

God selskapsledelse og eierstyring øker verdiskapingen i Norge

-Eierstyring fra et statlig perspektiv

Statssekretær Oluf Ulseth (H)

Bergen, 19. september 2003



Et omfattende statlig eierskap...



Klare og adskilte roller er viktig



Sektorpolitisk
myndighet

Statens fremtidige eierskap må begrenses til selskaper av forvaltningsmessig karakter, og selskaper der eierskapet har en klar politisk begrunnelse

Eier

Klargjøring av statens ulike roller og mulige rollekonflikter

Tilsynsmyndighet

Viktig å holde eierrollen adskilt fra statens øvrige roller

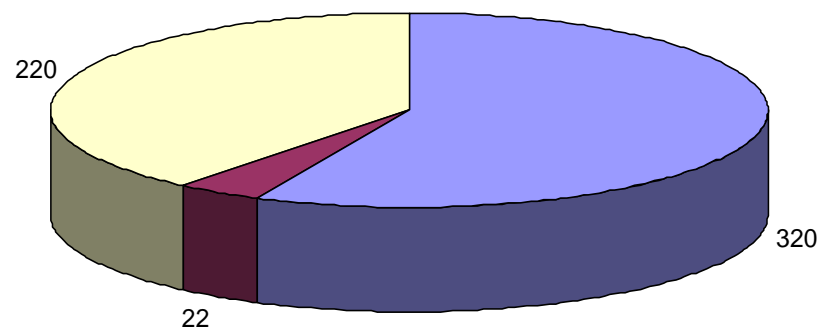
Målet er minst mulig rollekonflikter



Et dominerende statlig eierskap

- FNH anslår det offentlige eierskapet i norsk næringsliv til over 40%
- Det offentlige eier over 40% av aksjeverdiene på Oslo Børs
- Staten eier langt mer næringsliv i Norge enn i utlandet

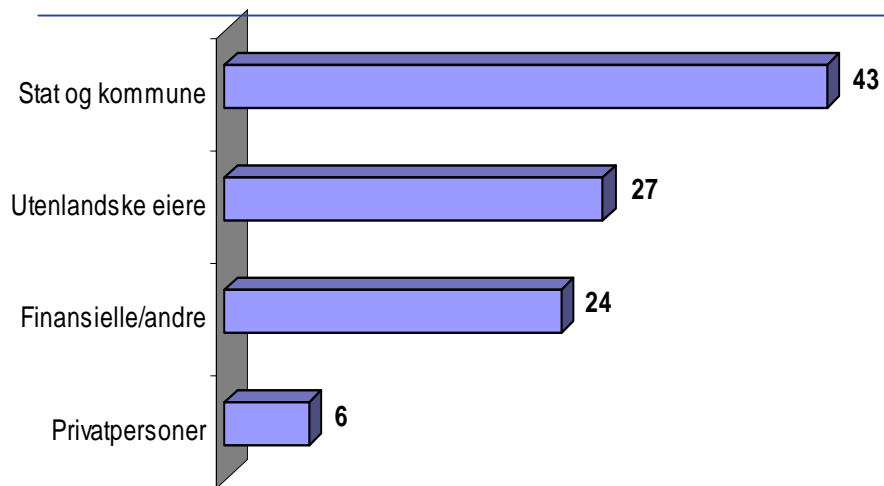
Børsnoterte aksjer i statlig eie
(mrd kr)



■ Petroleumsfondet, aksjer ■ Folketrygdfondet, aksjer ■ Statens børsnoterte aksjer



Eierskap på Oslo Børs



Statlig eierskap på Oslo Børs (NOK mrd)

Statoil	118
Norsk Hydro	45
Telenor	47
Den norske Bank	13
Kongsberg Gruppen	1,4
Raufoss	0,02
SAS	0,1
Folketrygdfondet	20
Sum	245

**Staten har ca 245 mrd kr
på Oslo Børs**



Selskaper forvaltet av NHD



Selskap **Eierandel**

Statsaksjeselskaper

Entra Eiendom AS	100 pst.
ECC AS	100 pst.
Grødegaard AS	100 pst.
Kings Bay AS	100 pst.
Bjørnøen A/S	100 pst.
SND Invest AS	100 pst.
BaneTele AS	100 pst.

Majoritetsinteresser

Store Norske	
Spitsbergen Kulkompani A/S	99,94 pst.
Cermaq ASA	79,38 pst.
NOAH AS	70,89 pst.
Telenor ASA	62,60 pst.
Raufoss ASA	50,27 pst.
Kongsberg Gruppen ASA	50,001 pst.

Selskap **Eierandel**

Minoritetsinteresser:

Grødegaard AS	48,00 pst.
Den norske Bank ASA v/ StatensBankinvesteringsfond	47,28 pst.
Nammo AS	45 pst.
Norsk Hydro ASA	43,82 pst.
Eksportfinans ASA	15 pst.
SAS AB	14,28 pst.

Statsforetak

Statkraft SF	100 pst.
SIVA SF	100 pst.



NHD's eierskapsberetningen 2002



- Resultater for 2002 knyttet til 2003
- Oppnådde resultater så langt i 2003

Selskap	Redusert	I prosess	Til vurdering
Telenor	x		
Moxy	x		
Grødegaard	x		
Olivin	x		
Arcus	x		
SND Invest		x	
DnB		x	
Raufoss		x	
Svea Nord			x
BaneTele			x

Et mindre og bedre statlig eierskap

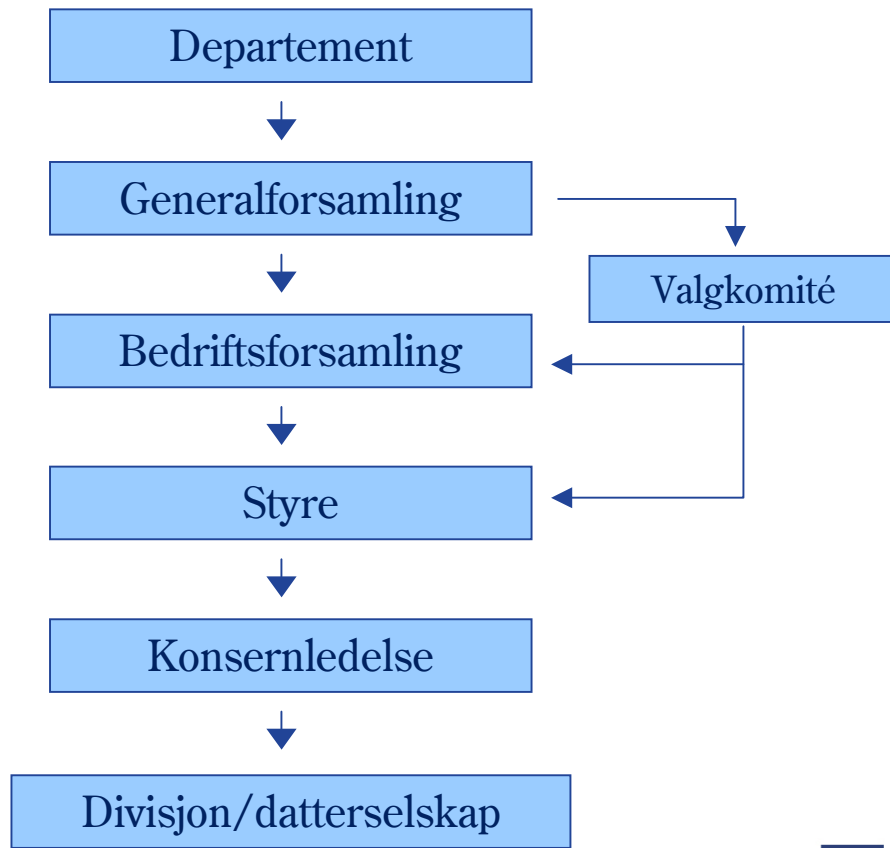


Fokusområder:

- Redusere omfanget av det statlige eierskapet
- Profesjonalisering av eierskapsutøvelsen
Åpenhet,
transparens og
målbarhet
knyttet til utøvelsen av det statlige eierskapet



Eierstyring fra et departement



Tiltak eller mekanismer som eierne av selskaper kan gjøre bruk av for å ivareta sine mål med eierskapet.



Valgkomité



- Hensiktsmessig med valgkomiteer slik at det i felleskap med øvrige eiere kan nomineres dyktige mennesker
- Bruk av valgkomité bidrar til en ryddig prosess, og det vil være mulig for alle aksjonærene å komme med innspill.
- Valgkomiteens medlemmer må evaluere styre / bedriftsforsamling → mer analytisk gjennomgang av styrene.





10 prinsipper for god eierstyring i staten

Forvaltning av statens eierskap i tråd med prinsippene bidrar til:

- Profesjonalisering
- Åpenhet og forutsigbarhet
- Økt tillit til staten som eier
- Ivaretar statens verdier på en best mulig måte

- 1) Aksjonærer skal likebehandles.
- 2) Det skal være åpenhet knyttet til statens eierskap i selskapene.
- 3) Eierbeslutninger og vedtak skal foregå på generalforsamlingen.
- 4) Staten vil, eventuelt sammen med andre eiere, sette resultatmål for selskapene, styret er ansvarlig for realiseringen av målene.
- 5) Kapitalstrukturen i selskapet skal være tilpasset formålet med eierskapet og selskapets situasjon.
- 6) Styresammensetningen skal være kjennetegnet av kompetanse, kapasitet og mangfold ut fra det enkelte selskapets egenart.
- 7) Lønns- og insentivordninger bør utformes slik at de fremmer verdiskapningen i selskapene og fremstår som rimelige.
- 8) Styret skal ivareta en uavhengig kontrollfunksjon overfor selskapets ledelse på vegne av eierne.
- 9) Styret bør ha en plan for eget arbeid og arbeide aktivt med egen kompetanseutvikling. Styrets virksomhet skal evalueres.
- 10) Selskapet skal være bevisst sitt samfunnsansvar.

2. Det skal være åpenhet knyttet til statens eierskap i selskapene



- Åpenhet om statens målsettinger med eierskapet er positivt for selskapenes utvikling og statens omdømme som eier
- Åpenhet har også en demokratisk dimensjon
- Informasjon om eierskapsforvaltningen gjennom ekstern rapportering (stortingsmeldinger, internettsider, m.v.)



4. Staten setter mål for selskapene, styret er ansvarlig for realiseringen av målene



- Eierne bør arbeide for å gi selskapet et klart og mest mulig entydig formål. Kjernevirksomheten bør avgrenses og klargjøres.
- Eierne skal stille krav til styret om effektiv målrealisering
- Staten skal stille klare avkastningskrav til selskaper med statlig eierandel og forretningsmessig målsetting. Økt avkastningskrav ved økt risiko
- Eventuelle sektorpolitiske mål skal ikke kompenseres for med lavere avkastningskrav.



6. Styresammensetningen skal være kjennetegnet av kompetanse, kapasitet og mangfold

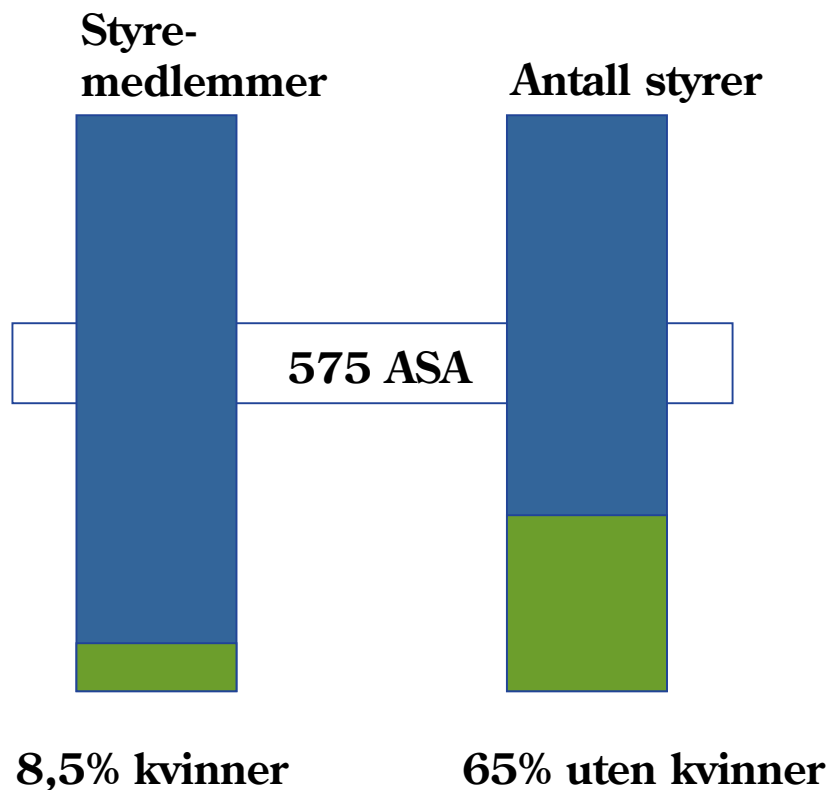


- Kompetanse: bransjekunnskap og erfaring fra næringsliv, eksportvirksomhet, forretningsjuss, finansiering
- Kapasitet: Styreverv krever betydelig innsats, særlig i perioder. Omfanget av øvrige stillinger og verv bør være forenlig med den tidsbruken styrevervet krever.
- Mangfold vil kunne bidra til et bredere beslutningsgrunnlag i styrearbeidet. Kriterier: kjønn, alder, samt geografisk, kulturelt og sosialt mangfold.



.. og på noen områder er det langt igjen til målet

Status per august 2003



7. Lønns- og incentivordninger bør utformes slik at de fremmer verdiskapningen i selskapene



- For å tiltrekke ønsket kompetanse må den kompensasjon som tilbys styret, ledelsen og ansatte være konkurransedyktig
- Statlige selskaper bør ikke være lønnsledende innenfor sine bransjer
- Departementet har utarbeidet veiledende retningslinjer for ansettelsesvilkår for ledere i heleide statlige foretak (utgitt av NHD sept. 2001)
- Resultatbasert avlønning kan vurderes både for styret, ledelse og øvrige ansatt. Riktig utformet kan slike virkemidler stimulere til arbeid mot eiernes mål med virksomheten.



8. Styret skal ivareta en uavhengig kontrollfunksjon overfor selskapets ledelse på vegne av eierne



- Ledelsens arbeid skal kontrolleres i forhold til gitte målsettinger
- Styrets kontrollfunksjon innebærer at styret bør ha en uavhengig rolle i forhold til ledelsen
- I forlengelsen av kontrollfunksjonen må styret også vurdere eventuelle utskiftninger i selskapets ledelse
- Det tilligger også styret å vurdere resultatbasert avlønning av ledelsen og øvrige ansatte for å motivere til forbedret måloppnåelse



9. Styrets bør ha en plan for eget arbeid og arbeide aktivt med egen kompetanseutvikling.



- Styrelederen bør utarbeide en årsplan som sikrer at styret kan ivareta sine funksjoner og at den samlede kompetansen utnyttes på best mulig måte. Planen bør gi rom for diskusjon av strategiske spørsmål.
- Styret bør sørge for at styremedlemmenes kompetanse om styrearbeid heves gjennom ulike utviklingstiltak
- Evaluering av styrets virksomhet kan gi verdifulle innspill om forbedringsmuligheter og vil også kunne være nyttig for eieren når styreutskiftninger skal vurderes. Evalueringene bør omfatte styret som helhet og det enkelte medlem.



10. Selskaper skal være bevisst sitt samfunnsansvar



- Hensyn til lokalsamfunn, ansatte og miljø
- Hensyn til menneskerettigheter
- Næringslivet er i dag utsatt for et mer kritisk blick i den offentlig opinion
- Hensyntagen til samfunnsansvar er blitt viktig for å ivareta et godt omdømme for bedriften



Utfordringer for staten



- Beslutningshastighet
- Likebehandling
 - Staten er en stor eier men skal ikke være dominerende
 - Staten bør opptre som en attraktiv medaksjonær





En næringspolitikk for verdiskaping

- En helhetlig næringspolitikk for verdiskaping
 - Gode rammebetingelser
 - Legge grunnlaget for kunnskapsbaserte bedrifter
- Godt eierskap bidrar til vekst og verdiskaping
 - God eierstyring og selskapsledelse er
 - ... et konkurransefortrinn for norsk næringsliv
 - ... viktig for statens verdier
 - Et mål å redusere statens eierskap i norsk næringsliv

