

**Nærings- og fiskeridepartementet**

Ekspedisjonssjef Jan Tore Føsund

Dato: onsdag 27. januar 2021 kl. 11.00

Tildelt tid: 10 min.

Lengde: 1258

Form: Digitalt via Pexip

Sted: Hjemme eller NFD

---

## **Styrelederseminar – godt styrearbeid**

---

Takk for det Karianne.

God formiddag alle sammen og hjertelig velkommen til styrelederseminar! Dette er det sjette styrelederseminaret som holdes i regi av Nærings- og fiskeridepartementet.


Mitt navn er Jan Tore Føsund, jeg er ekspedisjonssjef i Eierskapsavdelingen i NFD. Det er om lag 50 styreledere i selskaper hvor staten er eier, samlet rundt om kring på hjemmekontorene i dag. Dere representerer 57 av 74 selskaper i statens portefølje, hvor eierskapet er forvaltet av 11 ulike departementer.

Dagens tema er godt styrearbeid, og målet er å legge til rette for erfaringsutveksling og læring. Derfor er vi glade for at Dag Schjerven, Annette Malm Justad og Jon Fredrik Baksaas skal dele sine erfaringer med godt styrearbeid. De har alle bred erfaring, både med og uten staten som eier. I tillegg håper vi at dere skal få en enda bedre forståelse for hva staten som eier er opptatt av.



**Hva betyr det å ha staten som eier?**

- Statens mål med å eie selskapet (kap. 5 & 6)
- Statens forventninger til selskapene (kap. 10)
- God eierdialog (kap. 12)



© Statens eierservice 2014

Så hva betyr det å ha staten som eier?

For det første er det viktig for både styret og ledelsen å være godt kjent med statens mål med eierskapet. For selskap i kategori 1 og 2 er statens mål at selskapet leverer høyest mulig avkastning over tid. Det kommuniseres et avkastningskrav fra eier, som bør tas med i vurderingen når styret utformer mål og strategi.

For selskap i kategori 3 er statens mål at selskapet skal ha mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål. Statens sektorpolitiske mål varierer fra selskap til selskap. Styret, administrasjonen og staten bør ha dialog om hva som ligger i selskapets sektorpolitiske mål, slik at det er en omforent forståelse av dette. Det bør også være dialog med staten som eier

om mål og indikatorer for sektorpolitisk måloppnåelse og effektiv drift.

For selskapene i kategori 3, som også har virksomhet i konkurranse med andre, har staten mål om høyest mulig avkastning over tid for denne del av virksomheten. Som styreleder bør du ha oppmerksomhet på dette, nettopp fordi slik virksomhet skal styres etter andre mål enn resten av selskapet.

Som dere vet sendte vi ut en spørreundersøkelse før dette seminaret. De aller fleste av dere svarer at det er tydelig hva statens mål med å eie selskapet er. På en skala fra 1-5, hvor 1 er "i svært liten grad" og 5 er "i svært stor grad", svarer styrelederne i kategori 1 og 2 i gjennomsnitt 4,7, mens styrelederne i kategori 3 svarer noe lavere med 3,9.

For kategori 3 er det enkelte styreledere som svarer at det "i liten" eller "i noe grad" er tydelig hva som er statens mål. Slik skal det ikke være. Det kan være rammebetingelser eller andre



årsaker til at statens mål oppleves som utydelig. For disse selskapene vil jeg oppfordre til dialog med eierdepartementet.

En annen fellesnevner for alle selskapene – uavhengig av kategori – er statens om lag 20 forventninger til styrene i selskapene.

Vi ser av undersøkelsen at dere jevnt over skårer mellom 4 og 5 på spørsmålet om de ulike forventningene har betydning for verdiskapingen til eier.

Det er vi enige i. Alle forventningene skal ha påvirkning på selskapets verdiskaping, og er satt ut fra hvilke områder som er av betydning for selskapenes evne til å nå statens mål som eier. Men vi vet også at selskapene er ulike, blant annet når det gjelder størrelse og marked. Det betyr at hvordan dere jobber med forventningene i hvert selskap vil variere, og forhåpentligvis er arbeidet tilpasset selskapets egenart, størrelse, risiko og hva som er vesentlig for det enkelte selskap.

Det siste punktet er god eierdialog, og jeg skal komme inn på noen tema som kan være litt krevende.

**Eierdialog – noen tema er krevende**



The diagram consists of two parts. On the left, there are two stylized human figures with speech bubbles above them, indicating a conversation. A green arrow points from this conversation to the right, where there is a bar chart with four bars of increasing height and an upward-pointing arrow above it, representing growth or positive results.

- Bærekraftig verdiskapingsplan, mål og strategi
- God rapportering, herunder fremtidsrettet informasjon
- Kapitalisering
- Kat. 3: rapportering på måloppnåelse og effektivitet

SEI

Som dere vet legger staten til grunn selskapslovgivningens ansvars- og rollefordeling mellom eier og selskapets styre og administrerende direktør. Statens eiermyndighet i selskapet utøves på generalforsamling.

Dette er ikke til hinder for at staten, som andre aksjeeiere, mottar informasjon fra, og har dialog med, selskapet utenfor generalforsamling. Styret kan også vurdere at selskapet og alle aksjonærene er tjent med at selskapet har en særskilt dialog med staten som stor aksjonær. En god eierdialog forutsetter

fortrolighet og tillit, og skal bidra til selskapets måloppnåelse – se grafen som går oppover.

I eierdialogen kan staten ta opp forhold, stille spørsmål og formidle synspunkter. Dette er innspill til selskapet, og ikke instruksjer eller pålegg. Samtidig er dette en toveis dialog og staten er tjent med et styre som kommuniserer bevisst og planmessig med eier.

Å forstå selskapets bærekraftig verdiskapingsplan, mål, strategi og risiko forutsetter at staten som eier har god kompetanse både om selskapets virksomhet og omgivelser. Vi har over tid jobbet for å styrke kompetansen i eierdepartementene for å bedre kunne utfordre og støtte styret og selskapet på disse områdene. Det vil vi fortsette med.

En overordnet bærekraftig verdiskapingsplan kan også i rapporteringssammenheng være krevende. Det skjer mye innen selskapsrapportering nå, og jeg vil oppfordre dere som

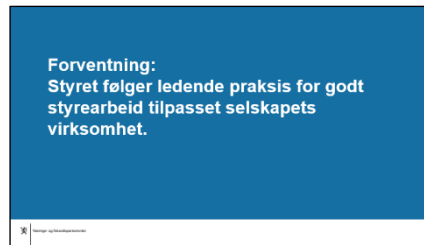
styreledere til å ha oppmerksomhet på dette. Forsøk å være tydeligere i rapportering og kommunikasjon utad på verdiskaping, mål og strategi. En integrert og ellers god rapportering kan endre adferd i selskaper i positiv retning og bidra til bedre måloppnåelse.

Jeg vil også i stikkords form oppfordre dere til å fortsette å vektlegge at styret skal ha et bevisst forhold til avkastning og risiko i ulike deler av virksomheten. I dette ligger også å alltid tenke på alternativanvendelsen av kapitalen som er investert i

selskapene, inkludert utdeling av overskuddskapital til aksjonærene.

Det siste punktet på dette lysbildet er rapportering på sektorpolitisk måloppnåelse og effektivitet for selskap i kategori 3. Vi vet at det er krevende å få til i praksis, og det er fortsatt mye å gå på mht. å få etablert relevante mål og indikatorer. Det bør være et mål at alle selskapene i kategori 3 har inkludert slike mål og indikatorer i årsrapporten for 2021.





Gitt dagens tema er det naturlig å avslutningsvis komme inn på statens forventning om at: "Styret følger ledende praksis for godt styrearbeid tilpasset selskapets virksomhet."

Også her bør det ses hen til hva som er relevant for hvert enkelt styre. En av de kjente trendene, som det også pekes på i eierskapsmeldingen, er at de gode styrene jobber mer med verdiskapende og strategisk arbeid enn tidligere, og styret skal være en god (og mer aktiv) sparringspartner for administrasjonen på dette området.

Dette finner vi også igjen i spørreundersøkelsen. Dere skårer alle høyt på spørsmålet om i hvilken grad du som styreleder opplever

at styret har en aktiv rolle ovenfor administrasjonen i arbeidet med langsiktig verdiskaping, mål, og strategi. Det er bra.

Som eier oppfatter vi at styreleders bidrag til styrets arbeid er avgjørende. Både for å sette dagsorden og ambisjonsnivå, strukturere arbeidet, og å legge til rette for at alle i kollegiet blir hørt og får bidra på en konstruktiv måte i styret. Styreleder er også hovedkontakt både mot administrasjonen og eiere og har også en viktig rolle utad – jo mer krevende sakene blir.



Jeg er sikker på at de tre innlederne vil bidra med å dele gode og relevante perspektiver om godt styrearbeid, men jeg oppfordrer dere alle til å bidra med spørsmål eller dele egne erfaringer slik at vi får en bredest mulig erfaringsdeling.

Jeg vil også helt til slutt benytte anledningen til å takke dere for den jobben dere gjør som styreledere. Dere står i mange

krevene problemstillinger, bruker mye tid og gjør en stor og viktig jobb til beste for fellesskapet.