



Rigsrevisionens notat om beretning om  
**statens ejerskabsudøvelse  
i selskaber med flere ejere**



revision  
revision

revision

**Vedrører:**

**Statsrevisorernes beretning nr. 16/2017 om statens ejerskabsudøvelse i selskaber med flere ejere**

28. september 2018

RN 1108/18

**Transport-, bygnings- og boligministerens redegørelse af 23. august 2018**

**Finansministerens redegørelse af 28. august 2018**

**Uddannelses- og forskningsministerens redegørelse af 30. august 2018**

**Kulturministerens redegørelse af 31. august 2018**

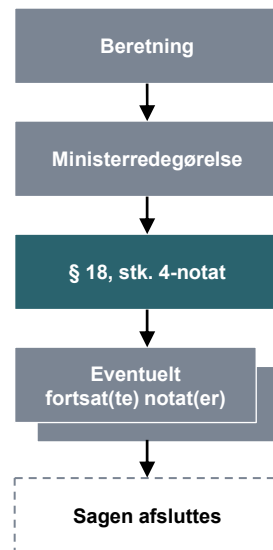
1. Rigsrevisionen vurderer i dette notat de initiativer, som Finansministeriet, Transport-, Bygnings- og Boligministeriet, Kulturministeriet og Uddannelses- og Forskningsministeriet vil iværksætte som følge af Statsrevisorernes bemærkninger og beretningens konklusioner.

**KONKLUSION**

Finansministeren og transport-, bygnings- og boligministeren er enige i, at det i ejerskabsvaretagelsen er vigtigt at forholde sig til medejernes målsætninger og interesser. Finansministeren finder det dog ikke hensigtsmæssigt at fastlægge formelle krav til ejerministerierne, men er enig i, at ejerministerierne bør træffe beslutning om, i hvilket omfang det vurderes relevant at tage stilling til medejerne i de strategiske ejerskabsdokumenter. Transport-, bygnings- og boligministeren oplyser, at det næppe vil være muligt eller ønskeligt at forankre parternes forpligtelser i juridisk bindende aftaler. Rigsrevisionen finder det relevant, at ministerierne tager stilling til medejernes betydning for ejerskabsvaretagelsen i forbindelse med fremtidige opdateringer af de strategiske ejerskabsdokumenter. Rigsrevisionen vurderer, at denne del af sagen kan afsluttes.

Rigsrevisionen baserer denne konklusion på følgende:

- Finansministeriet og Transport-, Bygnings- og Boligministeriet forventer at øge deres fokus på risici i ejerskabsvaretagelsen. Det er Rigsrevisionens forventning, at medejernes målsætninger og interesser vil indgå i ministeriernes overvejelser i forbindelse med fremtidige opdateringer af de strategiske ejerskabsdokumenter.

**Sagsforløb for en større undersøgelse**

*Du kan læse mere om forløbet og de enkelte step på [www.rigsrevisionen.dk](http://www.rigsrevisionen.dk)*

Uddannelses- og forskningsministeren er enig i, at ministeriet bør udarbejde et strategisk ejerskabsdokument i forhold til NORDUnet A/S, og ministeriet vil desuden etablere en mere formaliseret opfølgingsproces i forhold til selskabet. Kulturministeriet er enig i, at ministeriet bør gøre sig strategiske overvejelser om, hvordan staten frem til et eventuelt salg varetager ejerskabet af Dansk BiblioteksCenter A/S bedst muligt.

Finansministeren og transport, bygnings- og boligministeren deler Rigsrevisionens vurdering af, at ejerministerierne kan forbedre arbejdet med risici i forhold til selskaberne og anvende ministeriernes vurdering af risiciene i det løbende tilsyn. Finansministeriet forventer desuden, at der i forlængelse af et analysearbejde, som ministeriet har fået gennemført, vil komme øget fokus på risikostyring i de strategiske ejerskabsdokumenter.

Rigsrevisionen vil fortsat følge udviklingen og orientere Statsrevisorerne om:

- Uddannelses- og Forskningsministeriets arbejde med det strategiske ejerskabsdokument for NORDUnet A/S og ministeriets opfølgning på udviklingen i selskabet
- Kulturministeriets strategiske overvejelser om ejerskabsvaretagelsen i Dansk BiblioteksCenter A/S frem til et eventuelt salg
- Finansministeriets og Transport-, Bygnings- og Boligministeriets arbejde med risici i de strategiske ejerskabsdokumenter.

## I. Baggrund

2. Rigsrevisionen afgav i maj 2018 en beretning om statens ejerskabsudøvelse i selskaber med flere ejere.

Beretningen behandlede 4 ministeriers udøvelse af ejerskabsrollen i 9 selskaber. Finansministeriet, der varetager ejerskabsrollen i SAS AB, Københavns Lufthavne A/S, Air Greenland A/S og Statens og Kommunernes Indkøbsservice A/S, Transport-, Bygnings- og Boligministeriet, der varetager statens ejerskab i Metroselskabet I/S, By & Havn I/S og Hovedstadens Letbane I/S, Kulturministeriet, der varetager ejerskabet af Dansk BiblioteksCenter A/S, samt Uddannelses- og Forskningsministeriet, der varetager ejerskabet af NORDUnet A/S.

Beretningen handlede om, hvorvidt ejerministerierne havde været aktive ejere af de delejede selskaber, herunder om samarbejde med de øvrige ejere kunne understøtte statens målsætning med ejerskabet, og om ejerministerierne løbende havde fulgt op på selskabernes udvikling og reageret på situationer, hvor der havde været behov for ejernes inddragelse.

3. Da Statsrevisorerne behandlede beretningen, bemærkede de, at det var tilfredsstillende, at Finansministeriet og Transport-, Bygnings- og Boligministeriet havde været aktive ejere i de undersøgte delejede selskaber, dvs. at de aktivt har ført et overordnet tilsyn, haft en regelmæssig strategisk dialog med selskabet, tilstræbt, at statens målsætninger med ejerskabet tilgodeses mv. Statsrevisorerne konstaterede samtidig, at Kulturministeriet og Uddannelses- og Forskningsministeriet kun i begrænset omfang havde været aktive ejere af henholdsvis Dansk BiblioteksCenter A/S og NORDUnet A/S, hvilket især var begrundet i, at de er mindre, ikke konkurrenceudsatte selskaber med en lavere risiko.

Det fremgik også af beretningen, at Kulturministeriet og Uddannelses- og Forskningsministeriet ikke havde udarbejdet strategiske ejerskabsdokumenter for henholdsvis Dansk BiblioteksCenter A/S og NORDUnet A/S. Kulturministeriet vurderede ikke, at det ville være hensigtsmæssigt at udarbejde et sådant dokument sideløbende med overvejelserne om salg af den statslige ejerandel. Rigsrevisionen bemærkede, at Kulturministeriet under alle omstændigheder burde gøre sig strategiske overvejelser om, hvordan staten frem til et eventuelt salg varetager ejerskabet af Dansk BiblioteksCenter A/S bedst muligt. Rigsrevisionen konstaterede desuden, at Kulturministeriet ikke fulgte op på udviklingen i Dansk BiblioteksCenter A/S i interne økonominotater.

Det fremgik desuden af beretningen, at ejerministerierne kunne forbedre arbejdet med at redegøre for vigtige risici, fx i de strategiske ejerskabsdokumenter, og anvende disse risici i deres vurderinger af selskaberne i det løbende tilsyn. Dette ville givet et øget fokus på de risici, der er særligt vigtige i de pågældende selskaber, og kunne styrke ministeriernes løbende tilsyn.

Rigsrevisionen fandt desuden, at ejerministerierne i højere grad kunne have fokus på de målsætninger og interesser, som medejerne kan have, og på, hvordan ministeriet i forhold til de enkelte selskaber vil forholde sig til dette. Det kunne fx fremgå af de strategiske ejerskabsdokumenter, som skal understøtte en aktiv ejerskabsudøvelse.

4. Hele sagen og dens dokumenter kan følges på [www.rigsrevisionen.dk](http://www.rigsrevisionen.dk) og på [www.ft.dk/Statsrevisorerne](http://www.ft.dk/Statsrevisorerne).

## II. Gennemgang af ministrenes redegørelser

### Ejerskabet af Dansk BiblioteksCenter A/S og NORDUnet A/S

5. Statsrevisorerne konstaterede, at Kulturministeriet og Uddannelses- og Forskningsministeriet kun i begrænset omfang havde været aktive ejere af henholdsvis Dansk BiblioteksCenter A/S og NORDUnet A/S, hvilket især var begrundet i, at de er mindre, ikke konkurrenceudsatte selskaber med en lavere risiko.

Det fremgik også af beretningen, at Kulturministeriet og Uddannelses- og Forskningsministeriet ikke havde udarbejdet strategiske ejerskabsdokumenter for henholdsvis Dansk BiblioteksCenter A/S og NORDUnet A/S, og at Kulturministeriet under alle omstændigheder burde gøre sig strategiske overvejelser om, hvordan staten frem til et eventuelt salg varetager ejerskabet af Dansk BiblioteksCenter A/S bedst muligt.

Kulturministeren oplyser, at ministeren finder det relevant, at ministeriet gør sig strategiske overvejelser om varetagelsen af ejerskabet frem til ophøret af medejerskabet. Kulturministeriet vil derfor i forbindelse med afslutningen af forhandlingerne om udtræden af selskabet fastlægge udgangspunktet for varetagelsen af ejerskabet frem til statens udtræden.

På denne baggrund har Kulturministeriet besluttet, at der i forbindelse med generalforsamlingen i Dansk BiblioteksCenter A/S skal udarbejdes et notat om bl.a. årsrapporten. Kulturministeren oplyser, at denne procedure er blevet fulgt i forbindelse med generalforsamlingen i foråret 2018, og at den vil blive fulgt indtil statens udtræden af medejerskabet af selskabet.

Kulturministeren oplyser, at ministeriet, hvis staten mod forventning fortsat skal være medejer af Dansk BiblioteksCenter A/S, vil foretage en nøje gennemgang af sin ejerskabsvaretagelse i lyset af Statens Ejerskabspolitik og Statsrevisorerne beretning.

6. Uddannelses- og forskningsministeren oplyser, at ministeriet har taget initiativ til dialog med Finansministeriet om udformningen af et strategisk ejerskabsdokument. Det strategiske ejerskabsdokument vil skulle tage højde for den særlige selskabskonstruktion, idet statens ejerskab af NORDUnet A/S alene er sektorpolitisk begrundet. Ifølge uddannelses- og forskningsministeren bør et strategisk ejerskabsdokument derfor have et særligt fokus på det sektorpolitiske perspektiv, ikke mindst i forhold til at formalisere økonomiske mål, som er velegnede i et not-for-profit-selskab – fx omkring effektivisering og omkostningsniveau. Ministeren oplyser desuden, at ministeriet vil skabe en mere formaliseret proces for tilsyn og afrapportering omkring selskabets udvikling internt i ministeriet, så opfølgningen på de enkelte mål og nøgletal og selskabets generelle udvikling sker mere systematiseret, end tilfældet er i dag.

Rigsrevisionen finder ministeriernes initiativer tilfredsstillende og vil fortsat følge Uddannelses- og Forskningsministeriets arbejde med at udarbejde et strategisk ejerskabsdokument og med at etablere en mere formaliseret proces for opfølgningen på NORDUnet A/S' udvikling. Rigsrevisionen vil også følge resultatet af Kulturministeriets strategiske overvejelser om ejerskabsvaretagelsen i Dansk BiblioteksCenter A/S frem til et eventuelt salg.

### **Ejerministeriernes risikostyring**

7. Det fremgik af beretningen, at ejerministerierne kunne forbedre arbejdet med at redegøre for vigtige risici og anvende disse risici i deres vurderinger af selskaberne i det løbende tilsyn. Et øget fokus på de risici, der er særligt vigtige i de pågældende selskaber, kunne styrke ministeriernes løbende tilsyn med selskaberne.

Finansministeriet deler vurderingen af, at der i de strategiske ejerskabsdokumenter med fordel kan indgå særskilt stillingtagen til selskabernes risici for i højere grad at rammesætte og systematisere ejerministeriernes arbejde hermed.

Finansministeren oplyser, at der i efteråret 2017 er gennemført en analyse af statens ejerskabsvaretagelse, der bl.a. omfatter arbejdet med risici og konkrete overvejelser om, hvordan ejerministerierne kan styrke arbejdet hermed, fx ved udarbejdelse af risikomatricer, som kan understøtte identifikation af signifikante risici. Det er finansministerens forventning, at der i en kommende revision af de strategiske ejerskabsdokumenter vil indgå uddybende information om selskabernes primære risici og Finansministeriets overvejelser om selskabernes tilgang til risikostyring.

Transport-, bygnings- og boligministeren oplyser, at ministeriet med selskabernes ledelser vil drøfte, hvordan risici, herunder opfølgning på risici, ud fra et ejersynspunkt kan formaliseres og synliggøres i de strategiske ejerskabsdokumenter.

Rigsrevisionen finder finansministerens og transport, bygnings- og boligministerens initiativer tilfredsstillende og vil følge ministeriernes arbejde med risici i de strategiske ejerskabsdokumenter, når ministerierne har haft mulighed for at justere ejerskabsdokumenterne på baggrund af resultaterne af Finansministeriets analyse.

### **Målsætninger og interesser hos øvrige ejere af selskaberne**

8. Det fremgik af beretningen, at ejerministerierne i højere grad kunne have fokus på de målsætninger og interesser, som medejerne kan have, og på, hvordan ministeriet i forhold til de enkelte selskaber vil forholde sig til dette. Det kunne fx fremgå af de strategiske ejerskabsdokumenter, som skal understøtte en aktiv ejerskabsudøvelse.

---

Finansministeren oplyser, at ministeren ikke finder det hensigtsmæssigt at fastlægge krav om eller retningslinjer for beskrivelsen af relationen til medejere i de strategiske ejerskabsdokumenter. Finansministeren er dog enig i, at ejerministerierne på baggrund af den ejermæssige kontekst bør træffe beslutning om, i hvilket omfang det vurderes relevant at tage stilling til medejere i det strategiske ejerskabsdokument. Ejerministerierne kan ved vurdering heraf fx lægge vægt på medejeres betydning for statens ejerskabsudøvelse eller for selskabets forretning.

Transport, bygnings- og boligministeren oplyser, at ministeren er meget enig i, at det er vigtigt for ejerskabsvaretagelsen, at ejerne har en tæt dialog og er enige om den strategiske retning for det pågældende selskab, men at det næppe vil være muligt eller ønskeligt i disse former for ejer-samarbejder fuldt ud at forankre parternes forpligtelser i juridisk bindende aftaler.

---

Rigsrevisionen finder, at det vil kunne styrke ejerskabsvaretagelsen, hvis ejerministerierne i højere grad har fokus på den betydning, som medejernes målsætninger og interesser kan have for selskabet og statens ejerandel. Rigsrevisionen er dog enig i, at dette aspekt af ejerskabsvaretagelsen bl.a. afhænger af det konkrete selskab og den ejerkreds, der er tale om, og at der derfor vil være forskel på, om og i givet fald hvordan, ejerministerierne bør forholde sig til de øvrige medejere. Rigsrevisionen finder det relevant, at ministerierne foretager disse overvejelser i forbindelse med fremtidige opdateringer af de strategiske ejerskabsdokumenter. Rigsrevisionen vurderer, at denne del af sagen kan afsluttes.

Lone Strøm