

Sak 1: Mål og indikatorer for måloppnåelse og effektiv drift i heleide selskaper der staten har en samfunnsmessig begrunnelse eller et sektorpolitisk mål med eierskapet

Målet med undersøkelsen har vært å vurdere om heleide selskaper der staten har en samfunnsmessig begrunnelse for eller et sektorpolitisk mål med eierskapet, benytter mål og indikatorer for måloppnåelse og effektiv drift og rapporterer med bakgrunn i disse. Videre er det vurdert i hvilken grad departementene følger opp og vurderer samfunnsmessige effekter eller sektorpolitisk måloppnåelse og effektiv drift i selskapene.

Som eier skal staten utarbeide et tydelig mål for eierskapet, fastsette vedtekter og velge styre, samt følge opp statens forventninger. Staten kan også benytte virkemidler som sektorspesifikk lovgivning, konsesjoner, statlige tilsyn og finansielle virkemidler som tilskudd, kjøp av tjenester og brukerfinansiering. Valg av styringsvirkemidler og selskapsform setter rammer for selskapets virksomhet og for statens eieroppfølging. Selskapets styre skal utarbeide klare mål og strategier innenfor rammene av selskapets vedtekter og rapportere om oppnåelse av disse til eier.

Flere av Riksrevisjonens tidligere undersøkelser har vist at staten i liten grad benytter eierdialogen til å følge opp de samfunnsmessige effektene eller den sektorpolitiske måloppnåelsen som ligger til grunn for eierskapet. Undersøkelsene har også vist at det er behov for å styrke selskapenes arbeid med å fastsette mål og indikatorer som gjør det mulig å vurdere måloppnåelse og effektiv drift. Studier foretatt av blant annet Sørensen og Rattsø og Direktoratet for forvaltning og IKT har pekt på lignende utfordringer.

For å tydeliggjøre statens mål med eierskapet i det enkelte selskap har den statlige selskapsporteføljen siden 2006 vært inndelt i fire kategorier. Denne undersøkelsen omfatter selskaper i kategori 3 og 4. Selskapenes og departementenes situasjon undersøkes med utgangspunkt i årene 2015 og 2016. Undersøkelsen er basert på skriftlige besvarelser fra styreledere i 29 selskaper og intervjuer og skriftlige besvarelser fra 9 eierdepartementer.

Statens mål med eierskapet i selskaper under kategori 3 og 4

Kategori 3 omfatter selskaper der staten har forretningsmessige mål og andre spesifikt definerte mål med eierskapet. Det innebærer at det også er en samfunnsmessig begrunnelse for eierskapet.

Kategori 4 omfatter selskaper der staten har sektorpolitiske mål med eierskapet. For disse selskapene er det et overordnet mål at de sektorpolitiske målene nås mest mulig effektivt.

Undersøkelsen har tatt utgangspunkt i følgende vedtak og forutsetninger fra Stortinget:

- *reglement for økonomistyring i staten*
- *lov om aksjeselskaper (aksjeloven)*
- Innst. 140 S (2014-2015), jf. Meld St. 27 (2013-2014) *Et mangfoldig og verdiskapende eierskap*

Utkast til rapport ble forelagt Helse- og omsorgsdepartementet, Kommunal - og moderniseringsdepartementet, Kulturdepartementet, Kunnskapsdepartementet, Landbruks- og matdepartementet, Nærings- og fiskeridepartementet, Olje- og energidepartementet, Samferdselsdepartementet og Utenriksdepartementet i brev av 30. juni 2016.

Departementene har i brev gitt kommentarer til rapportutkastet. Kommentarene er i hovedsak innarbeidet i rapporten og i dette dokumentet.

1 Hovedfunn

- For de fleste selskapene i kategori 3 baserer departementene sine vurderinger av samfunnsmessige effekter hovedsakelig på selskapenes finansielle resultater.
- Departementene har for mange av selskapene i kategori 4 gitt lite tydelige forventninger til selskapenes sektorpolitiske mål.
- De fleste styrene i kategori 4-selskapene setter egne mål for selskapets sektorpolitiske oppgaver, mens færre setter mål for effektiv drift.
- Departementene stiller i liten grad krav til innholdet i kategori 4-selskapenes rapportering om oppnåelse av sektorpolitiske mål og effektiv drift.

2 Riksrevisjonens merknader

2.1 For de fleste selskapene i kategori 3 baserer departementene sin vurdering av samfunnsmessige effekter hovedsakelig på selskapenes finansielle resultater

Departementene har satt avkastningsmål (referanseavkastning) og utbytteforventninger til alle de seks kategori 3-selskapene. Overfor NSB AS har Samferdselsdepartementet også stilt konkrete forventninger til selskapets samfunnsoppdrag.

Styrene har utarbeidet en rekke mål og indikatorer for selskapenes forretningsmessige virksomhet, mens de i mindre utstrekning har utarbeidet mål for å kunne vurdere de samfunnsmessige effektene av selskapenes virksomhet. Styrelederne begrunner dette med at de samfunnsmessige effektene kan vurderes ved hjelp av målene som er satt for den forretningsmessige virksomheten. Alle styrene har utarbeidet effektivitetsmål og lønnsomhetsmål for selskapenes forretningsmessige virksomhet, og alle følger opp effektiv drift ved hjelp av indikatorer.

Alle selskapene i kategori 3 har en omfattende rapportering til eier om finansielle resultater. Med bakgrunn i et vedtektsfestet krav rapporterer NSB AS, som eneste selskap, også om utvikling og resultater relatert til statens samfunnsmessige begrunnelse for eierskapet.

Etter Riksrevisjonens vurdering ville en mer systematisk og tydelig rapportering om selskapenes samfunnsmessige effekter være nyttig for at staten skal kunne vurdere om selskapenes virksomhet ivaretar den samfunnsmessige begrunnelsen for eierskapet. Utfyllende informasjon om selskapenes samfunnsmessige effekter vil også være nyttig for departementene som strategiske og utfordrende eiere, i tråd med forventningene i eierskapsmeldingen. Informasjon om samfunnsmessige effekter kan være relevant i eiers vurdering av selskapenes innretning eller i en vurdering av om andre virkemidler enn statlig eierskap er best egnet for å oppnå det staten ønsker. For ensidig oppmerksomhet fra eier på selskapenes finansielle resultater og avkastning

kan, etter Riksrevisjonens mening, gjøre det vanskelig å vurdere om selskapenes virksomhet bidrar til de ønskede samfunnsmessige effektene. Etter Riksrevisjonens vurdering burde departementene gå lenger i å kreve rapportering fra selskapene som også synliggjør hvordan den forretningsmessige virksomheten bidrar til å ivareta de samfunnsmessige effektene som legges til grunn for det statlige eierskapet.

2.2 Departementene har for mange av selskapene i kategori 4 gitt lite tydelige forventninger til selskapenes sektorpolitiske mål

I henhold til eierskapsmeldingen skal staten som eier søke å utvikle tydelige resultatforventninger og resultatindikatorer for selskapene i kategori 4. Det forventes også at selskapene utfører oppgavene på en ressurseffektiv måte.

Departementene har primært satt forventninger til de elleve selskapene som mottar tilskudd for hele eller deler av virksomheten. Departementets forventninger til disponeringen av tilskuddet framgår av selskapenes årlige tilskuddsbrev. For tre selskaper har departementet stilt forventninger til selskapets virksomhet gjennom et oppdragsbrev. Det er stor variasjon i hvor tydelige forventninger departementene har utformet, og om det er angitt spesifikke måltall. Departementene som ikke har satt tydelige forventninger med måltall, begrunner dette enten med at det er styrets oppgave, eller at det er vanskelig og lite hensiktsmessig på grunn av selskapets egenart. Blant de ti selskapene som verken mottar tilskudds- eller oppdragsbrev, er det kun overfor Norsk Tipping AS under Kulturdepartementet og Avinor AS under Samferdselsdepartementet at det er satt forventninger til både sektorpolitisk måloppnåelse og effektiv drift.

Etter Riksrevisjonens vurdering er det viktig at departementene setter forventninger som støtter opp om de målene som er satt for eierskapet. Tydelige forventninger vil gjøre det enklere for departementet å vurdere både graden av måloppnåelse og om målene nås ressurseffektivt. Etter Riksrevisjonens vurdering kan tydeligere forventninger også gjøre det enklere for departementene å benytte eierdialogen til å utfordre selskapene på om de mål og indikatorer som styret har utarbeidet, reflekterer statens mål med eierskapet på en god måte.

2.3 De fleste styrene i kategori 4-selskapene setter egne mål for selskapets sektorpolitiske oppgaver, mens færre setter mål for effektiv drift

Styret har det øverste ansvaret for selskapets resultater og for å realisere forventningene som er satt av eier. Styrene skal utarbeide klare mål og strategier innenfor rammen av vedtektene, og rapportere til eier med bakgrunn i disse.

Med unntak av NSD AS og UNINETT AS under Kunnskapsdepartementet har de fleste sektorpolitiske selskapene som mottar tilskudd for hele eller deler av virksomheten, utarbeidet egne mål og indikatorer for selskapets sektorpolitiske oppgaver. Bare tre av de elleve selskapene som mottar tilskudd, har utarbeidet mål, indikatorer og måltall for effektiv drift. Styrene i de øvrige selskapene foretar kun kvalitative vurderinger av hvorvidt selskapets drift er effektiv.

Styrene i seks av de tolv selskapene som ikke mottar tilskudd, har utarbeidet egne mål og indikatorer for både selskapets sektorpolitiske oppgaver og effektiv drift. Blant de øvrige styrene har enkelte fastsatt mål og indikatorer for selskapets sektorpolitiske oppgaver, men ikke for effektiv drift. For Simula AS under Kunnskapsdepartementet og Space Norway AS under Nærings- og fiskeridepartementet har styrene verken satt mål for selskapets sektorpolitiske oppgaver eller for effektiv drift.

Selskapene som ikke har utarbeidet konkrete mål og indikatorer, baserer sin vurdering av måloppnåelse utelukkende på beskrivende kvalitative mål, om budsjettet går i balanse eller på gjennomførte aktiviteter. Fastsettelse av konkrete mål og indikatorer for selskapenes sektorpolitiske oppgaver og effektiv drift kan etter Riksrevisjonens mening gjøre det enklere for styrene å vurdere og rapportere til eier om grad av måloppnåelse og effektiv drift. Å styre etter et fastsatt budsjett gir etter Riksrevisjonens mening begrenset informasjon om hvorvidt driften er effektiv.

Av OECDs prinsipper for god eierstyring går det fram at benchmarking kan være et godt hjelpemiddel til å vurdere om selskapets drift er effektiv sammenlignet med andre selskaper i samme bransje. Om lag en fjerdepart av de 23 selskapene i kategori 4 har i undersøkelsesperioden funnet sammenlignbare selskaper og benyttet seg av benchmarking for å vurdere om driften er effektiv. Etter Riksrevisjonens mening kan både benchmarking og ulike effektiviseringsprogrammer bidra til at både styrene og departementene øker oppmerksomheten om effektiv drift.

2.4 Departementene stiller i liten grad krav til innholdet i kategori 4-selskapenes rapportering om oppnåelse av sektorpolitiske mål og effektiv drift

Ifølge OECDs prinsipper for eierstyring er det en viktig oppgave for staten å stille forventninger til selskapenes rapportering. Selskapenes rapportering skal sikre eier relevant informasjon, samtidig skal rapporteringen gjøre det mulig for eier å føre regelmessig tilsyn med og vurdere selskapenes resultater. Det går videre fram av OECDs prinsipper for eierstyring at eier bør utarbeide ordninger for å vurdere selskapenes resultater i forhold til fastsatte mål.

Det viktigste informasjonsgrunnlaget i departementenes vurdering av måloppnåelse og effektiv drift er selskapenes årsrapporter og kvartalsrapporter, samt presentasjoner gitt i møter mellom selskapene og departementene. Selskapenes rapportering om måloppnåelse baserer seg hovedsakelig på styrenes egne vurderinger og i mindre grad på konkrete mål og indikatorer. Selskapene som mottar tilskudd, rapporterer i tillegg om bruken av tilskuddsmidlene. For selskaper som ikke mottar tilskudd, har departementene i liten utstrekning etterspurt konkret rapportering om grad av måloppnåelse. Dette kan etter Riksrevisjonens mening innebære at departementene ikke har tilstrekkelig objektiv informasjon til å vurdere om selskapene når de målene som er satt for selskapet, og om målene nås effektivt.

Ut over årsrapporter og kvartalsrapporter mottar enkelte departementer for alle, eller noen av sine selskaper eksterne vurderinger av selskapenes måloppnåelse. Etter Riksrevisjonens mening kan eksterne vurderinger av selskapenes måloppnåelse og effektiv drift være et nyttig supplement til selskapenes egen rapportering. Eksterne vurderinger vil også, etter Riksrevisjonens mening, gi departementene et bredere grunnlag for å gjøre egne vurderinger av hvorvidt målene for statens eierskap nås, og om målene nås effektivt.

Departementene skal ifølge økonomiregelverket og eierskapsmeldingen sørge for at det gjennomføres evalueringer av effektivitet, måloppnåelse og resultater. Evalueringer vil gi departementene grunnlag for å kunne vurdere hensiktsmessigheten av eierskapet, organisering og virkemidler, herunder tilskuddsordninger. Med unntak av Nærings- og fiskeridepartementet og Samferdselsdepartementet gjennomfører departementene få systematiske analyser eller evalueringer av selskapenes resultater og utvikling over tid. Videre har kun et fåtall av departementene som gir tilskudd, dokumentert at det gjøres analyser eller evalueringer av tilskuddsmidlenes anvendelse og selskapenes måloppnåelse over tid.

Det er Riksrevisjonens vurdering at dersom departementene legger for stor vekt på selskapenes rapportering og styrenes egne vurderinger av måloppnåelse og økonomiske resultater, kan det innebære at viktige sider ved selskapenes måloppnåelse og drift ikke belyses i eierdialogen. For å være en utfordrende eier, i tråd med forventningene i eierskapsmeldingen, er det viktig at departementene gjør selvstendige vurderinger av selskapenes måloppnåelse og har tydelige forventninger til hva selskapene må oppnå.

3 Riksrevisjonens anbefalinger

Riksrevisjonen anbefaler at

- departementene i eierdialogen gir tydeligere uttrykk for sine forventninger til hva selskapene skal oppnå av samfunnsmessige effekter eller sektorpolitiske mål for at statens mål med eierskapet skal nås
- departementene overfor selskaper i kategori 3 stiller tydeligere forventninger til selskapenes samfunnsmessige effekter og krav til at selskapene i sin rapportering viser hvordan den forretningsmessige virksomheten ivaretar de samfunnsmessige effektene som staten ønsker med eierskapet
- departementene overfor kategori 4-selskapene
 - setter egne forventninger til selskapenes sektorpolitiske mål og effektiv drift, for å sikre at selskapenes virksomhet bidrar til å nå målene som ligger til grunn for statens eierskap
 - følger opp at styrene utarbeider mål og indikatorer som dekker statens mål med eierskapet, og rapporterer om disse
- de tverrdepartementale foraene benyttes til erfaringsutveksling og koordinering for å sikre at alle departementene har tilstrekkelig kompetanse til å utfordre styrene og selskapene på om de mål som er satt for virksomheten, bidrar til å ivareta målene som staten har lagt til grunn for eierskapet

4 Departementenes oppfølging

Næringsministeren understreker at det er viktig å følge med på hvordan selskapenes virksomhet bidrar til å nå de samfunnsmessige effektene som ligger til grunn for statens eierskap, men minner samtidig om viktigheten av at *selskaper i kategori 3* skal drives på forretningsmessig grunnlag. For å videreutvikle sitt arbeid vil statsråden søke å utforme forventninger til selskapenes samfunnsmessige effekter og følge opp disse. Næringsministeren vil også se nærmere på om det er behov for å justere forventningene til selskapenes rapportering, samt om det er behov for å innhente informasjon om samfunnsmessige effekter fra andre kilder enn selskapene.

Helse- og omsorgsministeren, næringsministeren og samferdselsministeren understreker alle i sine svarbrev at departementene på sikt vil søke å utvikle egne resultatforventninger til *kategori 4-selskapenes* sektorpolitiske mål og effektiv drift. Næringsministeren og utenriksministeren understreker videre at departementet for å kunne utfordre styrenes valg av mål og indikatorer, må ha en god forståelse av selskapenes virksomhet, og være i stand til å danne seg en selvstendig oppfatning av om de valgte målene er vesentlige. Samferdselsministeren understreker også at de vil

forsøke å arbeide videre med systematiske analyser for å kunne vurdere selskapenes verdidrivere og videreutvikling, gjerne opp mot sammenlignbare selskaper.

Kulturministeren understreker i sitt svarbrev at det for enkelte selskaper ikke vil være formålstjenlig å sette konkrete mål, og at en løpende kvalitativ totalvurdering av selskapets virksomhet vil kunne gi en bedre vurdering av om statens mål med eierskapet nås.

Flere av statsrådene støtter Riksrevisjonens anbefaling om å følge opp at styrene i kategori 4-selskapene utarbeider mål og indikatorer som dekker statens mål med eierskapet og rapporterer på disse. Både helse- og omsorgsministeren, kulturministeren, kunnskapsministeren, næringsministeren, olje- og energiminister og utenriksministeren understreker i sine svarbrev at de i dialogen med selskapene og styrene vil videreutvikle og styrke eieroppfølgingen av styrenes arbeid, for å sikre at mål og indikatorer som utarbeides, dekker statens mål med eierskapet og at selskapene rapporterer på disse.

Statsrådene i Kulturdepartementet, Landbruks- og matdepartementet, Nærings- og fiskeridepartementet og Samferdselsdepartementet understreker i sine svarbrev at de tverrdepartementale møteplassene er viktige arenaer for å nyttiggjøre seg av den samlede kompetansen som finnes i de ulike eierdepartementene, og at de gjennom disse foraene vil søke å videreutvikle og styrke egen eierskapsutøvelse overfor sine selskaper.

5 Riksrevisjonens sluttmerknad

Riksrevisjonen har ingen ytterligere merknader.

Vedlegg 1:

Brev og rapport til sak 1 om mål og indikatorer for måloppnåelse og effektiv drift i heleide selskaper der staten har en samfunnsmessig begrunnelse eller et sektorpolitisk mål med eierskapet

1.1 Riksrevisjonens brev til statsråden i Helse- og omsorgsdepartementet, Kommunal- og moderniseringsdepartementet, Kulturdepartementet, Kunnskapsdepartementet, Landbruks- og matdepartementet, Nærings- og fiskeridepartementet, Olje- og energidepartementet, Samferdselsdepartementet og Utenriksdepartementet

1.2 Statsrådenes svar

1.3 Rapport fra forvaltningsrevisjon av mål og indikatorer for måloppnåelse og effektiv drift i heleide selskaper der staten har en samfunnsmessig begrunnelse eller et sektorpolitisk mål med eierskapet



Riksrevisjonen

Vår saksbehandler	
Kirsti Gaasø	22241346
Vår dato	Vår referanse
01.11.2017	2017/01312-18
Deres dato	Deres referanse

Utsatt offentlighet jf. revl. § 18(2)

HELSE- OG OMSORGSDEPARTEMENTET
Postboks 8011 Dep
0030 OSLO

Att: Statsråd Bent Høie

Riksrevisjonens kontroll med forvaltningen av statlige selskaper for 2016

Vedlagt oversendes saksframstillingen av *Riksrevisjonens undersøkelse om mål og indikatorer for måloppnåelse og effektiv drift i heleide selskaper der staten har en samfunnsmessig begrunnelse eller et sektorpolitisk mål med eierskapet*, som legges fram for Stortinget i Dokument 3:2 (2017–2018).

Saksframstillingen er basert på en rapport som Helse- og omsorgsdepartementet fikk et utkast til 30. juni 2017, og på departementets svar 10. august 2017.

Statsråden bes om å redegjøre for hvordan departementet vil følge opp Riksrevisjonens merknader og anbefalinger, og eventuelt om departementet er uenig med Riksrevisjonen.

Departementets oppfølging vil bli sammenfattet i den endelige saksframstillingen til Stortinget. Statsrådets svar vil i sin helhet bli vedlagt i Dokument 3:2.

Svarfrist: 15. november 2017

For riksrevisorkollegiet

Per-Kristian Foss
riksrevisor

Brevet er ekspedert digitalt og har derfor ingen håndskreven signatur



Riksrevisjonen

Vår saksbehandler
Kirsti Gaasø 22241346
Vår dato 01.11.2017 Vår referanse 2017/01312-25
Deres dato Deres referanse

Utsatt offentlighet jf. rrevl. § 18(2)

SAMFERDSELSDEPARTEMENTET
Postboks 8010 DEP
0030 OSLO

Att: Statsråd Ketil Solvik-Olsen

Riksrevisjonens kontroll med forvaltningen av statlige selskaper for 2016

Vedlagt oversendes saksframstillingen av *Riksrevisjonens undersøkelse om mål og indikatorer for måloppnåelse og effektiv drift i heleide selskaper der staten har en samfunnsmessig begrunnelse eller et sektorpolitisk mål med eierskapet*, som legges fram for Stortinget i Dokument 3:2 (2017–2018).

Saksframstillingen er basert på en rapport som samferdselsdepartementet fikk et utkast til 30. juni 2017, og på departementets svar 15. august 2017.

Statsråden bes om å redegjøre for hvordan departementet vil følge opp Riksrevisjonens merknader og anbefalinger, og eventuelt om departementet er uenig med Riksrevisjonen.

Departementets oppfølging vil bli sammenfattet i den endelige saksframstillingen til Stortinget. Statsrådens svar vil i sin helhet bli vedlagt i Dokument 3:2.

Svarfrist: 15. november 2017

For riksrevisorkollegiet

Per-Kristian Foss
riksrevisor

Brevet er ekspedert digitalt og har derfor ingen håndskreven signatur

Utsatt offentlighet jf. revl. § 18(2)

UTENRIKSDEPARTEMENTET
Postboks 8114 DEP
0032 OSLO

Att: Statsråd Ine Eriksen Søreide

Riksrevisjonens kontroll med forvaltningen av statlige selskaper for 2016

Vedlagt oversendes saksframstillingen av *Riksrevisjonens undersøkelse om mål og indikatorer for måloppnåelse og effektiv drift i heleide selskaper der staten har en samfunnsmessig begrunnelse eller et sektorpolitisk mål med eierskapet*, som legges fram for Stortinget i Dokument 3:2 (2017–2018).

Saksframstillingen er basert på en rapport som Utenriksdepartementet fikk et utkast til 30. juni 2017, og på departementets svar 26. august 2017.

Statsråden bes om å redegjøre for hvordan departementet vil følge opp Riksrevisjonens merknader og anbefalinger, og eventuelt om departementet er uenig med Riksrevisjonen.

Departementets oppfølging vil bli sammenfattet i den endelige saksframstillingen til Stortinget. Statsrådets svar vil i sin helhet bli vedlagt i Dokument 3:2.

Svarfrist: 15. november 2017

Etter fullmakt

Per-Kristian Foss
riksrevisor

Brevet er ekspedert digitalt og har derfor ingen håndskreven signatur

Utsatt offentlighet jf. revl. § 18(2)

OLJE- OG ENERGIDEPARTEMENTET
Postboks 8148 Dep
0033 OSLO

Att: Statsråd Terje Søviknes

Riksrevisjonens kontroll med forvaltningen av statlige selskaper for 2016

Vedlagt oversendes saksframstillingen av *Riksrevisjonens undersøkelse om mål og indikatorer for måloppnåelse og effektiv drift i heleide selskaper der staten har en samfunnsmessig begrunnelse eller et sektorpolitisk mål med eierskapet*, som legges fram for Stortinget i Dokument 3:2 (2017–2018).

Saksframstillingen er basert på en rapport som Olje- og energidepartementet fikk et utkast til 30. juni 2017, og på departementets svar 14. august 2017.

Statsråden bes om å redegjøre for hvordan departementet vil følge opp Riksrevisjonens merknader og anbefalinger, og eventuelt om departementet er uenig med Riksrevisjonen.

Departementets oppfølging vil bli sammenfattet i den endelige saksframstillingen til Stortinget. Statsrådets svar vil i sin helhet bli vedlagt i Dokument 3:2.

Svarfrist: 15. november 2017

For riksrevisorkollegiet

Brevet er ekspedert digitalt og har derfor ingen håndskreven signatur



Riksrevisjonen

Vår saksbehandler
Kirsti Gaasø 22241346
Vår dato 01.11.2017
Deres dato 01.11.2017
Vår referanse 2017/01312-23
Deres referanse

Utsatt offentlighet jf. rrevl. § 18(2)

NÆRINGS- OG FISKERIDEPARTEMENTET
Postboks 8090 Dep
0032 OSLO

Att: Statsråd Monica Mæland

Riksrevisjonens kontroll med forvaltningen av statlige selskaper for 2016

Vedlagt oversendes saksframstillingen av *Riksrevisjonens undersøkelse om mål og indikatorer for måloppnåelse og effektiv drift i heleide selskaper der staten har en samfunnsmessig begrunnelse eller et sektorpolitisk mål med eierskapet*, som legges fram for Stortinget i Dokument 3:2 (2017–2018).

Saksframstillingen er basert på en rapport som Nærings- og fiskeridepartementet fikk et utkast til 30. juni 2017, og på departementets svar 9. august 2017.

Statsråden bes om å redegjøre for hvordan departementet vil følge opp Riksrevisjonens merknader og anbefalinger, og eventuelt om departementet er uenig med Riksrevisjonen.

Departementets oppfølging vil bli sammenfattet i den endelige saksframstillingen til Stortinget. Statsrådens svar vil i sin helhet bli vedlagt i Dokument 3:2.

Svarfrist: 15. november 2017

For riksrevisorkollegiet

Per-Kristian Foss
riksrevisor

Brevet er ekspedert digitalt og har derfor ingen håndskreven signatur



Riksrevisjonen

Vår saksbehandler
Kirsti Gaasø 22241346
Vår dato 01.11.2017 Vår referanse 2017/01312-22
Deres dato Deres referanse

Utsatt offentlighet jf. revl. § 18(2)

LANDBRUKS- OG MATDEPARTEMENTET
Postboks 8007 Dep
0030 OSLO

Att: Statsråd Jon Georg Dale

Riksrevisjonens kontroll med forvaltningen av statlige selskaper for 2016

Vedlagt oversendes saksframstillingen av *Riksrevisjonens undersøkelse om mål og indikatorer for måloppnåelse og effektiv drift i heleide selskaper der staten har en samfunnsmessig begrunnelse eller et sektorpolitisk mål med eierskapet*, som legges fram for Stortinget i Dokument 3:2 (2017–2018).

Saksframstillingen er basert på en rapport som Landbruks- og matdepartementet fikk et utkast til 30. juni 2017, og på departementets svar 16. august 2017.

Statsråden bes om å redegjøre for hvordan departementet vil følge opp Riksrevisjonens merknader og anbefalinger, og eventuelt om departementet er uenig med Riksrevisjonen.

Departementets oppfølging vil bli sammenfattet i den endelige saksframstillingen til Stortinget. Statsrådets svar vil i sin helhet bli vedlagt i Dokument 3:2.

Svarfrist: 15. november 2017

For riksrevisorkollegiet

Per-Kristian Foss
riksrevisor

Brevet er ekspedert digitalt og har derfor ingen håndskreven signatur



Riksrevisjonen

Vår saksbehandler
Kirsti Gaasø 22241346
Vår dato 01.11.2017
Deres dato 01.11.2017
Vår referanse 2017/01312-21
Deres referanse

Utsatt offentlighet jf. rrevl. § 18(2)

KUNNSKAPSDEPARTEMENTET
Postboks 8119 DEP
0032 OSLO

Att: Statsråd Henrik Asheim

Riksrevisjonens kontroll med forvaltningen av statlige selskaper for 2016

Vedlagt oversendes saksframstillingen av *Riksrevisjonens undersøkelse om mål og indikatorer for måloppnåelse og effektiv drift i heleide selskaper der staten har en samfunnsmessig begrunnelse eller et sektorpolitisk mål med eierskapet*, som legges fram for Stortinget i Dokument 3:2 (2017–2018).

Saksframstillingen er basert på en rapport som Kunnskapsdepartementet fikk et utkast til 30. juni 2017, og på departementets svar 14. juli 2017.

Statsråden bes om å redegjøre for hvordan departementet vil følge opp Riksrevisjonens merknader og anbefalinger, og eventuelt om departementet er uenig med Riksrevisjonen.

Departementets oppfølging vil bli sammenfattet i den endelige saksframstillingen til Stortinget. Statsrådets svar vil i sin helhet bli vedlagt i Dokument 3:2.

Svarfrist: 15. november 2017

For riksrevisorkollegiet

Per-Kristian Foss
riksrevisor

Brevet er ekspedert digitalt og har derfor ingen håndskreven signatur

Utsatt offentlighet jf. revl. § 18(2)

KULTURDEPARTEMENTET
Postboks 8030 DEP
0030 OSLO

Att: Statsråd Linda Hofstad Helleland

Riksrevisjonens kontroll med forvaltningen av statlige selskaper for 2016

Vedlagt oversendes saksframstillingen av *Riksrevisjonens undersøkelse om mål og indikatorer for måloppnåelse og effektiv drift i heleide selskaper der staten har en samfunnsmessig begrunnelse eller et sektorpolitisk mål med eierskapet*, som legges fram for Stortinget i Dokument 3:2 (2017–2018).

Saksframstillingen er basert på en rapport som Kulturdepartementet fikk et utkast til 30. juni 2017, og på departementets svar 15. august 2017.

Statsråden bes om å redegjøre for hvordan departementet vil følge opp Riksrevisjonens merknader og anbefalinger, og eventuelt om departementet er uenig med Riksrevisjonen.

Departementets oppfølging vil bli sammenfattet i den endelige saksframstillingen til Stortinget. Statsrådens svar vil i sin helhet bli vedlagt i Dokument 3:2.

Svarfrist: 15. november 2017

For riksrevisorkollegiet

Per-Kristian Foss
riksrevisor

Brevet er ekspedert digitalt og har derfor ingen håndskreven signatur



Riksrevisjonen

Vår saksbehandler
Kirsti Gaasø 22241346
Vår dato 01.11.2017
Deres dato 2017/01312-19
Vår referanse
Deres referanse

Utsatt offentlighet jf. revl. § 18(2)

KOMMUNAL- OG
MODERNISERINGSDEPARTEMENTET
Postboks 8112 DEP
0032 OSLO

Att: Statsråd Jan Tore Sanner

Riksrevisjonens kontroll med forvaltningen av statlige selskaper for 2016

Vedlagt oversendes saksframstillingen av *Riksrevisjonens undersøkelse om mål og indikatorer for måloppnåelse og effektiv drift i heleide selskaper der staten har en samfunnsmessig begrunnelse eller et sektorpolitisk mål med eierskapet*, som legges fram for Stortinget i Dokument 3:2 (2017–2018).

Saksframstillingen er basert på en rapport som Kommunal- og moderniseringsdepartementet fikk et utkast til 30. juni 2017, og på departementets svar 9. august 2017.

Statsråden bes om å redegjøre for hvordan departementet vil følge opp Riksrevisjonens merknader og anbefalinger, og eventuelt om departementet er uenig med Riksrevisjonen.

Departementets oppfølging vil bli sammenfattet i den endelige saksframstillingen til Stortinget. Statsrådets svar vil i sin helhet bli vedlagt i Dokument 3:2.

Svarfrist: 15. november 2017

For riksrevisorkollegiet

Per-Kristian Foss
riksrevisor

Brevet er ekspedert digitalt og har derfor ingen håndskreven signatur



Riksrevisjonen
Postboks 8130 Dep
0032 OSLO

Unntatt offentlighet,
Offl. § 5 andre ledd

Deres ref

Vår ref
16/5504-23

Dato
15. november 2017

Riksrevisjonens kontroll med forvaltningen av statlige selskaper for 2016

Det vises til Riksrevisjonens brev av 1. november i år om undersøkelse av selskap med samfunnsmessig begrunnelse eller sektorpolitisk mål. Undersøkelsen omfatter for Helse- og omsorgsdepartementet AS Vinmonopolet og Norsk Helsenett SF (kategori 4).

Riksrevisjonens merknader og anbefalinger fremstår som relevante for eierskapsutøvelsen i kategori 4 selskaper. Selv om undersøkelsen ikke trekker fram enkeltelskaper ønsker jeg imidlertid å knytte enkelte kommentarer til anbefalingene med tanke på AS Vinmonopolet og Norsk Helsenett SF.

AS Vinmonopolet er et alkoholpolitisk virkemiddel som skal sørge for ansvarlig salg av alkoholholdig drikk. Selskapet er en del av en større virkemiddelpakke for å begrense bruk av alkohol og eventuell samfunnsmessig effekt vil måtte ses i sammenheng med de øvrige virkemidlene. Selskapet styres gjennom et årlig oppdragsbrev hvor eier skisserer hva selskapet skal rapportere på. Selskapet har selv satt måltall på ansvarlig salg av alkohol, og rapporterer til eier på måloppnåelse. Jeg er av den oppfatning at disse dekker det formål som selskapet skal ivareta.

Riksrevisjonen anbefaler at departementene overfor selskaper i kategori 4 setter egne forventninger til selskapenes sektorpolitiske mål og effektiv drift for å sikre at selskapenes virksomhet bidrar til å nå målene som ligger til grunn for statens eierskap, samt at man følger opp at styrene utarbeider mål og indikatorer som dekker statens mål med eierskapet, og rapporterer på disse. Jeg er enig i at dette vil være hensiktsmessig overfor Norsk Helsenett og vil innledningsvis kort redegjøre for den sektorpolitiske målsettingen med Norsk Helsenett

SF og hvordan departementet har organisert eierstyringen og oppfølgingen av de krav som er stilt til virksomheten.

Norsk Helsenett SF ble etablert i 2009 for å understøtte helse- og omsorgssektorens behov på IKT-området. Den sektorpolitiske målsetningen for statsforetaket fremgår av vedtektenes § 3. I 2016 var dette formulert på følgende måte i 1. ledd:

«Norsk Helsenett SF skal innenfor rammen av nasjonal IKT-politikk ivareta nasjonale interesser knyttet til drift og utvikling av IKT-infrastruktur i helse- og omsorgssektoren, og legge til rette for og være en pådriver for sikker og kostnadseffektiv elektronisk samhandling.

Norsk Helsenett SF skal sørge for at det foreligger en hensiktsmessig og sikker infrastruktur for effektiv samhandling mellom alle deler av helse- og omsorgstjenestene, og bidra til forenkling, effektivisering og kvalitetssikring av elektroniske tjenester til beste for pasienter og befolkningen for øvrig.»

Norsk Helsenett SF skal utvikles innenfor rammen av nasjonal IKT-politikk og i samsvar med de overordnede helsepolitiske målene. Statsforetaket er en viktig aktør i realiseringen av målene for IKT-politikken i helse- og omsorgssektoren, og skal utføre samfunnsoppgaver på vegne av staten i tråd med de styringskrav som fremsettes i foretaksmøtene og oppdragsbrevene. Vurdering av virkemiddelbruken skjer jevnlig for å sørge for at statsforetaket har egnede rammer å møte eventuelle behov for endringer i oppgaver eller de omgivelsene for øvrig.

Forvaltningen av statsforetaket sorterer under styrets ansvar. Det fremgår av statsforetaksloven § 23 at:

«Styret skal påse at virksomhetene drives i samsvar med foretakets formål, vedtekter og retningslinjer fastsatt av foretaksmøtet. Styret har ansvaret for en tilfredsstillende organisering av foretaket og skal påse at registrering og dokumentasjon av regnskapsopplysninger og formuesforvaltningen er gjenstand for betryggende kontroll. Før styret treffer vedtak i saker som antas å være av vesentlig betydning for foretakets formål eller som i vesentlig grad vil endre virksomhetens karakter, skal saken skriftlig forelegges departementet.»

Dette er den overordnede rammen og målsetningen for styret og virksomheten. Med utgangspunkt i formålsparagrafen i vedtektenes og sektorpolitiske mål, stiller departementet årlige krav til Norsk Helsenett SF i foretaksmøte og oppdragsbrev.

Det er et sentralt punkt i eierskapsutøvelsen å følge opp at styrene utarbeider mål og indikatorer som underbygger statens mål med eierskapet. Helse- og omsorgsdepartementet vil følge opp denne anbefalingen i eierdialogen med styret og administrasjonen i Norsk Helsenett SF. Helse- og omsorgsdepartementet har allerede utfordret virksomheten til å

starte et arbeid med å vurdere hvordan de kan videreutvikle og operasjonalisere indikatorer for effektiv drift.

Departementet vil løpende forsøke å videreutvikle sin oppfølging av styrets arbeid med mål og indikatorer for virksomheten. På sikt vil departementet også søke å utvikle klarere resultatforventninger til selskapenes sektorpolitiske mål og effektive drift. Jeg mener at styret og administrasjonen i Norsk Helsenett SF selv er best egnet til å starte dette arbeidet. Jeg vil også be Norsk Helsenett SF om å gjennomføre benchmarking med andre relevante virksomheter, for på denne måten å utvikle kunnskap om hvordan de eventuelt kan effektivisere ulike deler av driften ytterligere. Jeg vil samtidig minne om at Norsk Helsenett SF skal sørge for at det foreligger en hensiktsmessig og sikker infrastruktur for effektiv samhandling mellom alle deler av helse- og omsorgstjenestene. Det vil bidra til forenkling, effektivisering og kvalitetssikring av elektroniske tjenester til det beste for pasienter og befolkningen for øvrig. Dette er viktige forutsetninger for at helsetjenesten i neste omgang kan drive sin virksomhet på en effektiv måte mht. behandling og pasientsikkerhet.

Med hilsen



Bent Høie



Riksrevisjonen
Postboks 8130 Dep
0032 OSLO

Deres ref
2017/01312-19

Vår ref
16/4021-20

Dato
15. november 2017

**Riksrevisjonens kontroll med forvaltningen av statlige selskaper for 2016
- Oversendelse av saksframstillingen som legges fram for Stortinget i
Dokument 3:2 (2017-2018)**

Jeg viser til deres brev av 1.11.2017 om Riksrevisjonens kontroll med forvaltningen av statlige selskaper for 2016.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet har ingen kommentarer til rapporten.

Med hilsen

Jan Tore Sanner



Statsråden

Riksrevisjonen
Postboks 8130 Dep
0032 OSLO

Deres ref
2017/01321-20

Vår ref
16/3269-

Dato
15. november 2017

Riksrevisjonens kontroll med forvaltningen av statlige selskaper for 2016

Jeg viser til Riksrevisjonens brev av 1. november 2017 vedlagt saksframstilling av *Riksrevisjonens undersøkelse om mål og indikatorer for måloppnåelse og effektiv drift i heleide selskaper der staten har en samfunnsmessig begrunnelse eller et sektorpolitisk mål med selskaper*, som legges fram for Stortinget i Dokument 3:2 (2017 – 2018).

Det bes om en redegjørelse for hvordan Kulturdepartementet vil følge opp Riksrevisjonens merknader og anbefalinger, og eventuelt om departementet er uenig med Riksrevisjonen.

Departementet jobber systematisk med utvikling av eierstyringen av kategori 4-selskapene Norsk Tipping AS (NT) og Norsk Rikskringkasting AS (NRK) som inngår i undersøkelsen. Utvikling av departementets forventninger til selskapenes arbeid med sektorpolitiske mål og effektiv drift er det sentrale elementet i dette arbeidet. Jeg mener at dette har gitt gode resultater og bidrar til at selskapene har kontinuerlig fokus på både sektorpolitisk måloppnåelse og effektiv drift.

Min redegjørelse til Riksrevisjonens anbefalinger følger nedenfor.

Riksrevisjonens anbefaling om at departementene setter egne forventninger til selskapenes sektorpolitiske mål og effektiv drift

Riksrevisjonen anbefaler at departementene overfor selskaper i kategori 4 setter egne forventninger til selskapenes sektorpolitiske mål og effektiv drift for å sikre at selskapenes virksomhet bidrar til å nå målene som ligger til grunn for statens eierskap. Jeg vil bemerke at for noen kategori 4-selskaper, som NT og NRK, vil det å fastsette konkrete mål ikke alltid

være formålstjenlig, da total måloppnåelse må baseres på en helhetlig vurdering. Riksrevisjonen bør derfor ta i betraktning at en løpende kvalitativ totalvurdering av selskapenes virksomhet, med utgangspunkt i fastsatte indikatorer, vil kunne gi en bedre vurdering av selskapenes oppnåelse av statens mål med eierskapet.

Riksrevisjonen trekker fram NT som et av få selskaper hvor det er satt forventninger til både sektorpolitisk måloppnåelse og effektiv drift. Departementet har, blant annet som følge av Riksrevisjonens tidligere undersøkelser knyttet til dette selskapet, utviklet indikatorer for å måle utvikling innenfor både ansvarlig spill og effektiv drift. Jeg vil i samarbeid med selskapet fortsatt jobbe for å videreutvikle slike indikatorer. Jeg mener imidlertid at det er utfordrende å sette konkrete mål og forventninger til selskapet når det gjelder ansvarlighet og effektiv drift. Dette skyldes i stor grad selskapets egenart hvor bl.a. tiltak for å sikre sektorpolitisk måloppnåelse er kostbare og dermed kan påvirke effektiv drift. Det er derfor i generalforsamling presisert at selskapets mål for effektiv drift ikke skal gå på bekostning av selskapets ansvarlighetstiltak.

NRK skal tilby allmennkringkasting for Norges befolkning. Allmennkringkastingstilbudet er et sentralt virkemiddel i norsk kultur- og mediepolitikk, og skal være uavhengig fra statlig detaljstyring. Det innebærer bl.a. at kringkastingssjefen har et selvstendig ansvar både for driften av selskapet og for den løpende redaksjonelle virksomheten i selskapet.

NRK-plakaten har en rekke krav og forventninger til NRKs allmennkringkastingstilbud. Stortinget har vedtatt en ny og mer overordnet NRK-plakat, jf. Meld. St. 15 (2016-2017) *Eit moderne og framtidsretta NRK* og Innst. 332. S (2016 – 2017). Det vil iht. denne plakaten innen kort tid fastsettes mer spesifikke føringer for NRKs allmennkringkastingsoppdrag i selskapets vedtekter. At NRK skal ha en særlig uavhengig rolle, stiller NRK i særstilling sammenlignet med mange andre kategori 4-selskaper. Av denne grunn bør det ikke settes sektorpolitiske mål for NRK utover de som er satt i NRK-plakaten og selskapets vedtekter. Det er krevende å sette konkrete mål for effektiv drift, men departementet vil likevel arbeide videre med dette. Jeg vil i denne forbindelse ha en dialog med selskapet om styrets utvikling av slike mål, tilpasset selskapets egenart og sektorpolitiske mål. Jeg viser i denne forbindelse også til at departementet har til hensikt å innhente en ekstern evaluering av NRKs rapportering på effektiv drift i løpet av 2018.

Riksrevisjonens anbefaling om at departementene følger opp at styrene utarbeider mål og indikatorer og rapporterer om disse

Jeg støtter Riksrevisjonens anbefaling om at departementene skal følge opp at styrene utarbeider egne mål og indikatorer som dekker statens mål med eierskapet, og rapporterer om disse. Jeg vil i dialogen med selskapene se på hvordan vi kan sikre en god oppfølging av disse punktene. Riksrevisjonen kommenterer i merknadene at departementene i liten grad gjennomfører eksterne evalueringer av selskapenes resultater og utvikling over tid. Jeg vil her trekke fram at Medietilsynet og Lotteritilsynet årlig rapporterer på henholdsvis NRKs og

NT sin sektorpolitiske måloppnåelse og at departementet også har som mål å gjennomføre jevnlig eksterne evalueringer av selskapenes rapportering på effektiv drift.

Riksrevisjonens anbefaling om kompetansebyggende tiltak

Jeg støtter anbefalingen om ytterligere erfaringsutveksling og koordinering mellom departementene. For å kunne ivareta eierstyringen på en god måte er det svært viktig at departementene har tilstrekkelig kompetanse på feltet og en koordinert forståelse av hvilke forventninger som følger av Eierskapsmeldingen og andre styringsdokumenter på dette feltet. Jeg vil her peke på den viktige rollen Nærings- og fiskeridepartementet har med tanke på kompetansebygging innenfor dette feltet.

Med hilsen



Linda Hofstad Helleland



**DET KONGELIGE
KUNNSKAPSDEPARTEMENT**

Statsråden

Riksrevisjonen
Postboks 8130 Dep
0032 OSLO

Deres ref

Vår ref
16/6959-

Dato
13. november 2017

Riksrevisjonens kontroll med forvaltningen av statlige selskaper for 2016

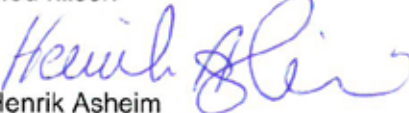
Jeg viser til brev 1. november 2017.

Innledningsvis i saksfremlegget viser Riksrevisjonen til at staten som eier kan benytte en rekke virkemidler som f.eks. lovgivning, tilskudd mv. Kunnskapsdepartementet legger til grunn at staten kan bruke slike virkemidler overfor selskapene, men i en annen egenskap enn å være eier. Staten er opptatt av å skille rollen som eier fra andre roller, jf. Meld. St. 27 (2013-2014).

I vedlegget til saksfremlegget viser Riksrevisjonen til at Norges forskningsråd foretar evalueringer av Simula Research Laboratory AS (Simula) på oppdrag av selskapet selv. Departementet antar at Riksrevisjonen sikter til evalueringene som foretas av Simula som mottaker av tilskudd, og gjør oppmerksom på at disse foretas på vegne av departementet.

For øvrig viser jeg til departementets brev 14. juli 2017 og Nærings- og fiskeridepartementets tilbakemelding på undersøkelsen og saksfremlegget. På bakgrunn av dette vil departementet følge opp at styrene i selskapene der Kunnskapsdepartementet forvalter eierskapet utarbeider mål og indikatorer som dekker statens mål med eierskapet, og rapporterer om disse.

Med hilsen


Henrik Asheim

Kopi
Nærings- og fiskeridepartementet



**DET KONGELEGE
LANDBRUKS- OG MATDEPARTEMENT**

Statsråden

Riksrevisjonen
Postboks 8130 Dep
0032 OSLO

Dykkar ref.
2017/01312

Vår ref.
16/1147-

Dato
16. november 2017

Riksrevisjonens kontroll med forvaltninga av statlege selskap for 2016

Eg viser til brev av 1. november 2017 om Riksrevisjonen sin kontroll med forvaltninga av statlege selskap for 2016. De ber om at eg gjer greie for korleis departementet vil følge opp Riksrevisjonen sine merknader og anbefalingar, og om departementet er ueinig med Riksrevisjonen.

Rapporten frå Riksrevisjonen er eit nyttig innspel i departementet sitt arbeid med eigarstyring. Eg vil ta med meg Riksrevisjonen sine anbefalingar i vidareutviklinga av eigarstyringa, for at dei selskap som departementet eiger når måla som ligg til grunn for statens eigarskap. Det er samstundes viktig å ta omsyn til selskapa sin eigenart. LMD vil også leggje vekt på utveksling av erfaringar og koordinering i tverrdepartementale fora for å bidra til å styrkje og dra nytte av samla kompetanse i dei statlege eigarmiljøa.

Med helsing



Jon Georg Dale



DET KONGELIGE
NÆRINGS- OG FISKERIDEPARTEMENT

Næringsministeren

Riksrevisjonen

Deres ref
2017/01312-23

Vår ref
16/5019

Dato
16.11.2017

Riksrevisjonens undersøkelse om mål og indikatorer for måloppnåelse og effektiv drift i heleide selskaper der staten har en samfunnsmessig begrunnelse eller et sektorpolitisk mål med eierskapet

Jeg viser til Riksrevisjonens brev av 1. november 2017 om undersøkelsen om mål og indikatorer for måloppnåelse og effektiv drift i heleide selskaper der staten har en samfunnsmessig begrunnelse eller et sektorpolitisk mål med eierskapet. Undersøkelsen er en del av Riksrevisjonens kontroll med forvaltningen av det statlige eierskapet for 2016. Riksrevisjonen ber om en redegjørelse for hvordan Nærings- og fiskeridepartementet (NFD) vil følge opp deres merknader og anbefalinger, og eventuelt om departementet er uenig med Riksrevisjonen.

Gode mål og indikatorer er sentralt for styrets arbeid og eiers oppfølging. Det er positivt at Riksrevisjonen gjennom undersøkelsen belyser departementenes arbeid med dette. I det følgende vil jeg gi noen kommentarer til enkelte av Riksrevisjonens anbefalinger.

Selskaper i kategori 3

Riksrevisjonen anbefaler at departementene overfor selskaper i kategori 3 stiller tydeligere forventninger til selskapenes samfunnsmessige effekter.

Jeg er enig i at det er avgjørende at selskapene også fremover er godt kjent med statens mål med eierskapet og de samfunnsmessige begrunnelsene for dette. Målene med eierskapet i de enkelte selskapene, og eventuelle samfunnsmessige begrunnelser, fremgår av Meld. St. 27 (2013-2014) Et mangfoldig og verdiskapende eierskap (eierskapsmeldingen). Dette er tydelig formidlet til selskapene.

Av meldingen fremgår det også bl.a. at kategori 3-selskaper er "*selskaper der staten har forretningsmessige mål med eierskapet og hvor det er andre samfunnsmessige begrunnelser for statlig eierskap enn norsk forankring av hovedkontor*". Det fremgår også at "*for de fleste*

av selskapene i kategori 3 vil situasjonen være nokså lik kategori 2, i den forstand at det ikke er behov for særskilt oppfølging i eierskapsforvaltningen for å realisere spesifikt definerte mål." og at statens mål med eierskapet "realiseres ved at selskapet driver sin virksomhet på forretningsmessig grunnlag innenfor den aktuelle sektor." Det er altså primært ved å ramme inn virksomheten i vedtektene, og ved en eieroppfølging som bidrar til at selskapene er konkurransedyktige og lønnsomme over tid, at staten som eier søker å bidra til oppfyllelsen av også eierskapets samfunnsmessige begrunnelse. I eieroppfølgingen av selskaper i kategori 3 har staten konkrete forventninger til avkastning og formidler langsiktige og årlige utbytteforventninger. Eierskapsmeldingen understreker betydningen av ikke å skape tvil om at selskapene i kategori 3 drives på forretningsmessig grunnlag.

Samtidig ser NFD behov for å følge med på hvordan selskapenes virksomhet bidrar til å oppnå de samfunnsmessige effektene som begrunner statens eierskap. Dette er noe NFD allerede gjør i dag men som vi blant annet i lys av Riksrevisjonens anbefalinger vil søke å videreutvikle, herunder ved å identifisere ytterligere oppfølging av og eventuelt forventninger til selskapenes samfunnsmessige effekter. En slik oppfølging vil gjennomføres på et vis som ikke bidrar til å svekke selskapenes kommersielle innretning og langsiktige lønnsomhet.

Riksrevisjonen anbefaler videre at departementene overfor selskaper i kategori 3 stiller tydeligere krav til at selskapene i sin rapportering viser hvordan den forretningsmessige virksomheten ivaretar de samfunnsmessige effektene som staten ønsker med eierskapet.

Departementet er opptatt av å forstå de samfunnsmessige effektene av selskapenes drift. Selskapene gir allerede i stor grad informasjon som er relevant for dette, ettersom det som regel er vesentlig for deres virksomhet. I lys av Riksrevisjonens anbefalinger vil NFD, som en del av det løpende arbeidet med å styrke og forbedre eieroppfølgingen, også se nærmere på om det er behov for å justere forventningene til selskapenes rapportering, samt om det er behov for å innhente informasjon om samfunnsmessige effekter fra andre kilder enn selskapene. Staten som eier bør samtidig være varsom med å forvente rapportering fra selskaper i kategori 3 på forhold som ikke er vesentlige for den forretningsmessige virksomheten, ettersom det kan bidra til å svekke selskapenes kommersielle innretning og langsiktige lønnsomhet.

Selskaper i kategori 4

Riksrevisjonen anbefaler at departementene overfor selskaper i kategori 4 setter egne forventninger til selskapenes sektorpolitiske mål og effektiv drift for å sikre at deres virksomhet bidrar til å nå målene som ligger til grunn for statens eierskap, samt at departementene følger opp at styrene utarbeider mål og indikatorer som dekker statens mål med eierskapet, og rapporterer om disse.

Det er sentralt i eierskapsutøvelsen å følge opp at styrene utarbeider mål og indikatorer som underbygger statens mål med eierskapet. Riksrevisjonen peker på at flere departementer, inkludert NFD, har et forbedringspotensial i det arbeidet. Det avgjørende her er trolig at departementene bruker tid og ressurser på å forstå selskapenes virksomhet enda bedre, og slik blant annet kan danne seg egne enda grundigere oppfatninger om selskapenes mål, strategi og indikatorer. Slik kan eier i dialogen med selskapene i enda større grad utfordre deres mål og indikatorer og oppfølgingen av disse, for slik å bidra til at selskapets virksomhet

i størst mulig grad understøtter statens mål med eierskapet. Departementet vil i lys av Riksrevisjonens anbefaling arbeide med å videreutvikle eieroppfølgingen på dette området.

Jeg er videre i utgangspunktet enig med Riksrevisjonen i at departementene bør sette egne forventninger til disse selskapenes sektorpolitiske mål og effektiv drift, slik vi for selskaper i kategori 3 har avkastningsmål og utbytteforventninger. Det å sette gode slike forventninger til selskapene i kategori 4 krever at eier har innsikt i selskapenes virksomhet og kan utarbeide hensiktsmessige og robuste forventninger som det er grunn til å tro at støtter opp om statens mål. Slike forventninger kan ellers bli et overfladisk tiltak som i verste fall kan gjøre mer skade enn nytte. Staten som eier bør også ta høyde for at sektorpolitisk måloppnåelse kan være utfordrende å fange opp gjennom indikatorer alene, og at måloppnåelsen bør vurderes i en bred sammenheng. Departementet vil i lys av Riksrevisjonens anbefaling fortsette å videreutvikle sin oppfølging av styrets mål og indikatorer og vil på sikt også søke å utvikle egne resultatforventninger til selskapenes i kategori 4s sektorpolitiske mål og effektive drift.

De tverrdepartementale foraene

Riksrevisjonen anbefaler at de tverrdepartementale foraene benyttes til erfaringsutveksling og koordinering for å bidra til at alle departementene har tilstrekkelig kompetanse til å utfordre styrene og selskapene.

Det er hvert enkelt departements ansvar å ha tilstrekkelig kompetanse mv. til å ivareta eieroppfølgingen på en god måte og i tråd med eierskapsmeldingen. NFDs rolle som kompetanse- og ressursmiljø for den statlige eierskapsutøvelsen, herunder arbeidet med å arrangere møteplasser som faglige forum for departementene, dreier seg blant annet om å legge til rette for erfaringsutveksling og å bidra til å videreutvikle kompetanse. Departementet vil fortsette med disse foraene og søke å videreutvikle dem.

Annet

Riksrevisjonen har i sin undersøkelse skilt mellom eieroppfølging av selskaper i kategori 4 som mottar tilskudd fra staten og selskaper som ikke mottar slike tilskudd. Oppfølgingen av tilskudd og eierskap er to ulike roller staten har, selv om de noen ganger kan sees i en sammenheng. I vurderingen av om departementene har fulgt opp rollen som eier, bør det være et departements oppfølging *i den rollen* som legges til grunn.

Avslutningsvis vil jeg understreke at arbeidet med å følge opp selskapenes mål og indikatorer er sentralt for departementet. Det kan ha stor betydning for selskapenes måloppnåelse og verdiskaping. Departementet vil fortsette å videreutvikle arbeidet på dette området som beskrevet over, blant annet i lys av Riksrevisjonens funn og anbefalinger.

Med hilsen



Monica Mæland



**DET KONGELIGE
OLJE- OG ENERGIDEPARTEMENT**

Statsråden

Riksrevisjonen
Postboks 8130 Dep
0032 OSLO

Deres ref

Vår ref
16/1644-

Dato
13. november 2017

Riksrevisjonens undersøkelse om mål og indikatorer for måloppnåelse og effektiv drift i heleide selskaper der staten har en samfunnsmessig begrunnelse eller et sektorpolitisk mål med eierskapet

Jeg viser til Riksrevisjonens brev av 1. november 2017 om undersøkelsen om mål og indikatorer for måloppnåelse og effektiv drift i heleide selskaper der staten har en samfunnsmessig begrunnelse eller et sektorpolitisk mål med eierskapet. Undersøkelsen er en del av Riksrevisjonens kontroll med forvaltningen av det statlige eierskapet for 2016.

Gode mål og indikatorer for selskapenes virksomhet er vesentlig for Olje- og energidepartementets (OED) eierskapsoppfølging. I OEDs selskapsportefølje tilhører fem av seks virksomheter kategori fire som er selskaper med sektorpolitiske formål. Disse fem selskapene og foretakene, Enova SF, Gassco AS, Gassnova SF, Statnett SF og Petoro AS, er alle inkludert i Riksrevisjonens undersøkelse.

Riksrevisjonen anbefaler at departementene overfor selskaper i kategori fire setter egne forventninger til selskapenes sektorpolitiske mål og effektiv drift for å sikre at selskapenes virksomhet bidrar til å nå målene som ligger til grunn for statens eierskap, samt at vi følger opp at styrene utarbeider mål og indikatorer som dekker statens mål med eierskapet, og rapporterer om disse.

Jeg er enig med Riksrevisjonen i at det er viktig å uttrykke tydelige forventninger til selskapene om oppnåelse av sektorpolitiske mål og effektiv drift. Jeg legger også vekt på at selskapenes styre utarbeider gode operasjonelle mål og indikatorer for selskapenes drift, og

at virksomhetene drives så effektivt som mulig. Dette er forhold som jeg fortsatt vil være opptatt av og styrke i min eierdialog med selskapene.

Med hilsen



Terje Søviknes



**DET KONGELIGE
SAMFERDSELSDEPARTEMENT**

Statsråden

Riksrevisjonen
Postboks 8130 Dep
0032 OSLO

Unntatt offentlighet,
§ 5 andre ledd

Deres ref
2017/01312-25

Vår ref
16/1937-

Dato
16. november 2017

Riksrevisjonens undersøkelse av mål og indikatorer for måloppnåelse og effektiv drift i heleide selskaper der staten har en samfunnsmessig begrunnelse eller et sektorpolitisk mål med eierskapet

Jeg viser til brev fra Riksrevisjonen datert 1. november 2017 vedlagt saksframstilling av "Mål og indikatorer for måloppnåelse og effektiv drift i heleide selskaper der staten har en samfunnsmessig begrunnelse eller et sektorpolitisk mål med eierskapet". Riksrevisjonen ber om en redegjørelse for hvordan Samferdselsdepartementet (SD) vil følge opp Riksrevisjonens merknader og anbefalinger, og eventuelt om departementet er uenig med Riksrevisjonen.

Selskaper i kategori 3 og 4

Riksrevisjonen anbefaler at departementene overfor selskaper i kategori 3 stiller tydelige forventninger til selskapenes samfunnsmessige effekter og krav til at selskapene i sin rapportering viser hvordan den forretningsmessige virksomheten ivaretar de samfunnsmessige effektene som staten ønsker med eierskapet. I sine merknader viser Riksrevisjonen til at SD overfor NSB AS har stilt konkrete forventninger til selskapets samfunnsoppdrag innenfor den aktuelle undersøkelsesperioden. Videre bemerker Riksrevisjonen at NSB AS, med bakgrunn i et vedtektsfestet krav, rapporterer om utvikling og resultater relatert til statens samfunnsmessige begrunnelse for eierskapet.

Riksrevisjonen anbefaler videre at departementene overfor selskaper i kategori 4 stiller egne forventninger til selskapenes sektorpolitiske måloppnåelse og effektiv drift samt følger opp at styrene utarbeider og rapporterer på mål og indikatorer som dekker statens mål med eierskapet. I sine merknader viser Riksrevisjonen til at SD overfor Avinor AS har stilt forventninger til både sektorpolitisk måloppnåelse og effektiv drift. Styret i Avinor AS har

også utarbeidet egne mål og indikatorer for selskapets sektorpolitiske oppgaver og effektiv drift.

Jeg tar til etterretning at Riksrevisjonen i sine merknader viser til at SD stiller tydelige forventninger til selskapenes måloppnåelse og effektiv drift samt at styrene utarbeider og følger opp egne mål og indikatorer. I tråd med hva SD tidligere har gitt av kommentarer til undersøkelsen, anser jeg Riksrevisjonens vurdering å være i tråd med departementets eieroppfølging. Innenfor rammen av vedtektene legger SD vekt på at konkretiseringen og oppfølgingen av resultatforventninger og –indikatorer er gjenstand for dialog mellom eier og styret. I tillegg stiller SD tydelige forventninger til finansiell måloppnåelse og effektiv drift i selskapene og følger opp dette ved blant annet bruk av benchmarking og verdivurderinger av selskapene.

SD vil som en del av eieroppfølgingen videreutvikle arbeidet med å gi selskapene et klart formål i samsvar med statens mål med eierskapet samt bidra til utvikling av tydelige resultatforventninger og –indikatorer. Riksrevisjonen viser også til at SD gjennomfører evalueringer av selskapenes resultater og utvikling over tid. Denne type oppfølging er spesielt viktig for unoterte selskaper, hvor det ikke foreligger løpende markedspriser. Departementet vil også på dette området fortsatt søke etter og benytte systematiske analyser for å vurdere selskapenes verdiutvikling og verdidrivere, gjerne sett opp mot sammenlignbare selskaper.

Bruk av tverrdepartementale fora

Riksrevisjonen anbefaler bruk av tverrdepartementale fora til erfaringsutveksling og koordinering på det området undersøkelsen dekker. Som et utgangspunkt legger jeg vekt på at SD må inneha tilstrekkelig kompetanse til å kunne utøve en profesjonell og forutsigbar forvaltning av det statlige eierskapet innen samferdselssektoren. SD har også jevnlig erfaringsutveksling med andre eierdepartementer på ulike saksområder. I denne sammenheng deltar SD i samtlige av de fora som arrangeres av Nærings- og fiskeridepartementet (NFD), i kraft av NFDs rolle som kompetanse- og ressursmiljø for den statlige eierskapsutøvelsen. SD har gode erfaringer med deltagelse og bidrag i denne type fora, og er positivt innstilt til å benytte tverrdepartementale møteplasser som et ledd i arbeidet med å videreutvikle og styrke eierskapsutøvelsen.

Med hilsen



Ketil Solvik-Olsen



Riksrevisjonen
Postboks 8130 Dep
0032 Oslo

Deres Ref
2017/01312-26

Vår ref
15/3564-6

Dato
17.11.2017

Riksrevisjonens kontroll med forvaltningen av statlige selskaper for 2016

Det vises til brev fra Riksrevisjonen av 1. november 2017 om ovennevnte der saksfremstillingen av *Riksrevisjonens undersøkelse om mål og indikatorer for måloppnåelse og effektiv drift i heleide selskaper der staten har en samfunnsmessig begrunnelse eller et sektorpolitisk mål med eierskapet* er vedlagt. Det har vært nyttig å være del av denne undersøkelsen i samarbeid med Riksrevisjonen.

Utenriksdepartementet forvalter statens eierinteresser i kun ett selskap - *Statens investeringsfond for næringsvirksomhet i utviklingsland* (Norfund). Norfund skaffer seg midler til virksomheten ved tilskudd fra staten (Norfund-loven § 5) over bistandsbudsjettet. Norfund er et kategori 4 selskap med et klart sektorpolitisk mål om å bidra med egenkapital og annen risikokapital, samt yte lån og stille garantier til utvikling av bærekraftig næringsvirksomhet i utviklingsland der hensikten er å etablere levedyktig, lønnsom virksomhet som ellers ikke ville bli igangsatt som følge av høy risiko.

Norfund er blitt et sentralt virkemiddel i utviklingspolitikken. Gjennom utvikling av bærekraftig næringsvirksomhet bidrar Norfund til å levere på målsetningen om jobbskaping gjennom næringsutvikling. Norfunds evne til å skape utviklingseffekter, som jobber, likestilling og skatteinntekter, gjennom bærekraftige investeringer, er gjennomgangstema i departementets eierstyringsmøter med Norfund.

Norfund-loven og vedtektene, som er under revisjon, setter de overordnede mål og forventinger til Norfund. Norfunds styre har fulgt opp disse med å utmeisle en flerårig strategi, som bygger på et sett med indikatorer for måloppnåelse. I den løpende eierstyringsdialogen utgjør dette grunnlaget for departementets forventinger til Norfund om at investeringene gir positive utviklingseffekter.

På det grunnlaget sier jeg meg enig i at det er svært viktig at departementet følger opp Norfund-styrets arbeid med mål og indikatorer og styrets rapportering om dette for å sikre oss effektiv drift samtidig som målet med eierskapet ivaretas. Det er derfor nødvendig at vi bygger kunnskap og setter av tilstrekkelig kapasitet for dette formål i departementet, ikke minst i lys av at Norfund har blitt et så sentralt virkemiddel i utviklingspolitikken.

Arbeidet som eierskapsavdelingen i NFD leder, for å styrke kapasiteten i andre eierskapsdepartement, er meget nyttig. Det at NFD har et kompetanse- og ressursmiljø for å styrke statlig eierskapsoppfølging vil bidra til at de forhold som Riksrevisjonen trekker frem for bedre måloppnåelse og effektiv drift i kategori 4 selskap kan bli fulgt opp bedre på tvers av eierdepartementene.

Med vennlig hilsen



Ine Eriksen Søreide

Vedlegg 1.3: Rapport fra forvaltningsrevisjon av mål og indikatorer for måloppnåelse og effektiv drift i heleide selskaper der staten har en samfunnsmessig begrunnelse eller et sektorpolitisk mål med eierskapet

1 Innledning

1.2 Bakgrunn

Den statlige selskapsporteføljen har siden 2006 vært inndelt i fire kategorier, blant annet for å tydeliggjøre statens mål med eierskapet i det enkelte selskap. Kategori 1 og 2 omfatter selskaper der staten har forretningsmessige mål med eierskapet. For selskapene i kategori 2 har staten i tillegg et mål om nasjonal forankring av hovedkontorfunksjon. Kategori 3 omfatter selskaper der staten har forretningsmessige mål og andre spesifikt definerte mål med eierskapet. Det innebærer at det også er en samfunnsmessig begrunnelse for eierskapet. Kategori 4 omfatter selskaper der staten har sektorpolitiske mål med eierskapet.

For forretningsmessige selskaper (kategori 1–3) er statens hovedmål å maksimere verdien av investert kapital over tid, mens det for selskaper med sektorpolitiske mål (kategori 4) er et overordnet mål at disse nås mest mulig effektivt.¹ At selskapene skal ivareta viktige samfunnsoppgaver samtidig som de skal ha effektiv drift, gjør det nødvendig for eier å følge opp både graden av måloppnåelse og hvor effektivt målene nås.

I en undersøkelse fra 2011 viste Sørensen og Rattsø til at det for mange statlig eide selskaper ikke foreligger data om sektorpolitisk måloppnåelse som gjør det mulig å sammenligne selskapets utvikling over tid eller på tvers av selskaper. For flere selskaper eksisterer det heller ikke gode resultatindikatorer for sektorpolitiske mål.² En kartleggingsundersøkelse fra Direktoratet for forvaltning og IKT viste at det i styringen av sektorpolitiske selskaper kan være vanskelig å balansere sektorpolitiske og økonomiske mål. Det skyldes særlig at det er satt uklare eller motstridende mål, og at det er manglende fleksibilitet i bruken av selskapenes ressurser. Videre må sektorpolitiske selskaper hele tiden avveie hensynet til sektorpolitiske mål og effektiv utnyttelse av ressursene, noe som kan være en vanskelig balansegang. For selskaper som mottar tilskudd, vil utformingen av tilskudds- og oppdragsbrevene ha stor innvirkning på hvordan avveiningen gjøres i praksis.³ Sørensen og Rattsø finner at de tilskuddsfinansierte selskapene opplever mindre handlefrihet og mer intensiv eierstyring enn selskaper som henter sine inntekter i et marked. Styremedlemmer i konkurranseutsatte selskaper føler sterkere ansvar for selskapets måloppnåelse og er mindre opptatt av eierdepartementets interesser enn konkurranseskjermede selskaper.⁴

1) Meld. St. 27 (2013–2014) *Et mangfoldig og verdiskapende eierskap*, s. 66.

2) Jørn Rattsø og Rune Sørensen, *Statlige selskaper med sektorpolitiske mål, En evaluering av statlig styring*, Handelshøyskolen BI, Forskningsrapport 14/2011.

3) Direktoratet for forvaltning og IKT (2011): *Statlige selskap og foretak med sektorpolitiske mål, Ei kartlegging av styringshøve og faktisk bruk av verkemiddel*. Difi Rapport 2011:5.

4) Jørn Rattsø og Rune Sørensen, *Statlige selskaper med sektorpolitiske mål, En evaluering av statlig styring*, Handelshøyskolen BI, Forskningsrapport 14/2011.

I St. meld. nr.19 (2008–2009) *Ei forvaltning for fellesskap og demokrati*, pekte regjeringen på at bruken av ulike virkemidler for å styre de sektorpolitiske selskapene skulle vurderes. Det ble satt ned en arbeidsgruppe med deltakelse fra alle departementer som forvalter eierskapet til sektorpolitiske selskaper. Med grunnlag i gruppens arbeid og ulike undersøkelser utarbeidet Kommunal- og moderniseringsdepartementet et høringsnotat med forslag til en rekke tiltak og anbefalinger for å gjøre de sektorpolitiske selskapene til mer effektive virkemidler i gjennomføringen av den statlige sektorpolitikken.⁵ I notatet skriver departementet at mangelfull måling av sektorpolitisk måloppnåelse gjør det vanskelig å evaluere om virkemiddelbruken er effektiv, og hvordan virkemiddelbruken kan legges om for å sikre mer effektiv sektorpolitisk måloppnåelse. En vesentlig anbefaling var derfor at departementene burde styrke arbeidet med å utarbeide mål og resultatindikatorer for selskapene. Det vil blant annet gjøre det mulig for selskapene å rapportere om grad av sektorpolitisk måloppnåelse til eier, slik at eier har mulighet til å evaluere selskapenes måloppnåelse og effektivitet.⁶

Flere av Riksrevisjonens undersøkelser har de senere årene vist at det er behov for å styrke selskapenes arbeid med å definere mål og indikatorer for å vurdere måloppnåelse og effektivitet. Dette gjelder særlig selskaper med sektorpolitiske mål. Undersøkelsene har også vist at det er forskjeller i departementenes eierstyring, og at staten som eier i liten grad benytter eierdialogen til å følge opp forventningen om at selskaper med sektorpolitiske mål skal ha effektiv drift.⁷

1.2 Mål og problemstillinger

Målet med undersøkelsen er å vurdere om heleide selskaper der staten har en samfunnsmessig begrunnelse for eller et sektorpolitisk mål med eierskapet, benytter mål og indikatorer for måloppnåelse og effektiv drift og rapporterer med bakgrunn i disse. Videre vil det vurderes i hvilken grad departementene følger opp og vurderer samfunnsmessige effekter eller sektorpolitisk måloppnåelse, og effektiv drift i selskapene.

- 1 I hvilken grad benytter og rapporterer selskapene om mål og indikatorer for sektorpolitisk eller samfunnsmessig måloppnåelse og effektiv drift?
- 2 I hvilken grad følger departementene opp og kontrollerer selskapenes sektorpolitiske eller samfunnsmessige måloppnåelse og effektiv drift?

1.3 Revisjonskriterier

Det går fram av reglement for økonomistyring i staten (økonomireglementet) § 10 at eier skal forvalte sine eierinteresser i samsvar med overordnede prinsipper for god eierstyring. Det innebærer blant annet å følge opp at målene som er satt for selskapet nås, og at selskapets styre har en sammensetning som støtter opp om selskapets formål. Eierskapet skal støtte opp under en klar fordeling av myndighet og ansvar

- 5) Kommunal- og moderniseringsdepartementet: Høringsnotat – februar 2013, *Sektorselskaper, virkemidler og effektiv måloppnåelse -Vurdering av virkemiddelbruk overfor statlig heleide sektorselskaper*. De innledende undersøkelsene ble foretatt av Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi), Rune Sørensen og Jørn Rattsø, og Tormod Hermansen. Alle undersøkelsene ble utarbeidet i 2011.
- 6) Kommunal- og moderniseringsdepartementet: Høringsnotat – februar 2013, *Sektorselskaper, virkemidler og effektiv måloppnåelse -Vurdering av virkemiddelbruk overfor statlig heleide sektorselskaper*.
- 7) Undersøkelsen *Statens eieroppfølging av økonomi og effektivitet i selskaper med statlige eierinteresser*, Dokument 3:2 (2012–2013) avdekket at krav til effektiv drift ikke ble fulgt opp for flere sektorpolitiske selskaper. I undersøkelsen *NRK AS - kostnadseffektivitet i NRK*, Dokument 3:2 (2012–2013) kom det fram at Kulturdepartementet ikke hadde satt effektivitetsmål for NRK. Undersøkelsen *Drift, økonomistyring og eieroppfølging av Norsk Tipping*, Dokument 3:2 (2014–2015) viste at verken Kulturdepartementet eller Norsk Tipping hadde tilstrekkelig informasjon til å følge opp om selskapet har effektiv drift. I undersøkelsen *Kostnadseffektiv drift og økonomistyring i Scenekunstselskapene og Kulturdepartementets oppfølging*, Dokument 3:2 (2015–2016) ble det belyst at scenekunstselskapene i liten grad hadde definert mål og styringsparametere for å sikre kostnadseffektiv drift. I undersøkelsen *Landbruks- og matdepartementets eierskapsutøvelse*, Dokument 3:2 (2015–2016), ble det vist til et behov for implementering av konkrete mål og indikatorer for måloppnåelse.

mellom eier og styret og sikre likebehandling av alle aksjonærer. Styring, oppfølging, kontroll og tilhørende retningslinjer skal tilpasses statens eierandel og selskapets egenart, risiko og vesentlighet.

Eier kan kun utøve sin myndighet i generalforsamling, foretaksmøte eller tilsvarende. Dette gjelder for alle selskaper uavhengig av statens eierandel.⁸ Rammene for eierstyringen er likevel ikke til hinder for at staten kan ta opp forhold som selskapene bør vurdere i tilknytning til sin virksomhet og utvikling, i dialog med selskapene. De synspunktene staten gir uttrykk for i eierdialogen med selskapene, er å betrakte som innspill til selskapets administrasjon og styre. Eventuelle saker som etter lov eller vedtekter krever tilslutning fra eier, må tas opp på generalforsamling eller tilsvarende.⁹

I eierskapsmeldingen, Meld. St. 27 (2013–2014) *Et mangfoldig og verdiskapende eierskap*, legges det vekt på at staten innenfor de etablerte rammene for god eierstyring og selskapsledelse bør legge vekt på å styrke den strategiske og økonomiske oppfølgingen av selskapene. Det vil skje gjennom analytisk oppfølging, å videreutvikle strategiske oppfatninger om selskapenes utvikling og gjennom å ha klare forventninger til selskapenes resultater. For det enkelte selskap kan det også være en styrke å ha en strategisk dialog med en utfordrende eier innenfor rammene av den statlige eierstyringen.¹⁰

Også i *OECDs prinsipper for eierstyring* pekes det på at en viktig oppgave for staten som eier er å utarbeide rapporteringssystemer som muliggjør regelmessig tilsyn med og vurdering av selskapenes resultater. Rapporteringssystemene bør gi et sannferdig bilde av selskapets resultater og finansielle stilling, og det bør utarbeides ordninger for å vurdere selskapenes resultater opp mot fastsatte mål. Videre legges det vekt på at systematisk benchmarking på områdene produktivitet og effektivitet kan være gode hjelpemidler for tilsyn og resultatvurdering.¹¹

For forretningsmessige selskaper (kategori 1–3) er statens hovedmål å maksimere verdien av investert kapital over tid. Det innebærer at selskaper i kategori 3, som for selskaper i kategori 1 og 2, skal drives på forretningsmessig grunnlag. For de forretningsmessige selskapene har staten som eier utarbeidet avkastningsmål (referanseavkastning) og utbytteforventninger, og disse er formidlet til selskapene.¹² Dersom selskapene driver sin virksomhet på forretningsmessig grunnlag innenfor den aktuelle sektoren, forventes det ikke å være behov for en særskilt oppfølging for å sikre at spesifikt definerte mål realiseres. For enkelte selskaper kan det likevel, ut fra statens mål med eierskapet, legges enkelte føringer for virksomheten. For ikke å skape tvil om at selskapene i kategori 3 drives på forretningsmessig grunnlag, vil styringen av samfunnsoppgavene hovedsakelig ivaretas gjennom reguleringer, konsesjonsregler og forretningsmessige statlige kjøp fra selskapene.¹³

For selskaper med sektorpolitiske mål (kategori 4) er statens formål med eierskapet sektorpolitisk begrunnet. Målene med disse selskapene bør tilpasses formålet med eierskapet i det enkelte selskap. Det fastsettes ikke avkastningsmål for selskaper som ikke er basert på forretningsmessig drift, eller som er avhengig av tilskudd fra staten,

8) Statens prinsipper for god eierstyring, punkt 3. Det rettslige grunnlaget for statsrådets eiermyndighet i et aksjeselskap er aksjeloven § 5-1. Tilsvarende bestemmelse gjelder for allmennaksjeselskapene, statsforetakene og for de fleste særlovselskapene, med unntak av AS Vinmonopolet som kun har bedriftsforsamling (jf. *lov om Aktieselskapet Vinmonopolet av 19. juni 1931 nr. 18*). For statsforetakene er generalforsamlingen byttet ut med foretaksmøte, men realiteten er den samme.

9) Meld. St. 27 (2013–2014) *Et mangfoldig og verdiskapende eierskap*, s. 85–86.

10) Meld. St. 27 (2013–2014) *Et mangfoldig og verdiskapende eierskap*, s. 60.

11) *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*, 2015 Edition, Chapter II: *The State's role as an owner*, Item F4.

12) Selskapenes avkastningsmål er en referanse og sier noe om hva staten kan forvente av andre investeringer med tilsvarende risiko.

13) Meld. St. 27 (2013–2014) *Et mangfoldig og verdiskapende eierskap*, s. 55–56 og 66.

men det forventes likevel at driften er effektiv og at målene nås mest mulig effektivt. I selskaper med sektorpolitiske mål vil staten som eier søke å utvikle tydelige resultatforventninger og resultatindikatorer.¹⁴

En rekke sektorpolitiske selskaper mottar tilskudd eller annen finansiering fra staten. Dersom selskapene mottar tilskudd, kommer Stortingets bevilgningsreglement, økonomireglementet § 8 om tilskudd og garantier og § 15 om kontroll av tilskuddsmottagere, samt kapittel 6 om forvaltning av tilskuddsordninger til anvendelse for bruk, rapportering og oppfølging av tilskuddet i *bestemmelser om økonomistyring i staten* (økonomibestemmelsen). Tilskuddsforvaltere skal utarbeide bestemmelser om mål, kriterier for oppfølging og kontroll av tilskuddet i tildelingsbrev, oppdragsbrev eller regelverk. Selskapene skal på sin side rapportere om tilskuddsanvendelsen, slik at det er mulig å vurdere graden av måloppnåelse og departementet kan føre kontroll med at midlene benyttes etter forutsetningene. Tilskuddsforvaltere skal sørge for at det gjennomføres evalueringer for å få informasjon om hvorvidt tilskuddsordningene er effektive med hensyn til ressursbruk, organisering og fastsatte mål.

Styret har det øverste ansvaret for selskapets resultater og skal realisere målene som er satt av eier. Styret skal videre sørge for at virksomheten drives i samsvar med selskapets formål, vedtekter og retningslinjer med videre. Styret skal fastsette planer, budsjetter og strategier. I selskaper med sektorpolitiske mål bør styret sette mål som gjør at selskapene kan rapportere om graden av sektorpolitisk måloppnåelse til eier, og at effektivitet og måloppnåelse kan evalueres.¹⁵ For statsforetakene og enkelte andre selskaper er det i lov eller vedtekter fastsatt at saker av vesentlig, prinsipiell, politisk eller samfunnsmessig betydning skal forelegges eier før beslutning. For enkelte selskaper er det også en vedtektsfestet plikt om at selskapet regelmessig skal legge fram en plan for eier om selskapets virksomhet, eller at det skal utarbeides andre særlige rapporter om virksomheten.¹⁶

I *OECDs prinsipper for eierstyring* pekes det på at selskapet skal legge fram vesentlig informasjon på områder av betydning for staten som eier og for offentligheten. Slik informasjon kan være en klar uttalelse om selskapets mål og måloppnåelse. Selskaper med statlig eierandel bør formulere et begrenset antall overordnede mål som legges fram sammen med informasjon om hvordan selskapet håndterer avveininger mellom potensielt motstridende mål. Selskapene bør rapportere om hvordan de har oppfylt sine mål ved å legge fram kritiske prestasjonsindikatorer. For selskaper som er redskaper for å fremme sektorpolitiske mål bør det også rapporteres om hvordan disse målene er nådd.¹⁷

1.4 Metode og gjennomføring

De fleste departementene forvalter statens interesser i ett eller flere selskaper hvor staten helt eller delvis er aksjeeier. Undersøkelsen omfatter de 29 heleide selskapene som er definert som kategori 3 eller 4 i Meld. St. 27 (2013–2014) *Et mangfoldig og verdiskapende eierskap*.¹⁸

Blant de 29 selskapene i undersøkelsen er det seks selskaper i kategori 3, selskaper der staten har forretningsmessige mål og andre spesifikt definerte mål med eierskapet. De øvrige 23 selskapene sorterer under kategori 4, selskaper der staten har

14) Meld. St. 27 (2013–2014) *Et mangfoldig og verdiskapende eierskap*, s. 56.

15) Meld. St. 27 (2013–2014) *Et mangfoldig og verdiskapende eierskap*, s. 68–69 og 74–78 og lov om aksjeselskaper § 6–12.

16) Meld. St. 27 (2013–2014) *Et mangfoldig og verdiskapende eierskap*, s. 61–62.

17) *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*, 2015 Edition, Chapter VI *Disclosure and transparency*, Item A.

18) Posten Norge AS er utelatt på grunn av at statens sektorpolitiske mål fra og med 2016 skal nås gjennom andre virkemidler enn eierskapet i Posten Norge AS. Eierforvaltningen er fra 1. januar 2017 overført fra Samferdselsdepartementet til Nærings- og fiskeridepartementet. AIM Norway AS er utelatt siden selskapet ble overført fra kategori 3 til kategori 2 i august 2016 i forbindelse med omgjøring av selskapsform fra statsforetak til aksjeselskap.

sektorpolitiske mål med eierskapet. Det er Nærings- og fiskeridepartementet, Samferdselsdepartementet og Kommunal- og moderniseringsdepartementet som forvalter statens interesser i undersøkelsens kategori 3-selskaper. Helse- og omsorgsdepartementet, Kulturdepartementet, Kunnskapsdepartementet, Landbruks- og matdepartementet, Nærings- og fiskeridepartementet, Olje- og energidepartementet, Samferdselsdepartementet og Utenriksdepartementet forvalter statens interesser for ett eller flere selskaper i kategori 4. Undersøkelsen omfatter aksjeselskaper, særlovselskaper og statsforetak. Alle organisasjonsformene omtales i rapporten som selskaper.

Undersøkelsen beskriver i hovedsak selskapenes og departementenes nåsituasjon, med hovedvekt på årene 2015 og 2016. Problemstillingene er belyst gjennom dokumentanalyse, skriftlige spørsmål til styreleder i alle selskapene og alle berørte eierdepartementer, samt supplerende intervjuer. Det er hentet inn tilleggskdokumentasjon fra både styreledere og departementene som underbygger de skriftlige svarene.

Departementene har besvart skriftlige spørsmål, blant annet om hvorvidt de har stilt egne forventninger ut over målet med statens eierskap og selskapets formålsbestemmelse, om hvordan de følger opp og vurderer om selskapene bidrar til statens samfunnsmessige begrunnelse for eller sektorpolitiske mål med eierskapet, og om de har effektiv drift, hvilken rapportering de mottar fra selskapene som grunnlag for oppfølgingen, og hvordan de går fram for å følge opp selskapenes styrer. For å utdype de skriftlige svarene er det gjennomført intervjuer med alle de berørte departementene i etterkant av besvarelsene og dokumentgjennomgangen.

Styrelederne har besvart spørsmål om hvilke mål styret har fastsatt for statens samfunnsmessige begrunnelse for eller sektorpolitiske mål med eierskapet og for effektiv drift. Videre er styreleder bedt om å redegjøre for utarbeidelsen av indikatorer og bruken av disse i styrets arbeid med å vurdere selskapenes måloppnåelse og effektiv drift. Styreleder er også bedt om å legge ved informasjon som underbygger det skriftlige svaret.

For departementene og selskapene er blant annet følgende dokumenter benyttet i undersøkelsen:

- stortingsmeldingen om statlig eierskap, Meld. St. 27 (2013–2014) *Et mangfoldig og verdiskapende eierskap* (eierskapsmeldingen)
- *Statens eierberetning 2015*
- departementenes generelle og selskapsspesifikke retningslinjer og rutiner for forvaltningen av statens eierinteresser og for eierdialogen
- referater fra møter mellom departementene og selskapene, inkludert for- og etterarbeid som departementene gjør i forbindelse med møtene
- brev og korrespondanse mellom departementet og selskapene
- presentasjoner fra selskapene i forbindelse med møter med departementene
- tilskuddsbrev, oppdragsbrev og avtaler for det enkelte selskap¹⁹
- selskapenes vedtekter
- utvalgte dokumenter om styrefastsatte samfunnsmessige eller sektorpolitiske mål, finansielle mål og effektiv drift
- selskapenes årsrapporter med styrets beretning og regnskap

19) Departementene benytter begrepene tilskuddsbrev og oppdragsbrev noe ulikt. I undersøkelsen er det gjennomgående valgt å benytte betegnelsen **tilskuddsbrev** i de tilfeller hvor oversendelsen knytter seg til økonomiske midler gitt direkte til selskapet over statsbudsjettet. **Oppdragsbrev** er benyttet i de tilfeller der eier har gitt føringer knyttet til driften, men hvor det ikke er knyttet økonomiske midler til. Selskaper som ikke mottar tilskuddsbrev, men hvor tilskuddet overføres via andre, er i undersøkelsen ikke klassifisert som tilskuddsmottaker.

I undersøkelsen er departementenes skriftlige dokumentasjon av eierdialogen, departementenes svar på skriftlige og muntlige spørsmål, samt offentlig tilgjengelig informasjon sett i sammenheng for å kunne gi en helhetlig beskrivelse av oppfølgingen av måloppnåelse og eierstyringen for det enkelte selskap. På samme måte er styreledernes skriftlige svar på spørsmål, den oversendte og offentlig tilgjengelige informasjonen om selskapet sett i sammenheng for å gi en helhetlig beskrivelse av hvordan styret og selskapet har operasjonalisert formålsbestemmelsen og satt mål for å kunne vurdere måloppnåelse og effektiv drift.

I vurderingen av hvorvidt departementene har satt forventninger, mål eller indikatorer overfor selskapene, menes de forventninger, mål eller indikatorer som eier tydelig har kommunisert, ut over det som er gitt gjennom statens mål med eierskapet, selskapets vedtekter eller i eierskapsmeldingen.

I vurderingen av hvorvidt styrene har fastsatt mål og indikatorer, menes de mål og indikatorer styret har skriftliggjort, ut over de forventninger, mål eller indikatorer som eier har gitt gjennom statens mål med eierskapet, selskapets vedtekter eller i eierskapsmeldingen.

2 Resultatet av undersøkelsen

De 29 selskapene som er heleid av staten og der staten har en samfunnsmessig begrunnelse for eller et sektorpolitisk mål med eierskapet, utgjør en gruppe selskaper med ulik juridisk organisasjonsform, finansiering, regulering og størrelse, både når det gjelder omsetning og antall ansatte. I tillegg til å være eier kan staten ha flere andre roller overfor selskapene, eksempelvis regulator, sektoransvarlig og myndighetsansvarlig. Vedlegg 1 gir en oversikt over statens mål med eierskapet og selskapenes formålsbestemmelse.

Hvorvidt eierskap er beste virkemiddel, må vurderes ut fra hvilke(t) mål staten ønsker å oppnå. Når staten har valgt selskap som virkemiddel, skjer eieroppfølgingen først og fremst gjennom at staten utarbeider et tydelig mål for eierskapet, fastsetter vedtekter, velger styre og finansieringsform, samt følger opp statens forventninger. Staten kan også regulere selskapenes virksomhet gjennom virkemidler som sektorspesifikk lovgivning med tilhørende forskrifter, gjennom konsesjoner eller gjennom statlige tilsyn. Innretningen av statens eierskap og eieroppfølgingen avhenger blant annet av om hele eller deler av selskapets virksomhet er i en faktisk eller mulig konkurransesituasjon. For selskaper som er pålagt oppgaver som ikke eller bare delvis kan utføres i et kommersielt marked, kan staten benytte finansielle virkemidler som tilskudd, kjøp av tjenester eller brukerfinansiering for å fremme måloppnåelse. Valg av styringsvirkemidler har betydning for hvordan staten kan styre selskapet. I tillegg setter selskapets organisasjonsform, aksjeselskap, statsforetak eller særlovselskap, rammer for selskapets virksomhet og for statens eieroppfølging. Vedlegg 2 gir en oversikt over hvilke styringsvirkemidler departementene benytter i forvaltningen av eierskapet i selskapene.

Selskapets styre er ansvarlig for å utarbeide klare mål og strategier innenfor rammene av selskapets vedtekter og rapportere om disse til eier. For selskaper hvor staten har gitt forventninger i tilskuddsbrev, oppdragsbrev eller avtale, vil disse i stor grad også kunne være førende for styrets arbeid med fastsettelse av mål og indikatorer. For andre selskaper kan det være særskilte lover som har innvirkning på selskapets virksomhet og derigjennom kan være førende for styrets utarbeidelse av mål og indikatorer.

Som eier følger departementene opp selskapenes måloppnåelse og styrets arbeid gjennom generalforsamling eller foretaksmøte, og gjennom andre formelle eller uformelle møter. Dialogen med selskapene er en viktig del av departementenes oppfølging av måloppnåelse, samtidig som den gir muligheter for informasjonsutveksling og diskusjon.

2.1 Departementets og styrets fastsettelse av mål og oppfølging av måloppnåelse og effektiv drift

2.1.1 Fastsettelse av mål og oppfølging av måloppnåelse og effektiv drift i selskaper under Helse- og omsorgsdepartementet

Helse- og omsorgsdepartementet forvalter statens interesser i kategori 4-selskapene AS Vinmonopolet og Norsk Helsenett SF. Forvaltningen av Vinmonopolet er lagt til Folkehelseavdelingen, mens forvaltningen av Norsk Helsenett er lagt til Eieravdelingen.

Norsk Helsenett SF skal sørge for at det foreligger en hensiktsmessig og sikker infrastruktur for effektiv samhandling mellom alle deler av helse- og omsorgstjenesten. Norsk Helsenett skal bidra til forenkling, effektivisering og kvalitetssikring av elektroniske tjenester, til beste for pasienter og befolkningen for øvrig. Selskapets kjerneoppgave er drift av felles infrastruktur – *helsenett*. Norsk Helsenett får sine inntekter gjennom tjenestosalg og brukerbetaling fra virksomheter som er tilkoblet *helsenett*, samt midler over statsbudsjettet. For en stor del av de økonomiske midlene er selskapet tilskuddsforvalter overfor kommunene, i forbindelse med videreutviklingen av elektronisk meldingsutveksling.

I tilskuddsbrevet har Helse- og omsorgsdepartementet gitt overordnede resultatforventninger både til oppgavene Norsk Helsenett utfører innen brukerbetaling, og til oppgavene hvor tilskuddsmidlene benyttes. Resultatforventningene knytter seg til selskapets tre prioriterte områder, *elektronisk meldingsutveksling*, *informasjons-sikkerhet* og *IKT-infrastruktur og drift av nasjonale tjenester*. Innenfor *elektronisk meldingsutveksling* er det blant annet satt en forventning om at *selskapet skal videreutvikle det nasjonale testsenteret for testing av funksjonalitet i de elektroniske pasientjournalssystemene for hele helse- og omsorgssektoren*. Departementet mener det er vanskelig å kvantifisere resultatmål og resultatindikatorer for oppgavene Norsk Helsenett er pålagt å løse. Det forklares med at selskapet i flere sammenhenger kun har en støttefunksjon overfor andre aktører i sektoren. Kvantifiserbare mål vil derfor være avhengig av forhold utenfor selskapets kontroll. Departementet har stilt krav om at selskapet skal ha god kontroll over økonomien og sikre at selskapets samlede ressursbruk holdes innenfor de gitte rammene. Selskapet skal også legge til rette for en bærekraftig økonomisk utvikling over tid.

Styret i Norsk Helsenett har med utgangspunkt i de tre prioriterte områdene i tilskuddsbrevet utarbeidet egne mål for selskapets virksomhet. For enkelte av områdene har styret også utarbeidet indikatorer, blant annet knyttet til svartid, tilgjengelighet og oppetid ved kundesenteret. Styret har ikke satt egne mål for effektiv drift. Selskapet opererer ikke i et konkurranseutsatt marked, og styreleder mener derfor det er vanskelig å måle om selskapet har effektiv drift. Styret har likevel bedt om at selskapet i løpet av 2017 forsøker å gjennomføre en benchmarking.²⁰ Styret rapporterer tertialvis til departementet om status for gjennomføring av oppdragene i tilskuddsbrevet.

20) Benchmarking, er en sammenligning av produkter, arbeidsmåter eller lignende ut fra gitte kriterier eller standardverdier, særlig for å oppnå forbedringer.

Departementet baserer sin oppfølging av Norsk Helsenett på styrets vurdering av selskapets måloppnåelse og foretar ingen egne analyser. De siste årene har departementet bedt selskapet rapportere om sektorpolitisk måloppnåelse både i de tertialvise rapporteringene og i selskapets årsrapport. Departementet mener den samlede rapporteringen gjør det mulig å vurdere selskapets sektorpolitiske måloppnåelse, finansielle måloppnåelse og effektiv drift. Departementet følger også opp om selskapet har ivaretatt sine sektorpolitiske mål gjennom brukererfaringer fra andre virksomheter under Helse- og omsorgsdepartementet, for eksempel helseforetakene. Departementet følger opp effektiv drift ved å vurdere den samlede rapporteringen fra selskapet.

AS Vinmonopolet skal gjennom sin enerett til omsetning av alkoholholdig drikke over 4,7 volumprosent bidra til å begrense omsetningen og dermed skadeomfanget av alkoholholdig drikke i samfunnet. Vinmonopolet er et av statens viktigste alkoholpolitiske virkemidler. Selskapets virksomhet er regulert gjennom lov om Aktieselskapet Vinmonopolet (vinmonopolloven) og lov om omsetning av alkoholholdig drikk m.v. (alkoholloven) med tilhørende forskrifter. Vinmonopolets virksomhet omfattes ikke av aksjeloven, og det er ikke utarbeidet vedtekter for selskapet.

Helse- og omsorgsdepartementet har ikke stilt forventninger til Vinmonopolet, men har i oppdragsbrevet satt en rekke forutsetninger til satsningsområder og hovedprioriteringer selskapet skal ivareta innenfor samfunnsoppdraget. I oppdragsbrevet omtales også departementets utbytteforventning til selskapet. Arbeid med *sosial kontroll* og *salgsutvikling* er to viktige områder for selskapet, og det er i oppdragsbrevet satt indikatorer selskapet skal rapportere i henhold til. For målet om *sosial kontroll* har departementet blant annet satt indikatorene *status for arbeidet med alderskontroll* og *sosial kontroll og utvikling i omsetning målt i volum og i liter ren alkohol fordelt på typer alkoholholdig drikke*. Det er også stilt krav om at Vinmonopolet skal ha kostnadseffektiv drift, og at selskapet skal bedre lønnsomheten og soliditeten uten at dette kommer i konflikt med sentrale alkoholpolitiske mål eller hensynene selskapet må ta som servicebedrift.

Styret i Vinmonopolet har konkretisert de sektorpolitiske målene og følger opp målene gjennom indikatorer med måltall. Vinmonopolets sektorpolitiske mål er satt i en styringspyramide og selskapsstrategi der det er satt opp seks hovedstrategier, blant annet *god sosial kontroll*, *god tilgjengelighet* og *bredde, kvalitet og lønnsomhet i produktutvalget*. For hovedstrategiene er det fastsatt indikatorer med måltall som skal bidra til at selskapet når samfunnsoppdraget. Styreleder mener det også er mulig å måle Vinmonopolets sektorpolitiske måloppnåelse gjennom omdømmemålinger. Det begrunnes med at selskapets eksistens er avhengig av bred oppslutning i befolkningen. For å vurdere effektiv drift har styret satt *omsetning av drikkevarer per time* som et mål i forbindelse med selskapets budsjettprioriteringer. I tillegg har styret fastsatt et måltall for avkastning på sysselsatt kapital for å kunne vurdere selskapets kostnadseffektivitet og om selskapets effektivitet forbedres over tid.²¹ Måltallet er ikke en del av selskapets målkort. Styreleder mener at den månedlige rapporteringen om drift, økonomi og oppfyllelse av rapporteringskravene i oppdragsbrevet gir styret god oversikt over selskapets virksomhet. De månedlige rapportene sendes også til Helse- og omsorgsdepartementet. I tillegg rapporterer selskapet mer omfattende til eier hvert halvår.

I de faste møtene mellom Vinmonopolet og Helse- og omsorgsdepartementet er både økonomi, forretningsutvikling og lov- og forskriftssaker tema. Departementet viser til at

21) Måltallet er basert på en analyse av Trond Bjørnenak ved Norges handelshøyskole. Han viste at de beste bedriftene innen faghandel klarte å levere avkastning på sysselsatt kapital på 10 prosent, som også er satt som Vinmonopolets måltall.

informasjon om hvordan selskapet arbeider med sosial kontroll, samt salgsutviklingen fordelt på produkter og fylker, gir et godt bilde av hvorvidt selskapet når de sektorpolitiske målene. Departementet gjør ingen egne analyser av informasjonen som mottas fra selskapet.

2.1.2 Fastsettelse av mål og oppfølging av måloppnåelse og effektiv drift i selskaper under Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Kommunal- og moderniseringsdepartementet forvalter statens interesser i kategori 3-selskapet Kommunalbanken AS. Banken er et av flere sektorpolitiske virkemidler departementet har overfor kommunesektoren.

Kommunalbanken AS skal legge til rette for kostnadseffektiv og langsiktig finansiering til kommunesektoren. Det innebærer å yte lån til kommuner, fylkeskommuner, interkommunale selskaper og andre selskaper som utfører kommunale oppgaver enten mot kommunal garanti, statlig garanti eller annen sikkerhet. Som en del av sin samfunnsmessige oppgave skal banken tilby samme rentebetingelser uavhengig av lånets og kommunens størrelse. Samtidig skal banken gi staten tilfredsstillende avkastning på innskutt kapital. Kommunalbanken deltar i kredittmarkedet på samme betingelser som øvrige finansieringsforetak og er underlagt et omfattende regelverk. Finanstilsynet utfører tilsyn for å sikre at regelverket for bankvirksomheten etterleves, blant annet kravet til kapitaldekning og særkrav som følger av at banken er klassifisert som systemviktig. Ut over avkastningsmål og utbytteforventning har ikke Kommunal- og moderniseringsdepartementet stilt andre resultatforventninger til selskapets virksomhet.

Styret i Kommunalbanken har satt operasjonaliserte mål til selskapets forretningsmessige virksomhet, selskapets samfunnsoppdrag og effektiv drift.²² I selskapets nyeste strategi er det satt fire mål med én eller flere strategiske indikatorer og tilhørende måltall. Blant annet er det for *kundeperspektivet* satt en strategisk indikator for *markedsandel* og *andel kjerneprodukter av samlet utlånsportefølje* med konkrete måltall for det enkelte år. Ifølge styreleder er det en nær sammenheng mellom bankens samfunnsmessige og forretningsmessige mål. For eksempel må banken, for å kunne innfri sitt samfunnsoppdrag, opprettholde høyest oppnåelige kredittrating for derigjennom å oppnå lave innlånskostnader.²³ Kommunalbanken benchmarker kostnadene sine mot andre nordiske kommunalbanker som en del av vurderingen av effektiv drift. Banken sender ikke skriftlig informasjon til departementet i forkant av kvartalsmøtene, men informerer om selskapets virksomhet i møtene, blant annet gjennom beskrivelser av selskapets resultater, kapitalsituasjon, utlånsvirksomhet og status innenfor enkeltområder. I møtene gis det også en muntlig gjennomgang av selskapets samfunnsmessige effekter. Videre mottar departementet en kopi av all korrespondanse mellom Kommunalbanken og Finanstilsynet.

I sin eieroppfølging baserer Kommunal- og moderniseringsdepartementet seg i hovedsak på informasjonen de mottar fra Kommunalbanken i møtene, og annen offentlig tilgjengelig informasjon. Departementet gjør få forberedelser og ingen egne analyser av de samfunnsmessige effektene av selskapets virksomhet, men opplyser at samfunnsmessig måloppnåelse er tema i alle møtene. Departementet understreker at de har to roller overfor Kommunalbanken; utøvelse av eierfunksjonen og et sektorpolitisk ansvar overfor hele kommunesektoren. I sin styring og oppfølging legger departementet særlig vekt på det sektorpolitiske ansvaret overfor kommunene og ser

22) Operasjonalisering vil si å klargjøre hvordan målingen av en variabel skal gjennomføres, i form av en indikator. Hensikten er at indikatoren angir mest mulig presist hvordan den aktuelle variabelen skal måles.

23) Kommunalbanken kan som låntaker, gjennom kjøp av en kredittvurdering fra internasjonale kredittvurderingsbyråer, få en kredittskår som representerer sannsynligheten for bankens mislighold av gjeld. AAA er den høyest oppnåelige skåren. Høyest skår innebærer lavest risiko for mislighold og muliggjør lavere innlånskostnad for Kommunalbanken i kapitalmarkedet.

Kommunalbankens drift i sammenheng med hele kommunesektorens gjeldssituasjon. Departementet følger derfor med på bankens finansielle utvikling, og avkastningsmålet er et viktig mål for å vurdere den finansielle måloppnåelsen. Departementet mener det er styrets ansvar å sikre at driften er effektiv, men får gjennom offentlig informasjon en benchmarking av bankens drift.

2.1.3 Fastsettelse av mål og oppfølging av måloppnåelse og effektiv drift i selskaper under Kulturdepartementet

Kulturdepartementet forvalter statens interesser i de to kategori 4-selskapene Norsk Tipping AS og Norsk Rikskringkasting AS (NRK). Forvaltningen av selskapene er lagt til Medieavdelingen i departementet, som også har sektoransvaret for lotteri- og pengespillpolitikk og kringkastingsområdet.

Norsk Tipping AS skal utvikle og formidle pengespill i betryggende former under offentlig kontroll, med sikte på å forebygge negative konsekvenser av pengespill. Samtidig skal selskapet gjennom rasjonell drift legge til rette for at mest mulig av overskuddet fra spillene kan gå til samfunnsnyttige formål som er bestemt av eier. Selskapet har enerett på flere lotteri- og pengespill. Virksomheten reguleres gjennom *lov om pengespill m.v. (pengespilloven)*. Selskapet er statens viktigste virkemiddel for å utvikle spillmarkedet i en sosialpolitisk forsvarlig retning. Norsk Tipping finansieres gjennom inntekter fra selskapets spillportefølje.

Departementet har satt flere overordnede resultatforventninger for Norsk Tippings sektorpolitiske oppgaver. *Ansvarlig spilltilbud* er et viktig mål for selskapets virksomhet. Departementet har valgt ikke å konkretisere dette målet ytterligere, da det anses som lite hensiktsmessig å sette et konkret måltall, som for eksempel andelen problemspillere. Departementet peker på at selskapets sektorpolitiske måloppnåelse delvis er avhengig av forhold og rammevilkår som selskapet selv ikke kan påvirke, og at måloppnåelsen derfor må gjøres ut fra en helhetlig vurdering av selskapets virksomhet. Departementet har imidlertid fastsatt indikatorer for å vurdere ansvarligheten i Norsk Tippings spilltilbud. Ansvarligheten vurderes blant annet ved hjelp av ulike befolkningsundersøkelser, hvor graden av ansvarlighet i Norsk Tippings spill sammenlignes med ansvarligheten i spill som tilbys av uregulerte aktører. Departementet jobber også med å fastsette hensiktsmessige indikatorer for å måle selskapets kanaliseringsevne. Norsk Tipping skal videre legge til rette for at mest mulig av inntektene går til formål som er nevnt i pengespilloven, men det er ikke noe mål at selskapet maksimerer overskudd. Det henger blant annet sammen med at en rekke tiltak som gjøres knyttet til målet om ansvarlighet, vil medføre bortfall av inntekter. Departementet mener derfor det ikke er hensiktsmessig å stille konkrete, tallfestede resultatforventninger til selskapet, men forventer likevel at selskapet gjennom effektiv drift bidrar til at mest mulig av selskapets inntekter tilfaller formålet. Departementet har også satt resultatindikatorer for effektiv drift, som *forholdet mellom kostnader og netto spillinntekter for hver produktkategori og samlet*.

Styret i Norsk Tipping har i strategien fastsatt konkrete mål for alle deler av selskapets formålsbestemmelse. Målene er operasjonalisert i seks hovedområder: *ansvarlighet, markedssandel, kundeutvikling, intern effektivitet og endringsevne*, samt *omdømme og resultat*. Innenfor disse er det igjen satt en rekke indikatorer med konkrete måltall. Blant annet skal *markedssandel* og *kundeutvikling* gi informasjon om selskapets kanaliseringsevne. For å kunne vurdere effektiv drift benytter styret indikatorene *kostnadsandel, forholdet mellom totale kostnader og netto spillinntekter* og *utviklingen i totale driftskostnader*. Selskapet måler også kostnadsprosentandel mot andre

europaiske spillselskaper og benchmarker enkelte kostnadsområder.²⁴ For å nå målet om effektiv drift har Norsk Tipping etablert et kostnadseffektiviseringsprogram med tiltak som skal gi effekt fram mot 2020 og videre. Selskapet har en omfattende rapportering til Kulturdepartementet, og skal fra 2017 også rapportere om selskapets effektiviseringspotensial. Videre har selskapet en omfattende rapportering om ansvarlighet, blant annet hvordan *kundemassen totalt sett beveger seg mellom ulike risikokategorier*.

Departementet følger i hovedsak opp Norsk Tippings sektorpolitiske måloppnåelse og utvikling gjennom rollen som eier. Som grunnlag benytter departementet blant annet rapporten som Lotteri- og stiftelsestilsynet utarbeider om Norsk Tippings spillansvarlighet. Lotteri- og stiftelsestilsynet er uavhengig av føringer fra departementet i sin vurdering og rapportering om selskapets sektorpolitiske måloppnåelse. Rapporten tas opp som egen sak i generalforsamlingen. I tillegg utarbeider Norsk Tipping en egen rapport om ansvarlig spilltilbud til generalforsamlingen, basert på indikatorene for ansvarlig spilltilbud. I de faste kontaktmøtene med Norsk Tipping er selskapets spilltilbud og godkjenning av endringer i spillene vesentlige temaer.

Norsk Rikskringkasting AS (NRK) skal tilby allmennkringkasting for hele Norges befolkning. Oppdraget hviler på tre grunnpillarer: *understøtte og styrke demokratiet, styrke norsk språk, identitet og kultur, samt være allment tilgjengelig*. Virksomheten reguleres gjennom *lov om kringkasting og audiovisuelle bestillingstjenester (kringkastingsloven)*. I tillegg setter NRK-plakaten en rekke krav og forventninger til selskapets allmennkringkastingstilbud.²⁵ Allmennkringkastingstilbudet er et sentralt virkemiddel i norsk kultur- og mediepolitikk og skal være uavhengig av statlig styring. Det innebærer at kringkastingssjefen har et selvstendig ansvar for den løpende redaksjonelle virksomheten i selskapet.²⁶ NRKs virksomhet finansieres av lisensinntekter fra Norges befolkning gjennom kringkastingsavgiften.²⁷

At NRK skal ha en særlig uavhengig rolle, innebærer at det ikke er satt sektorpolitiske mål ut over de krav og forventninger som framkommer av NRK-plakaten. Uavhengigheten setter også begrensninger for departementets muligheter til å sette konkrete resultatforventninger og resultatindikatorer for selskapets sektorpolitiske mål. Departementet har heller ikke stilt konkrete forventninger til effektiv drift.

Gjennom selskapets strategi har styret i NRK valgt å konkretisere det sektorpolitiske målet i en gruppe stikkordsmessige hovedmål som er delt inn i flere delmål. For de fleste gruppene av delmål har styret satt målbare indikatorer. Eksempelvis er det for hovedmålet, *NRK samler folket*, satt en indikator om at *profilundersøkelsen bør vise at fire av fem velger NRK hver dag*. På bakgrunn av resultater fra ulike bruker- og omdømmeundersøkelser og valgte indikatorer mener styreleder at styret har gode muligheter for å vurdere selskapets sektorpolitiske måloppnåelse. Styret benytter ingen egne indikatorer for å vurdere om NRK har effektiv drift, men setter gjennom budsjettarbeidet årlige mål for økt fleksibilitet og effektivitet i selskapet. De siste årene har NRKs styre hatt som mål at selskapets ordinære driftskostnader skal øke mindre enn prisstigningen, og at antall faste ansatte skal reduseres. I tillegg foretar styret årlig en totalvurdering av selskapets kostnadsbruk opp mot samlet måloppnåelse.

24) Flere europeiske spillselskaper måler sin formålsprosent årlig. Dette er et mål på hvor mye av selskapenes inntekter som går til gode formål, og hvor mye av inntektene som går til selskapenes drift mv. Norsk Tipping måler sin kostnadseffektivitet som en 'omvendt' versjon av dette målet.

25) NRK-plakaten er del to i selskapets vedtekter. Den beskriver statens krav og forventninger til selskapets virksomhet og setter derigjennom rammene for selskapets samfunnsoppdrag.

26) I henhold til kringkastingsloven § 6-3 første ledd er kringkastingssjefen administrerende direktør i NRK og har ansvaret for den løpende programvirksomheten. NRKs redaksjonelle uavhengighet er også hjemlet i § 4 i *lov om redaksjonell frihet i media*.

27) Kringkastingsavgiften er en lovpålagt offentlig avgift som fastsettes av Stortinget hvert år. Kringkastingsavgiften er hjemlet i kringkastingsloven § 6-4, kapittel 8, samt Forskrifter om fjernsynsmottaker.

NRK rapporterer primært til Kulturdepartementet gjennom årsrapporter og presentasjoner i dialogmøtene. I forbindelse med lisensbrevet gir NRK en redegjørelse for utvikling og finansieringsbehov, samt planer for virksomheten. Selskapet utarbeider også årlig en egen effektivitetsrapport der de redegjør for sentrale kostnadsparametere, produktivitetsutvikling, publikumsoppslutning og måloppnåelse. I rapporten beskrives styrets totalvurdering av selskapets årlige kostnadsbruk opp mot samlet måloppnåelse. NRK rapporterer årlig til Medietilsynet gjennom et eget allmennkringkastingsregnskap.²⁸ Medietilsynets årlige allmennkringkastingsrapport danner et viktig grunnlag i departementets sektorpolitiske oppfølging av NRK, og rapporten behandles som egen sak i generalforsamling.²⁹

Departementet mener målene som følger av allmennkringkastingsoppdraget, gir et godt grunnlag for å vurdere selskapets sektorpolitiske måloppnåelse. For effektiv drift mener departementet at det er vanskelig å sette konkrete forventninger og indikatorer, og at disse ikke vil gi et godt bilde av selskapets måloppnåelse. De mener at selskapet følges best opp gjennom en skjønnsmessig totalvurdering av effektivitet basert på kostnadsbruk sett opp mot samlet sektorpolitisk måloppnåelse. Departementet peker videre på at eventuelle effektivitetsmål må reflektere NRKs allmennkringkastingsoppdrag, slik det er definert i NRKs rammer, særlig NRK-plakaten.

2.1.4 Fastsettelse av mål og oppfølging av måloppnåelse og effektiv drift i selskaper under Kunnskapsdepartementet

Kunnskapsdepartementet forvalter statens interesser i de fire kategori 4-selskapene Norsk Senter for Forskningsdata AS (NSD), Simula Research Laboratory AS (Simula), UNINETT AS og Universitetscenteret på Svalbard AS (UNIS).³⁰

NSD AS skal drive dataforvaltning og tjenesteyting overfor forskningssektoren. Gjennom å samle inn, bearbeide, arkivere, vedlikeholde og formidle data skal NSD sikre forskere og studenter tilgang til data. Virksomheten er organisert med utgangspunkt i selskapets nasjonale ansvar for å ivareta sentrale infrastrukturtenester for norsk forskning. For å drifte DBH-databasen (Database for statistikk om høgre utdanning) mottar selskapet årlig et tilskudd fra staten.³¹ DBH-databasen utgjør en liten del av selskapets virksomhet, og tilskuddsbrevet gir ingen føringer for selskapets øvrige virksomhet. Det forutsettes likevel at NSD rapporterer om bruken av tilskuddet og graden av måloppnåelse. Departementet har ikke stilt konkrete resultatforventninger for selskapet verken når det gjelder sektorpolitisk måloppnåelse eller effektiv drift.

En stor del av NSDs virksomhet er finansiert gjennom eksterne tilskudd, og styret legger vekt på at det er gjennom denne finansieringen selskapet må innfri sitt samfunnsoppdrag.³² Styret har konkretisert instituttets sektorpolitiske mål gjennom brede målformuleringer innenfor fire hovedområder; *arkiv for forskningsdata, tilgang til forskningsdata, personvernombud for forskningssektoren og bidra til internasjonalisering av norsk forskning*. Innenfor hvert av disse hovedområdene skal virksomheten *stadfestes, videreutvikles og styrkes*. Styret har ikke fastsatt konkrete indikatorer eller måltall for å vurdere selskapets måloppnåelse. Styret foretar en kvalitativ vurdering av måloppnåelse der instituttets deltakelse i nasjonale og internasjonale prosjekter og oppfyllelse av leveransekrav i prosjektene er viktige elementer. Styret har heller ikke satt mål eller indikatorer for effektiv drift, men vurderer aspekter som økonomi,

28) Medietilsynet er underlagt Kulturdepartementet og er tilsynsorgan for NRK etter kringkastingsloven. Tilsynets vurderinger er uavhengige av føringer fra departementet.

29) I Medietilsynets årlige allmennkringkastingsrapport gis det en vurdering av om allmennkringkasterne NRK, TV 2, P4 og Radio Norge følger forpliktelsene de har som norske allmennkringkastere. Medietilsynets rapport er viktig for å få en uavhengig vurdering av om NRK ivaretar alle føringer i kringkastingsvirksomheten.

30) Eierforvaltningen av alle de fire selskapene under Kunnskapsdepartementet er lagt til Universitets- og høyskoleavdelingen.

31) DBH er en database for statistikk om høyere utdanning, som inneholder data om studenter, utdanning, forskning, personale, museer, areal, økonomi og selskapsdata.

32) NSD AS mottar blant annet midler fra Norges forskningsråd, universitets- og høyskolesektoren, EU og departementene.

dimensjonering av administrasjonen og leveransedyktighet. Styreleder legger vekt på at selskapets timepris er konkurransedyktig med andre aktører i forskningssektoren, og at det indikerer at selskapets drift er effektiv. NSD rapporterer om bruken av tilskuddet i selskapets årsrapport og i forbindelse med budsjettsøknadsprosessen.

Simula AS driver grunnleggende forskning på utvalgte områder innenfor programvare- og kommunikasjonsteknologi, og bidrar gjennom dette til nyskaping og innovasjon i næringslivet. Selskapets sektorpolitiske mål skal nås gjennom de tre hovedmålene; *forskning på høyt internasjonalt nivå, utdanning i samarbeid med norske universiteter og nyskaping basert på selskapets forskning*. Selskapet finansieres gjennom forskningsmidler fra Norges forskningsråd på oppdrag fra Kunnskapsdepartementet, EU og andre. Kunnskapsdepartementet har ikke stilt konkrete resultatforventninger for selskapet verken når det gjelder sektorpolitisk måloppnåelse eller effektiv drift.

Styret i Simula mener det er lite hensiktsmessig å vedta tallfestede mål for alle deler av formålsbestemmelsen, og har i større grad lagt vekt på at selskapets utvikling er korrekt og at resultatene evalueres løpende. Hvert år utarbeider selskapet heftet *This is Simula* som beskriver måloppnåelse, blant annet ved hjelp av indikatorer som også benyttes av andre deler av universitets- og høyskolesektoren, også internasjonalt. Hvert femte år foretar Norges forskningsråd, på oppdrag fra Simula, en institusjons-evaluering som omfatter selskapets mål, virksomhet og resultater. Styret benytter evalueringen til å presisere eksisterende mål eller utarbeide nye. Ifølge styreleder har det ved flere anledninger kommet direkte signaler fra departementet gjennom eierdialogen knyttet til selskapets virksomhet. Selskapet har valgt å tilpasse seg disse signalene. Styret har ikke satt konkrete mål eller indikatorer for å måle effektiv drift. Vurderingen av effektiv drift foretas gjennom oppfølging av budsjetter og resultater, og i konkrete styresaker. Blant annet gjøres det en måling av administrasjonens relative størrelse mot resten av selskapets aktivitet og synliggjøring av utgiftene til administrasjon. Videre får styret informasjon om effektiv drift gjennom de femårige evalueringene av Simula.

UNINETT AS skal utvikle og drive et landsomfattende forskningsnett og tilby avanserte tjenester for forskning, formidling, forvaltning og utdanning. Selskapet leverer nettinfrastruktur med produksjonstjenester og egne testnett med eksperimentelle tjenester. UNINETT mottar årlig et tilskudd fra staten.

Selskapets formålsbestemmelse består av seks punkter som beskriver hvilke oppgaver selskapet skal utføre innenfor rammen av formålet. I tilskuddsbrevet er vilkårene for disponering av tilskuddet beskrevet og konkretisert med enkelte kvantitative mål, for eksempel at *forskernettet skal muliggjøre minst 100 Mbit fram til den enkelte arbeidsplass*. Det er ikke satt konkrete mål for effektiv drift, ut over at selskapet skal drive kostnadseffektivt og tilby kostnadseffektive kommunikasjonstjenester.

Basert på målene som er nedfelt i formålsbestemmelsen, har styret utformet en strategi med en tilhørende rullerende treårig langtidsplan. I strategien er det satt tre overordnede strategiske mål. For eksempel er det satt et strategisk mål om at *UNINETTs og UH-sektorens samlede kompetanse gjennom et effektivt samarbeid skal sikre god samhandling i sektoren*. Under de strategiske målene har styret satt en rekke aktivitetsmål de har valgt å kalle «veivalg», blant annet at UNINETT skal *etablere og videreutvikle prosesser og arenaer for samhandling på IKT-området*. Videre skal UNINETT *i samarbeid med sektoren etablere hensiktsmessige og kostnadseffektive løsninger tilpasset institusjonenes ulike behov*. Det benyttes ikke indikatorer eller måltall for å vurdere om målene nås. Styret baserer sin vurdering av måloppnåelse på brukerundersøkelser og omfanget av bruken av selskapets løsninger. Styret har heller

ikke konkretisert mål og indikatorer for å vurdere effektiv drift. Styreleder framhever at selskapet er utsatt for press fra kunder og konkurrenter, noe som bidrar til å sikre at driften er effektiv. Videre mener styreleder at kostnaden og bruken per tjeneste gir et godt bilde på om selskapet leverer tjenestene effektivt. I tilskuddsbrevet er UNINETT bedt om å gi en omtale av hvilke aktiviteter som er gjennomført, tilgjengeligheten til tjenestene i nettet og en oversikt over eventuelle større investeringer. Selskapet har valgt å rapportere dette i en egen aktivitetsrapport i tillegg til årsrapporten.

Universitetssenteret på Svalbard AS (UNIS) skal gi studietilbud og drive forskning på universitetsnivå med utgangspunkt i Svalbards plassering i et høyarktisk område. Studietilbudet skal framstå som supplement til den undervisningen som gis ved universitetene på fastlandet. Selskapets virksomhet er finansiert gjennom tilskudd fra staten.

Tilskuddsbrevet er kortfattet og gir kun et fåtall overordnede forventninger, blant annet *at studietilbudet skal utgjøre om lag 220 studentårsverk, at det skal være balanse mellom antallet norske og utenlandske studenter, og at omfanget av forskningen skal ligge på samme nivå som tidligere.* Det er i tillegg understreket at selskapet skal ha fokus på *kostnadseffektivitet, kostnadsbasert prising av tjenestene og god internkontroll.* Målet om effektiv drift er ikke ytterligere konkretisert eller operasjonalisert i tilskuddsbrevet.

Styret i UNIS har konkretisert målene fra eier ved å sette faglige kvalitetsmessige mål, kvantitative mål for undervisning og forskning og noen finansielle mål. I sin oppfølging og kontroll av effektiv drift setter styret krav til at økonomirapporteringen skjer i sammenheng med rapporteringen av studentproduksjonen. Styret har valgt å gjøre dette gjennom indikatoren *kostnader per produsert studentårsverk og om overhead på eksternt finansierte prosjekter er tilstrekkelig til å dekke prosjektkostnadene.* Styreleder understreker samtidig at det er krevende å vurdere selskapets effektivitet, på grunn av at selskapets enhetskostnader ikke er direkte sammenlignbare med universiteter på fastlandet. Selskapet forsøker likevel å gjøre en sammenligning. I tilskuddsbrevet er UNIS bedt om å gi en omtale av aktivitetene som gjennomføres, og volumet på disse, samt omfanget av samarbeidet med andre universiteter og høyskoler.

Kunnskapsdepartementet mener rapporteringen de mottar fra sine selskaper, danner et tilstrekkelig grunnlag for å vurdere selskapenes resultater og måloppnåelse. De mener også at informasjonen fra selskapene bør være på et overordnet og strategisk nivå. Det gjøres ingen egne analyser av informasjonen fra selskapene, kun en vurdering av utvikling fra forrige år for å avgjøre om det er avvik eller endringer det er relevant å undersøke nærmere i de faste møtene, eventuelt i generalforsamling. Departementet går også gjennom styrets redegjørelse for å vurdere om det er forhold det bør etterspørres mer informasjon om. Departementet finner det krevende å vurdere selskapenes ressurseffektivitet og effektiv drift, og baserer seg derfor på en vurdering av selskapenes økonomiske situasjon. Kunnskapsdepartementet har som hovedregel et årlig møte med selskapene i sin portefølje, men om departementet gjennom det forberedende arbeidet ikke finner det nødvendig, gjennomføres ikke møtene. Departementet understreker at driften i selskapene i deres portefølje er relativt stabil, og at det er få hendelser i løpet av året som krever eiers oppmerksomhet.

2.1.5 Fastsettelse av mål og oppfølging av måloppnåelse og effektiv drift i selskaper under Landbruks- og matdepartementet

Landbruks- og matdepartementet forvalter statens interesser i kategori 4-selskapet Statskog SF. Forvaltningen av selskapet er lagt til Avdeling for skog- og ressurspolitikk.

Statskog SF skal forvalte, drive og utvikle statlige skog- og fjelleiendommer med tilhørende ressurser som står i forbindelse med dette. Den største delen av Statskogs inntekter kommer fra selskapets forretningsmessige virksomhet. Selskapet utfører også andre forvaltningsoppgaver for staten i henhold til lov, delegert myndighet og på oppdrag fra Landbruks- og matdepartementet og Klima- og miljødepartementet. For utførelsen av myndighetsoppgaver og sektorpolitiske oppgaver som er beskrevet i avtalen med Landbruks- og matdepartementet, mottar Statskog tilskudd.³³ Det er noe overlapp mellom selskapets sektorpolitiske oppgaver (myndighetsoppgaver) og selskapets forretningsmessige oppgaver. Det innebærer at enkelte aktiviteter både kan være forretningsmessig fornuftige og samtidig bidra til sektorpolitisk måloppnåelse.

I tilskuddsbrevet gis Statskog overordnede føringer for bruken av midlene, mens det i avtalen er satt en rekke mål og indikatorer for selskapets delegerte myndighetsoppgaver og sektorpolitiske oppgaver. I avtalen legges det også til grunn at oppgavene skal utføres på en kostnadseffektiv måte, men det er ikke tydeliggjort hva dette innebærer. For oppgavene som er definert i avtalen, er det utarbeidet mål og indikatorer under tre områder: *oppgaver på statsallmenningss grunn, oppgaver på Statskog SFs grunn utenom statsallmenning og oppgaver på alle områder der Statskog SF er grunneier*. For *oppgaver på statsallmenningss grunn* er det for skogsdriften blant annet satt et mål om bærekraftig utnyttelse av skogressursen i statsallmenningene med fem indikatorer, for eksempel *andel utvist av balansekvantum og tilplantet, ryddet, avstandsregulert og tynnet areal og etterslep*.

Styret i Statskog har i strategien for 2016 til 2020 fastsatt to hovedmål: å være *Norges mest profesjonelle grunneier* og å oppnå *langsiktig lønnsomhet*. Videre har styret fastsatt delmål for hvert av virksomhetsområdene, *eiendom, skog og friluftsliv*. I tillegg har styret seks egne mål for samfunnsansvar, blant annet å *sikre allmennheten lik tilgang til jakt og akseptable vilkår for jakt, fiske og friluftsliv*. Styret setter indikatorer for selskapets aktiviteter gjennom den årlige budsjettprosessen og følger opp ressursbruk og aktiviteter gjennom den løpende rapporteringen fra administrasjonen, blant annet ved rapportering på antall *solgte fiskekort, jaktkort og leie av utleiehytter*. Når det gjelder effektiv drift, benytter styret nøkkeltall som *driftskostnad* og *bruttofortjeneste per volum*. For skogsdriften gjennomfører selskapet en benchmarking mot andre kommersielle aktører på området. For den øvrige virksomheten er det ikke satt indikatorer for effektiv drift, men selskapet styres etter budsjett.

I tilskuddsbrevet er det satt en rekke krav til rapportering om Statskogs gjennomføring av oppgaver og oppnåelse av mål i henhold til avtalen. Det rapporteres fortløpende i en egen rapporteringsdialog med Landbruks- og matdepartementet. I tillegg presenteres selskapets resultater og måloppnåelse i det årlige foretaksmøtet sammen med årsregnskap og årsberetning. Til foretaksmøtene mottar også departementet rapportering på enkelte indikatorer for skogsdriften og utviklingen i inntekter og utgifter for de øvrige delene av virksomheten. Det rapporteres ikke særskilt på effektiv drift.

Landbruks- og matdepartementet har to typer av kontaktmøter med Statskog. Som eier har departementet kvartalsvise kontaktmøter som omhandler Statskogs forretningsmessige drift. I tillegg gjennomføres det to ganger i året kontaktmøter som omhandler selskapets sektorpolitiske oppgaver (myndighetsoppgavene). I møtene hvor

33) Statskog mottar **tilskuddsbrev** under kap. 1161, post 70 – myndighetsoppgaver (lovpålagte), som har grunnlag i særlover som gjelder for eiendommene, *lov om utnyttning av rettar og lunnende m.m. i statsallmenningane (fjellogen)* og *lov om skogsdrift i statsallmenningen (statsallmenningssloven)*. I all hovedsak er dette en refusjonsordning for kostnader selskapet har til oppsyn med statsallmenningene. I tillegg mottar Statskog et **oppdragsbrev** relatert til kap. 1161, post 75 – oppgaver knyttet til fjellogen § 36. Dette er en tilskuddsordning som Statskog administrerer, der fjellstyrene er tilskuddsmottakere. Tilskuddet skal bidra til å dekke kostnader ved oppsyn i statsallmenningen. **Avtalen** definerer de delegerte myndighetsoppgavene og de sektorpolitiske oppgavene Statskog utfører på oppdrag fra Landbruks- og matdepartementet. Samtidig skal den bidra til å sikre at oppgavene utføres på en kostnadseffektiv og kvalitetsmessig god måte.

departementet møter som oppdragsgiver og sektormyndighet, tas det utgangspunkt i avtalen og årsplanene. Departementet ser på utviklingen fra forrige år, og det gjøres noen sammenligninger over tid. Som forberedelse baserer departementet seg på informasjonen og de vurderingene selskapet sender i forkant av møtene. Departementet foretar ikke egne analyser for å vurdere sektorpolitisk måloppnåelse eller effektiv drift, men ber om forklaring dersom det er store endringer fra fjoråret. Departementet benytter seg i liten grad av begrepet effektiv drift, men har utfordret Statskog på selskapets kostnadsbruk.

2.1.6 Fastsettelse av mål og oppfølging av måloppnåelse og effektiv drift i selskaper under Nærings- og fiskeridepartementet

Nærings- og fiskeridepartementet forvalter statens interesser i elleve av undersøkelsens selskaper. Det dreier seg om fire selskaper i kategori 3, Argentum Fondsinvesteringer AS, Electronic Chart Centre AS, Investinor AS og Statkraft SF og syv selskaper i kategori 4, Eksportkreditt Norge AS, Kings Bay AS, Siva SF (Selskapet for industrivekst), Bjørnøen AS, Norges sjømatråd AS, Space Norway AS og Store Norske Spitsbergen Kulkompani AS.³⁴ Forvaltningen av statens interesser i alle selskapene i kategori 3 er lagt til Eierskapsavdelingen i departementet, mens forvaltningen av selskapene i kategori 4 er delt mellom Eierskapsavdelingen og avdelingene som er ansvarlig for sektorpolitikken på de respektive områdene.³⁵

Fastsettelse av mål og oppfølging av måloppnåelse og effektiv drift for selskaper i kategori 3

Argentum Fondsinvestering AS (Argentum) skal investere sine midler i aktive eierfond (private equity) og gjennom det bidra til et mer velfungerende kapitalmarked for unoterte selskaper. Nærings- og fiskeridepartementet har ikke gitt andre resultatforventninger til selskapet enn avkastningsmål og utbytteforventning.

Gjennom Argentums retningslinjer for fondsinvesteringer har styret og ledelsen satt noen overordnede mål for selskapets samfunnsmessige virksomhet, blant annet «*styrke konkurranseevne og framtidig verdiskapning i norsk næringsliv*». Det er ikke utarbeidet konkrete indikatorer eller måltall til målene. Styret har ikke satt mål for alle deler av formålsbestemmelsen fordi enkelte deler vurderes å ligge utenfor selskapets kontroll, mens andre deler inngår som en naturlig del av virksomheten uten at styret finner det hensiktsmessig å sette egne mål for dette. For å kontrollere om selskapets virksomhet er i samsvar med statens begrunnelse for eierskapet, måles resultatene i en egen verdiskapingsundersøkelse. For selskapets forretningsmessige virksomhet har styret fastsatt en rekke finansielle mål. Styret benytter også indikatorer som måler effektiv drift, deriblant *forskjell i avkastning for selskapets investeringsportefølje før og etter egne driftskostnader*. For å vurdere avkastning har selskapet valgt å benchmarke sin avkastning mot andre europeiske fond.

Electronic Chart Centre AS (ECC) skal gjennom utvikling og drift av en offisiell elektronisk sjøkarttjeneste for maritim virksomhet bidra til økt sikkerhet til sjøs. Selskapet skal også gjennom sine tjenester bidra til at Norge oppfyller sine forpliktelser i henhold til internasjonale og nasjonale strategier om sikkerhet til sjøs. En stor del av selskapets virksomhet og inntekter relaterer seg til avtalen mellom ECC og Statens kartverk, Sjødivisjonen, og selskapets inntekter blir i stor grad bestemt av betingelsene i avtalen. Nærings- og fiskeridepartementet har ikke gitt andre resultatforventninger til selskapet enn avkastningsmål og utbytteforventning.

34) Eierforvaltningen av Kings Bay AS og Bjørnøen AS ble 1. januar 2017 overført til Klima- og miljødepartementet.

35) Eierskapsavdelingen forvalter eierskapet i Store Norske Spitsbergen Kulkompani AS, Kings Bay AS og Bjørnøen AS. Forsknings- og innovasjonsavdelingen forvalter eierskapet i Siva SF og Space Norway AS. Næringspolitisk avdeling forvalter eierskapet i Norges sjømatråd AS, mens Handelspolitisk avdeling forvalter eierskapet i Eksportkreditt Norge AS.

For å vurdere selskapets samfunnsmessige effekter har styret utarbeidet tre mål, *øke inntekter fra Kartverket og PRIMAR fra ENCer, øke antall fartøyer som benytter de elektroniske sjøkartene og øke antall ENCer (og land) inkludert i PRIMAR-samarbeidet og produktene*.³⁶ Det er ikke satt konkrete måltall til disse, men styret vurderer utviklingen. I tillegg vurderer styret nye produkter og initiativer opp mot både statens samfunnsmessige begrunnelse for og det forretningsmessige målet med eierskapet. Styret har også utarbeidet en rekke mål og indikatorer for selskapets finansielle situasjon og effektiv drift. Blant annet *kostnader som prosentandel av økte inntekter og ISO 2015 integrert i hele organisasjonen*. Det er satt konkrete måltall for alle indikatorene for tre år fram i tid. Selskapet har de siste årene vært gjennom en omorganisering for å forbedre og effektivisere driften. Styret rapporterer kvartalsvis til departementet og har fra 2016 rapportert i henhold til målene som er satt både for selskapets samfunnsmessige effekter og for effektiv drift.

Investinor AS skal bidra til økt verdiskaping gjennom å tilby kapital til internasjonalt orienterte, konkurransedyktige selskaper, primært nyetableringer, men selskapet kan investere noe i selskaper i ekspansjonsfasen. I formålsbestemmelsen til Investinor er det gitt konkrete føringer for selskapets investeringer. Ut over føringer for investeringene har ikke departementet stilt andre resultatforventninger enn avkastningsmål og utbytteforventning til Investinor.³⁷

Styret i Investinor har utarbeidet en overordnet målformulering for selskapets formål: *Målsettingen med Investinors virksomhet er å bidra til å utvikle verdensledende bedrifter, og gjennom dette arbeidet å gi eier en markedsbasert avkastning*. Målsettingen følges opp gjennom styrets vurdering av flere indikatorer, blant annet *dealflow, kapitalallokering mot sektor, fase og geografi og avkastning på enkelt-investeringer*. Styreleder har gitt uttrykk for at særlig *netto avkastning på investert kapital over tid* gir et godt bilde av selskapets samfunnsmessige effekter. Dette er også selskapets primære forretningsmessige mål. For å kunne vurdere hvordan selskapet oppfyller forventningene om å være et kompetent og aktivt selskap, gjennomfører Investinor årlig en undersøkelse blant bransjeaktører, medinvestorer og selskapene det er investert i. I vurderingen av effektiv drift er det valgt å benchmarke selskapets kostnadsnivå med nivået i private investeringsselskaper.

Statkraft SF skal bidra til en lønnsom og ansvarlig forvaltning av norske naturressurser. Virksomheten i Statkraft-konsernet foregår primært i det heleide datterselskapet Statkraft AS og andre tilhørende datterselskaper. Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE) er forvaltnings- og tilsynsmyndighet for kraftmarkedet og derigjennom overfor Statkraft SF. NVE forvalter konsesjonskrav, blant annet om minstevannføring og regler for høyeste og laveste regulerte vannstand, som setter rammer for produsentenes drift av magasinene. Rammebetingelsene påvirker Statkrafts energidisponering, kostnader og inntekter, og derigjennom selskapets måloppnåelse. Nærings- og fiskeridepartementet har ikke stilt andre resultatforventninger enn avkastningsmål og utbytteforventning.

Statkrafts styreleder framhever at styret kun har satt forretningsmessige mål for selskapet. For de forretningsmessige målene har styret utarbeidet et omfattende sett av indikatorer med måltall, særlig knyttet til selskapets operative drift. For å vurdere

36) **PRIMAR** er et internasjonalt samarbeid som tilbyr konsistente og pålitelige ENCer og tilhørende tjenester. Samarbeidet drives på «non-profit» basis av Kartverket i samarbeid med Electronic Chart Centre AS. **ENC** (Electronic Navigational Chart) er offisielle sjøkartdata som bare sjøkartverk har tillatelse til å produsere. ENC er de eneste sjøkartdata som kan erstatte papirsjøkart produsert av sjøkartverk. ENC brukes på autoriserte (typegodkjente) kartmaskiner ombord på fartøyene. Disse betegnes som ECDIS (Electronic Chart and Display System).

37) I forbindelse med Prop. 1 S for 2017 ble det foreslått å endre Investinors virksomhet fra direkte investeringer i enkeltbedrifter til medinvesteringer med forretningsengler, grupper av forretningsengler og investeringer i fond i tidlig fase. Det nye mandatet ble vedtatt av Stortinget i desember 2016. I påvente av en helhetlig gjennomgang av selskapet har departementet valgt ikke å sette i verk det nye mandatet, men opprettholde dagens mandat.

effektiv drift har styret blant annet satt kostnadsindikatorer og avkastningskrav for selskapets ulike forretningsområder, indikator for *oppnådde marginer* og indikatorer for å måle *evnen til å legge vedlikehold av kapasiteten til gunstige tidspunkt*. For å underbygge selskapets mål benytter styret seg av finansielle analyser og benchmarking når dette er tilgjengelig og relevant. For å styrke selskapets resultater og redusere kontrollerbare kostnader, har styret vedtatt et moderniseringsprogram.

Nærings- og fiskeridepartementet gir uttrykk for at dersom kategori 3-selskapene driver innenfor rammene som er satt i formålsbestemmelsen, og samtidig er konkurransedyktige, effektive og lønnsomme, er det normalt også den beste måten selskapene bidrar til å nå statens samfunnsmessige begrunnelse for eierskapet på. Hoveddelen av kvartalsmøtene omhandler selskapenes forretningsmessige utvikling, spesifikke saker og andre temaer som er vesentlige for statens mål med eierskapet. Statens samfunnsmessige begrunnelse for eierskapet og samfunnsmessige effekter fra selskapenes virksomhet følges hovedsakelig opp gjennom å følge opp avkastning, ved dialog om rammene for selskapenes virksomhet og gjennom rapportering fra selskapet som indikerer samfunnsmessige effekter. Samfunnsmessige effekter har særlig vært tema overfor Electronic Chart Centre AS og Investinor AS, blant annet for å påse at selskapene holder seg innenfor rammene av formålet, og for å kunne vurdere hvorvidt statens eierskap bidrar til ønskede samfunnsmessige effekter. I 2015 foretok departementet en gjennomgang og vurdering av formålet med og effekter av virksomheten til Argentum AS. Effektiv drift er normalt ikke et eget tema i eieroppfølgingen, men dekkes gjennom dialogen om avkastning og forretningsmessig utvikling. Departementet gjennomfører i tillegg, fra tid til annen, eksterne evalueringer eller verdivurderinger av selskapene i kategori 3. For Electronic Chart Centre AS foretar departementet jevnlig en sammenligning av noen nøkkeltall for kapitalisering med andre lignende selskaper. Departementet understreker at det kan være krevende å gjøre verdivurderinger av selskaper som ikke er notert på børs.

Fastsettelse av mål og oppfølging av måloppnåelse og effektiv drift for selskaper i kategori 4 som mottar tilskudd

Tre av kategori 4-selskapene under Nærings- og fiskeridepartementet mottar tilskudd fra staten for hele eller deler av virksomheten; Eksportkreditt Norge AS, Kings Bay AS og Siva SF (Selskapet for industrivekst).

Eksportkreditt Norge AS skal fremme norsk eksport gjennom konkurransedyktig, tilgjengelig og effektiv eksportfinansiering og gjennom tilbud om lån til finansiering av norske eksportkontrakter. Ordningen skal bidra til at norske eksportører kan konkurrere på like vilkår med andre eksportører med tilgang til nasjonale eksportkredittordninger. Selskapets virksomhet er regulert i *lov om Eksportkreditt Norge AS (eksportkredittloven)* med forskrift. Nærings- og fiskeridepartementet har både rollen som regulatør og oppdragsgiver overfor selskapet, og selskapets virksomhet er fullfinansiert gjennom tilskudd fra staten. Gjennom det årlige tilskuddsbrevet har departementet gitt en omfattende beskrivelse av mål og prioriteringer for bruken av tilskuddsmidlene det kommende året. Det er også utarbeidet indikatorer til de ulike målene for å kunne vurdere selskapets måloppnåelse og effektiv drift.

Styreleder i Eksportkreditt Norge gir uttrykk for at målene som er gitt gjennom tilskuddsbrevet, gir et godt grunnlag for styringen av selskapet, og har med bakgrunn i målene utarbeidet tre «strategiske fokusområder». Disse er *attraktivt tilbud*, *effektive prosesser* og *ivareta samfunnsrollen*. På bakgrunn av fokusområdene og målene som er satt i tilskuddsbrevet, har styret utarbeidet et målkort, hvor det for hvert av fokusområdene er utarbeidet mål med tilhørende indikatorer med måltall. For eksempel er det for fokusområdet *attraktivt tilbud* satt mål om *aksept i markedet for selskapets*

tilbud, der en av indikatorene er *antall lånesøknader til nye relasjoner*. I tillegg til en vurdering av måloppnåelse basert på rapporteringer knyttet til målkortet, påpeker styreleder at resultater fra kunde- og effektundersøkelser utført av eksterne, gir et godt grunnlag for å vurdere selskapets sektorpolitiske måloppnåelse. Når det gjelder selskapets finansielle virksomhet, mener styreleder at det på grunn av selskapets innretning ikke er mulig å utarbeide klare finansielle mål for selskapets lønnsomhet, som for eksempel resultatmål og avkastning på egenkapital. For å vurdere effektiv drift har styret utarbeidet en rekke indikatorer blant annet knyttet til selskapets budsjett-utnyttelse. Andre indikatorer er *antall lån i forvaltningen* og *virksomhetens resultat basert på lønnsomhetsberegning for utlånsvirksomheten*. Eksportkreditt Norge rapporterer månedlig, kvartalsvis, halvårlig og årlig til Nærings- og fiskeridepartementet i henhold til føringene i tilskuddsbrevet. Selskapet rapporterer om både aktivitetsindikatorer, effektindikatorer og kvalitative analyser.

Vurdering av selskapets sektorpolitiske måloppnåelse er en vesentlig del av Nærings- og fiskeridepartementets oppfølging og er et fast tema i møtene. Departementet har ikke forventninger til de enkelte indikatorene selskapet rapporterer om, men gjør en samlet vurdering av den sektorpolitiske måloppnåelsen og følger utviklingen over tid. I oppfølgingen av effektiv drift vurderer departementet blant annet om selskapets forvaltning av eksportfinansieringsordningen er organisert hensiktsmessig, og om ressursbruken til administrasjon er tilpasset oppgavene som skal utføres.³⁸

Kings Bay AS skal drifte og utnytte selskapets eiendommer på Svalbard. Det innebærer ansvar for drift og utvikling av infrastrukturen i Ny-Ålesund, blant annet beredskap, sjøvertstjenester, flytransport, verkstedtjenester, innkvartering, bespisning og vann- og elektrisitetsforsyning. Kings Bays driftsinntekter er hovedsakelig basert på betaling for tjenester fra forskere. Selskapet får også et tilskudd fra staten som skal dekke drift og investeringer og eventuelle driftsunderskudd.³⁹

På bakgrunn av selskapets virksomhet gir tilskuddsbrevet få konkrete føringer for eller krav til bruken av midlene, ut over at selskapet skal ha oppmerksomhet på kostnads-effektivitet og kostnadsbasert prising av selskapets tjenester. Det forutsettes videre at selskapet benytter tilskuddet til å utarbeide tjenester som bidrar til forskning og vitenskapelig virksomhet, og ytterligere utvikling av Ny-Ålesund som en ledende arktisk naturvitenskapelig forskningsstasjon.

Styret i Kings Bay har i forbindelse med strategiarbeidet satt fem mål for selskapet, blant annet at *Kings Bay skal ha et forutsigbart økonomisk fundament som gjør selskapet i stand til å utføre sine oppgaver på en tilfredsstillende måte*. For å vurdere selskapets sektorpolitiske måloppnåelse følger styret blant annet med på forskningsaktiviteten, målt gjennom *antall forskerdøgn* og *antall forskningsrapporter publisert med bakgrunn i forskning fra Ny-Ålesund*. Forskningsaktiviteten er ifølge styreleder også en vesentlig indikator for å vurdere effektiv drift. Nærings- og fiskeridepartementet har i forbindelse med årsrapporteringen bedt Kings Bay om å gi en vurdering av oppnådde resultater ut fra de angitte målene og styringsparameterne. I tillegg skal selskapet legge ved en spesifisert oversikt over investeringer og kostnadene ved disse, samt en oversikt over leieinntekter.

Nærings- og fiskeridepartementet har et mål om at driften i Kings Bay skal gå i balanse, slik at det årlige tilskuddet primært går til investeringsformål. Departementet

38) Nærings- og fiskeridepartementet har i 2017 planlagt en felles evaluering av Eksportkreditt Norge AS og Garantiinstituttet for eksportkreditt (GIEK). Evalueringen vil blant annet ta for seg Eksportkreditt Norges måloppnåelse, effektiv drift og hvordan dagens eksportfinansieringssystem fungerer. Resultatet forventes å kunne resultere i innspill til departementets videre oppfølging av selskapets måloppnåelse.

39) Tilskuddet skal også dekke nødvendige utgifter til administrasjon av Bjørnøen AS.

mener dette, i lys av selskapets begrensede inntjeningsmuligheter, er et ambisiøst mål som bidrar til å disiplinere selskapet til effektiv drift. Departementet mener at selskapets økonomi må ses i sammenheng med begrensede muligheter for inntekter, og at det er kostbart å tilby tjenester i Ny-Ålesund. Departementet følger særlig opp selskapets sektorpolitiske måloppnåelse gjennom rapportering om forskerdøgn og selskapets aktivitetsnivå knyttet til ulike prosjekter. I 2011 ble det gjennomført en ekstern evaluering av tilskuddsordningen til Kings Bay som konkluderte med at det var god sammenheng mellom de overordnede målene for selskapets virksomhet og selskapets egne strategier. Videre ble det konkludert med at selskapet hadde stor oppmerksomhet på å drive kostnadseffektivt.

Siva SF er, gjennom sin eiendoms- og innovasjonsvirksomhet, statens virkemiddel for tilretteleggende eierskap og utvikling av selskaper og nærings- og kunnskapsmiljøer i hele landet, og med et særlig ansvar for å fremme vekstkraften i distriktene. Selskapet skal bidra til å utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsomme prosjekter som ellers ikke ville blitt satt i gang. Selskapets innovasjonsaktivitet og administrasjon finansieres gjennom tilskudd fra staten, mens eiendomsvirksomheten er selvfinansierende og har krav til avkastning fra eier.

Tilskuddsbrevet fra Nærings- og fiskeridepartementet gir en overordnet beskrivelse av hovedmål og delmål for innovasjonsvirksomheten og for eiendomsvirksomheten, samt en beskrivelse av prioriteringer for bruk av tilskuddsmidlene.⁴⁰ Siva og Nærings- og fiskeridepartementet har sammen utarbeidet et mål- og resultatstyringssystem (MRS-system) med styringsindikatorer som skal gjøre det enklere å vurdere selskapets måloppnåelse.⁴¹ Det er ikke satt konkrete måltall til de ulike indikatorene. I tilskuddsbrevet er det lagt vekt på at Sivas virksomhet og prioriteringer skal være innrettet mot best mulig måloppnåelse og i samsvar med selskapets MRS-system. Det er videre satt krav om at selskapet både innenfor innovasjons- og eiendoms-virksomheten skal arbeide for en videre effektivisering av driften.

Styret i Siva benytter målene og indikatorene i selskapets MRS-system for å vurdere måloppnåelsen. Innenfor innovasjonsvirksomheten er det for eksempel satt indikatorer for *omsetningsvekst i bedriftene, inkubatorbedrifter og næringshager* (effektindikator) og *kundetilfredshet*. Selskapets MRS-system er i en tidlig fase, og styreleder understreker at det er sider ved driften som ikke dekkes. I samarbeid med departementet er Siva i en prosess hvor det arbeides for å videreutvikle indikatorer og måltall for blant annet å kunne rapportere regelmessig til styret. Siva har ikke utarbeidet egne indikatorer for effektiv drift, men følger opp og vurderer effektivitet gjennom budsjett-behandlingen. Selskapet har de seneste årene gjennomført en effektiviseringsreform og satt i gang et større organisasjonsutviklingsprosjekt. Siva skal rapportere til departementet i henhold til kravene i tilskuddsbrevet. Blant annet skal det rapporteres på indikatorene i MRS-systemet i selskapets årsrapport, og styret skal gi en vurdering av selskapets måloppnåelse og effektiv drift. Det er også gitt føringer om at Siva skal evaluere virksomheten, inkludert effektivitet og måloppnåelse, men selskapet kan selv bestemme frekvensen og omfanget av evalueringene.

Sektorpolitisk måloppnåelse er fast tema i møtene mellom Nærings- og fiskeridepartementet og Siva. I forkant av møtene gjøres det en vurdering av selskapets resultater, blant annet med vekt på endringer fra tidligere år, og utviklingen for særskilte prosjekter. For selskapets eiendomsvirksomhet mener departementet av avkastningsmålet bidrar til at selskapet gjør gode investeringer. Departementet

40) Siva SF mottar også tilskudd med tilhørende tilskuddsbrev fra Landbruks- og matdepartementet og Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

41) I tillegg til Siva SF og Nærings- og fiskeridepartementet har også Kommunal- og moderniseringsdepartementet deltatt i utarbeidelsen av Sivas MRS-system. I tillegg har gruppen fått bistand fra eksterne konsulenter og fagpersoner.

understreker at det er viktig å ta hensyn til at Sivas investeringer skal være utløsende, og ikke fortrenge privat kapital. Det er derfor ikke et krav om høyest mulig avkastning. Departementet mener selskapets MRS-system og rapportering danner et godt grunnlag for å vurdere utviklingen i selskapets måloppnåelse og effektiv drift over tid. Departementet gjennomfører også jevnlig eksterne evalueringer av Sivas virksomhet hvor både måloppnåelse og effektiv drift er tema.

Fastsettelse av mål og oppfølging av måloppnåelse og effektiv drift for selskaper i kategori 4 som ikke mottar tilskudd

Nærings- og fiskeridepartementet forvalter også statens interesser i de fire kategori 4-selskapene Bjørnøen AS, Norges sjømatråd AS, Space Norway AS og Store Norske Spitsbergen Kulkompani AS.

Bjørnøen AS skal drifte og utnytte selskapets eiendommer på Bjørnøya og på den måten støtte opp under norske suverenitetshensyn på Svalbard. Bjørnøen er administrativt underlagt Kings Bay AS, og de har felles styre og administrerende direktør. Selskapet har i praksis nesten ingen virksomhet, ingen ansatte og har hovedsakelig utgifter til styregodtgjørelse og revisor. Utgiftene dekkes gjennom en overføring av tilskuddsmidler fra Kings Bay. Ut over statens mål med eierskapet og selskapets formålsbestemmelse har ikke Nærings- og fiskeridepartementet stilt ytterligere resultatforventninger til selskapets drift. Styret til Bjørnøen har i lys av selskapets begrensede virksomhet heller ikke sett behov for å utarbeide mål eller indikatorer for å kunne vurdere selskapets sektorpolitiske måloppnåelse eller effektiv drift. I tråd med selskapets stabile og beskjedne virksomhet er oppfølgingen begrenset og skjer hovedsakelig i forbindelse med departementets oppfølging av Kings Bay.

Norges sjømatråd AS er et sektorpolitisk virkemiddel som skal bidra til å øke verdiskapingen i fiskeri- og havbruksnæringen gjennom økt etterspørsel og kunnskap om norsk sjømat i inn- og utland. Selskapet utfører oppgaver pålagt i lov om regulering av eksport av fisk og fiskevarer (fiskeeksportloven) med tilhørende forskrifter. Selskapet finansieres av fiskeri- og havbruksnæringen gjennom en avgift på eksport av sjømat (markedsavgift) og en årsavgift fra registrerte fiskeeksportører. Avgiften er hjemlet i fiskeeksportloven, mens nivået fastsettes av Nærings- og fiskeridepartementet gjennom forskrift. Norges sjømatråd har de siste årene også mottatt et lite tilskudd knyttet til prosjektet Fiskesprell, med tilhørende mål- og rapporteringskrav.⁴² Nærings- og fiskeridepartementet har ikke stilt konkrete resultatforventninger knyttet til sektorpolitisk måloppnåelse eller effektiv drift.

Norges sjømatråd har med utgangspunkt i formålsbestemmelsen utviklet mål for de ulike sektorene og overordnede indikatorer, som selskapet rapporterer om i årsrapporten. Den største delen av budsjettet er knyttet til selskapets markedsføringsaktiviteter, og det er til disse aktivitetene styret har satt resultatmål, blant annet *markedsadgang*, *markedsinntekt*, *kommunikasjon* og *beredskap*. Til delmålene er det knyttet indikatorer med måltall for hvert av markedene hvor selskapet opererer, for eksempel *kjennskap til Norge som produsent* og *preferanser til produkt*. Indikatorene er samlet sett ment å gi en pekepinn på hvorvidt selskapet når sitt overordnede sektorpolitiske mål. Ifølge styreleder er styret opptatt av effektivitet i den forstand at de markedsinvesteringene som gjennomføres, skal være lønnsomme i henhold til dette målet. Styret har ikke noe eget mål for effektiv drift av selskapet og understreker at det er vanskelig å finne relevante og gode indikatorer for å måle effektiv drift. Styreleder mener at den helhetlige modellen for å vurdere sektorpolitisk måloppnåelse også gir et tilfredsstillende vurderingsgrunnlag for hvorvidt selskapet drives effektivt.

42) Fiskesprell er et nasjonalt kostholdsprogram som har som mål å øke sjømatkonsumet blant barn og unge. Prosjektet ble startet i 2007 og er et samarbeid mellom Helse- og omsorgsdepartementet, Nærings- og fiskeridepartementet, Norges sjømatråd AS og fiskesalgslagene.

På bakgrunn av Norges sjømatråds formål og oppgaver er det tett dialog og samarbeid mellom Nærings- og fiskeridepartementet og selskapet. Departementet er også observatør i Sjømatrådets ulike markedsgrupper.⁴³ I de halvårlige kontaktmøtene er sektorpolitisk måloppnåelse alltid et tema. Departementets vurdering av måloppnåelse tar utgangspunkt i selskapets rapportering gjennom årsrapporten, men også kunnskapen departementet får gjennom kontakten og observatørrollen, inngår som en del av vurderingsgrunnlaget. Nivået på markedsavgiften er et viktig styringsverktøy for departementet, og i fastsettelsen av størrelsen på avgiften inngår vurderinger av selskapets måloppnåelse, effektiv drift og prognoser for framtidig behov.⁴⁴ I 2014 ble det gjennomført en ekstern evaluering av Norges sjømatråds virksomhet, hvor også selskapets måloppnåelse var tema. Evalueringen har blant annet ført til endringer i prosessen med styrevalg for selskapet.

Space Norway AS er et sektorpolitisk virkemiddel som skal bidra til drift og utvikling av romrelatert infrastruktur for å dekke nasjonale brukerbehov og legge til rette for verdiskaping knyttet til norsk satsing på romvirksomhet. Gjennom sin virksomhet skal selskapet eie og leie ut romrelatert infrastruktur og foreta andre investeringer innenfor norsk romvirksomhet. For å nå sine sektorpolitiske mål skal selskapet drives på forretningsmessig grunnlag. Det innebærer at selskapet kan investere i romrelatert infrastruktur med svak positiv lønnsomhet og stor samfunnsmessig nytte. Nærings- og fiskeridepartementet har ikke stilt konkrete resultatforventninger knyttet til selskapets sektorpolitiske måloppnåelse eller effektiv drift.

Med bakgrunn i rammen for selskapets drift og stortingsmeldinger relatert til norsk romvirksomhet har Space Norway utarbeidet en strategiplan med en rekke prioriterte områder. Styreleder understreker samtidig at selskapet har vært i en oppbyggingsfase, og at selskapets sektorpolitiske oppgaver i stor grad har vært målt på aktiviteter knyttet til *økte sikkerhetstiltak for svalbardkabelen og evnen til å igangsette nye prosjekter innen romrelatert infrastruktur*. Styret vurderer måloppnåelse med utgangspunkt i en rekke kvalitative kriterier, herunder at *det fremmes og gjennomføres relevante rominfrastruktur-prosjekter, at myndighetens krav og forventninger tilfredsstilles i selskapets prosjekter, og at KSAT utvikler seg positivt*. Ut over at selskapet skal gå med regnskapsmessig overskudd har ikke styret fastsatt konkrete mål for effektiv drift. Selskapet har få prosjekter, og styret får jevnlig informasjon. Styreleder gir uttrykk for at de har et godt grunnlag for å vurdere ressursbruken og effektiviteten i selskapet. Det understrekes også at det på grunn av selskapets spesialiserte virksomhet er vanskelig å foreta benchmarking og at det derfor må benyttes skjønn i vurderingen av effektiv drift. Selskapet rapporterer kvartalsvis til departementet. Rapportens innhold knytter seg hovedsakelig til økonomiske forhold ved driften og selskapets ulike prosjekter. Fra og med 2017 har departementet bedt om at styret i kvartalsrapportene gir en vurdering av sektorpolitisk måloppnåelse og effektiv drift.

Med utgangspunkt i målene som er satt for den statlige romvirksomheten i Meld. St. 32 (2012–2013) *Mellom himmel og jord* følger Nærings- og fiskeridepartementet opp Space Norways sektorpolitiske måloppnåelse.⁴⁵ Departementet har da særlig oppmerksomhet på hvorvidt selskapets aktiviteter er hensiktsmessige virkemidler for å nå målene for den statlige romvirksomheten. Departementet følger også opp utviklingen i konkrete prosjekter. Departementet viser til at selskapet må

43) Markedsgruppene er rådgivende grupper som skal gi innspill til arbeidet Norges sjømatråd utfører for den bransjen gruppen representerer. Dette sikrer god forankring og informasjonsflyt mellom Sjømatrådet og ulike aktører i næringen.

44) I 2014 ble det gjennomført en evaluering av Norges sjømatråd AS. Evalueringen så på selskapets markedsarbeid, arbeidet med markedsinformasjon og arbeidet med omdømme og beredskap. Med utgangspunkt i evalueringsfunn og selskapets voksende egenkapital ble det anbefalt å foreta en gjennomgang av selskapets finansieringsmodell. Gjennomgangen resulterte i en reduksjon av markedsavgiften, med virkning fra 1. januar 2016. Med virkning fra 1. januar 2017 ble det gjort ytterligere kutt i markedsavgiften.

45) Meld. St. 32 (2012–2013) *Mellom himmel og jord*: Norsk romvirksomhet for næring og nytte. Særlig mål 2, «Dekning av viktige samfunns- og brukerbehov» er relevant for Space Norway AS sin virksomhet.

finansiere driften gjennom inntekter fra egne investeringer og markedsaktiviteter, og at dette bidrar til at selskapets drift er effektiv. Selskapets regnskaper og finansielle utvikling er derfor et vesentlig tema i oppfølgingen. I 2016 foretok departementet en gjennomgang av Space Norway hvor både rammene for eierskapet og selskapets kapitalstruktur var tema.

Store Norske Spitsbergen Kulkompani AS (SNSK) skal drifte eller på annen måte utnytte selskapets eiendommer og rettigheter på Svalbard og på den måten bidra til at samfunnet i Longyearbyen opprettholdes og videreutvikles på en måte som støtter opp under de overordnede målene i norsk Svalbardpolitikk. SNSK har over en lengre periode, på grunn av lave kullpriser, slitt økonomisk, og selskapet er ved flere anledninger tilført kapital fra staten for videre drift. Disse forholdene var medvirkende til at det i 2016 ble besluttet å flytte selskapet fra kategori 3 til kategori 4. For å gi staten mer fleksibilitet ved håndtering av den videre utviklingen av SNSK-konsernet valgte staten i 2015 å løse inn øvrige aksjeeiere i selskapet (0,06 prosent). I forbindelse med Stortingets behandling av Meld. St. 32 (2015–2016) *Svalbard* uttalte utenriks- og forsvarskomiteen blant annet følgende om SNSK: «Komiteen mener det er viktig med en avklaring av selskapets retning og strategi framover, både når det gjelder gruvedrift, boligutvikling, infrastruktur og eventuelle nye forretningsområder. Komiteen ber regjeringen komme tilbake til Stortinget på egnet måte med en sak om SNSK». Før mål og rammer er på plass, har ikke departementet sett det som hensiktsmessig å vurdere eventuelle resultatforventninger knyttet til sektorpolitisk mål eller effektiv drift.

Med bakgrunn i selskapets eksisterende mål har styret i SNSK utarbeidet et målkort med seks mål som dekker alle selskapets virksomhetsområder. For de ulike områdene er det utarbeidet indikatorer med konkrete måltall som dekker både sektorpolitisk måloppnåelse og effektiv drift. Blant annet er det indikatorer for *utleiegrad på boligmassen i Longyearbyen, oppetid i Gruve 7, kvaliteten på kull fra Gruve 7, inndriftsrater på oppfaring i Gruve 7, gjester i Gruve 3 og gjestedøgn i Svea*. Målekortet ble utarbeidet mens selskapet var i kategori 3, og har derfor mål og indikatorer med hovedvekt på at selskapet skal drive forretningsmessig. På bakgrunn av selskapets spesielle situasjon har selskapet de siste årene jobbet kontinuerlig med restrukturering og finansiering.

2.1.7 Fastsettelse av mål og oppfølging av måloppnåelse og effektiv drift i selskaper under Olje- og energidepartementet

Olje- og energidepartementet forvalter statens interesser i fem selskaper i kategori 4; Gassnova SF, Petoro AS, Enova SF, Gassco AS og Statnett SF. Gassnova SF og Petoro AS mottar tilskudd for hele driften over statsbudsjettet. Departementet har i hovedsak organisert eierskapet i fagseksjoner, som også har det sektorpolitiske ansvaret for hvert enkelt område.⁴⁶

Gassnova SF skal forvalte statens interesser knyttet til CO₂-håndtering (teknologiutvikling, fangst, transport, injeksjon og lagring av CO₂) og gjennomføre prosjekter som foretaksmøtet har besluttet. Selskapets virksomhet skal bidra til kostnadsreduksjoner knyttet til CO₂-håndtering. Selskapet finansieres gjennom et årlig tilskudd fra staten. Det er også gitt en rekke føringer i et eget regelverk knyttet til Gassnovas forvaltning av tilskuddet til CO₂-håndtering.

I tilskuddsbrevet har Olje- og energidepartementet gitt mål, føringer og rapporteringskrav for disponeringen av tilskuddet. Departementet har i tilskuddsbrevet fastsatt at *Gassnovas hovedmål er å fremme teknologiutvikling og kompetanseoppbygging for*

46) Forvaltningen av Gassnova SF ligger under Avdeling for klima, industri og teknologi, Statnett SF og Enova AS ligger under Energi- og vannressursavdelingen, Gassco AS ligger under Olje- og gassavdelingen, mens Petoro AS ligger under Økonomi- og administrasjonsavdelingen. For Petoro er det sektorpolitiske ansvaret lagt til Olje- og gassavdelingen.

kostnadseffektive og framtidsrettede løsninger for CO₂-håndtering. For hver av Gassnovas hovedoppgaver, *CLIMIT-programmet*⁴⁷ og *teknologisenter for CO₂-fangst på Mongstad*, har departementet satt flere delmål med tilhørende indikatorer. Innenfor CLIMIT-programmet er et av delmålene *utnyttelse av nasjonale fortrinn og utvikling av ny teknologi og tjenestekonsepter med kommersielt og internasjonalt potensial*, mens en av indikatorene er *beskrive hvordan prosjektene har bidratt til kvalifisering av nye tekniske løsninger eller teknologikomponenter og kvantifiserbare resultater innenfor fangst, transport og lagring av CO₂*. Det er ikke satt konkrete måltall for de ulike indikatorene. Departementet har i tilskuddsbrevet ikke fastsatt konkrete mål eller indikatorer for effektiv drift, men har gitt uttrykk for at selskapet skal sørge for organisering, utvikling og bruk av virkemidler som gir effektiv bruk av ressursene.

Styret i Gassnova forholder seg hovedsakelig til forventningene som er gitt i tilskuddsbrevet fra departementet, og styreleder mener at det er begrenset behov og mulighet for å utarbeide egne sektorpolitiske mål. Styret har likevel valgt å utarbeide tre strategiske mål; *sikre tidlig realisering av minst én hel CCS-kjede i Norge, bidra med teknologiutvikling der CC(U)S tas i bruk og bidra til realisering av CCS-prosjekt i Europa*.⁴⁸ For de strategiske målene er det definert fire årlige strategiske initiativer, men det er ikke satt indikatorer eller måltall for disse. Styret har ikke formulert mål eller indikatorer for effektiv drift. I styremøtene gjøres vurderinger av status, framdrift og måloppnåelse for de strategiske målene, og det gjøres en skjønnsmessig vurdering av ressursforbruk og kostnadsnivå for å vurdere effektiv drift. Gassnova rapporter til departementet i henhold til kravene i tilskuddsbrevet. Siden Gassnova er et statsforetak, sendes også kopi av protokoller fra styremøtene til departementet.

Olje- og energidepartementet følger primært opp Gassnovas sektorpolitiske mål gjennom selskapets rapportering om budsjettmidler i henhold til kravene i tilskuddsbrevet og i forbindelse med de faste møtene. Gjennom informasjon om selskapets drift og status for ulike prosjekter mener departementet de samtidig blir orientert om selskapets sektorpolitiske måloppnåelse. Departementet understreker at det ikke er mulig å sammenligne Gassnovas måloppnåelse fra år til år på grunn av selskapets prosjektorientering. Departementet følger hovedsakelig opp selskapets finansielle stilling og effektiv drift gjennom statsbudsjettprosessen. Selskapets kostnadsbruk har vært fulgt tett de siste årene, noe som har ført til betydelige effektiviseringsgevinster for selskapet.

Petoro AS skal ivareta de forretningsmessige forholdene knyttet til statens direkte økonomiske engasjement (SDØE) i petroleumsvirksomheten på norsk kontinental-sokkel og annen virksomhet i tilknytning til dette på vegne av staten.⁴⁹ Selskapet er rettighetshaver for statens andeler i utvinningstillatelser, felt, rørledninger og landanlegg på norsk sokkel og er rettighetshaver i en utvinningstillatelse på islandsk sokkel gjennom Petoro Iceland AS. Petoros virksomhet er regulert gjennom lov om petroleumsvirksomhet (petroleumsloven) med tilhørende forskrifter. Selskapet mottar årlig tilskudd fra staten som skal dekke administrasjonen av Petoro, administrasjonen av Petoro Iceland, selskapets kostnader knyttet til ivaretagelse av driften i SDØE og deltakelse på islandsk sokkel. Det føres separat regnskap for SDØE.

47) CLIMIT er et program for forskning, utvikling og demonstrasjon av teknologi for CO₂-håndtering. Hovedmålet er å bidra til å utvikle teknologi og løsninger for CO₂-håndtering. Programmet omfatter Norges forskningsråds støtteordning for forskning og utvikling (FoU-delen) og Gassnovas støtte til utvikling og demonstrasjon (Demo-delen).

48) CCS er forkortelse for Carbon Capture and Storage. CCUS er forkortelse for carbon capture, utilization and storage.

49) Statens direkte økonomiske engasjement (SDØE) er den norske statens direkte eierandeler i olje- og gassvirksomheten. Porteføljen omfatter om lag en tredel av olje- og gassreservene på norsk sokkel samt rørledninger og anlegg på land. Petoro AS er ikke en aktør i (olje- og gassmarkedene og selger ikke olje og gassen de forvalter. Gjennom en egen instruks, avsetningsinstruksen, er Statoil AS gitt ansvaret for avsetning av statens petroleum. Kontantstrømmen fra salg av SDØE-petroleum går direkte fra Statoil og inn i statskassen. Petoro overvåker at Statoils avsetning av statens olje- og gassvolumer er i tråd med avsetningsinstruksen.

Gjennom tilskuddsbrevet fastsetter Olje- og energidepartementet en rekke forventninger, mål og oppgaver for Petoros virksomhet det kommende året. Mål og oppgaver er organisert rundt de tre hovedområdene *ivaretagelse av statens direkte deltakerandeler, overvåking av Statoils avsetning av petroleum fra statens direkte deltakerandeler* og *økonomistyring for statens direkte deltakerandeler*. Innenfor de tre hovedområdene har departementet satt en rekke overordnede mål med tilhørende styringsparametere. For området *ivaretagelse av statens direkte deltakerandeler* er blant annet følgende delmål satt innenfor området feltutvikling: *bidra til valg av gode løsninger for nye feltutbygginger i SDØE-porteføljen slik at disse har tilstrekkelig fleksibilitet til å ivareta nye muligheter og tilrettelegge for langsiktig, lønnsom produksjon*. Delmålet har indikatoren *beskrive hvordan Petoro har bidratt til valg av gode og lønnsomme løsninger for nye feltutbygginger*. I tilskuddsbrevet har departementet også bedt Petoro om å utarbeide operasjonelle måltall for væskeproduksjon, kostnadsreduksjon og ivaretagelse av sikkerhet og miljøhensyn. Departementet har ikke fastsatt konkrete måltall, men forventer at Petoro i forbindelse med rapporteringen om årets aktiviteter og resultater gir en omtale av ressursbruken på egnet detaljeringsnivå. Videre skal Petoro beskrive hvordan organisasjonen har prioritert ressurser for å løfte fram prioriterte mål og oppgaver. Departementet understreker at forventningene som er fastsatt for Petoro, må ses i sammenheng med de overordnede målene for petroleumssektoren.

Styret i Petoro har utarbeidet en egen strategi med to strategiske retninger for å kunne nå mål og føringer som er gitt av eier gjennom tilskuddsbrevet og selskapets formålsbestemmelse. Med utgangspunkt i målene fra strategien setter styret årlig måltall for en rekke operasjonelle og finansielle måleindikatorer. Ifølge styreleder er formålet med indikatorene å støtte opp om selskapets mål og strategi for den forretningsmessige oppfølgingen av porteføljen. Styret har ikke utarbeidet egne mål og indikatorer for effektiv drift, men mener at dette oppnås gjennom selskapets finansielle mål om høyest mulig netto kontantstrøm fra SDØE-porteføljen. Styret har satt enkelte indikatorer knyttet til maksimering av verdiene av SDØE, herunder kostnadsindikatorer for utvalgte felt. Det er i tilskuddsbrevet satt krav om at Petoro skal rapportere kvartalsvis om måloppnåelse gjennom relevante styringsparametere for de operasjonelle målene.

I Olje- og energidepartementets oppfølging av Petoro skilles det mellom den administrative driften av Petoro og driften av SDØE-porteføljen. Hovedvekten legges på driften av SDØE. Den sektorpolitiske måloppnåelsen følges hovedsakelig opp i de faste møtene på bakgrunn av selskapets rapportering om disponering av budsjettmidler i henhold til kravene i tilskuddsbrevet. Annethvert år innhenter departementet også en ekstern verdivurdering av SDØE-porteføljen, som inkluderer en analyse av Petoros bidrag til verdien for SDØE-porteføljen. Det vil si merverdien av porteføljen som følge av et aktivt forvalterskap. På grunn av Petoros spesielle innretning mener departementet det er krevende å finne gode indikatorer for å måle effektiviteten, men følger selskapets kostnadsbruk tett i forbindelse med budsjettsøknadsprosessen. Det har ført til betydelige effektiviseringsgevinster de seneste årene, og selskapet har gjennomført flere tiltak for å effektivisere virksomheten.

Enova SF skal gjennom forvaltningen av Energifondet bidra til reduserte klimagassutslipp og styrket forsyningssikkerhet for energi, samt teknologiutvikling som på lengre sikt også bidrar til reduserte klimagassutslipp. Selskapet skal også bidra til å

styrke forsyningssikkerheten og redusere utslippene av klimagasser.⁵⁰ Enovas oppgaver er regulert gjennom en fireårig avtale med departementet om forvaltningen av midlene i Energifondet. I tillegg mottar selskapet årlig et oppdragsbrev som fastsetter administrasjonsbudsjettet.

Avtalen mellom Enova og Olje- og energidepartementet konkretiserer selskapets oppdrag knyttet til forvaltningen av midlene fra Energifondet.⁵¹ I avtalen er selskapets formål brutt ned i tre delmål som beskriver hva selskapet skal bidra til. Disse er sammen med rammene for virkemidlene førende for utviklingen av selskapets programmer.⁵² For å kunne vurdere selskapets måloppnåelse er det i avtalen utarbeidet fire indikatorer med måltall; *klimaresultater tilsvarende 0,75 millioner tonn CO₂-ekvivalenter i ikke-kvotepliktig sektor, energiresultater tilsvarende 4 TWh, effektreduksjon tilsvarende 400 MW og innovasjonsresultater tilsvarende uløst innovasjonskapital på 4 milliarder kroner*. I avtalen er det også stilt krav til en årlig resultat- og aktivitetsrapportering hvor Enova skal gjøre rede for arbeidet med å oppfylle avtalen. For å synliggjøre effektene skal Enova benytte seg av relevante indikatorer i rapporteringen. Det årlige oppdragsbrevet gir økonomiske rammer for den administrative virksomheten og angir eventuelle tilleggsoppdrag. Det er ikke satt spesifikke mål eller indikatorer for effektiv drift i oppdragsbrevet. Enova forventes å ha en effektiv administrasjon med moderat utgiftsvekst og gjennomføre tiltak for å øke produktiviteten.

Styret i Enova mener at rammene som er gitt gjennom avtalen og oppdragsbevet, gir et godt grunnlag for å vurdere selskapets sektorpolitiske måloppnåelse. Med utgangspunkt i de gitte rammene for bruken av Energifondet har styret utarbeidet strategier, virkemidler og tiltak for hvert enkelt program og årlige kvantitative måltall for de ulike programmene. Styret har utarbeidet egne indikatorer for effektiv drift, blant annet *saksbehandlingstid* og *kostnadseffektivitet i tildelte saker*. Mål for effektiv drift er i stor grad håndtert gjennom budsjettene for de ulike programmene og må ifølge styreleder ses i sammenheng med for eksempel *volum på antall søknader som håndteres*. Styret har også foreslått et utviklingsprosjekt hvor det er satt konkrete mål for effektiviseringsgevinster de nærmeste årene gjennom forenkling av arbeidsprosesser og digitalisering. Enova har en omfattende rapportering til departementet i samsvar med kravene som er satt i avtalen og oppdragsbrevet.

Olje- og energidepartementet følger primært opp Enova som oppdragsgiver gjennom avtalen og oppdragsbrevet. Departementet er opptatt av at eierstyringen skal være på et overordnet nivå. Selskapets sektorpolitiske måloppnåelse er en viktig del av departementets oppfølging, som hovedsakelig skjer på grunnlag av den årlige aktivitets- og resultatrapporteringen. Effektiv drift vurderes i forbindelse med at departementet fastsetter Enovas årlige administrasjonsbudsjett.

Gassco AS er operatør for det integrerte transportsystemet for gass fra norsk kontinentalsokkel til land i Europa. Som operatør har Gassco et overordnet ansvar for drift og utvikling av gassinfrastrukturen på vegne av eierne og for brukere. Transportsystemet består av rørledninger, prosessanlegg, plattformer og gassterminaler. Operatøransvaret er regulert i lov om petroleumsvirksomhet (petroleumsloven) med tilhørende forskrifter og kan deles inn i et alminnelig operatøransvar og et særskilt

50) Enova SF forvalter midlene i Energifondet, som skal være en langsiktig finansieringskilde for Enovas virksomhet. Pengene i Energifondet kommer fra avkastning fra Fond for klima, fornybar energi og energiomlegging (klimateknologifondet) og et lite kostnadspåslag på strømrregningen (nettariffen). I tillegg disponerer Enova opptjente renter på innestående kapital i Energifondet. Det dreier seg om ubrukte midler fra tidligere år og midler til prosjekter som har fått innvilget støtte, men som av ulike årsaker er kansellert.

51) Den siste avtalen mellom Olje- og energidepartementet og Enova SF gjelder for perioden 1. januar 2017 til 31. desember 2020. Avtalen ble underskrevet av partene 14. desember 2016.

52) Programmene utgjør ulike støtteordninger som privatpersoner og bedrifter kan søke på. Støtteordningene er knyttet til iverksetting av ulike typer tiltak som vil føre til redusert energiforbruk og/eller klimagassutslipp.

operatøransvar. Det alminnelige operatøransvaret omfatter teknisk drift av anlegg og innretninger på vegne av eierne. Det alminnelige operatørskapet er også regulert i operatøravtalen mellom Gassco og eierne av infrastrukturen.⁵³ Det særskilte operatøransvaret ligger utenfor gassinfrastruktur-eiernes instruksjonsmyndighet og omhandler systemdrift, kapasitetsadministrasjon og infrastrukturutvikling. Gasscos kostnader dekkes av inntekter fra brukerne av gassinfrastrukturen eller fra oppdragsgivere med gasstransportbehov. Departementet har derfor ingen utgifter eller inntekter knyttet til eierskapet i Gassco. Olje- og energidepartementet har ikke stilt konkrete resultatforventninger til selskapet ut over målet med statens eierskap i selskapet og selskapets formålsbestemmelse. Regelverket som gjelder for petroleumssektoren som helhet, setter også sentrale rammer for selskapets virksomhet.

Styret i Gassco har med utgangspunkt i statens mål med eierskapet og selskapets formålsbestemmelse satt en rekke strategiske mål, for eksempel, *Gassco skal stå for effektiv drift, vedlikehold og utbygging av transport- og prosessanlegg*, og *Gassco skal maksimere verdiskapning gjennom helhetlig utvikling av gasstransportsystemet*. Videre har styret utarbeidet konkrete indikatorer med måltall innenfor de ulike strategiske målene. Det er satt et eget strategisk mål knyttet til selskapets effektive drift, med blant annet indikatorer på *leveransetilgjengelighet for hele transportsystemet, at tørrgassen skal leveres med riktig kvalitet til kunden, kapasitetsutnyttelse og gjennomføring av forbedringsforslag*. I tillegg vurderer styret effektiv drift gjennom benchmarking og ved tilbakemeldinger på kundeundersøkelser. Selskapet rapporterer til departementet på utvalgte indikatorer og strategiske områder i de halvårlege eiermøtene. For å redusere driftskostnader og bemanning satte Gassco i 2016 i gang et effektiviseringsprogram. Departementet holdes orientert om utviklingen i programmet gjennom rapporteringer.

Olje- og energidepartementet har begrenset oppfølging av Gasscos drift. Selskapets drift finansieres ikke av staten, og oppfølgingen ivaretas i stor grad gjennom regelverket for sektoren og innebygde kontrollmekanismer. Driften er også regulert gjennom avtaler mellom Gassco og eierne, noe som ytterligere avgrenser departementets instruksjonsmyndighet overfor selskapets alminnelige operatørskap. Det er delvis sammenfallende interesser mellom brukerne og eierne av gassinfrastrukturen, noe som innebærer at også brukerne av infrastrukturen har innflytelse på Gasscos drift. Departementet mener at disse kontrollmekanismene virker disiplinerende på Gassco og gir klare føringer for hvordan Gassco innretter virksomheten. Departementet har mye kontakt med selskapet gjennom selskapets rolle som rådgivende organ, særlig i forbindelse med saker som hører til selskapets virksomhetsområder som tariffregulering og infrastrukturutvikling, hvor departementet har sektoransvar. I de to årlige eiermøtene er selskapets sektorpolitiske måloppnåelse en viktig del av dialogen. Måloppnåelsen vurderes med utgangspunkt i styrets innrapporterte vurderinger av selskapets indikatorer. Departementet gjør ingen ytterligere analyser eller vurderinger av måloppnåelse, resultater eller utvikling over tid. Effektiv drift følges ikke opp som et eget tema, men departementet følger med på om selskapet når sine egne fastsatte budsjettmål for virksomheten.

Statnett SF er systemansvarlig i det norske kraftsystemet og har ansvar for at det til enhver tid er balanse mellom produksjon og forbruk av elektrisk kraft i Norge. Selskapet er også ansvarlig for en samfunnsøkonomisk rasjonell drift og utvikling av det sentrale overføringsnettet for kraft. Selskapet har en rekke definerte myndighetsoppgaver gjennom *lov om produksjon, omforming, overføring, omsetning, fordeling og bruk av energi m.m. (energiloen)* med tilhørende forskrifter. Formålet med regelverket

53) Store deler av gasstransportsystemet på norsk sokkel er i dag organisert i interessentskapet Gassled. Interessentskapet er den formelle eieren av infrastrukturen knyttet til transporten av gass i rørledninger fra norsk sokkel. Gassled har ingen ansatte og organiseres gjennom ulike komiteer med spesifikke oppgaver. Interessentskapet har flere eiere, hvor staten er den største gjennom SDØE. Gassco AS mottar styringssignaler både fra Olje- og energidepartementet og Gassled.

er å sikre en samfunnsmessig rasjonell forvaltning av energiresursene, i tråd med energilovens formålsparagraf (§ 1-2). Departementet og Norges vassdrags og energidirektorat (NVE) er i henhold til energiloven konsesjonsmyndighet for energisektoren, herunder Statnett. Statnett er underlagt streng økonomisk regulering gjennom forskrift om økonomisk og teknisk rapportering, inntektsramme for nettvirksomheten og tariffer (kontrollforskriften). Selskapets inntektsramme reguleres av NVE gjennom NVEs årlige fastsettelse av nettselskaperes inntektsrammer.⁵⁴

Olje- og energidepartementet har ikke stilt resultatforventninger for selskapets sektorpolitiske oppgaver eller effektiv drift, men mener forventningen kommer tydelig fram av vedtektenes formålsbestemmelse og det øvrige regelverket som selskapet må forholde seg til, herunder konsesjonsbehandlingen av nettanlegg. Departementet peker på at det i forbindelse med eiermøtene kommuniseres forventninger til selskapets sektorpolitiske måloppnåelse og effektiv drift. Departementet peker også på at en stor del av selskapets oppgaver er fastsatt av Stortinget, med klare forventninger gitt i ulike stortingsmeldinger. Departementet har ikke satt finansielle mål for selskapet, men er opptatt av at selskapet har en fornuftig sammensetning av egenkapital og gjeld. Den langsiktige utbyttepolitikken er fastsatt slik at den skal kunne ivareta dette målet.

Alle anlegg som Statnett bygger, eier og driver, må ha konsesjon etter energiloven § 3-1. I konsesjonsbehandlingen skal alle fordeler og ulemper ved en nettinvestering veies mot hverandre, og kun prosjekter som totalt sett vurderes som samfunnsmessig rasjonelle, gis konsesjon. Konsesjonsbehandlingen skal sikre at Statnetts utvikling av transmisjonsnettet er samfunnsøkonomisk lønnsom. En del av Statnetts store kraftledningssaker er også underlagt konseptvalgutredning (KVU) med ekstern kvalitetssikring.⁵⁵ For de store kraftledningssakene fattes vedtak av Kongen i statsråd. For øvrige prosjekter fattes vedtak, med departementet som klageorgan.

Med utgangspunkt i Statnetts strategi har styret utarbeidet et målkort med indikatorer innenfor fire hovedområder; vår leveranse til samfunn og brukere, vår økonomi, våre sentrale prosesser og vår organisasjon. Til indikatorene er det utarbeidet delmål. Eksempelvis er et av tre delmål innen området *våre sentrale prosesser* at Statnett skal *ha helhetlig porteføljestyling og effektiv prosjektgjennomføring*. Til delmålene settes det indikatorer og måltall både for inneværende år og ambisjonsnivå på sikt. Styret har videre både fastsatt konkrete mål og benytter indikatorer for å vurdere effektiv drift. Blant annet er det satt et mål om at selskapet skal *ha sikker og effektiv drift i en periode med kraftig vekst*, med konkret måltall for blant annet *frekvenskvalitet i minutter og antall brudd på krav til driftskritiske IKT-tjenester*. Styret startet i 2013 et effektiviseringsprogram.

Olje- og energidepartementet har som sektormyndighet delegert myndighet og oppgaver til NVE etter energiloven. Gjennom det årlige tildelingsbrevet til NVE har departementet bedt om en årlig rapport om driften av kraftsystemet og forhold av betydning for forsyningssikkerheten for kraftsystemet, inkludert energisikkerhet, driftsforstyrrelser, leveringskvalitet og områder med redusert driftssikkerhet. Med hjemmel i forskrift ber NVE Statnett om å utarbeide underlag til denne rapporten, som oversendes til departementet. Etter pålegg fra NVE skal Statnett fra og med 2017 annethvert år redegjøre for utviklingen i driftskostnader og kostnader knyttet til investeringer i transmisjonsnettet i en offentlig tilgjengelig kraftsystemutredning.

54) Årlig inntektsramme for alle nettselskaper fastsettes slik at inntekten over tid skal dekke kostnadene ved drift og avskrivning av nettet, samt gi en rimelig avkastning på investert kapital, gitt effektiv drift, utnyttelse og utvikling av nettet. For systemansvarlig gis et årlig tillegg for kostnader knyttet til utøvelsen av systemansvaret. Inntektsrammereguleringen er utformet slik at den skal gi nettselskapene incentiver til å være kostnadseffektive. Statnetts inntekter er en funksjon av kostnadsdekning og avkastning på nettkapital, hvor NVE fastsetter avkastningen. Avkastningen (NVE-renten) er delvis avhengig av markedsrente og KPI-indeks.

55) Dette gjelder nye store kraftledninger lengre enn 20 kilometer på spenningsnivå fra og med 300 kV og oppover.

Utredningen gir en oversikt over prosjekter under både planlegging og gjennomføring. NVE har også fastsatt en effektivitetsskår for Statnett, og om lag hvert fjerde år gjennomføres det en benchmarking mot andre transmisjonsnettselskaper i Europa.

2.1.8 Fastsettelse av mål og oppfølging av måloppnåelse og effektiv drift i selskaper under Samferdselsdepartementet

Samferdselsdepartementet forvalter eierinteressene i to av selskapene i undersøkelsen; kategori 3-selskapet NSB AS og kategori-4 selskapet Avinor AS. Eierforvaltningen av NSB er lagt til Kollektivtransport- og baneavdelingen som også er ansvarlig for sektorpolitikken innenfor transportområdet. Eierforvaltningen av Avinor er lagt til Luft-, post- og teleavdelingen som også er ansvarlig for sektorpolitikken på luftfartsområdet.

NSB AS skal sørge for effektiv, tilgjengelig, sikker og miljøvennlig transport av personer og gods. Selskapet skal videre drive persontrafikk med tog i Norge, transport av personer og gods i Norge og øvrige nordiske land, samt virksomhet som står i naturlig sammenheng med dette. Deler av driften er konkurranseutsatt og drives på forretningsmessig grunnlag, mens selskapets samfunnsoppdrag er delvis finansiert gjennom en trafikkavtale for statens kjøp av togtenester.⁵⁶ I trafikkavtalen er det satt en rekke krav til NSBs leveranser med tilhørende indikatorer som NSB skal rapportere om til departementet. Departementet gir også føringer knyttet til selskapets samfunnsmessige effekter gjennom de fireårige stortingsmeldingene om virksomheten i selskapet, som er basert på selskapets egen årlige § 10-plan.⁵⁷ Samferdselsdepartementet har også satt avkastningsmål og utbytteforventning til NSB.

Styret i NSB har operasjonalisert selskapets formålsbestemmelse i et omfattende målkort og benytter indikatorer med måltall for å vurdere oppfyllelse av både samfunnsoppdraget og effektiv drift. For samfunnsoppdraget har styret blant annet utarbeidet indikatorer om *kundetilfredshet*, *volumutvikling* og *punktlighet*. For å følge opp effektiv drift benytter styret indikatorer og effektivitetsmål som *utleiegrad* og *kostnad per vognkilometer*. Flere av selskapets indikatorer vil være relevante både for den forretningsmessige og sektorpolitiske måloppnåelsen. NSB har en omfattende rapportering til Samferdselsdepartementet. Departementet har eksplisitt bedt selskapet rapportere om tiltak og resultater relatert til selskapets samfunnsoppdrag, men har ikke stilt krav til særskilt rapportering på effektiv drift. Selskapet rapporterer også årlig på avkastningsmålet.⁵⁸

Samferdselsdepartementet påpeker at NSB, på samme måte som store børsnoterte selskaper, rapporterer i henhold til den internasjonale regnskapsstandarden IFRS, noe som gir omfattende informasjon om selskapets virksomhet. Departementet mottar rapportering i forbindelse med selskapets § 10-plan og tertialrapporter til kontaktmøtene. På bakgrunn av rapporteringen gjør departementet vurderinger av selskapets samfunnsmessige måloppnåelse. NSB rapporterer også resultatnivået for enkelte av styrets indikatorer som departementet benytter for å evaluere måloppnåelse over tid. I forkant av møtene går departementet gjennom den oversendte informasjonen fra selskapet. Departementet følger også opp deler av NSBs sektorpolitiske oppgaver og

56) Gjeldende avtale «Avtale om utførelse av persontransport med tog som offentlig tjeneste i 2012–2017 – trafikkavtalen» ble inngått mellom Samferdselsdepartementet og NSB AS 21. desember 2011. Hensikten med trafikkavtalen er å sikre utførelse av bedriftsøkonomisk ulønnsom persontransport med tog (offentlig tjenesteforpliktelse). Fra 1. januar 2017 er ansvaret for offentlig kjøp av persontransport med tog overført fra Samferdselsdepartementet til Jernbanedirektoratet.

57) Ifølge § 10 i vedtektene til både NSB AS og Avinor AS skal styret hvert år legge fram en plan for virksomheten. Minst hvert fjerde år danner § 10-planene grunnlag for Samferdselsdepartementets stortingsmelding om det enkelte selskap. I § 10-planen orienterer styret om status, planer og overordnede strategier for virksomheten de kommende årene, samt vurderinger knyttet til den økonomiske utviklingen i konsernet.

58) NSB AS er i forbindelse med den nye jernbanereformen fra 2016, som åpner for konkurranse på togframføring, i gang med effektiviseringstiltak. Selskapet har varslet om at det må gjøres store endringer i driften og kostnadsbesparelser, og at jernbanereformen gir grunnlag for å ta ut et effektiviseringspotensial.

effektiv drift av togtilbudet gjennom selskapets rapportering på trafikkavtalen. Dette gjøres primært ikke i departementets eieroppfølging, men gjennom rollen som kjøper av tjenester.

Departementet mener at de fastsatte resultatforventningene og utbytteforventningen virker disiplinerende på NSB og bidrar til å fremme effektiv drift. Departementet har ikke initiert benchmarking av selskapets virksomhet, men har hentet inn eksterne verddivurderinger som inkluderer en benchmarking av selskapets forretningsområder. Normalt gjøres dette hvert fjerde år i forbindelse med utarbeidelsen av stortingsmeldingen om selskapets virksomhet. Verddivurderingene benyttes også til å sette avkastningsmål og utbytteforventninger.

Avinor AS skal eie, drive og utvikle et landsomfattende nett av lufthavner for sivil luftfart og en samlet flysikringstjeneste for den sivile og militære luftfarten. Selskapet skal i størst mulig grad være selvfinansiert ved at det legges opp til at det internt skal være en samfinansiering mellom bedriftsøkonomisk lønnsomme og ulønnsomme lufthavner. Deler av selskapets inntekter reguleres gjennom forskrift om avgifter for bruk av lufthavner drevet av Avinor AS. Avinor skal også utføre enkelte samfunns-pålagte oppgaver som det ikke gis statlig finansiering til, for eksempel å holde lufthavnene åpne for ambulanseflyginger utenfor ordinær åpningstid. Ut over forventningene som er satt i formålsbestemmelsen, setter Samferdselsdepartementet sektorpolitiske resultatforventninger til Avinor i de fireårige stortingsmeldingene om virksomheten, som baserer seg på styrets egen årlige § 10-plan. I tillegg kan det ved spesielle anledninger gis særskilte oppgaver i egne brev, som det normalt ikke gis egen finansiering til. Samferdselsdepartementet har også satt avkastningsmål og utbytteforventninger til Avinor.⁵⁹

Styret i Avinor har operasjonalisert formålsbestemmelsen i et omfattende mål- og resultatstyringssystem og benytter indikatorer med måltall for å vurdere både sektorpolitisk måloppnåelse og effektiv drift. Blant annet benytter styret indikatoren *antall flyruter* for sektorpolitisk måloppnåelse og *kostnad per passasjer* for effektiv drift. For å vurdere effektiv drift har styret også valgt å gjennomføre en benchmarking mot sammenlignbare flyplasser i Europa. Avinor har en omfattende rapportering til departementet både om finansiell utvikling og sektorpolitisk måloppnåelse. Sistnevnte rapporteres hovedsakelig gjennom driftsrapporter som blant annet viser resultat-utvikling og prosjekter og status for konsernets måloppnåelse.

Samferdselsdepartementet kontrollerer hovedsakelig den sektorpolitiske måloppnåelsen til Avinor gjennom selskapets § 10-plan, drifts-, kvartals- og årsrapporter, samt ved oppfølging i kvartalsmøter og dialog om enkeltsaker som har betydning for selskapets sektorpolitiske virksomhet. Departementet understreker at Avinor, på samme måte som store børsnoterte selskaper, rapporterer i henhold til den internasjonale regnskapsstandarden IFRS, noe som gir omfattende informasjon om selskapets virksomhet. I forkant av møter går departementet gjennom oversendt informasjon og vurderer selskapets økonomiske resultater og utvikling, samt enkeltsaker. Departementet har også mye kontakt med Avinor gjennom rollen som sektormyndighet og anser kontroll med Avinors sektorpolitiske måloppnåelse som en integrert del av hele departementets arbeid på luftfartsområdet. For å vurdere finansiell og økonomisk måloppnåelse henter departementet ved behov inn eksterne verddivurderinger av Avinor, normalt hvert fjerde år. Verddivurderingene benyttes i arbeidet med fastsettelsen av avkastningsmål og som grunnlag for stortingsmeldingen om selskapet. I 2012 fikk departementet gjennomført en benchmarking av Avinors

59) I tillegg til et samlet vektet avkastningsmål for Avinor AS-konsernet har Samferdselsdepartementet valgt å sette separate avkastningsmål for flysikringsvirksomheten og den øvrige virksomhet som selskapet driver.

lufthavndrift, og i etterkant av denne tok selskapet selv initiativ til et moderniseringsprogram for å effektivisere virksomheten. Departementet har bedt om å bli holdt orientert om utviklingen i prosjektet.

2.1.9 Fastsettelse av mål og oppfølging av måloppnåelse og effektiv drift i selskaper under Utenriksdepartementet

Utenriksdepartementet forvalter statens interesser for kategori 4-selskapet Norfund (Statens investeringsfond for næringsvirksomhet i utviklingsland). Forvaltningen av selskapet er lagt til Avdeling for økonomi og utvikling.

Norfund er et bistandspolitisk virkemiddel og skal bidra til utvikling gjennom å medvirke med egenkapital og annen risikokapital, lån og garantier til utvikling av bærekraftig næringsvirksomhet i utviklingsland som ellers ikke ville bli satt i gang på grunn av høy risiko. Selskapets virksomhet er regulert i lov om Statens investeringsfond for næringsvirksomhet i utviklingsland (Norfundloven). Ut over den lovregulerte styringen av Norfund gis det i tillegg styringssignaler i stortingsmeldinger om norsk utviklings- og bistandspolitikk. Fondet får årlig kapitaltilførsel over statsbudsjettet til investeringsvirksomheten. For å styrke utviklingseffektene av fondets investeringsvirksomhet er det etablert en tilskuddsordning som Norfund kan trekke fra.⁶⁰

Utenriksdepartementet har ikke stilt spesifikke resultatforventninger for Norfunds virksomhet, ut over lovens krav, men har både i statsbudsjettet og i selskapets vedtekter gitt relativt detaljerte føringer og mål for selskapets virksomhet. Blant annet er det satt krav om at *minst 50 prosent av totalbeløpet til nye investeringer årlig skal gjøres i fornybar energi, investeringer sør for Sahara i Afrika skal økes, de aller fattigste land (MUL) og investeringer i landbruk skal prioriteres*. Som bistandsvirkemiddel skal Norfund ta høy risiko, noe som innebærer at selskapet i alle sine investeringer må foreta avveininger mellom forventede finansielle resultater og utviklingseffekter. Departementet mener det er viktig at selskapet har forretningsmessig frihet til å realisere de sektorpolitiske målene som er satt for fondet. I tilskuddsbrevet er det ikke gitt konkrete føringer for måloppnåelse og effektiv drift, men det legges til grunn at Norfund skal følge føringene som er gitt både i budsjettproposisjonen og i andre utviklingspolitiske signaler.

Med utgangspunkt i rammer og føringer gitt fra departementet, har styret utarbeidet mål og strategier knyttet til selskapets investeringsvirksomhet og angitt prioriteringer for fondet. I tillegg har styret etablert risikokart for ulike områder og faser av investeringene og et målkart hvor det hvert år settes konkrete måltall for utviklingen i porteføljen og resultatmål på hvert forretningsområde. For eksempel er det satt måltall for indikatorene *andel kostnader i forhold til avtalefestet portefølje* og *andel egenkapital*. Fra 2016 har styret også satt et internt krav til avkastning på porteføljen over tid. Styret har satt forventinger til at fondet skal driftes effektivt, men det er ikke satt måltall for effektivitetsutvikling. Norfund får gjennom den europeiske organisasjonen av utviklingsfond (European Development Finance Institutions, EDFI) gjennomført en benchmarking av indikatoren *forvaltningskostnader* mot andre lignende statlige investeringsfond i Europa, for å vurdere nivået på selskapets administrasjonskostnader. Norfund har en omfattende rapportering til departementet. I tillegg til årsrapporten og kvartalsrapporter utarbeider selskapet en årlig aktivitetsrapport som beskriver utviklingseffektene av investeringene. I 2016 utarbeidet Norfund også en separat rapport om selskapets investeringer som beskriver utviklingsresultater av Norfunds engasjementer og selskapets sektorpolitiske måloppnåelse. I tillegg rapporteres det årlig om bruken av midlene under tilskuddsordningen.

60) Med unntak av 2016 har Utenriksdepartementet gitt Norfund tilgang til midler over tilskuddsordningen siden etableringen i 2000. Fra og med 2017 er det utarbeidet et separat tilskuddsbrev knyttet til Norfunds på tilskuddsordning.

Departementet baserer sin eieroppfølging av Norfund på selskapets kvartalsrapporter og selskapets årlige aktivitetsrapport, der utviklingseffektene av Norfunds virksomhet er sentral for måloppnåelse. Sektorpolitisk måloppnåelse er et fast tema i kontaktmøtene. Som en del av den årlige rapporteringen gir Norfund også en oversikt over porteføljens samlede lønnsomhet i form av årlig avkastning på investert kapital. All årlig rapportering og oversikten over årlig avkastning er underlagt en ekstern gjennomgang og kvalitetssikring. Som en del av den eksterne kvalitetssikringen får departementet også en vurdering av Norfunds måloppnåelse, om styringssignaler fra eier følges, og om selskapets virksomhet er i henhold til egen strategi. Den eksterne kvalitetssikringen har i tillegg sett på utviklingen i selskapets kostnadsbilde og effektiviteten i forvaltningen, herunder selskapets drift og kostnadsnivå opp mot sammenlignbare fond.

2.2 Fastsettelse av forventninger og mål for å kunne vurdere måloppnåelse og effektiv drift

For alle selskaper med statlig eierandel er det gitt føringer fra eier gjennom statens mål med eierskapet og selskapets vedtekter. I tillegg gis det generelle føringer i eierskapsmeldingen. Ut over føringene som er gitt i de nevnte dokumentene, vil departementet søke å stille ytterligere resultatforventninger. Styret har på sin side ansvar for å utarbeide mål og indikatorer som gjør det mulig for selskapet å rapportere om grad av måloppnåelse til eier.

2.2.1 Fastsettelse av forventninger og mål for å kunne vurdere måloppnåelse og effektiv drift i kategori 3-selskaper

Blant selskapene i kategori 3 er det to selskaper som har avtale med staten om kjøp av tjenester. Disse avtalene setter også rammer for selskapenes virksomhet. For mer informasjon om hvilke virkemidler som legger føringer for selskapenes virksomhet, se vedlegg 2.

Tabell 1 viser hvilke departementer og styrer som har satt ytterligere forventninger til selskapenes samfunnsmessige effekter og effektiv drift ut over de forventningene som er gitt gjennom statens mål med eierskapet, selskapets vedtekter eller eierskapsmeldingen.

Tabell 1 Departementets forventninger og styrenes mål relatert til den samfunnsmessige begrunnelse for statens eierskap i kategori 3-selskaper

	Har departementet satt forventninger til de samfunnsmessige effektene staten ønsker å oppnå gjennom sitt eierskap?	Har departementet gitt forventninger til selskapets effektive drift?	Har styret satt egne mål for den samfunnsmessige begrunnelse staten legger til grunn for eierskapet?	Har styret satt egne mål for effektiv drift?
Kommunal- og moderniseringsdepartementet				
Kommunalbanken AS	Nei	Ja	Ja	Ja
Nærings- og fiskeridepartementet				
Argentum Fondsinvesteringer AS	Nei	Ja	Nei	Ja
Electronic Chart Centre AS	Nei	Ja	Ja	Ja
Investinor AS	Nei	Ja	Nei	Ja
Statkraft SF	Nei	Ja	Nei	Ja
Samferdselsdepartementet				
NSB AS	Ja	Ja	Ja	Ja

For fem av de seks selskapene i kategori 3 har departementene ikke stilt eksplisitte forventninger til den samfunnsmessige begrunnelsen for eierskapet. Nærings- og fiskeridepartementet mener at selskapene best bidrar til å nå de samfunnsmessige effektene gjennom å drive sin virksomhet på en forretningsmessig måte i tråd med vedtektene. I likhet med Kommunal- og moderniseringsdepartementet har de derfor valgt ikke å stille egne forventninger til den samfunnsmessige begrunnelse for eierskapet. Samferdselsdepartementet har på sin side valgt å sette egne forventninger til NSB AS sitt samfunnsoppdrag. De tre eierdepartementene har alle satt forventninger til selskapenes forretningsmessige virksomhet gjennom avkastningsmål og utbytteforventninger.

Alle styrene har med utgangspunkt i selskapets formålsbestemmelse utarbeidet egne mål for den forretningsmessige virksomheten, samt mål og indikatorer for å kunne følge opp avkastning og effektiv drift. For tre av selskapene har styret også utarbeidet egne mål knyttet til selskapets samfunnsmessige effekter.

Alle selskapene i kategori 3 har utarbeidet egne målstyringssystemer for å kunne vurdere selskapets måloppnåelse. De fleste anvender målkort som viser både forretningsmessig måloppnåelse og samfunnsmessige effekter over tid og opp mot budsjett. Flere styreledere understreker at enkelte av målene som er satt for den forretningsmessige delen av selskapets virksomhet, også gjør det mulig å vurdere selskapets samfunnsmessige måloppnåelse. For de selskapene hvor det har vært mulig å finne sammenlignbare selskaper, har alle styrene valgt å benchmarke hele eller deler av virksomheten for å kunne vurdere om selskapets drift er effektiv.

2.2.2 Fastsettelse av forventninger og mål for å kunne vurdere måloppnåelse og effektiv drift i kategori 4-selskaper

De 23 selskapene i kategori 4 har sin virksomhet innenfor en rekke ulike sektorer, og det er stor variasjon i hvilke styringsvirkemidler som setter føringer for selskapenes virksomhet. Tolv selskaper mottar årlig tilskudd fra staten for hele eller deler av virksomheten. For fem av disse er det også et lovverk som setter ytterligere rammer for virksomheten. Blant de elleve selskapene som ikke mottar tilskudd, er det for seks selskaper et lovverk som setter rammer for virksomheten. For fire av disse er det også

en særskilt regulering av inntektene. For mer informasjon om hvilke virkemidler som legger føringer for selskapenes virksomhet, se vedlegg 2.

Tabell 2 viser hvilke departementer og styre som har satt ytterligere forventninger til selskapenes sektorpolitiske mål og effektiv drift ut over de forventningene som er gitt gjennom statens mål med eierskapet, selskapets vedtekter eller eierskapsmeldingen.

Tabell 2 Departementets forventninger og styrenes mål relatert til de sektorpolitiske målene som er satt for statens eierskap i kategori 4-selskaper

	Har departementet satt forventninger til de sektorpolitiske målene staten ønsker å oppnå gjennom sitt eierskap?	Har departementet gitt forventninger til selskapets effektive drift?	Har styret satt egne mål for den sektorpolitiske begrunnelsen staten legger til grunn for eierskapet?	Har styret satt egne mål for effektiv drift
Helse- og omsorgsdepartementet				
AS Vinmonopolet	Ja	Ja	Ja	Ja
Norsk Helsenett SF	Ja	Nei	Ja	Nei
Kulturdepartementet				
Norsk Tipping AS	Ja	Ja	Ja	Ja
NRK AS	Nei	Nei	Ja	Nei
Kunnskapsdepartementet				
NSD AS (Norsk senter for forskningsdata)	Nei	Nei	Nei	Nei
Simula Research Laboratory AS	Nei	Nei	Nei	Nei
UNINETT AS	Ja	Nei	Nei	Nei
Universitetssenteret på Svalbard AS (UNIS)	Ja	Nei	Ja	Nei
Landbruks- og matdepartementet				
Statskog SF	Ja	Nei	Ja	Ja
Nærings- og fiskeridepartementet				
Bjørnøen AS	Nei	Nei	Nei	Nei
Eksportkreditt Norge AS	Ja	Ja	Ja	Ja
Kings Bay AS	Nei	Nei	Ja	Ja
Norges sjømatråd AS	Nei	Nei	Ja	Nei
Siva SF	Ja	Ja	Ja	Nei
Space Norway AS	Nei	Nei	Nei	Nei
Store Norske Spitsbergen Kullkompani AS	Nei	Nei	Ja	Ja
Olje- og energidepartementet				
Enova SF	Ja	Nei	Nei	Ja
Gassco AS	Nei	Nei	Ja	Ja
Gassnova SF	Ja	Nei	Ja	Nei
Petoro AS	Ja	Nei	Ja	Nei
Statnett SF	Nei	Nei	Ja	Ja

Tabell 2 Departementets forventninger og styrenes mål relatert til de sektorpolitiske målene som er satt for statens eierskap i kategori 4-selskaper

Samferdselsdepartementet				
Avinor AS	Ja	Ja	Ja	Ja
Utenriksdepartementet				
Norfund	Ja	Nei	Ja	Ja

Som det går fram av tabell 2, er det store variasjoner både mellom departementene og mellom selskapene innad i det enkelte departement når det gjelder i hvilken grad eier eller styret har satt egne forventninger eller mål knyttet til selskapenes sektorpolitiske oppgaver og effektiv drift. For mange av selskapene har statens valg av styrings- virkemidler betydning for om departementene har stilt konkrete forventninger til effektiv sektorpolitisk måloppnåelse. For omtrent halvparten av kategori 4-selskapene har eierdepartementene stilt forventninger til selskapenes sektorpolitiske måloppnåelse ut over de føringene som er gitt gjennom selskapenes formålsbestemmelse. Det er kun overfor AS Vinmonopolet, Norsk Tipping AS, Eksportkreditt Norge AS, Siva AS og Avinor AS at eierdepartementene har satt konkrete forventninger til effektiv drift.

For tre av selskapene i kategori 4 har ikke departementene stilt forventninger til selskapenes virksomhet eller effektiv drift, ut over det som er gitt gjennom statens mål med eierskapet, selskapets vedtekter eller eierskapsmeldingen. Det gjelder to selskaper under Kunnskapsdepartementet og ett under Nærings- og fiskeridepartementet.⁶¹ For disse selskapene har heller ikke styrene utarbeidet mål og indikatorer for selskapets sektorpolitiske mål eller effektiv drift.

I tilskuddsbrevene har departementene i tillegg til å sette krav til hva, hvordan og når selskapene skal rapportere til departementet om bruken av tilskuddsmidlene, for flere også satt detaljerte vilkår for bruken av midlene det enkelte år. For de tre selskapene som mottar et årlig oppdragsbrev, AS Vinmonopolet, Statskog SF og Enova SF er det også satt detaljerte mål og oppgaver for selskapenes virksomhet. Blant kategori 4-selskapene som ikke mottar tilskudd, er det kun overfor Norsk Tipping AS og Avinor AS at eierdepartementene har satt konkrete forventninger til selskapenes sektorpolitiske mål ut over føringene gitt i formålsbestemmelsen, gjennom statens mål med eierskapet eller i eierskapsmeldingen.

De fleste styrene i kategori 4-selskapene som ikke mottar tilskudd, har operasjonalisert statens sektorpolitiske målsettinger gjennom egne mål som kan vurderes kvantitativt. De fleste har i tillegg utarbeidet mål som gjør det mulig å kvalitativt vurdere selskapets sektorpolitiske måloppnåelse. Omtrent en tredjedel av styrene har utarbeidet et relativt omfattende sett med mål, indikatorer og måltall som benyttes i styringen av selskapene. Det gjelder Avinor AS, Norsk Tipping AS, NRK AS, AS Vinmonopolet, Eksportkreditt Norge AS, Norfund, Gassco AS, Petoro AS og Statnett SF. Majoriteten av styrene har også satt konkrete mål for effektiv drift og benytter benchmarking som et supplement i sin vurdering av effektiv drift.

Blant selskapene som helt eller delvis er finansiert med tilskudd fra staten, har styrene i liten grad satt kvantitative mål for selskapets sektorpolitiske oppgaver og for styrenes egen resultatvurdering. For eksempel er det kun styret i UNIS AS som har satt kvantitative mål og indikatorer av de de fire selskapene under Kunnskapsdepartementet. Det er også et fåtall av styrene som har satt konkrete mål for effektiv drift.

61) For Nærings- og fiskeridepartementet dreier det seg om Bjørnøen AS. Selskapet har ingen ansatte og svært begrenset virksomhet ut over eierskapet av selve Bjørnøya.

3 Vurderinger

Staten skal som eier søke å gi selskapene et klart formål i samsvar med statens mål med eierskapet, og følge opp at disse målene nås. For de forretningsmessige selskapene har staten som hovedmål å maksimere verdien av statens investeringer over tid. For de sektorpolitiske selskapene er statens mål at disse nås mest mulig effektivt.

3.1 For de fleste selskapene i kategori 3 baserer departementene sin vurdering av samfunnsmessige effekter hovedsakelig på selskapenes finansielle resultater

Departementene har satt avkastningsmål (referanseavkastning) og utbytteforventninger til alle de seks kategori 3-selskapene. Overfor NSB AS har Samferdselsdepartementet også satt konkrete forventninger til selskapets samfunnsoppdrag.

Styrene har utarbeidet en rekke mål og indikatorer for selskapenes forretningsmessige virksomhet, mens de i mindre grad har utarbeidet egne mål for å kunne vurdere de samfunnsmessige effektene av selskapets virksomhet. Styrelederne begrunner dette med at de samfunnsmessige effektene kan vurderes ved hjelp av målene som er satt for den forretningsmessige virksomheten. Alle styrene har utarbeidet effektivitetsmål og lønnsomhetsmål for selskapets forretningsmessige virksomhet, og alle følger opp effektiv drift ved hjelp av indikatorer.

Alle selskapene i kategori 3 har en omfattende rapportering til eier om finansielle resultater, samt utviklingen i kostnader og inntekter. Med bakgrunn i et vedtektsfestet krav rapporterer NSB AS, som eneste selskap, også om utvikling og resultater relatert til statens samfunnsmessige begrunnelse for eierskapet.

Etter revisjonens vurdering ville en mer systematisk og tydelig rapportering om selskapenes samfunnsmessige effekter være nyttig for at staten skal kunne vurdere om selskapenes virksomhet ivaretar den samfunnsmessige begrunnelsen for eierskapet. Utfyllende informasjon om selskapenes samfunnsmessige effekter vil også være nyttig for departementene som strategiske og utfordrende eiere i tråd med forventningene i eierskapsmeldingen. Informasjon om samfunnsmessige effekter kan være relevant i eiers vurdering av selskapenes innretning, eller i en vurdering av om andre virkemidler enn statlig eierskap er best egnet for å oppnå det staten ønsker. For ensidig oppmerksomhet fra eier på selskapenes finansielle resultater og avkastning kan, etter revisjonens mening, gjøre det vanskelig å vurdere om selskapenes virksomhet bidrar til de ønskede samfunnsmessige effektene. Etter revisjonens vurdering burde departementene gå lenger i å kreve rapportering fra selskapene som også synliggjør hvordan den forretningsmessige virksomheten bidrar til å ivareta de samfunnsmessige effektene som legges til grunn for det statlige eierskapet.

3.2 Departementene har for mange av selskapene i kategori 4 gitt lite tydelige forventninger til selskapenes sektorpolitiske mål

I henhold til eierskapsmeldingen skal staten som eier søke å utvikle tydelige resultatforventninger og resultatindikatorer for selskapene i kategori 4. Det forventes også at selskapene utfører oppgavene på en ressurseffektiv måte.

Blant de 23 selskapene i kategori 4 er det elleve selskaper som mottar tilskudd for hele eller deler av sin virksomhet. Selskapene mottar årlig et tilskuddsbrev med en beskrivelse av vilkårene for disponering av tilskuddet det kommende året. For Statskog SF under Landbruks- og matdepartementet, Eksportkreditt Norge AS og Siva SF under Nærings- og fiskeridepartementet og Gassnova AS og Petoro AS under Olje- og energidepartementet er det i tilskuddsbrevene satt tydelige forventninger til både

selskapenes sektorpolitiske mål og effektiv drift. For de øvrige seks selskapene som mottar tilskudd er det gitt få og lite tydelige forventninger i tilskuddsbrevene.

AS Vinmonopolet under Helse- og omsorgsdepartementet og Enova SF under Olje- og energidepartementet mottar årlig et oppdragsbrev hvor det er beskrevet hvilke oppgaver selskapene skal utføre i løpet av året. I oppdragsbrevene er det også satt forventninger til selskapenes sektorpolitiske mål, samt effektiv drift for Vinmonopolet.

Av de ti selskapene som verken mottar tilskuddsbrev eller oppdragsbrev, har departementet kun overfor tre selskaper utarbeidet egne forventninger til sektorpolitisk måloppnåelse eller effektiv drift. For NRK AS har Kulturdepartementet satt en rekke overordnede forventninger til selskapets sektorpolitiske oppgaver, men ikke til effektiv drift. Samtidig har departementet overfor Norsk Tipping AS satt overordnede forventninger både til selskapets sektorpolitiske oppgaver og effektiv drift. Samferdselsdepartementet har overfor Avinor AS satt både et avkastningsmål og en rekke forventninger til selskapets sektorpolitiske oppgaver.

I henhold til eierskapsmeldingen skal staten som eier, overfor selskapene i kategori 4, søke å utvikle tydelige resultatforventninger og resultatindikatorer. Det forventes også at selskapene utfører de sektorpolitiske oppgavene på en ressurseffektiv måte. For selskapene i kategori 4 har departementene hovedsakelig satt resultatforventninger til de sektorpolitiske oppgavene i forbindelse med de årlige tilskudds- eller oppdragsbrevene. Det er stor variasjon i hvor tydelige forventninger departementene har utformet, og om det er angitt spesifikke måltall. Departementene som ikke har satt tydelige forventninger med måltall, begrunner dette enten med at det er styrets oppgave, eller at det er vanskelig og lite hensiktsmessig på grunn av selskapets egenart.

Etter Riksrevisjonens vurdering er det viktig at departementene setter forventninger som støtter opp om de målene som er satt for eierskapet. Tydelige forventninger vil gjøre det enklere for departementet å vurdere både graden av måloppnåelse og om målene nås ressurseffektivt. Etter Riksrevisjonens vurdering kan tydeligere forventninger også gjøre det enklere for departementene å benytte eierdialogen til å utfordre selskapene på om de mål og indikatorer som styret har utarbeidet, reflekterer statens mål med eierskapet på en god måte.

3.3 De fleste styrene i kategori 4-selskapene setter egne mål for selskapets sektorpolitiske oppgaver, mens færre setter mål for effektiv drift

Styret har det øverste ansvaret for selskapets resultater og for å realisere forventningene som er satt av eier. Styrene skal utarbeide klare mål og strategier innenfor rammen av vedtektene og rapportere til eier med bakgrunn i disse.

Med unntak av NSD AS og UNINETT AS under Kunnskapsdepartementet har styrene i alle de elleve sektorpolitiske selskapene som får hele eller deler av virksomheten finansiert gjennom tilskudd fra staten, utarbeidet egne mål og indikatorer for selskapets sektorpolitiske oppgaver. Det er bare styrene i Statskog SF under Landbruks- og matdepartementet, Eksportkreditt Norge AS under Nærings- og fiskeridepartementet og Norfund under Utenriksdepartementet som har utarbeidet mål, indikatorer og måltall for effektiv drift. Styrene i de øvrige selskapene foretar kun kvalitative vurderinger av om selskapets drift er effektiv.

Styrene i seks av de tolv selskapene som ikke mottar tilskudd, har utarbeidet egne mål og indikatorer for både selskapets sektorpolitiske oppgaver og effektiv drift. Styrene i NRK AS under Kulturdepartementet og Norges sjømatråd AS under Nærings- og fiskeridepartementet har kun satt egne mål og indikatorer for selskapets sektorpolitiske

oppgaver. For Simula AS under Kunnskapsdepartementet og Space Norway AS under Nærings- og fiskeridepartementet har styrene verken satt mål for selskapets sektorpolitiske oppgaver eller effektiv drift.

Selskaper som ikke har utarbeidet konkrete mål og indikatorer, baserer sin vurdering av måloppnåelse utelukkende på beskrivende kvalitative mål, om budsjettet går i balanse eller på gjennomførte aktiviteter. Flere selskaper benytter heller ikke egne indikatorer for å følge opp selskapets utvikling over tid. Dette er særlig tydelig for selskapene NSD AS og UNINETT AS under Kunnskapsdepartementet og Space Norway AS under Nærings- og fiskeridepartementet. Fastsettelse av konkrete mål og indikatorer for selskapenes sektorpolitiske oppgaver og effektiv drift kan etter revisjonens mening gjøre det enklere for styrene å vurdere og rapportere til eier om grad av måloppnåelse og effektiv drift. Å styre etter et fastsatt budsjett gir etter revisjonens mening begrenset informasjon om hvorvidt driften er effektiv.

7 av de 23 selskapene i kategori 4 har de seneste årene satt i gang ulike effektiviseringsprogrammer eller foretatt kostnads- eller virksomhetsgjennomganger for å bedre effektiviteten og sikre god kostnadsstyring. Det gjelder Norsk Tipping AS og NRK AS under Kulturdepartementet, Enova SF, Gassco AS og Statnett SF under Olje- og energidepartementet og Avinor AS under Samferdselsdepartementet. Siva SF under Nærings- og fiskeridepartementet er det eneste selskapet som mottar tilskudd fra staten, som har satt i gang et effektiviseringsprogram.

Av OECDs prinsipper for god eierstyring går det fram at benchmarking kan være et godt hjelpemiddel for å vurdere om selskapets drift er effektiv sammenlignet med andre selskaper i samme bransje. Norsk Tipping AS under Kulturdepartementet, UNIS AS under Kunnskapsdepartementet, Statskog SF under Landbruks- og matdepartementet, Gassco AS og Statnett AS under Olje- og energidepartementet, Avinor AS under Samferdselsdepartementet og Norfund AS under Utenriksdepartementet er de eneste selskapene som i undersøkelsesperioden har funnet sammenlignbare selskaper og benyttet seg av benchmarking for å vurdere om driften er effektiv. Etter revisjonens mening kan både benchmarking og ulike effektiviseringsprogrammer bidra til at både styrene og departementene øker oppmerksomheten på effektiv drift.

3.4 Departementene stiller i liten grad krav til innholdet i kategori 4-selskapenes rapportering om oppnåelse av sektorpolitiske mål og effektiv drift

Ifølge OECDs prinsipper for eierstyring er det en viktig oppgave for staten å stille forventninger til selskapenes rapportering. Selskapenes rapportering skal sikre eier relevant informasjon, samtidig skal rapporteringen gjøre det mulig for eier å føre regelmessig tilsyn med og vurdere selskapenes resultater. Det går videre fram av OECDs prinsipper for eierstyring at eier bør utarbeide ordninger for å vurdere selskapenes resultater i forhold til fastsatte mål.

Det viktigste informasjonsgrunnlaget i departementenes vurdering av måloppnåelse og effektiv drift er selskapenes årsrapporter og kvartalsrapporter, samt presentasjoner gitt i møter mellom selskapene og departementene. Selskapenes rapportering om måloppnåelse baserer seg hovedsakelig på styrenes egne vurderinger og i mindre grad på konkrete mål og indikatorer. Selskapene som mottar tilskudd, rapporterer i tillegg om bruken av tilskuddsmidlene. Rapporteringen inneholder gjerne informasjon om fastsatte mål og oppgaver, samt selskapets økonomiske resultater for det enkelte tilskuddsår. For selskaper som ikke mottar tilskudd, har departementene i liten utstrekning etterspurt konkret rapportering om grad av måloppnåelse. Dette kan etter revisjonens mening innebære at departementene ikke har tilstrekkelig objektiv informasjon til å vurdere om selskapene når de målene som er satt for selskapet, og om målene nås effektivt.

Ut over årsrapporter og kvartalsrapporter mottar enkelte departementer også eksterne vurderinger av selskapenes måloppnåelse. Lotteri- og stiftelsestilsynet og Medietilsynet gjennomfører på vegne av Kulturdepartementet en årlig vurdering av henholdsvis Norsk Tipping AS og NRK AS sin sektorpolitiske måloppnåelse, mens selskapene selv utarbeider egne rapporter om effektiv drift. Olje- og energidepartementet bestiller årlig en rapport fra NVE om Statnett SFs drift av transmisjonsnettet som belyser både sektorpolitisk måloppnåelse og effektiv drift. Annet hvert år innhenter departementet også en ekstern verdivurdering av SDØE-porteføljen som inkluderer en analyse av Petoros bidrag til verdi for SDØE-porteføljen, det vil si merverdien av porteføljen som en følge av aktivt forvalterskap. Utenriksdepartementet får jevnlig utført en ekstern analyse av Norfunds sektorpolitiske måloppnåelse og selskapets ressursbruk. Etter revisjonens mening kan eksterne vurderinger av selskapenes måloppnåelse og effektiv drift være et nyttig supplement til selskapenes egen rapportering. Eksterne vurderinger vil også, etter revisjonens mening, gi departementene et bredere grunnlag for å gjøre egne vurderinger av hvorvidt målene for statens eierskap nås, og om målene nås effektivt.

Ifølge eierskapsmeldingen er Eierdialogen viktig for at departementene skal kunne følge opp og gi innspill til selskapenes arbeid. Hovedtema i de faste møtene er særlig knyttet til selskapenes forretningsmessige, økonomiske eller budsjettmessige situasjon og resultater. Møtene kan også omhandle selskapenes måloppnåelse, men da gjerne som en del av den øvrige dialogen og ikke som eget tema.

Departementene skal ifølge økonomiregelverket og eierskapsmeldingen sørge for at det gjennomføres evalueringer av effektivitet, måloppnåelse og resultater. Evalueringer vil gi departementene grunnlag for å kunne vurdere hensiktsmessigheten av eierskapet, organisering og virkemidler, herunder tilskuddsordninger. Med unntak av Nærings- og fiskeridepartementet og Samferdselsdepartementet gjennomfører departementene få systematiske analyser eller evalueringer av selskapenes resultater og utvikling over tid. Videre har kun et fåtall av departementene som gir tilskudd, dokumentert at det gjøres analyser eller evalueringer av tilskuddsmidlenes anvendelse og selskapenes måloppnåelse over tid.

Det er revisjonens vurdering at dersom departementene legger for stor vekt på selskapenes rapportering og styrenes egne vurderinger av måloppnåelse og økonomiske resultater, kan det innebære at viktige sider ved selskapenes måloppnåelse og drift ikke belyses i Eierdialogen. For å være en utfordrende eier, i tråd med forventningene i eierskapsmeldingen, er det viktig at departementene gjør selvstendige vurderinger av selskapenes måloppnåelse, og har tydelige forventninger til hva selskapene må oppnå.

Vedlegg 1: Statens mål med eierskapet og formålsbestemmelsen for selskaper inkludert i undersøkelsen

	Statens mål med eierskapet, hentet fra Meld. St. 27 (2013–2014) <i>Et mangfoldig og verdiskapende eierskap</i>	Selskapets formålsbestemmelse fra vedtektene
Helse- og omsorgsdepartementet		
Norsk Helsenett SF	Målet med statens eierskap i Norsk Helsenett SF er å sikre tilgang til nødvendig helseinformasjon på en sikker IKT-plattform for forvaltning og kommunikasjon av informasjon og bruk av telemedisinske løsninger i sektoren. Selskapet skal ha effektiv drift.	Norsk Helsenett SF skal innenfor rammen av nasjonal IKT-politikk ivareta nasjonale interesser knyttet til drift og utvikling av IKT-infrastruktur i helse- og omsorgssektoren, og legge til rette for og være en pådriver for sikker og kostnadseffektiv elektronisk samhandling. Norsk Helsenett SF skal sørge for at det foreligger en hensiktsmessig og sikker infrastruktur for effektiv samhandling mellom alle deler av helse- og omsorgstjenestene, og bidra til forenkling, effektivisering og kvalitetssikring av elektroniske tjenester til beste for pasienter og befolkningen for øvrig. Foretaket skal sørge for nødvendig samordning av infrastruktur tjenestene i helsesektoren og understøtte god kommunikasjon mellom aktørene i helsetjenesten. Disse tjenestene Norsk Helsenett SF er pålagt å utføre skal ivareta viktige hensyn av allmenn økonomisk betydning på varig basis, jf. EØS-avtalens regler om statsstøtte. Norsk Helsenett SF skal kjenne brukere og sektorens behov, og videre sikre at aktørene i helse- og omsorgssektoren blir hørt i arbeidet med planlegging og drift av foretakets oppgaver. Dette skal skje gjennom dialog med brukere, nasjonale myndigheter, eier, helseforetak, kommuner, private tilbydere av helsetjenester, IKT-leverandører og andre sentrale interessegrupper innen helse- og omsorgssektoren.
AS Vinmonopolet	Målet med statens eierskap i AS Vinmonopolet er å sikre at omsetning av alkoholholdig drikk over 4,7 volumpst. skjer i kontrollerte former slik at skadevirkningene av alkohol i Norge for den enkelte og for samfunnet begrenses. På grunn av det alkoholpolitiske målet om å begrense omsetningen av alkohol er det ikke satt mål for selskapets økonomiske resultater ut over kravet til mest mulig effektiv drift.	Har ikke vedtekter
Kommunal- og moderniseringsdepartementet		
Kommunalbanken AS	Målet med statens eierskap i Kommunalbanken AS er å legge til rette for finansiering for kommunesektoren. Selskapet skal drives på forretningsmessig grunnlag og med sikte på å levere konkurransemessig avkastning.	Selskapets formål er å yte lån til kommuner, fylkeskommuner, interkommunale selskaper og andre selskaper som utfører kommunale oppgaver enten mot kommunal garanti, statlig garanti, eller annen betryggende sikkerhet. Selskapet kan påta seg andre oppgaver som naturlig hører sammen med selskapets virksomhet.
Kulturdepartementet		
Norsk Tipping AS	Målet med statens eierskap i Norsk Tipping AS er å kanalisere nordmenns spill lyst inn mot et moderat og ansvarlig tilbud som ikke skaper samfunnsmessige problemer. Selskapet skal ha effektiv drift.	Selskapet skal i henhold til spilleregler fastsatt av departementet avholde og formidle pengespill i betryggende former under offentlig kontroll, med sikte på å forebygge negative konsekvenser av pengespillene, samtidig som det gjennom rasjonell drift av selskapet skal legges til rette for at mest mulig av overskuddet fra spillene kan gå til formål som nevnt i pengespillogen § 10.
NRK AS	Målet med statens eierskap i Norsk Rikskringkasting AS er å sørge for god allmennkringkasting i Norge. Allmennkringkasting er et sentralt virkemiddel i norsk kultur- og mediepolitikk. Statens engasjement i selskapet er basert på at det skal ha en viktig samfunnsrolle. Dette gjelder både det offentlige eierskapet, lisensfinansieringen og programkravene. Norsk Rikskringkasting AS har et særlig ansvar for å fremme demokratiske, sosiale og kulturelle verdier i samfunnet. Selskapet skal ha effektiv drift.	NRKs formål er å tilby allmennkringkasting for hele Norges befolkning i radio og fjernsyn samt på øvrige medieplattformer.

	Statens mål med eierskapet, hentet fra Meld. St. 27 (2013–2014) <i>Et mangfoldig og verdiskapende eierskap</i>	Selskapets formålsbestemmelse fra vedtektene
Kunnskapsdepartementet		
NSD AS (Norsk senter for forskningsdata)	Målet med statens eierskap i Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS er å sikre dataforvaltning og tjenesteyting overfor forskningssektoren. Selskapet samarbeider med nasjonale og internasjonale aktører for å drive utviklingsarbeid i tråd med sitt formål. Selskapet skal være en nøytral aktør overfor sine samarbeidspartnere. Det statlige eierskapet bidrar til å sikre at utdannings- og forskningssektorens behov knyttet til dataforvaltning og tjenesteyting ivaretas. Selskapet skal ha effektiv drift.	Selskapet skal ha som formål å drive dataforvaltning og tjenesteyting overfor forskningssektoren. I samarbeid med nasjonale og internasjonale aktører skal selskapet drive utviklingsarbeid innenfor sitt formål.
Simula Research Laboratory AS	Målet med statens eierskap i Simula Research Laboratory AS er å bidra til grunnleggende langsiktig forskning på utvalgte områder innenfor programvare- og kommunikasjonsteknologi. Statlig eierskap i selskapet bidrar til å sikre et høyt internasjonalt nivå på forskningen i Norge, samtidig som det utdannes høyt kvalifiserte forskere. Statlig finansiering bidrar til oppfyllelse av selskapets mål. Selskapet skal ha effektiv drift.	Selskapet er et ideelt og allmenntilgjengelig foretak. Selskapet skal ha som formål å drive grunnleggende langsiktig forskning på utvalgte områder innen programvare- og kommunikasjonsteknologi, og gjennom dette bidra til nyskaping og innovasjon i næringslivet.
UNINETT AS	Målet med statens eierskap i UNINETT AS er å sikre drift og videreutvikling av et nasjonalt elektronisk tjenestenett for informasjonsutveksling mellom enkeltgrupper og grupper av brukere innenfor forskning og utdanning i Norge. Statens eierskap i UNINETT AS skal sikre ivaretagelse av overordnede hensyn knyttet til samordning og videreutvikling av den totale nasjonale infrastrukturen for avansert forskning og høyere utdanning. Selskapet skal ha effektiv drift.	1) Utvikle et avansert landsdekkende forskningsnett med tjenester for informasjonsutveksling mellom enkeltbrukere og grupper av brukere innen forskning og utdanning i Norge slik at disse tilbys kostnadseffektive kommunikasjonstjenester på linje med det beste av hva som finnes ellers i det akademiske miljø. Andre ikke-kommersielle institusjoner og/eller brukere kan også tilbys UNINETT tjenester dersom alternativ tjenesteleverandører ikke finnes, og dette er til nytte for UNINETTs primære målgruppe. 2) Påskynde bruken av åpne internasjonale standarder innen datakommunikasjon for å fremme muligheten for samtrafikk på tvers av landegrensene og mellom ulike typer datamaskinutstyr. 3) Sørge for samtrafikk mellom nasjonale og internasjonale tjenestenettoperatører som er aktuelle for den primære målgruppe. 4) Legge til rette for at forskningsnettene kan tjene som arena for forskning innen netsteknologi. UNINETT skal stimulere til nødvendig forsknings- og utviklingsaktivitet innen områder som er knyttet til UNINETTs virksomhet. UNINETT skal ikke selv drive forskning og større utvikling utover det som trengs for å videreutvikle tjenestene, men bør når det er nødvendig, koordinere slik aktivitet. 5) Sørge for koordinering av IKT-relaterte fellestiltak i universitets- og høyskolesektoren og realisere operative fellestjenester når institusjonene i sektoren etterspør slike. Der hvor aktuelle fellestjenester kan anskaffes mest kostnadseffektivt fra kommersielle underleverandører, skal normalt slike benyttes, i motsatt fall kan UNINETT alene eller i samarbeid med institusjonene i sektoren selv tilby tjenesten. 6) Opprette eller delta i selskap nasjonalt eller internasjonalt som støtter opp under selskapets formål.
Universitetssenteret på Svalbard AS (UNIS)	Målet med statens eierskap i Universitetssenteret på Svalbard AS er å medvirke til at senteret kan gi studietilbud på universitetsnivå og drive forskning med utgangspunkt i Svalbards plassering i et høyarktisk område. Forskningspolitisk anses Svalbard som en viktig arena for internasjonalisering av norsk forskning og for samarbeid med utenlandske forskere, jf. også St.meld. nr. 22 (2008–2009) Svalbard. Selskapet skal ha effektiv drift.	Selskapets formål er å gi studietilbud og drive forskning med utgangspunkt i Svalbards geografiske plassering i et høyarktisk område, og de spesielle fortrinn dette gir gjennom bruk av naturen som laboratorium og arena for observasjoner og innsamling og analyse av data. Studietilbudet skal være på universitetsnivå og framstå som supplement til den undervisning som gis ved universitetene på fastlandet, og inngå i et ordinært studieløp som fører fram til eksamener og grader på bachelor-, master- og doktorgradsnivå.

	Statens mål med eierskapet, hentet fra Meld. St. 27 (2013–2014) <i>Et mangfoldig og verdiskapende eierskap</i>	Selskapets formålsbestemmelse fra vedtektene
Landbruks- og matdepartementet		
Statskog SF	Målet med statens eierskap i Statskog SF er å sikre effektiv ressursforvaltning til det beste for samfunnet, legge til rette for allmennhetens behov for jakt-, fiske- og friluftstilbud mv. En stor del av selskapets arealer er statsallmenninger der de bruksberettigede i vedkommende allmenning har omfattende rettigheter regulert gjennom fjelloven, statsallmenningsloven og bygdeallmenningsloven. Gjennom statlig eierskap har staten mulighet til å nå ulike politiske mål knyttet til forvaltningen av skog- og utmarksarealer. Virksomheten skal drives på bedriftsøkonomisk grunnlag.	Foretakets mål er å forvalte, drive og utvikle statlige skog- og fjelleiendommer med tilhørende ressurser, det som står i forbindelse med dette og annen naturlig tilgrensende virksomhet. Innenfor rammen av dette kan foretaket gjennom deltakelse eller i samarbeid med andre, forvalte og drive eiendommer og andre former for tjenester innen foretakets virksomhetsområde. Eiendommene skal drives effektivt med sikte på å oppnå et tilfredsstillende økonomisk resultat. Det skal drives et aktivt naturvern og tas hensyn til friluftsinnteresser Ressursene skal utnyttes balansert, og fornybare ressurser skal tas vare på og utvikles videre. .
Nærings- og fiskeridepartementet		
Argentum Fondsinvesteringer AS	Målet med statens eierskap i Argentum Fondsinvesteringer AS er å få god avkastning på investeringer i aktive eierfond (private equity), bidra til et mer velfungerende kapitalmarked for unoterte selskaper gjennom saminvesteringer i slike fond med private investorer og å bidra som investor til en videreutvikling av private equity-bransjen. Selskapet skal drives på forretningsmessig grunnlag og med sikte på å levere konkurransemessig avkastning.	Selskapet skal investere sine midler i private investeringsfond og investeringsselskaper. Gjennom sin virksomhet skal selskapet: Bedre tilgangen til risikovillig kapital og egenkapital for det nyskapende, forskningsbaserte næringslivet. Styrke det kompetente, langsiktige eierskapet i næringslivet. Styrke konkurranseevnen og framtidig verdiskapning i norsk næringsliv. Utløse nye muligheter innen bransjer og næringsklynger hvor Norge allerede står sterkt. Bygge verdifulle nettverk mellom eiere, forvaltere, FoU-miljøer og virksomheter. Selskapets virksomhet skal drives på forretningsmessige vilkår.
Electronic Chart Centre AS	Målet med statens eierskap i Electronic Chart Centre AS er å bidra til oppfyllelse av Norges forpliktelser i henhold til internasjonale konvensjoner om sikkerhet til sjøs, samt dekke samfunnets behov for økt sjøsikkerhet gjennom å forvalte og tilgjengeliggjøre autoriserte elektroniske sjøkart eiet av sjøkartverkene. Electronic Chart Centre AS skal bygge opp under Norge som en sjøfartsnasjon ved å bidra til økt sikkerhet til sjøs nasjonalt og internasjonalt. Selskapet skal drives på forretningsmessig grunnlag og med sikte på å levere konkurransemessig avkastning.	Selskapet har som formål å bygge opp og drive en offisiell elektronisk sjøkarttjeneste for maritim virksomhet og drive med virksomhet knyttet til dette, herunder å samarbeide med, delta i eller opprette andre virksomheter som har naturlig sammenheng med dette.

	Statens mål med eierskapet, hentet fra Meld. St. 27 (2013–2014) <i>Et mangfoldig og verdiskapende eierskap</i>	Selskapets formålsbestemmelse fra vedtektene
Investinor AS	Målet med statens eierskap i Investinor AS er å bidra til verdiskaping i norsk næringsliv gjennom investeringer i nyetableringer, selskaper i tidlig vekstfase og i noen grad selskaper i ekspansjonsfasen. I tillegg skal statens eierskap bidra til at det bygges opp erfaring og kompetanse på eierskap og utvikling av selskaper i tidlige faser. Investinor skal investere på like vilkår som private investorer. Selskapet skal drives på forretningsmessig grunnlag og med sikte på å levere konkurransemessig avkastning.	Selskapets formål er å bidra til økt verdiskaping gjennom å tilby risikovillig kapital til internasjonalt orienterte konkurransedyktige bedrifter, primært nyetableringer. I tillegg til risikokapital skal selskapet bidra med et kompetent og aktivt eierskap i porteføljebedriftene. Selskapet skal ha hele landet som nedslagsfelt. Selskapets investeringer skal foretas på kommersielt grunnlag, og på like vilkår som private investorer. Selskapet kan foreta investeringer i form av aksjer eller ansvarlige lån. Selskapet skal prioritere investeringer i sektorer med næringsmiljøer som har potensielt internasjonale konkurransefortrinn, som ivaretar utnyttelse av viktige naturressurser, som utnytter ny teknologi og kompetanse og/eller som bidrar til mindre miljøbelastning og menneskeskapte klimaendringer. Av den opprinnelige innskuddskapitalen skal NOK 500.000.000 forbeholdes investeringer i marin næringsvirksomhet. Investeringsfokus for selskapet skal være bedrifter i tidlig vekstfase, med noe fleksibilitet mot ekspansjonsfasen i tilfeller som er forenlig med formålet. Selskapet kan gjennomføre oppfølgingsinvesteringer i senere faser. Det er også bevilget NOK 500.000.000 til selskapet som er forbeholdt investeringer i skog- og trenæringene og som innenfor disse næringene også kan investeres i modne, unoterte bedrifter. Perspektivet på investeringene skal være langsiktig. Selskapet skal ha en avhendingsstrategi for bedriftene i porteføljen. Selskapets aksjekapital i den enkelte porteføljebedrift forutsettes å utgjøre maksimalt 49 prosent. Ved kapitalutvidelse i en porteføljebedrift skal selskapets andel av kapitalutvidelsen som hovedregel utgjøre maksimalt 49 prosent, men med mulighet for i unntakstilfeller å utgjøre inntil 70 prosent, forutsatt at risikoen i totalporteføljen ikke endres vesentlig. Selskapet har ikke anledning til å ta opp lån.
Statkraft SF	Målet med statens eierskap i Statkraft SF er å bidra til en lønnsom og ansvarlig forvaltning av norske naturressurser. Videre skal statlig eierskap bidra til at hovedkontorfunksjoner blir i Norge og til utvikling av norsk kompetanse innenfor fornybar energi, som også kan benyttes til å gjennomføre lønnsomme kraftprosjekter internasjonalt. Selskapet skal drives på forretningsmessig grunnlag og med sikte på å levere en konkurransemessig avkastning.	Foretakets formål er å eie alle aksjene i Statkraft AS samt å gi lån til Statkraft AS, og å eie kraftverk som leies ut og andeler i selskaper som i utlandet driver energianlegg, handel med energi og virksomhet som står i naturlig sammenheng med dette.
Bjørnøen AS	Målet med statens eierskap i Bjørnøen AS er å forvalte eiendomsbesittelse på Bjørnøya og på den måten også støtte opp under norske suverenitetshensyn. Selskapet skal ha effektiv drift.	Bjørnøen AS har til formål drift og utnyttelse av selskapets eiendommer på Svalbard og annen virksomhet i forbindelse med dette.
Eksportkreditt Norge AS	Målet med statens eierskap i Eksportkreditt Norge AS er å fremme norsk eksport gjennom konkurransedyktig, tilgjengelig og effektiv eksportfinansiering. Selskapet skal ha effektiv drift.	Selskapet skal ha til formål å forvalte en statlig ordning for finanstjenester til norsk eksport av kapitalvarer og tjenester. For å fremme formålet kan selskapet i eget navn 1. yte offentlig støttede eksportkreditter i henhold til internasjonale avtaler, og 2. yte lån på markedsmessige vilkår som et alternativ til lån som nevnt i nr. 1.

	Statens mål med eierskapet, hentet fra Meld. St. 27 (2013–2014) <i>Et mangfoldig og verdiskapende eierskap</i>	Selskapets formålsbestemmelse fra vedtektene
Kings Bay AS	Målet med statens eierskap i Kings Bay AS er å sørge for at Ny-Ålesund kan videreutvikles som et norsk senter for internasjonal arktisk naturvitenskapelig forskning på Svalbard. Ny-Ålesund skal være en grønn forskningsstasjon, hvilket forutsetter at Kings Bay sørger for nødvendige tiltak for å redusere miljøpåvirkningen av virksomheten i Ny-Ålesundområdet til et minimum. Videre vekst i forskningsaktiviteten må skje innenfor forsvarlige miljømessige rammer. Selskapet skal ha effektiv drift.	Kings Bay AS har til formål drift og utnyttelse av selskapets eiendommer på Svalbard og annen virksomhet som står i forbindelse med dette. Selskapets virksomhet skal særlig ha som mål å yte tjenester til og fremme forskning og vitenskapelig virksomhet, samt bidra til å utvikle Ny- Ålesund som en internasjonal arktisk naturvitenskapelig forskningsstasjon.
Norges sjømatråd AS	Målet med statens eierskap i Norges sjømatråd AS er å ha et sektorpolitisk virkemiddel som bidrar til å øke verdiskapingen i fiskeri- og havbruksnæringen gjennom økt etterspørsel og kunnskap om norsk sjømat i inn- og utland. Selskapet skal ha effektiv drift.	Selskapets formål er å øke verdiskapingen i fiskeri- og havbruksnæringen gjennom økt etterspørsel og kunnskap om norsk sjømat i inn- og utland. Selskapet har ikke erverv til formål. Selskapet skal utføre oppgaver pålagt i lov av 27. april 1990 nr. 9 om regulering av eksporten av fisk og fiskevarer (eksportloven) og forskrifter gitt i medhold av denne loven, herunder skal selskapet være rådgiver for departementet i spørsmål som gjelder eksport eller omsetning og produksjon i sammenheng med eksport. Selskapet skal fremme verdien av norsk sjømat gjennom felles markedsføring, arbeid med markedsinformasjon, markedsadgang, PR/informasjon og beredskap. Det skal videre søke å utvikle nye og etablerte markeder samt fremme og sikre omdømmet av norsk sjømat. Selskapet skal ikke yte støtte eller foreta andre ytelser overfor næringsdrivende som kan være konkurransevridende og dermed anses for ulovlig statsstøtte etter internasjonale avtaler. Selskapet skal heller ikke involvere seg i næringspolitisk arbeid i regi av nærings-organisasjoner, jf. eksportloven § 6 siste ledd, annet punktum. I tilfelle saker som nevnt i første og annet punktum i dette ledd på forhånd forelegges departementet. Virksomheten kan utøves av selskapet selv, av heleide datterselskaper eller gjennom deltakelse i eller samarbeid med andre selskaper. Opprettelse av datterselskaper skal godkjennes av generalforsamlingen.
Siva SF	Målet med statens eierskap i SIVA SF er å bidra til lønnsom næringsutvikling i selskaper og regionale nærings- og kunnskapsmiljøer, og spesielt i distriktsområder, gjennom tilretteleggende fysisk og organisatorisk infrastruktur. Som eier ønsker Nærings- og fiskeridepartementet å videreutvikle selskapet som en effektiv og målrettet aktør i det næringsrettede virkemiddelapparatet, med best mulig kompetanse innenfor sine ansvarsområder. Selskapet skal ha effektiv drift.	Siva er, gjennom sin eiendoms- og innovasjonsvirksomhet, statens virkemiddel for tilretteleggende eierskap og utvikling av bedrifter og nærings- og kunnskapsmiljøer i hele landet. Siva har et særlig ansvar for å fremme vekstkraften i distriktene.
Space Norway AS	Målet med statens eierskap i Space Norway AS er å bidra til drift og utvikling av romrelatert infrastruktur for å dekke nasjonale brukerbehov og tilrettelegging for verdiskaping basert på romvirksomhet i Norge. Selskapet skal ha effektiv drift.	Selskapets formål er å eie og leie ut infrastruktur innen romrelatert infrastruktur og foreta andre investeringer innen romvirksomhet, herunder eie aksjer i andre selskaper med romrelatert virksomhet.
Store Norske Spitsbergen Kulkompani AS (SNSK)	Målet med statens eierskap i Store Norske Spitsbergen Kulkompani AS er å bidra til at samfunnet i Longyearbyen opprettholdes og videreutvikles på en måte som understøtter de overordnede målene i norsk Svalbard-politikk. Selskapet skal drives på forretningsmessig grunnlag og med sikte på å levere konkurransemessig avkastning. Statens mål med eierskapet ivaretas gjennom at staten er eier i selskapet og ikke ved særskilte føringer fra eier på selskapets operative virksomhet.	Store Norske Spitsbergen Kulkompani Aktieselskap har til formål ved drift eller på annen måte å utnytte selskapets eiendommer og rettigheter på Svalbard. Selskapet kan videre delta i og drive annen virksomhet som står i forbindelse med dette. Selskapet kan utnytte sin kompetanse innen miljøvennlig ressursutnytting på Svalbard og i Finnmark og Troms.

	Statens mål med eierskapet, hentet fra Meld. St. 27 (2013–2014) <i>Et mangfoldig og verdskapende eierskap</i>	Selskapets formålsbestemmelse fra vedtektene
Olje- og energidepartementet		
Enova SF	Målet med statens eierskap i Enova SF er å oppnå energipolitiske mål. Selskapet skal ha effektiv drift.	Enova SF s formål er å fremme en miljøvennlig omlegging av energibruk og energiproduksjon. Enova SF skal forvalte midlene fra et energifond. Enova SF skal påse at energifondet tilføres de inntekter som følger av forskrift til energiloven. Rammer for bruken av midler fra energifondet er nedfelt i vedtektene for fondet. Enova SF kan forvalte midler for andre oppdragsgivere når oppdraget ligger innenfor foretakets formål. Enova SF skal i sitt operative arbeide fremme konkurranse og benytte eksterne aktører der det er hensiktsmessig.
Gassco AS	Målet med statens eierskap i Gassco AS er å ivareta operatøransvaret for transport av gass fra den norske kontinentalsokkelen. Transport- og behandlingsanleggene skal betjene alle produsenter av gass og bidra til en samlet effektiv utnyttelse av ressursene på kontinentalsokkelen. Gassco AS som den ansvarlige for driften av transportsystemene skal opptre nøytralt overfor alle brukerne av transportsystemet. Selskapet skal ha effektiv drift.	Selskapets formål er å drive transportsystemer for naturgass på og fra norsk kontinentalsokkel, herunder rørledninger og terminaler, enten selv eller gjennom deltakelse i eller sammen med andre selskaper, og virksomhet i tilknytning til dette.
Gassnova SF	Målet med statens eierskap i Gassnova SF er å ivareta statens interesser knyttet til CO ₂ -håndtering. Selskapet skal ha effektiv drift.	Gassnova SF har som formål å forvalte statens interesser knyttet til CO ₂ -håndtering (teknologiutvikling, fangst, transport, injeksjon, lagring av CO ₂), og å gjennomføre de prosjekter som foretaksmøtet bestemmer. Det er en målsetting at foretakets arbeid skal resultere i kostnadsreduksjoner knyttet til CO ₂ -håndtering. Gassnova SF skal gi råd til Olje- og energidepartementet i forhold til spørsmål vedrørende CO ₂ -håndtering. Gassnova SF skal legge til rette for at statens deltakelse i CO ₂ -håndteringsprosjekter kan nyttiggjøres best mulig av staten eller statlig eide enheter. Gassnova SF skal bidra til gjennomføring av "CLIMIT-programmet". Gassnova SF har ikke erverv til formål.
Petoro AS	Målet med statens eierskap i Petoro AS er å sikre en best mulig ivaretagelse av Statens direkte økonomiske engasjement i petroleumsvirksomheten på norsk sokkel. Selskapet skal ha effektiv drift	Selskapets formål er på vegne av Staten, for Statens regning og risiko å ha ansvaret for å ivareta de forretningsmessige forhold knyttet til statens direkte engasjement i petroleumsvirksomhet på norsk kontinentalsokkel og virksomhet i tilknytning til dette.
Statnett SF	Målet med statens eierskap i Statnett SF er å bidra til en samfunnsøkonomisk rasjonell drift og utvikling av det sentrale overføringsnettet for kraft. Selskapet skal for øvrig følge forretningsmessige prinsipper. Selskapet er systemansvarlig i det norske kraftsystemet og er ansvarlig for kritisk infrastruktur. Dette er oppgaver som er av stor betydning for samfunnssikkerheten. Statens eierskap i Statnett SF bidrar til at foretaket oppfattes som en nøytral aktør i markedet. Selskapet skal ha effektiv drift.	Statnett er operatør av transmisjonsnettet og systemansvarlig i det norske kraftsystemet. Foretaket skal ha ansvar for en samfunnsøkonomisk rasjonell drift og utvikling av transmisjonsnettet. Statnett SF skal alene eller sammen med andre planlegge og prosjektere, bygge, eie og drive overføringsanlegg. Statnett SF skal utføre de oppgaver som det er pålagt i henhold til lovgivning og konsesjoner. Statnett SF skal for øvrig følge forretningsmessige prinsipper.

	Statens mål med eierskapet, hentet fra Meld. St. 27 (2013–2014) <i>Et mangfoldig og verdiskapende eierskap</i>	Selskapets formålsbestemmelse fra vedtektene
Samferdselsdepartementet		
NSB AS	Målet med statens eierskap i NSB AS er å bidra til effektiv, tilgjengelig, sikker og miljøvennlig transport av personer og gods på jernbane i Norge. Dette er selskapets samfunnsoppdrag. Selskapet skal drives på forretningsmessig grunnlag og med sikte på å levere konkurransemessig avkastning	Selskapets samfunnsoppdrag er å sørge for effektiv, tilgjengelig, sikker og miljøvennlig transport av personer og gods. Selskapet skal drive persontrafikk med tog i Norge, transport av personer og gods i Norge og øvrige nordiske land samt virksomhet som står i naturlig sammenheng med dette. Virksomheten kan drives av selskapet selv, av heleide datterselskaper eller gjennom andre selskaper det har eierandeler i eller samarbeider med. Selskapet kan drive virksomhet i øvrige nordiske land i den grad det bidrar til å styrke selskapets konkurranseevne på det norske markedet og/eller bidrar til å styrke selskapets evne til å løse de samfunnsmessige oppgavene som begrunner statens eierskap.
Avinor AS	Målet med statens eierskap i Avinor AS er å drive og utvikle et landsomfattende nett av lufthavner for sivil sektor og en samlet flysikringstjeneste for sivil og militær sektor. Dette er selskapets samfunnsoppdrag. Sammen med andre statlige virkemidler bidrar det statlige eierskapet i Avinor AS til at hele landet får et tjenelig flyrutetilbud. Innenfor denne sektorpolitiske rammen skal selskapet også sikre en god forvaltning av statens verdier. Selskapet skal ha effektiv drift.	Selskapets samfunnsoppdrag er å eie, drive og utvikle et landsomfattende nett av lufthavner for sivil sektor og en samlet flysikringstjeneste for sivil og militær sektor. Eieren avgjør hvilke lufthavner selskapet skal drive. Virksomheten skal drives på en sikker, effektiv og miljøvennlig måte, og sikre god tilgjengelighet for alle grupper reisende. Selskapet skal i størst mulig grad være selvfinansiert gjennom inntekter fra hovedvirksomheten og annen forretningsvirksomhet i tilknytning til lufthavnene. Internt i selskapet skal det skje en samfinansiering mellom bedriftsøkonomisk lønnsomme og ulønnsomme enheter. Virksomheten kan drives av selskapet selv, av heleide datterselskaper, eller av andre selskaper det har eierandeler i eller samarbeider med. Selskapet skal utføre samfunnsplagte oppgaver slik de er fastlagt av eieren.
Utenriksdepartementet		
Norfund	Målet med statens eierskap i Norfund er å bidra til utvikling av bærekraftig næringsvirksomhet i utviklingsland, gjennom å finansiere levedyktig, lønnsom virksomhet som ellers ikke ville blitt igangsatt som følge av høy økonomisk risiko. Fondet har ansvar for å medvirke med egenkapital og annen risikokapital, samt yte lån og stille garantier til utvikling av bærekraftig næringsvirksomhet i utviklingsland. Virksomheten skal utøves i samsvar med grunnleggende prinsipper for norsk utviklingspolitikk. Selskapet skal ha effektiv drift.	(1) Statens investeringsfond for næringsvirksomhet i utviklingsland (Norfund) er opprettet med grunnlag i lov av 9. mai 1997 nr. 26 om Statens investeringsfond for næringsvirksomhet i utviklingsland (Norfundloven). (2) Norfund har til formål å medvirke med egenkapital og annen risikokapital, samt yte lån og stille garantier til utvikling av bærekraftig næringsvirksomhet i utviklingsland. Hensikten er å etablere levedyktig, lønnsom virksomhet som ellers ikke ville blitt igangsatt som følge av høy risiko. (3) Norfund kan etter generalforsamlingens samtykke forvalte andre statlige støtteordninger for næringsutvikling i utviklingsland.

Vedlegg 2: Virkemidler som legger føringer for selskapenes virksomhet

	Selskaps kategori	Mottar årlig tilskuddsbrev fra eier som setter rammer for selskapets virksomhet	Mottar årlig oppdragsbrev fra eier som setter rammer for selskapets virksomhet	Avtale som setter rammer for selskapets virksomhet	Lovverk som setter rammer for selskapets virksomhet	Særskilt regulering av inntektene
Helse- og omsorgsdepartementet						
AS Vinmonopolet	4	Nei	Ja	Nei	Ja	Nei
Norsk Helsenett SF	4	Ja	Nei	Nei	Nei	Nei
Kommunal- og moderniseringsdepartementet						
Kommunalbanken AS	3	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
Kulturdepartementet						
Norsk Tipping AS	4	Nei	Nei	Nei	Ja	Nei
NRK AS	4	Nei	Nei	Nei	Ja	Ja
Kunnskapsdepartementet						
NSD AS (Norsk senter for forskningsdata)	4	Ja	Nei	Nei	Nei	Nei
Simula Research Laboratory AS	4	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
UNINETT AS	4	Ja	Nei	Nei	Nei	Nei
Universitetssenteret på Svalbard AS (UNIS)	4	Ja	Nei	Nei	Nei	Nei
Landbruks- og matdepartementet						
Statskog SF	4	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei
Nærings- og fiskeridepartementet						
Argentum Fondsinvesteringer AS	3	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
Electronic Chart Centre AS	3	Nei	Nei	Ja	Nei	Ja
Investinor AS	3	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
Statkraft SF	3	Nei	Nei	Nei	Ja	Ja
Bjørnøen AS	4	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
Eksportkreditt Norge AS	4	Ja	Nei	Nei	Ja	Nei
Kings Bay AS	4	Ja	Nei	Nei	Nei	Nei
Norges sjømatråd AS	4	Nei	Nei	Nei	Ja	Ja
Siva SF	4	Ja	Nei	Nei	Nei	Nei
Space Norway AS	4	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
Store Norske Spitsbergen Kullkompani AS	4	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
Olje- og energidepartementet						
Enova SF	4	Nei	Ja	Ja	Ja	Ja
Gassco AS	4	Nei	Nei	Nei	Ja	Ja
Gassnova SF	4	Ja	Nei	Nei	Nei	Nei
Petoro AS	4	Ja	Nei	Nei	Ja	Nei

	Selskaps kategori	Mottar årlig tilskuddsbrev fra eier som setter rammer for selskapets virksomhet	Mottar årlig oppdragsbrev fra eier som setter rammer for selskapets virksomhet	Avtale som setter rammer for selskapets virksomhet	Lovverk som setter rammer for selskapets virksomhet	Særskilt regulering av inntektene
Statnett SF	4	Nei	Nei	Nei	Ja	Ja
Samferdselsdepartementet						
NSB AS	3	Nei	Nei	Ja	Nei	Nei
Avinor AS	4	Nei	Nei	Nei	Nei	Ja
Utenriksdepartementet						
Norfund	4	Ja	Nei	Nei	Ja	Nei