



Fagsamling: Statens ulike roller – hvordan håndtere dette på en god måte?

Nærings- og fiskeridepartementet v/ Eierskapsavdelingen

6. november 2025



Program

Kl. 11:00-11:30 **Registrering og enkel lunsj**

Kl. 11:30-11:40 **Velkommen**

Ekspedisjonssjef Jan Tore Føsund, Eierskapsavdelingen, Nærings- og fiskeridepartementet

Kl. 11:40-11:50 **Statens eierpolitikk. Hvordan skille statens rolle som eier fra statens øvrige roller?**

Avdelingsdirektør Margrete Øvrebø og seniorrådgiver Kristine Veierland, Eierskapsavdelingen, Nærings- og fiskeridepartementet

Kl. 11:50-12:35 **Selskapscase. Hvordan skilles statens roller for Andøya Space, Space Norway og Enova?**

Avdelingsdirektør Mari Ytrehus Moldestad, Forsknings- og innovasjonsavdelingen, NFD og rådgiver Marie Flood, Bærekraft- og omstillingsavdelingen, Klima- og miljødepartementet

Moderator: avdelingsdirektør Lars Mattis Hanssen, Eierskapsavdelingen

Kl. 12:35-12:50 **Pause**



Program

- Kl. 12:50-13:50** **Hvordan håndtere statens ulike roller på en god måte? Erfaringer fra eget styrearbeid og ledelse.**
- Annette Malm Justad, styreleder i bl.a. Store Norske Spitsbergen Kulkompani AS og tidligere Norske tog AS og Jan Morten Ertsaas, administrerende direktør SIVA – Selskapet for Industrivekst SF, styreleder Norske tog AS og bl.a. tidligere adm.dir. Store Norske Spitsbergen Kulkompani AS.
- Moderator: avdelingsdirektør Kristoffer Heimland Wist, Eierskapsavdelingen
- Kl. 13:50-14:20** **Workshop med fiktive selskapscase: hva kjennetegner god håndtering av statens ulike roller?**
- Seniorrådgiver Kristine Veierland, Eierskapsavdelingen
- Kl. 14:20-14:30** **Oppsummering workshop**
- Avdelingsdirektør Margrete Øvrebø og seniorrådgiver Kristine Veierland, Eierskapsavdelingen



Fagsamling: Statens ulike roller – hvordan håndtere dette på en god måte?

Nærings- og fiskeridepartementet v/ Eierskapsavdelingen

6. november 2025

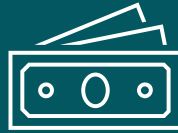


Selskapene i kategori 2 er vesentlige for samfunnet og forvalter store midler



44

selskaper



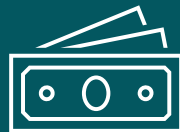
242,7

mrd. kroner i
kjøp/tilskudd fra staten



tjenester

Helse, kultur, infrastruktur,
forskning mv.



210,8

mrd. kroner
i bokførte verdier



182 215

ansatte



Statens eierpolitikk – Statens ulike roller – hvordan håndtere dette på en god måte?

Nærings- og fiskeridepartementet v/ Eierskapsavdelingen

6. november 2025



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.

Statsråden forvalter etater, styret forvalter selskaper

Etat

Tilsyn

Direktorat

- Forvaltningsorgan er del av staten
- Daglig leder tilsettes av departementet
- Styres gjennom tildelingsbrev og etatsoppfølging

Aksjeselskap

Allmennaksje-
selskap

Særlovselskap

Statsforetak

- Egen juridisk enhet
- Styret forvalter selskapet: organisering, planer og budsjetter, kontroll, ansetter daglig leder
- Eier styrer gjennom vedtekter, valg av styre og stemmegivning på generalforsamling
- Eierdialog – dialog ikke styringssignaler

Hva hvis selskapet mottar midler over statsbudsjettet?

- Oppdragsbrev, regulert i reglementet § 8, og tilskuddsbrev regulert i bestemmelsene punkt 6.3.3:
 - Bl.a. mål, kriterier for måloppnåelse, bestemmelser om oppfølging og kontroll, krav til rapportering

Refleksjoner fra Eierskapsavdelingen

- Oppdragsbrev/tilskuddsbrev bør være på overordnet nivå.
- Mål bør knyttes til statens mål som eier.
- Dialog mellom dep. og selskap om mål og indikatorer før ferdigstillelse.
- Normalt ikke krav til *hvordan* selskapet skal drives – statens forventninger følger av eierskapsmeldingen
- I oppfølging: ingen styringssignaler



Hva hvis staten inngår avtale med selskapet?

Refleksjoner fra Eierskapsavdelingen

- Reell forhandling om innholdet i avtalen mellom selskapet og staten. Økonomiske rammer opp mot hva selskapet skal levere.
- Avtale bør være på overordnet nivå.
- Mål bør knyttes til statens mål som eier.
- Dialog mellom dep. og selskap om mål og indikatorer.
- Normalt ikke bestemmelser om *hvordan* selskapet skal drives – statens forventninger følger av eierskapsmeldingen
- I oppfølging: ingen styringssignaler





Statens ulike roller innen romvirksomhet

Avdelingsdirektør Mari Y. Moldestad
Forsknings- og innovasjonsavdelingen, NFD

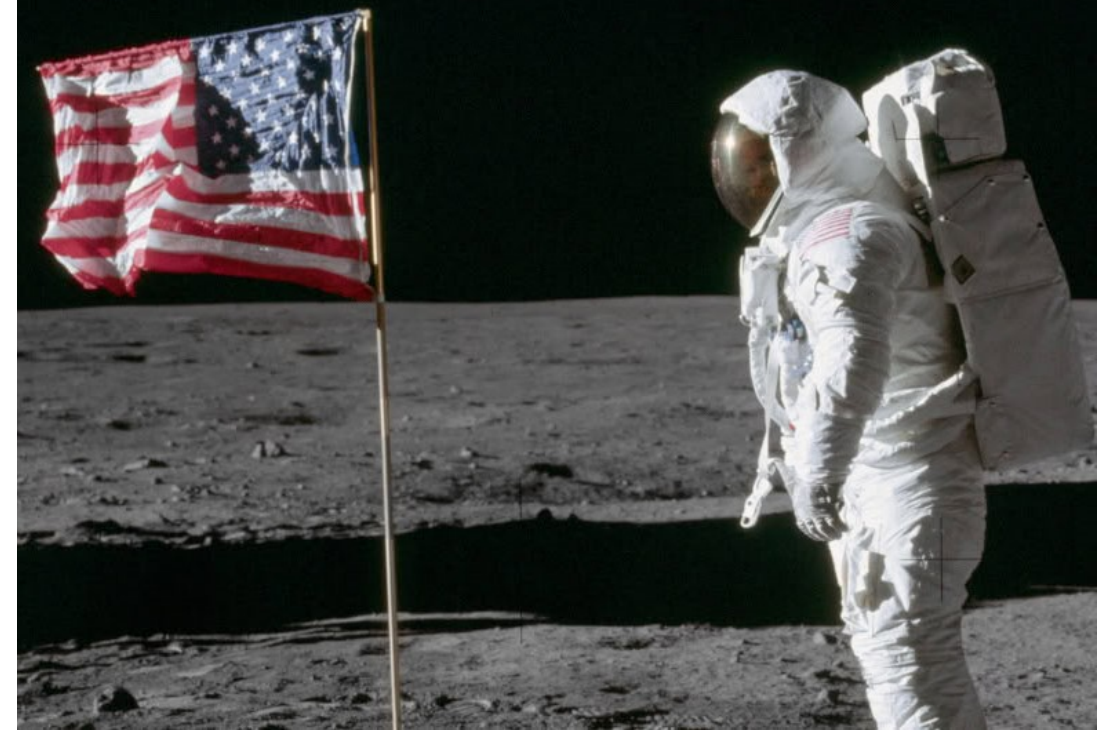


Fra romkappløp til new space

...men fremdeles et solid statlig avtrykk

🚀 Stater har mange roller i rom

- 🚀 Storbruker av tjenester
- 🚀 Forskning og utvikling
- 🚀 Investeringer
- 🚀 Rammebetingelser
- 🚀 Internasjonalt samarbeid
- 🚀 ...og eierskap



To romselskaper, to ulike løsninger

**SPACE
NORWAY**

 **Andøya
Space**



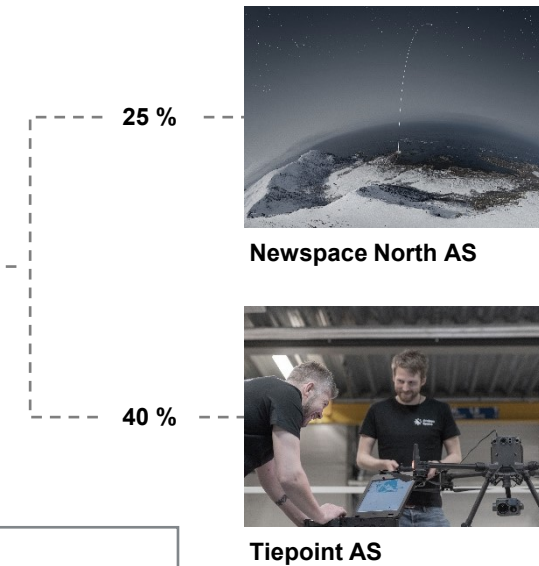
Statens rolle i Space Norway

- Eierskap – NFD v/eierskapsavdelingen
- Sektoransvar satellittbasert kommunikasjon – DFD
- Sektordepartement for romvirksomhet – NFD v/ forsknings- og innovasjonsavdelingen
- Regulering – sikkerhetsloven, frekvenser osv – DFD
- Sentral kunde – FD
- Ny fiberkabel til Svalbard – NFD v/ forsknings- og innovasjonsavdelingen

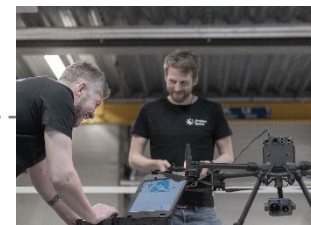




Operations & business support



Newspace North AS



Tiepoint AS



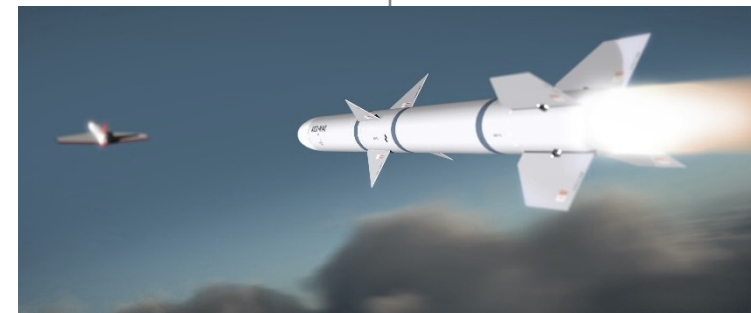
Andøya Spaceport AS
fiskeridepartementet



Andøya Space Sub-Orbital



Andøya Space Education AS



Andøya Space Defence AS

Statens rolle i Andøya

- 🚀 Eier (NFD)
- 🚀 Regulator – romlov (NFD)
- 🚀 Sikkerhetsloven (NFD)
- 🚀 Tilskudd (KD)
- 🚀 Kunde (FD og allierte)









Styring av Enova – tydelige roller og armlengdes avstand

Marie Flood, Klima- og miljødepartementet

Fagsamling om statens ulike roller, 6. november 2025

Om Enova

Enova er et spisset klima- og energivirkemiddel, og er et av regjeringens viktigste verktøy for å omstille økonomien til lavutslippssamfunnet.

- Enova SF er et statsforetak som er heleid av Klima- og miljødepartementet. Enova ble opprettet i 2001.
- Enova forvalter midlene i Klima- og energifondet, som eies av Klima- og miljødepartementet.
- Enova gir økonomisk støtte til bedrifter og privatpersoner for å bidra til å senke risikoen forbundet med å utvikle og ta i bruk nye teknologier og løsninger.



Opprettelsen av Enova

Målet med opprettelsen av Enova var å gi et faglig uavhengig organ stabil finansiering og evne til flerårige satsinger.



Ot.prp. nr. 35 (2000-2001)

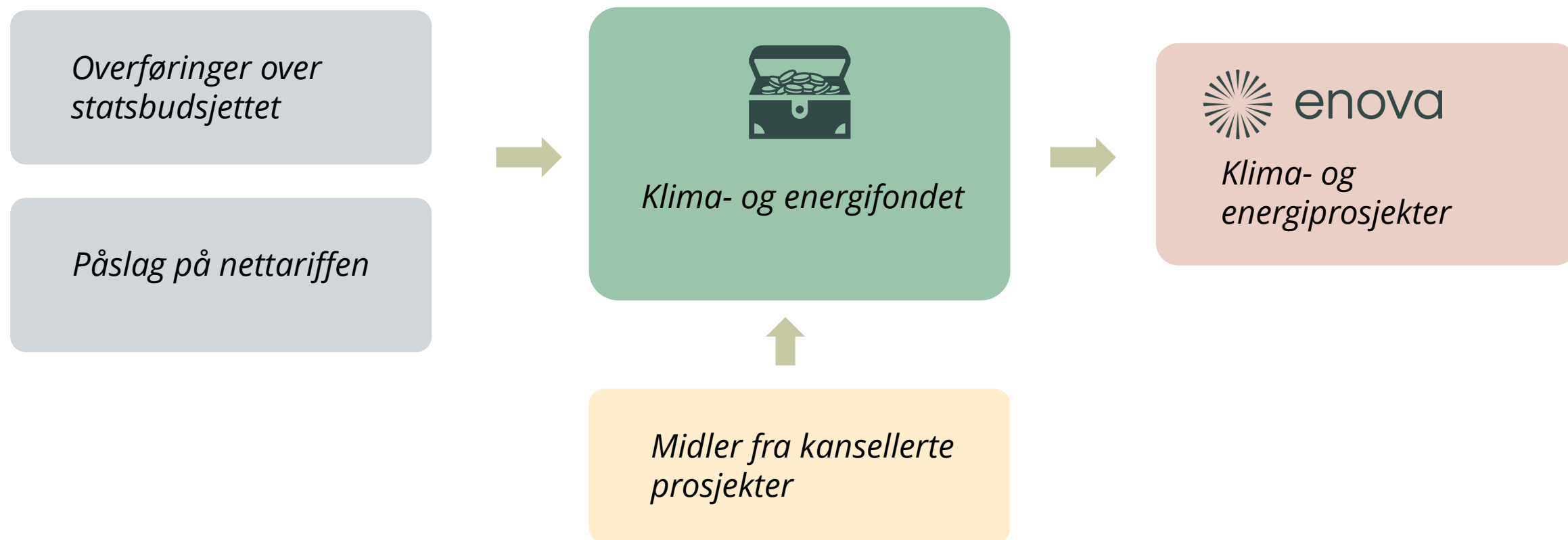
Om lov om endringer i lov 29. juni 1990
nr. 50 om produksjon, omforming,
overføring, omsetning og fordeling av
energi m.m. (energilova)

*Tilråding frå Olje- og energidepartementet av 21. desember
2000, godkjend i statsråd same dagen.*

- «Den pådrivarrolla som kjenneteiknar omleggingsarbeidet, krev handlefridom som kan vere vanskeleg å oppnå innanfor direktoratsforma.»
- «Den nye finansieringsmodellen gjer at omleggingsarbeidet får meir stabile finansielle rammer som gir grunnlag for langsiktige satsingar.»

Fondsmodellen

Fondsmodellen gir forutsigbarhet, mulighet for flerårige investeringer og reduserer presset om å bruke midlene innenfor årlige budsjettbegrensninger.



Prinsipper for styring av Enova

Enova styres gjennom den formelle styringsdialogen som følger de til enhver tid gjeldende prinsipper for forvaltning av statens direkte eierskap i selskaper og krav nedfelt i lov om statsforetak.

- Styringsavtalen, årlige oppdragsbrev og budsjettrammer er rammene for Enovas forvaltning av Klima- og energifondet.
- Eierskapsmeldingen og statsforetaksloven legger rammen for forventninger og regelverk til styring av Enova SF.
- Styringsmodellen innebærer at Enova, på faglig grunnlag, velger virkemidler og innretning som gir best måloppnåelse.
- I praksis betyr det at staten stiller krav til mål og rapportering, men avstår fra å detaljstyre innretning av støtteprogrammer og tildelinger.

Armlengdes avstand

Armlengdes avstand mellom politisk ledelse og Enova med vekt på faglig uavhengighet har ligget til grunn siden opprettelsen av Enova.

- Enova gir statsstøtte – et område med juridiske krav og potensial for markedsforstyrrelser. Armlengdes avstand beskytter mot utilsiktede konkurransevridninger.
- Den faglige friheten gjør det mulig for Enova å vurdere effekt, kostnadseffektivitet og markedsvirkninger uten politisk press om å «velge vinnere».
- Departementet og statsråden kan stå ansvarlig for mål og rammer, uten å bli trukket inn i kritikk mot enkeltprosjekter.



Skillet mellom statens ulike roller

Staten har en todelt rolle i styringen av Enova. Skillet er viktig for å sikre god eierstyring, unngå rollekonflikter og fremme tillit til statens forvaltning av eierskap.

Statens rolle som eier

- Klima- og miljødepartementet forvalter statens eierskap i Enova SF.
- Som eier følger departementet opp selskapet gjennom eierdialog, foretaksmøte og rapportering.
- Eierrollen innebærer å sikre at Enova har en kompetent ledelse og styre, og at selskapet drives i tråd med statens mål og forventninger.

Statens rolle som oppdragsgiver

- Klima- og miljødepartementet og Energidepartementet er oppdragsgivere
- Fastsetter mandat, prioriteringer, mål og rammene for fondsforvaltning via styringsavtale og oppdragsbrev.
- Oppfølging av måloppnåelse.

Forholdet til styret

Enova og styret skal kun forholde seg til én eier samtidig som at KLD og ED fremstår samlet i felles dialog om oppfølging av avtalen og oppdraget.

- Primær dialog: KLD fører eierdialogen med styret. Dette gir klar rollefordeling og forutsigbarhet for styreleder og styret.
- Styret har det overordnede ansvaret for forvaltningen av selskapet og skal ivareta selskapets interesser.
- KLD skal ikke gripe inn i styrets beslutninger, men utøver eierskapet gjennom foretaksmøtet.
- God rolleforståelse mellom KLD og styret er avgjørende for å sikre god styring og unngå uklarhet i ansvarslinjer.

Samarbeid mellom KLD og ED

To oppdragsgivere kan gi risiko for motstridende prioriteringer. Skillet mellom eierrollen og oppdragsgiverrollen er viktig for godt samarbeid mellom KLD og ED.

- Motstridende prioriteringer mellom departementene kan føre til usikkerhet om hvilke mål som skal vektlegges
- Vår løsning er tydelige rutiner og et årshjul som viser skillet mellom eier- og oppdragsrolle.
- Klare ansvarslinjer reduserer uklarhet for Enova



Oppsummering

- **Styringsmodellen:** Fondsmodellen og statsforetaksformen gir nødvendig forutsigbarhet og faglig handlefrihet for Enova.
- **Klart skille:** Vi arbeider aktivt for et tydelig skille mellom eier- og oppdragsrolle; dette er avgjørende for legitimitet og effektivitet.
- **Dialog og struktur:** Et årshjul, intern koordinering mellom departementene, og en fast eierdialog med styret er de viktigste virkemidlene vi bruker for å forebygge rolleklarhet.

Hvordan håndtere statens ulike roller på en god måte? Erfaringer fra eget styrearbeid og ledelse.

Annette Malm Justad og Jan Morten Ertsaas

Slido.com #211 67 272



Nærings- og
fiskeridepartementet



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.

