

Styrekurs del 1

Mandag 12. oktober 2020 kl. 17.00 – 20.00

Arild Stana, KS-Konsulent as

Telefon 95 74 26 07
Arild.stana@ks.no



KS KONSULENT

Program

Selskapsorganisering av kommunale tjenester
– en gjennomgang av ulike selskapsformer

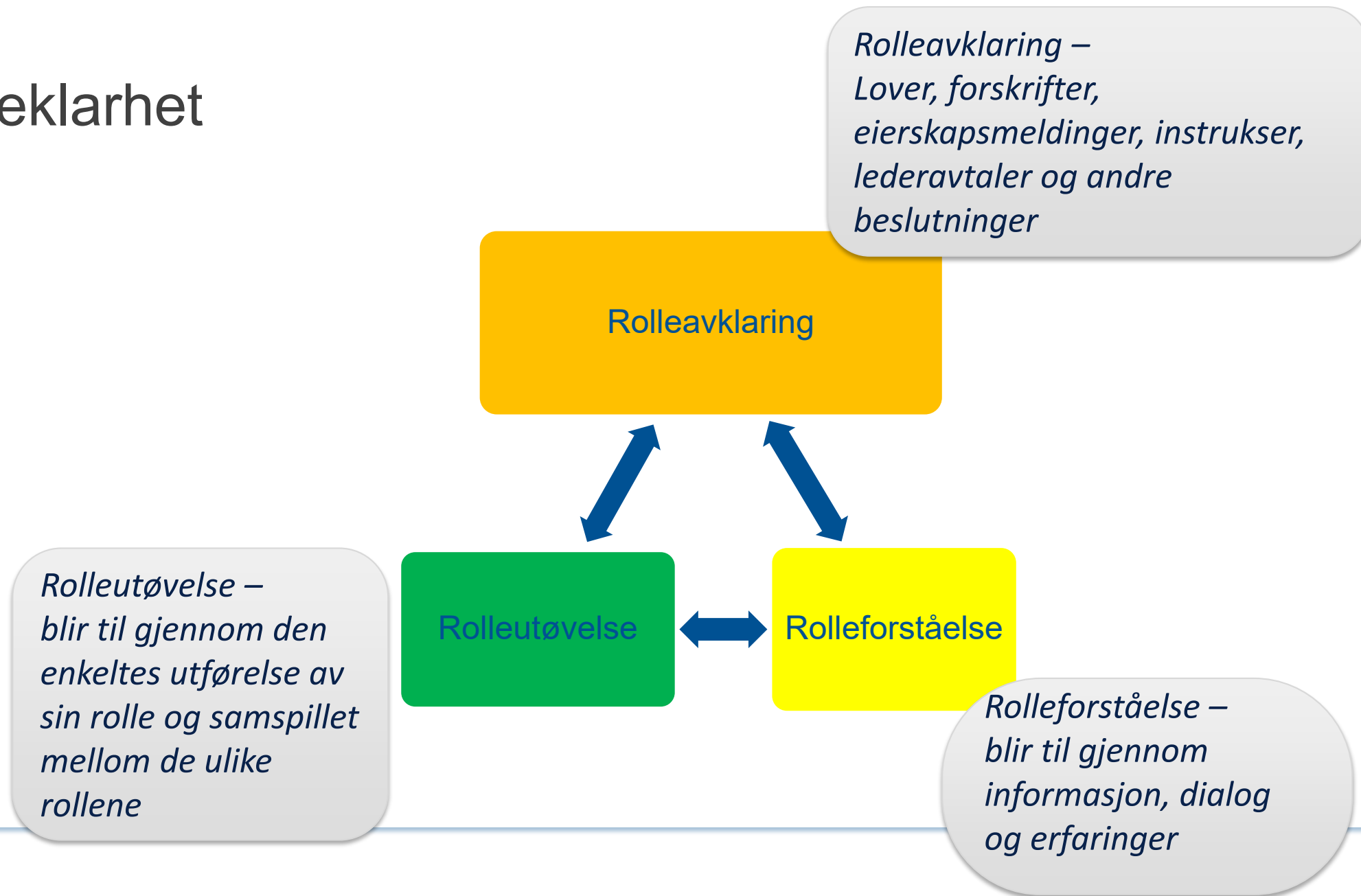
Eierstyring hva er det, og hvordan utøve god eierstyring?

Eierstyring og selskapsledelse
– Ansvar, roller og samhandling mellom eierne, styret, styreleder, styremedlemmer og daglig leder

Verdiskapende styrearbeid – en introduksjon



Rolleklarhet





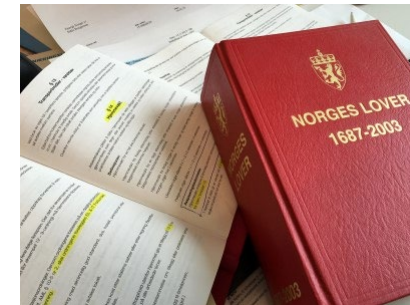
Hvorfor er jeg styremedlem?



KS KONSULENT

Hvem har valgt meg?

Og hva betyr det for mitt styrearbeid?



- I selskap som har flere enn 30 ansatte, kan et flertall av de ansatte kreve at ett styremedlem og en observatør med varamedlemmer velges av og blant de ansatte.

IKS-loven

Valgt av og blant de
ansatte



Valgt av eierne i
generalforsamling
eller
representantskap

Styret er et kollegium



KS KONSULENT

Kompetansesammensatt styre

Styret som kollegium



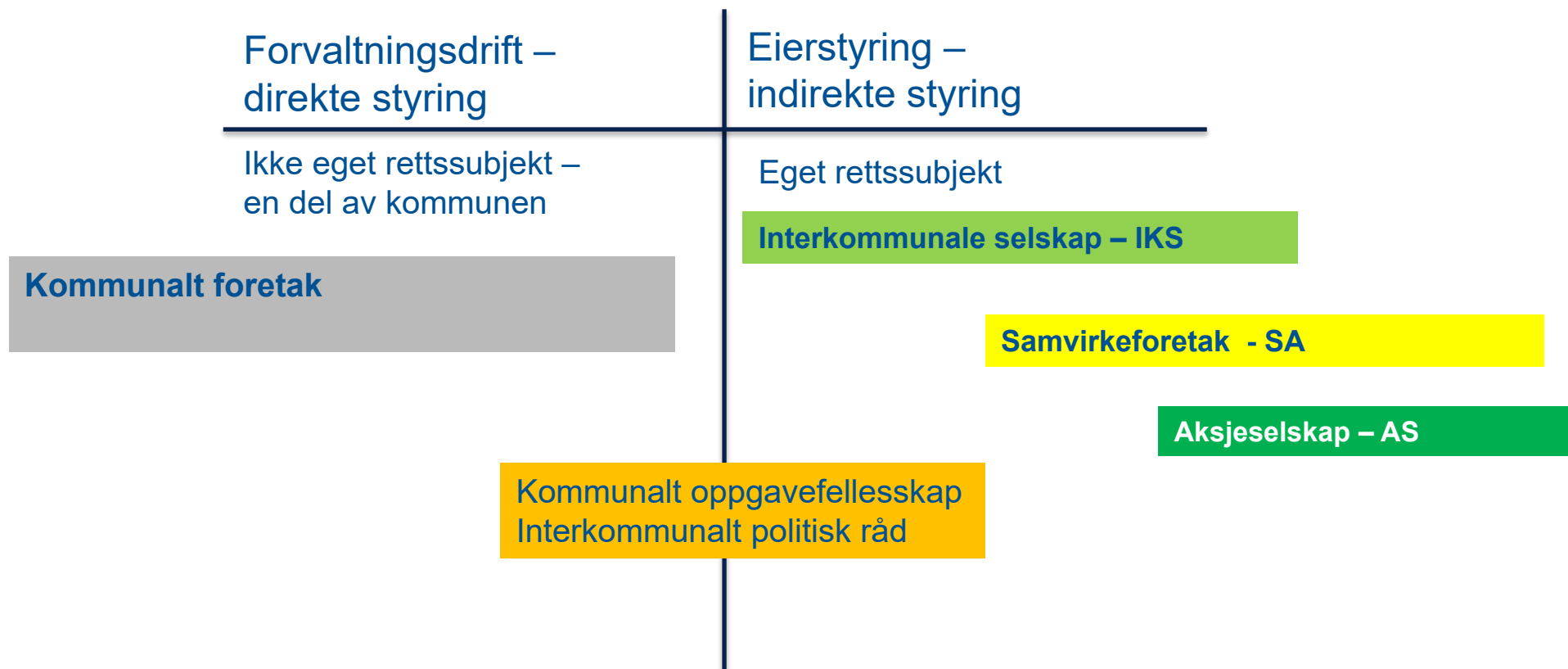
KS KONSULENT

Kommunal selskapsorganisering



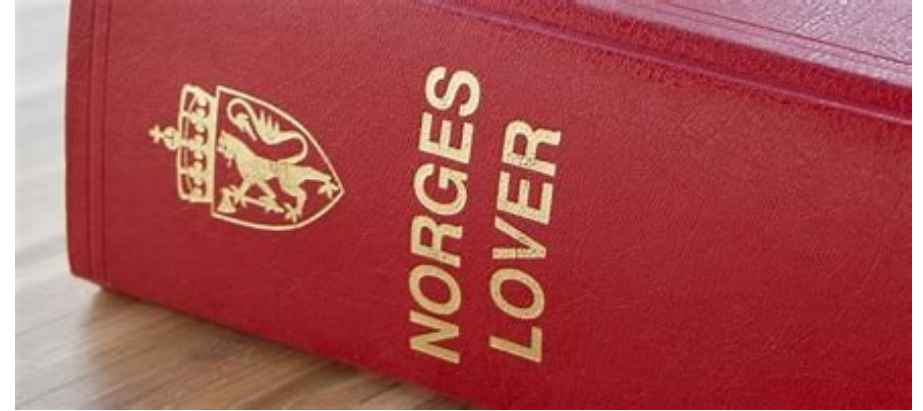
KS KONSULENT

Et viktig skille!



Hva er et rettssubjekt?

- En som kan få rettigheter og pådra seg forpliktelser i henhold til rettsreglene.
- Et eget rettssubjekt forplikter juridisk og økonomisk.



Et viktig skille!

Forvaltningsdrift –
direkte styring

Ikke eget rettssubjekt –
en del av kommunen

**Kommunalt
foretak**
Askerbadet KF

Eierstyring –
indirekte styring

Samvirkeforetak - SA

Eget rettssubjekt

Interkommunale selskap – IKS

Asker og Bærum brann og redning IKS

Asker og Bærum vannverk IKS

Glitrevannverket IKS

RfD – Renovasjonsselskapet for Drammensregionen IKS

VIVA-Vestviken interkommunale vei, vann- og avløpsselskap IKS

Kommunalt oppgavefellesskap

Asker og Bærum Kemnerkontor
Asker og Bærum krisesenter
Asker og Bærum legevakt

Barnevernvakten i Asker og Bærum
Barnevernvakten i Drammen

Aksjeselskap – AS

Asker Produkt AS

Asker Sentrum AS

Askerhalvøya Eiendom AS

Askershus AS

Hurum Energi AS

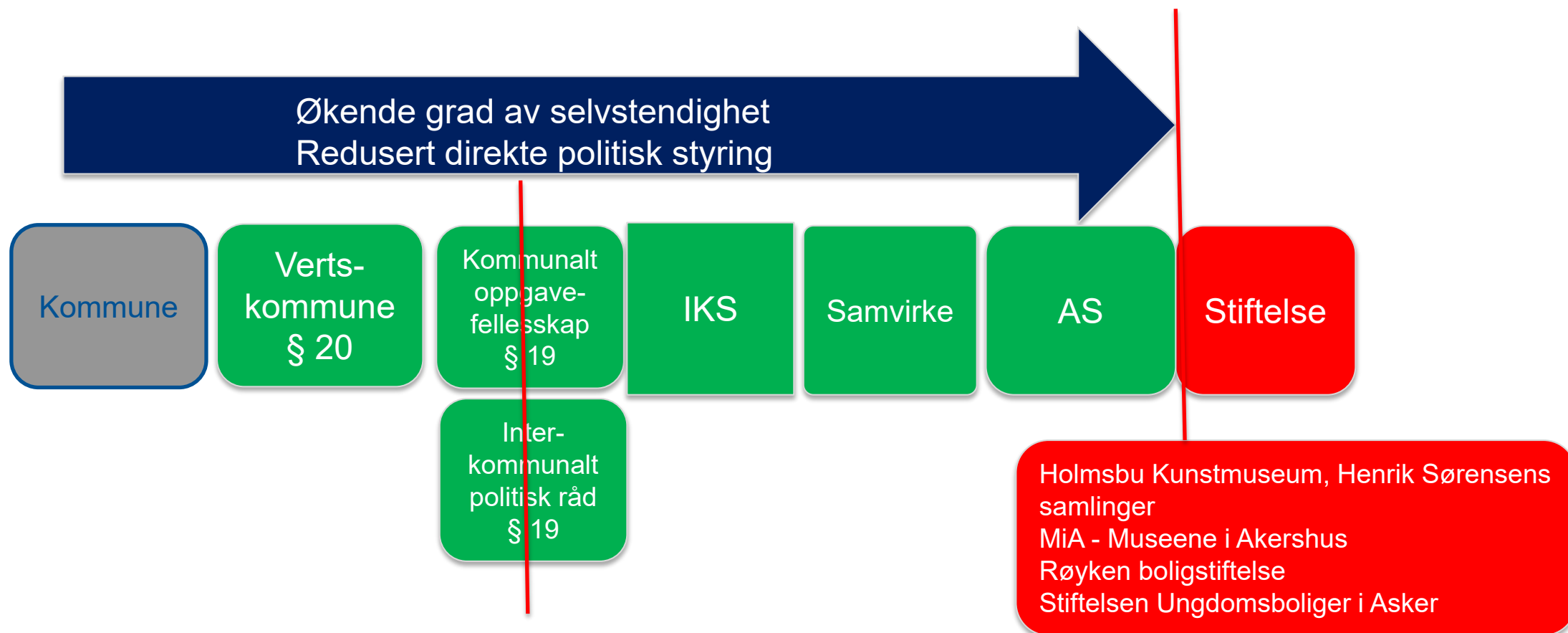
Jobbhuset Hurum AS

Lindum Oredalen AS

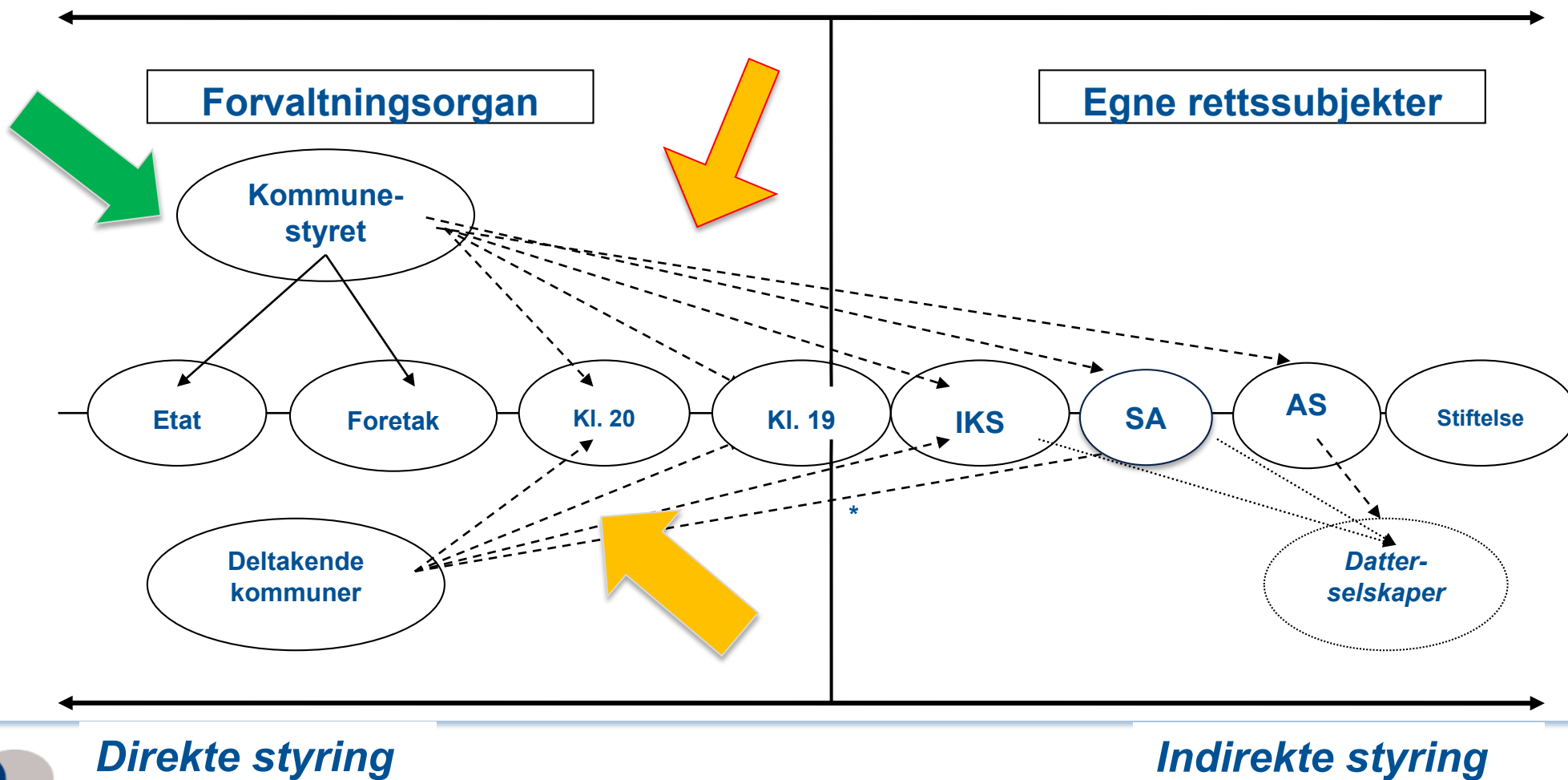


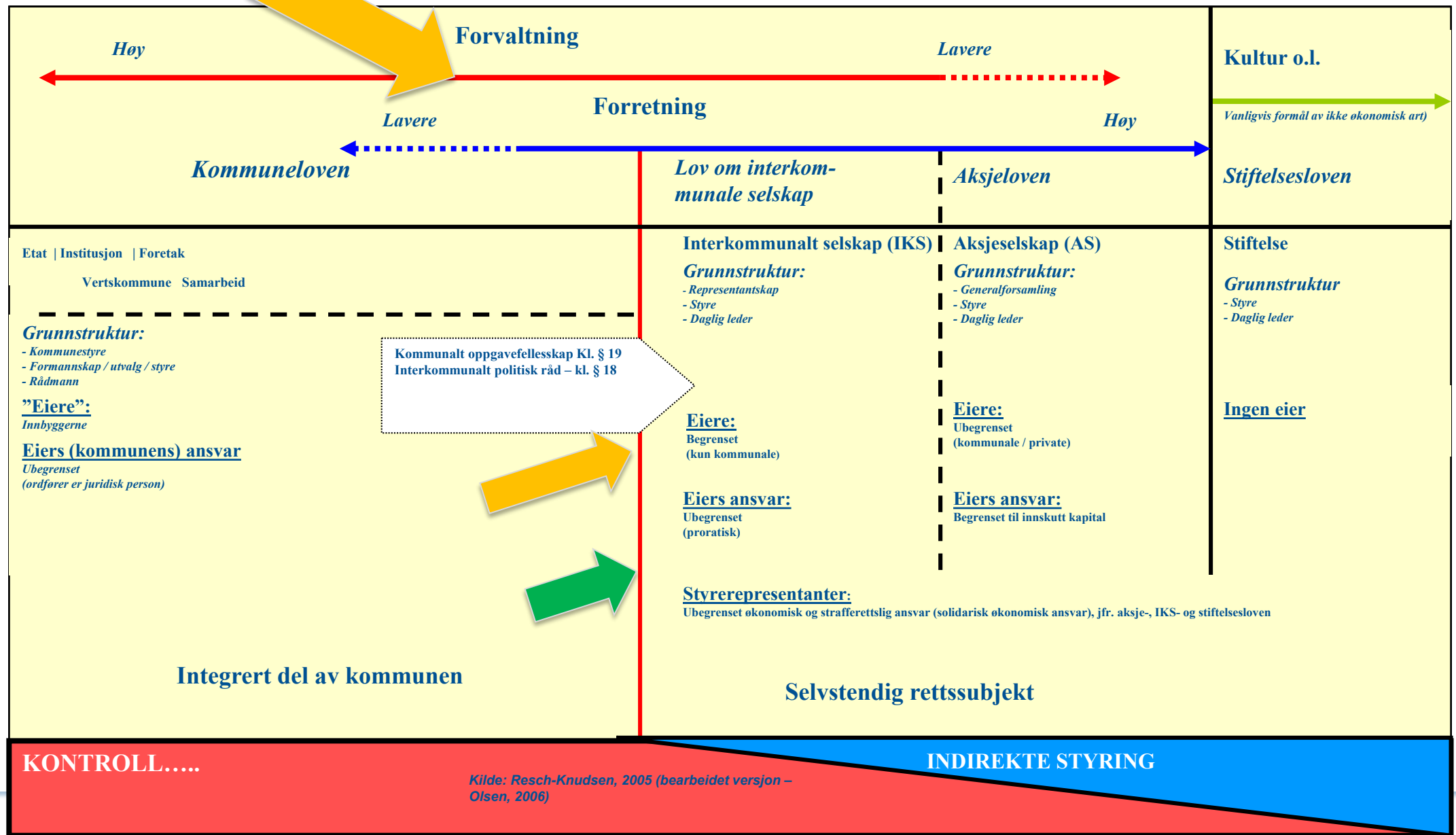
KS KONSULENT

Lovfestede modeller for interkommunalt samarbeid



Demokrati og eierskap



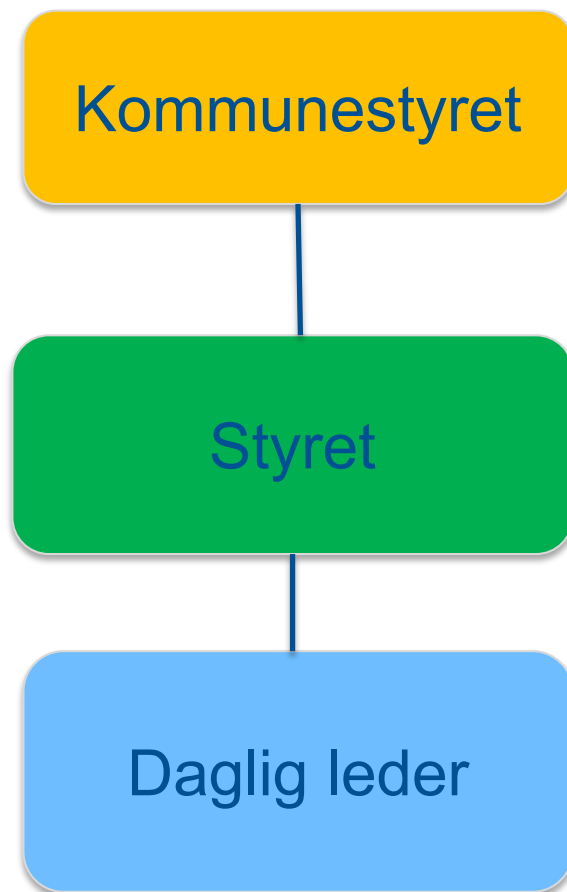


Ny kommunelov – interkommunalt samarbeid

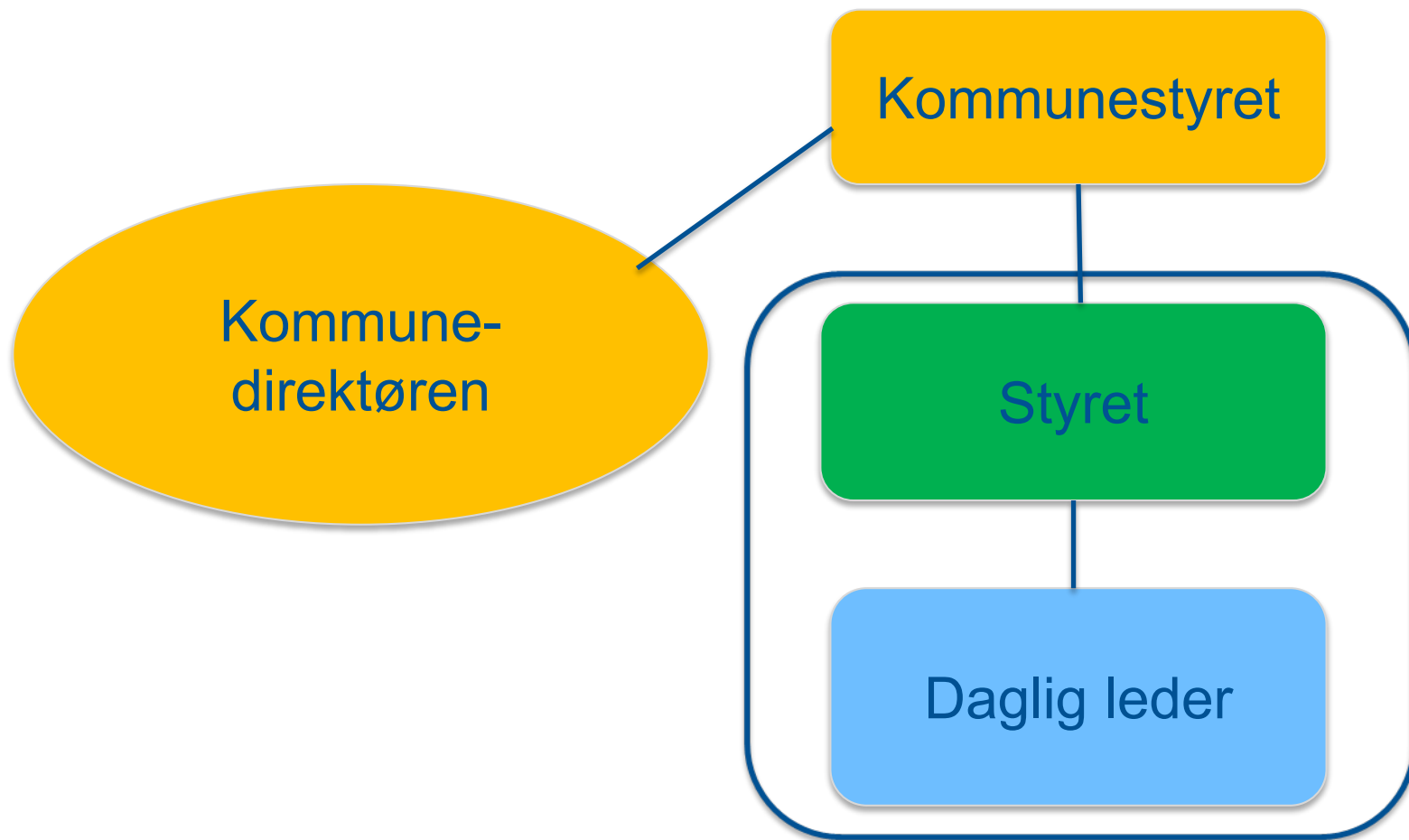
- Interkommunalt politisk råd - § 18
 - rådet kan ikke gis myndighet til å treffe enkeltvedtak.
 - kan likevel gis myndighet til å treffe enkeltvedtak om interne forhold i samarbeidet og til å forvalte tilskuddsordninger.
 - Samtlige deltakerkommuner skal være representert med minst ett medlem i representantskapet
- Kommunalt oppgavefellesskap - § 19 (i det vesentlige som § 27)
 - Samtlige deltakerkommuner skal være representert med minst ett medlem i representantskapet
 - Ikke treffe enkeltvedtak, kun om interne forhold og tilskuddsforvaltning



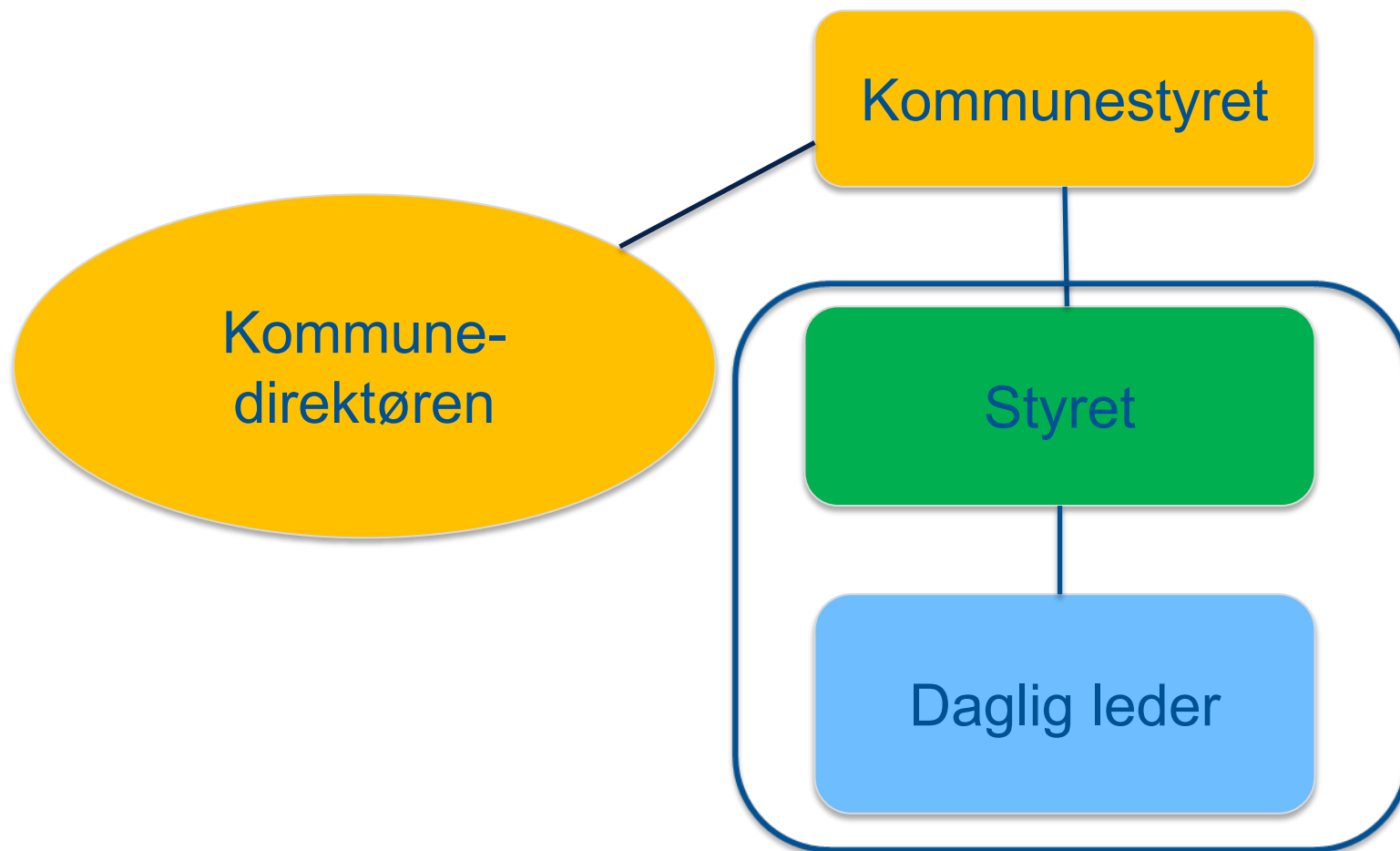
Kommunalt foretak



Kommunedirektørens rolle



Kommunedirektørens rolle



Kommunedirektøren

- har ikke instruksjons- eller omgjøringsrett overfor foretakets daglige leder.
- kan instruere styret og daglig leder om at et vedtak i foretaket ikke skal iverksettes før kommunestyret har behandlet saken.
- skal gis anledning til å uttale seg før styret treffer vedtak i saker som også skal behandles av kommunestyret eller fylkestinget.

Fra kommuneloven § 9-16



Stor kommunal frihet og ansvar

- **Når virksomhet legges ut i selskaper, innebærer dette at folkevalgte får en annen styringsrolle enn om virksomheten ligger i egen kommune.**
- **Uansett hvordan de ulike tjenestene blir utført, har kommunestyret det rettslige ansvaret overfor innbyggerne.**

Tillit

Innbyggerne skal ha tillit til all virksomhet kommunen har ansvar for, også virksomhet i selskapene.

Likebehandling, saklighet, åpenhet og habilitet er viktig for denne tilliten.



2. Vurdering og valg av selskapsform.

Det er eiers ansvar å sikre en selskapsform som er tilpasset:

- selskapets formål,
- eierstyringsbehov,
- samfunnsansvar,
- hensynet til innsyn,
- markedsforhold
- og det aktuelle lovverket.

Eksempel på gruppering av formål:
Finansielt motivert
Politisk motivert
Effektivisering av tjenesteproduksjonen
Samfunnsøkonomisk
Regionalpolitisk posisjonering

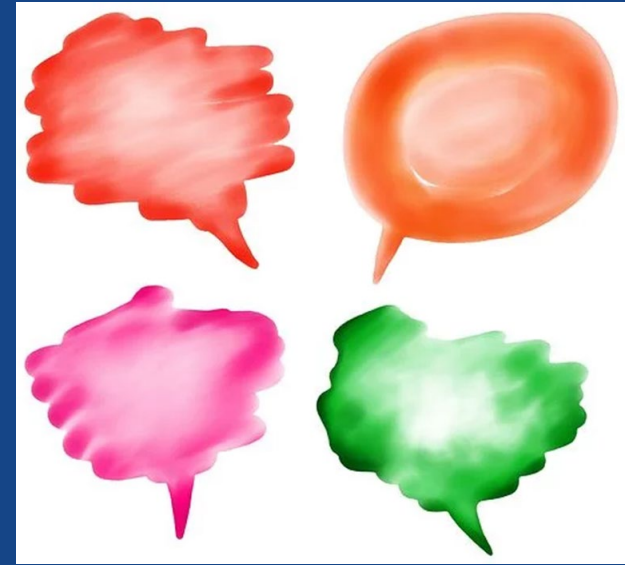
Asker bruker to formål:

- Finansielt formål
- Samfunnsmessig formål

3. Fysisk skille mellom monopol og konkurransevirkksomhet

Selskaper som opererer i et marked i konkurranse med andre aktører i tillegg til monopolvirkksomhet, bør som hovedregel skille ut den markedsrettede delen av virksomheten for å unngå rolleblanding og krysssubsidiering.





Spørsmål og kommentarer



KS KONSULENT



Eierstyring – hva er det?
Og hvordan utøve god eierstyringen?



Eierstyring - anbefalinger

- KS – 21 anbefalinger for kommunalt eierskap
- Statens prinsipper for god eierstyring
- Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (NUES)
- Utredninger – NIBR 2015:1 Kommunale selskap og folkevalgt styring gjennom kommunalt eierskap



Utredning – NIBR 2015:1

- Systematisk og organisert oppfølging av selskapene fra kommuneadministrasjonens side - avgjørende for at de folkevalgte skal ha innsyn og kontroll.
- Kompetansen må bygges i administrasjonen
- Administrasjonens politiske støttefunksjon må være framtrедende
- Styrke kompetansen og oppmerksomheten om eierskapspolitikk blant et bredere utvalg folkevalgte
- Eierskapspolitikken må forankres i helhetlige politiske prosesser i eierkommunene.
- **Kommuner som eier felles AS eller IKS må opprette egne arenaer for avklaringer seg i mellom, slik at styret kan opptre ut i fra et omforent mandat.**



Rolledeling mellom eier og ledelse av selskapet

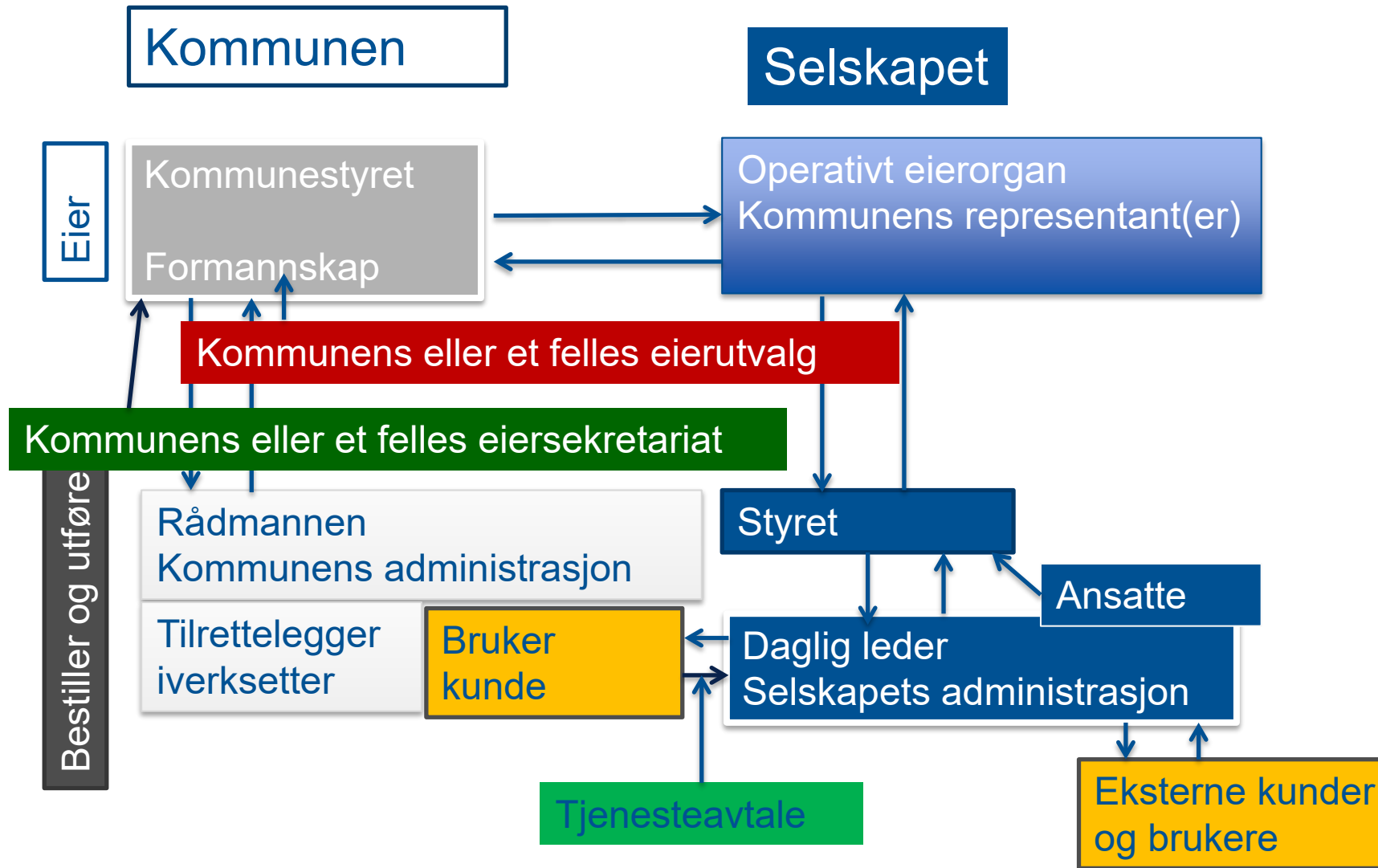
- Hva ligger i eierrollen?
 - Mål- og resultatstyring
 - Valg av styremedlemmer og styreleder
 - Evne til å overlate driften av selskapet til personer som eierne har tillit til å drive virksomheten innenfor relativt vide rammer
- Hva ligger i selskapsledelse?
 - Forvaltning av selskapet innenfor rammen av selskapets formål, eierstrategi og lovkrav.



Utvikling i eierutøvelsen

- Prinsipper for kommunens eierskap
- Kommunens krav til selskapene
- Strategier og eierkrav til hvert selskap
- Oppfølging av selskapskravene gjennom
 - Eiermøter med selskapene
 - Vurderinger av hvert selskap
 - Behandling i formannskap og kommunestyrene
 - Forberedelse og gjennomføring av generalforsamlinger og representantskap





Hvor kan eierstyringen utføres?

- **Eierstyring utøves primært gjennom eierorganet.**
 - AS – Generalforsamling
 - Årsmøte – Samvirkeforetak
 - IKS - Representantskap
- **Viktigste rammer for eierstyring:**
 - AS: Stiftelsesdokument og vedtekter
 - Aksjonæravtaler/eieravtaler
 - IKS: Selskapsavtale
- **Eiernes viktigste oppgave:**
 - Vedta mål og resultatforventninger for selskapet
 - velge styre, styreleder og nestleder (og eventuelt avsette styret)
- **Andre verktøy for eierstyring:**
 - Eierskapsmeldinger for kommunene
 - Eierstrategier for hvert selskap
 - Krav til styret i hvert selskap
 - Styrerekuttering
 - Eiermøter (dialogmøter) med hvert selskap (ikke vedtaksmyndighet)



Eierstyring i Asker kommune

- Hovedformålet med eierstyringen er:
 - å sikre en god utvikling for selskapene,
 - langsiktig verdiskaping
 - og god, forutsigbar styring.
- Eierstyringen skal følge opp vedtatt eierpolitikk og eierstrategier.
- Løpende eierstyring skal:
 - sikre regelmessig og formalisert kontakt mellom kommunen og selskapene/foretakene
 - sikre god rapportering på mål og forventninger
 - sikre gode prosesser ved gjennomføring av valg, strategiutvikling, mv.



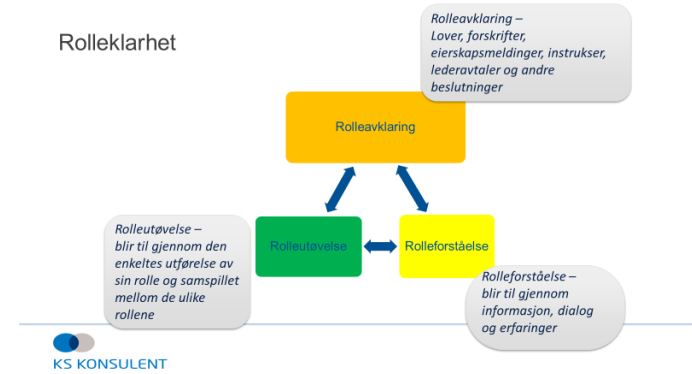
Verdiskaping gjennom selskap

- Asker kommune arbeider for gode tjenester til befolkningen og størst mulig samlet verdiskaping innenfor bærekraftige rammer.
- Med verdiskaping gjennom kommunalt eierskap menes her oppnåelse av kommunens mål som eier,
 - enten høyest mulig avkastning over tid
 - eller mest mulig effektiv oppnåelse av mål som knytter seg til å ivareta ulike samfunnsmessige hensyn.



Rollene i Asker kommune

- Kommunestyret
- Eierutvalget - formannskapet
- Ordfører
- Kommunedirektøren
- Eiersekretariatet
- Kontrollutvalget



Prinsipper for god eierstyring i Asker kommune

1. Kommunens selskaper skal **fremme samfunnsansvarlig forretningsdrift og bærekraftig samfunnsutvikling**, herunder FNs bærekraftsmål.
2. Valg av selskapsform skal tilpasses virksomhetens formål, kommunens eierstyringsbehov, markedsmessige forhold og konkurransereguleringen.
3. Selskapets egenkapital skal være tilstrekkelig og tilpasset formålet med eierskapet og selskapets situasjon.
4. Selskaper der kommunens eierskap i hovedsak er forretningsmessig motivert, skal drives på samme måte og under samme rammevilkår som private selskaper.
5. Kommunen skal ikke selv aktivt investere i selskaper som utelukkende er finansielt motivert, med formål å gi eierne økonomisk overskudd.
6. Det skal etableres utbytte- og avkastningskrav for selskaper som opererer i et marked.
7. **Dersom kommunens eierandel eller involvering i selskapet er betydelig, skal kommunen ha langsiktige mål for eierskapet, og det skal utarbeides selskapsvise eierstrategier. Styret er ansvarlig for realisering av målene.**
8. **Kommunens selskaper skal ha styrer, der krav om kompetanse, kapasitet og mangfold samt kommunens formål med eierskapet i selskapet blir ivaretatt.**



Prinsipper for god eierstyring i Asker kommune

- 9) Av hensyn til mulig inhabilitet og rollekonflikter, kan ikke faste kommunestyremedlemmer velges til styremedlemmer eller varamedlemmer i kommunalt eide selskaper.
- 10) Av hensyn til mulig inhabilitet og rollekonflikter, kan ikke fast ansatte i kommunen velges til styremedlemmer eller varamedlemmer i kommunalt eide selskaper.
- 11) Styrets godtgjøring skal være på et moderat nivå, og fremstå som rimelig ut fra styrets ansvar, kompetanse, tidsbruk og arbeidets kompleksitet.
- 12) **Alle som påtar seg styreverv for kommunale selskaper skal registrere vervet i KS styrevervregister.**
- 13) **Normene i kommunens etiske retningslinjer/reglement skal ligge til grunn for den virksomhet som utøves i selskaper der kommunen har store eierinteresser.**
- 14) Selskaper/foretak der kommunen har kontrollerende innflytelse (bestemmende eierandel og styrerepresentasjon) er underlagt reglene om offentlige anskaffelser, og skal følge normene nedfelt i kommunens anskaffelsesstrategi der dette er hensiktsmessig.
- 15) Det skal være full åpenhet knyttet til kommunens eierskapsutøvelse og selskapenes virksomhet. **Selskaper/foretak der kommunen har kontrollerende innflytelse (bestemmende eierandel og styrerepresentasjon) er underlagt reglene i offentleglova, og skal praktisere meroffentlighet der dette er mulig.**
- 16) **Dersom kommunalt eide selskaper skal opprette datterselskaper, skal dette avklares med kommunens eierutvalg.**
- 17) Selskapene skal ha revisjonstjenester ute på anbud en gang per valgperiode.
- 18) Interkommunale samarbeid og selskap etableres først og fremst der det er naturlig å samarbeide med andre, og der Asker kommune har fordeler av samarbeidet.



Eiermøter

Hvilke erfaringer har dere med eiermøter/dialogmøter mellom eier(ne) og selskapet?

Deltakere:

- eierne, styret og daglig leder

Formål:

- diskutere strategier uten å treffe formelle beslutninger,
- Forberedelse til utvikling av eierstrategier og møter i eierorganene

- Et eiermøte er ikke lovregulert og er en uformell arena der det ikke skal treffes vedtak
- Erstatte ikke generalforsamlingen eller representantskapet.
- Bør ikke legges føringer eller «gis signaler» i eiermøtene som kan anses å gripe inn i styrets myndighetsområde.
- Eiermøtene er uforpliktende for eierne og for selskapet.

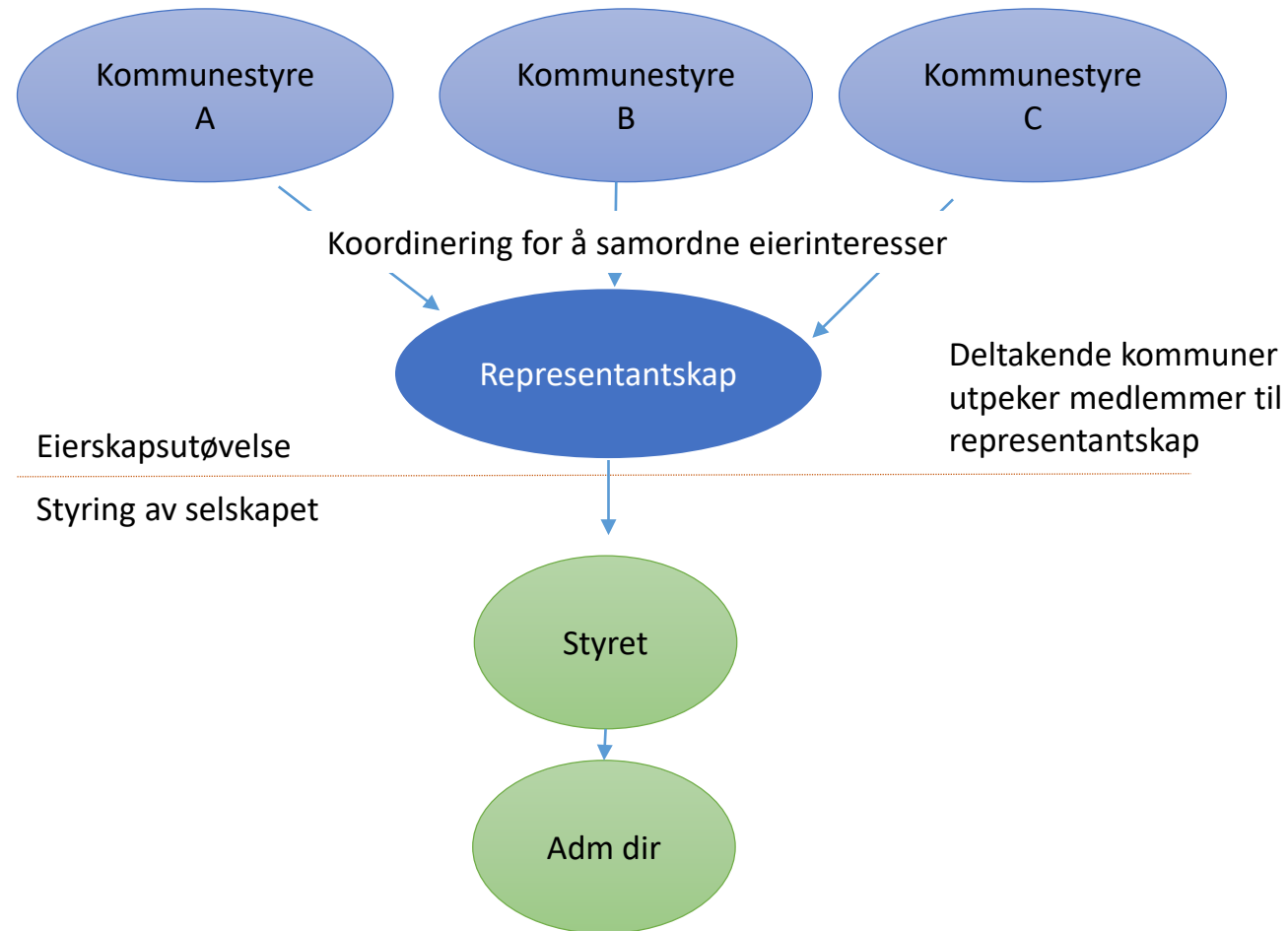


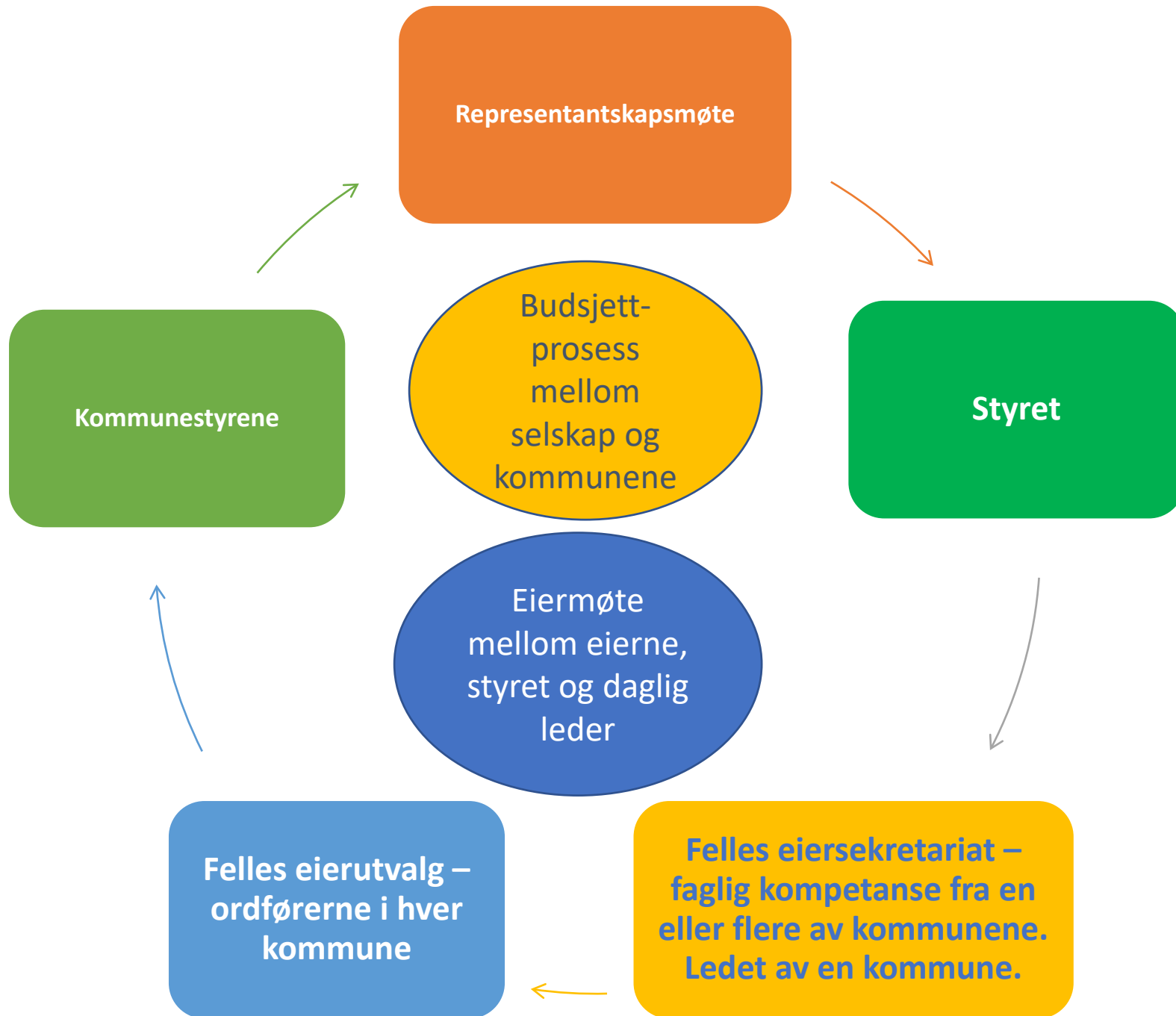
Å eie sammen med andre kommuner og private



KS KONSULENT

Interkommunalt selskap (IKS)



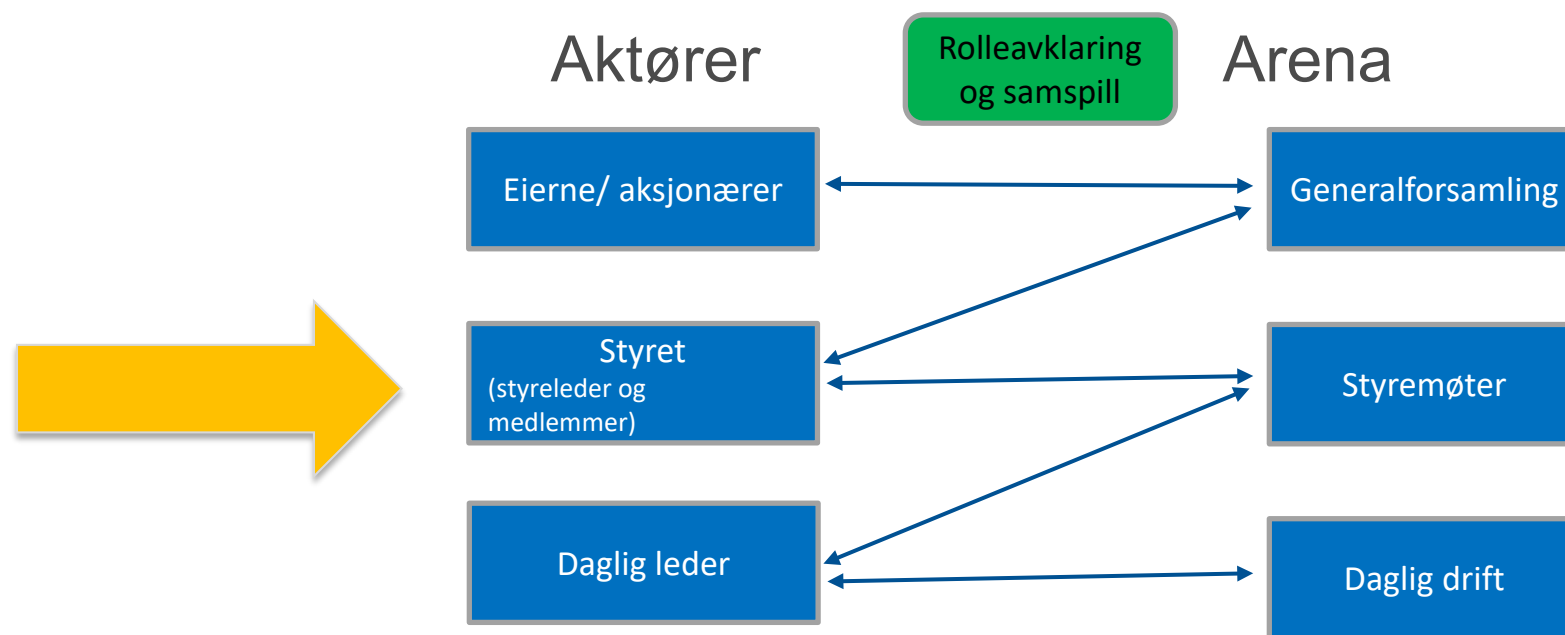


Selskapsledelse



KS KONSULENT

Aksjeselskapets aktører og arenaer



Å arbeide i et styre

- Er tidkrevende
 - Forberedelser
 - Gjennomføring av møtene
 - Oppfølging etter styremøter
 - Arbeid og dialog mellom møtene
- Interesse og vilje
 - Til å sette seg inn i selskapet og bransjen
 - Til å utvikle og hjelpe selskapet
- Engasjement og nysgjerrighet

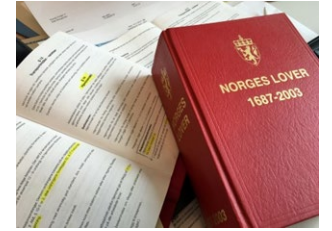


Styrets rolle og ansvar



KS KONSULENT

Styrets forvaltningsansvar



- Forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for **forsvarlig organisering** av virksomheten.
- Styret skal i nødvendig utstrekning **fastsette planer og budsjetter** for selskapets virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten.
- Styret skal **holde seg orientert om** selskapets økonomiske stilling og **plikter å påse** at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.
- Styret **iverksetter de undersøkelsene** det finner nødvendig for å kunne utføre sine oppgaver. Styret skal iverksette slike undersøkelser dersom dette kreves av ett eller flere av styremedlemmene.

Aksjeloven § 6-12.



Styrets tilsynsansvar



- Styret skal føre tilsyn **med den daglige ledelse og selskapets virksomhet** for øvrig.
- Styret kan fastsette instruks for den daglige ledelse.
- I selskaper som bare har én aksjeeier, skal styret sørge for at avtaler mellom selskapet og aksjeeieren nedtegnes skriftlig.

Aksjeloven § 6-13.



Daglig leder

- Daglig leder står for den daglige ledelse av selskapets virksomhet og skal følge de retningslinjer og pålegg styret har gitt.

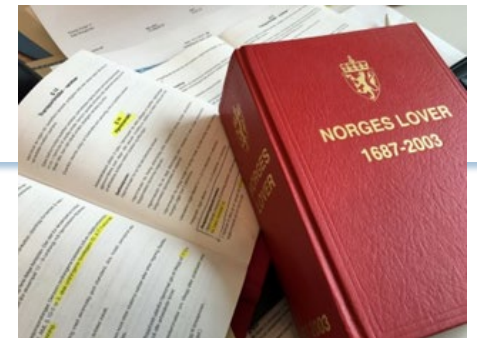
Aksjeloven § 6-14



KS KONSULENT

IKS-loven § 13 - Styrets myndighet

- Forvaltningen av selskapet hører under styret, som har ansvar for en tilfredsstillende organisasjon av selskapets virksomhet.
- Styret skal påse at virksomheten drives i samsvar med selskapets formål, selskapsavtalen, selskapets årsbudsjett og andre vedtak og retningslinjer fastsatt av representantskapet,
- og skal sørge for at bokføringen og formuesforvaltningen er gjenstand for betryggende kontroll.
- Styret skal føre tilsyn med daglig leders ledelse av virksomheten



Å være styremedlem

- Styrevervet er et personlig verv.
- Styret representerer ikke eierne. Styret skal ivareta selskapets interesser.
- Styret skal forvalte selskapet innenfor de rammer som er trukket opp av eierne i bl.a. formålet/vedtektene
- Styret er et kollegium.
- **Hvert styremedlem har personlig et økonomisk og juridisk ansvar for styrets beslutninger.**

Aksjeloven § 3-4. Krav om forsvarlig egenkapital og likviditet

Selskapet skal til enhver tid ha en egenkapital og en likviditet som er **forsvarlig** ut fra risikoen ved og omfanget av virksomheten i selskapet.

Aksjeloven § 3-5. Handleplikt ved tap av egenkapital

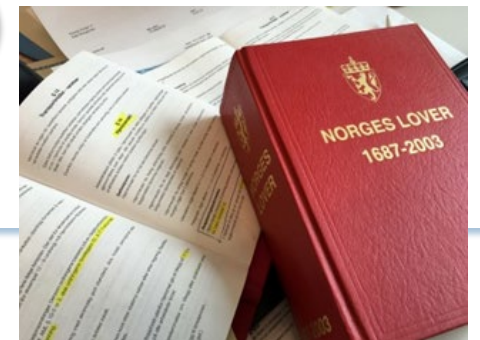
(1) Hvis det må antas at egenkapitalen er lavere enn forsvarlig ut fra risikoen ved og omfanget av virksomheten i selskapet, **skal styret straks behandle saken.**

IKS-loven § 38 *Erstatningsansvar*

- Deltaker, medlem av representantskapet, styremedlem, daglig leder og medlem av avviklingsstyret, plikter å erstatte skade som vedkommende forsettlig eller uaktsomt volder selskapet, den enkelte deltaker eller andre.
- Erstatningsansvar etter første ledd kan lempes for så vidt dette finnes rimelig under hensyn til utvist skyld, skadens størrelse, økonomisk evne og forholdene ellers.

Protokolltilførsel

Styreansvarsforsikring



KS KONSULENT

§ 16. *Selskapets representasjon*

- Styret representerer selskapet utad og tegner dets firma.
- Styret kan gi styremedlem eller daglig leder rett til å tegne selskapets firma og kan bestemme at de som har slik rett, må utøve den i fellesskap.
- Daglig leder representerer selskapet utad i saker som faller inn under dennes myndighet etter § 14.

IKS-loven





Roller i styret



KS KONSULENT

Roller i styret

- Styreleder
 - Nestleder
 - Styremedlem valgt av eierne
 - Styremedlem valgt av og blant de ansatte
 - Varamedlem
 - Daglig leder
 - Styresekretær
 - Observatør
-
- Representanter fra ledelsen som møter i styremøtene





Verdiskapende styrearbeid – hva er det?



KS KONSULENT

Hva kjennetegner et godt styre?

- Gode styrer utfordrer administrasjonen til å sette målene litt høyere og utnytte ressurser enda bedre
- Gode styrer er strategiske diskusjonspartnere, kritiske, konstruktive og rådgivende kollegium som stiller de riktige og vanskelige spørsmålene overfor administrasjonen
- Gode styrer sikrer en rød tråd gjennom selskapets virksomhet
- Gode styrer ivaretar eierinteresser og interessentgrupperinger
- Støttespiller for daglig leder



KS – anbefalinger for eierskap

KS – 21 anbefalinger for eierstyring og selskapsledelse

Aktiv og bevisst eierstyring er å gi tydelige styringssignaler og følge de opp.



KS anbefalinger om eierskap

1. Obligatorisk opplæring av og informasjon til folkevalgte.
2. Vurdering og valg av selskapsform.
3. Fysisk skille mellom monopol og konkurransevirkosomhet
4. Utarbeidelse av eierskapsmeldinger
5. Utarbeidelse og revidering av styringsdokumenter
6. Eiermøter
7. Eierorganets sammensetning og funksjon
8. Gjennomføring av generalforsamlinger og representantskapsmøter
9. Sammensetningen av styret
10. Valgkomite og styreutnevnelser
11. Kjønnsmessig balanse i styrene
12. Rutiner for å sikre riktig kompetanse i selskapsstyrene
13. Styresammensetning i konsernmodell
14. Oppnevning av vararepresentanter
15. Habilitetsvurderinger
16. Godtgjøring av styreverv.
17. Registrering av styreverv
18. Arbeidsgivertilhørighet i selvstendige rettssubjekter
19. Utarbeidelse av etiske retningslinjer
20. Særlig om administrasjonssjefens rolle i kommunale foretak.
21. Utøvelse av tilsyn og kontroll



1. Obligatorisk opplæring av og informasjon til folkevalgte

- Kommunene bør som en del av sitt folkevalgtprogram gjennomføre obligatoriske kurs eller eierskapsseminarer.
- Den første opplæringen bør gjennomføres i løpet av de første 6 månedene av valgperioden.
- Det anbefales også at det nye kommunestyret tidlig i perioden får en oversikt over status for selskapene.



2. Vurdering og valg av selskapsform.

Det er eiers ansvar å sikre en selskapsform som er tilpasset:

- selskapets formål,
- eierstyringsbehov,
- samfunnsansvar,
- hensynet til innsyn,
- markedsforhold
- og det aktuelle lovverket.



3. Fysisk skille mellom monopol og konkurransevirkksomhet

- Selskaper som opererer i et marked i konkurranse med andre aktører i tillegg til monopolvirkksomhet, bør som hovedregel skille ut den markedsrettede delen av virksomheten for å unngå rolleblanding og kryssubsidiering.



4. Utarbeidelse av eierskapsmeldinger

- Kommunestyrene bør hvert år fastsette overordnede prinsipper for sitt eierskap ved å utarbeide en eierskapsmelding for alle sine selskaper.



5. Utarbeidelse og revidering av styringsdokumenter

- Kommunestyret skal utarbeide og bør jevnlig revidere styringsdokumentene og avtalene som regulerer styringen av selskapet.



6. Eiermøter

- KS anbefaler at det jevnlig gjennomføres eiermøter for å bidra til god eierstyring og kommunikasjon med selskapet.
- Et eiermøte er et møte mellom representanter fra kommunen som eier, styret og daglig leder for selskapet.

7. Eierorganets sammensetning og funksjon

- Avhengig av selskapets formål, anbefales det som en hovedregel at kommunestyret oppnevner sentrale folkevalgte som selskapets eierrepresentanter i eierorganet.
- Eierstyring skal utøves innenfor rammen av kommunestyrets vedtak.



8. Gjennomføring av generalforsamlinger og representantskapsmøter

- De formelle *eiermøtene* er
 - generalforsamling eller
 - representantskap.
- Det er styret som innkaller.
- Bestemmelser om innkallingsfrist bør tas inn i vedtektene, slik at det tas hensyn til kommunens behov for å ha tid til å behandle aktuelle saker.

9. Sammensetningen av styret

- Det er eiers ansvar å sørge for at styrets kompetanse samlet sett er tilpasset det enkelte selskaps virksomhet.
- Det anbefales at kommunen sikrer opplæring av styremedlemmene.



10. Valgkomite og styreutnevnelser

- Ved valg av styrer til kommunalt eide selskaper bør det vedtektsfestes bruk av valgkomite.



11. Kjønnsmessig balanse i styrene

- Det anbefales at eierorganet uavhengig av organisasjonsform tilstreber balansert kjønnsrepresentasjon.
- Styremedlemmene behøver ikke være bosatt i kommunen.



12. Rutiner for å sikre riktig kompetanse i selskapsstyrene

- Eier har ansvar for å sikre at styret har den nødvendige kompetansen for å nå selskapets mål.
- Eier bør også anbefale styret selv jevnlig å vurdere egen kompetanse ut fra eiernes formål med selskapet.
- Det er derfor anbefalt flere rutiner for å sikre nødvendig kompetanse.



13. Styresammensetning i konsernmodell

- Styremedlemmer i morselskap bør ikke sitte i styret til datterselskap.
- Konserndirektøren kan være representert i datterselskapenes styrer.



14. Oppnevning av vararepresentanter

- Der det utpekes varamedlemmer til styret bør ordningen med numeriske varamedlemmer benyttes for å sikre kontinuitet og kompetanse i styret.



15. Habilitetsvurderinger

- Det anbefales at styrene etablerer faste rutiner for å håndtere mulige habilitetskonflikter.
- Ordfører og rådmann bør ikke sitte i styrer i selskaper.



16. Godtgjøring av styreverv.

- Kommunen bør i forbindelse med utarbeidelse av eierskapsmelding ha en prinsipiell diskusjon om godtgjøring av styreverv.
- Denne bør danne grunnlag for eierorganets fastsetting av styrehonorar.



17. Registrering av styreverv

- Alle som påtar seg styreverv for kommunale selskaper bør registrere vervene på www.styrevervregisteret.no



18. Arbeidsgivertilhørighet i selvstendige rettssubjekter

- Det anbefales at selskapene søker medlemskap i en arbeidsgiverorganisasjon.
- KS Bedrift vil være et naturlig valg for mange av disse selskapene.



19. Utarbeidelse av etiske retningslinjer

- Eier bør påse at selskapsstyrene utarbeider, og jevnlig reviderer, etiske retningslinjer for selskapsdriften.



20. Særlig om administrasjonssjefens rolle i kommunale foretak.

- Det anbefales at kommunestyrene ved opprettelse av kommunale foretak diskuterer administrasjonssjefens rolle og handlingsmuligheter overfor daglig leder.



21. Utøvelse av tilsyn og kontroll

- Kommunestyret har både et tilsyns og kontrollansvar for å sikre at kommunen:
 - når sine mål,
 - at regelverket etterleves og
 - at etiske hensyn ivaretas.
- Kontrollen utføres blant annet gjennom
 - regnskapsrevisjon,
 - forvaltningsrevisjon og
 - selskapskontroll.
- Kontrollansvaret gjelder også når virksomheten er skilt ut i egne selskaper.



Velkommen til Styrekurs del 2



Tirsdag 27. oktober 2020 kl. 17.00 – 20.00

Arild Stana, KS-Konsulent as

Telefon 95 74 26 07
Arild.stana@ks.no



KS KONSULENT

Program

Verdiskapende styrearbeid – styrets arbeid gjennom de tre funksjonene:

- Strategi og utvikling
- Kontroll
- Støtte

Hva er godt styrearbeid i vårt styre?

- Styret som kollegium
- Praktisk styrearbeid – om forberedelse, gjennomføring og etterarbeid av styremøter,
- Styreledelse
- Daglig leder og styret
- Styrets egenevaluering og utvikling
- Etisk refleksjon i styret

Eierstrategier for hvert selskap

- En vurdering av dagens eierstrategier, og innspill til rullering eller utarbeidelse av nye eierstrategier for selskapene.

Kontroll med kommunalt eide selskap



Fra forrige gang og en introduksjon



KS KONSULENT

Styrearbeid varierer fra selskap til selskap

Variasjonen skyldes forskjeller i

- Selskapets situasjon og utfordringer
- Daglig leders arbeidsform og behov
- Kompetansen hos de ansatte
- Kompetansen i styret



To viktige trekk ved styrearbeid

- **Situasjonsbetinget**
 - Hvilken særskilt situasjon er ditt selskap i nå?
- **Prosess- og relasjonsorientert**
 - Innad i styret
 - som en aktiv medspiller i organisasjonen.
 - Styret er derfor avhengig av tillit og samarbeid

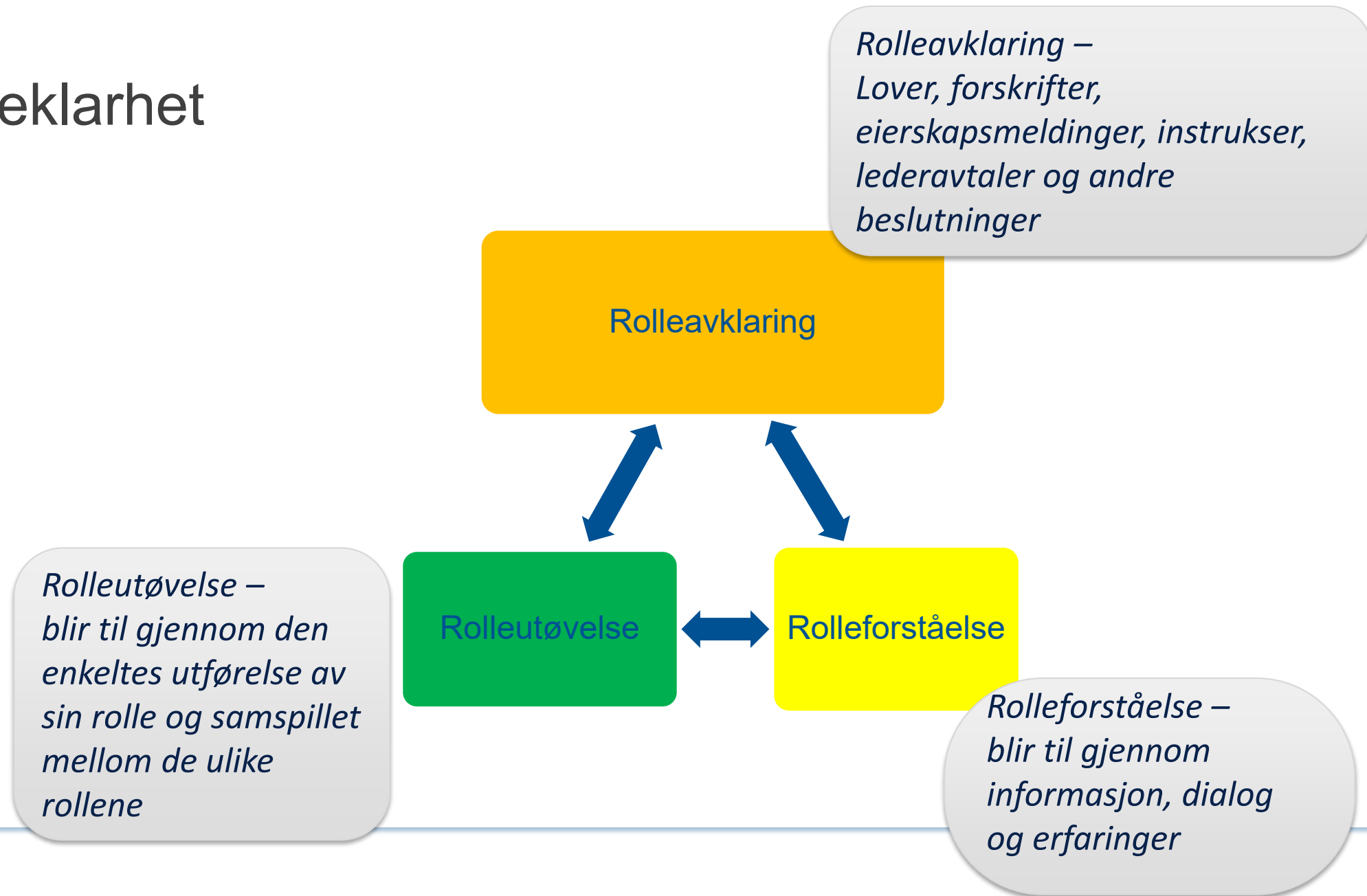


Hva er de særskilte utfordringene i ditt selskap?

Hvordan er prosessene i styret?

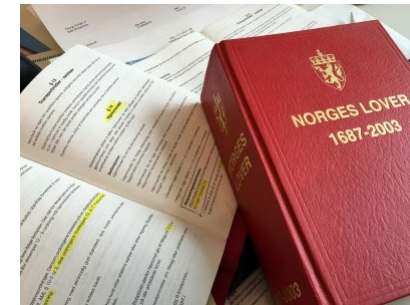


Rolleklarhet



Hvem har valgt meg?

Og hva betyr det for mitt styrearbeid?



- I selskap som har flere enn 30 ansatte, kan et flertall av de ansatte kreve at ett styremedlem og en observatør med varamedlemmer velges av og blant de ansatte.

IKS-loven

Valgt av og blant de
ansatte



Valgt av eierne i
generalforsamling
eller
representantskap

Styret er et kollegium



KS KONSULENT

Å være styremedlem

- Styrevervet er et personlig verv.
- Styret representerer ikke eierne. Styret skal ivareta selskapets interesser.
- Styret skal forvalte selskapet innenfor de rammer som er trukket opp av eierne i bl.a. formålet/vedtektene
- Styret er et kollegium.
- **Hvert styremedlem har personlig et økonomisk og juridisk ansvar for styrets beslutninger.**

Aksjeloven § 3-4. Krav om forsvarlig egenkapital og likviditet

Selskapet skal til enhver tid ha en egenkapital og en likviditet som er **forsvarlig** ut fra risikoen ved og omfanget av virksomheten i selskapet.

Aksjeloven § 3-5. Handleplikt ved tap av egenkapital

(1) Hvis det må antas at egenkapitalen er lavere enn forsvarlig ut fra risikoen ved og omfanget av virksomheten i selskapet, **skal styret straks behandle saken.**

Å arbeide i et styre

- Er tidkrevende
 - Forberedelser
 - Gjennomføring av møtene
 - Oppfølging etter styremøter
 - Arbeid og dialog mellom møtene
- Interesse og vilje
 - Til å sette seg inn i selskapet og bransjen
 - Til å utvikle og hjelpe selskapet
- Engasjement og nysgjerrighet



Styret som team

- Et kunnskapsrikt og samarbeidende team
 - med formål å lede selskapet og selskapets aktiviteter og
 - å anvende styremedlemmenes forskjellighet inn i styrets strategiske beslutningsprosesser.





Verdiskapende styrearbeid – hva er det?



KS KONSULENT

Fire typer styret

- Det passive styret
- Kontrollstyret
- Servicestyret
- Det aktive styret



Styrets roller

- Kontroll
- Strategi og utvikling
- Service

Kilde: Huse 2007



Styrets oppgaver

- Kontroll –
 - Budsjettoppfølging
 - Driftskontroll
 - Risiko- og sårbarhetsvurdering
 - Fastsette og følge opp retningslinjer
 - Investerings- og likviditetskontroll
 - Produkt- og/eller tjenestekvalitet
 - De menneskelige ressursene
 - strategioppfølging
- Strategi og utvikling
 - Forretningsidé, oppdrag, verdiskaping, marked og kunder
 - Analyse av nåsituasjonen
 - Strategiske muligheter og valg
 - Strategiske mål
 - kritiske suksessfaktorer
- Service
 - Rådgiving – generalist og spesialist
 - Nettverk – knytte kontakter, lære av andre og styrke selskapet utad



Hva er godt styrearbeid?



KS KONSULENT

Hva kjennetegner et godt styre?

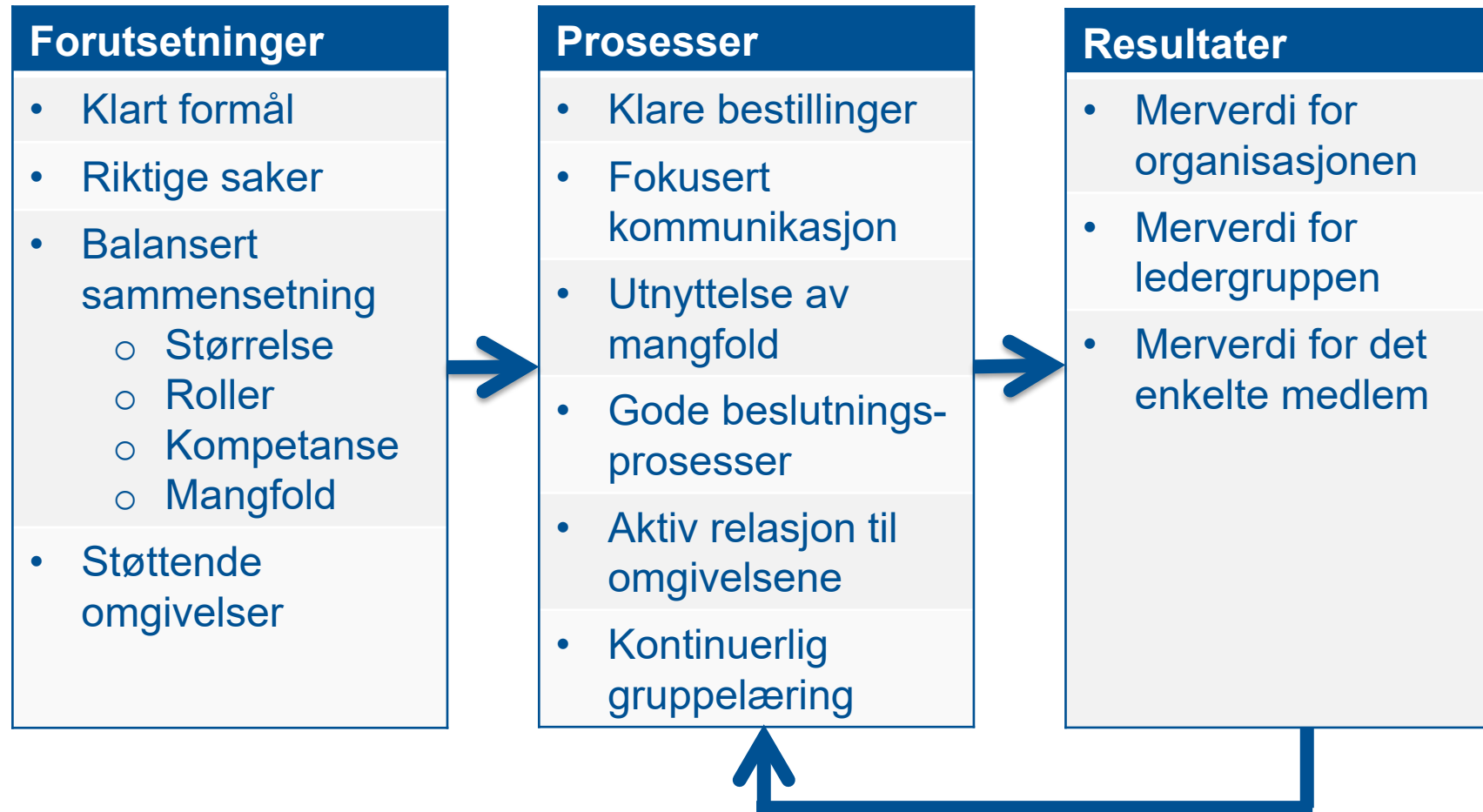
Tenk etter!
Velg ut et kjennetegn du
vil fortelle i plenum!

Gode styrer

- utfordrer administrasjonen til å sette målene litt høyere og utnytte ressurser enda bedre
- er strategiske diskusjonspartnere, kritiske, konstruktive og rådgivende kollegium som stiller de riktige og vanskelige spørsmålene overfor administrasjonen
- sikrer en rød tråd gjennom selskapets virksomhet
- ivaretar eierinteresser og interessentgrupperinger
- kombinerer å være støtte spiller for daglig leder, og samtidig fører tilsyn med den daglige ledelsen av selskapet



Effektivitet i ledergrupper





Roller i styret

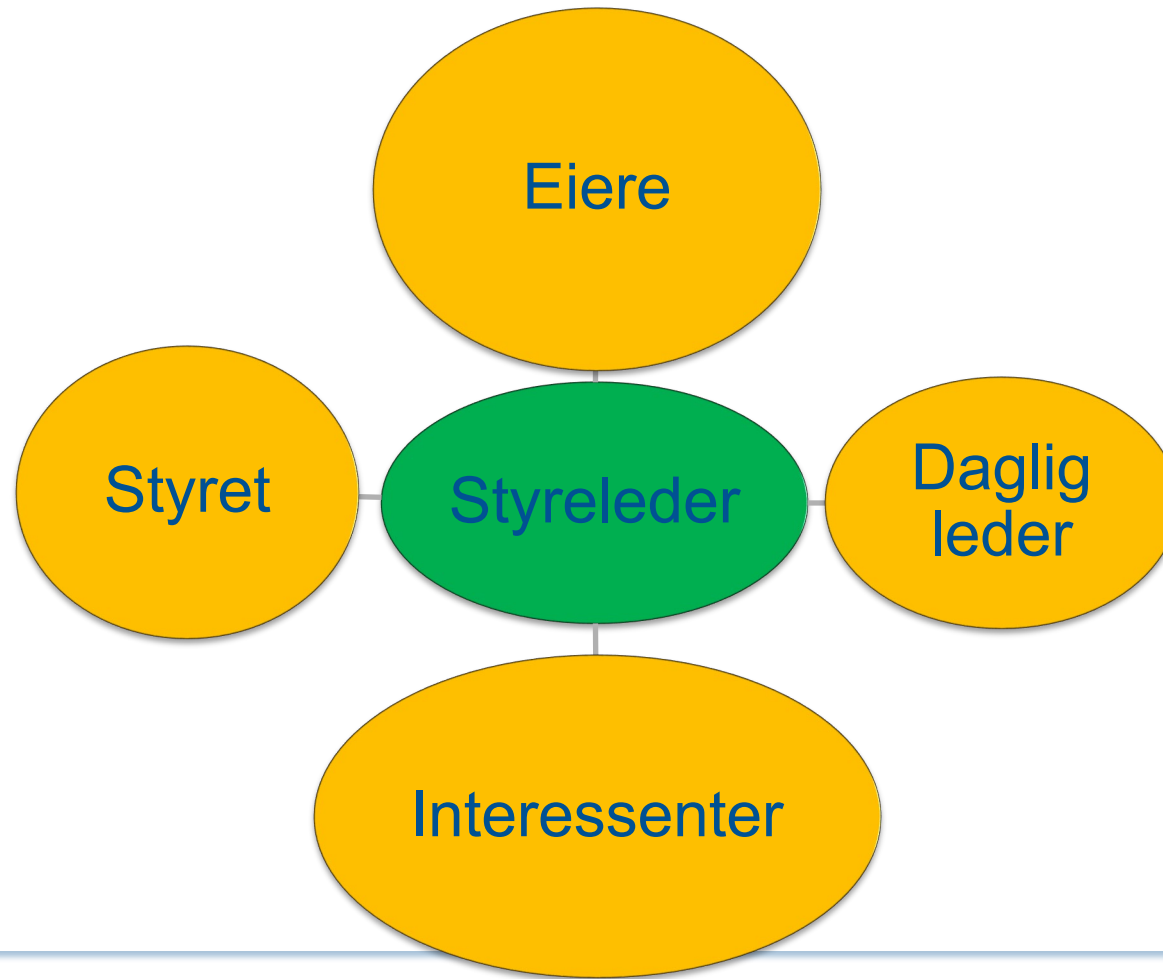


KS KONSULENT

Roller i styret

- Styreleder
 - Nestleder
 - Styremedlem valgt av eierne
 - Styremedlem valgt av og blant de ansatte
 - Varamedlem
 - Daglig leder
 - Styresekretær
 - Observatør
-
- Representanter fra ledelsen som møter i styremøtene





Styreleders oppgaver

- Innkalle til styremøter
- Framskaffe agenda og beslutningsunderlag
- Være møteleder – sørge for godt samspill og at alle blir hørt
- Ved stemmelikhet, gjelder det møtelederen har stemt for
- Formidle informasjon til styret
- Være et bindeledd mellom styret, ledelsen og eierne
- **Følge opp og ha medarbeidersamtaler med daglig leder**
- Sørge for representasjon utad ut fra strategisk viktighet og omdømmebyggende betydning
- Initiere og gjennomføre styreevaluering og utvikling
- Styreleders rolle mellom møtene



Styremedlemmers forberedelse til styremøtet

- Lese dokumentene grundig
- Sette seg godt inn i sakene
- Stille gode spørsmål for å oppklare forhold eller etterspørre opplysninger som mangler
- Sikre at saken blir så godt opplyst som mulig





Samarbeid mellom styret og daglig leder



Daglig leder

- Selskapet skal ha en daglig leder som ansettes av styret med mindre det er fastsatt i selskapsavtalen at daglig leder ansettes av representantskapet.
- **Daglig leder forestår den daglige ledelse av selskapet og skal følge de retningslinjer og pålegg som styret har gitt.**
- Den daglige ledelse omfatter ikke saker som etter selskapets forhold er av uvanlig art eller av stor betydning. Slike saker kan den daglige leder bare avgjøre når styret i den enkelte sak har gitt daglig leder myndighet til det, eller når styrets beslutning ikke kan avvendes uten vesentlig ulempe for selskapets virksomhet. Styret skal i så fall snarest mulig underrettes om saken.

IKS-loven § 14



§ 16. *Selskapets representasjon*

- Styret representerer selskapet utad og tegner dets firma.
- Styret kan gi styremedlem eller daglig leder rett til å tegne selskapets firma og kan bestemme at de som har slik rett, må utøve den i fellesskap.
- Daglig leder representerer selskapet utad i saker som faller inn under dennes myndighet etter § 14.

IKS-loven



Styrets arbeid – hva er godt styrearbeid?



KS KONSULENT

Styrets arbeid - styrekultur

- Styrets egen kultur
- Hva kjennetegner styrekulturen i ditt selskap?
- Styrets påvirkning på bedriftskulturen.



Styremøtets innhold

1. Velkommen
 - a) Godkjenning av innkalling og dagsorden
 - b) Saker til eventuelt
2. Referat og orienteringssaker
 - a) Protokoll fra forrige møte
 - b) Orientering ved daglig leder
 - c) Resultatrapportering – økonomi og marked
3. Oppfølgingssaker
 - a) Status for gjennomføring av planer og andre styrevedtak
4. Beslutningssaker
 - Med bakgrunn, saksframlegg, forslag til vedtak
5. Strategiske tema– diskusjonssaker
6. Oppsummering
 - a) Evaluering av møtet
 - b) Saker til neste møte



Styreinstruks - lovbestemmelse

- Aksjeloven sier:
 - Styrer med ansattvalgte medlemmer skal ha styreinstruks
- Styret utarbeider og vedtar styreinstruksen
- Merverdien for styret ved
 - Utarbeidelse
 - Evaluering
 - Revidering
- Innholdet vil utfylle lovens bestemmelser om styrets arbeid og saksbehandling



Styreinstruks - overskrifter

- Styrets hovedoppgaver
- Saker som normalt skal styrebehandles
- Innkalling og møtebehandling
- Daglig leders plikter og arbeidsoppgaver overfor styret

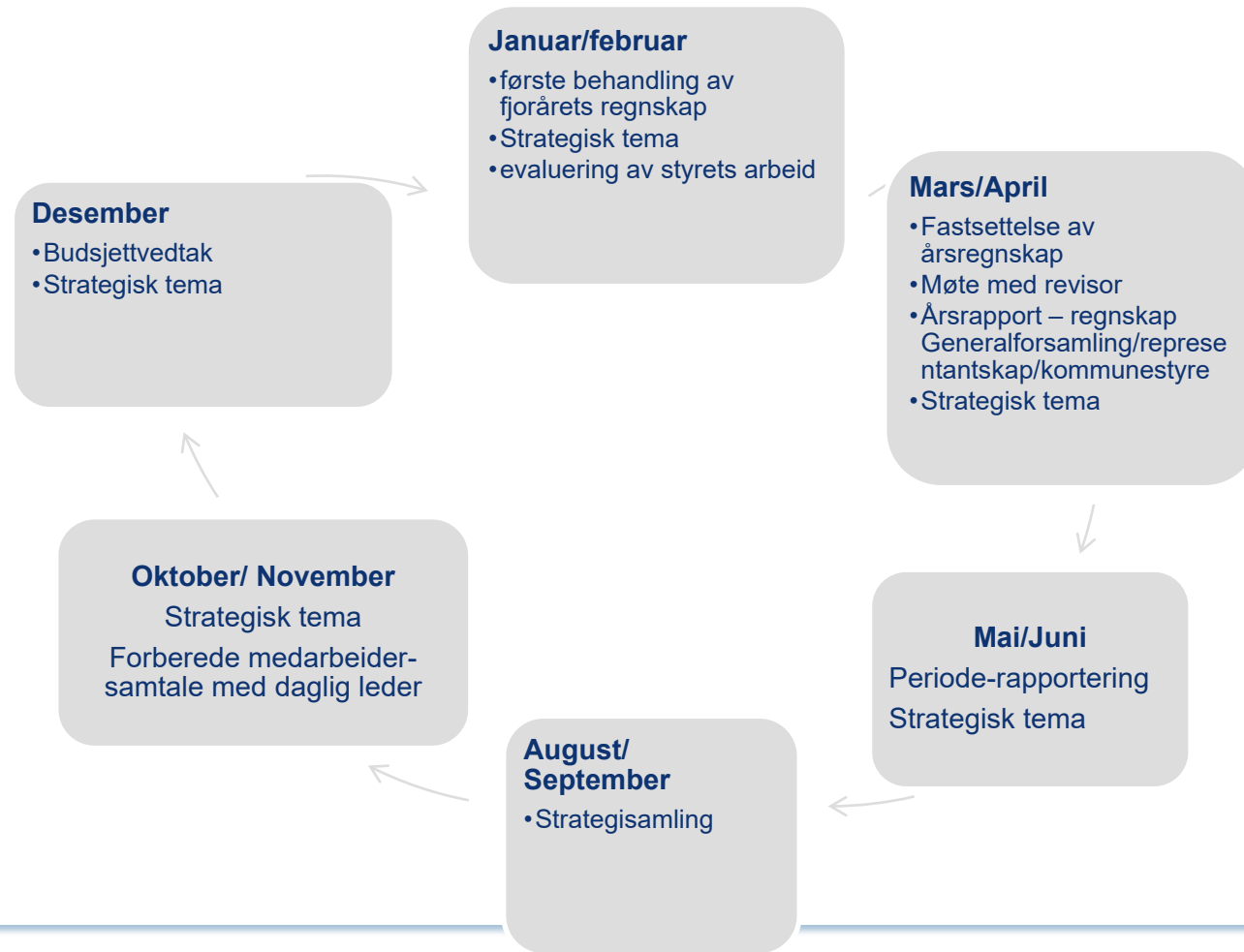


Styreinstruks - Innholdsmomenter

- Når skal innkallingen sendes ut?
- Hvordan skal innkallingen skje: papir, epost, nettportal?
- Hva slags dokumenter ønsker styret?
- Skal det være forslag til vedtak?
- Rekkefølge på saker
- Årshjul for styresaker – prioritering av type saker
- Når og hvor holder styret sine møter?
- Rutiner for forfall
- Avstemningsregler
- Hvem kan kreve saker behandlet?
- Rutiner for godkjenning og signering av protokoll
- Daglig leders rolle og ansvar overfor styret
- Taushetsplikt
- Stemmeplikt



Årsplan for styrets arbeid



Når kan styret treffe beslutninger?

- Mer enn halvparten av styrets medlemmer er tilstede
- Kan også være deltakende på telefon eller digitalt
- Protokollen må vise hvem som deltok fysisk og på annen måte
- Alle styremedlemmer må være gitt mulighet til å delta
- Vedtak fattes ved alminnelig flertall
- Andre bestemmelser kan være i vedtektene
- Ved stemmelikhet, blir det styreleder har stemt for vedtatt
 - Ved styreleders fravær, gjelder dette for møteleder
- Alle står fritt til å stemme etter sin overbevisning
 - Ingen stiller med bundet mandat
 - Har sammenheng med det personlige ansvaret for hvert styremedlem
- Forhåndsstemming er ikke mulig
- **Vedtakene må være klare med tanke på iverksetting av daglig leder, og for å forstås i ettertid.**



Styrets protokoll

- Minimum etter aksjeloven:
 - Tid og sted for møtet
 - Hvem som deltok
 - Behandlingsmåten, fysisk møte, telefonmøte
 - Styrets beslutning
 - Hvilke orienteringer som ble gitt
- Protokolltilførsel
 - Gjelder styremedlemmer – ikke observatører
- Godkjenning av protokoll
 - Styreleder
 - Styremedlemmene
 - Signering – de tilstedeværende (ikke observatør)



Uformelle roller i styret



Uformelle roller i styret

- Djevelens advokat
 - Unngå gruppetenking
- Analytiker
- Pådriver
- Den ettertenksomme
- Strategen
- Fageksperten:
 - Økonomen
 - Juss-eksperten
 - Forretningsutvikleren



Klokskap i styrearbeidet

- Styrets evne til å tenke kritisk
- Nærhet og avstand til daglig leder og eierne
- Kortsiktig og langsiktig
- «Grav deg opp i tide»
- Filter mot dumskap:
 - Språkfilteret
 - Tallfilteret
 - Økologifilteret



Språkfilteret

- Hva betyr ordene?
- Forstår vi hva som menes?
- Har vi en felles oppfatning av hva som menes?
- Er dette en god beskrivelse av vår situasjon?

Kilde: Selvik - Styreverden



Tallfilteret

- Hva innebærer tallene?
- Er de nøyaktige eller omtrentlige?
- Har vi erfaringstall?
- Hva er konsekvensene av disse tallene?

Kilde: Selvik - Styreverden



Økologifilteret

- Og hva så?
- Alt henger sammen med alt
- Systemforståelse
- Evne til å vurdere kompleksitet
- Ferdighet til å spørre: «Hvorfor det?»

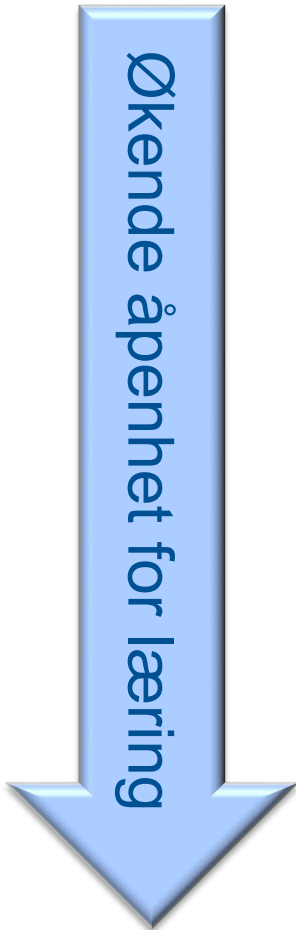
Kilde: Selvik - Styreverden

Enkelkretslæring og dobbelkretslæring

- Enkelkretslæring
 - Læring som tar seg av å rette avvik fra bestemte standarder.
- Dobbeltkretslæring
 - Å utfordre den etablerte praksis eller standard, læring som fører til systemendring.
 - Vi tar tak i de bakenforliggende faktorer.
 - Vi må endre bruksteorier dvs. oppfatninger og antakelser som styrer våre handlinger.

Argyris og Schön (1978)

Tre hovedtyper samtaler



Økende åpenhet for læring

- **Disputerende** samtaler:
uenighet, lite lydhørhet, forsvarer eget arbeid, korte utvekslinger
- **Akkumulerende** samtaler:
bygger positivt, men ukritisk, på hverandres ytringer, bekrefter hverandre, parallelle fortellinger
- **Utforskende** samtaler:
konstruktivt og kritisk undersøkende, synspunkter blir utfordret og alternative hypoteser blir framsatt, kunnskap og refleksjon kommer åpent til syne

Mercer og Lilleton 2007



Når vi kommuniserer...

- 7% ordets betydning
- 38% hvordan vi uttrykker ordene - tonefallet
- 55% kroppsspråk, blikk, etc

Erlie, 2006

To parallelle samtaler

1. «Hodene» – snakker og lytter
2. «Mavene» – tolker og føler



KS KONSULENT

Styrets egnevaluering og utvikling



KS KONSULENT

Tre former for styreevaluering

- Rapporteringsevaluering
 - Rapport til eier om styrets arbeid
- Rekrutteringsevaluering
 - Kartlegge behov for nye kompetanse
- Egenutviklingsevaluering
 - Med formål å forbedre styrets arbeid,
 - styrke styrets som kollegium
 - og utvikle det enkelte styremedlems arbeid i styret

Et nødvendig bidrag til
valgkomitéen



Valgkomité

- Sammensetning
- Hvem velger valgkomiteen og hvordan?
- Mandat
- Sekretariat for valgkomiteen
- Hvilken kompetanse trenger dette styret?
 - Styreleder
 - Nestleder
 - Styremedlemmer
- Kandidater
- Utvelgelse
 - CV
 - Intervju
 - Referanser
- Presentasjon og saksframlegg for eierorganet



Noen eksempler på styreevaluering

- Styrets kvarter etter hvert møte
- Et styremedlem gis ved starten av møtet i oppdrag å observere og evaluere møtet. Gir sin vurdering til slutt.
- Avsetter tid i ett styremøte per år til en felles evaluering – ofte i forbindelse med styreseminar
- Mange styrer velger nå web-baserte styreevalueringer. Styremedlemmene svarer på elektroniske skjema, resultatene samles i en skriftlig rapport og funn presenteres for styret med forslag til utviklingsområder og hva som er viktig å videreføre.



Hva er godt styrearbeid hos oss?

Verktøy for
evaluering av
styrets arbeid

Hva er vi gode på?	Og hvorfor?
Hva kan vi bli bedre på?	Og hvordan?



Innhold i evalueringen - 1

- Kulturen i styret
- Den enkeltes aktivitet
- Regler og strukturer
- Hvilke oppgaver som bør vektlegges?
- Verdsetting og bruk av medlemmenes kompetanse
- Hvordan fungerer styret som team?
- Styrets kompetanseprofil



Velg 1 – 3
viktige tema for
dette styret nå!



Innhold i evalueringen – 2

Velg 1 – 3
viktige tema for
dette styret nå!

- Resultat av styrets langsiktige og strategiske arbeid
- Styremedlemmers uavhengighet og habilitet
- I hvilken grad styret og ledelsen har felles langsiktige mål
- Om styrets arbeid bidrar til verdiøkning
- Styrets egen utføring av styreoppgavene
- Styreleders arbeid i styret



Etiske retningslinjer



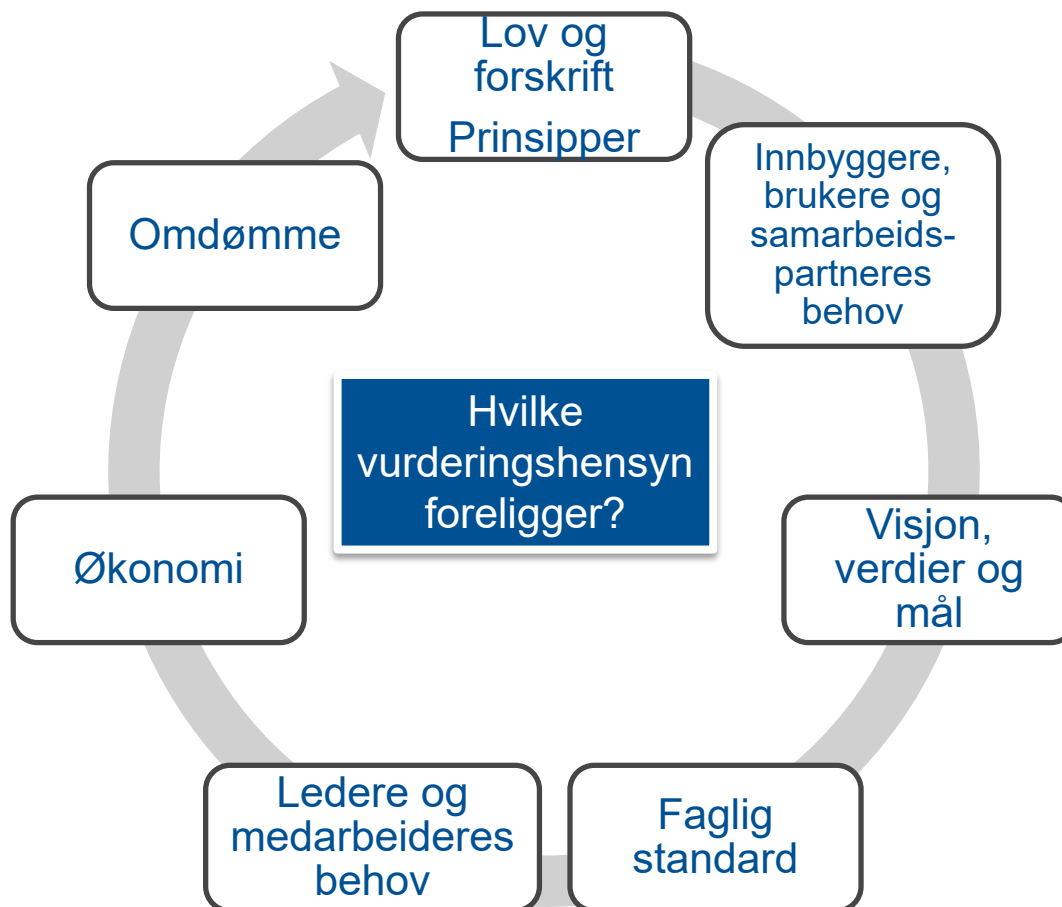
KS KONSULENT

19. Utarbeidelse av etiske retningslinjer

- Eier bør påse at selskapsstyrene utarbeider, og jevnlig reviderer, etiske retningslinjer for selskapsdriften.



Vurderingshensyn – navigasjonshjulet



Forholdet til eierne

Hvordan vil du som styremedlem forholde deg til følgende problemstillinger:

- Gjør jeg som styremedlem en god jobb for eierne ved å ivareta virksomhetens interesser, eller har jeg en annen agenda bare for å ivareta egne interesser som for eksempel prestisje/status, være med på mange spennende sosiale arrangementer og reiser osv. Kjenner jeg innholdet i de lover m.v. som forteller hva som forventes av meg som styremedlem? M.a.o., tar jeg styreoppdraget mitt på alvor og bidrar til verdiskaping for eierne? Men hva om verdiskaping for eierne går på tvers av de ansattes interesser?
- Store eiergrupper har ulike mål og syn på strategi.
- Eierne i et familieaksjeselskap gjør forsøk på å instruere styret mellom generalforsamlingene. Daglig leder er hovedaksjonær og kan gjennom ekstraordinær generalforsamling "kaste" styret dersom hans syn ikke får gjennomslag. Hvor langt bør styret "strekke seg" og hvor går grensene for "eierstyring" mellom generalforsamlingene?
- Eierne ønsker stort utbytte som vil tappe selskapet, øke risikoen og svekke kreditorvernet.
- Styret gir høye incentiver (lønn, bonus) til en svært dyktig daglig leder. Dette skaper ekstremt negative reaksjoner hos eierne. De ansatte er imidlertid bare positive til ordningen og bedriften går med store overskudd. Skulle styret spurt eierne i forkant? Også her dukker grensene for "eierstyring" mellom generalforsamlingene opp.

Forholdet til daglig leder

Noen dilemma for etisk vurdering

Hvordan vil du som styremedlem forholde deg til følgende problemstillinger:

- Det oppdages at en ellers svært positiv daglig leder ikke er lojal overfor styret. Det oppdages at dennes privatbil til 450.000.- er ført på konto for varekjøp samt noen andre private uttak som er belastet virksomhetens bankkonto. Hvilke konsekvenser bør dette få? (Sparken? Politianmeldelse? Ingen reaksjon for å unngå "ubehageligheter"?)
- Rapporteringen fra daglig leder til styret fungerer etter utallige oppfordringer fortsatt ikke. Hvilke konsekvenser bør dette få?
- Daglig leder kjemper hardt for et prosjekt i styret, og taper. Hun vurderer å trekke seg p.g.a. dette. Men vi er svært avhengig av hennes kompetanse. Hva gjør vi?
- Styret "spiller et spill" overfor daglig leder og holder vesentlig informasjon tilbake. (Jfr. Nasjonalmuseet hvor beslutning om daglig leders avgang i 2008 iflg. pressen skjedde et halvt år før vedkommende fikk beskjeden)
- Styret får et brev fra majoriteten av de ansatte om at daglig leder er "håpløs" å samarbeide med.

Kilde: Lederkilden.no



KS KONSULENT

Forholdet til styremedlemmene

Hvordan vil du som styremedlem forholde deg til følgende problemstillinger:

- Det brukes mobiltelefon på styremøtene.
- Innkallingen til styremøtene gjøres med to dagers varsel. (For eksempel for å hindre at et "vanskelig" styremedlem skal delta i en viktig saksbehandling)
- Uenighet "feies under teppet" og utsettes til votering i senere møte.
- Styremedlemmer tør ikke å ha andre meninger enn flertallet.
- Styreleder er dominerende/selveksponerende, arrogant og ned- latende, viser ikke respekt for andres mening osv.
- Ingen tør å si fra når noe ikke fungerer.
- Beslutninger er tatt "på forhånd"; styremøtet er bare et spill for galleriet og "sandpåstrøing".

Kilde: Lederkilden.no

Forholdet til omverdenen

Hvordan vil du som styremedlem forholde deg til følgende problemstillinger:

- Banken blir ikke informert om viktige ting som kan få konsekvenser for lånerammen
- Korrupsjon for å få solgt bedriftens produkter/tjenester (Med korrupsjon menes det å bestikke eller ta i mot bestikkelser.)
- Miljøforurensning eller underleverandører som driver barnearbeid? (I dag er det et større krav fra forbrukerne om miljø og menneskerettigheter. Det er altså også av denne grunn i bedriftens interesse å være bevisst på dette.)
- Lån i strid med aksjelovens §8-7
- Diskriminering og neglisjering av likestilling.
- Varsling. Hva skjer med de som gjør oppmerksom på forhold som ikke tåler dagens lys?

Kilde: Lederkilden.no

Habilitet



KS KONSULENT

15. Habilitetsvurderinger

- Det anbefales at styrene etablerer faste rutiner for å håndtere mulige habilitetskonflikter.
- Ordfører og rådmann bør ikke sitte i styrer i selskaper.



Inhabilitet – i styrets arbeid

§ 6-27. Inhabilitet

- (1) Et styremedlem må ikke delta i behandlingen eller avgjørelsen av spørsmål som har slik særlig betydning for egen del eller for noen nærstående at medlemmet må anses for å ha fremtredende personlig eller økonomisk særinteresse i saken. Det samme gjelder for daglig leder.*
- (2) Et styremedlem eller daglig leder må heller ikke delta i en sak om lån eller annen kreditt til seg selv eller om sikkerhetsstillelse for egen gjeld.”*

Aksjeloven



Kommunelovens § 11-10 Inhabilitet for folkevalgte

- Bestemmelsene om inhabilitet i forvaltningsloven kapittel II gjelder ved behandlingen av saker i folkevalgte organer, med de særreglene som følger av denne paragrafen.
- **En folkevalgt som har vært med på å forberede eller treffe vedtak i en sak som ansatt i kommunen eller fylkeskommunen, er inhabil til senere å behandle den samme saken i et folkevalgt organ i henholdsvis kommunen eller fylkeskommunen. Første punktum gjelder ikke når årsbudsjett, økonomiplan, kommuneplan, regional planstrategi og regional plan behandles i et folkevalgt organ.**
- Når en klage skal behandles etter forvaltningsloven § 28 andre ledd, er en folkevalgt som har vært med på å forberede eller treffe vedtaket, inhabil til å delta i klageinstansens behandling av vedtaket, eller i forberedelsen av saken for klageinstansen.
- En folkevalgt er ikke inhabil når det skal velges personer til offentlige tillitsverv, eller når det skal fastsettes godtgjøring o.l. for slike verv.



Kommunelovens § 13-3 - Inhabilitet for ansatte

- Bestemmelsene om inhabilitet i forvaltningsloven kapittel II gjelder ved behandlingen av saker i kommunens og fylkeskommunens administrasjon, med de særreglene som følger av denne paragrafen.
- Når en klage skal behandles etter forvaltningsloven § 28 andre ledd, er en ansatt som har vært med på å forberede eller treffe vedtaket, inhabil til å delta i klageinstansens behandling av vedtaket, eller i forberedelsen av saken for klageinstansen.
- Hvis en overordnet ansatt er inhabil i en sak, kan heller ikke en direkte underordnet ansatt delta i klageinstansens behandling av saken eller i forberedelsen av saken for klageinstansen.



Kontroll med kommunalt eide selskap



KS KONSULENT

21. Utøvelse av tilsyn og kontroll

- Kommunestyret har både et tilsyns og kontrollansvar for å sikre at kommunen:
 - når sine mål,
 - at regelverket etterleves og
 - at etiske hensyn ivaretas.
- Kontrollen utføres blant annet gjennom
 - regnskapsrevisjon,
 - forvaltningsrevisjon og
 - selskapskontroll.
- Kontrollansvaret gjelder også når virksomheten er skilt ut i egne selskaper.

Eierstrategier for hvert selskap



KS KONSULENT

Eierstrategier for hvert selskap

- En vurdering av dagens eierstrategier, og innspill til rullering eller utarbeidelse av nye eierstrategier for selskapene.

Hva er dine forslag til eiers arbeid med eierstrategier for hvert selskap?



Hva er forbedringsområder i vårt styre?

- Hva må styret gjøre for at daglig leder skal lykkes?
- Hva må daglig leder gjøre for at styret skal lykkes?
- Hva må jeg gjøre for at styret skal bli et verdiskapende styre?
- Individuell refleksjon –
 - skriv ned dine momenter og ta med til neste styremøte.



Takk for i kveld!
Lykke til i styrearbeidet!

KS – anbefalinger for eierskap

KS – 21 anbefalinger for eierstyring og selskapsledelse

Aktiv og bevisst eierstyring er å gi tydelige styringssignaler og følge de opp.



KS anbefalinger om eierskap

1. Obligatorisk opplæring av og informasjon til folkevalgte.
2. Vurdering og valg av selskapsform.
3. Fysisk skille mellom monopol og konkurransevirkosomhet
4. Utarbeidelse av eierskapsmeldinger
5. Utarbeidelse og revidering av styringsdokumenter
6. Eiermøter
7. Eierorganets sammensetning og funksjon
8. Gjennomføring av generalforsamlinger og representantskapsmøter
9. Sammensetningen av styret
10. Valgkomite og styreutnevnelser
11. Kjønnsmessig balanse i styrene
12. Rutiner for å sikre riktig kompetanse i selskapsstyrene
13. Styresammensetning i konsernmodell
14. Oppnevning av vararepresentanter
15. Habilitetsvurderinger
16. Godtgjøring av styreverv.
17. Registrering av styreverv
18. Arbeidsgivertilhørighet i selvstendige rettssubjekter
19. Utarbeidelse av etiske retningslinjer
20. Særlig om administrasjonssjefens rolle i kommunale foretak.
21. Utøvelse av tilsyn og kontroll



1. Obligatorisk opplæring av og informasjon til folkevalgte

- Kommunene bør som en del av sitt folkevalgtprogram gjennomføre obligatoriske kurs eller eierskapsseminarer.
- Den første opplæringen bør gjennomføres i løpet av de første 6 månedene av valgperioden.
- Det anbefales også at det nye kommunestyret tidlig i perioden får en oversikt over status for selskapene.



2. Vurdering og valg av selskapsform.

Det er eiers ansvar å sikre en selskapsform som er tilpasset:

- selskapets formål,
- eierstyringsbehov,
- samfunnsansvar,
- hensynet til innsyn,
- markedsforhold
- og det aktuelle lovverket.



3. Fysisk skille mellom monopol og konkurransevirkksomhet

- Selskaper som opererer i et marked i konkurranse med andre aktører i tillegg til monopolvirkksomhet, bør som hovedregel skille ut den markedsrettede delen av virksomheten for å unngå rolleblanding og kryssubsidiering.



4. Utarbeidelse av eierskapsmeldinger

- Kommunestyrene bør hvert år fastsette overordnede prinsipper for sitt eierskap ved å utarbeide en eierskapsmelding for alle sine selskaper.



5. Utarbeidelse og revidering av styringsdokumenter

- Kommunestyret skal utarbeide og bør jevnlig revidere styringsdokumentene og avtalene som regulerer styringen av selskapet.



6. Eiermøter

- KS anbefaler at det jevnlig gjennomføres eiermøter for å bidra til god eierstyring og kommunikasjon med selskapet.
- Et eiermøte er et møte mellom representanter fra kommunen som eier, styret og daglig leder for selskapet.

7. Eierorganets sammensetning og funksjon

- Avhengig av selskapets formål, anbefales det som en hovedregel at kommunestyret oppnevner sentrale folkevalgte som selskapets eierrepresentanter i eierorganet.
- Eierstyring skal utøves innenfor rammen av kommunestyrets vedtak.



8. Gjennomføring av generalforsamlinger og representantskapsmøter

- De formelle *eiermøtene* er
 - generalforsamling eller
 - representantskap.
- Det er styret som innkaller.
- Bestemmelser om innkallingsfrist bør tas inn i vedtektene, slik at det tas hensyn til kommunens behov for å ha tid til å behandle aktuelle saker.

9. Sammensetningen av styret

- Det er eiers ansvar å sørge for at styrets kompetanse samlet sett er tilpasset det enkelte selskaps virksomhet.
- Det anbefales at kommunen sikrer opplæring av styremedlemmene.



10. Valgkomite og styreutnevnelser

- Ved valg av styrer til kommunalt eide selskaper bør det vedtektsfestes bruk av valgkomite.



11. Kjønnsmessig balanse i styrene

- Det anbefales at eierorganet uavhengig av organisasjonsform tilstreber balansert kjønnsrepresentasjon.
- Styremedlemmene behøver ikke være bosatt i kommunen.



12. Rutiner for å sikre riktig kompetanse i selskapsstyrene

- Eier har ansvar for å sikre at styret har den nødvendige kompetansen for å nå selskapets mål.
- Eier bør også anbefale styret selv jevnlig å vurdere egen kompetanse ut fra eiernes formål med selskapet.
- Det er derfor anbefalt flere rutiner for å sikre nødvendig kompetanse.

13. Styresammensetning i konsernmodell

- Styremedlemmer i morselskap bør ikke sitte i styret til datterselskap.
- Konserndirektøren kan være representert i datterselskapenes styrer.



14. Oppnevning av vararepresentanter

- Der det utpekes varamedlemmer til styret bør ordningen med numeriske varamedlemmer benyttes for å sikre kontinuitet og kompetanse i styret.



15. Habilitetsvurderinger

- Det anbefales at styrene etablerer faste rutiner for å håndtere mulige habilitetskonflikter.
- Ordfører og rådmann bør ikke sitte i styrer i selskaper.



16. Godtgjøring av styreverv.

- Kommunen bør i forbindelse med utarbeidelse av eierskapsmelding ha en prinsipiell diskusjon om godtgjøring av styreverv.
- Denne bør danne grunnlag for eierorganets fastsetting av styrehonorar.



17. Registrering av styreverv

- Alle som påtar seg styreverv for kommunale selskaper bør registrere vervene på www.styrevervregisteret.no



18. Arbeidsgivertilhørighet i selvstendige rettssubjekter

- Det anbefales at selskapene søker medlemskap i en arbeidsgiverorganisasjon.
- KS Bedrift vil være et naturlig valg for mange av disse selskapene.



19. Utarbeidelse av etiske retningslinjer

- Eier bør påse at selskapsstyrene utarbeider, og jevnlig reviderer, etiske retningslinjer for selskapsdriften.



20. Særlig om administrasjonssjefens rolle i kommunale foretak.

- Det anbefales at kommunestyrene ved opprettelse av kommunale foretak diskuterer administrasjonssjefens rolle og handlingsmuligheter overfor daglig leder.



21. Utøvelse av tilsyn og kontroll

- Kommunestyret har både et tilsyns og kontrollansvar for å sikre at kommunen:
 - når sine mål,
 - at regelverket etterleves og
 - at etiske hensyn ivaretas.
- Kontrollen utføres blant annet gjennom
 - regnskapsrevisjon,
 - forvaltningsrevisjon og
 - selskapskontroll.
- Kontrollansvaret gjelder også når virksomheten er skilt ut i egne selskaper.

