



Seminar for nyvalgte styremedlemmer i selskaper med statlig eierandel

Nærings- og fiskeridepartementet v/ Eierskapsavdelingen

9 september 2025



Program

Kl. 10:00-10:10 Velkommen

Ekspedisjonssjef Jan Tore Føsund, Eierskapsavdelingen, Nærings- og fiskeridepartementet

Kl. 10:10-11:05 Statens eierutøvelse. Hva forventer staten som eier? Hvordan utøver vi eierskapet?

Avdelingsdirektør Kristoffer Wist og avdelingsdirektør Margrete Øvrebø, Eierskapsavdelingen, Nærings- og fiskeridepartementet

Kl. 11:05-11:15 Pause

Kl. 11:15-12:30 Styrets rolle og ansvar

Hedvig Bugge Reiersen, partner i Wikborg Rein og Margrethe Buskerud Christoffersen, professor og instituttleder ved Universitetet i Oslo

Kl. 12:30-13:15 Lunsj

Kl. 13:15-14:30 Hvordan arbeider de gode styrene? Erfaringer fra eget styrearbeid

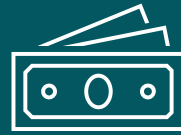
Olaug Svarva, styreleder i DNB Bank ASA og Norfund og Annette Malm Justad, styreleder i bl.a. Store Norske Spitsbergen Kulkompani AS og tidligere Norske Tog AS

Et stort og variert direkte statlig eierskap med betydelige verdier



68

selskaper



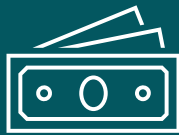
102,4

mrd. kroner
utbytte



4,9 %

avkastning børsnoterte
selskaper



1 319

mrd. kroner
i verdier



343 398

ansatte



5,2 %

egenkapitalrent.
unoterte selskaper



Statens eierutøvelse

Nærings- og fiskeridepartementet v/ Eierskapsavdelingen

9. september 2025





Statens eierutøvelse - agenda

- 1 Rammer for statens eierutøvelse
- 2 Statens forventninger til selskapene
- 3 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.
- Eierskapsmeldingen er utgangspunktet for statens eierutøvelse.
- 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.



Statens mål som eier og kategorisering av selskapene



Kategori 1

(primært i konkurranse med andre)

Høyest mulig avkastning over tid
innenfor bærekraftige rammer.



Kategori 2

(primært *ikke* i konkurranse med andre)

Bærekraftig og mest mulig effektiv
oppnåelse av sektorpolitiske mål.

Kategori 1: Statens begrunnelse for eierskapet og statens mål som eier

Kategori 1

nysnø
Klimainvesteringer

Staten er eier i Nysnø for å bidra til kapitaltilgang for investeringer i tidligfaseselskaper som reduserer klimagassutslipp.

Kategori 1

 telenor

Staten er eier i Telenor for å opprettholde et ledende telekommunikasjonsselskap med hovedkontorfunksjoner i Norge samt å ha kontroll med samfunnskritisk kommunikasjonsinfrastruktur.

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

Kategori 2: Statens begrunnelse for eierskapet og statens mål som eier

Kategori 2



Norsk Tipping

Staten er eier i Norsk Tipping for å legge til rette for et ansvarlig pengespilltilbud, forebygge ne-gative konsekvenser av pengespill og for at mest mulig av inntektene fra selskapets pengespill går til formålene nevnt i pengespilloven.

Statens mål som eier er å kanalisere nordmenns spillelyst inn mot et moderat og ansvarlig tilbud.

Kategori 2

NORGES
SJØMATRÅD

Staten er eier i Norges sjømatråd for å legge til rette for felles markedsføring, markedsinnsikt og markedsadgang som skal bidra til økt volum og større inntekter fra eksport av norsk sjømat.

Statens mål som eier er å maksimere eksportverdien av norsk sjømat.

Bærekraftig og mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål.

Statens eierutøvelse er i tråd med relevant lovgivning, retningslinjer og standarder

- De sentrale rammene for statens eierutøvelse er samlet i statens **ti prinsipper for god eierutøvelse**.
- Prinsippene viser hva selskapene og allmenheten kan forvente av staten som eier.
- Bred politisk enighet over tid om de sentrale rammene for statens eierskap.
- Bred politisk enighet gir forutsigbarhet for selskapene og for kapitalmarkedet og er en styrke for det statlige eierskapet i Norge.

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.

Statens ti prinsipper for god eierutøvelse

- 4 Statens eierutøvelse skal legge til grunn selskapslovgivningens ansvars- og rollefordeling mellom eier, styre og daglig leder, samt allment anerkjente eierstyringsprinsipper og -standarder.
- 6 Styret har ansvaret for å forvalte selskapet. Staten skal vurdere selskapets måloppnåelse og arbeid med statens forventninger og styrets bidrag til dette.

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

- 3 Statens eierutøvelse skal bidra til å nå statens mål som eier. Dette skjer gjennom forventninger til selskapene, stemmegivning på generalforsamling og annen eierutøvelse.
- 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 -standards.
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 rolle som eier må skilles fra statens andre roller

Regulering og tilsyn	Skatt/avgift	Oppdragsgiver/ avtalepart	Eierskap
• Setter ramme- betingelser	• Setter ramme- betingelser og insentiver	• Bestiller iht. behov	• Statens mål som eier
• Gjelder alle		• Leverandører (egne og eksterne)	• 68 selskaper • 13 departementer
• Kategori 2: dialog med staten både i rollen som eier og oppdragsgiver / avtalepart			



Statens eierutøvelse - agenda

- 1 Rammer for statens eierutøvelse
- 2 Statens forventninger til selskapene
- 3 Hvordan staten følger opp selskapene

En sentral del av statens eierpolitikk er tydelige forventninger (*ikke* krav) til selskapene

Måloppnåelse

Ønsker å bidra til å nå statens mål som eier på en bærekraftig og ansvarlig måte.

Åpenhet

Bidrar til åpenhet om hva staten som eier er opptatt av og vil følge opp.

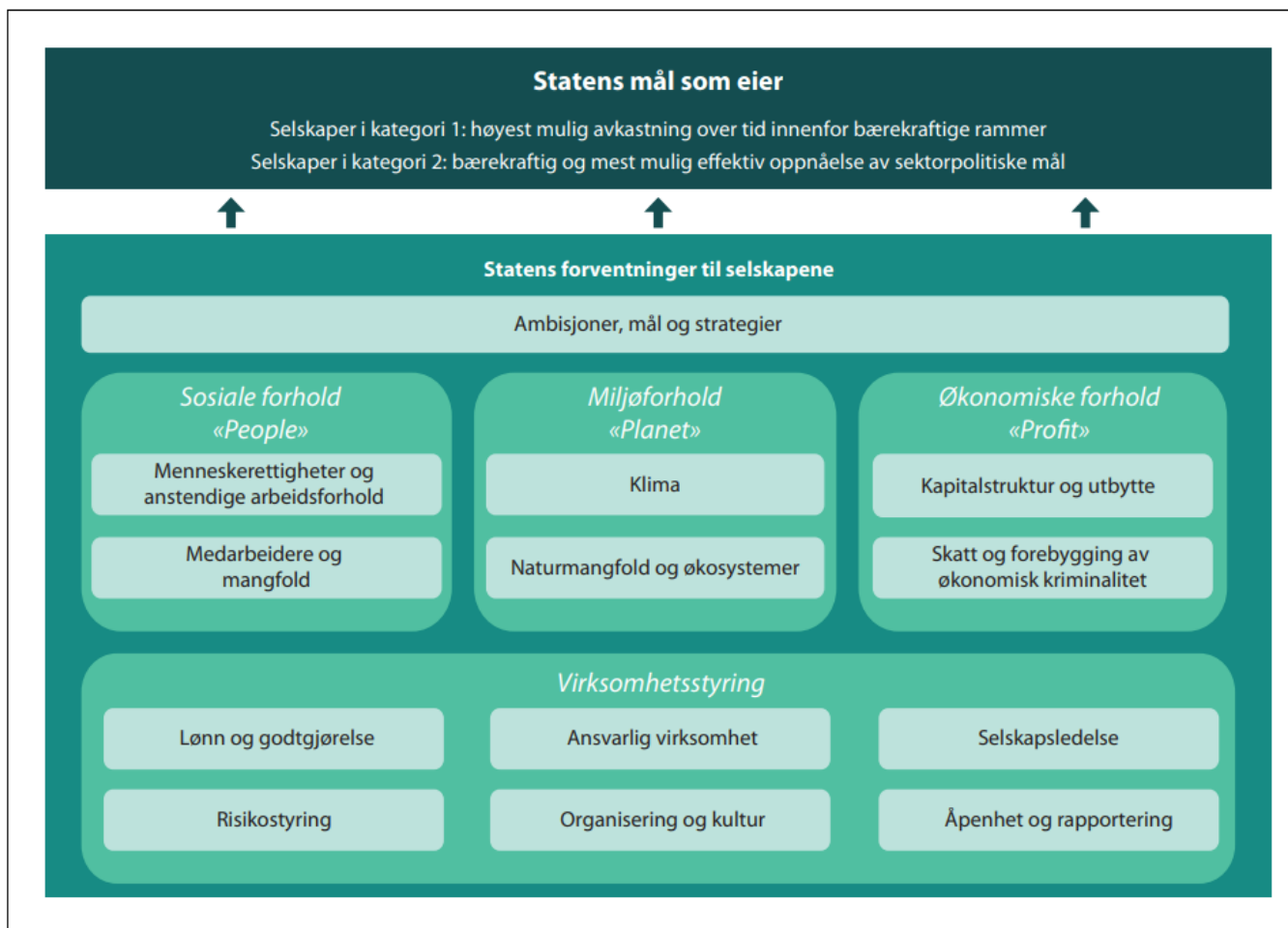
Styrets ansvar

Rettet til styret - styrets ansvar å vurdere om og hvordan selskapet skal arbeide med de ulike forventningene.

Vesentlighet

Arbeidet med de ulike forventningen tilpasses hva som er vesentlig for det enkelte selskap.

En sentral del av statens eierpolitikk er tydelige forventninger (*ikke* krav) til selskapene



Figur 11.1 Statens forventninger til selskapene strukturert i henhold til økonomiske, sosiale og miljømessige forhold samt virksomhetsstyring.

Statens forventninger til selskapene

Tema	Staten forventer at:
Ambisjoner, mål og strategier (11.1)	- Selskapet utarbeider og implementerer ambisjoner og tydelige mål og strategier. - Selskapet inkluderer arbeidet med FNs bærekraftsmål i selskapets strategier og arbeider aktivt med å følge dette opp i daglig drift. - Selskapets risikovurdering er en integrert del av selskapets strategier. - Selskapet definerer tydelige prestasjonsindikatorer og måler selskapets måloppnåelse og gjennomføring av strategiene.
Ansvarlig virksomhet (11.2)	- Selskapet er ledende i arbeidet med ansvarlig virksomhet. - Selskapet gjennomfører aktsomhetsvurderinger i tråd med anerkjente metoder.
Menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold (11.3)	- Selskapet respekterer menneskerettigheter og arbeidstakerrettigheter og er ledende i arbeidet med anstendige arbeidsforhold i selskapets egen virksomhet og i leverandørkjeden. - Selskapet oppfordrer egne ansatte til å organisere seg og fremmer retten til fri fagorganisering i leverandørkjeden.
Klima (11.4)	- Selskapet identifiserer og håndterer risiko og muligheter knyttet til klima og integrerer dette i selskapets strategier. - Selskapet setter mål og iverksetter tiltak for reduksjon i klimagassutslipp på kort og lang sikt i tråd med Parisavtalen, og rapporterer om måloppnåelse. Målene er vitenskapsbaserte der dette er tilgjengelig. - Selskapet rapporterer på direkte og indirekte klimagassutslipp og klimarisiko, og benytter anerkjente standarder for rapportering på klimagassutslipp og klimarisiko.
Naturmangfold og økosystemer (11.5)	- Selskapet identifiserer og håndterer risiko og muligheter knyttet til natur og integrerer dette i selskapets strategier. - Selskapet setter mål og iverksetter tiltak for å redusere egen negativ påvirkning og øke positiv påvirkning på naturmangfold og økosystemer, og rapporterer om måloppnåelse. - Selskapet benytter anerkjente standarder for rapportering av naturrisiko og påvirkning på naturmangfold og økosystemer.
Skatt og forebygging av økonomisk kriminalitet (11.6)	- Selskapet har en formålstjenlig, veloverveid og begrunnet skattepolicy og er åpen om hvor økonomiske verdier skapes og hvor skatt betales. - Selskapet arbeider systematisk for å forebygge økonomisk kriminalitet som korrupsjon og hvitvasking i egen virksomhet og i leverandørkjeden.
Kapitalstruktur og utbytte (11.7)	- Selskapet 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 utbyttelnivå til markedet. De unoterte selskapene er åpne overfor eier(e) om sine vurderinger av kapitalstruktur og utbyttelnivå.
Organisering og kultur (11.8)	- 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.

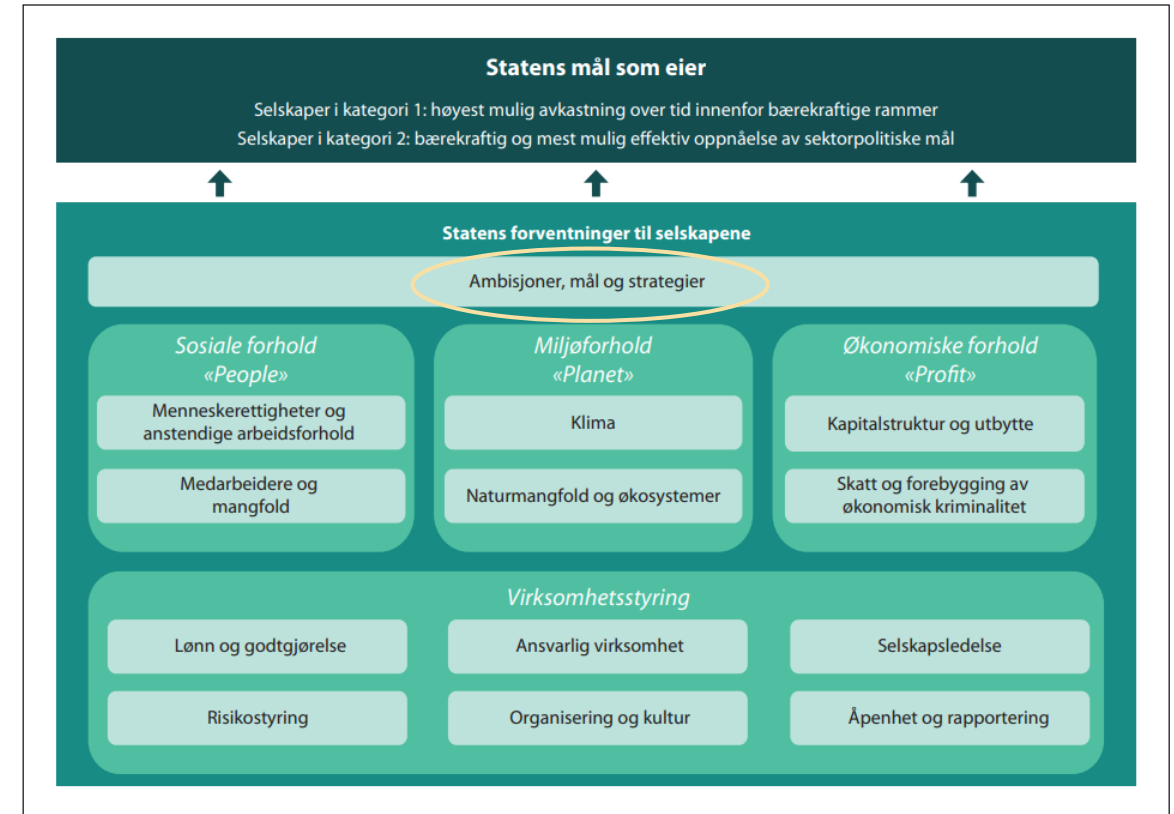
Statens forventninger til selskapene

Tema	Staten forventer at:
Medarbeidere og mangfold (11.9)	- Selskapet har tydelige mål og tiltak for å fremme og utløse verdien av økt mangfold, likestilling og inkludering i alle deler av organisasjonen. - Selskapet arbeider planmessig med utvikling og rekruttering av medarbeidere i tråd med selskapets mål og strategier. - Selskapet benytter fag- og yrkesopplæring og læreplaner, der dette er relevant for selskapets tilgang til riktig kompetanse på kort og lang sikt.
Lønn og godtgjørelse (11.10)	- Godtgjørelsen og andre incentiver i selskapet fremmer oppnåelse av selskapets og eiers mål. - Godtgjørelsen til ledende ansatte er konkurransedyktig, men ikke lønnsledende og at hensynet til moderasjon ivaretas. - Hovedelementet i godtgjørelsesordningen til ledende ansatte er fastlønn. - Godtgjørelsen til ledende ansatte ikke er urimelig, gir uheldige virkninger for selskapet eller svekker selskapets omdømme. - Selskapet er åpen om utforming av, nivå på og utvikling i godtgjørelsen til ledende ansatte, herunder at godtgjørelsesordningene er klart forståelige for eiere, ledende ansatte og andre interessenter. - Forskjeller i godtgjørelsen til ledende ansatte og øvrige ansatte hensyntas i moderasjonsvurderingen, og at selskapet særskilt begrunner høyere lønnsjustering for ledende ansatte enn gjennomsnittlig lønnsjustering for selskapets øvrige ansatte. I denne vurderingen sees det også hen til kronemessig lønnsvekst for øvrige ansatte. - Selskapet følger statens retningslinjer for lederlønn i selskaper med direkte statlig eierandel.
Risikostyring (11.11)	Selskapet har effektiv strategisk og operasjonell risikostyring og god internkontroll som er integrert i selskapets strategi- og beslutningsprosesser.
Selskapsledelse (11.12)	- Selskapet følger Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse, der den er relevant og tilpasset selskapets virksomhet. - Styret følger ledende praksis for godt styrearbeid tilpasset selskapets virksomhet.
Åpenhet og rapportering (11.13)	- Selskapet er ledende i arbeidet med åpenhet og rapportering og benytter anerkjente rapporteringsstandarder. - Selskapet fremmer en åpenhetskultur og er åpen om og rapporterer på alle vesentlige forhold slik at informasjonen gir eiere og allmennheten et rettviseende bilde av virksomheten.

Eksempel på statens forventninger - ambisjoner, mål og strategier

Staten forventer at:

- Selskapet utarbeider og implementerer ambisjoner og tydelige mål og strategier.
- Selskapet inkluderer arbeidet med FNs bærekraftsmål i selskapets strategier og arbeider aktivt med å følge dette opp i daglig drift.
- Selskapets risikovurdering er en integrert del av selskapets strategier.
- Selskapet definerer tydelige prestasjonsindikatorer og måler selskapets måloppnåelse og gjennomføring av strategiene.



Figur 11.1 Statens forventninger til selskapene strukturert i henhold til økonomiske, sosiale og miljømessige forhold samt virksomhetsstyring.



Statens eierutøvelse - agenda

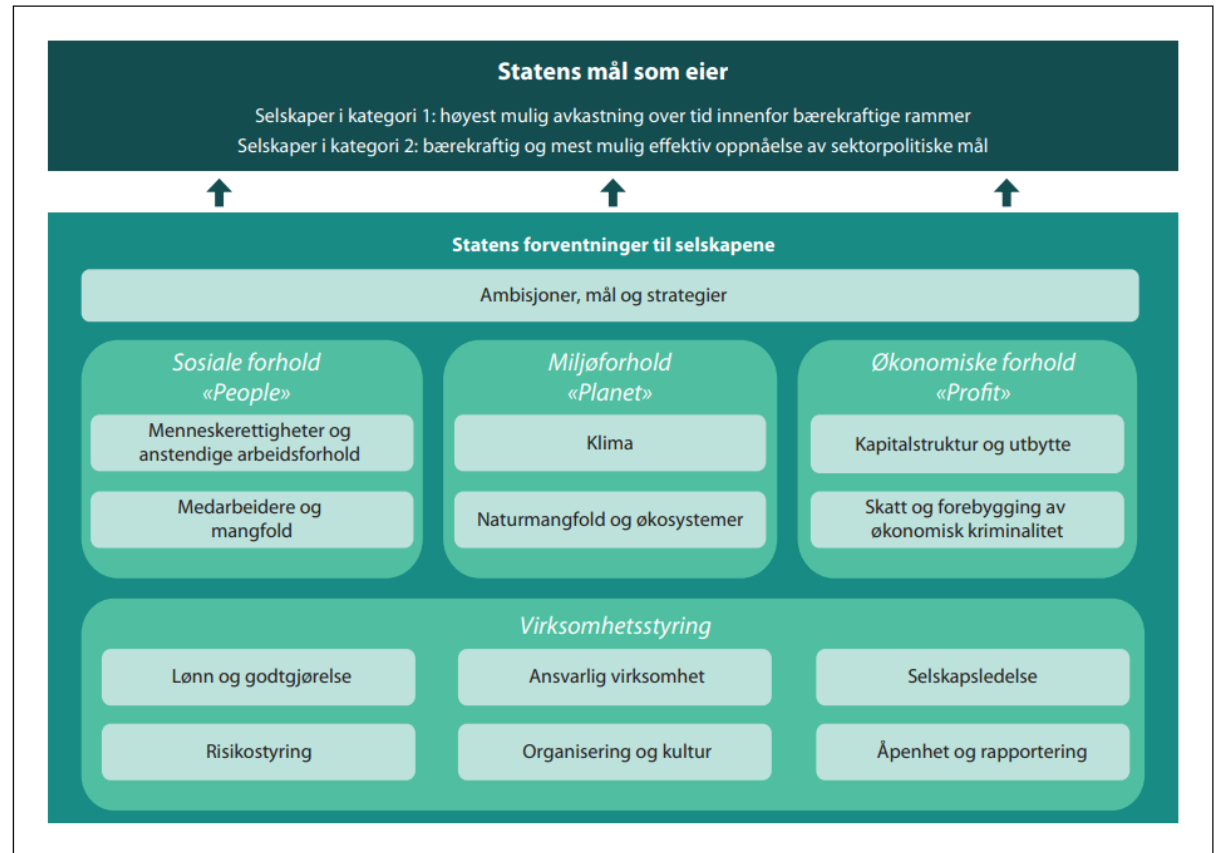
- 1 Rammer for statens eierutøvelse
- 2 Statens forventninger til selskapene
- 3 Hvordan staten følger opp selskapene

All eierutøvelse skal bidra til statens mål som eier



Følge opp styrene på måloppnåelse og arbeid med statens forventninger

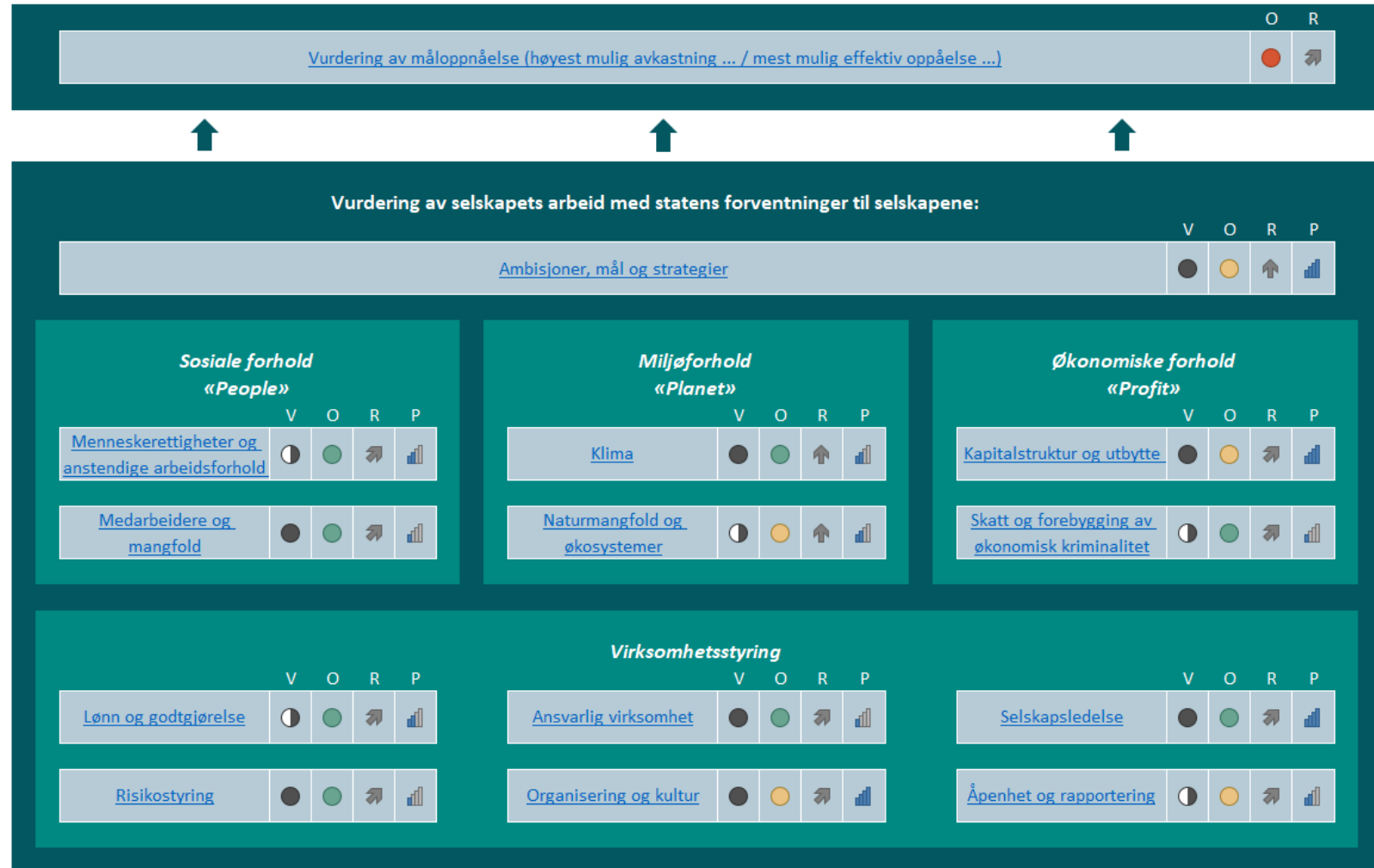
- For å kunne ta gode beslutninger på generalforsamlingen, og følge opp eierskapet på en god måte, er det sentralt at staten har en god forståelse av selskapenes måloppnåelse og arbeid med statens forventninger.
 - Vurderinger av måloppnåelse og arbeid med statens forventninger gjøres løpende og oppsummeres normalt årlig.
 - Dette danner grunnlaget for statens prioriteringer i eieroppfølgingen det kommende året.
 - Prioriteringene tar utgangspunkt i hvilke forventninger som vurderes å være vesentlige for selskapenes måloppnåelse og områder hvor staten best kan bidra til dette.



Figur 11.1 Statens forventninger til selskapene strukturert i henhold til økonomiske, sosiale og miljømessige forhold samt virksomhetsstyring.

Følge opp styrene på måloppnåelse og arbeid med statens forventninger

Kun for illustrasjon



Eksempler på spørsmål

Ambisjoner, mål og strategier

Forstår selskapet sin strategiske posisjon?

Har selskapet definert hvilken posisjon det søker å ta?

Er det definert tydelige prestasjonsindikatorer på de vesentlige områdene?

Har selskapet mål på sektorpolitisk måloppnåelse og effektivitet?

Kommuniserer selskapet sin strategi på en tydelig måte?

Er selskapet bevisst på valg av risikonivå i utarbeidelse av strategien?

Eksempler på spørsmål

Ansvarlig virksomhet

Er arbeidet med ansvarlig virksomhet godt integrert i selskapets strategi, policy/retningslinjer og avtaleverk?

Har selskapet en tilfredsstillende interessedialog?

Gjennomfører selskapet gode aktsomhetsvurderinger i tråd med anerkjente metoder?

Er det behov for å gjøre skjerpede aktsomhetsvurderinger?

Eksempler på spørsmål

Klima

Er arbeidet med klima integrert i strategi, retningslinjer, policy og avtaleverk?

Har selskapet satt klimamål?

Har selskapet gjort en vurdering av hvordan egen virksomhet påvirker klima og motsatt?

Benytter selskapet anerkjente rapporteringsstandarder for rapportering om klimagassutslipp og klimarisiko?

Eksempler på spørsmål

Vurdering av måloppnåelse

Er selskapets avkastning høyere enn statens avkastningskrav?

Er selskapets avkastning god sammenlignet mot peers/referanseindeks mv.?

Har styret og ledelsen iverksatt strategiske tiltak dersom avkastningen er lavere enn mål?

Har selskapet god sektorpolitisk måloppnåelse og effektiv drift?

Er styret og ledelsen oppmerksom på hva som kan gi lavere sektorpolitisk måloppnåelse/mindre effektiv drift?

Eksempler på spørsmål

Vurdering av måloppnåelse i kategori 2-selskaper - DFØs resultatkjede

Utenfor virksomheten

Samfunnseffekt

Effekter som følger av brukermålet; trenger ikke å handle om hele samfunnet.

Brukereffekt

Synlige effekter/endring hos brukerne/kundene, eks. endrede holdninger, adferd, markedssituasjon.

Innenfor virksomheten

Produkt / tjeneste

Betegner det virksomheten **leverer ut til brukerne/kundene** eller eventuelt andre virksomheter. Eks. allmennkringkasting, jernbaneinfrastruktur mv.

Aktivitet

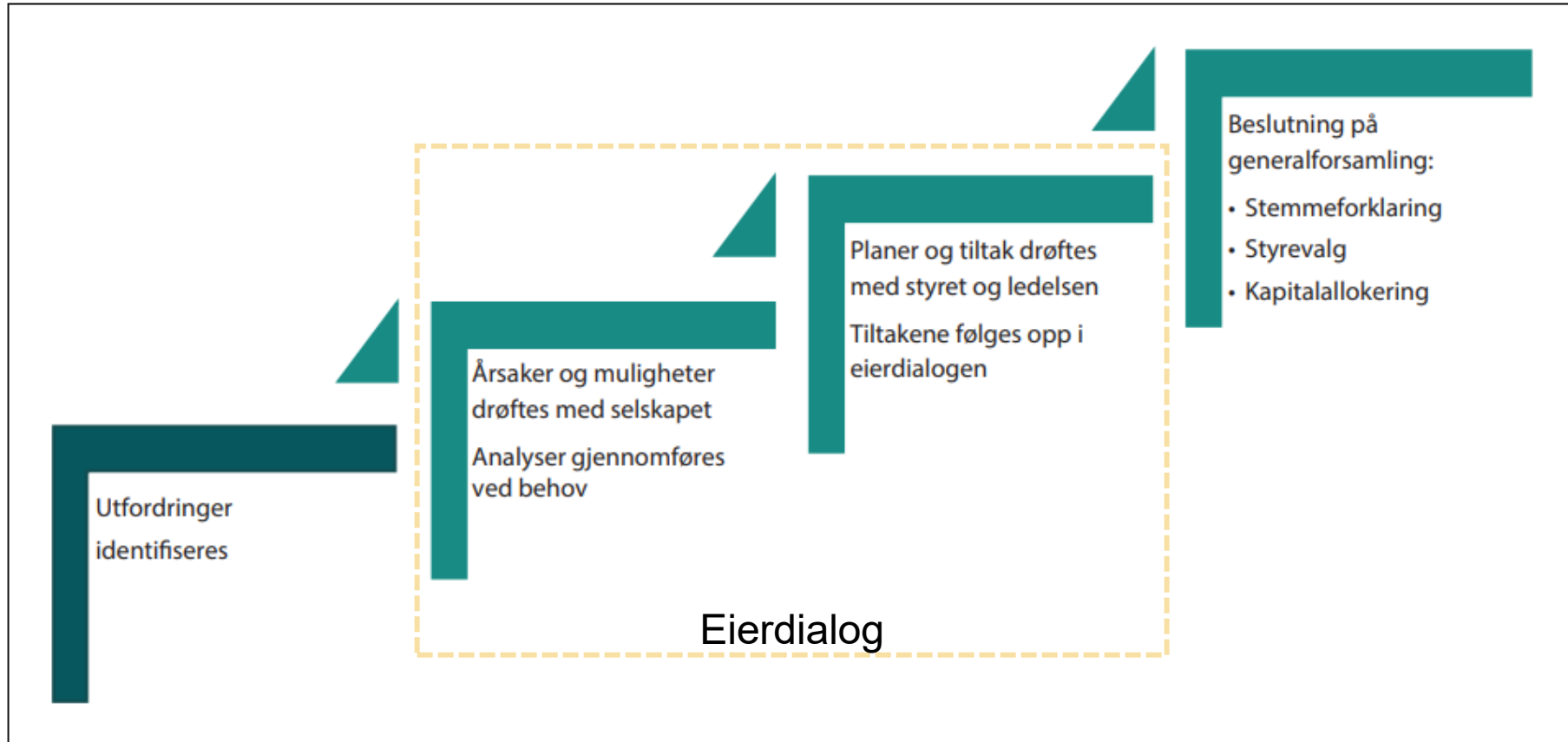
Innsatsfaktorene brukes til å gjennomføre **aktiviteter** eller arbeidsprosesser internt i virksomheten eks. tv-produksjon, planleggingsarbeid, mv.

Innsatsfaktorer

Ressursene virksomheten har til rådighet eller må anskaffe: eks. mennesker (kompetanse), bygg, infrastruktur og finansielle ressurser.



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



All eierutøvelse skal bidra til statens mål som eier



Eierutøvelse gjennom eierdialog - eiermyndighet utøves på generalforsamling

Et godt **samspill** mellom selskap og eier forutsetter en **fortrolig og tillitsfull** dialog.

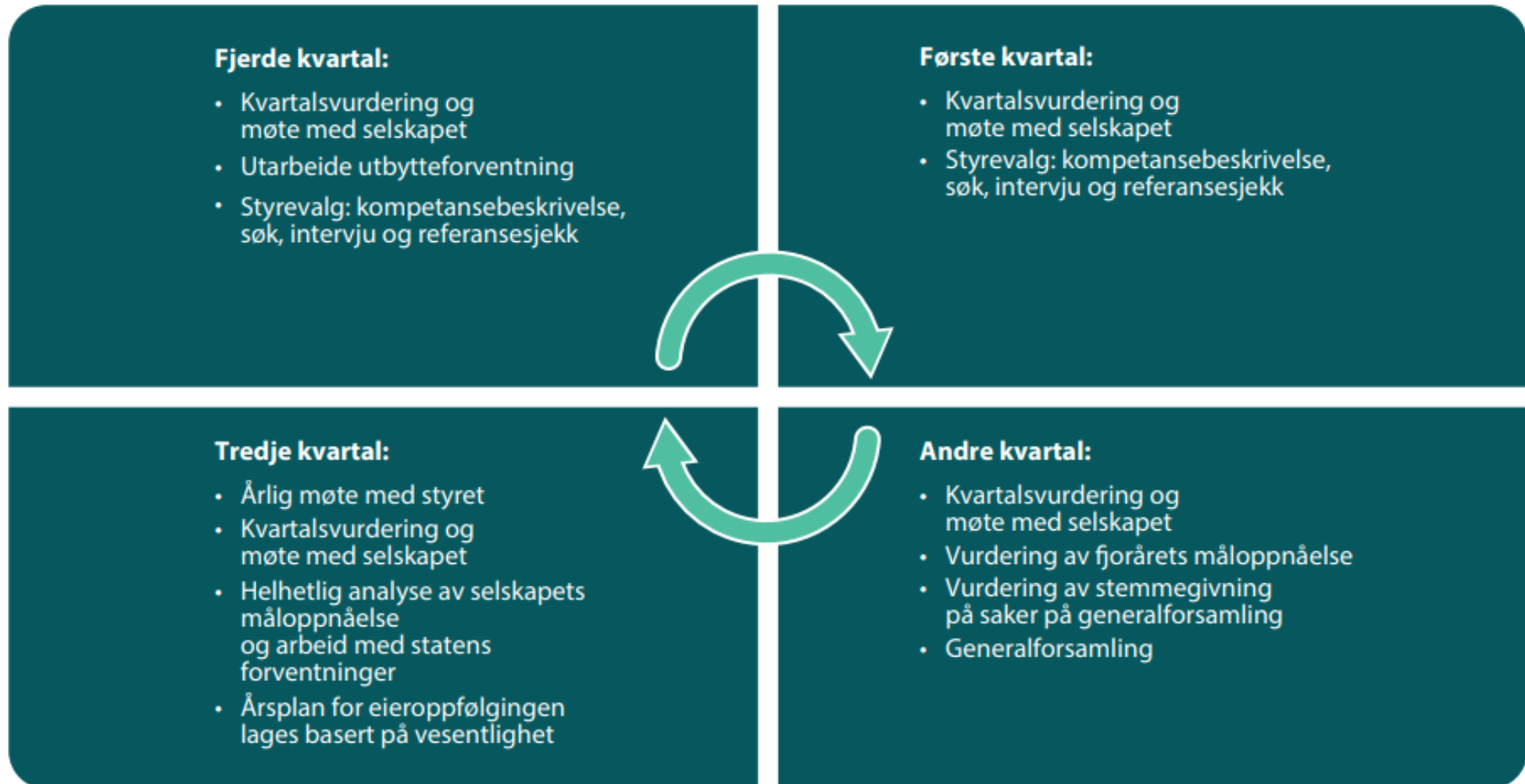
Ta opp forhold, stille spørsmål og formidle synspunkter som **selskapet kan vurdere**.



Kun **innspill** til selskapet, **ikke instruks**er eller pålegg.

Saker som krever tilslutning fra eierne, må **behandles på generalforsamlingen**.

Eksempel på statens eieroppfølging gjennom året



Eierskapsavdelingen – eierdialog i 2024*



291 møter

i 2024.

27 dager med
bedriftsbesøk.



«Måloppnåelse» ble diskutert i
132 møter.

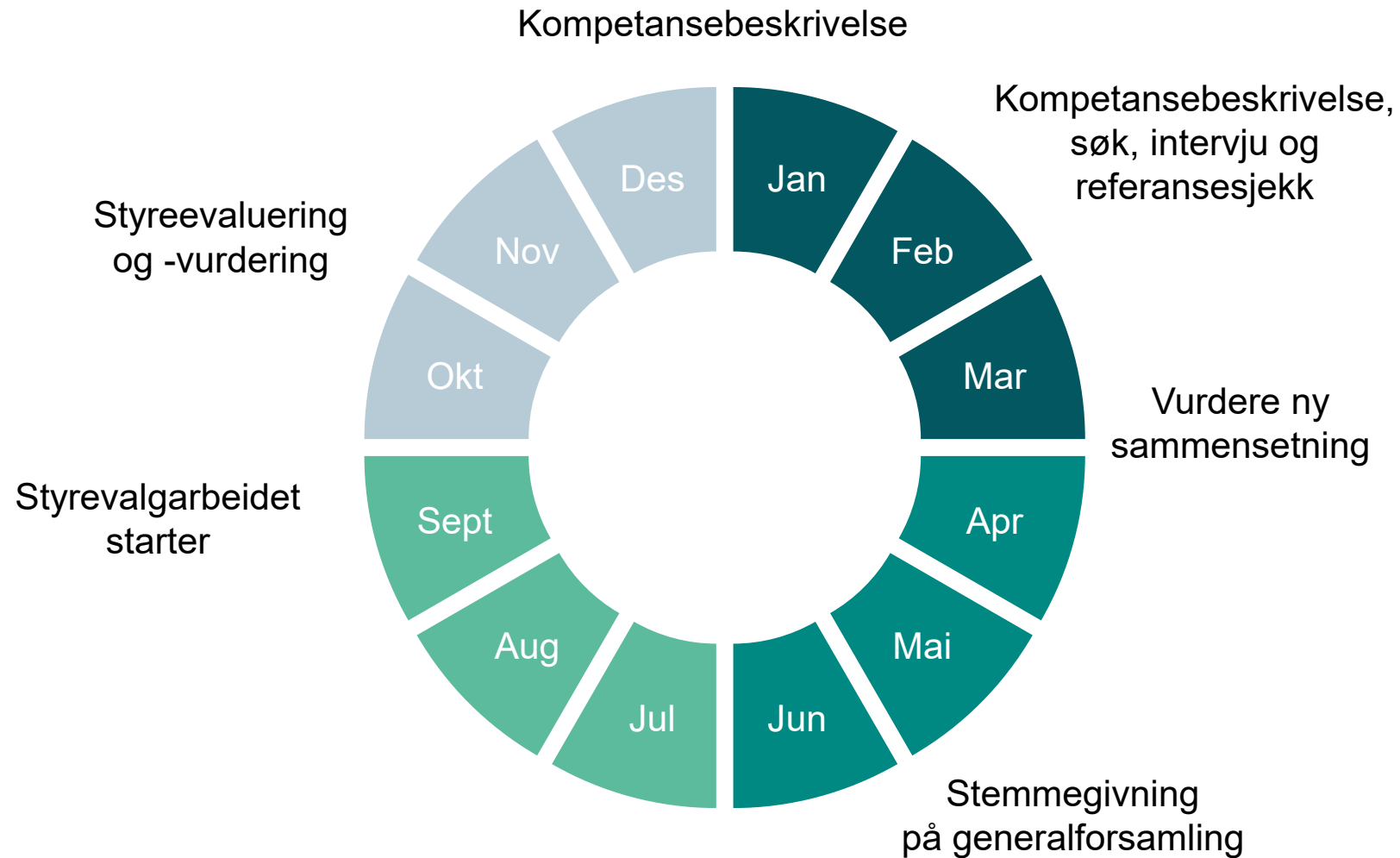


I snitt **15** møter
med hvert selskap.



Selskapets «ambisjoner, mål og
strategi» ble diskutert i **132**
møter.

Statens arbeid med styrevalg



Staten bruker sin eiermyndighet gjennom stemmegivning på generalforsamlingen





eierskap.no

Les om statlig eierskap og se tallene



Regjeringen.no

Søk

Søk

Tema ▼ Dokument ▼ Aktuelt ▼ Departement ▼ Regjering ▼

Forsiden • Tema ▼ • Næringsliv ▼

Del Skriv ut

Statlig eierskap

Staten er en betydelig eier i Norge. Staten har direkte eierskap, forvaltet gjennom departementene, i 68 selskaper.



Hvorfor staten eier

Artikkel

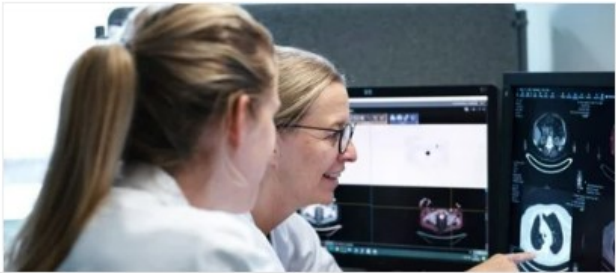
Regjeringen har en pragmatisk tilnærming til hva staten skal eie.



Hva staten eier

Artikkel

Staten har direkte eierskap, forvaltet gjennom departementene, i 68 selskaper.







Nærings- og
fiskeridepartementet

