

# Eierstrategi for Innovasjon Norge

## Innhold

1.	Innledning – bakgrunn .....	2
1.1	Modellen med særlovselskap og felles eierskap.....	2
1.2	Regulering av eierskapet .....	3
1.2.1	Eieravtalen.....	3
1.2.2	Eiernes forutsetning.....	3
1.3	Selskapets formål.....	3
1.4	Selskapets forvaltningsansvar.....	3
1.5	Tilstedeværelse .....	3
1.6	Dialogarena mellom eierne.....	4
1.6.1	Politisk dialogarena .....	4
1.6.2	Administrativ dialogarena .....	4
1.6.3	Administrativ eiergruppe for Innovasjon Norge.....	4
1.7	Samarbeidsforum - Næringspolitisk dialogarena .....	4
1.8	Selskapets ledelse .....	4
2.	Prinsipper for eierskap. ....	4
2.1	Sikring av verdier .....	5
2.2	Sikre likebehandling av aksjonærer.....	5
3	Eiernes oppfølging av selskapet.....	5
3.1	Eiernes styring gjennom foretaksmøtet .....	5
3.1.1	Oppnevning av styre .....	6
3.1.2	Om styremedlemmers kompetanse .....	6
4.	Arbeidet med omforente mål for selskapet.....	6
5.	Forholdet mellom eiere og oppdragsgivere .....	7
6.	Mål og strategier for eiernes eierstyring .....	7
6.1.	Rammer for selskapet .....	7
6.2.	Aktiv deltagelse i selskapets styringsorgan .....	7
6.3.	Innovasjon Norge sin rolle som rådgiver i næringspolitiske spørsmål .....	8
7.	Finansiering av virksomheten .....	8

# 1. Innledning – bakgrunn

Selskapet ble stiftet som et særlovselskap i desember 2003, med hovedmål om å bidra til et offentlig koordinert tilbud av bedriftsrettede tiltak og ordninger som skal utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling, og utløse regionenes næringsmessige muligheter. Selskapet eies av fylkeskommunene og staten. Lov om Innovasjon Norge regulerer formålet til selskapet og gir de overordnede bestemmelsene for forholdet mellom eierne og selskapet, forholdet eierne imellom og vilkårene for å legge oppdrag til selskapet.

Utover bestemmelsene i særloven, reguleres eierskapet gjennom vedtektene og eieravtalen. I tillegg er det en rekke andre dokumenter som setter rammer for utøvelsen av eierskapet, som føringer for fylkeskommunenes eierskapsutøvelse, stortingsmeldinger, statens økonomireglement, anbefalinger for god eierstyring (NUES) og internasjonale anbefalinger om god eierpraksis.

Eierstrategien er omforent mellom fylkeskommunene og staten, og omhandler eiernes forvaltning av eierskapet i Innovasjon Norge og rammeverket for eierstyringen av selskapet. Det oppstilles også overordnede mål og strategier for selskapets virksomhet. I de følgende kapitlene vil det redegjøres nærmere for hvordan eierne i fellesskap skal realisere de aktuelle målene. Eierstrategien rulleres som hovedregel i løpet av hver fylkeskommunale valgperiode.

God utøvelse av eierskapet krever bevissthet om de ulike rollene fylkeskommunene og staten har ovenfor Innovasjon Norge. I dag forvalter selskapet bedriftsrettede virkemidler på oppdrag fra ulike departementer, fylkeskommuner og fylkesmenn.

## 1.1 Modellen med særlovselskap og felles eierskap

Opprettelsen av et felles eierskap av Innovasjon Norge kom som følge av forvaltningsreformen i 2010, senere revidert gjennom Prop. 187 L (2012–2013) Endringer i lov om Innovasjon Norge, og sist revidert gjennom Prop. 89 L (2014–2015), vedtatt av Stortinget 18. mai 2016.

I Innst. S. nr. 166 (2006–2007) knyttet til reformen er eierskapet politisk konkretisert gjennom komiteens flertallsinnstilling til Stortingets behandling. Innstillingen legger et klart grunnlag for de overordnede politiske målsettinger som er knyttet til et felles eierskap mellom fylkeskommunene og staten.

***”Komiteens flertall, medlemmene fra Arbeiderpartiet, Sosialistisk Venstreparti, Senterpartiet og Venstre, viser til at Regjeringens målsetting er å styrke regionenes strategiske og samordnende funksjon ytterligere og at dette på det næringspolitiske området blant annet skal sikres gjennom at eierskapet til Innovasjon Norge deles mellom staten og regionene”***

***”Flertallet mener det bør legges til grunn at summen av regionenes strategier innenfor innovasjons- og næringsområdet, sammen med nasjonale næringsstrategier, skal være et viktig grunnlag for Innovasjon Norges samlede virksomhet.”***

Det vises likeledes til Meld. St. 22 (2015–2016) Nye folkevalgte regioner – rolle, struktur og oppgaver med påfølgende Prop. 84 S (2016–2017) Ny inndeling av regionalt folkevalgt nivå

som klart fastlegger og forsterker de folkevalgte regionenes ansvar for samfunnsutviklingen i egen region.

Virksomheten i Innovasjon Norge reguleres i stor grad av lov om Innovasjon Norge som ble justert 1.7.2016 og 1.1.2017. Utover særloven og eierstrategien er det utarbeidet følgende styringsdokumenter for selskapet:

- vedtekter
- retningslinjer for valgkomiteen
- eieravtale

I tillegg til dette utsteder den enkelte oppdragsgiver egne oppdragsbrev til selskapet.

## 1.2 Regulering av eierskapet

Som følge av lov om Innovasjon Norge skal selskapet eies av staten med 51 pst. og fylkeskommunene med 49 pst.

### 1.2.1 Eieravtalen

Eieravtalen mellom fylkeskommunene og staten ble inngått 24. mars 2010. Eieravtalen regulerer det juridiske og økonomiske forholdet mellom staten og fylkeskommunene, og fylkeskommunene imellom. Det er fremmet forslag om justering av den gjeldende eieravtalen. Behovet for justering av eieravtalen kommer på bakgrunn av endringer i lov om Innovasjon Norge som trådte i kraft 1.1.2017. Det er også behov for å endre avtalen i lys av erfaringer med eierskapet og opprydding mellom de ulike styringsdokumentene, ref. endringer i vedtektene til Innovasjon Norge i 2017.

### 1.2.2 Eiernes forutsetning

Gjennom et felles eierskap ønsker eierne å videreutvikle Innovasjon Norge som en sentral aktør i utforming og gjennomføring av den nasjonale og regionale nærings- og innovasjonspolitikken.

Eierne er enige om å utvikle selskapet som den sentrale virkemiddelaktøren i næringspolitikken, og vil opptre lojalt med tanke på etablering av programmer og prosjekter.

## 1.3 Selskapets formål

Innovasjon Norges formål er å være statens og fylkeskommunenes virkemiddel for å realisere verdiskapende næringsutvikling i hele landet, jf. § 1 i lov om Innovasjon Norge.

## 1.4 Selskapets forvaltningsansvar

Selskapet skal forvalte næringsrettede virkemidler på oppdrag fra staten gjennom angjeldende departementer og fylkeskommuner (enkeltvis en "Oppdragsgiver" og i fellesskap "Oppdragsgiverne"). Virkemidlene skal være innenfor finansiering, rådgivning og kompetanse, nettverk og infrastruktur, og profilering. Virkemidlene skal anvendes i tråd med oppdragsbrev fra Oppdragsgiverne ("Oppdragsbrev") og de til enhver tid gjeldende regelverk.

## 1.5 Tilstedeværelse

Eierne legger til grunn at selskapet skal videreutvikle en desentralisert organisasjon innenfor rammen av lov om Innovasjon Norge. Selskapet skal ha en organisering som er tilpasset ulike behov i regionene. Selskapet skal samarbeide med regionale aktører, og særlig fylkeskommunene som leder av de regionale partnerskapene.

## 1.6 Dialogarena mellom eierne

Det skal legges til rette for dialog mellom eierne både på politisk og administrativt nivå.

### 1.6.1 Politisk dialogarena

På politisk nivå benyttes de faste møtene i fylkesordfører-/rådslederkollegiet. Staten som eier, ved næringsministeren, kan be om innpass i disse møtene når saker som er relevante for eierskapet i Innovasjon Norge diskuteres. Likeledes kan fylkeskommunene be om at staten møter ved næringsministeren.

### 1.6.2 Administrativ dialogarena

På administrativt nivå avholdes jevnlig møter mellom den avdelingen i NFD som til enhver tid har ansvaret for eierskapet i selskapet, og den oppnevnte fylkeskommunale eiergruppa.

### 1.6.3 Administrativ eiergruppe for Innovasjon Norge

Administrativ eiergruppe for Innovasjon Norge består av representanter fra NFD og fylkeskommunene.

Eiergruppa skal blant annet diskutere saker som kan være aktuelle å ta opp på eiermøter og foretaksmøter i Innovasjon Norge.

Nærmere bestemt skal arbeidsgruppa:

- gjensidig informere hverandre om saker som angår eierne
- diskutere aktuelle saker/problemstillinger knyttet til eierskapet
- identifisere hvilke saker/problemstillinger som bør løftes opp på politisk nivå
- gjennomgå saker til foretaksmøte sammen med styret og ledelsen i Innovasjon Norge.

Ansvaret for å innkalle til møter i gruppen og for å lede disse går på omgang mellom NFD og fylkeskommunene. Alle deltagere i gruppa er ansvarlige for å melde inn aktuelle saker til møtene.

## 1.7 Samarbeidsforum - Næringspolitisk dialogarena

Forumet skal legge til rette for en langsiktig strategisk utvikling av selskapet, herunder drøfte overordnede prinsipper for virksomheten og hovedinnhold i kommende års oppdragsbrev. Den administrative eiergruppa er ansvarlig for å legge til rette for en mest mulig formålstjenlig struktur for forumet, i samarbeid med oppdragsgivende departementer.

## 1.8 Selskapets ledelse

Innovasjon Norge skal ledes av et styre og administrerende direktør, jf. § 13 i lov om Innovasjon Norge. Eierne utøver eierstyring gjennom foretaksmøtet som er Innovasjon Norges øverste myndighet, jf. § 28 i samme lov. Hver eier oppnevner en representant til foretaksmøtet. For fylkeskommunene representerer ordfører eller -rådsleder eierskapet, mens staten i utgangspunktet er representert ved næringsministeren.

## 2. Prinsipper for eierskap.

Statens og fylkeskommunenes prinsipper for eierstyring og selskapsledelse retter seg mot forvaltningen av felles eierinteresser. Dette er prinsipper som er i tråd med allment aksepterte eierstyringsprinsipper utarbeidet av blant annet NUES og OECD. Prinsippene omhandler

vesentlige forhold som likebehandling, åpenhet, uavhengighet, styresammensetning, styrets rolle mv. <http://www.nues.no/>

Det er særlig to overordnede hensyn som ligger til grunn for utformingen av prinsippene.

## 2.1 Sikring av verdier

For det første skal de bidra til en god eierforvaltning som sikrer eiernes verdier. I denne sammenheng er prinsippene knyttet til utforming av mål for avkastning og utbytte, kapitalstruktur, valg av styre/styresammensetning, samfunnsansvar, samt incentiv- og kontrollsystemer av stor betydning.

## 2.2 Sikre likebehandling av aksjonærer

Det er lagt vekt på hensynet til likebehandling av aksjonærer, åpenhet knyttet til eierskapet og bruk av foretaksmøtet som beslutningsarena.

Aksjonærene har derfor heller ikke egne styremedlemmer, men forutsetter at alle styrets medlemmer skal søke å ivareta selskapets og aksjonærenes felles interesser. Dette inkluderer også medlemmer valgt av og blant de ansatte.

# 3 Eiernes oppfølging av selskapet

Eierne følger opp selskapet gjennom foretaksmøtet. I tillegg gjennomføres dialogmøter mellom eierne og selskapets ledelse.

## 3.1 Eiernes styring gjennom foretaksmøtet

Forvaltningen av selskapet hører under styret. Dette innebærer at styringen av selskapet ikke er eiernes oppgave og ansvar. Dersom eierne er misfornøyde med måten forvaltningen av selskapet skjer, må styret i ytterste konsekvens skiftes ut. Eiernes utøvelse av eiermyndighet skjer gjennom deltakelse og stemmegivning på foretaksmøtet. Dette sikrer transparens og åpenhet rundt eierstyringen og gir alle eierne anledning til å delta på like vilkår i styringen av selskapet.

En sentral del av det ordinære foretaksmøtet er godkjenning av årsregnskap og styrets beretning. Denne godkjenningen krever gode prosesser fra den enkelte eier, slik at det sikres et godt grunnlag for en forsvarlig stemmegivning på foretaksmøtet.

En annen sentral del av foretaksmøtet er endringer av vedtekter. Det er i vedtektene eierne gir sine føringer til styret, og setter ramme for styrets handlingsrom. Det er ingen krav til vedtektene i Innovasjon Norge, slik det er for aksjeselskap. Bakgrunnen for dette er at mange av kravene i aksjeloven er oppfylt gjennom føringer i særloven om Innovasjon Norge.

En tredje sentral del av det ordinære foretaksmøtet er valg av styre. Selskapet skal ha et styre på minst ni medlemmer. Styret skal ha en leder og nestleder som velges av foretaksmøtet. Lov om Innovasjon Norge har avvikende bestemmelser fra andre selskapslover når det gjelder ansattrepresentasjon. De ansatte deltar ikke i behandling av bevilgningssaker, men ved behandling av administrative saker suppleres styret med to styremedlemmer som velges blant de ansatte. Styrevalget forberedes av en valgkomite. Eierne har gitt egne retningslinjer for valgkomiteens arbeid. Eieravtalen regulerer også hvordan eierne skal forholde seg til valg av styre.

Loven legger rammer for behandling av saker på foretaksmøtet, ref. lovens § 31a.

### 3.1.1 Oppnevning av styre

Styret består av 11 medlemmer, hvorav 2 medlemmer velges av og blant de ansatte (jfr. eieravtalen og retningslinjene for valgkomiteen) Eierne har et ansvar for å sikre at det oppnevnes et styre som har kompetanse, erfaring, kapasitet og mangfold ut fra selskapets egenart. Styret skal videre sammensettes i tråd med gjeldende lovkrav og retningslinjer for valgkomiteen.

### 3.1.2 Om styremedlemmers kompetanse

- Forståelse og innsikt i nasjonale og regionale næringspolitiske prosesser samt den politiske og administrative organiseringen i staten og fylkeskommunene.
- Bransjekunnskap, herunder kunnskap om trender og utviklingstrekk innenfor bransjen samt kunnskap om konkurrerende virksomheter.
- Kunnskap om selskapets virksomhet, herunder formål, organisering, forretningsområder, strategi mv.
- Kollegiet skal samlet ha erfaring innen områder som juss, økonomi/regnskap/revisjon, risikostyring, markedsføring mv.
- Erfaring knyttet til styrearbeid. - Ledelserfaring og kompetanse knyttet til organisasjonsmessige endringsprosesser.

Habilitet bør vurderes i forbindelse med valg av styremedlemmer som har verv/ansettelsesforhold hos enheter som har forretningsmessige forhold til Innovasjon Norge.

Det skal søkes å oppnå kontinuitet i styret gjennom å ha alternerende valgperioder for medlemmene/ varamedlemmene, ref. retningslinjer for valgkomiteen.

Styret har et selvstendig ansvar for å evaluere eget arbeid og kompetanse, herunder iverksette eventuelle tiltak for å videreutvikle egen kompetanse.

## 4. Arbeidet med omforente mål for selskapet

Innovasjon Norge har et mål- og resultatstyringssystem som er forankret i selskapets formål, og utformet i nært samarbeid mellom eierne, oppdragsgiverne og Innovasjon Norge. Systemet ble utviklet i tilknytning til arbeidet med Meld. St. 22 (2011 – 2012) Verktøy for vekst – om Innovasjon Norge og Siva SF. Det er utformet et operativt mål- og resultatstyringssystem, basert på den nye målstrukturen for Innovasjon Norge. Mål- og resultatstyringssystemet setter overordnede mål og indikatorer for Innovasjon Norges virksomhet, og gir sammen med støttende analyser og evalueringer en indikasjon på om selskapet når sine mål.

Systemet skal indikere måloppnåelse på en god og effektiv måte, og være et verktøy for å utvikle bedre og mer treffsikre virkemidler. Systemet gir også en uavhengig vurdering av måloppnåelsen. Statistisk sentralbyrå utfører de statistiske analysene for effektindikatorerne for Innovasjon Norge.

Vedtektene til Innovasjon Norge stiller krav om at styret skal dokumentere måloppnåelse. Det er også et krav i regnskapsloven at årsberetningen skal inneholde ikke-finansielle resultatindikatorer, der dette er nødvendig for å forstå virksomhetens utvikling.

## 5. Forholdet mellom eiere og oppdragsgivere

Oppdrag til Innovasjon Norge er regulert i flere paragrafer i lov om Innovasjon Norge, samt i vedtektene. § 1 bestemmer formålet til Innovasjon Norge, § 8 regulerer finansieringen av oppdrag og forholdet mellom selskapet og oppdragsgivere, og § 10 regulerer hvilke typer virkemidler selskapet kan ha (få oppdrag om) for å oppfylle formålet. § 10 gir også eierne anledning til å gi nærmere regler om selskapets virkemidler gjennom foretaksmøtet.

Det er en hovedføring at oppdragene skal bygge opp under formålet til selskapet. Det er utarbeidet en rutine for å vurdere om nye oppdrag som ønskes lagt til selskapet er i tråd med denne føringen. Det kreves et vedtak i foretaksmøtet for å legge nye oppgaver av vesentlig karakter til selskapet. Bestemmelsen skal sikre at samtlige eiere har løpende kontroll/oversikt over selskapets aktiviteter.

Eierne har ikke definert hva som skal til for at nye oppgaver er av vesentlig karakter, men det er etablert en rutine for å vurdere hvert enkelt forslag. For på en hensiktsmessig og effektiv måte å kunne avklare om oppgaver er av en slik karakter at de bør legges fram for foretaksmøtet, har eierne vedtatt en e-postrutine for informasjonsutveksling seg imellom. Rutinen innebærer at forslag til nye oppgaver sendes øvrige eiere per e-post. I e-posten skal det framgå en vurdering av hvorvidt forslaget bør legges fram for foretaksmøtet, eller om dette foreslås håndtert i e-postbehandlingen. Det settes en tilbakemeldingsfrist fra de resterende eierne på minimum én uke. Dersom ingen tilbakemelding gis innen fristens utløp anses dette å bety at det ikke må behandles av foretaksmøtet før oppdraget gis til selskapet.

## 6. Mål og strategier for eiernes eierstyring

En aktiv eieroppfølging er en sentral forutsetning for eiernes realisering av målene med eierposisjonen til staten og fylkeskommunene.

Staten og fylkeskommunene skal være en aktiv, forutsigbar og langsiktig eier av Innovasjon Norge, og eierstyringen skal innrettes slik at den skaper forutsigbare rammevilkår for selskapet.

### 6.1. Rammer for selskapet

Rammene for selskapets virksomhet legges gjennom lov, vedtekter, eieravtalen og retningslinjer for valgkomiteen.

### 6.2. Aktiv deltagelse i selskapets styringsorgan

Eierne utøver den øverste myndigheten i selskapet i foretaksmøtet. Eiernes myndighet i selskapet kan ikke utøves utenom foretaksmøtet. De sakene som etter lov eller vedtekter hører inn under selskapet, skal behandles i foretaksmøtet.

Eiernes representanter skal i eget eiermøte avklare/drøfte saker av uvanlig art eller stor strategisk/prinsipiell betydning i forkant av foretaksmøtets behandling av saken. Selskapets ledelse kan også innkalles til eiermøtet når eierne oppfatter dette som formålstjenlig for behandlingen av saken. De styrende organ i Innovasjon Norge kan videre ta initiativ til å innkalle deltakerne til eiermøter når selskapet anser det som hensiktsmessig å foreta en uformell drøfting av aktuelle saker.

Fylkeskommunenes administrative eiergruppe får et særskilt ansvar for å avklare og koordinere fylkeskommunenes stemmegivning i tråd med mandatet.

Foretaksmøtet skal tre sammen når eiere som representerer minst en tredjedel av eierandelene krever det. Styret skal anvende foretaksmøtet aktivt til drøfting av saker som er strategisk viktige for selskapet og eierne.

Innovasjon Norge skal tilstrebe likebehandling av eierne med hensyn til informasjon. Eierne skal til enhver tid tilstrebe å avholde fellesmøter med selskapet.

### 6.3. Innovasjon Norge sin rolle som rådgiver i næringspolitiske spørsmål

Eierne forventer at Innovasjon Norge samarbeider og bidrar som rådgivere ovenfor eiere og oppdragsgivere, med utgangspunkt i felles mål og strategier.

## 7. Finansiering av virksomheten

§ 8 i lov om Innovasjon Norge regulerer finansieringen av selskapets virksomhet. Den sier at selskapet kan finansiere sin virksomhet ved lån, garantier og tilskudd fra staten, fylkeskommunene og andre offentlige aktører. Videre kan selskapet ha inntekter fra næringslivet og andre private aktører. Ved offentlig finansiering er det oppdragsgiveren som fastsetter vilkårene for oppdraget. Den enkelte oppdragsgiver er ansvarlig for å finansiere de oppdrag som oppdragsgiveren legger til selskapet.

Selskapet har ikke anledning til å finansiere sin virksomhet ved å låne fra private.

I praksis er Innovasjon Norge i hovedsak finansiert gjennom oppdrag fra fylkeskommunene og departementene, i tillegg til inntekter på markedsnære aktiviteter som låne- og garantiordninger. Deler av virksomheten er også finansiert av brukerbetaling og samfinansiering med andre, herunder reiselivsprofilering og deltakelse på internasjonale messer og delegasjoner. Regnskapet har en egen note som viser fordelingen mellom ulike inntektskilder, herunder fordelingen på ulike offentlige kilder.

Det er etablert en finansieringsmodell for selskapet kalt basiskostnadsmodellen som tar høyde for at selskapet får en grunnfinansiering kalt basiskostnadene. Innovasjon Norges kostnader til administrasjon og gjennomføring av oppdrag skal dekkes av den enkelte oppdragsgiver med unntak av selskapets basiskostnader. I finansieringen fra oppdragene ligger det også inne et bidrag til å finansiere fellesløsninger og tjenester i selskapet. Finansieringsmodellen ble etablert i to omganger fra 2006 og 2010. Det foretas en gjennomgang av basiskostnadsmodellen med Innovasjon Norge, selskapets oppdragsgivere og eiere. Erfaringer med modellen, basiskostnadene, administrative føringer fra oppdragsgivere og oppdragsgivernes ansvar for omstillingskostnader vurderes. Gjennomgangen har til nå ikke avdekket behov for å endre prinsippene i kostnadsmodellen, og det er et hovedinntrykk at modellen bidrar til å synliggjøre ordningenes reelle kostnader, og gir en ryddig oversikt for selskapets eiere og oppdragsgivere. Departementet vil samarbeide med øvrige oppdragsgivere og eiere om videre avklaringer av eventuelle endringsbehov og slutføring av arbeidet. Bevilgningen og premissene for basiskostnadene forelegges Stortinget årlig i budsjettproposisjonen til Nærings- og fiskeridepartementet.

Loven gir også føringer for selskapets egenkapital. Eierne skal sørge for at selskapet til enhver tid er tilstrekkelig kapitalisert for å løse sitt samfunnsoppdrag, ref. eieravtalen.