



SAMFERDSELSDEPARTEMENTET

# Statlige selskaper: Hvordan styre etter sektorpolitiske mål?

Stine Ludvigsen

Samferdselsdepartementet



# Kommentarer til idealmodellens premisser

## ❑ Selskapenes mål

- De sektorpolitiske målene for det enkelte selskap bør være klare og synlige, og resultatene bør være målbare

## ❑ Sektorpolitiske vs. forretningsmessige mål

- De sektorpolitiske målene kan avgrenses og styres på en måte som klargjør ansvarsforhold

## ❑ Politisk styring vs. selskapets handlefrihet

- For å holde styret ansvarlig må selskapet ha en rimelig grad av handlefrihet til å utforme og iverksette en strategi for å realisere vedtatte mål

## ❑ Departementets eierstyring

- Eierdepartementet må utøve aktiv og krevende eierstyring

# Selskapenes sektorpolitiske mål

- ❑ De sektorpolitiske målene for SDs selskaper – selskapenes samfunnsoppdrag:
  - **Avinor AS:** 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. Virksomheten skal drives på en sikker, effektiv og miljøvennlig måte og sikre god tilgjengelighet for alle grupper reisende.
  - **NSB AS:** Selskapets samfunnsoppdrag er å sørge for effektiv, tilgjengelig, sikker og miljøvennlig transport av personer og gods.
  - **Posten Norge AS:** Selskapets samfunnsoppdrag er å sikre et landsdekkende formidlingstilbud av postsendinger til rimelig pris og med god kvalitet.

# Klare og synlige sektorpolitiske mål? Målbare resultater?

## ❑ Klare og synlige mål?

- Beskriver selskapenes kjernevirksomhet (den sektorpolitiske begrunnelsen for selskapenes eksistens)
- Gir uttrykk for at selskapene har en vesentlig samfunnsmessig og økonomisk betydning

## ❑ Er resultatene målbare?

- Krever at målene brytes ned i resultatindikatorer
- F.eks. gjennomføres målinger av fremsendingstid for å vurdere oppfyllelse av Postens konsesjonsvilkår

# Sektorpolitiske vs. forretningsmessige mål

- ❑ Innenfor rammen av samfunnsoppdraget skal selskapene drive sin virksomhet på forretningsmessig grunnlag
  - Har sammenheng med at selskapene har ekspandert sin virksomhet inn på forretningsmessige områder og opererer (helt eller delvis) i konkurranse med andre aktører
  - Innebærer at det skal ligge normale markedsbaserte finansielle avkastningskrav til grunn for selskapets investeringer
  - Eier stiller krav til avkastning på investert kapital og fastsetter langsiktige utbytteforventninger
  
- ❑ utfordringer:
  - Balansere/prioritere mellom sektorpolitiske mål og forretningsmessige mål
  - Balansere politisk styring (av sektorpolitiske mål) og selskapenes handlefrihet

# Avgrensning og styring av sektorpolitiske mål

- ❑ Bruk av regulatoriske virkemidler og/eller kjøp av tjenester for å realisere sektorpolitiske mål kan bidra til å klargjøre ansvarsforhold
  
- ❑ Eksempel – Posten Norge AS:
  - Samfunnsoppdraget kommer til uttrykk gjennom konsesjonskrav til service, produkter, priser og tilgjengelighet
  - Statlig kjøp av leveringspliktige posttjenester som er bedriftsøkonomisk ulønnsomme
  - Eierstyring viktigste virkemiddel for å sikre kontroll med organiseringen av Postens ekspedisjonsnett
  - Eierrollen tydeliggjøres, men hensynet til helhetlig sektorpolitikk krever nære koblinger mellom styringsinstrumentene

# Politisk styring vs. selskapenes handlefrihet

- ❑ Tettere eierstyring av sektorpolitiske selskaper?
  - I prinsippet er tilfanget av virkemidler for eierstyring hovedsakelig det samme for alle (heleide) statselskaper, men...
  - Vedtektenes §10 og §10-planer
  - Stortingsmeldinger om selskapenes virksomhet
  
- ❑ Har selskapene tilstrekkelig handlefrihet?
  - For å holde styrene ansvarlige kreves strategisk og finansiell handlefrihet
  - Legger føringer for hvor langt staten som eier kan gå i sine vurderinger av selskapenes virksomhet
  - Spesiell utfordring der "kjernevirksomheten" ikke (lenger) er like lett å definere

# Departementets eierstyring

- ❑ Eierskapet lagt til sektoravdelingene/-seksjonene, men sterk tverrgående koordinering
- ❑ Ambisjon om å være en kompetent, tydelig og forutsigbar eier
  - Kompetent eier: Samferdselsdepartementet skal bygge på etablert fagkompetanse og utvikle praktisk eierkompetanse av spesiell relevans for departementets selskaper
  - Tydelig eier: Samferdselsdepartementet skal ha etablert tydelige mål for eierskapet, klare grensedragninger og koblinger mot andre styringsvirkemidler samt tydelige kommunikasjonsformer med selskapene
  - Forutsigbar eier: Samferdselsdepartementet skal utøve sitt eierskap på måter som støtter de krav og forventninger som eier stiller til selskapene



# Departementets eierstyring

## ❑ Styresammensetning

- balansere behov knyttet til forretningsmessig kompetanse, kunnskap om politiske prosesser og samfunnsmessige hensyn samt representative hensyn (geografi og kjønn)

## ❑ Finansielle forhold

- finansiell styring som støtter opp under selskapets strategi
- henger nært sammen med statens øvrige roller som kjøper og tilskuddsmyndighet

## ❑ Eierdialogen

- bruk av formelle kanaler
- dialog basert på gjensidig tillit og respekt
- ivareta relasjonen eier – styret/ledelsen