



Nærings- og
fiskeridepartementet

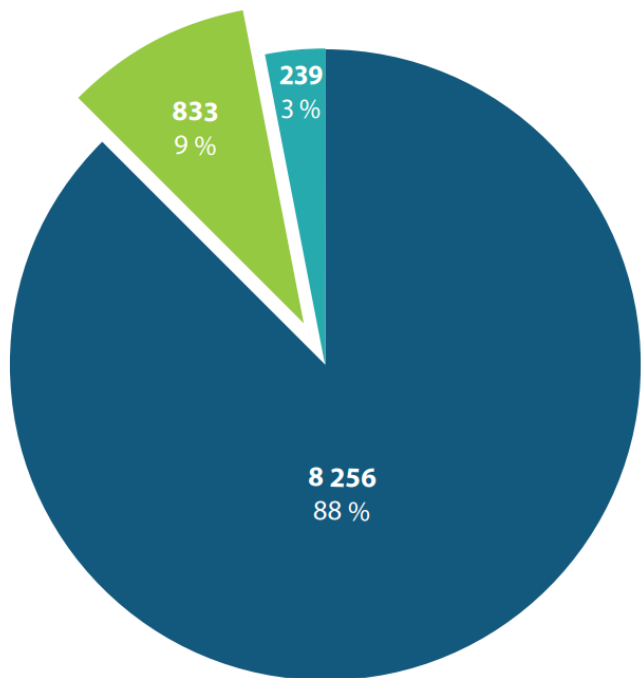
Ny eierskapsmelding

21. januar 2020 – Seminar for styreledere i selskaper med statlig eierandel
R5, Akersgata 59



Store verdier og viktige tjenester

Statens pensjonsfond og statens direkte eierskap ved utgangen av 2018. Mrd. kroner.



- Statens pensjonsfond utland
- Statens direkte eierskap
- Statens pensjonsfond Norge



Ingen revolusjon – men en betydelig evolusjon for å bidra til økt verdiskaping



For at selskapene skal overleve må de styres etter tydelige mål

**Høyest mulig
avkastning over tid**

**Mest mulig effektiv
oppnåelse av
sektorpolitiske mål**

Tydelig skille mellom begrunnelse for eierskapet og mål som eier i hvert selskap



Forventninger til selskapene på en rekke områder – alle skal bidra til bærekraftig verdiskaping



Måloppnåelse



Virksomhetsstyring



Åpenhet og rapportering

Styregodtgjørelse

- Riktig nivå: vekst i tråd med alminnelig lønnsvekst
- For lav til å kunne få best mulig styre: kan ha større økning
- For høy: nullvekst eller reduksjon



Seminar om ny eierskapsmelding – agenda

Kl. 11:40-12:00 Næringsminister Torbjørn Røe Isaksen presenterer meldingen

Nærmere gjennomgang av meldingen

Kl. 12:00-13:00 Hvorfor staten eier: *Begrunnelser for statlig eierskap, selskapsorganisering, utfordringer med statlig eierskap*

Hva staten eier: *Statens vurderinger av begrunnelser og mål med eierskapet, kategorisering, transaksjoner*

Hvordan staten eier: *Statens ti prinsipper for god eierstyring, statens forventninger til selskapene*

Kl. 13:00-13:20 Pause

Kl. 13:20-14:25 Hvordan staten eier fortsetter: *Statens forventninger til selskapene, statens oppfølging*

Kl. 14:25-14:30 Oppsummering





Nærings- og
fiskeridepartementet

Hvorfor staten eier

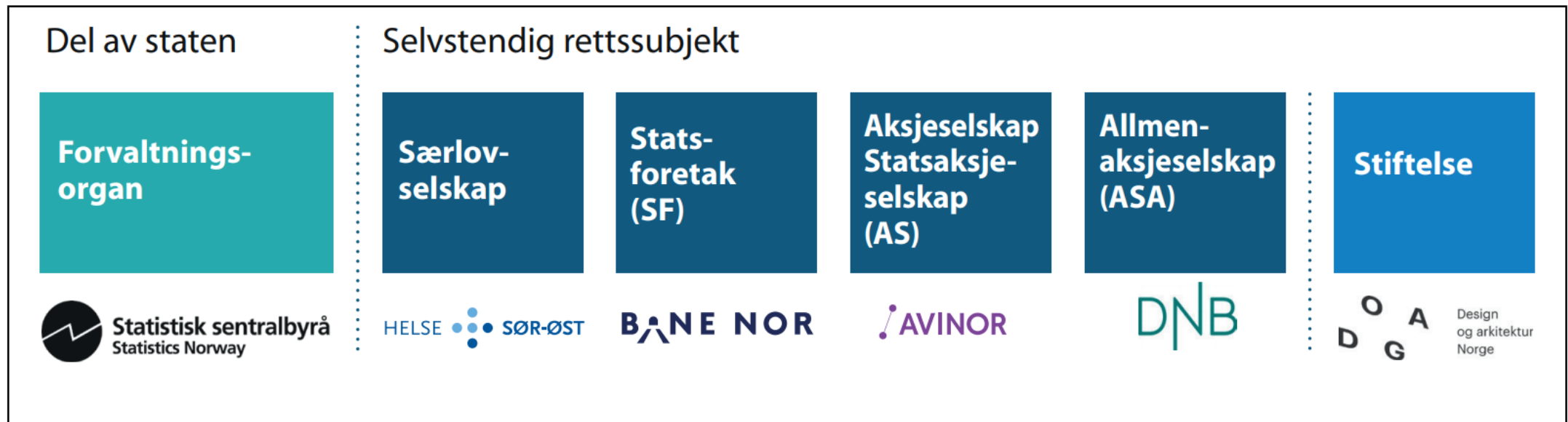


Tydeligere på når det er hensiktsmessig med statlig eierskap

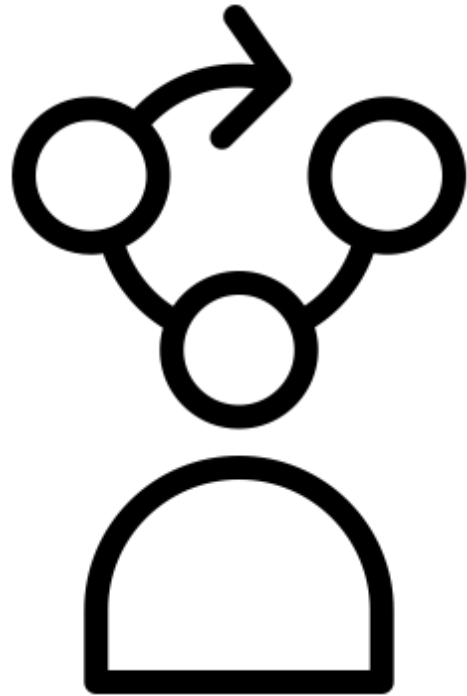
<p>Begrunnelser for å eie selskaper som primært opererer i konkurranse med andre</p>	<ul style="list-style-type: none">Ringvirkninger fra hovedkontorfunksjonerSamfunnssikkerhet og beredskapMarkedssvikt i deler av kapitalmarkedetTidligere naturlige monopolerNaturressurser og grunnrente
<p>Begrunnelser for å organisere statens oppgaveløsning i selskap</p>	<ul style="list-style-type: none">Større operasjonell, strategisk og finansiell selvstendighetFaglig uavhengighetEnerett til salg til kunderInnslag av markedsrettet virksomhetBegrense statens ansvar



Organisering som selskap påvirker styringen



Noen mulige utfordringer med statlig eierskap



Flere roller



Politiske hensyn som ikke fremmer statens mål som eier



Nærings- og
fiskeridepartementet

Hva staten eier



Statens begrunnelse for eierskapet ivaretas gjennom å eie en bestemt andel i selskapet

- **Begrunnelsen** angir årsaken til at staten er eier i selskapet
- **Statens mål som eier** søkes oppnådd innenfor bestemmelsene i vedtektene.

Høyest mulig
avkastning over tid

Mest mulig effektiv
oppnåelse av
sektorpolitiske mål

Forenklet kategorisering av selskapene

Tidligere kategorier

1 Mål om høyest mulig avkastning over tid

Kategori 1

2 Mål om høyest mulig avkastning over tid og særskilt begrunnelse for å eie

Kategori 2

Kategori 3

3 Mål om mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål

Kategori 4



Staten er positiv til transaksjoner som skal bidra til å nå statens mål som eier





Nærings- og
fiskeridepartementet

Spørsmål/kommentarer?



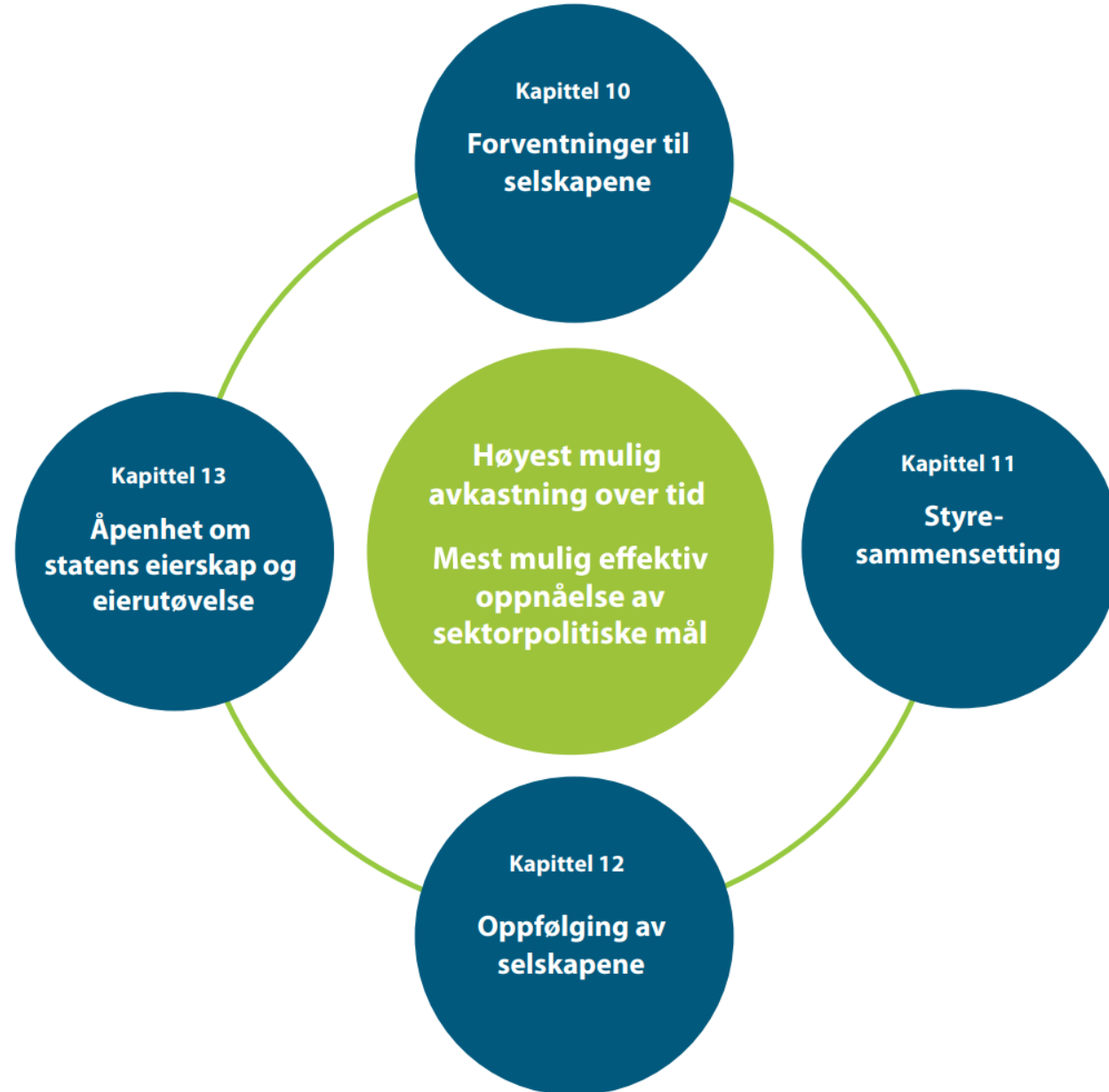


Nærings- og
fiskeridepartementet

Hvordan staten eier



All eierutøvelse skal bidra til statens mål som eier





Nærings- og
fiskeridepartementet

Statens ti prinsipper for god eierstyring



Statens ti prinsipper for god eierstyring

1. Staten skal være en ansvarlig eier.
2. Staten skal vise åpenhet om statens eierskap og 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.
4. Statens eierutøvelse skal legge til grunn selskapslovgivningens ansvar- og rollefordeling mellom eier, styret og

4. Statens eierutøvelse skal legge til grunn selskapslovgivningens ansvar- og rollefordeling mellom eier, styret 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.

7. Relevant kompetanse skal være hovedhensynet ved statens arbeid med styresammensetting. Staten skal også vektlegge kapasitet og mangfold ut fra selskapets egenart.
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 eierstyring

1. Staten skal være en ansvarlig eier.
2. Staten skal vise åpenhet om statens eierskap og 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.
4. Statens eierutøvelse skal legge til grunn selskapslovgivningens ansvars- og rollefordeling mellom eier, styret og daglig leder samt allment anerkjente eierstyringsprinsipper og -standarder.

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.

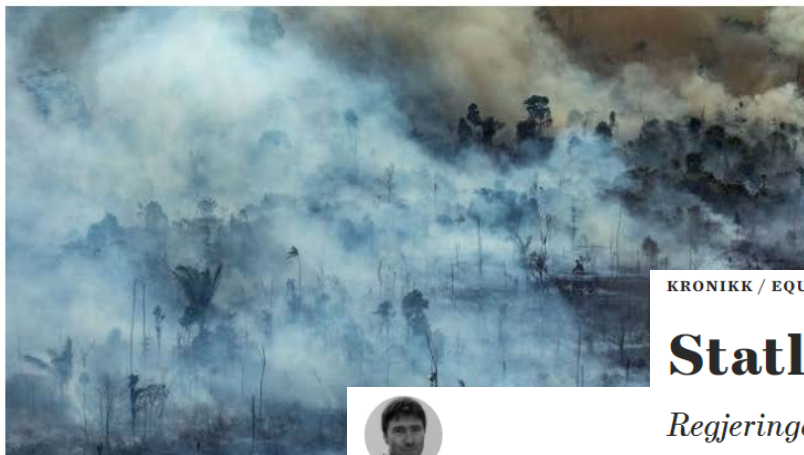
7. Relevant kompetanse skal være hovedhensynet ved statens arbeid med styresammensetting. Staten skal også vektlegge kapasitet og mangfold ut fra selskapets egenart.
8. Statens eierskap skal utøves i tråd med selskapsrettens prinsipp om likebehandling av aksjeeiere.
9. Statens eierrolle skal skilles fra statens øvrige roller.
10. Statlig eierskap skal ikke urettmessig medføre andre konkurransevilkår, verken fordeler eller ulemper, sammenlignet med selskaper uten statlig eierandel.



Meningsytringer som utfordrer rammene

Venstre vil bruke olja som pressmiddel mot Brasil

Equinor bør brukes som brekkstang for å få Brasil til å redde regnskogen, mener Venstre. Næringsministeren svarer blankt nei.



Røyken stiger fra en skogbrann i Jamanxi
FOTO: VICTOR MORIYAMA / AFP



Aage Borchgrevink
Forfatter og seniorrådgiver i
Helsingforskomiteen



Iselin Elise Fjeld
Journalist

Publisert 25. aug. 2019 kl. 17:57

KRONIKK / EQUINOR

Statlig eierskap i krise

Regjeringens eierskapsmelding er 104 sider handlingslammelse.

Staten sitter fremdeles med to tredjedeler av aksjene i Equinor, men utover å velge styremedlemmer, legger ikke hovedeier seg opp i selskapets gjøren og laden.

Friheten er behagelig for begge parter: Konsernledelsen kan gjøre som den vil og statsråden slipper å ta ansvar om selskapet dummer seg ut.

KrFs drøm om et NRK-kor kan koste opp mot 200 millioner kroner

I budsjettavtalen fikk KrF inn et krav om at regjeringen skal vurdere å opprette et eget kringkastingskor. Prislappen kan bli høy.

#huninvesterer: DNB bør vite bedre

DNB gjorde #huninvesterer til sitt eget verk, på tross av samarbeid med gründer selskapet SHE og deres #SHEinvests. Problematisk for banken, mener syv gründerne.

overfor gründerne. Derfor oppfordrer vi også næringsminister Torbjørn Røe Isaksen om å iverksette arbeid for å sikre at vi snart får på plass retningslinjer, tiltak og rammer for denne typen samarbeid. Vi har ikke råd til mange historier som denne.





Nærings- og
fiskeridepartementet

Forventninger til selskapene



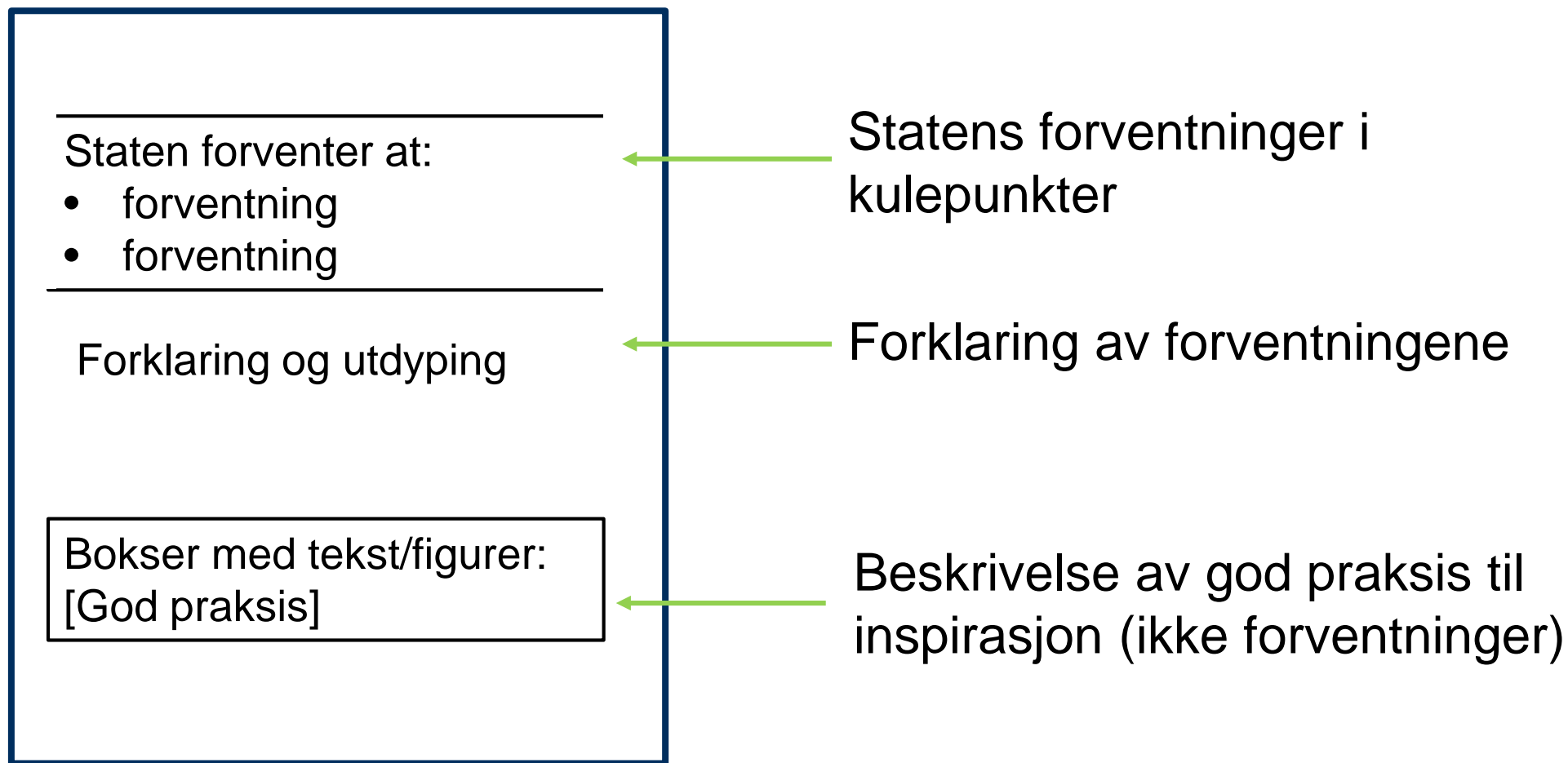
Forventninger til selskapene - oversikt

- Flere forventningsområder
- Mer prinsipielle
- Vesentlighet
- Til styrene

Statens forventninger til selskapene	
Tema	Staten forventer at:
Overordnet mål for eierutøvelsen (se 10.1)	<ul style="list-style-type: none"> • Selskapene i kategori 1 og 2 leverer høyest mulig avkastning over tid. • Selskapene i kategori 3 har mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål. Dersom selskapet også har virksomhet i konkurranse med andre, forventer staten normalt høyest mulig avkastning over tid fra denne delen av selskapets virksomhet.
Bærekraftig verdiskaping, tydelige mål og strategier (se 10.2)	<ul style="list-style-type: none"> • Selskapet har en overordnet plan for bærekraftig verdiskaping. • Selskapet utarbeider og implementerer tydelige mål og strategier og rapporterer på disse. • Valg av risikonivå er en integrert del av selskapets strategi.
Faktorer med betydning for oppnåelse av selskapets mål og gjennomføring av strategi:	
Ressurser og organisering (se 10.3)	<ul style="list-style-type: none"> • Selskapets ressurser forvaltes og organiseres effektivt og slik at de fremmer oppnåelse av selskapets mål og støtter selskapets strategi. Med ressurser menes alt selskapet nyttiggjør seg av i sine prosesser, som medarbeidere, kapital, bedriftskultur, relasjoner, naturressurser og andre materielle og immaterielle eiendeler. • Selskapet arbeider planmessig med rekruttering og utvikling av medarbeidere og har tydelige mål og tiltak for å fremme økt relevant mangfold, inkludert bedre kjønnsbalanse, i selskapet. • De børsnoterte selskapene er åpne om hva de anser som hensiktsmessig kapitalstruktur og utbyttensnivå til markedet. De unoterte selskapene er åpne om sine vurderinger av hensiktsmessig kapitalstruktur og utbyttensnivå til eierne.
Insentiver (se 10.4)	<ul style="list-style-type: none"> • Godtgjørelse og andre insentiver i selskapet fremmer oppnåelse av selskapets mål. • Godtgjørelse til ledende ansatte er konkurransedyktig, men ikke lønnsledende og hensynet til moderasjon ivaretas. • Selskapet er åpen om utformingen av, nivået på og utviklingen i godtgjørelsen til ledende ansatte. <p>Forventningene er utdypet i statens retningslinjer for godtgjørelse til ledende ansatte.</p>
Ansvarlig virksomhet (se 10.5)	<ul style="list-style-type: none"> • Selskapet er ledende i sitt arbeid med ansvarlig virksomhet. • Selskapet arbeider for å ivareta menneskerettigheter og arbeidstakerrettigheter, redusere sitt klima- og miljøfotavtrykk og forebygge økonomisk kriminalitet som blant annet korrupsjon og hvitvasking av penger. • Selskapet har en begrunnet skattepolicy som er offentlig tilgjengelig. • Selskapet gjennomfører aktsomhetsvurderinger i tråd med anerkjente metoder. • Selskapet er åpen om vesentlige områder, mål og tiltak innenfor sitt arbeid med ansvarlig virksomhet.
Prestasjons- og risikostyring (se 10.6)	<ul style="list-style-type: none"> • Selskapet måler verdiskaping, oppnåelse av mål og gjennomføring av tiltaksplaner. De viktigste prestasjonsindikatorene rapporteres til eierne. • Selskapet har effektiv risikostyring som er tilpasset selskapets virksomhet, mål og strategi.
NUES (se 10.7)	<ul style="list-style-type: none"> • Selskapet følger Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse, der den er relevant og tilpasset selskapets virksomhet.
Styrets arbeid (se 10.8)	<ul style="list-style-type: none"> • Styret følger ledende praksis for godt styrearbeid tilpasset selskapets virksomhet.
Åpenhet og rapportering (se 10.9)	<ul style="list-style-type: none"> • Selskapet er åpen om og rapporterer på vesentlige forhold knyttet til virksomheten.



Forventninger til selskapene - oppbygging



Operasjonalisering av statens mål

Kategori 1

Kategori 2

Høyest mulig
avkastning over tid

Kategori 3

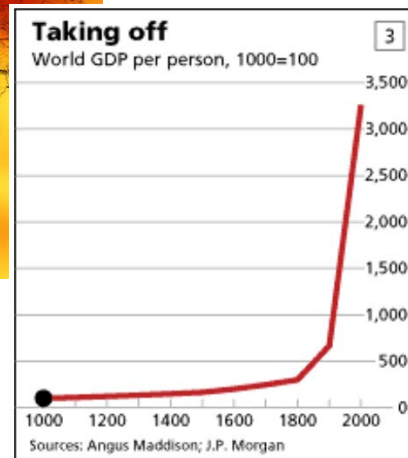
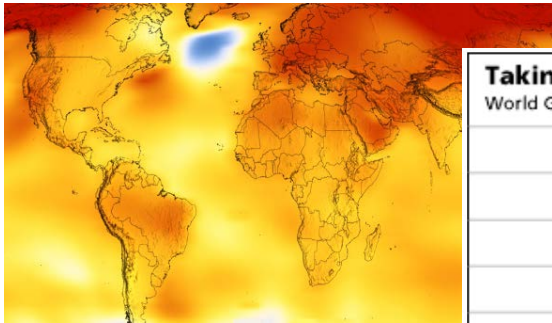
Mest mulig effektiv
oppnåelse av
sektorpolitiske mål

Kategori 3





Bærekraftig verdiskapingsplan, tydelige mål og strategier



Plan for bærekraftig verdiskaping

Lang sikt
Nivå: konsern

Strategi

Mellomlang sikt
Nivå: Konsern og forretningsenheter

Tiltaksplaner

Kort sikt
Nivå: Produkter, regioner, funksjoner



Selskapet har en overordnet plan for bærekraftig verdiskaping.

Selskapet utarbeider og implementer tydelige mål og strategier.

Valg av risikonivå er en integrert del av selskapets strategi.



Selskapet er

ledende på ansvarlig virksomhet.



Ledende på ansvarlig virksomhet



Kommuniser
hvordan påvirkningen er håndtert



Kartlegg og vurder negativ påvirkning/skade
ut fra egen virksomhet, leverandørkjede og forretningsforbindelser



Sørg for, eller samarbeid om,
ut fra egen virksomhet, gjenoppbygging og erstatning der det er påkrevd

Stans, forebygg eller reduser
negativ påvirkning/skade

Overvåk
gjennomføring og resultater



Ledende på ansvarlig virksomhet



Kommuniser
hvordan påvirkningen

Kartlegg og vurder negativ påvirkning/skade
ut fra egen virksomhet, leverandørkjede og

Selskapet arbeider for å ivareta menneskerettigheter og arbeidstakerrettigheter, redusere sitt klima- og miljøfotavtrykk og forebygge økonomisk kriminalitet



Sørg for, eller samarbeid om,
ut fra egen virksomhet, gjenoppbygging og erstatning der det er påkrevd

Stans, forebygg eller reduser
negativ påvirkning/skade

Overvåk
gjennomføring og resultater



Ledende på ansvarlig virksomhet



Kommuniser
hvordan påvirkningen
er håndtert

**Kartlegg og vurder negativ
påvirkning/skade**
ut fra egen virksomhet,
leverandørkjede og
forretningsforbindelser

Selskapet gjennomfører **aktsomhetsvurderinger** i tråd
med anerkjente metoder

Overvåk
gjennomføring
og resultater

Stans, forebygg eller reduser
negativ påvirkning/skade

Samarbeid om,
ut fra egen virksomhet,
gjenoppretting
og erstatning der
det er påkrevd



Ledende på ansvarlig virksomhet



Kommuniser
hvordan påvirkningen er håndtert



Kartlegg og vurder negativ påvirkning/skade
ut fra egen virksomhet, leverandørkjede og forretningsforbindelser



Sørg for, eller samarbeid om,
ut fra egen virksomhet, gjenoppretting og erstatning der det er påkrevd

Stans, forebygg eller reduser
negativ påvirkning/skade

Overvåk
gjennomføring og resultater



Ledende på ansvarlig virksomhet



Kommuniser
hvordan påvirkningen er håndtert



Kartlegg og vurder negativ påvirkning/skade
ut fra egen virksomhet, leverandørkjede og forretningsforbindelser



Sørg for, eller samarbeid om,



Selskapet har en **begrunnet skattepolicy** som er offentlig tilgjengelig





Nærings- og
fiskeridepartementet

Spørsmål/kommentarer?



Kortsiktig måloppnåelse og bærekraft – en motsetning?

Kjøp Finansavisen

Ferd-eier Johan H. Andresen mener lønnsomhet aldri er viktigst

– Lønnsomhet har aldri vært og kommer aldri til å bli viktigst for meg, sier Ferd-eier Johan H. Andresen.



LANGSIKTIGE BRILLER: Ferd-eier Johan H. Andresen ser bort fra kortsiktig i paneldebatten under NHOs årskonferanse sammen med DNBs konsernsjef Kj

The New York Times

BlackRock Will Put Climate Change at Center of Investment Strategy

In his influential annual letter to chief executives, Larry Fink said his firm would avoid investments in companies that “present a high sustainability-related risk.”

To prosper over time, every company must not only deliver financial performance, but also show how it makes a positive contribution to society.

LAURENCE D. FINK
Chairman & Chief Executive Officer

BLACKROCK®

Sustainable business blog Guardian sustainable business

Let's be honest: real sustainability may not make business sense

Charles Eisenstein





Nærings- og
fiskeridepartementet

Pause



Seminar om ny eierskapsmelding – agenda

Kl. 11:40-12:00 Næringsminister Torbjørn Røe Isaksen presenterer meldingen

Nærmere gjennomgang av meldingen

Kl. 12:00-13:00 Hvorfor staten eier: *Begrunnelser for statlig eierskap, selskapsorganisering, utfordringer med statlig eierskap*

Hva staten eier: *Statens vurderinger av begrunnelser og mål med eierskapet, kategorisering, transaksjoner*

Hvordan staten eier: *Statens ti prinsipper for god eierstyring, statens forventninger til selskapene*

Kl. 13:00-13:20 Pause

Kl. 13:20-14:25 Hvordan staten eier fortsetter: *Statens forventninger til selskapene, statens oppfølging*

Kl. 14:25-14:30 Oppsummering



Selskapets **ressurser forvaltes** og
organiseres **effektivt** og slik at de
fremmer selskapets mål og strategi.



Ressurser og organisering



Ressurser og organisering



Selskapet arbeider **planmessig** med rekruttering og **utvikling** av medarbeidere og har **tydelige mål** og **tiltak** for å fremme økt relevant mangfold.



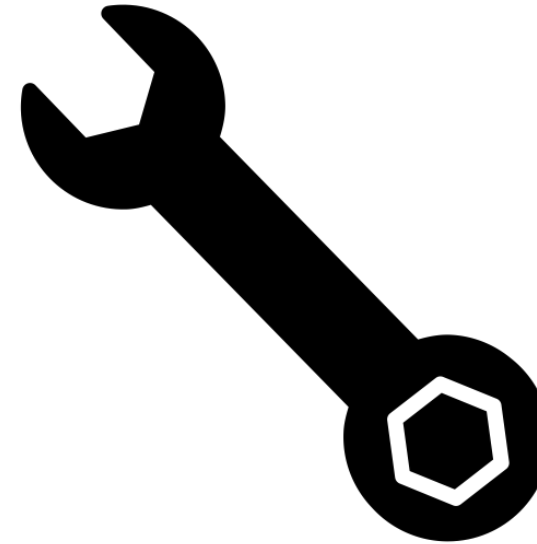
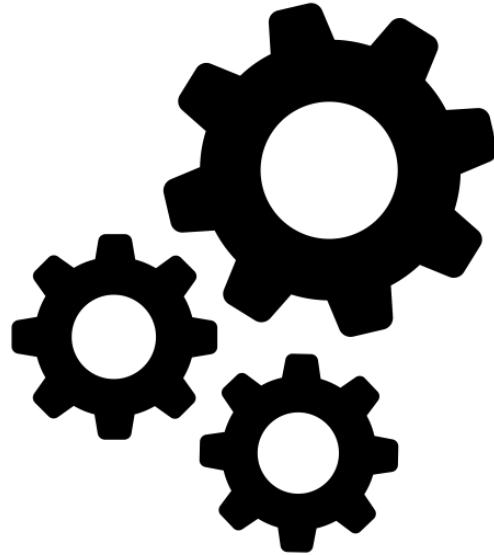
Ressurser og organisering



Selskapet er åpen om hva det anser som **hensiktsmessig kapitalstruktur og utbytteneivået** til markedet/eiere.



Insentiver som fremmer måloppnåelse



**Godtgjørelse og andre insentiver
fremmer oppnåelse av selskapets mål.**

**Godtgjørelse til ledende ansatte er
konkurransedyktig, men ikke lønnsledende og
hensynet til moderasjon ivaretas.**

**Selskapet er åpen om utformingen av, nivået på og
utviklingen i godtgjørelsen til ledende ansatte.**



Selskapet er åpen om og rapporterer på vesentlige forhold knyttet til virksomheten.



Åpenhet og rapportering





Nærings- og
fiskeridepartementet

Spørsmål/kommentarer?



Lederlønn – konkurransedyktig, ikke lønnsledende, moderasjon?

Aftenposten

Lederlønninger i staten får Riksrevisjonen til å reagere

Lønningene til mange styremedlemmer og ledere i statlige selskaper har økt betydelig mer enn lønnsveksten ellers i samfunnet.



Norge Siste nytt Dokumentar Klima NRK Ytring



- Norske lederlønninger er for høye

En av Norges aller rikeste, forretningsmannen Olav Thon, tar et oppgjør med det han mener er altfor høye lønninger til mange toppledere. Thon mener at en lønn på mange millioner kroner distraherer lederne i stedet for å få dem til å arbeide godt.

NHH  BULLETTIN

BONUS OG BELØNNING VIRKER

Bonuslønn brukes for å fremme prestasjoner, tiltrekke gode medarbeidere og redusere bedriftens risiko. Og det virker.



IVER BRAGELIEN ▶

Førsteamanuensis ved Institutt for foretaksøkonomi.



Eiertema for god måloppnåelse

Høyest mulig
avkastning over tid

Mest mulig effektiv
oppnåelse av
sektorpolitiske mål



Vurdering av måloppnåelse



Virksomhetsstyring



Kapitalstruktur og utbytte

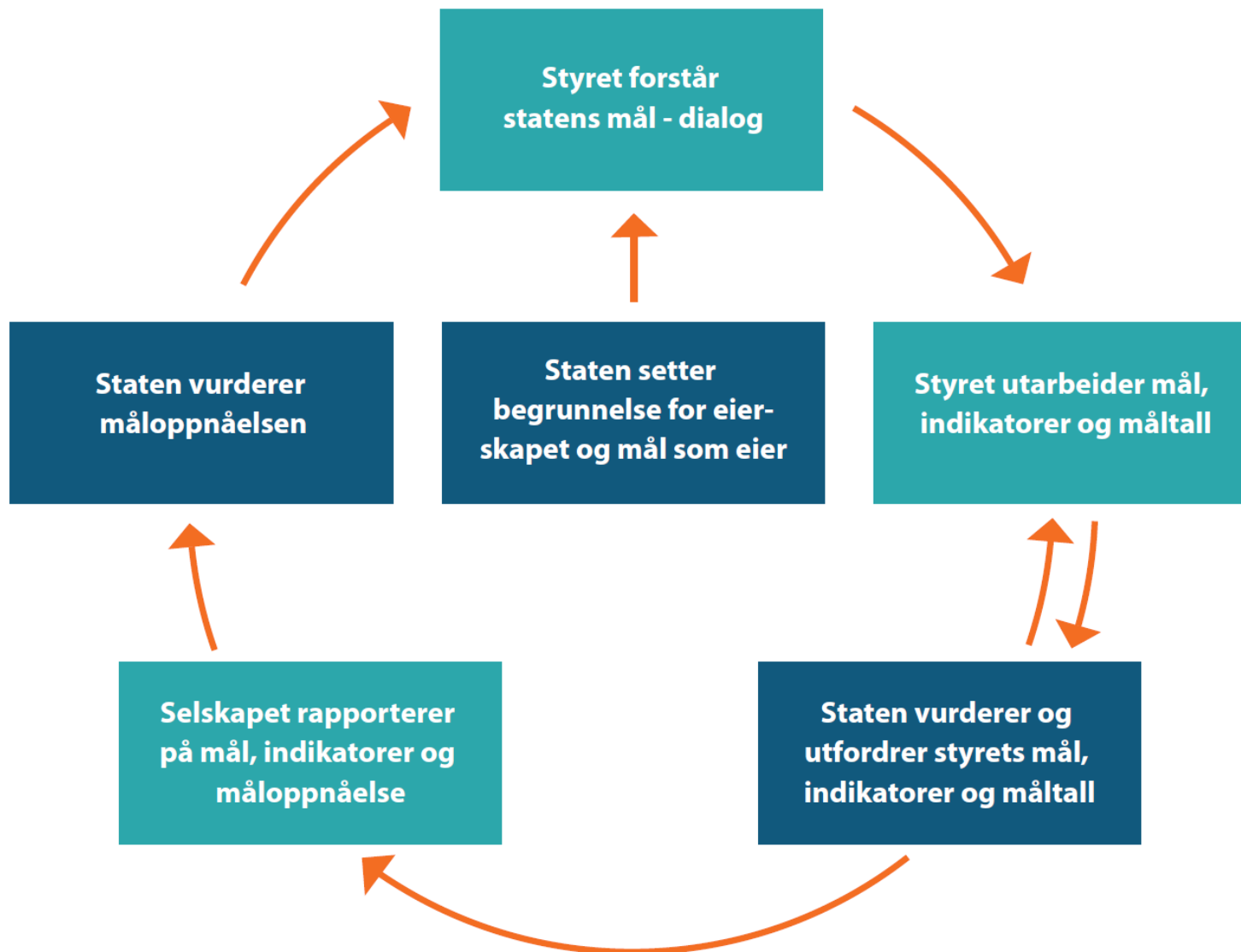


Åpenhet og rapportering



Styresammensetting

Dialog om mål, indikatorer og måloppnåelse



Eiertema for god måloppnåelse

Høyest mulig
avkastning over tid

Mest mulig effektiv
oppnåelse av
sektorpolitiske mål



Vurdering av måloppnåelse



Virksomhetsstyring



Kapitalstruktur og utbytte

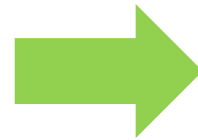


Åpenhet og rapportering



Styresammensetting

Eierdialog



Oppfølging hvis selskapene ikke leverer





Nærings- og
fiskeridepartementet

Spørsmål/kommentarer?



Eiers behov for informasjon og dialog vs. rollefordeling?



Vurdering av måloppnåelse



Virksomhetsstyring



Kapitalstruktur og utbytte



Åpenhet og rapportering



Styresammensetting

Statens forventninger til selskapene	
Tema	Staten forventer at:
Overordnet mål for eierutøvelsen (se 10.1)	<ul style="list-style-type: none"> Selskapene i kategori 1 og 2 leverer høyest mulig avkastning over tid. Selskapene i kategori 3 har mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål. Dersom selskapet også har virksomhet i konkurranse med andre, forventer staten normalt høyest mulig avkastning over tid fra denne delen av selskapets virksomhet.
Bærekraftig verdiskaping, tydelige mål og strategier (se 10.2)	<ul style="list-style-type: none"> Selskapet har en overordnet plan for bærekraftig verdiskaping. Selskapet utarbeider og implementerer tydelige mål og strategier og rapporterer på disse. Valg av risikonivå er en integrert del av selskapets strategi.
Faktorer med betydning for oppnåelse av selskapets mål og gjennomføring av strategi:	
Ressurser og organisering (se 10.3)	<ul style="list-style-type: none"> Selskapets ressurser forvaltes og organiseres effektivt og slik at de fremmer oppnåelse av selskapets mål og støtter selskapets strategi. Med ressurser menes alt selskapet nyttiggjør seg av i sine prosesser, som medarbeidere, kapital, bedriftskultur, relasjoner, naturressurser og andre materielle og immaterielle eiendeler. Selskapet arbeider planmessig med rekruttering og utvikling av medarbeidere og har tydelige mål og tiltak for å fremme økt relevant mangfold, inkludert bedre kjønnsbalanse, i selskapet. De børsnoterte selskapene er åpne om hva de anser som hensiktsmessig kapitalstruktur og utbyttensnivå til markedet. De unoterte selskapene er åpne om sine vurderinger av hensiktsmessig kapitalstruktur og utbyttensnivå til eierne.
Insentiver (se 10.4)	<ul style="list-style-type: none"> Godtgjørelse og andre insentiver i selskapet fremmer oppnåelse av selskapets mål. Godtgjørelse til ledende ansatte er konkurransedyktig, men ikke lønnsledende og hensynet til moderasjon ivaretas. Selskapet er åpen om utforming av, nivået på og utviklingen i godtgjørelsen til ledende ansatte. <p>Forventningene er utdypet i statens retningslinjer for godtgjørelse til ledende ansatte.</p>
Ansvarlig virksomhet (se 10.5)	<ul style="list-style-type: none"> Selskapet er ledende i sitt arbeid med ansvarlig virksomhet. Selskapet arbeider for å ivareta menneskerettigheter og arbeidstakerrettigheter, redusere sitt klima- og miljøfotavtrykk og forebygge økonomisk kriminalitet som blant annet korrupsjon og hvitvasking av penger. Selskapet har en begrunnet skattepolicy som er offentlig tilgjengelig. Selskapet gjennomfører aktsomhetsvurderinger i tråd med anerkjente metoder. Selskapet er åpen om vesentlige områder, mål og tiltak innenfor sitt arbeid med ansvarlig virksomhet.
Prestasjons- og risikostyring (se 10.6)	<ul style="list-style-type: none"> Selskapet måler verdiskaping, oppnåelse av mål og gjennomføring av tiltaksplaner. De viktigste prestasjonsindikatorne rapporteres til eierne. Selskapet har effektiv risikostyring som er tilpasset selskapets virksomhet, mål og strategi.
NUES (se 10.7)	<ul style="list-style-type: none"> Selskapet følger Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse, der den er relevant og tilpasset selskapets virksomhet.
Styrets arbeid (se 10.8)	<ul style="list-style-type: none"> Styret følger ledende praksis for godt styrearbeid tilpasset selskapets virksomhet.
Åpenhet og rapportering (se 10.9)	<ul style="list-style-type: none"> Selskapet er åpen om og rapporterer på vesentlige forhold knyttet til virksomheten.

Staten forventer høyest mulig verdiskaping over tid – statens forventninger skal bygge opp under dette

Høyest mulig
avkastning over tid

Mest mulig effektiv
oppnåelse av
sektorpolitiske mål

Statens forventninger til selskapene	
Tema	Staten forventer at:
Overordnet mål for eierutøvelsen (se 10.1)	<ul style="list-style-type: none">• Selskapene i kategori 1 og 2 leverer høyest mulig avkastning over tid.• Selskapene i kategori 3 har mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål. Dersom selskapet også har virksomhet i konkurranse med andre, forventer staten normalt høyest mulig avkastning over tid fra denne delen av selskapets virksomhet.
Bærekraftig verdiskaping, tydelige mål og strategier (se 10.2)	<ul style="list-style-type: none">• Selskapet har en overordnet plan for bærekraftig verdiskaping.• Selskapet utarbeider og implementerer tydelige mål og strategier og rapporterer på disse.• Valg av risikonivå er en integrert del av selskapets strategi.
Faktorer med betydning for oppnåelse av selskapets mål og gjennomføring av strategi:	
Ressurser og organisering (se 10.3)	<ul style="list-style-type: none">• Selskapets ressurser forvaltes og organiseres effektivt og slik at de fremmer oppnåelse av selskapets mål og støtter selskapets strategi. Med ressurser menes alt selskapet nyttiggjør seg av i sine prosesser, som medarbeidere, kapital, bedriftskultur, relasjoner, naturressurser og andre materielle og immaterielle eiendeler.• Selskapet arbeider planmessig med rekruttering og utvikling av medarbeidere og har tydelige mål og tiltak for å fremme økt relevant mangfold, inkludert bedre kjønnsbalanse, i selskapet.• De børsnoterte selskapene er åpne om hva de anser som hensiktsmessig kapitalstruktur og utbyttensnivå til markedet. De unoterte selskapene er åpne om sine vurderinger av hensiktsmessig kapitalstruktur og utbyttensnivå til eierne.
Insentiver (se 10.4)	<ul style="list-style-type: none">• Godtgjørelse og andre insentiver i selskapet fremmer oppnåelse av selskapets mål.• Godtgjørelse til ledende ansatte er konkurransedyktig, men ikke lønnsledende og hensynet til moderasjon ivaretas.• Selskapet er åpen om utformingen av, nivået på og utviklingen i godtgjørelsen til ledende ansatte. <p>Forventningene er utdypet i statens retningslinjer for godtgjørelse til ledende ansatte.</p>
Ansvarlig virksomhet (se 10.5)	<ul style="list-style-type: none">• Selskapet er ledende i sitt arbeid med ansvarlig virksomhet.• Selskapet arbeider for å ivareta menneskerettigheter og arbeidstakerrettigheter, redusere sitt klima- og miljøforavtrykk og forebygge økonomisk kriminalitet som blant annet korrupsjon og hvitvasking av penger.• Selskapet har en begrunnet skattepolicy som er offentlig tilgjengelig.• Selskapet gjennomfører aktsomhetsvurderinger i tråd med anerkjente metoder.• Selskapet er åpen om vesentlige områder, mål og tiltak innenfor sitt arbeid med ansvarlig virksomhet.
Prestasjons- og risikostyring (se 10.6)	<ul style="list-style-type: none">• Selskapet måler verdiskaping, oppnåelse av mål og gjennomføring av tiltaksplaner. De viktigste prestasjonsindikatorne rapporteres til eierne.• Selskapet har effektiv risikostyring som er tilpasset selskapets virksomhet, mål og strategi.
NUES (se 10.7)	<ul style="list-style-type: none">• Selskapet følger Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse, der den er relevant og tilpasset selskapets virksomhet.
Styrets arbeid (se 10.8)	<ul style="list-style-type: none">• Styret følger ledende praksis for godt styrearbeid tilpasset selskapets virksomhet.
Åpenhet og rapportering (se 10.9)	<ul style="list-style-type: none">• Selskapet er åpen om og rapporterer på vesentlige forhold knyttet til virksomheten.





Fotokreditering

Lysbilde 5:

- Søren Nielsen / Posten Norge AS,
- Erik Berg / Den Norske Opera & Ballett AS

Lysbilde 13:

- Yu luck / Noun Project
- Simen Kjellin / Universitetet i Oslo

Lysbilde 17:

- Alice Design / Noun Project

Lysbilde 29:

- Eric Fisk / NASA's Scientific Visualization Studio
- FN
- The Economist:
https://www.economist.com/node/375504/print?Story_ID=375504&C
- iEmoji: <https://www.iemoji.com/view/emoji/570/animals-nature/globe-showing-asia-australia>

Lysbilde 32-36:

- OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger for ansvarlig næringsliv
- Kritchanut / iStockphoto
- Nito100 / iStockphoto
- Pogonici / iStockphoto

Lysbilde 42-44:

- Gregor Cresnar, Saifurrijal, Yo! Baba, Milko, BG, Verry, ID, ProSymbols US / Noun Project

Lysbilde 45:

- Gregor Cresnar, achmad / Noun Project

Lysbilde 48:

- Olegkalina / iStockphoto

Lysbilde 55:

- David Glöckler, Milinda Courey / Noun Project

Lysbilde 56:

- Aneeque Ahmed, Nithimam Tatah, ProSymbols / Noun Project

