

**NVE - Statskraftverkene:**

**IDÉGRUNNLAG - MÅLSETTING -  
OPPGAVER - STRATEGIER**

**NORGES  
VASSDRAGS- OG ELEKTRISITETSVESEN  
BIBLIOTEK**



**NORGES VASSDRAGS- OG ELEKTRISITETSVESEN**

621.241.0  
6500.2  
21

Utdrag av Statskraftverkernes langtidsplan.

Layout og trykk:

Hustrykkeriet ved NVE - Statskraftverkene.

Oslo, november 1978. (2.500).

**STRATEGISK PLAN**  
**for**  
**Direktoratet for Statskraftverkene**  
**i Norges vassdrags- og elektrisitetsvesen**  
**her kalt Statskraftverkene**

## INNHOLD

	Side
Idégrunnlag	5
Målsetting og oppgaver	6
Strategi vis-a-vis myndigheter, styringsverk og samfunn	7
Strategi for personalpolitikk, organisasjon og administrasjon	8
Strategi for økonomi	9
Strategi for produkter og tjenester	9
Strategi for planlegging og utbygging	10
Strategi for drift av kraftverk og overføringsnett	11
Strategi for "Produsere selv eller kjøpe"	11
Strategi for marked for kraft og andre tjenester	12
Strategi for teknologisk utvikling	13

## 1. IDÉGRUNNLAG

- Statskraftverkernes idégrunnlag og eksistensberettigelse bygger på at Stortinget, via et statlig, praktisk utførende organ innen kraftforsyningen ønsker å kunne øve en direkte innflytelse på planlegging, utbygging, drift, samkjøring og prisutvikling vedrørende elektrisk kraft.
- Statskraftverkene skal innenfor rammen av myndighetenes retningslinjer delta i bygging og drift av produksjons- og overføringsanlegg for elektrisk kraft, samt arbeide for en optimal kraftforsyning. Utbygging og prisfastsettelse skal skje etter samfunnsøkonomiske kriterier. Utbygging og drift skal utføres til lavest mulig totale kostnader under hensyn til kvalitet, sikkerhet og bedriftsøkonomisk sunne prinsipper.
- Statskraftverkene skal med sine stamledninger legge forholdene til rette for kraftoverføring innenlands og forestå kraftutveksling med andre land.
- Statskraftverkene skal ut fra sin brede, faglige ekspertise, og som myndighetenes utøvende organ, yte service og bistand til andre kraftselskaper, samt støtte norsk forskning og industri gjennom oppdrag, utveksling av fagkunnskaper og andre samarbeidstiltak.
- Statskraftverkene bør i samarbeid med andre norske interesser gjøre sin ekspertise tilgjengelig for utviklingsland.

## 2. MÅLSETTING OG OPPGAVER

- Statskraftverkene skal delta i planleggingen av landets kraftutbygging.
- Med utgangspunkt i myndighetenes vedtak og planer skal Statskraftverkene forestå prosjektering, bygging og drift av vannkraftverk, varmekraftverk, derav samtlige kjernekraftverk og det primære overføringsnett.
- Statskraftverkene skal framskaffe elektrisk kraft engros på gunstigste måte – kostnader, leveringssikkerhet, miljø og andre forhold tatt i betraktning.
- Statskraftverkene skal selge/kjøre elektrisk kraft engros til/av andre kraftselskaper og storindustri. Herunder skal det sørges for at kraftprisene blir i samsvar med vedtatt energipolitikk.
- Statskraftverkene skal forestå all eksport og import av elektrisk kraft, med mindre annet blir bestemt eller godkjent av Stortinget.
- Statskraftverkene skal opprettholde en bred, faglig ekspertise som er tilstrekkelig til å utføre de pålagte og forventede oppgaver. Dette innebærer en kontinuerlig utvikling av administrativ og teknisk ekspertise, organisasjonsmiljø og personalpolitikk.
- Statskraftverkene skal medvirke til en aktiv personalpolitikk som gir tilfredshet i arbeidet, god korpsånd og produktivitet.
- Statskraftverkene skal i utstrakt grad samarbeide med industrien og forskningsinstitusjonene.
- Statskraftverkene skal i nødvendig utstrekning informere om sin virksomhet og sine planer.
- Statskraftverkene skal stille sin spesialekspertise til disposisjon for landets kraftforsyning, samt for norsk industri og forskning.
- Statskraftverkene skal delta i arbeidet for å ivareta landets interesser i det internasjonale samarbeide vedrørende elektrisitetsforsyningen.

### 3. STRATEGI VIS-A-VIS MYNDIGHETER, STYRINGSVERK OG SAMFUNN

- 3.1 Det er det samlede *norske samfunn* som for oss må stå i sentrum og betraktes som vår oppdragsgiver. Innenfor rammen av våre forutsetninger og vår myndighet, må service i enhver form gjennomsyre alle ledd i vår organisasjon. Vår monopol- og/eller maktstilling gjør det ekstra nødvendig å huske dette.
- Ved våre handlinger og avgjørelser må vi ta sikte på det som gagnar helheten. Service overfor enkelte må ikke føre til særfordeler på vår bedrifts eller andres bekostning. Samfunnet er best tjent med at vi, i den offentlige debatt og ved ivaretagelse av våre bedriftsinteresser, klart framholder det vi ut fra vår faglige bakgrunn mener er riktig.
- 3.2 Overfor *lokalsamfunnet* skal vi beflitte oss på samarbeide så langt det er rimelig og rasjonelt. Våre anlegg stiller ofte kommuner, bygder og enkeltpersoner overfor nye problemer og uvante situasjoner. Vi skal, så langt gjørlig, hjelpe dem og bl.a. påse at de tiltak vi setter i verk kombineres med distriktets interesser uten at det fører til vesentlige kostnader for bedriften utover full erstatning for skader og ulemper.
- 3.3 Vi skal i forholdet til *overordnet myndighet*, dvs. hovedstyret, departementer og regjering, tilstrebe samarbeid, gjensidig fortrolighet og tillit. Dette er nødvendig for at vi skal bli tildelt den delegering og det ansvar som er en forutsetning for at vi skal fylle vår oppgave.
- Den primære forutsetning for tillit er faglig styrke og gode resultater av vår virksomhet.
- 3.4 Også overfor *kontrollerende myndigheter*, som f.eks. revisjon, skattemyndigheter, sivillforsvar, arbeidstilsyn, konsesjonsmyndigheter osv., må vi opparbeide tillit og faglig respekt, samt markere elektrisitetsforsyningsinteresser.
- 3.5 Sammen med *tjenesteytende myndigheter*, som f.eks. NSB, Vegvesenet, NGO (Geografisk oppmåling), organer for alle typer samfunnsplanlegging osv., må vi arbeide for et optimalt resultat ledet av samfunnets overordnede interesser. De enkelte myndigheters kunnskaper og forutsetninger bør utnyttes og dobbeltarbeid unngås.
- 3.6 Overfor eventuelle *overnasjonale myndigheter* skal vi bistå våre egne overordnede myndigheter med å ivareta Norges interesser i den grad det er mulig innenfor den filosofi og de regler som gjelder.

#### Samarbeidsformer

I alt vårt samarbeid med andre skal vi tilstrebe så enkle, ubyråkratiske samarbeidsformer som mulig. Dette gjelder også såvel over- som sideordnede offentlige myndigheter. Vi skal arbeide for utstrakt delegering i alle ledd og søke å fjerne alle unødige ledd i saksbehandlingen og kontakten med av-

gjørende myndigheter. Gjennom massemedia og overfor myndigheter og næringslivets organisasjoner skal vi drive saklig, aktiv informasjon for å øke forståelsen og interessen for vårt arbeid.

#### **4. STRATEGI FOR PERSONALPOLITIKK, ORGANISASJON OG ADMINISTRASJON**

- 4.1 Vårt virke er basert på og avhengig av et høyt kunnskapsnivå på mange felter, som f.eks. teknikk, økonomi, administrasjon, jus. Personalets kvalifikasjoner er av avgjørende betydning for resultatene av vår virksomhet. Vi skal tilstrebe et personale med høyt faglig nivå, god trivsel og arbeidsmoral og med interesse og respekt for etatens virksomhet.
- 4.2 Vi ønsker å stimulere til ekstra dyktighet og innsats ved tilrettelegging av arbeidssituasjonen og gjennom lønns-, ansettelses- og opprykkspolitikken. Vi skal på disse felter arbeide for en politikk som gir tilfredsstillende muligheter for en slik stimulering.
- 4.3 Mellom medarbeidere på alle trinn, andre organer i og utenfor etaten, ansattes faglige organisasjoner, tillitsmenn og øvrige representanter skal vi tilstrebe tillit, respekt og lojalitet. Vi skal arbeide for god korpssånd. Den enkelte skal føle sin plass i helheten og se sin betydning for våre resultater.
- 4.4. Personalet på alle trinn skal gis arbeidsoppgaver, ansvar og myndighet etter sine forutsetninger, og innenfor rammen av arbeidsoppgavene få anledning til personlig og faglig utvikling.
- 4.5 Lederfunksjonen er av særlig betydning for miljø og arbeidsresultater. Vi skal legge sterk vekt på å etablere kvalifisert lederskap.
- 4.6 Ansattes sikkerhet og helse skal tas vare på gjennom systematiske verne- og helsetiltak. Vi skal gjennom velferdstiltak bidra til trivsel, helse og samhörighet.
- 4.7 Resultatet og nytten av den enkeltes arbeidsinnsats avhenger i sterk grad av hvorledes vi organiserer vår totale virksomhet. Vi skal etablere organisasjonsformer som gir klare ansvars- og myndighetsforhold, naturlige kompetanseområder og hvor vi fremmer en enkel arbeidsgang. Organisasjonsformene skal ikke være fastlåst, men til enhver tid tilpasses arbeidsoppgaver og behov. Vi skal etablere arbeidsgrupper og prosjektledelse på tvers av linjeorganisasjonen der forholdene ligger til rette for det.
- 4.8 Vi skal gå inn for en sterk grad av delegering av avgjørelser, ansvar og arbeidsoppgaver til avdelinger, kontorer, etablerte grupper, samt enkeltpersoner. Delegeringen skal skje innenfor de krav vi må stille til effektiv og forsvarlig saksbehandling.



## 5. STRATEGI FOR ØKONOMI

- 5.1 Vi skal med sikte på en riktig utnyttelse av ressursene følge samfunnsmessige kriterier i vår virksomhet. Nye investeringer skal skje under hensyn til langtidsgrensekostnader og en samfunnsmessig riktig kalkulasjonsrente.
- 5.2 Selv om den samfunnsmessige overordnede målsetting i enkelte tilfeller hindrer anvendelse av rene bedriftsøkonomiske kriterier, skal det legges vekt på å løse oppgavene til lavest mulig kostnader, utvikle effektivitetsmål og opparbeide kvalitets- og kostnadsbevissthet i alle ledd.
- 5.3 Ved pålegg fra myndighetene om å gjennomføre oppgaver som åpenbart ikke fyller kravene til en rimelig, økonomisk avkastning, skal det føres særlig kontroll med de økonomiske virkningene for Statskraftverkene.
- 5.4 Kraftutveksling med utlandet skal ta sikte på å maksimalisere det økonomiske utbyttet for samfunnet.

## 6. STRATEGI FOR PRODUKTER OG TJENESTER

Våre hovedprodukter er:

- 6.1 Elektrisk effekt og energi.

Våre sentrale tjenester er:

- 6.2 Overføring og fordeling av elektrisk kraft til sentrale steder over hele landet, samt transformering ned til mellomspenning (45 – 132 kV) på de samme steder.
- 6.3 Generalplanlegging av vannkraftkomplekser, av varmekraftverker og det primære overføringsnett.
- 6.4 Deltagelse i andre og evt. nye former for fremstilling av elektrisk kraft i større omfang.
- 6.5 Bygnings-, elektro-, varme- og maskinteknisk planlegging og prosjektering, for enkelte disipliner også detaljprosjektering av foran nevnte typer anlegg.
- 6.6 Prosjektledelse med særlig kompetanse på gjennomføring av kraftutbygningsoppgaver.
- 6.7 Bygningsteknisk anleggsdrift.
- 6.8 Planlegging og utførelse av teknisk vedlikehold og drift av de samme typer anlegg.
- 6.9 Kraftdisponering.

## 7. STRATEGI FOR PLANLEGGING OG UTBYGGING

- 7.1 Vi får ansvaret for planlegging og bygging av landets primære overføringsnett og ledningsforbindelser til utlandet. Framføring av ledninger og plassering av understasjoner blir et stadig større problem. Vi skal legge vekt på langsiktige planer slik at de kan innarbeides i region- og reguleringsplaner fylker og kommuner arbeider med.
- 7.2 Vannkraft vil fortsatt være basis for nye produksjonsanlegg for elektrisk kraft. Det er av største betydning at den gjenværende del av økonomisk utbyggbar vannkraft som blir tillatt utnyttet, blir planlagt og utbygd med sikte på maksimal nytte for hele det nåværende og framtidige kraftproduksjonssystem. Vannkraftens fortrinn ved samkjøring med varmekraftverk må tas vare på.  
Den oppgave som herved følger; generalplanlegging av samtlige gjenværende større vannkraftsystemer, blir en hovedoppgave for oss. Vi skal ved denne oppgave se bort fra hvem som eier hva.  
Prosjektene kan deretter bli realisert enten som rene statskraftverk eller ved at flere interessenter går sammen om et prosjekt. Om vi skal planlegge og bygge anlegg hvor det er flere eiere, vil vi arbeide for å få eneansvaret for planlegging, bygging, drift og vedlikehold.
- 7.3 Etter anslagsvis 1985 – 1990 vil vannkraftutbyggingen bli redusert i forhold til 1960 – 1980 nivå. Det vil dog selv etter 1990 være en betydelig aktivitet i forbindelse med ombyggings-, supplements- og vedlikeholdsarbeider. Vannkraftekspertisen skal og må derfor opprettholdes.
- 7.4 Varmekraft vil gradvis forskyve tyngden av vår virksomhet mot nye fagområder. Det er realistisk å regne med idriftsettelse av varmekraftverk i 1980-årene. Vi regner med å få eneansvaret for eventuell kjernekraftutbygging.  
Ved prosjektering og planlegging vil vi gå forsiktig fram ved at vi velger kjente og mest mulig utprøvde løsninger. Vi vil vurdere mulighetene for også å bygge denne type kraftverk i fjell.
- 7.5 Hvis gass fra Nordsjøen økonomisk lar seg utnytte til elektrisk kraftproduksjon, skal vi engasjere oss i å studere mulighetene for slik anvendelse av gass og være forberedt på evt. å bli ansvarlig for bygging av gassfyrte kraftverk.
- 7.6 Vi skal aktivt følge og støtte opp om utviklingen av evt. nye typer kraftverk.

## 8. STRATEGI FOR DRIFT AV KRAFTVERK OG OVERFØRINGSNETT

- 8.1 Normalt skal vi selv forestå drift, vedlikehold og forvaltning av Statens kraftforsyningsanlegg. Dog skal vi sette bort slike oppgaver, i samarbeid med lokal kraftforsyning, når dette innebærer en rasjonalisering totalt sett. Av samme grunn skal vi kunne påta oss å løse tilsvarende oppgaver for andre.
- 8.2 Ved organisering av driftsoppgavene skal kravet til driftssikkerhet og effektivitet ivaretas ved at myndighet og ansvar søkes konsentrert, og da til de instanser oppgavene ligger best til rette for. Det fører bl.a. til at overvåking og koplingsmyndighet for det primære overføringsnett i størst mulig utstrekning vil stå direkte under vår ledelse og kontroll.
- 8.3 For å oppfylle kravet om lavest mulig driftskostnad kombinert med en tilstrekkelig leveringssikkerhet skal vi tilstrebe
- en høy driftssikkerhet gjennom forebyggende vedlikehold, reparasjonsberedskap, driftsplanlegging og bruk av moderne systemteknikk.
  - en god personalsikkerhet gjennom klare manøvringsprosedyrer, instruksjoner og andre sikkerhetstiltak.
  - en opplæring og trening av driftspersonalet tilpasset kravene til drifts- og personalsikkerheten.
  - samling av driftserfaringer og bearbeiding av disse bl.a. som grunnlag for utforming av nye anlegg.

## 9. STRATEGI FOR «PRODUSERE SELV ELLER KJØPE»

- 9.1 Vi skal, under hensynet til kvalitetskrav og betydningen av å opprettholde egen kompetanse på sentrale fagområder, søke å løse våre oppgaver til lavest mulige kostnader. Det skal herunder legges vekt på å ha en løpende vurdering av om oppgavene best (kvalitet, tid og økonomi) løses i egen regi eller ved utnyttelse av andre offentlige myndigheter, kraftforsyningsorganisasjoner, institutter, konsulenter og entreprenører.
- 9.2 Vi skal konsentrere egen virksomhet om sentrale fagområder av høy vanskelighetsgrad, dog ikke på spesialområder som kan dekkes like godt av andre. Vi skal selv lede gjennomføringen av de enkelte prosjekter og vi skal føre effektiv kontroll med kvalitet, kostnader og terminplaner. Vi skal søke å utnytte fordelene ved kontinuerlig stordrift.
- 9.3 Permanent elektro- og maskinteknisk utstyr til alle typer kraftforsyningsanlegg blir levert ferdig montert av industrien. Ved bygging av ledninger monterer vi master, liner m.v. selv.

- 9.4 Vi skal sikte på mest mulig jevn sysselsetting av egne ansatte og unngå oppbygging av egne styrker for løsning av toppbelastningsoppgaver.
- 9.5 Fra tid til annen skal vi sette bort til andre arbeidsoppgaver vi har funnet det riktig og normalt å gjøre selv. Dette for å ha kontroll på vår egen vurdering av vår konkurransesituasjon.
- 9.6 Om vi blir pålagt å utføre enkelte arbeider i egen regi ut fra hensyn til sosial sysselsetting, skal vi, om denne virksomhet strider mot strategiene nevnt foran, i budsjettframleggene spesielt redegjøre for ekstrakostnadene ved dette.
- 9.7 Drift av de ferdige kraftforsyningsanlegg, jfr. pkt. 8.1 under «Strategi for drift».

## **10. STRATEGI FOR MARKED FOR KRAFT OG ANDRE TJENESTER**

- 10.1 Vi er engrosleverandør av elektrisk kraft til alminnelig forsyning og storindustri. Behov innen alminnelig forsyning har prioritet. Overordnet myndighet tar stilling til prioriteringen for langsiktige kontrakter til storindustrien.  
For å medvirke til en riktig administrativ utvikling av elektrisitetsforsyningen skal vi, i forståelse med Elektrisitetsdirektoratet, søke å avgrense vår innenlandske kundekrets til å omfatte større enheter.
- 10.2 Vi skal foreta oppkjøp av fastkraft, energi og/eller effekt, i den grad en kanalisering gjennom Statskraftverkene under hensyntagen til forretningsmessige prinsipper, ansees samfunnsmessig rasjonell. Den kraft som således kjøpes inn bør ha varighet og sikkerhet som klart skiller den fra tilfeldig kraft.
- 10.3 Vi skal delta aktivt i det åpne marked for kjøp og salg av tilfeldig kraft på grunnlag av egne aktuelle kraftverdier beregnet etter korttidsgrensekostnader.
- 10.4 Vi skal gjennom vår produksjonsplanlegging medvirke til at landets samlede produksjons- og leveringsevne utnyttes optimalt. Hensiktsmessige avtaler om koordinert produksjonsplanlegging med andre kraftselskaper eller organer søkes opprettet.
- 10.5 Vi skal forestå all import og eksport av kraft. Vi skal herunder bidra til å øke såvel egne som andre kraftselskapers produksjonsmuligheter og leveringsevne.  
Det forutsettes et kontinuerlig samarbeide med de land som omfattes av kraftutvekslingen for i fellesskap å ta hånd om tekniske og økonomiske problemer i de sammenkoblede nett.

- 10.6 Vi vil i samarbeid med brukerne utforme hensiktsmessige regler for overføring av fremmedkraft på Statens overføringsanlegg. Under hensyntagen til kostnadsriktig overføringstariffer utformes reglene slik at landets samlede produksjonsapparat blir utnyttet optimalt.
- 10.7 Der forholdene ligger særlig tilrette for utnyttelse av spesiell ekspertise, eller for å utnytte ledige ressurser, er markedet for vår anleggsvirksomhet den offentlige sektor. Anleggsekspertise på spesialfelter skal også kunne tilbys andre lands kraftforsyningsorganisasjoner.
- 10.8 Markedet for vår tungtransportvirksomhet, som har transport av tungt kraftproduksjonsutstyr som spesialitet, er Norden og Nordsjølandene. Dog skal norsk elektrisitetsforsyning ha prioritet.
- 10.9 Vår ekspertise og vårt erfaringsmateriale gjøres tilgjengelig for andre, spesielt for utviklingslandene.

## 11. STRATEGI FOR TEKNOLOGISK UTVIKLING

- 11.1 Vi skal med vår sentrale plass i kraftforsyningen føle et særlig ansvar for fremadrettet teknologisk utvikling både når det gjelder faglig ekspertise og utvikling av nye metoder og bedre materiell.
- 11.2 Den teknologiske ekspertise skal utvikles i samband med
- generalplanlegging av det primære overføringssystem, av vannkraft og varmekraftprosjekter.
  - elektroteknisk planlegging med vekt på å kunne forestå planlegging og utbygging av driftssentraler og styringssystemer for alle typer kraftforsyningsanlegg med utnyttelse av moderne automatikk, fjernkontroll og prosessregnearlegg.
  - planlegging av overføringsanlegg med vekt på prosjekterings-teknikker og materialteknologi samt metoder for konstruksjon, transport og installasjon av kraftledninger.
  - bygningsteknisk detaljprosjektering i den utstrekning det er fornuftig også på varmekraft.
  - anleggsdrift med vekt på utvikling av fjell- og masseforflyttingsarbeider.
  - den tekniske og økonomiske drift samt driftsforvaltning og metoder for optimal utnyttelse av de tekniske anlegg og kraftproduksjonen.
  - EDB og andre moderne hjelpemidler for bruk ved samtlige av våre virkefelt.

- 11.3 Våre muligheter til å påta oss risikobetonte prosjekter skal utnytted ved at vi søker samarbeid med andre selskaper og organisasjoner, forskningsinstitutter og industrien for å utvikle nye metoder og bedre utstyr. Forsknings- og utviklingskontrakter skal benyttes bl.a. for å utvikle konkurransedyktig norsk industri. Vår omfattende erfaring fra drift og anlegg skal komme disse utviklingsarbeider til gode.

