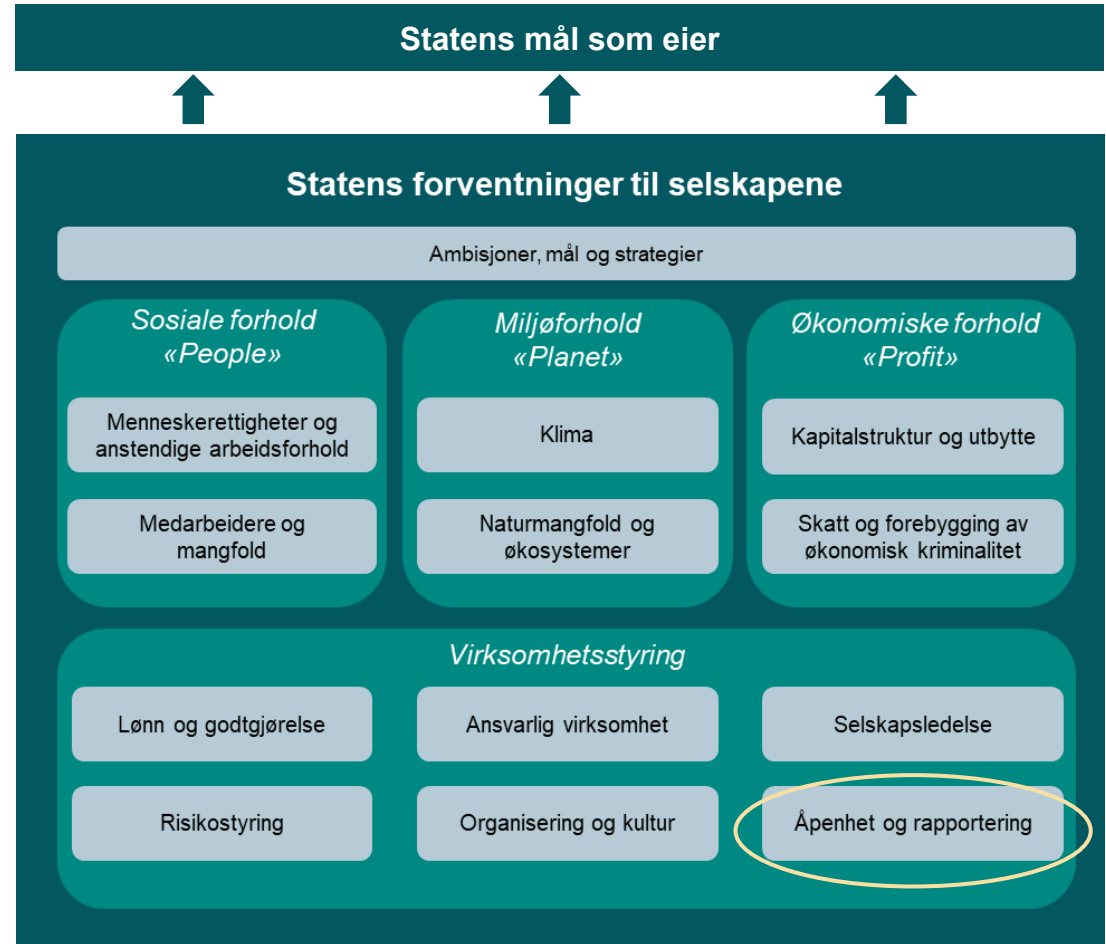
# Kapitalstruktur og utbytte

- Har en kapitalstruktur tilpasset selskapets mål, strategier og risiko og normalt på linje med andre veldrevne selskaper i samme bransje. Selskapet begrunner eventuelle vesentlige avvik fra dette.
- De børsnoterte selskapene er åpne om hva de vurderer som hensiktsmessig kapitalstruktur og utbytt nivå til markedet.
- De unoterte selskapene er åpne overfor eier(e) om sine vurderinger av kapitalstruktur og utbytt nivå.



# Åpenhet og rapportering

- Ledende i arbeidet med åpenhet og rapportering.
- Anerkjente rapporteringsstandarder.
- Fremmer åpenhetskultur.
- Åpen om og rapporterer på alle vesentlige forhold.
- Gir eiere og allmennheten et rettviseende bilde av virksomheten.



# Hva forventer staten som eier? Hvordan utøver vi eierskapet?

Viktige rammer for statens eierutøvelse

Statens forventninger til selskapene

Hvordan staten følger opp selskapene



# All eierutøvelse skal bidra til statens mål som eier

Bruk av generalforsamlingen

Valg av styremedlemmer

Regulering i vedtekter

Stille klare forventninger

Bruk av eierdialog

Tilby kunnskapsdeling gjennom fagsamlinger

Støtte til, og eventuell deltakelse i, transaksjoner

Høyest mulig  
avkastning over tid  
innenfor bærekraftige  
rammer

Bærekraftig og  
mest mulig effektiv  
oppnåelse av  
sektorpolitiske mål

# Innspill gjennom eierdialog – eiermyndighet utøves på generalforsamling

- Godt samspill mellom selskap og eier forutsetter fortrolig og tillitsfull dialog.
- Ta opp forhold, stille spørsmål og formidle synspunkter som selskapet kan vurdere.
- Innspill til selskapet, ikke instruksjer eller pålegg.



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





Nærings- og  
fiskeridepartementet

