

Notat

Utviklinger i kostnader 2020-2029

Dokumentet sendes til:

Reguleringsmyndigheten for energi

Dato: 2.11.2025

Utvikling i kostnader 2020-2029

Reguleringsmyndigheten for energi (RME) har pålagt Statnett å rapportere på kostnadsutviklingen annethvert år. Denne rapporten dekker perioden 2020-2029.

Rapporten gir en helhetlig oversikt over utviklingen i Statnetts kostnader og tillatt inntekt i perioden 2020–2024, og prognoser fremover til 2029. Rapporten dekker utviklingen i tillatt inntekt, mer-/mindreinntekt, drifts- og vedlikeholdskostnader og investeringer. Den gir også et innblikk i kostnadsutviklingen fordelt på Statnetts ulike oppgaver som netteier og systemansvarlig. Vi forklarer hovedårsaker til utviklingen i kostnadene. Alle kostnader presenteres i løpende (nominelle) kroner hvis ikke annet er spesifisert.

Kostnadene rapporteres både på foretaksnivå og på "funksjonsnivå". Sistnevnte omfatter funksjonene netteier, systemansvarlig og fellesfunksjoner.

Rapporteringen dekker all virksomhet i Statnett SF. Statnett konsernet har i tillegg kostnader i nettvirksomhet via datterselskapet NordLink Norge, som eier og drifter norsk del av likestrømkabel mellom Norge og Tyskland. Aktiviteten i NordLink Norge fremkommer i tillatt inntekt gjennom tillatt inntekt til andre eiere.

Sammendrag

Statnett har de siste årene økt aktivitetsnivået betydelig for å sette organisasjonen i stand til å levere på samfunnets behov for nettkapasitet og en modernisering av kraftsystemet. I perioden 2020-2024 har drifts- og vedlikeholdskostnadene økt fra 2,2 til 3,7 mrd. kr i 2024. Antall aktive investeringsprosjekter har økt fra 160 til 235 siden 2023. Disse er i stor grad i tidligfase og har blitt belastet driftsbudsjettet. Investeringene forventes å mer enn dobles i kommende tiårsperioden. Dette er nødvendig for å møte forventet forbruksvekst og behovet for fornyelse av aldrende infrastruktur.

I perioden 2020- 2024 begynte Statnett en transformasjon av systemdriften som følge av endringer i kraftsystemet og nye regulatoriske krav som begge har krevd økt digitalisering. Denne transformasjonen fordrer også et høyt aktivitetsnivå etter 2024, blant annet knyttet til flytbasert markedskopling, ny nordisk balanseringsmodell (NBM) og finere tidsoppløsning, ytterligere integrasjon mot felles europeiske markeder gjennom Mari/Picasso og andre tiltak for å opprettholde sikker og effektiv drift av kraftsystemet.

Samtidig har bærekraft, sikkerhet og beredskap fått økt strategisk betydning. Klimaendringer og geopolitisk usikkerhet stiller nye krav til robusthet og motstandskraft i kraftsystemet. Dette påvirker kostnadsnivået, og vi forventer at kostnadene knyttet til bærekraft, beredskap og sikkerhet vil fortsette å øke i fremtiden.

Statnetts tillatte inntekt økte fra 9,5 mrd. kr i 2020 til 17,5 mrd. kr i 2024. Tillatt inntekt vil fortsette å øke fremover som følge av økt aktivitet.

For å sikre at den økte aktiviteten gjennomføres på en kostnadseffektiv måte, har Statnett etablert gevinstprogrammet SPIRE. Programmet bidrar til effektivisering av investeringer, drift og systemtjenester. Det arbeides blant annet med teknologistandardisering, effektivisering av reservemarkedene, strategisk innkjøp og leverandørstyring, og mer effektive arbeidsprosesser som bidrar til både å øke tempo og bedre ressursutnyttelse.

Det er betydelig usikkerhet knyttet til hvordan kostnadene vil utvikle seg fremover. Endringer i behov, teknologivalg og markedspriser kan påvirke både investeringsnivå og driftskostnader. Statnett følger utviklingen, forbedrer metodikk for usikkerhetsanalyser, estimering og prognostisering og tilpasser effektiviseringstiltakene fortløpende for å sikre et bærekraftig og effektivt kraftsystem.

Innhold	
Utviklinger i kostnader 2020-2029	1
Dokumentet sendes til: Reguleringsmyndigheten for energi.....	1
Utvikling i kostnader 2020-2029	1
Sammendrag	2
1. Innledning	4
2. Utvikling i tillatt inntekt og mer- mindreinntekt.....	4
Historisk utvikling i tillatt inntekt	4
Forventet utvikling i tillatt inntekt	6
Utvikling i saldo for mer-/mindreinntekt	7
3. Utvikling i drifts- og vedlikeholdskostnader	9
Utvikling i lønnskostnader, pensjonskostnader og kjøp av tjenester	9
Nærmere om utvikling i kjøp av eksterne tjenester	10
Utvikling i andre driftskostnader	11
Utvikling i lønn sammenlignet med andre nettselskap	12
4. Effektivisering og kostnadskontroll i Statnett	13
5. Utvikling i drifts- og vedlikeholdskostnader per funksjon	13
Beskrivelse av organisasjonen.....	13
Beskrivelse og utvikling i funksjonene	14
Netteier: Beskrivelse og utvikling i drifts- og vedlikeholdskostnader	16
Systemansvarlig: Beskrivelse og utvikling i drifts- og vedlikeholdskostnader	19
Fellesfunksjoner: Beskrivelse og utvikling i drift- og vedlikeholdskostnader	21
6. Utvikling i investeringer	24
Utvikling i aktiverte investeringer og anlegg under utførelse	24
Avsluttede investeringsprosjekter over 250 MNOK i 2023 og 2024.....	26
Avsluttede investeringsprosjekter under MNOK 250 i 2023 og 2024	28
Effektiviseringstiltak for investeringer	29
Vedlegg 1 Beskrivelse av kostnadspostene i kapittel 1	30
Vedlegg 2: Beskrivelse av Statnetts organisasjon	31

1. Innledning

I denne rapporten beskriver vi utviklingen i tillatt inntekt, samt mer- og mindreinntekt. Vi presenterer også forventninger til utviklingen frem mot 2031 (2029-kostnader).

Videre viser vi utviklingen i drifts- og vedlikeholdskostnader for perioden 2020–2024, samt en vurdering av forventet utvikling fremover. Kostnadene er fordelt på lønns- og personalkostnader, pensjonskostnader og øvrige driftskostnader, med en nærmere spesifisering av de største kostnadspostene. I tillegg presenteres utviklingen i kjøp av tjenester og antall ansatte.

Drifts- og vedlikeholdskostnadene vises også fordelt på Statnetts funksjoner: netteier, systemdrift, fellesfunksjoner og øvrige aktiviteter. Det er særlig innen disse funksjonene vi forklarer endringene i kostnadsnivået på oppgavenivå.

Avslutningsvis presenterer vi utviklingen i investeringer. Dette inkluderer aktiverte investeringer og anlegg under utførelse for perioden 2020–2024, samt forventet utvikling i perioden 2025–2029. Vi fremhever spesielt hvilke investeringsprosjekter som ble avsluttet i 2023 og 2024, og utvikling i kostnadene knyttet til disse.

2. Utvikling i tillatt inntekt og mer- mindreinntekt

Statnett er operatør og systemansvarlig nettselskap for transmisjonsnettet (TSO) for elektrisitet i Norge. Denne virksomheten er et naturlig monopol. Inntekter fra virksomheten reguleres og kontrolleres av Reguleringsmyndigheten for energi (RME), som årlig fastsetter en tillatt inntekt og mer-/mindreinntekt. Tillatt inntekt skal dekke kostnadene knyttet til å drifte, utvikle og vedlikeholde nettet, og gi en rimelig avkastning på investert kapital. Forutsetningen er at nettet blir planlagt, bygget, driftet, utnyttet og vedlikeholdt på en kostnadseffektiv måte.

Historisk utvikling i tillatt inntekt

Figur 1 viser utviklingen i tillatt inntekt for Statnett i perioden 2020-2024. I vedlegg 1 beskriver vi hva kostnadspostene i tillatt inntekt er basert på. Vi gjør oppmerksom på at driftskostnader er basert på kostnader to år tilbake i tid, i tråd med den økonomiske reguleringen, og vil derfor ikke samsvare med årlige regnskapstall som vises senere i rapporten. Dette gjelder også forklaringer og beskrivelser av årsakene til kostnadsendringene.

Tillatt inntekt har økt 84 % i løpet av perioden, fra 9,5 mrd. kr i 2020 til 17,5 mrd. kr i 2024. Årsakene er hovedsakelig beskrevet under.

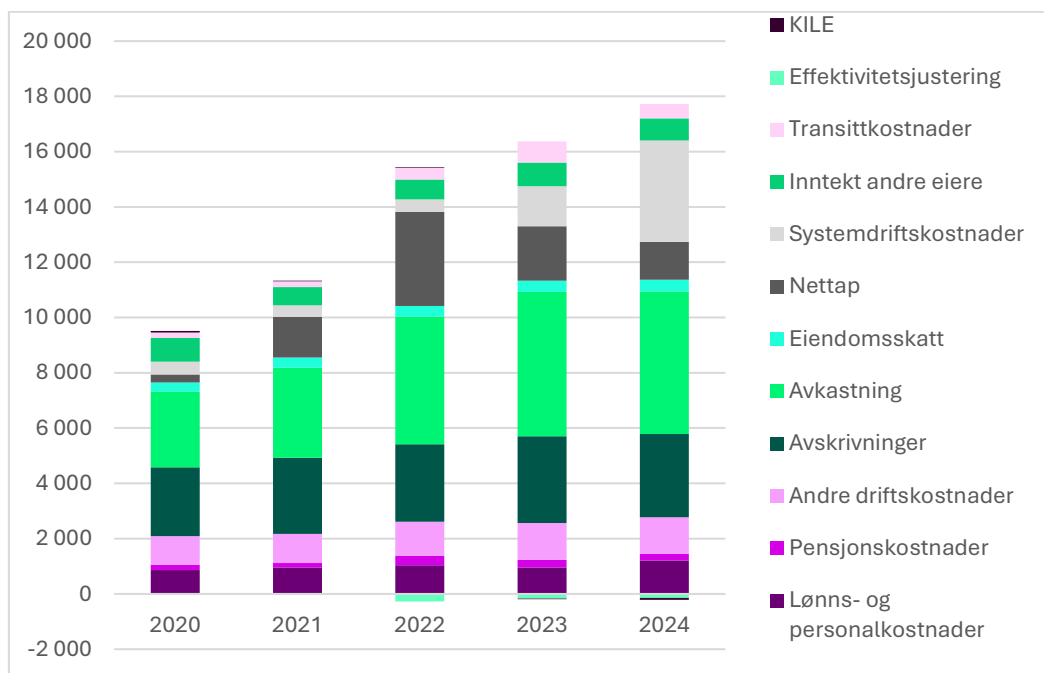
Kostnader til kjøp av systemtjenester økte fra 0,4 mrd. kr i 2020 til 3,7 mrd. kr i 2024. Denne posten omfatter kjøp i reservemarkedene og spesialregulering. Det er først og fremst kostnadene til kjøp av reserver som økte, og særlig i tillatt inntekt for 2024 var økningen stor. Dette skyldes hovedsakelig den høye kraftprisen i 2022 og virkningen av flere utenlandsforbindelser.

Kapitalkostnadene har økt som følge av ferdigstillelse av større investeringsprosjekter som North Sea Link (NSL), Balsfjord-Skaidi og Lyse-Fagrafjell, og økt rentenivå. Avkastningsgrunnlaget øker fra 53,3 mrd. kr i 2020 til 66,9 mrd. kr i 2024. Samtidig økte rentenivået, og RMEs referanserente økte fra 5,15 % til 7,67 % i perioden. Til sammen bidrar dette til at avkastningen øker fra 2,8 mrd. kr i 2020 til 5,2 mrd. kr i 2024. Avskrivningene øker på grunn av ferdigstillelse av investeringsprosjekter. De øker fra 2,5 mrd. kr. i 2020 til 3 mrd. kr. i 2024.

Lønns- og personalkostnader og andre driftskostnader i tillatt inntekt har økt fra 2,1 mrd. kr til 2,8 mrd. kr i perioden. Utviklingen skyldes økt portefølje av nettprosjekter, herunder flere tidligfaseprosjekter, økt digitaliseringsarbeid, særlig utvikling av flytbasert markedskobling og automatisk balanseringsløsning for systemdriften som ble satt på drift senere, i henholdsvis 2024 og 2025. Vi satte i drift NSL i 2021, i tillegg til investeringer innenlands, og har overtatt aldrende nettanlegg fra andre regional- og transmisjonsnettseiere som følge av tredje elmarkedspakke. Dette krever økte kostnader til drift og vedlikehold. Det har vært et økende behov for digitale verktøy og automatiserte prosesser i systemdriften, drevet av endringer i kraftsystemet og for å sikre etterlevelse av regulatoriske krav. Det fører også med seg endringer i eksisterende planleggings- og overvåkningssystemer i systemdriften og et behov for bedre datakvalitet og mer robuste verdikjeder. Vi har også økt innsatsen innenfor sikkerhet og beredskap. Det var også høy inflasjon i denne perioden, spesielt i 2022.

Nettapskostnadene økte fra 0,3 mrd. kr i 2020 til 1,4 mrd. kr i 2024. Det er kraftprisen som dominerer utviklingen i nettapskostnadene og denne reflekteres i samme år som tillatt inntekt. Nettapskostnadene var lave i 2020 som følge av lav kraftpris, og spesielt høye i 2022 som følge av den høye kraftprisen. Nettapskostnadene utgjorde hele 3,4 mrd. kr i 2022.

Transittkostnader har økt fra 191 mill. kr i 2020 til 521 mill. kr i 2024. Disse beregnes gjennom en bestemt metodikk etter ITC-forordningen¹. Kraftprisen påvirker disse kostnadene betydelig.



Figur 1 - Historisk utvikling i tillatt inntekt 2020-2024 fordelt på kostnadstyper, i millioner kroner.

I forrige kostnadsrapport til RME estimerte vi at tillatt inntekt for 2023 og 2024 skulle bli på henholdsvis 16,6 og 18,9 mrd. kr. Faktisk tillatt inntekt ble på henholdsvis 16,2 og 17,5 mrd. kr, altså lavere enn estimert begge årene. Dette skyldes avvik mellom forventet og faktisk utvikling i inflasjon, referanserente og kraftpris. Dette påvirker spesielt beregning av avkastning gjennom referanserente og beregning av

¹ **ITC-forordningen** (Inter TSO Compensation Regulation) er en EU-regulering som fastsetter en kompensasjonsordning mellom systemansvarlige nettselskaper (TSOer) for kostnader ved grensekryssende kraftflyt.

nettapskostnadene og transittkostnader gjennom kraftpris, spesielt i 2024. I tillegg var det lavere idriftsatte investeringer enn forventet².

Forventet utvikling i tillatt inntekt

Det er usikkerhet knyttet til fremtidig utvikling i tillatt inntekt både når det gjelder utvikling i priser og Statnetts aktivitetsnivå. Figur 2 viser estimert utvikling frem til 2031. Denne viser at tillatt inntekt vil øke fra rundt 18 mrd. kr i 2025 til 30 mrd. kr i 2031.

Den forventede økningen i tillatt inntekt er i all hovedsak økte **kapitalkostnader** som følge av kommende investeringer. Statnett har planer om å mer enn doble investeringene i nett og kraftsystem de neste ti årene sammenlignet med foregående tiårsperiode. Dette skjer i en tid med økende kostnader, høye krav til sikkerhet og bærekraft, og stort press i leverandørmarkedene. Vi viser våre estimer på utviklingen i aktiverte investeringer frem til 2029 i kapittel 5.

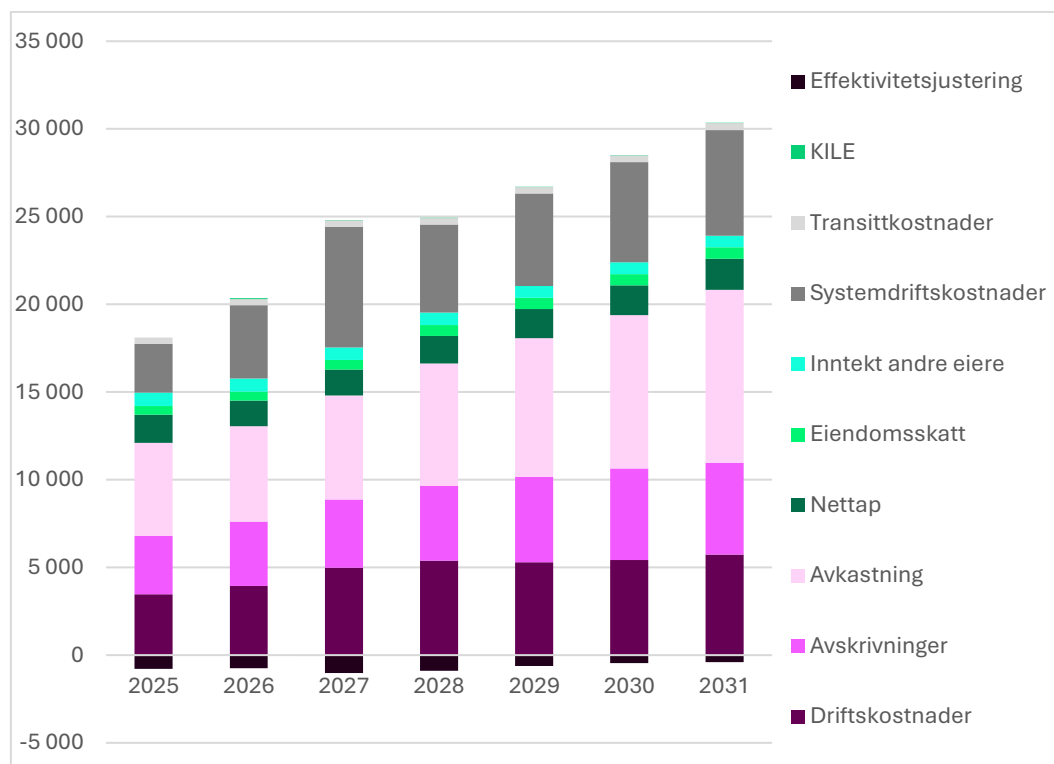
Kostnadene knyttet til kjøp av systemtjenester forventes fremover å ligge på et høyere nivå enn tidligere. Dette skyldes blant annet økt behov for reserver og fleksibilitet i systemdriften som følge av den pågående omstillingen i kraftsystemet. Tillatt inntekt i 2027 vil reflektere kostnadsnivået i 2025, hvor systemdriftskostnadene var høye i første halvår. Det er forventet at kostnadene vil stabilisere seg fra 2027, men det er usikkerhet knyttet til fremtidig nivå. Utviklingen henger sammen med flere strukturelle endringer i kraftsystemet. Integrasjon av markeder på europeisk nivå, samt en økende andel sol- og vindkraft i Norden og Europa, bidrar til større volatilitet og økt behov for reserver.

Statnett arbeider med å legge til rette for en hensiktsmessig utvikling av systemtjenestene fremover. Dette arbeidet inkluderer:

- Forbedret markedsdesign, med mål om mer effektiv prisdannelse og ressursutnyttelse.
- Økt likviditet i balansemarkedene, som skal styrke konkurransen og bidra til lavere kostnader.
- Dynamisk dimensjonering av reservebehovet, som sikrer at innkjøpte reserver tilpasses det faktiske behovet i systemet.

Drifts- og vedlikeholdskostnadene øker på kort sikt. Økningen henger sammen med økt aktivitet i tidligfase prosjektutvikling, innføring av automatisert balansering og flytbasert markedskobling og forsterket innsats innen sikkerhet og beredskap. Fra og med 2028 er det lagt inn en flat utvikling justert for lønns- og prisvekst ettersom det er betydelig usikkerhet knyttet til både aktivitetsnivå og kostnader fremover. Endringer i behov, teknologivalg, virkning av effektiviseringstiltak, markedsforhold og regulatoriske krav kan påvirke utviklingen.

² Siden tillatt inntekt er basert på regnskapstall to år tilbake i tid, er det i hovedsak utviklingen i KPI, rente og kraftpris som er ukjent, i tillegg til endringer i kostnader som kommer inn i tillatt inntekt som tillegg til inntektsrammen.



Figur 2 - Prognoser for fremtidig tillatt inntekt. KILE ligger inne som en kostnad, men er nesten usynlig. I millioner kroner.

Tabell 1 viser hvilke parametere vi har lagt til grunn i prognosene av forventet tillatt inntekt. Nivåene på referanserenten og kraftprisen kan ha stor betydning for utviklingen i tillatt inntekt, noe vi for eksempel så i 2022.

Tabell 1 - Parametere til beregning av tillatt inntekt. Parameterne for KPI reflektere utviklingen over to år, siden det er to års tidsetterslep på driftskostnader.

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Referanserente³	7,4 %	7,3 %	7,2 %	7,1 %	7,1 %	7,0 %	7,0 %
KPI	5,9 %	5,3 %	5,2 %	5,2 %	4,6 %	4,1 %	4,0 %
KPI-lønn⁴	9,6 %	8,2 %	7,8 %	7,3 %	6,4 %	5,9 %	5,9 %
Referansepris kraft (kr/MWh)⁵	532,8	515,9	515,9	542,6	574,6	581,4	581,4

Utvikling i saldo for mer-/mindreinntekt

RME vedtar saldo for mer- eller mindreinntekt (MMI) årlig. Dette er avvik mellom faktisk og tillatt inntekt. Dersom faktisk inntekt er høyere enn tillatt inntekt gir det en merinntekt, mens lavere faktisk enn tillatt inntekt gir en mindreinntekt.

Flaskehalsinntektene er en del av Statnetts faktiske inntekt, i tillegg til tariffinntekter. Saldo for akkumulert MMI skal styres mot null gjennom justering av fremtidig nettleie.

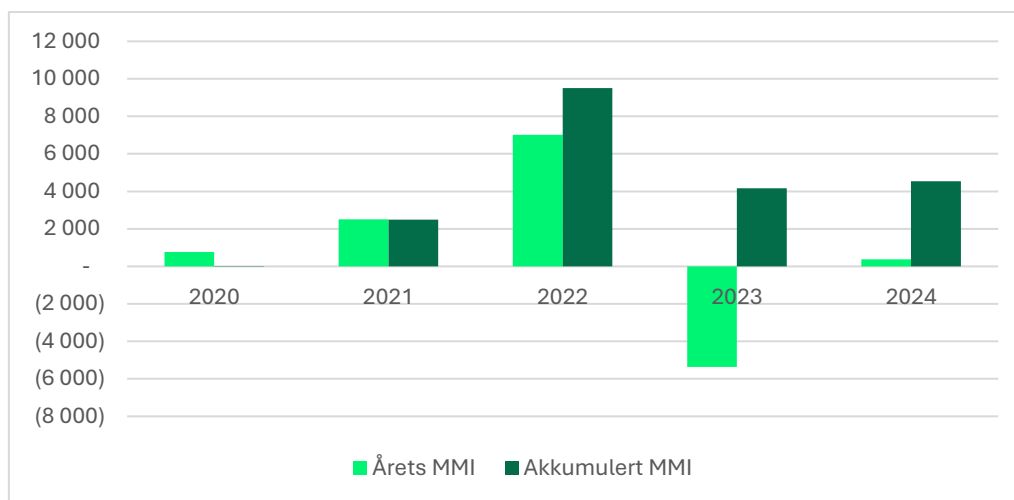
³ Beregnet med data fra Bloomberg, Nordic Bond Pricing og SSB

⁴ Beregnet basert på prognoser for KPI og Årslønn fra SSB

⁵ Beregnet med markedsdata fra Nasdaq

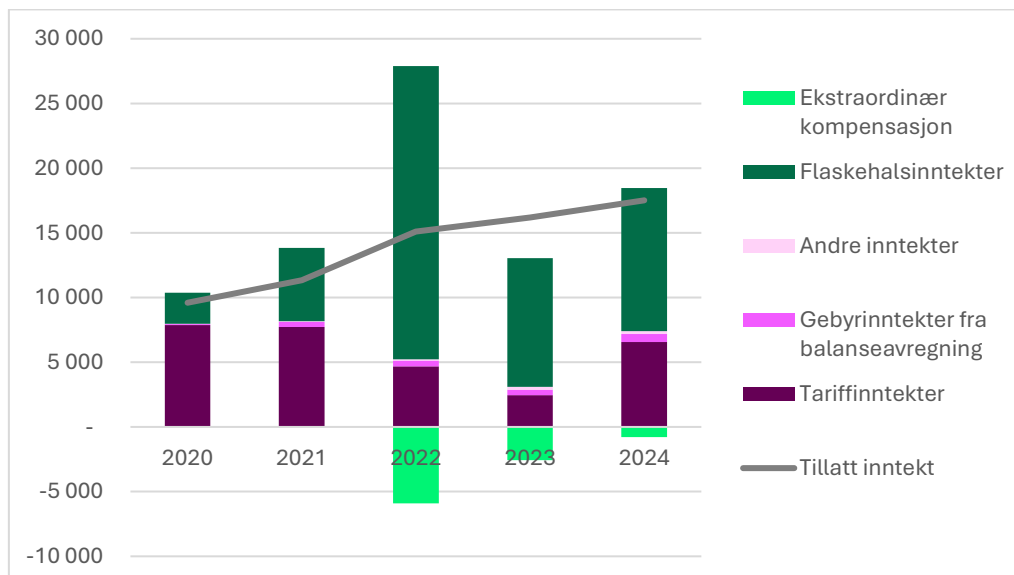
Figur 3 viser utviklingen i MMI for 2020-2024. Den kraftige økningen i flaskehalsinntekter i 2022 førte til en betydelig merinntekt. For å styre denne mot null, reduserte Statnett forbrukstariffen til null fra april 2022 og ut hele 2023. Dette resulterte i en mindreinntekt på 5,4 mrd. kr i 2023.

Forbrukstariffen økte noe i 2024, men var fortsatt lavere enn tariffgrunnlaget. På grunn av fortsatt høye flaskehalsinntekter endte året med en akkumulert merinntekt på 4,5 mrd. kr. I første halvår 2025 har flaskehalsinntektene igjen vært høyere enn forventet, og Statnett har derfor valgt å halvere forbrukstariffen fra 1. juli 2025 for å redusere merinntekten.



Figur 3 Utvikling i årets MMI og akkumulert MMI i perioden, i millioner kr.

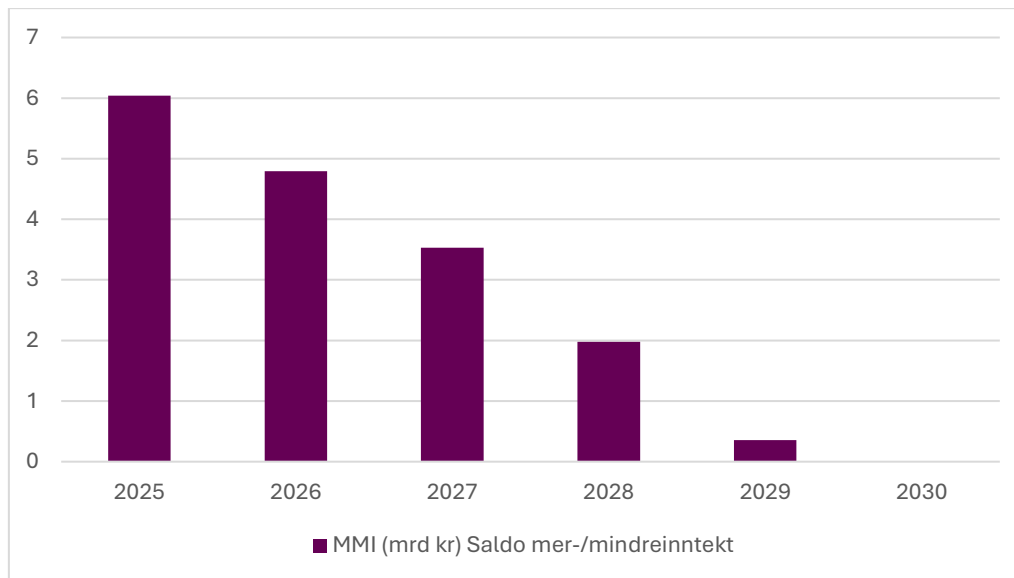
Figur 4 viser utviklingen i faktisk inntekt sammenlignet med utviklingen i tillatt inntekt. Det er avviket mellom disse som fører til en mer- eller mindreinntekt. En midlertidig ordning for ekstraordinær kompensasjon til underliggende nettselskap⁶ trådte i kraft i 2022 og bidrar til lavere faktisk inntekt for Statnett.



Figur 4 - Utviklingen i faktiske inntekter og tillatte inntekter for Statnett, i millioner kroner

⁶ [Midlertidig forskrift om bruk av flaskehalsinntekter - Lovdata](#)

Statnett styrer saldo MMI mot null over tid slik regelverket pålegger oss. Dette er blitt mer krevende de siste årene på grunn av høyere og mer volatile flaskehalsinntekter. Det fører til større svingninger i tariffen. Figur 5 viser våre estimater for hvordan vi vil styre merinntektssaldoen mot null fremover.



Figur 5 - Estimert utvikling i merinntektssaldo mot null i 2030, i milliarder kroner

3. Utvikling i drifts- og vedlikeholdskostnader

Samlede drifts- og vedlikeholdskostnader øker fra 2,3 mrd. kr i 2020 til 3,7 mrd. kr i 2024. Statnett har økt aktiviteten betydelig de siste par årene. Dette vises både i utviklingen av investeringsporteføljen som bare fra 2023 til 2024 har økt med over 30 % fra 160 til 211 aktive prosjekter, som i tidligfase føres som driftskostnader, og i leveransene innenfor markeds- og systemdrift med innføring av flytbasert markedskobling, automatisert balansering, og finere tidsoppløsning i markedene, blant annet. De to sistnevnte ble innført i 2025, men mye av arbeidet ble gjort før dette.

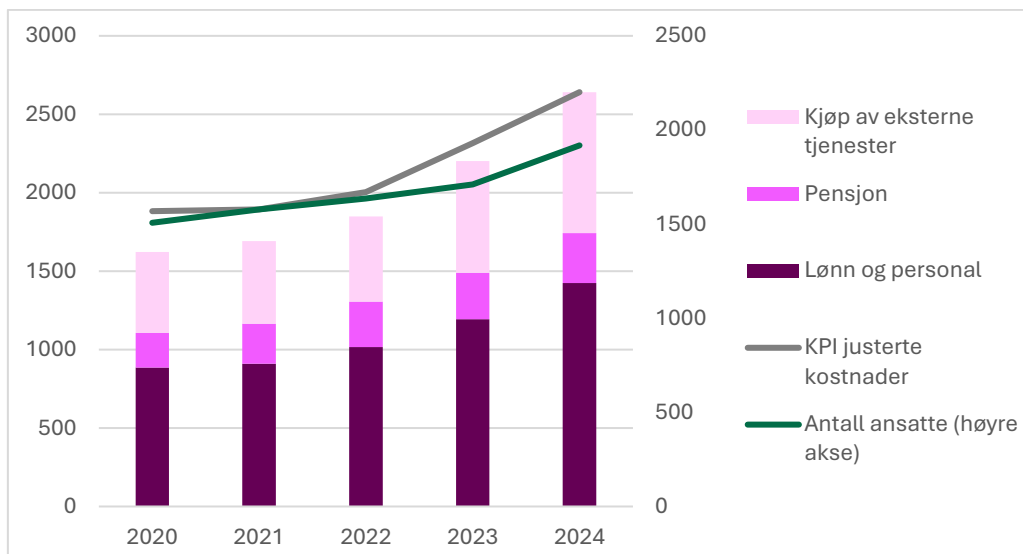
Både den fysiske og digitale infrastrukturen er utsatt for økte påkjenninger og trusler, som stiller økte krav til både digital og fysisk sikkerhet og klimatilpasning.

Nedenfor viser vi den historiske utviklingen i perioden 2020-2024 i kostnadene. Når det gjelder utvikling fremover, viser vi til kapittel om fremtidig utvikling i tillatt inntekt for en overordnet beskrivelse.

Utvikling i lønnskostnader, pensjonskostnader og kjøp av tjenester

Figur 6 viser utviklingen i lønnskostnader, pensjonskostnader og kjøp av tjenester. Vi viser også utviklingen i antall ansatte i samme figur. Ansatte jobber både innenfor drift og investeringer.

Statnett har økt antall ansatte med 27 % i perioden 2020 til 2024, og i samme periode har inflasjonsjustert lønns- og pensjonskostnader (inkludert aktiverte lønnskostnader) økt med 25 %. De ansatte jobber både innenfor drift og investeringer, og andel aktiverte lønnskostnader (som føres på investeringsprosjekter) av totale lønnskostnader er 41 % i 2020 og 36 % i 2024.



Figur 6 - Utvikling i lønnskostnader, pensjonskostnader, kjøp av eksterne tjenester, i millioner kroner. Utvikling i kostnader er også vist justert for KPI-lønn. På høyre akse vises utvikling i antall ansatte.

Økt omfang av oppgaver krever flere faste ansatte. Vi har økt tidligfaseaktivitet i investeringsprosjekter og dette vil fortsette å øke fremover. På grunn av prosjektenes lange ledetider vil man imidlertid ikke se effektene av bemanningsøkningen i form av idriftsettelse av nettanlegg før om flere år. Vi har også gjennomført et stort digitaliseringsarbeid knyttet til utvikling av en automatisk balanseringsløsning for systemdriften blant annet for å tilfredsstille krav fra nytt regelverk.

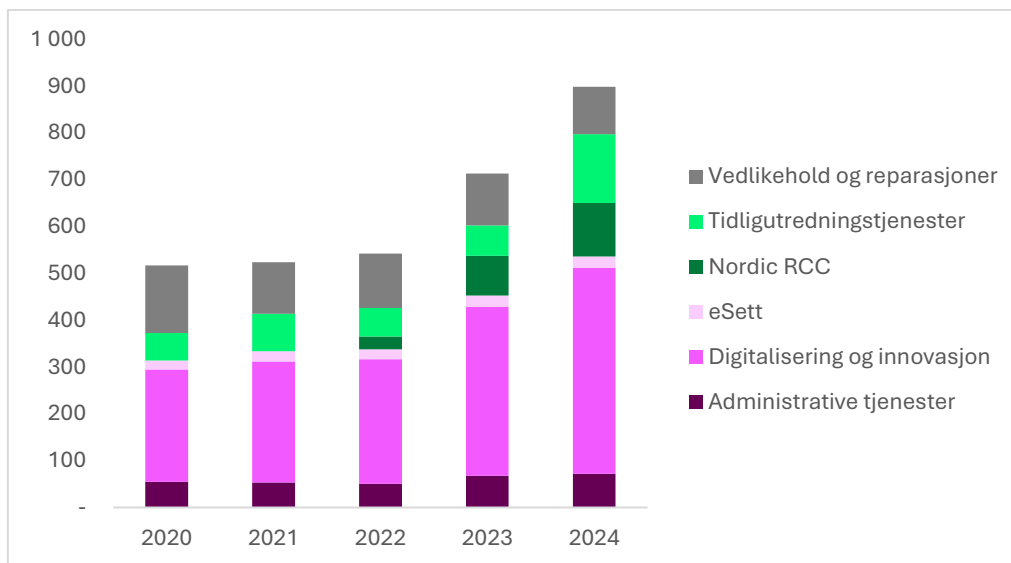
Nærmere om utvikling i kjøp av eksterne tjenester

Figur 7 viser utviklingen i kjøp av eksterne tjenester fordelt på ulike områder. Over halvparten av kostnadene i perioden gjelder digitalisering og innovasjon. Kjøp av tjenester til innovasjon er hovedsakelig knyttet til leveranser inn i forsknings- og utviklingsprosjekter. Her er det i stor grad snakk om innkjøp av kompetanse som er krevende og kostbart å bygge opp internt, og som det derfor er mer hensiktsmessig å hente inn eksternt – særlig ved midlertidige behov eller i utviklingsfaser. En annen grunn til at kjøp av eksterne tjenester innen digitalisering øker i perioden er overgangen fra kjøp til leasing av utstyr som PC-er, printere og mobiltelefoner. Denne endringen innebærer at kostnader som tidligere ble aktivert som investeringer nå føres som driftskostnader, og dermed gir utslag i rapporteringen av eksterne kjøp.

Oppdragsutsetting benyttes også som et virkemiddel i tidligfase prosjektutvikling for å øke gjennomføringskapasiteten for tidligfase nettinvesteringer. Dette gir fleksibilitet og mulighet til å skalere opp innsatsen raskt, samtidig som det sikrer fremdrift i en periode med høyt investeringsbehov.

I tillegg inngår kostnader knyttet til Nordic RCC (Regional Coordination Center), som ble etablert i 2022 som et felles nordisk koordineringssenter for kraftsystemet. RCC bidrar med utviklingsarbeid og koordinering på nordisk nivå, og er en viktig del av systemutviklingen.

I noen tilfeller kjøper vi inn eksterne tjenester til å utføre vedlikehold og reparasjoner.



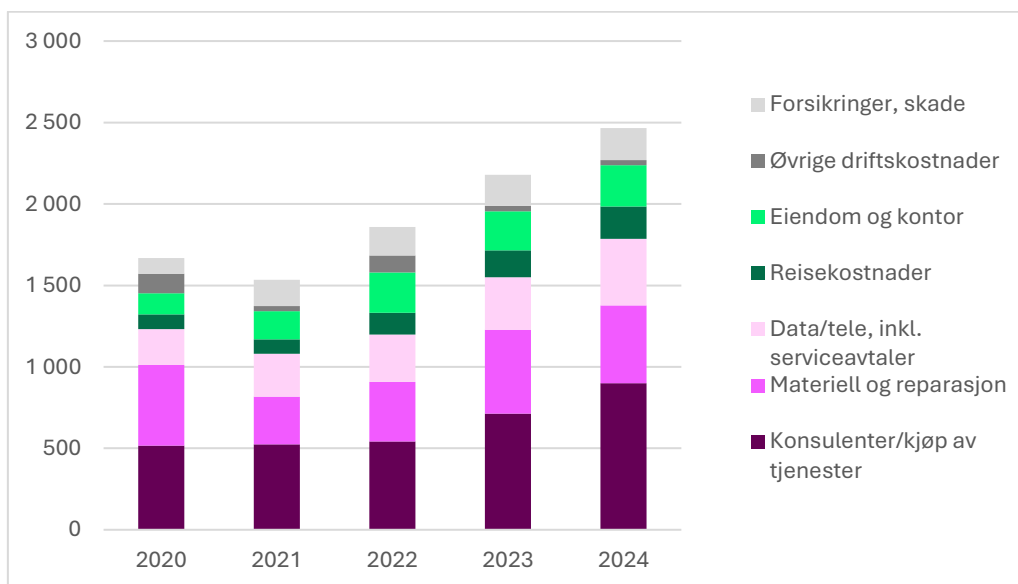
Figur 7 - Utvikling i kostnader til eksterne tjenester i løpende millioner kroner

Utvikling i andre driftskostnader

Figur 8 viser utviklingen i andre driftskostnader i perioden 2020-2024 der veksten har vært på 48 %, fra 1,7 mrd. kr i 2020 til 2,5 mrd. kr i 2024. Dette inkluderer kjøp av tjenester/konsulenter som er forklart i forrige avsnitt.

Kostnader til data/tele, eiendom og kontor etc. øker på grunn av flere brukere, både faste ansatte og innleide.

Kostnader til materiell og reparasjoner varierer gjennom perioden. Dette er hovedsakelig knyttet til behov for vedlikehold av nettanlegg og havarier.

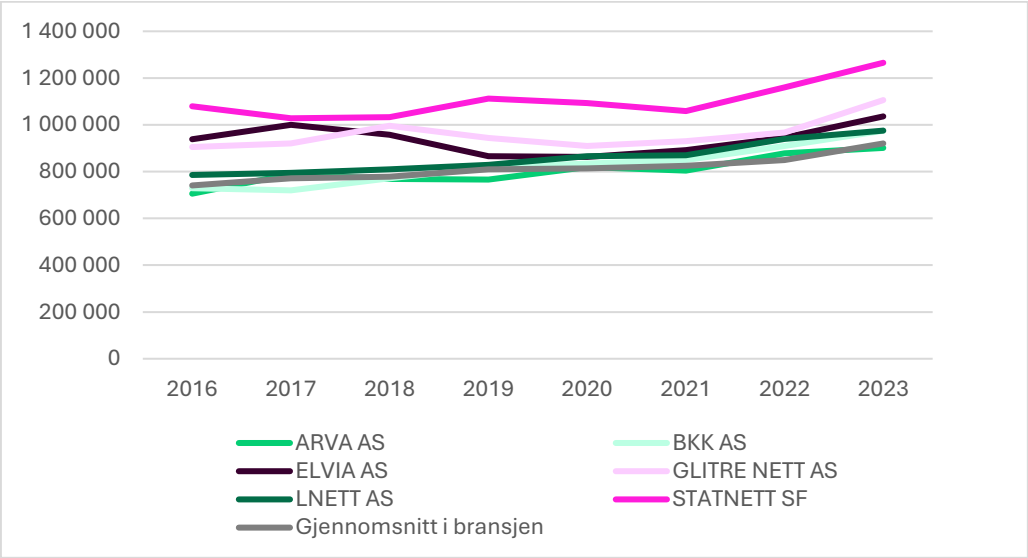


Figur 8 - Utvikling i andre driftskostnader, i millioner kroner.

Utvikling i lønn sammenlignet med andre nettselskap

I dette kapitlet gir vi en illustrasjon av lønn per årsverk sammenlignet med Elvia, Glitre Nett, BKK Nett, Lnett, Arva og gjennomsnittet i bransjen for perioden 2016 – 2023. Tallene er hentet fra RMEs nøkkeltallsrapport⁷.

Figur 9 viser utviklingen i lønnskostnader per årsverk per selskap i perioden. Figuren viser at Statnett har høyere lønnskostnader enn de regionale nettselskapene gjennom perioden. Statnett har som systemansvarlig nettselskap oppgaver som ikke er direkte sammenlignbare med de andre nettselskapene. Dette gjelder oppgaver innenfor systemansvaret og kraftsystemplanlegging. Disse oppgavene krever en større andel ansatte med høyere utdanning enn for ordinær nettvirksomhet, og som derfor trekker nivå på lønnskostnadene til Statnett opp. Statnett har en policy om å ikke være lønnsledende. I 2024 var gjennomsnittslønnen for henholdsvis netteier og systemansvarlig (se definisjon i kapittel 4) på 1,192 mill. kr og 1,344 mill. kr.



Figur 9 - Utvikling i lønns- og personalkostnader eks. pensjonskostnader i løpende kroner. Dataene er hentet fra RMEs nøkkeltallsrapport. I kroner.

I tabell 2 vises veksten i lønnskostnadene per årsverk i samme periode. Statnett har en vekst som ligger lavere enn snittet i bransjen og blant den laveste i utvalget av selskaper.

Tabell 2 - Vekst i lønnskostnader fra 2016 til 2023.

Selskap	Vekst fra 2016 til 2023
ELVIA AS	10 %
STATNETT SF	17 %
GLITRE NETT AS	22 %
LNETT	24 %
Snitt i bransjen	24 %
ARVA AS	28 %
BKK AS	34 %

⁷ Etter pålegg fra RME skal vi hente tall herfra: [Nøkkeltall for nettselskapene - NVE](#)

4. Effektivisering og kostnadskontroll i Statnett

Statnett har et samfunnsoppdrag om å utvikle og drifte det norske kraftsystemet på en sikker, effektiv og bærekraftig måte. I en tid med høy utbyggingsaktivitet og store endringer i kraftsystemet, er det avgjørende å sikre god ressursutnyttelse og kontrollere kostnadsutviklingen.

Kostnadene knyttet til systemdrift og utbygging av transmisjonsnettet har økt betydelig. Dette skyldes både økt aktivitetsnivå og et globalt leverandørmarked preget av press og usikkerhet. I tillegg har endringene i kraftsystemet gjort driften mer kompleks og kostbar.

Statnett møter disse utfordringene med målrettet innsats for effektivisering og kostnadskontroll. For å styrke kostnadseffektiviteten i hele organisasjonen har Statnett etablert gevinstprogrammet SPIRE. Programmet er bredt forankret og involverer hele organisasjonen, med mål om å identifisere og realisere tiltak som gir bedre ressursutnyttelse, økte gevinster og/eller reduserte kostnader.

Tiltakene retter seg mot investeringer, drift og systemtjenester, og programmet er integrert i virksomhetsstyringen. Det er gjennomført analyser og utviklet tiltak basert på identifiserte forbedringsområder.

Prioriterte satsingsområder inkluderer:

- Økt og mer standardisert bruk av ny teknologi
- Vurdering av mer kostnadseffektive løsningsvalg
- Videreutvikling av strategisk innkjøp
- Tiltak for å redusere reservekostnader
- Forbedret planlegging og drift av vedlikehold

Disse områdene er under kontinuerlig utvikling, og tiltak og prioriteringer kan endres i takt med ny innsikt og endrede rammebetingelser.

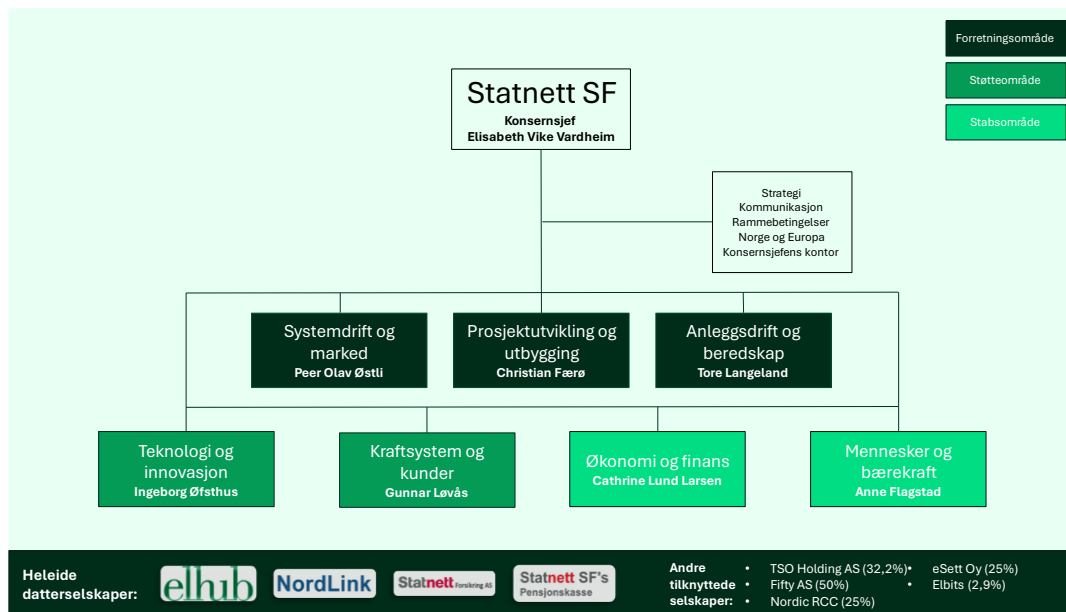
5. Utvikling i drifts- og vedlikeholdskostnader per funksjon

I dette kapittelet gis en dypere innsikt i kostnadsutviklingen fordelt på funksjoner og oppgaver. Først viser vi hvordan Statnett er organisert i dag, deretter beskrives hvordan funksjonene defineres og hvordan kostnadsutviklingen fordeler seg per funksjon for 2020-2024⁸. Vi ser også på hvilke oppgaver som har ført til kostnadsøkningene. Vi gir kommentarer på kostnadsutvikling den neste perioden.

Beskrivelse av organisasjonen

Vi gjennomførte en omorganisering i løpet av 2025 og figur 11 viser hvordan Statnett er organisert per juni 2025. Statnett er delt inn i forretningsområder, støtteområder og stabsområder. Disse beskrives nærmere i vedlegg 2.

⁸ I dette kapittelet inngår drifts- og vedlikeholdskostnader som RME inkluderer i kostnadsgrunnlaget for tillatt inntekt. Kostnadene er derfor tillagt årlig estimatavvik for pensjoner, omklassifisering av nedskrivning av anlegg under utførelse og justering for godkjente FoU-kostnader.



Figur 10 - Organisasjonskart per 1. juni 2025

Beskrivelse og utvikling i funksjonene

For å gi mer innsikt i kostnadsutviklingen i Statnett både for perioden 2020-2024 og forventninger om kommende femårsperiode, vises virksomheten delt inn i funksjoner. I de første kostnadsrapportene var funksjonen basert på hva som ble brukt i den europeiske sammenlignende analysen av TSOer. Fra og med forrige rapportering (2022) ble en del funksjoner slått sammen og RME ber oss nå rapportere på fire funksjoner: Netteier, Systemansvarlig, Fellesfunksjoner og Øvrig.

Overordnet fordeles organisasjonen til funksjonene som følger:

Forretningsområdene:

Prosjektutvikling og utbygging til Netteier

Anleggsdrift og beredskap til Netteier

Systemdrift og marked til Systemansvarlig. Regionsentraler henføres i sin helhet til **Netteier** etter vurderinger av RME.

Støtteområdene:

Teknologi og innovasjon utfører oppgaver som henføres til både **Netteier**, **Systemansvarlig** og **Fellesfunksjon**. Noen oppgaver og tilhørende kostnader henføres direkte til relevant funksjon. En del **IT-kostnader** fordeles til funksjoner etter bruk, der fordelingsnøkkelen i 2024 var 30 % til Netteier og 70 % til Systemansvarlig. Dette er i hovedsak kostnader knyttet til felles IT-infrastruktur og programvare. Fordelingsnøkkelen er basert på de direktefordelte IT-kostnadene til Netteier og Systemansvarlig. En ytterligere andel av IT-kostnadene innen dette støtteområdet fordeles til **Fellesfunksjonen**. Dette er i hovedsak kostnader knyttet til IT utstyr og systemer som brukes av alle ansatte i Statnett, uavhengig av funksjonsmessig tilhørighet.

Kraftsystem og kunder utfører i hovedsak oppgaver knyttet til **Systemansvarlig**.

Dette støtteområdet utfører også oppgaver knyttet til planlegging og tidligfase utredninger som henføres **Netteier** etter vurderinger av RME.

Stabsområdene:

Økonomi og Finans og Mennesker og Bærekraft, samt Strategi, Kommunikasjon, Rammebetingelser og Konsernsjefens kontor kategoriseres som **Fellesfunksjon**.

Disse fordeles basert på antall ansatte, det vil si 65 % til **Netteier** og 35 % til

Systemansvarlig.

Øvrig omfatter de delene av Statnetts aktiviteter som ikke hører inn under de andre funksjonene. Dette inkluderer oppgaver knyttet til avregningsansvaret og arbeid mot andre nettselskaper i konsern. Salg av konserntjenester, som regnskapstjenester, er også henført øvrig virksomhet. I tillegg inkluderer øvrig virksomhet kommersiell virksomhet, slik som kundeprosjekter og salg av andre tjenester til ikke-tilknyttede selskapet, utleie av fiber og bygg, mm. Øvrig virksomhet vises ikke ytterligere under.

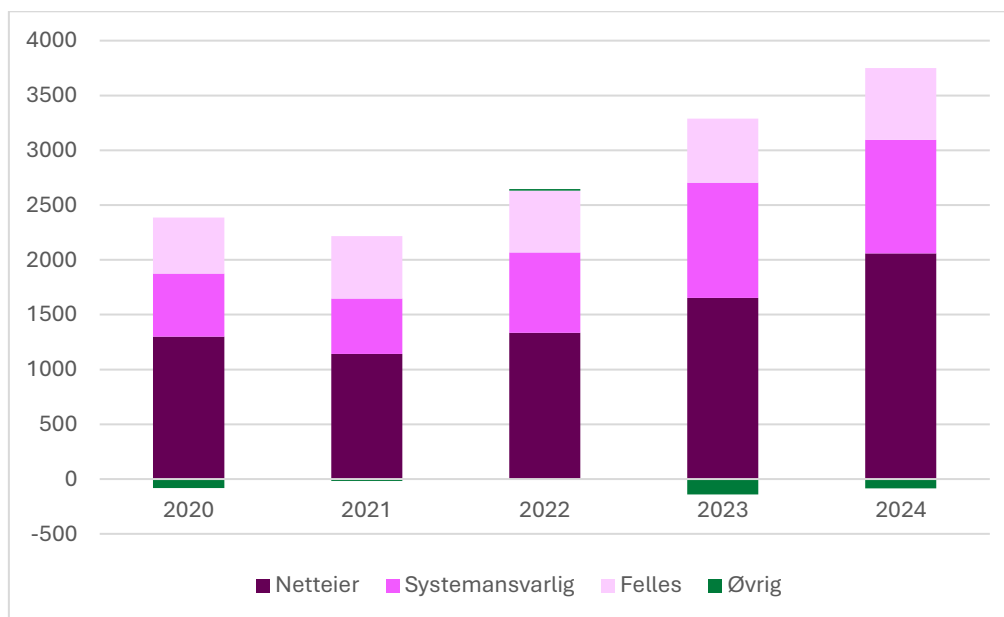
Kostnadsutvikling 2020-2024

Figur 11 viser utviklingen i drifts- og vedlikeholdskostnader fordelt på de fire funksjonene. Samlet sett øker kostnadene fra 2,3 mrd. kr i 2020 til 3,7 mrd. kr i 2024. Både netteier og systemansvarlig øker mye i perioden, henholdsvis 58 og 80 %. Veksten reflekterer økt omfang av oppgaver innenfor begge områdene.

For netteier er det størst vekst innenfor planlegging og tidligfaseprosjektutvikling. Antall aktive prosjekter øker. Den største andelen av prosjektporteføljen er i tidlig fase og fører til økte driftskostnader. I tillegg har aktiviteten innenfor anleggsvedlikehold økt i perioden.

Innenfor systemdriften reflekterer veksten de siste årene økt aktivitet knyttet til innføring av flytbasert markedskobling i 2024 og automatisk balansering våren 2025.

Økt aktivitetsnivå for netteier og systemansvarlig i 2023 og 2024 har vært nødvendig for å møte det økte behov for nett og transformasjon av systemdriften og ble beskrevet i forrige rapport. For netteier beskrev vi en forventet økning som følge av en omfattende investeringsportefølje, idriftsettelse av nye anlegg og digitaliseringsarbeid. For systemansvarlig skrev vi at kostnadene ville øke som følge av omleggingen av systemdriften. Økningen ble knyttet opp mot utviklingen av nye systemer for å muliggjøre flytbasert markedskobling og automatisk balansering.



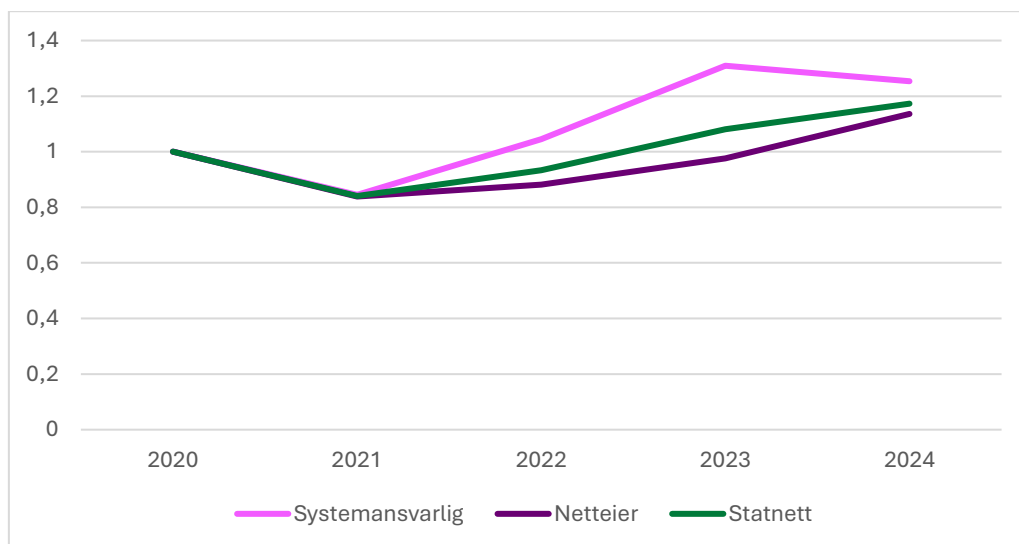
Figur 11 - Utvikling av drifts- og utviklingskostnader fordelt på funksjoner, i løpende millioner kr.

Utvikling i enhetskostnader

RME har utarbeidet en reguleringsmodell for Statnett der kostnadene hos netteier blir målt mot en oppgavevariabel som heter NormGrid⁹. Denne oppgaven skal reflektere en normverdi for drift og kapital på aktivert nettanlegg. I figur 12 viser vi utvikling i drifts- og vedlikeholdskostnader både for netteier, systemansvarlig og summen av de to funksjonene opp mot NormGrid.

For netteier øker enhetskostnaden med 14 % i perioden 2020 til 2024, hvor den største økningen kommer i 2024. Utviklingen er et uttrykk for at drifts- og vedlikeholdskostnadene har vokst mer enn mengden nettanlegg. Dette kommer av at en stor del av veksten i driftskostnadene hos netteier er knyttet til aktivitet innen tidligfaseinvesteringer. Dette er aktiviteter som vil gi økt anleggsmasse når investeringsprosjektene er ferdige og anleggene kan settes på drift.

For systemansvarlig øker enhetskostnaden med 25 % i perioden 2020 til 2024. Økningen er størst i 2023. Utviklingen er et uttrykk for at drifts- og vedlikeholdskostnadene hos systemansvarlig har vokst mer enn mengden nettanlegg. Utviklingen i kostnader kommer i hovedsak som resultat av utviklingskostnader knyttet til transformasjonen systemansvaret. Det er ingen tydelig sammenheng mellom oppgavene systemansvarlig løser og mengden nettanlegg. Enhetskostnaden i figur 12 kan derfor ikke brukes til å si noe om hvordan effektiviteten i systemansvaret har utviklet seg.



Figur 12 - Utvikling i drifts- og vedlikeholdskostnader sammenlignet med NormGrid basert på dataår. Tallene er inflasjonsjustert med KPI-lønn uten adm. priser.

Netteier: Beskrivelse og utvikling i drifts- og vedlikeholdskostnader

Netteier omfatter drift- og vedlikehold av nettanleggene inkludert havarier, samt utvikling og gjennomføring av nettutbyggingsprosjekter. Planlagte tiltak som skal sørge for forsyningssikkerhet og kvaliteten på nettet, som for eksempel regionsentraler, tilstandskontroll og skogrydding, er også inkludert her.

Netteier utvikler og gjennomfører nettutbyggingsprosjekter, både reinvesteringer i eksisterende nettanlegg og nye anlegg. I nettutbyggingsprosjekter blir det meste av kostnadene klassifisert som investeringer, men i tidligfase (før løsningsvalg) påløper det kostnader til utredning og planlegging som klassifiseres som driftskostnader.

Netteier utarbeider også felles områdeviser planer for fornyinger og kapasitetsutvidelser av transmisjonsnett (områdeplaner).

I dette kapitlet viser vi utvikling i driftskostnader og tilhørende oppgaver for netteier. Rapporterte kostnader inkluderer interne og eksterne ressurser og materialkostnader. I kapittel 5 vises utvikling i investeringer og prosjekter.

Utvikling i drifts- og vedlikeholdskostnader fordelt på oppgaver

Figur 13 viser utviklingen i drifts- og vedlikeholdskostnadene hos netteier fordelt på oppgaver.

Anleggsvedlikehold består av aktiviteter knyttet til drift og vedlikehold av stasjonsanlegg, ledninger og kabler. Denne oppgaven utgjør over halvparten av kostnadene innen netteierfunksjonen og har økt fra 631 til 901 mill. kr fra 2020 til 2024 (43 %). Hoveddriverne er endring i anleggsmassen, samt lønns- og prisvekst.

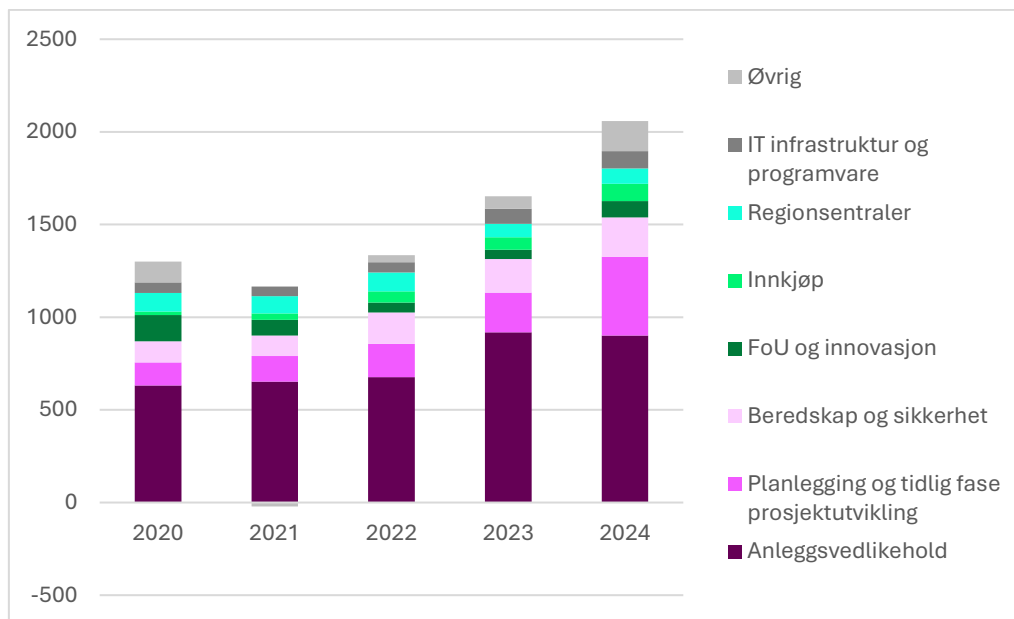
Statnett har en aldrende anleggsmasse, og behovet for vedlikehold har økt de siste årene. I tillegg har anleggsmassen vokst, blant annet gjennom oppkjøp av eldre transmisjonsnettanlegg pga. regulatoriske forhold. Samtidig har prisene på komponenter, utstyr, strøm og tjenester økt betydelig, særlig etter 2022, som følge av høy etterspørsel og press i leverandørmarkedene. Med høye kostnader til nye prosjekter/anlegg og lange ledetider, så er det rasjonelt å bruke mer penger på vedlikehold og levetidsforlengende tiltak.

Planlegging og tidligfase prosjektutvikling har hatt en betydelig vekst i perioden 2020 til 2024, med en økning fra 125 mill. kr til 426 mill. kr – tilsvarende 241%. Denne oppgaven omfatter oppgaver som tilknytning og kraftsystemplanlegging, sistnevnte omtales også som tidlige utredninger etter ny regulering fra RME fra og med 2024. Dette er aktiviteter som effektprognoser, områdestudier, konseptvalgutredninger, systemutviklingsplan og områdeplaner.

Videre inngår kostnader knyttet til tidligfase i nettutviklingsprosjekter – det vil si fra prosjektinitiering frem til beslutning om løsningsvalg. Dette inkluderer bidrag fra fagmiljøer innen prosjektstøtte, som portefølje- og prosjekteierstyring, kostnadsestimering og -analyse, kvalitetsledelse og risikostyring.

Kostnadene har økt i takt med det økende antallet prosjekter i tidligfase, i tråd med målet om å realisere en omfattende nettutviklingsportefølje i løpet av det neste tiåret.

I rapporten fra 2022 ble det varslet at flere prosjekter ville gå inn i utbyggingsfasen samtidig som nye prosjekter ville utvikles og modnes. Dette har materialisert seg i 2023 og særlig i 2024.



Figur 13 - Utvikling i drifts- og vedlikeholdskostnader på utførte oppgaver, i millioner kroner

Beredskap og sikkerhet har fått betydelig økt fokus gjennom perioden og kostnadene har økt fra 115 til 211 mill. kr i perioden (84 %). Statnett har bygget opp kompetanse og videreutviklet planer og tiltak for bedre sikkerhet og økt beredskap. Kostnadene inneholder både IT-sikkerhet og fysisk sikkerhet og beredskap.

IT infrastruktur og programvare er oppgaver som fordeles mellom netteier og systemansvarlig. Se forklaring under systemansvarlig på side 22.

Videre viser figuren utvikling i kostnader knyttet til **FoU og innovasjon, Innkjøp, regionsentraler og øvrige**. Årsaken til at øvrig varierer fra år til år er hovedsakelig knyttet til bilaterale ITC-avtaler¹⁰ på mellomlandskablene.

Utvikling i drifts- og vedlikeholdskostnader hos Netteier på kostnadsposter

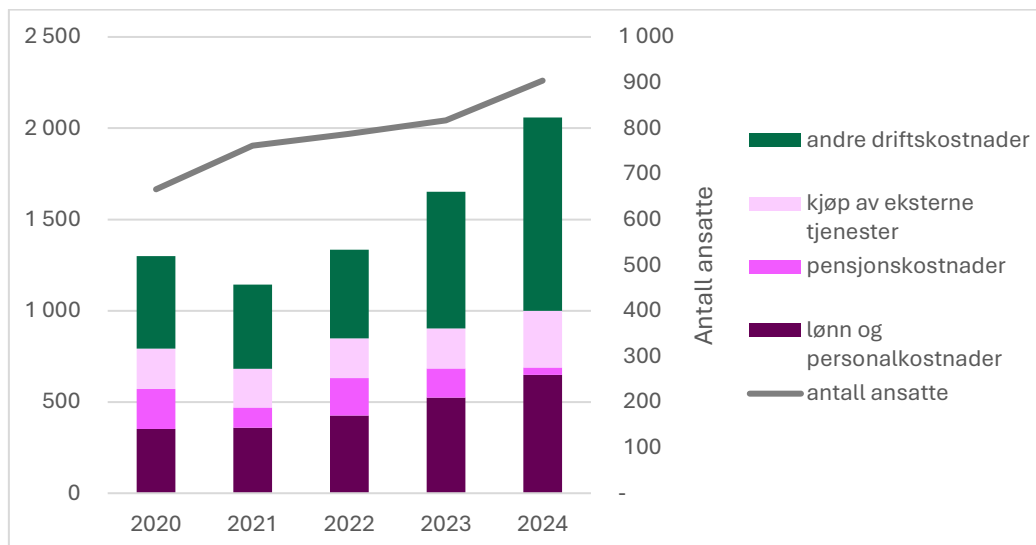
I figur 14 vises utviklingen i de samme drifts- og vedlikeholdskostnadene som i figur 13, men fordelt på kostnadsposter. Som ovenfor, reflekterer utviklingen det økte behovet for vedlikehold, at Statnett planlegger og forbereder betydelig økt nettutviklingsportefølje de neste 10 årene, og økt behovet innenfor sikkerhet og beredskap.

I sum økte samlede driftskostnader hos netteier fra 1 300 mill. kr i 2020 til 2 059 mill. kr i 2024 (58 %). Det har vært en prisvekst i samme periode på 19 %. Antall ansatte har vokst fra 666 til 904 stk perioden. Det har også vært vekst i kjøp av eksterne tjenester, som forklart i avsnittet om eksterne tjenester. Andre driftskostnader har økt fra 477 til 1 048 mill. kr i perioden. Som forklart i kapittelet over om utvikling i oppgaver, er økningen hovedsakelig relatert til kostnader innenfor anleggsdrift- og vedlikehold og innenfor tidlig prosjektgjennomføring.

For å gjennomføre det store investeringsløftet fremover vil det fortsatt være behov for å øke kapasiteten innenfor netteier. Det er usikkerhet knyttet til nivået fremover i tid, men vi forventer økt aktivitet innen planlegging og tidligfase prosjekter, og sikkerhet og beredskap. Det kan også være behov for økt aktivitet til anleggsdrift, men nivået på disse kostnadene vil avhenge av blant annet havarifrekvens, teknologivalg,

¹⁰ Statnett har inngått avtaler med TSOer på enkelte av mellomlandskabler om fordeling av ITC-kostnader.

prisutvikling og tempoet i fornyelse av anleggsmassen. Statnett jobber også aktivt med tiltak for å effektivisere drift og vedlikehold. Virkningen av dette arbeidet vil også påvirke kostnadene fremover.



Figur 14 - Utvikling i drifts- og vedlikeholdskostnader på funksjonene netteier, i millioner kroner¹¹.

Systemansvarlig: Beskrivelse og utvikling i drifts- og vedlikeholdskostnader

Statnett er tildelt rollen som systemansvarlig nettselskap i Norge. Kjerneoppgavene er å sørge for balanse i kraftsystemet til enhver tid, koordinere driften av kraftsystemet og sikre god leveringskvalitet, utvikle markedsløsninger gjennom å utvikle og drifte balansemarkeder og systemtjenester, tariffing, rapportering og informasjonsdeling.

Fremstillingen her inkluderer kun kostnader knyttet til drift og utvikling under Systemansvaret. Kostnader knyttet til reserver og regulering av kraftsystemet (systemtjenester) er ikke med her, men vises i kapittel 2. Kostnader knyttet til investeringer vises i kapittel 5.

Utvikling i drift- og vedlikeholdskostnader fordelt på oppgaver

Figur 15 viser utvikling i drifts- og vedlikeholdskostnader fordelt på oppgaver.

Ved forrige rapportering påpekte vi at kostnadsnivået forventes å øke noe den neste femårsperioden på bakgrunn av innføring og videreutvikling av Nordisk balanseringsmodell (heretter omtalt som NBM) og andre balanserings- og markedsløsninger, og kostnadene knyttet til utvikling og drift av balanse- og markedssystemer har økt betydelig de siste to årene. Andre kostnader har også økt, spesielt knyttet til RCC, særlig som følge av utvikling av flytbasert markedskopling.

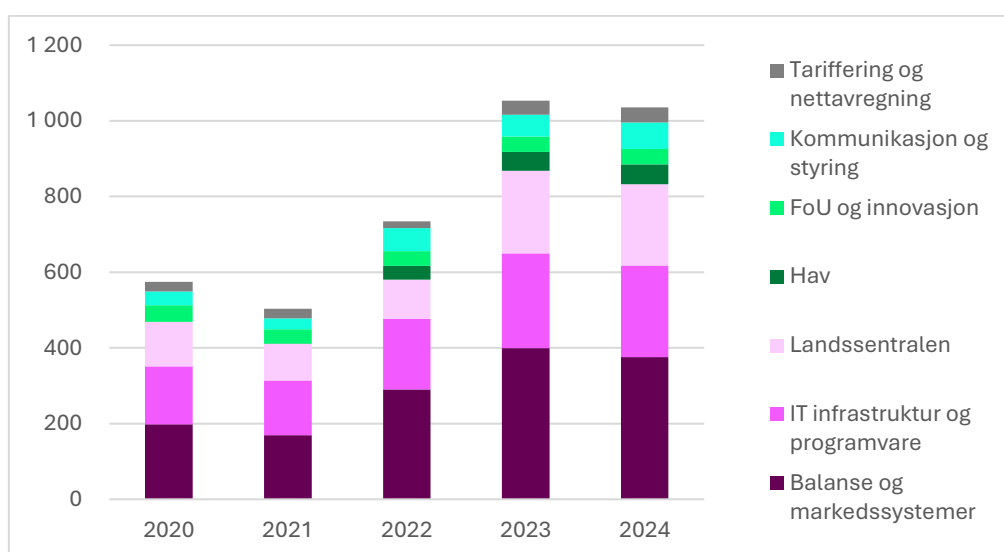
Balanse- og markedssystemer omfatter hovedsakelig automatisering og videreutvikling av regulerings- og markedsløsninger som er nødvendige for en effektiv utvikling av systemansvaret. Kostnader knyttet til balanse- og markedssystemer har økt med 90 % i perioden, fra 198 mill. kr til 376 mill. kr. Antall ansatte har økt, spesielt i utviklingsmiljøene som jobber med store prosjekter som nordisk balanseringsmodell, flytbasert markedskobling og Energy Management Systems (EMS). Sistnevnte er styringssystemet som brukes blant annet til å balansere det norske kraftsystemet i

¹¹ Antall ansatte i figuren er justert for timesalg enten til andre funksjoner eller til investeringer, slik at kostnader og antall ansatte samsvarer.

sanntid. I 2024 satte vi i drift flytbasert markedskobling og våren 2025 ble automatisk balansering innført. Dette er to store milepæler som har krevd betydelig med ressurser å gjennomføre.

Systemdriften har fortsatt store oppgaver foran seg som reflekterer endringer i kraftsystemet, teknologisk utvikling og regulatoriske krav. Det er nødvendig å oppgradere vårt EMS, samtidig som flytbasert markedskobling skal innføres i flere markeder/tidshorisonter og vi skal kobles til europeiske handelsplattformer Mari og Picasso.

Kostnader til IT infrastruktur og programvare. Det har vært økt fokus på bruk og deling av data i Statnett, herunder modernisering og videreutvikling av dataplattform. Videre er det etablert en portefølje og arkitekturavdeling som skal profesjonalisere IT-porteføljen og denne avdelingen har vokst vesentlig de siste årene. Kostnadene for denne oppgaven fordeles mellom netteier og systemansvarlig, og har samlet sett økt fra 153 mill. kr til 242 mill. kr i perioden.



Figur 15 - Utvikling i drifts- og vedlikeholdskostnader fordelt på oppgaver for systemansvarlig, i millioner kroner.

Kostnader knyttet til **landssentralen** har økt gjennom perioden fra 118 mill. kr til 215 mill. kr (82 %). Bemanningen har økt noe for å dekke vaktordninger og bidrag inn i utviklingsporteføljen. En stor del av kostnadsøkningene er knyttet til RCC (Regional Coordination Center), som er et felles nordisk koordineringssenter for kraftsystemet som ble opprettet i 2022. Senteret skal styrke koordineringen av driftsplanleggingen i det nordiske kraftsystemet. RCC gjør mye utviklingsarbeid på nordisk plan, særlig innen flytbasert markedskobling.

Kommunikasjon og styring er hovedsakelig knyttet til nettverk, fiber og datatransmisjon og sørger for at kommunikasjon mellom anlegg og kontrollsystemer fungerer sikkert og effektivt. Ansvar for operativ drift og utvikling av IT- infrastruktur ligger her.

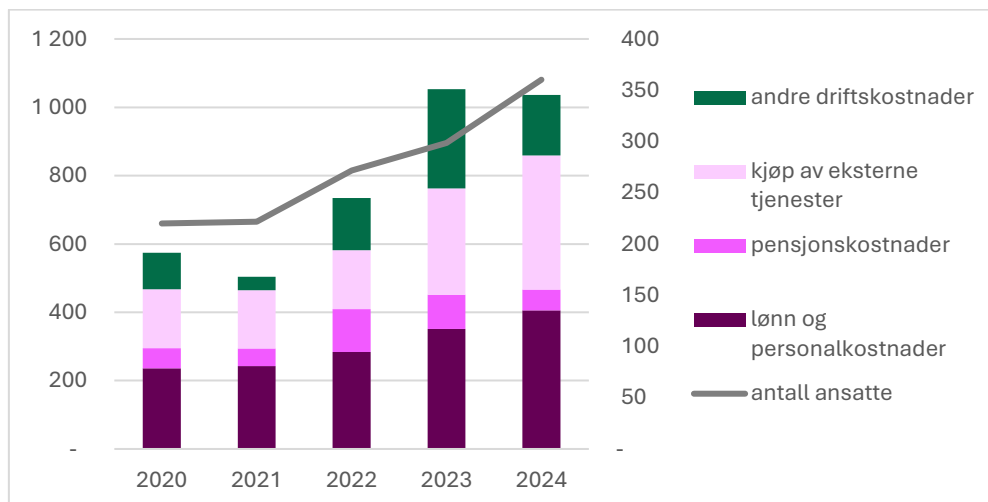
Hav er kostnader knyttet til planlegging og utvikling av havnett. Denne oppgaven følger av Energidepartementets planer om utvikling av havvind som skal tilknyttes land. Statnett er involvert i utredningsarbeider og prosjektutvikling rundt hybride kabelforbindelser.

Kostnader knyttet til **Tariffering og nettavregning** svinger igjennom perioden. Årsaken er valutaendringer i momsoppgjør knyttet til markedsoppgjøret.

Utvikling i drift- og vedlikeholdskostnader hos Systemansvarlig på kostnadsposter

Figur 16 viser utviklingen i drift- og vedlikeholdskostnader hos systemansvarlig og reflekterer at Statnett har gjort store løft innen systemdriften. Kostnadene har økt fra 574 mill. kr til 1 036 mill. kr (80 %) i perioden, og antall ansatte har økt fra 220 i 2020 til 360 i 2024. Det har vært en prisvekst i samme perioden på 19 %. For å gjennomføre de store endringene innenfor systemdriften de siste årene, har det vært behov for både økning i egne ansatte og innleide tjenester (se eget kapittel om kjøp av eksterne tjenester). Statnett har hatt store investeringer i systemansvarlig de siste par årene, som vises i kapittel 5.

Det er usikkerhet knyttet til aktivitetsnivå og kostnadsutvikling fremover. Innenfor balanse- og markedssystemer forventer vi fortsatt økning i kostnadene fremover knyttet til tilknytning til Mari og Picasso, flytbasert markedskopling/RCC og oppgradering av EMS. Innenfor Kommunikasjon og styring er det også ventet økt aktivitet i kommende periode, blant annet som følge av utskifting av E-nett¹². Behovet for videre utvikling og tempo i implementering og omfanget av regulatoriske endringer vil påvirke kostnadene fremover innenfor de fleste områdene i systemansvaret. Endringer i priser, teknologisk utvikling og virkning fra effektiviseringstiltak vil også påvirke kostnadene fremover.



Figur 16 - Utvikling i drifts- og vedlikeholdskostnader på funksjonen systemansvarlig, i millioner kroner¹³.

Fellesfunksjoner: Beskrivelse og utvikling i drift- og vedlikeholdskostnader

Funksjonen omfatter støttefunksjoner som brukes på tvers av hele Statnett. Dette inkluderer:

- Personaladministrasjon
- Finans og juridiske tjenester
- Samfunnskontakt, både nasjonalt og internasjonalt
- Kommunikasjon og organisasjonsutvikling
- Strategiarbeid og eiendomsdrift
- Felles IT-utstyr og – tjenester

¹² E-nett er infrastruktur som brukes til innsamling av data og kommunikasjon med produsenter og andre nettselskap.

¹³ Antall ansatte i figuren er justert for timesalg enten til andre funksjoner eller til investeringer, slik at kostnader og antall ansatte samsvarer.

- Konsernsjef og styret

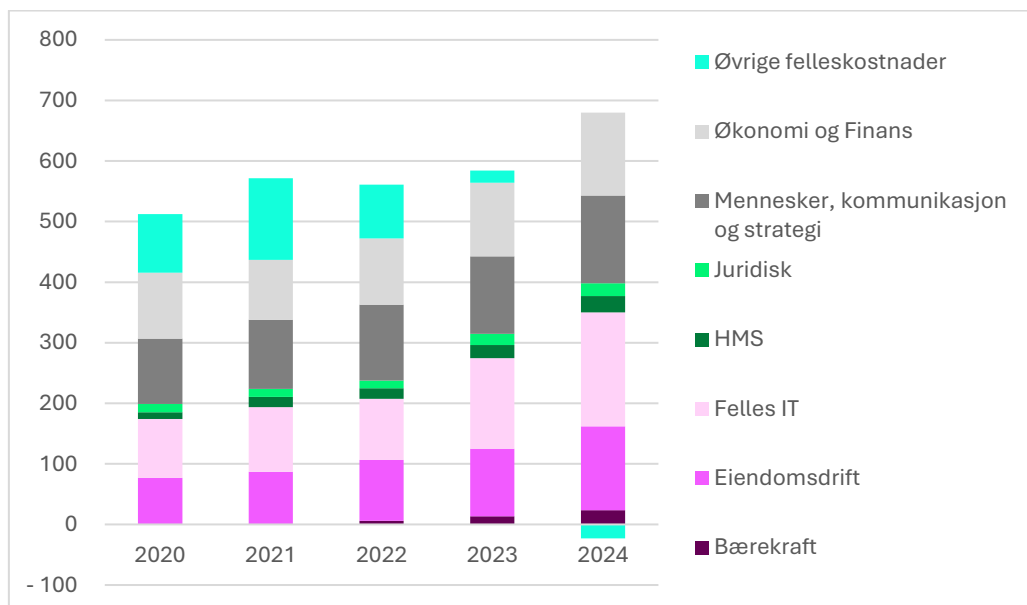
Etter hvert som aktiviteten og antall ansatte øker, vokser behovet for støtte fra fellesfunksjonene. Flere prosjekter i planlegging og bygging krever mer bistand fra disse funksjonene. I tillegg øker aktiviteten innen innovasjon, digitalisering og utvikling av systemer, noe som også gir økt behov for støtte.

Utvikling i drifts- og vedlikeholdskostnader fordelt på oppgaver

Figur 17 viser utvikling i drifts- og vedlikeholdskostnader fordelt på oppgaver.

Bærekraft har økt de siste par årene, og presenteres her som egen oppgave. Dette er i hovedsak knyttet til økte krav knyttet til tiltak og rapportering ift. bærekraft. Det omfatter krav til klimagasskutt, naturpåvirkning, og involvering av berørte grupper. Det er fokus på valg av bærekraftige materialer og løsninger gjennom hele verdikjeden. Kostnadene her er hovedsakelig knyttet til å sikre helhetlig oppfølging av tiltak og rapportering.

Eiendomsdrift har økt fra 77 mill. kr til 138 mill. kr i perioden, som følge av økte utgifter til våre kontorer. I Oslo har vi hatt behov for å leie lokaler på grunn av vekst i antall ansatte. Det forventes at kostnadene knytte til eiendomsdrift øker noe på kort sikt som følge av vekst i antall ansatte.



Figur 17 - Utvikling i drifts- og vedlikeholdskostnader fordelt på oppgaver for fellesfunksjonen, i millioner kroner.

Felles IT-utgifter har økt betydelig i perioden fra 97 mill. kr i 2020 til 188 mill. kr i 2024. Økningen kommer blant annet som følge av økt bemanning og overgang fra kjøp til leasing av utstyr som PC-er, printere og mobiltelefoner. Sistnevnte har medført at kostnader som tidligere ble aktivert som investeringer nå føres som driftskostnader. I tillegg har prisene på lisensbasert programvare økt, og det er innført nye plattformer for virksomhetsstyring og administrative applikasjonstjenester.

Mennesker, kommunikasjon og strategi omfatter utvikling av organisasjon, mennesker og arbeidsmiljø, samt strategi og styring innen personsikkerhet og personvern. I tillegg ivaretas rollen som ansvarlig arbeidsgiver og arbeidet med intern og ekstern kommunikasjon. Aktiviteten innen disse områdene har økt i takt med veksten i organisasjonen.

Økonomi og finans har hatt økt aktivitetsnivå i perioden, særlig etter 2022. Veksten følger av det økte aktivitetsnivået hos netteier og systemansvarlig.

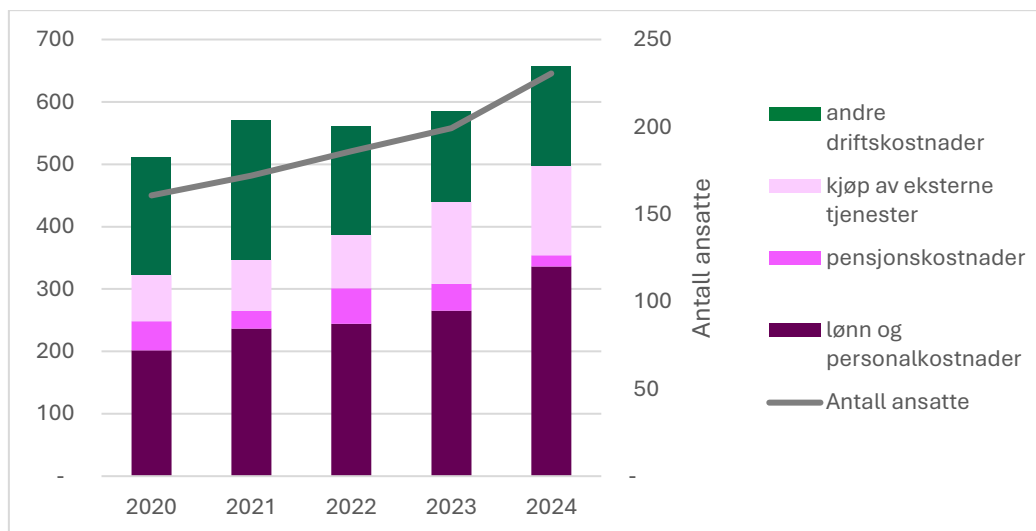
Øvrige felleskostnader inkluderer i hovedsak forsikringer som er ført på konsernnivå og valutagevinst-/tap knyttet til driftsaktiviteter. I 2020 og 2021 ble det meste av forsikringskostnadene bokført på konsernnivå. Disse økte særlig i 2021 som følge av økte forsikringspremier for sjøkabler som kom etter havarier på flere sjøkabelanlegg i 2020. Fra 2022 reduseres øvrige felleskostnader fordi forsikringer knyttet til nettanlegg bokføres mot anleggseier. I 2022 bidrar valutataap til øvrige felleskostnader, mens valutagevinster bidrar til lave øvrige felleskostnader i 2023 og 2024.

Utvikling i drifts- og vedlikeholdskostnader

Figur 18 viser utviklingen i drifts- og vedlikeholdskostnader for fellesfunksjonen. Kostnadene har økt fra 512 mill. kr i 2020 til 657 mill. kr i 2024 (28 %). Det har vært en prisvekst i samme periode på 19 %. Antall ansatte har økt fra 161 til 231. Utviklingen reflekterer at Statnett som organisasjon har gjort store løft og rigger seg for store investeringer fremover. Fellesfunksjonen skal støtte dette og har derfor også vokst.

Veksten er nærmere forklart under punktet om utvikling i drifts- og vedlikeholdskostnader fordelt på oppgaver, over. Innen fellesfunksjoner øker kjøp av eksterne tjenester i perioden hovedsakelig på grunn av overgang fra kjøp til leasing av utstyr som PC-er, printere og mobiltelefoner og økte kantinekostnader. Pensjonskostnadene går ned i 2024, men dette følger av motposter mellom fellesfunksjonen og resten av organisasjonen, og samlet sett så øker pensjonskostnadene fra 2023 til 2024 som vist i figur 6.

Innenfor fellestjenester forventer vi økning i kostnader på kort sikt som følge av fortsatt økt bemanning og aktivitet hos netteier og systemansvarlig. Innenfor bærekraft vil nye krav til integrering av bærekraftsmål i virksomheten og i rapporteringen påvirke kostnadene fremover. Øvrig utvikling for fellestjenester vil blant annet avhenge av aktivitetsnivået i selskapet totalt sett.



Figur 18 Utvikling i drifts- og vedlikeholdskostnader på funksjonen felles, i millioner kroner¹⁴.

¹⁴ Antall ansatte i figuren er justert for timesalg enten til andre funksjoner eller til investeringer, slik at kostnader og antall ansatte samsvarer

6. Utvikling i investeringer

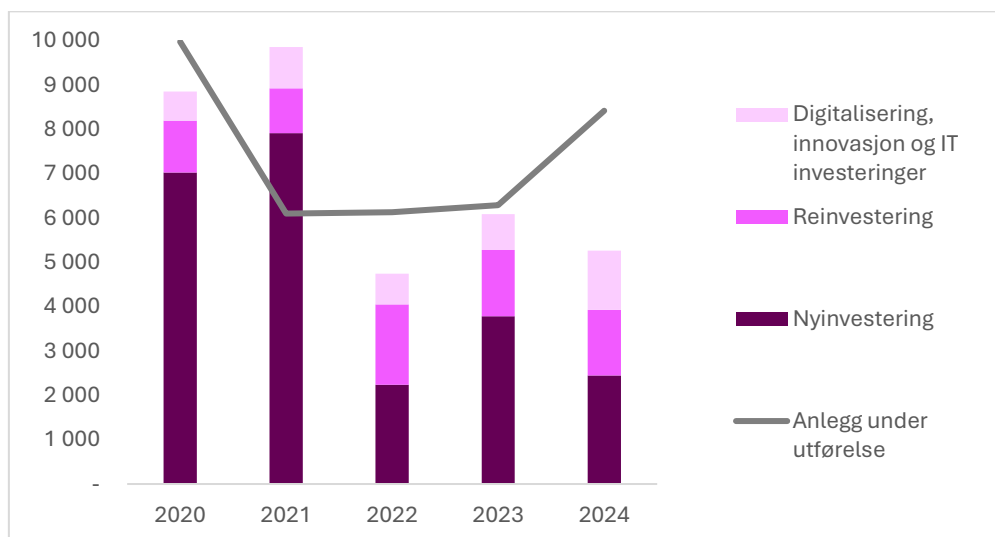
Statnett har i foregående femårsperioden hatt en reduksjon i aktiverte investeringer etter at store investeringer som NSL ble aktivert i starten av perioden. Som beskrevet i foregående kapittel om utvikling i driftskostnader, har Statnett brukt mye av tiden på å bygge opp tidligfase prosjekter og derfor hatt økte driftskostnader. Bare i perioden 2023 til 2024 økte antall aktive investeringsprosjekter fra 160 til 211, og vi har en ytterligere økning til 235 prosjekter etter første halvdel av 2025.

Dette er i tråd med Statnetts strategi om å mer enn doble investeringene det neste tiåret, drevet av samfunnets behov for økt nettkapasitet og fornyelse av et aldrende nett. I enkelte år er det forventet at investeringene kan ligge på mellom 15 og 20 mrd. kr. Vi forventer at investeringsnivået vil stabilisere seg på et høyt nivå i perioden frem mot 2040. Vi ser samtidig at det er knyttet usikkerhet til disse prognosene, både som følge av endringer i behov, løsninger og markedspriser, samt usikkerhet rundt tillatelser og konsesjoner.

Et annet punkt i strategien er å utnytte eksisterende nett og kraftsystem bedre. Dette vil bidra til å redusere behovet for investeringer i nett. Blant annet bruker vi Dynamic Line Rating (DLR) på enkelte strategiske spenn der behovet for kapasitetsøkning er størst. Et annet viktig tiltak er temperaturoppgradering av linjer som øker driftstemperaturen på eksisterende linjer for å øke overføringskapasiteten. Ikke minst legger Statnett ned betydelige ressurser i bedre utnyttelse av kraftnettet gjennom forbedringer i marked- og systemdriften, og vi jobber med bedre prissignaler i tariff og tilknytning på vilkår.

Utvikling i aktiverte investeringer og anlegg under utførelse

Historisk utvikling i aktiverte investeringer for de siste fem årene vises i figur 19, fordelt på ny- og reinvesteringer, digitalisering og innovasjon og andre prosjekter (stort sett kjøp som tilsvarende overtakelse av transmisjonsnett) samt anlegg under utførelse. Aktiveringer skjer når anlegg er klart for bruk. Investeringskostnader omklassifiseres da fra anlegg under utførelse til varige driftsmidler. Anlegget blir fra og med aktivering avskrevet og kommer med i grunnlaget for Statnetts tillatte inntekt.



Figur 19 - Historisk utvikling i aktiverte prosjekter i millioner kroner

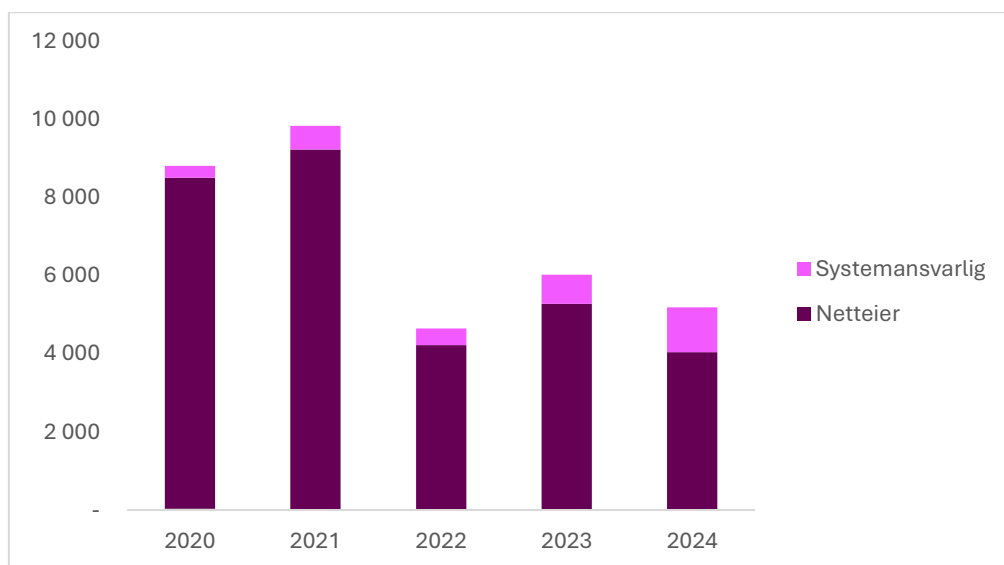
Den største delen av Statnetts aktiverte investeringer i perioden 2020-2024 kommer fra store nyinvesteringer. Over 40 % av alle aktiveringene i perioden kommer fra fire prosjekter: North Sea Link, ny ledning og stasjoner i Balsfjord-Skaidi, stasjon og

kabelanlegg i Lyse-Fagrafjell og stasjon og kabelanlegg i Smestad-Sogn. Mindre reinvesteringer utgjorde 20 % av aktiveringene i perioden.

Etter et par år med høyt aktiveringsnivå i 2020 og 2021, er det relativt lite aktivering i 2022-2024. Vi ser at anlegg under utførelse øker i 2024, fordi investeringsaktiviteten tar seg opp igjen.

Sammenlignet med prognoser for utvikling ved forrige kostnadsrapportering, ligger aktiverte investeringer for 2023 ca. 1 mrd. kr lavere, mens den for 2024 ligger kun 39 mill. kr høyere. 2023 ble lavere enn forventet hovedsakelig på grunn av forsinket idriftsettelse av Hamang stasjon.

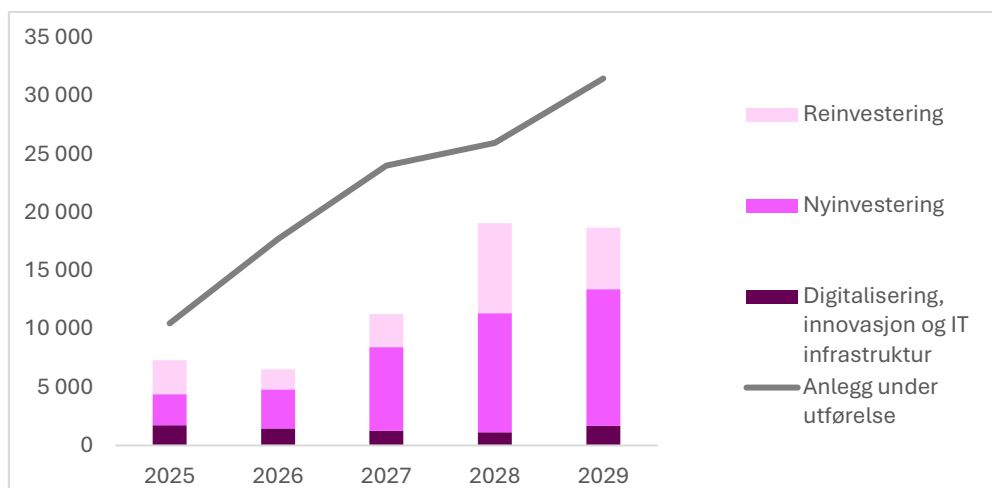
I figur 20 vises de samme tallene som i figur 19, men fordelt etter hvilken funksjon aktiveringene faller under. Brorparten av investeringskostnadene fordeles til netteier. Investeringer innenfor digitalisering, innovasjon og IT tilfaller både netteier og systemansvarlig, men med en hovedvekt på systemansvarlig.



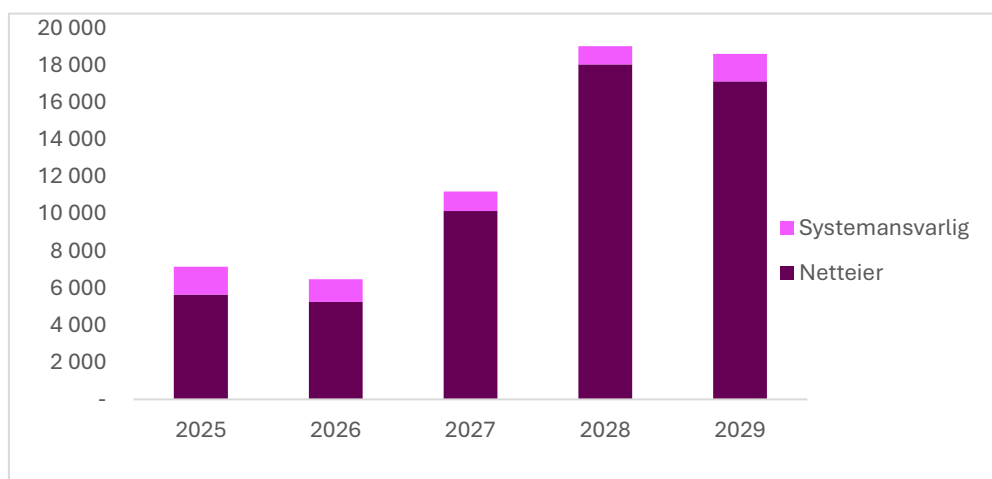
Figur 20 - Historisk utvikling i aktiverte prosjekter fordelt per funksjon i millioner kr

Figur 21 og 22 viser forventet utvikling i aktivering for perioden 2025-2029 for ny- og reinvesteringer, digitalisering/IT infrastruktur og anlegg under utførelse. Også i fremtiden er det de store prosjektene innen ny kapasitet og større fornyelser som bidrar mest til økning i aktivering. I 2028 er reinvesteringer spesielt høy på grunn av planlagt aktivering av Spenningsoppgradering Sogndal-Modalen-Kollsnes og oppgradering av Ulven stasjon. Videre viser figuren stor økning i anlegg under utførelse gjennom hele perioden mot 2029, og estimatene ligger på over 31 mrd. kr i 2029.

Statnett utgir en Systemutviklingsplan annethvert år, der man kan lese mer om investeringsplanene til Statnett. Neste plan publiseres 1. november 2025. Det er usikkerhet knyttet til det samlede investeringsnivå fremover. På kort sikt er det usikkerhet knyttet til konsesjoner og tillatelser, samt vår egen evne til å øke gjennomføringskapasiteten. På lengre sikt vil utvikling i markedspriser, valg av løsning, teknologiutvikling, regulatoriske krav, tidspunkt for gjennomføring og endringer i behov kunne påvirke det samlede investeringsnivået.



Figur 21 - Forventet utvikling i aktiverte investeringer i millioner kroner



Figur 22 - Forventet utvikling i aktiveringer fordelt per funksjon i millioner kroner

Avsluttede investeringsprosjekter over 250 MNOK i 2023 og 2024

I 2023 og 2024 har Statnett avsluttet tre investeringsprosjekter med investeringskostnad over 250 mill. kr. Alle er slutført innenfor eller under kostnadsramme ved beslutning. Se tabell 5 for detaljer. Nedenfor beskrives hvert enkelt prosjekt.

Gjennomgående for alle tre prosjektene var at det var optimalisering av prosjektorganisasjonen og god prosjektstyring som var hovedgrunnen til at prosjektene kom inn innenfor eller under kostnadsrammen.

Tabell 3 - Utvikling i prosjekter fra konsesjonssøkt til avsluttet, i millioner kroner.

Prosjektnavn	Avsluttet	Konsesjonssøkt	Kostnads- estimat ved konsesjons- søknad	Forventings- verdi ved beslutning	Kostnads- ramme bevilget	Slutt- kostnad
Kobbvatnet	26.04.23	mars 2017	315	360	360	312,4
Ny transformatorstasjon						
Hadselfjord – fornyelse av kabelanl.	16.12.24	oktober 2019	260 – 300	315	332	310
Kristiansand Reinvestering 300 kV	15.12.23	mars 2016	Ikke oppgitt	325	356	286,8

Kobbvatnet Ny transformatorstasjon

Statnett mottok opprinnelig konsesjon for omsøkt Kobbelv – Ny transformering i mars 2013. Formålet var å legge til rette for ny småkraft i området og bidra til sikker kraftforsyning. Det viste seg krevende å realisere prosjektet, og det ble derfor besluttet å bygge på et nytt område ca. 2 km nord for Kobbelv stasjon.

Ny konsesjonssøknad ble sendt til NVE i mars 2017 og kostnadsspennet ved søknad var 260 – 315 mill. kr. Ved investeringsbeslutning i november 2017 var kostnadsestimatet økt til 360 mill. kr. I mai 2018 ble oppstart gjennomføring besluttet og kostnadsestimatet satt ned til 328 mill. kr. Omfang omfattet bygging av Kobbvatnet transformatorstasjon med tilhørende ledningsanlegg. Ferdigstilling av anlegget var planlagt til sommeren 2020, men grunnet restriksjoner knyttet til pandemien ble ferdigstilling av prosjektet utsatt med ett år. Prosjektet ble idriftsatt andre kvartal 2021, og utbedring av restpunkter ble utført frem til prosjektet ble lukket i mars 2023. Endelig kostnad for prosjektet var 312 mill. kr noe som var under kostnadsrammen.

Det ble installert en transformator med ytelse 300 MVA og omsetning 420/132 kV, ett utendørs 420 kV koblingsanlegg med fire bryterfelt med dobbel samleskinne, ett utendørs 132kV koblingsanlegg med ett bryterfelt og nødvendig høyspentanlegg, samt bygningsmasse bestående av én transformatorcelle, kontrollhus med grunnflate på ca. 450 m2, lager/garasje med grunnflate på ca. 150 m2, og noen mindre bygninger inne på stasjonsområdet.

Hadselfjord fornyelse av kabelanlegget

Statnett sendte konsesjonssøknad for Hadselfjorden – Fornyelse av 132 kV kabelanlegg i oktober 2019 og mottok konsesjon i januar 2021. Formålet med prosjektet var fornyelse av sjøkablene som hadde overskredet sin levetid på 40 år, øke kapasiteten slik at den kom på nivå med de øvrige anleggsdelene i Lofotringen og ivareta fremtidig forbruksvekst. Kostnadsspennet var ved konsesjonssøknad på 260 – 300 mill. kr. Anleggene ble satt i drift september 2023 og prosjektet ble avsluttet i november 2023. Opprinnelig planlagt overlevering ble utsatt fra november 2022 fordi sjøkabel måtte tas opp på sommerhalvåret grunnet værforhold. Endelig kostnad for prosjektet var 310 mill. kr noe som var litt over estimat ved konsesjon, men innenfor kostnadsrammen på 310 – 332 mill. kr.

Det ble installert to nye undervanns høyspenningskabler over Hadselfjorden fra ilandføring ved Fiskebøl til Melbu stasjon. Hver kabel er 3-leder med ledere i kobber, spenningsnivå på 170 kV (driftsspenning 135 kV) og samlet overføringskapasitet på 240 MW. I tillegg ble det etablert et nytt bryterfelt for kabelanlegget på Melbu. På

Fiskebøl ble det etablert ny kabelendemast, samt at noen master i retning Kvitfossen stasjon ble fornyet grunnet nytt innføringsvern til kabelanlegget (line i toppspir på mastene). Kabelanlegget over Hadsselfjorden fra 1977 ble sanert (både 1,2 km jordkabel på Fiskebøl og ca. 8 km sjøkabel over fjorden). Kabelen ble levert til godkjent mottak og metall gjenvunnet. I tillegg ble ca. 1 km luftledning samt muffehus sanert på Fiskebøl, samt innhold i muffehus sanert på Melbu stasjon.

Kristiansand Reinvestering 300 kV

Statnett søkte om konsesjon for nytt kontrollbygg i Kristiansand transformatorstasjon i mars 2016 og mottok konsesjon i mars 2017. Begrunnelse for søknaden var teknisk tilstand til 300 kV kontrollanlegg og apparatanlegg, som ga en økende feilrate og høy grad av sårbarhet for forsyningssikkerheten. I tillegg kom økt sannsynlighet for reduksjon i kapasitet og økende antall utfall på skagerakkablene. Kostnadsspenningen og kostnadsestimat var ikke oppgitt ved søknad. Ved investeringsbeslutning var kostnadsrammen P (70) på 356 mill. kr og forventet investeringskostnad P (50) 325 mill. kr. Det ble besluttet oppstart gjennomføring i juni 2017 med en planlagt overlevering i juni 2021. I august 2021 ble scopet utvidet grunnet havari av strømtransformator med åpen strømkrets, og 11 strømtrafoer måtte byttes i november 2021. Anleggene ble satt på drift i 2022, og prosjektet ble avsluttet i desember 2023. Endelig kostnad for prosjektet ble 287 mill. kr.

Det ble byttet ut strømtransformatorer i alle 300 kV feltene og installert seksjoneringsbrytere for samleskinnene på 300 kV anlegget. For alle 300 kV felt ble det installert nytt kontrollanlegg og hjelpeanlegg. I tillegg til dette, ble det bygd nytt kontrollhus med tilhørende infrastruktur. Gamle strømtrafoer og gammelt kontrollsystem ble sanert.

Avsluttede investeringsprosjekter under MNOK 250 i 2023 og 2024

I årene 2023 og 2024 ble det avsluttet 10 mindre nettanleggsprosjekter, med forventet investeringskostnad under 250 mill. kr. Prosjektene varierer i størrelsesorden fra 35 mill. kr. til 129 mill. kr. Samlet forventningsverdi for prosjektene var 720 mill. kr. Samlet kostnad ble 780 mill. kr. Felles for prosjektene er at alle ble påvirket av covid enten gjennom høyere kostnad, forsinket fremdrift eller begge deler. Prosjektene har vært en kombinasjon av stasjons- og ledningsprosjekter.

Kostnadsutviklingen fra investeringsbeslutning til endelig sluttkostnad viser en netto samlet kostnadsøkning på 8 %, tilsvarende 60 mill. kr. Kostnadsøkningen kom hovedsakelig som følge av covid-restriksjoner.

Mindre reinvesteringsprosjekter

I 2023 og 2024 ble det aktivert henholdsvis 371 og 367 mill. kr. Forventet aktivering for de samme årene var 459 og 504 mill. kr. Aktiveringene var under forventningene i begge år. Viktigste forklaring til dette er at det ble gjennomført færre prosjekter enn forventet, at noen behov er pakket inn i andre større investeringsprosjekter, samt at en del prosjekter ble gjennomført med mindre omfang og/eller lavere kostnad enn antatt.

IKT-investeringer med forventet kostnad under 250 mill. kr

I 2023 og 2024 ble det aktivert henholdsvis 386 og 397 mill. kr. Forventet aktivering for disse prosjektene var henholdsvis 484 og 363 mill. kr i de samme årene. Avvik fra forventning skyldes forskyvninger i tid fordi det har tatt lengre tid enn forventet å utvikle noen løsninger, og at kostnadene har blitt lavere enn forventet fordi vi har valgt å videreutvikle eksisterende systemer istedenfor utskifting.

Administrative investeringer med forventet kostnad under 250 mill. kr

I 2024 ble det aktivert 229 mill. kr knyttet til rehabilitering av administrasjonsbygg på Sunndalsøra. Forventet aktivering for denne investeringen var 235 mill. kr.

Effektiviseringstiltak for investeringer

Statnett har flere tiltak rettet mot effektivisering. I kapittel 3 beskriver vi vårt effektiviseringsprogram SPIRE. Nedenfor redegjør vi nærmere om teknologistandardisering.

Statnett arbeider målrettet med teknologistandardisering for å redusere tidsbruk og kostnader i prosjektutviklingen. Standardiserte løsninger gir økt forutsigbarhet for leverandørmarkedet og muliggjør porteføljebaserte anskaffelser.

Standardisering er også viktig for beredskap, gjenopprettingsevne og effektivt vedlikehold. Vi bygger nå nettanlegg med digitale modeller og ferdigprosjekterte byggeklosser, som gir mulighet for programbasert anskaffelse og langsiktige avtaler for nøkkelkomponenter med lang leveringstid.

Ved å oversette områdenes planer til konkrete komponenter og tjenester, skaper vi synlighet i leverandørmarkedet og sikrer kapasitet over tid. Dette gir oss mulighet til å se større geografiske områder i sammenheng og gjennomføre mer langsiktige og volumbaserte anskaffelser.

Vedlegg 1 Beskrivelse av kostnadspostene i kapittel 1

Kostnader til kapitalbinding: Kostnad for kapitalbinding beregnes ved at referanserenten i den økonomiske reguleringen av nettselskap i Norge (NVE-renten) multipliseres med bokført nettkapital fra to år tilbake med et tillegg på 1 % for arbeidskapital. Tillatt inntekt inkluderer et tillegg som fjerner effekten av tidsetterslepet. Det innebærer i praksis at Statnett, ved 100 % effektivitet, kompenseres for kapitalbinding fra det året anleggene er klare for drift.

Avskrivninger: Avskrivninger av nettkapital fra to år tilbake inngår i inntektsrammegrunnlaget, men tillatt inntekt inkluderer et tillegg som innebærer at avskrivninger godtgjøres i samme år som de oppstår.

Eiendomsskatt: Statnetts nettanlegg og bygg er gjenstand for eiendomsskatt, som inngår i tillatt inntekt uten tidsetterslep.

Tillatt inntekt for NordLink: Denne posten inkluderer mellomlandsforbindelsen til Tyskland ettersom eierskapet av NordLink ligger i et datterselskap, som ble aktivert i 2019.

Nettapskostnader: Kostnader knyttet til dekning av nettap (også kalt overføringstap) settes ut fra volumet fra to år tilbake, og en referansepris for kraft som er beregnet ut fra årets kraftpris og forbruksmønster.

Transittkostnader: Den europeiske transittordningen (ITC) går ut på at TSOer i randsoner betaler en kompensasjon til TSOer i land som kraften flyter gjennom (gjennomstrømsland), siden dette tar opp kapasitet i deres nett. Som eier av nett i en randsoner betaler Statnett årlig transittkostnader, som inngår i tillatt inntekt som et tillegg.

Systemdriftskostnader: Systemdriftskostnader er knyttet til Statnetts ansvar for å opprettholde momentan balanse i kraftsystemet og for å sikre tilfredsstillende leveringskvalitet. Kostnadene består hovedsakelig av kjøp av reserver og reguleringstjenester. Fra og med 2020 inngår systemdriftskostnadene med to års tidsetterslep.

Driftskostnader, lønns-, personal- og pensjonskostnader og FoU-kostnader: Driftskostnader inngår med to års etterslep i tillatt inntekt, justert for prisvekst. Denne posten omfatter drifts- og vedlikeholdskostnader knyttet til Statnetts monopolvirksomhet, men er eksklusive avskrivninger, eiendomsskatt, nettap, systemdriftskostnader og transittkostnader da disse inngår i Statnetts tillatte inntekt i særskilte poster. Se kapittel 1.6 for mer informasjon om driftskostnader.

FoU-kostnader i NVE-godkjente prosjekter er også en egen post ved beregning av Statnetts tillatte inntekt. Kostnadene inngår som tillegg til inntektsramme samme år som de oppstår. NVE-godkjente FoU-kostnader utgjør en liten andel av Statnetts tillatte inntekt, og er lagt sammen med driftskostnader i figur 1.

Effektivitetsjustering: RME har med virkning fra 2021 innført en egen effektivitetsjustering av Statnetts tillatte inntekt for å gi Statnett insentiver til å være kostnadseffektiv. Justeringen baseres på en analyse der Statnetts kostnader i nettvirksomheten sammenlignes med sitt historiske kostnadsnivå, hensyntatt utvikling i størrelsen på anleggsmassen. I tillegg justeres inntektsrammen for et generelt produktivitetskrav på 2 % i forhold til det historiske kostnadsnivå (0,3 % i året). Systemansvaret er tilsvarende regulert via produktivitetskrav på 0,3 % i året.

Vedlegg 2: Beskrivelse av Statnetts organisasjon

Kort forklaring av områdene.

Forretningsområdene. Her ligger det formelle ansvaret for kjerneoppgavene:

- Systemdrift og marked har ansvar for å utvikle, planlegge og gjennomføre driften av kraftsystemet og ivareta systemansvaret i kraftsystemet.
- Prosjektutvikling og utbygging har ansvar for å planlegge, prosjektere og bygge Statnetts anlegg og digitale infrastruktur, herunder utvikle Statnetts roller til havs.
- Anleggsdrift og beredskap har ansvar for å drifte Statnetts anlegg og ivareta konsernansvaret for sikkerhet og beredskap, herunder digital sikkerhet.

Støtteområder. Dette er fagmiljøer med spisset kompetanse som støtter forretningsområdene med tjenester og løsninger på tvers av organisasjonen:

- Teknologi og innovasjon har ansvar for å støtte Statnett med FoU og innovasjon, teknologiutvikling og innføring av fysiske og digitale løsninger, drift og forvaltning av digitale løsninger samt innkjøpt og leverandørstyring.
- Kraftsystem og kunder har ansvar for Statnetts kunder, tilknytning og markedsoppgjør og ansvar for kraftsystemplanlegging og støtter forretningsområdene med analyser av kraftsystem, marked og samfunnsøkonomi.

Stabsområder. Dette er strategiske og administrative funksjoner, som sikrer styring, utvikling og etterlevelse i hele konsernet:

- Økonomi og finans har ansvar for økonomisk styring, rapportering og kontroll, helhetlig risikostyring og etterlevelse, likviditetsstyring og finansiering samt juridiske tjenester.
- Mennesker og bærekraft har overordnet ansvar for å utvikle organisasjon, mennesker og arbeidsmiljø, sørge for at vi er en ansvarlig arbeidsgiver, og strategi og styring på bærekraft, personsikkerhet og personvern.
- Strategi, Kommunikasjon og Rammebetingelser er organisert sammen med Konsernsjefens kontor.