



# EIERSKAPSKONTROLL KANMER AS

NES KOMMUNE

JANUAR 2021

# INNHold

<b>1 SAMMENDRAG</b>	<b>1</b>
1 Innledning	4
1.1 Bakgrunn	4
1.1.1 Kontrollutvalgets bestilling	4
1.2 Formål og problemstillinger	4
1.3 Metode	4
1.4 Oppbygging av rapporten	5
<b>2 Om selskapet</b>	<b>6</b>
2.1 Generelt om arbeidsrettede tiltak	6
2.2 Om Kanmer AS	7
2.2.1 Organisering	7
2.3 Drift i dag	9
2.4 Økonomi	10
Oversikt nøkkeltall	10
Oversikt driftsinntekter	11
Aksjer og aksjekapital	12
<b>3 Grunnleggende krav til eierstyring</b>	<b>13</b>
3.1 Innledning	13
3.2 KS 21 anbefalinger for god eierstyring	13
3.2.1 Kort oppsummering av funnene	13
3.2.2 Gjennomgang av funn opp mot KS anbefalinger	14
3.3 Nærmere om valgkomite og styrevalgprosesser	21
3.3.1 Kriterier	21
3.3.2 Funn 23	
3.3.3 Revisjonens vurderinger	25
<b>4 Litteratur- og kildeliste</b>	<b>27</b>
<b>5 VEDLEGG 1 - KONTROLLKRITERIER</b>	<b>29</b>
5.1 Innledning	29
5.2 Aksjeloven	29
5.3 Kommuneloven	30
5.4 KS anbefalinger for god eierstyring	31

5.4.1	Innledning	31
5.4.2	Sammensetningen av styret (KS anbefaling nr. 9)	33
5.4.3	Valgkomité og styreutnevnelser (KS anbefaling nr. 10)	34
5.4.4	Kjønnsrepresentasjon i styret (KS anbefaling nr. 11)	35
5.4.5	Rutiner for kompetansevurdering av styret (KS anbefaling nr. 12)	36
5.4.6	Styremedlemmets vararepresentant (KS anbefaling nr. 14)	37
5.4.7	Vurdering av styrets habilitet (KS anbefaling nr. 15)	37
5.5	Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (NUES)	38
5.5.1	Innledning	38
5.5.2	Valgkomiteer (Nues anbefaling nr. 7)	38
5.6	Lov og forskrift for arbeidsmarkedsbedrifter	39
5.6.1	Krav til arbeidsmarkedsbedrifter	39
5.6.2	Nærmere om kravspesifikasjon fra NAV	40
6	<b>VEDLEGG 2 – HØRINGSSVAR ORDFØRER NES KOMMUNE</b>	<b>41</b>
7	<b>VEDLEGG 3 – HØRINGSSVAR STYRELEDER KANMER AS</b>	<b>43</b>

# 1 SAMMENDRAG

## Formål og problemstillinger

Formålet med eierskapskontrollen er å gjennomgå og vurdere om kommunens eierinteresser i Kanmer AS utøves i samsvar med kommunestyrenes vedtak og forutsetninger. Revisjonen ser i denne rapporten på følgende hovedproblemstilling:

- I hvilken grad utøves kommunens eierinteresser i samsvar med kommunestyrets vedtak og forutsetninger, aktuelle lovbestemmelser og etablerte normer for god eierstyring?

Kontrollen er gjort med utgangspunkt i Kanmer AS, men kommer også inn på noen generelle rutiner for eierstyring i kommunen.

## Uttalelser til rapporten i høringsrunden

Revisjonen har sendt rapporten på høring og mottatt høringssvar fra ordføreren (på vegne av kommunen som eier) og fra styreleder.

Ordføreren skriver at kommunen tar med seg at det er et forbedringspotensial her, og at kommunen arbeider med ny eiermelding utover mot våren. Styreleder kommenterer de enkelte anbefalingene og gir uttrykk for at styret vil gjøre endringer innenfor sitt ansvarsområde og ta de øvrige anbefalingene opp med generalforsamling.

Begge høringssvarene er lagt ved rapporten (Vedlegg 2 og 3).

## Revisjonens samlede vurdering og konklusjon

Problemstilling	Kontrollkriterier
I hvilken grad ivaretas de grunnleggende krav til eierstyring?	➤ Eierkommunen bør følge KS anbefalinger for god eierstyring, om ikke bør det begrunnes hvorfor man velger å se bort fra dem.

Den overordnede kontrollen av KS anbefalinger for god eierstyring viser at eier/kommunen/styret følger opp mange av anbefalingene for god eierstyring. Etter revisjonens vurdering er det etablert en eierstrategi for Kanmer AS. Kommunens eiermelding, selskapets vedtekter og andre styringsdokumenter viser samlet hva kommunen ønsker å oppnå med sitt eierskap. Det er to punkter som må følges opp: 1. registrere styret i KS styrevalgregisteret 2. kommunens eiermelding må vedtas for perioden.

I tillegg har kontrollen har gått nærmere inn på KS anbefaling for styrevalgprosesser, og her peker rapporten på flere forhold som både selskapet og kommunen bør vurdere nærmere.

Kommunestyret har oppnevnt en felles valgkomite som blant annet forbereder styrevalg i Kanmer AS. I KS anbefalinger heter det at ordningen med valgkomite bør nedfelles i selskapets vedtekt. Dette er ikke på plass i Kanmers vedtekt. Det er heller ikke skriftlige rutiner som beskriver valgkomiteens arbeid eller prosessen med å velge, innstille og begrunne valg av styremedlemmer.

Nes kommune har i sin eiermelding vedtatt at medlemmene i selskapenes generalforsamling ikke bør velges inn i valgkomiteen. I Kanmer AS er det formannskapetets medlemmer som utgjør generalforsamlingen. Undersøkelsen viser at samtlige medlemmer i valgkomiteen enten er medlem eller varamedlem i formannskapet. Dette er, slik revisor vurderer det, i strid med kommunens egen eiermelding. Revisjonen mener at eiermeldingens bestemmelse bør legges til grunn slik at det gjøres et skille mellom saksforberedende og besluttede organ.

Undersøkelsen viser at valgkomiteens innstilling ikke sendes ut sammen med innkallingen til generalforsamling, men deles ut i møtet i form av en navneliste uten videre presentasjon. Eventuelle begrunnelser for valget av kandidatene gis bare muntlig i generalforsamlingen.

Revisjonen påpeker at en av generalforsamlingens viktigste oppgaver er å velge et kompetent styre for selskapet. Beslutningsgrunnlaget for dette bør derfor være grundig forberedt og presenteres på forhånd på egnet måte slik at medlemmene i generalforsamlingen rekke å sette seg inn i forslaget og ta stilling til om de navn valgkomiteen foreslår dekker de behov selskapet for øyeblikket har.

Undersøkelsen viser videre at Kanmer AS har numerisk vara til styret, instruks for styret og daglig leder slik som anbefalingene for god eierstyring tilsier.

Styret har selv best innsikt i sin samlede kompetanse og sitt kompetansebehov. Revisjonen mener at styret bør gjennomføre egevaluering av sin samlede kompetanse og sitt kompetansebehov og dele denne med valgkomiteen som kan benytte denne i sitt arbeid.

## Revisjonens anbefalinger

Basert på undersøkelsen og vurderingen har revisjonen følgende anbefalinger:

1. Selskapets styre bør registrere seg i Styrevervregisteret i samsvar med KS anbefaling nr. 17.
2. Bruk av valgkomite bør vedtektsfestes i Kanmer AS og det bør utarbeides skriftlige retningslinjer for valgkomiteens sammensetning og arbeid i samsvar med KS anbefaling nr.10.
3. Personer som er medlem av generalforsamlingen bør ikke sitte i valgkomiteen, i samsvar med eiermeldingen pkt. 2.3.6.
4. Styret bør sørge for en systematisk evaluering av styrets samlede kompetanse og om den er tilstrekkelig for ansvaret og oppgavene som skal utføres, i samsvar med KS anbefaling nr. 12.
5. Valgkomiteens innstilling bør begrunnes i samsvar med KS anbefaling nr. 10 og sendes ut til generalforsamlingen sammen med øvrige saksdokumenter for å sikre best mulig beslutningsgrunnlag.

Jessheim, 21.01.21

  
Øyvind Nordbrønd Grøndahl  
kst. avdelingsleder forvaltningsrevisjon

  
Isha Sharma  
forvaltningsrevisor

# 1 INNLEDNING

## 1.1 Bakgrunn

### 1.1.1 Kontrollutvalgets bestilling

Kontrollutvalget og kommunestyret har vedtatt<sup>1</sup> i «Plan for selskapskontroll 2016-2020» at det skal gjennomføres en eierskapskontroll i Kanmer AS.

Tema for eierskapskontrollen er en overordnet kontroll på om de grunnleggende krav til eierstyring er fulgt opp. Kontrollen tar utgangspunkt i KS 21 anbefalinger for god eierstyring.

## 1.2 Formål og problemstillinger

Formålet med undersøkelsen er å vurdere om kommunens eierinteresser er i samsvar med kommunestyrets vedtak, forutsetninger, aktuelle lovbestemmelser og etablerte normer for god eierstyring.

Følgende problemstilling besvares:

- I hvilken grad ivaretas de grunnleggende krav til eierstyring?

Det settes opp kontrollkriterier for denne undersøkelsen. Dette er de regler, normer og krav som stilles til en virksomhet på det området som er gjenstand for en undersøkelse. Kontrollkriteriene utgjør den målestokken som virksomhetenes praksis på et område måles opp mot. I tillegg til en kort gjengivelse foran i hvert kapittel, er kontrollkriteriene i sin helhet gjengitt i vedlegg til rapporten.

## 1.3 Metode

Denne kontrollen er gjennomført i overensstemmelse med kommunelovens regler om selskapskontroll i §§ 24-2, jf. § 24-10, samt forskrift om kontrollutvalg og revisjon. Undersøkelsen er gjennomført etter veileder for selskapskontroll<sup>2</sup>.

Revisjonen har sendt rapporten på høring og mottatt høringssvar fra ordføreren (på vegne av kommunen som eier) og fra styreleder. Begge høringssvarene er lagt ved rapporten (Vedlegg 2 og 3).

---

<sup>1</sup> Vedtatt i møte 31.1.2017 (sak 17/10)

<sup>2</sup> Veileder utarbeidet av Norges kommunerevisorforbund

Rapporten bygger på informasjon fra kommunen, styreleder og daglig leder samt åpne kilder som Brønnøysundregistrene (foretaksregisteret), [www.bisnode.no](http://www.bisnode.no) mv. Bruken av kilder utover informasjon fra eierne er gjort for å sikre at eierstyringen også er omsatt i praksis.

Undersøkelsen bygger på dokumentanalyse, e-post og korte telefonintervju med ordfører og styrets leder. Dokumentanalysen omfatter gjennomgang av sentrale dokumenter fra kommunen og selskapet. Det er kommunisert via e-post og telefon med kommunens ordfører, ansatte i kommunens økonomiavdeling, selskapets styreleder og daglige leder. De funn og fakta rapporten bygger på, er verifisert i høringsrunden.

Pålitelige data sikres ved å være nøyaktig under datainnsamling og databehandling. Gyldighet betegner dataenes relevans for å besvare problemstillingene som er valgt. Revisjonen mener at rapportens data samlet sett er pålitelige og gyldige, og gir et forsvarlig grunnlag for revisjonens vurderinger og konklusjoner.

### **1.4 Oppbygging av rapporten**

Rapporten er delt inn i fire kapitler. Kapittel 1 og 2 er hhv. innledning og om selskapet. I kapittel 3 ser revisjonen nærmere på de grunnleggende krav for eierstyring. Kontrollkriteriene er vedlagt i rapporten.



## 2 OM SELSKAPET

### 2.1 Generelt om arbeidsrettede tiltak

Kanmer AS er en arbeidsmarkedsbedrift som tilbyr arbeidsrettede tiltak. Arbeidsrettede tiltak skal gi den enkelte økte muligheter for å få eller beholde arbeid. Arbeids- og velferdsetaten har ansvaret for å iverksette arbeidsrettede tiltak.<sup>3</sup>

Arbeidsrettede tiltak skal bidra til at personer med nedsatt arbeidsevne(brukere) kommer i, og blir værende i arbeid. Begrepet omfatter både veiledning og annen bistand fra Arbeids- og velferdsetaten og arbeidsrettede tiltakene. Ulike typer arbeidsrettede tiltak er for eksempel utdanning, kurs, arbeidstrening, arbeid med bistand og arbeidspraksis

Arbeidsmarkedsbedrifter gjennomfører arbeidsrettede tiltak på oppdrag fra Arbeids- og velferdsetaten. Det skilles mellom forhåndsgodkjente og anbudsbaserte tiltaksbedrifter. Slike bedrifters formål er å tilby varig skjermet og tilrettelagt sysselsetting i en bedrift utenfor det ordinære arbeidsmarkedet. Derfor kalles slike bedrifter også for skjermede virksomheter. Tilbudet kan dreie seg om arbeidstrening, kvalifisering eller varig tilrettelagt arbeid og som produserer varer eller tjenester.<sup>4</sup>

Arbeids- og velferdsdirektoratet setter krav til godkjente arbeidsmarkedstiltaksarrangører i skjermet sektor om et sertifisert kvalitetssikringssystem for primærvirksomheten (atføring/varig tilrettelagt arbeid). Forhåndsgodkjente tiltaksbedrifter må oppfylle en rekke krav nedfelt i tiltaksforskriften. Mange av de arbeidsrettede tiltakene kan bare arrangeres av forhåndsgodkjente tiltaksbedrifter.<sup>5</sup> Avtalene mellom NAV og arbeidsmarkedsbedriftene inngås etter anbudskonkurranse. Det betyr at bedriftene må konkurrere i henhold til en kravspesifikasjon som sendes på anbud, og NAV velger det tilbudet som er mest fordelaktig etter lov og forskrift om offentlige anskaffelser.

---

<sup>3</sup> NOU 2012:6 Arbeidsrettede tiltak, s. 13

<sup>4</sup> Se forskrift om arbeidsrettede tiltak

<sup>5</sup> NOU 2012:6 Arbeidsrettede tiltak, s. 14

## 2.2 Om Kanmer AS

Kanmer AS er et heleid kommunalt aksjeselskap i Nes kommune i Akershus. Aksjeselskapet er en vekstbedrift med arbeidstrening, tilrettelegging og produksjon som hovedområder. Virksomheten har lokaler på Runni, Funnefoss og Nylænne.<sup>6</sup>

Kanmer AS ble stiftet 30. november 2001 og het tidligere Nes Arbeidssamvirke. Selskapet ble etablert ved å fusjonere aksjeselskapene Nes Asvo og Nylænne. Begge selskap var heleide kommunale selskaper med tilnærmet samme formål. Fusjonen ble gjennomført for å tilpasse seg nytt regelverk fra A-etat (NAV), oppnå en mer hensiktsmessig drift av selskapenes virksomhet, bedre utnytte selskapenes samlede ressurser og sikre driften ved Nylænne (Nes Eiermelding 2016-2020, s. 19).

I 2014 fattet staten vedtak om å konkurranseutsette arbeidsmarkedstiltakene. NAV besluttet å konkurranseutsette flere av sine tiltak i 2015. I denne sammenheng mistet Kanmer tiltakene Arbeid med Bistand og Avklaring med en overgangsperiode til april 2016. Styret fattet nødvendige tiltak for å tilpasse bedriften endringene.<sup>7</sup>

### 2.2.1 Organisering

Kanmer er organisert i syv ulike arbeidsområder med ansvarlige arbeidsledere på den enkelte avdelingen. Den administrative ledergruppen består av daglig leder og tre fagsjefer for henholdsvis personal og attføring, økonomi og markedsføring og produksjon.<sup>8</sup>

Selskapets generalforsamling er personidentisk med Nes kommunes formannskap. Generalforsamlingen holdes normalt i tilknytning til formannskapets juni-møte. Saksbehandlingen følger aksjelovens bestemmelser slik disse er nedfelt i selskapets vedtekter.<sup>9</sup>

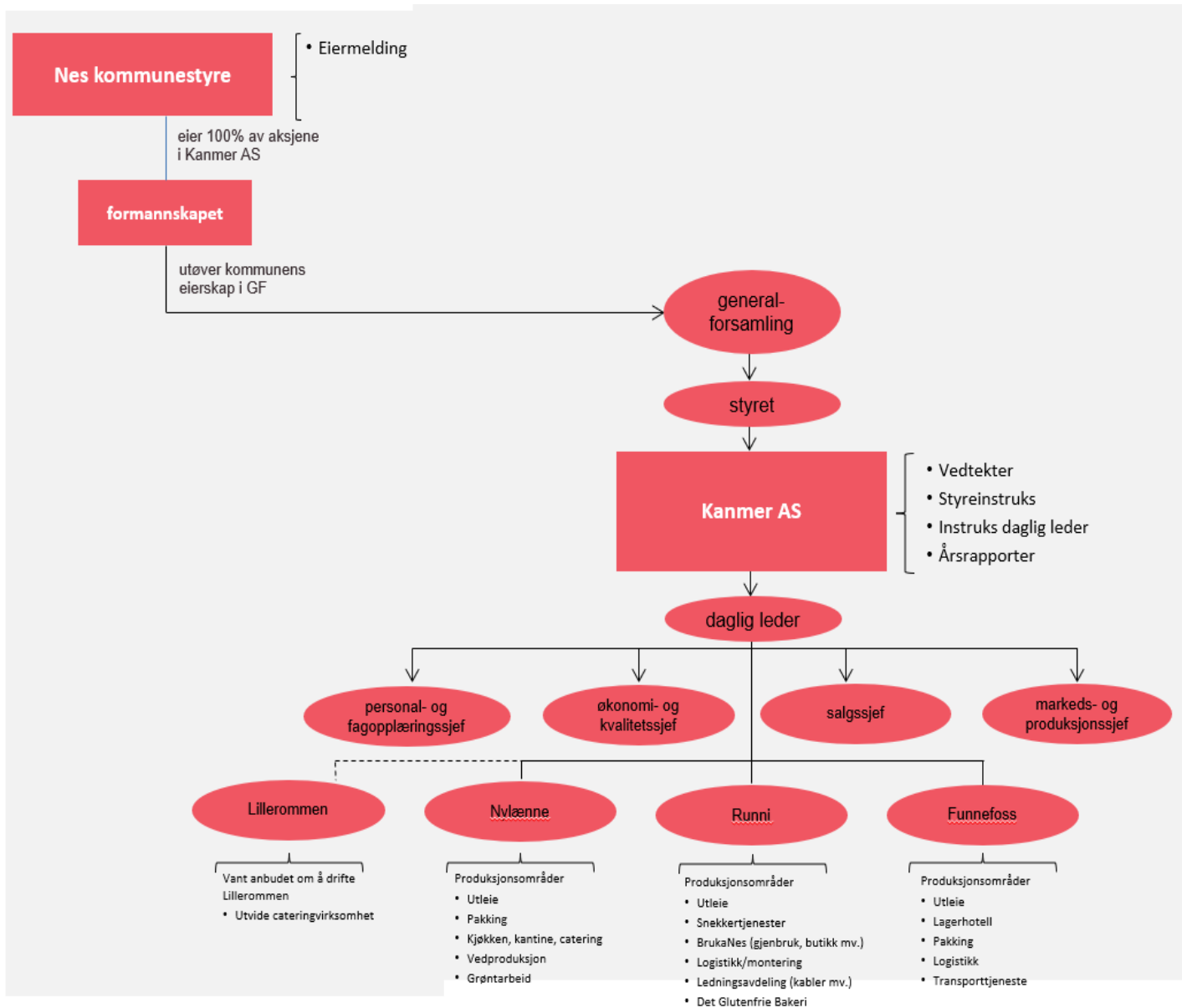
---

<sup>6</sup> [www.kanmer.no](http://www.kanmer.no)

<sup>7</sup> Årsrapport (2016) s. 5

<sup>8</sup> Nes Eiermelding 2016-2020, s. 19

<sup>9</sup> Nes Eiermelding 2016-2020, s. 19



Figur 1 organisering, bearbeidet av Romerike Revisjon IKS

**Tabell 1 oversikt over selskapets styremedlemmer**

Styrefunksjon	Kanmer AS	Valgt inn i styret fra
Styrets leder	Tore Thomsen	3.5.2004: styremedlem Fom. juni 2019: styreleder
Styremedlem	Ida Elisabeth Martinsen Siv Anita Hagen Bjørn Nordvold Oddbjørg Reset Tor Tvethaug (ett ansattvalgt medlem)	27.07.2016 06.09.2018 12.07.2017 06.09.2018 06.2019
Varamedlem	Heidi Henriksen Ole Jan Svendsrud Tom Fidje Anne Marie Ramstad	03.07.2008 27.07.2016 03.02.2004 03.07.2008

Kilde: Bisnode 2020

Styret består av seks medlemmer, hvorav ett medlem velges av og blant de ansatte (Årsberetning, 2019, s. 4). Roger Nøstvik er daglig leder i selskapet.

## 2.3 Drift i dag

Kanmer AS som arbeidsmarkedsbedrift har flere hovedområder, men med en overordnet visjon om å vise at mennesker «kan mer». Tabellen nedenfor gir en kort oversikt over selskapets grunnleggende ideer.

**Tabell 2 Forretningsidé, visjon og verdier**

Forretningsidé	Visjon	Verdier
Selskapets formål er å drive individuell opplæring og utvikling, med mennesket i sentrum, gjennom allsidig virksomhet. Virksomheten skal være lønnsom og ha høy grad av kvalitet og service.	Vi viser mennesker vi kan mer	Kvalitet, allsidighet, nysgjerrighet, mestring, enestående, respekt.

Kilde: Årsrapport 2019, s. 4

Kanmer tilbyr arbeidsrettede tiltak (NAV) for jobbsøkere. Selskapet har også noe rekruttering og bemanning for ordinære arbeidsgivere. NAV tilbys tiltakene arbeidsforberedende trening (AFT);

funksjonsvurdering, jobb og muligheter, tilrettelagt arbeid (TA) og varig tilrettelagt arbeid (VTA). Attføringsarbeidet er opplæring med teori og praksis i ulike arbeidsområder mot ordinært arbeid.

Kanmer har fire satsingsområder for 2018<sup>10</sup> er

1. **tiltak:** hovedmålet er å fortsette som tiltaksarrangør for NAV med VTA og AFT.
2. **personal:** hovedmålet er ha kompetente, fleksible og initiativrike medarbeidere.
3. **produksjon og tjenester:** hovedmålet er allsidig produksjon og tjenester.
4. **eiendomsforvaltning og utleie:** hovedmålet er å forvalte eiendommene på en økonomisk forsvarlig måte.

**Tabell 3 oversikt virksomhetens tiltaksplasser**

Arbeidsmarkedstiltak	Tiltaksplasser 2017	Tiltaksplasser 2018	Tiltaksplasser 2019
Arbeidsforberedende trening (AFT)	12	12	12
Ut i jobb (NAV Nes)	5-7	5-7	5-7
Varig tilrettelagt arbeid	74	74	74

## 2.4 Økonomi

### Oversikt nøkkeltall

**Tabell 4 selskapets nøkkeltall**

Nøkkeltall	2018	2019
	<b>Resultatregnskap</b>	
Sum driftsinntekter	36 592 280	37 979 611
Sum driftskostnader	37 682 341	41 470 830
Driftsresultat	-1 090 061	-3 491 220
Årets resultat	-1 357 133	-3 845 785
	<b>Balanseregnskap</b>	

<sup>10</sup> Se årsrapport (2018) s. 6

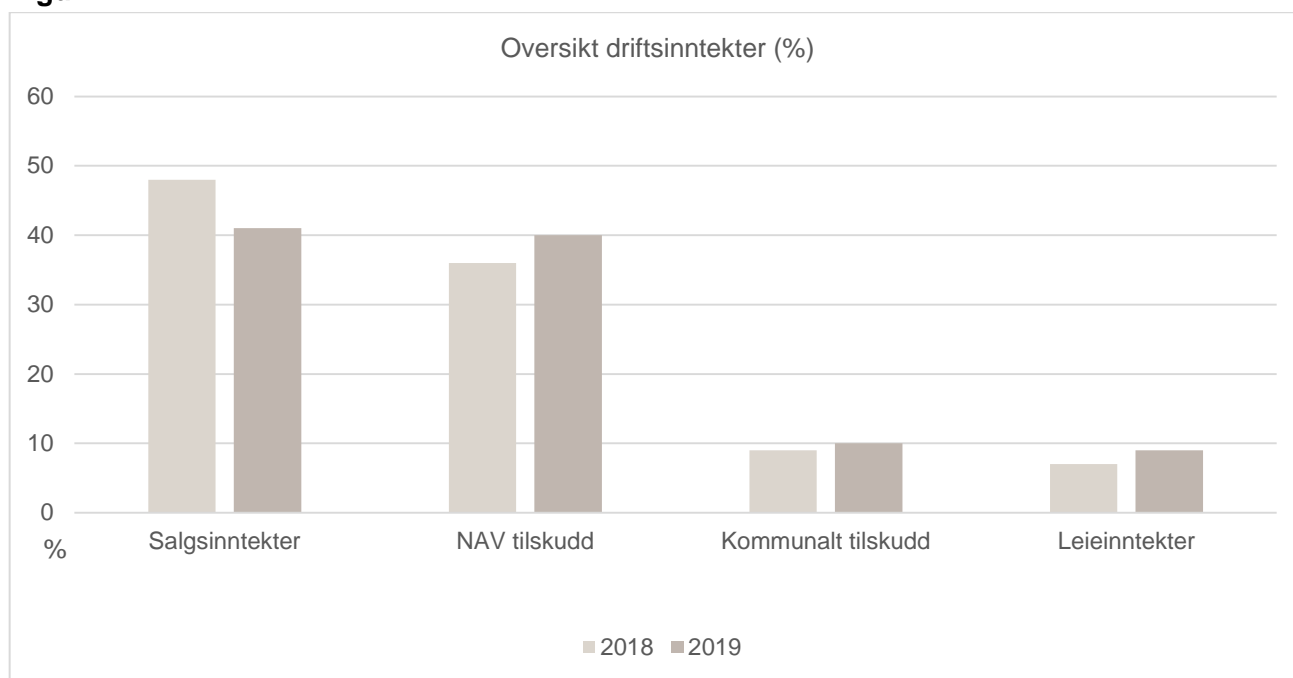
Sum anleggsmidler	28 911 704	29 385 563
Sum eiendeler	36 280 343	34 372 032
Sum innskutt egenkapital	810 000	810 000
Sum opptjent egenkapital	15 152 692	11 306 907
Sum egenkapital:	15 962 692	12 116 907
Sum annen langsiktig gjeld	14 825 000	15 250 000
Sum kortsiktig gjeld	5 492 651	7 005 126
Sum egenkapital og gjeld	36 280 343	34 372 033

Kilde: Årsrapport 2019, s. 43-44

### Oversikt driftsinntekter

Kanmer er tilbyder av NAV sine tjenester, driver salg av varer og tjenester og utleie av bygg, herunder lager og kontorer (Årsberetning, 2019, s. 22).

**Figur 2**



Kilde: Årsrapport 2018 s. 18, Årsrapport 2019 s. 22

Figur 2 gir en oversikt over driftsinntekter for årene 2018 og 2019 angitt i prosent.

Revisjonen har vært i kontakt med aksjeselskapets revisor, Årnes Revisjon AS. Revisor opplyser at det ikke er sendt nummererte brev til Kanmer AS. Det er heller ikke utført rådgivning utover hva som er en del av ordinær revisjon.<sup>11</sup>

***Aksjer og aksjekapital***

Selskapets aksjekapital er på NOK 810.000 fordelt på 81 aksjer pålydende NOK 10.000 (Årsberetning, 2019, s. 4).

---

<sup>11</sup> E-post fra Årnes Revisjon AS, datert 6.11.2019

## 3 GRUNNLEGGENDE KRAV TIL EIERSTYRING

### 3.1 Innledning

KS har utarbeidet 21 anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll. Anbefalingene tar for seg temaer som blant annet eierskap, valg av organisasjonsform, etiske retningslinjer og tilsyn. Kommuner som eier kommunale selskaper bør være profesjonelle og bevisste i måten eierskapet håndteres på slik at selskapene kan yte best mulig. De fleste anbefalingene retter seg mot eier og eierorganet, men noen retter seg også mot selskapet. I dette kapittelet gjøres en overordnet kontroll av hvordan kommunen og selskapet har fulgt opp prinsippene i KS 21 anbefalinger for god eierstyring.

Problemsstilling	Kontrollkriterier
I hvilken grad ivaretas de grunnleggende krav til eierstyring?	➤ Eierkommunen bør følge KS anbefalinger for god eierstyring, om ikke bør det begrunnes hvorfor man velger å se bort fra dem.

Det henvises til kriteriekapittel i vedlegg for utdyping og utledning av kriterier.

### 3.2 KS 21 anbefalinger for god eierstyring

#### 3.2.1 Kort oppsummering av funnene

Den overordnede kontrollen av KS anbefalinger for god eierstyring viser at eier/kommunen/styret følger opp mange av de anbefalingene for god eierstyring. Det er likevel noen punkter som må følges opp:

Revisjonen vil peke på følgende punkter som bør følges opp:

- Styret må sørge for å registrere seg i KS styrevervregisteret. Registrering i styrevervregisteret sikrer åpenhet om roller som folkevalgte og beslutningsdyktige har.
- Kommunens gjeldende Eiermelding fra 2016 synes å dekke de overordnede kravene til eierskapsmeldingen som kommunelovens § 26-1 stiller. Det er likevel et krav i lovverket at Eiermeldingen skal utarbeides og vedtas en gang i valgperioden. Foreløpig har ikke Nes kommune behandlet denne i inneværende valgperiode, men revisor har fått opplyst at arbeidet med å oppdatere Eiermeldingen er påbegynt.
- Når det gjelder anbefalinger om bruk av valgkomite og evaluering av styrets arbeid og kompetansesammensetning er det gått mer i dybden på dette og det behandles derfor under et eget punkt 3.3.



### 3.2.2 Gjennomgang av funn opp mot KS anbefalinger

Tabellen nedenfor tar for seg en kort avsjekk av alle 21 anbefalingene. Noen temaer utdypes nærmere etter tabellen.

KS anbefaling nr.	Krav som stilles	Funn
1	Obligatorisk opplæring av og informasjon til folkevalgte <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opplæring i løpet av 6 måneder</li> <li>• Innsikt i roller og omfang</li> <li>• Kompetanseutvikling</li> </ul>	Nes Eiermelding (2016-2020) fastslår at rådmannen skal gjennomføre folkevalgtopplæring i eierstyring og selskapsledelse hvert 4. år etter valget. Det står videre at kommunens representanter i selskapsorganene skal bevisstgjøres sin rolle som eierrepresentanter og hvilke interesser de skal ivareta samt ha kunnskap om eierstrategier og rapporteringsrutiner til eier (eiermeldingen s. 7). Eventuell kompetanseutvikling er ikke nevnt.
2	Vurdering og valg av selskapsform <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilpasset selskapets formål og styringsbehov</li> </ul>	NAV stiller krav i sine retningslinjer for arbeidsrettede tiltak om at virksomhetene som er tiltaksarrangør skal «organiseres som aksjeselskap med kommunal/fylkeskommunal aksjemajoritet. Dette er fulgt opp og presisert i kommunens Eiermelding på s.19.
3	Fysisk skille mellom monopol og konkurransevirkosomhet	Ikke aktuelt

KS anbefaling nr.	Krav som stilles	Funn
4	Utarbeidelse av eierskapsmeldinger <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oversikt over kommunens virksomhet</li> <li>• Politisk styringsgrunnlag</li> <li>• Juridisk styringsgrunnlag</li> <li>• Formålsdiskusjon og selskapsstrategi</li> <li>• Selskapenes samfunnsansvar</li> </ul>	<p>Kommunen har utarbeidet en egen Eiermelding for 2016-2020, vedtatt i kommunestyremøte 20.12.2016, sak PS 191/16. Det fremgår i rådmannens saksfremlegg at Eierpolitikken som ble vedtatt i 2014 er i store trekk videreført. Det er likevel lagt inn nye og forsterkede formuleringer som særlig knytter seg til (i) internkontroll og risikostyring, (ii), (iii) habilitet, (iv) tilsyn og kontroll samt (v) åpenhet og innsyn.<sup>12</sup></p> <p>I rådmannens saksfremlegg<sup>13</sup> fremgår det videre at Eiermeldingen omhandler kommunens overordnede prinsipper for forvaltning av både selskaper og eiendeler. Selskapene Kanmer AS, Nes kulturhus AS og Esvald Miljøpark KF eies alle i sin helhet av Nes kommune. Kommunens engasjement i interkommunale selskaper i og samarbeid er omtalt i felles Eiermelding for kommunene på Øvre Romerike. I Eiermeldingen gis det derfor ikke omtale av disse selskapene.</p> <p>Kommunens gjeldende Eiermelding fra 2016 synes å dekke de overordnede kravene til eierskapsmeldingen som kommunelovens § 26-1 stiller. Det er likevel et krav i lovverket at Eiermeldingen skal utarbeides og vedtas en gang i valgperioden. Foreløpig har ikke Nes kommune behandlet denne i inneværende valgperiode, men revisor har fått opplyst at arbeidet med å oppdatere Eiermeldingen er påbegynt.</p>

<sup>12</sup> Eiermelding Nes kommune 2016-2020, sak 2013/1183/7 i kommunestyremøte 20.12.2016

<sup>13</sup> Eiermelding Nes kommune 2016-2020, sak 2013/1183/7 i kommunestyremøte 20.12.2016

KS anbefaling nr.	Krav som stilles	Funn
5	Utarbeidelse og revidering av styringsdokumenter <ul style="list-style-type: none"> <li>Jevnlig revidere styringsdokumenter</li> <li>Åpen og klart uttrykt eierstrategi</li> </ul>	Ifølge kommunens eiermelding skjer styringen gjennom selskapets vedtekter, formålsparagraf, selskapsstrategier, representantskapsmøter / generalforsamling og eiermøter. Videre har eiermeldingen et eget punkt om selskaps-spesifikke eierstrategier (Nes kommune eiermelding 2016-2020 pkt. 2.3.1) Selskapets vedtekter er merket vedtatt av generalforsamling 14.6.2016. Videre fremgår det av kommunens eiermelding at det <i>kan</i> være hensiktsmessig å utarbeide andre styringsdokumenter. Selskapet gjennomførte strategiseminar 2.-3.05.2019, og har en egen selskapsstrategi i tråd med Nes kommune eiermelding.(Kanmer AS strategiseminar 2.-3.5.19).
6	Gjennomføring av eiermøter <ul style="list-style-type: none"> <li>Jevnlige eiermøter</li> <li>Ikke gis føringer som kan anses gripende i styrets myndighetsområde</li> </ul>	Det ble gjennomført et eiermøte 9.4.2019. Viktigheten av å avholde eiermøter er skrevet som punkt i eiermeldingen under Nes kommunes eiermelding pkt. 2.3.2 «Aktivt eierskap».
7	Sammensetning og funksjon av eierorgan <ul style="list-style-type: none"> <li>Oppnevning av sentrale folkevalgte</li> <li>Utøves innen rammen av kommunestyrets vedtak</li> </ul>	Ifølge kommunens eiermelding er Formannskapet delegert myndighet til å utøve løpende eierstyring. Selskapets generalforsamling er personidentisk med Nes kommunes formannskap. I kommunens delegeringsreglement, vedtatt 18.6.2019, gir kommunestyret i Nes «ordfører fullmakt til å møte som kommunens representant på generalforsamlinger i selskaper der kommunen er aksjeeier, så lenge ikke den enkelte selskapsavtale har andre bestemmelser». Se nærmere om dette under pkt 3.3.
8	Gjennomføring av generalforsamlinger og representantskapsmøter <ul style="list-style-type: none"> <li>Innkallingsfrist i vedtektene</li> </ul>	I selskapets vedtekter er minimum innkallingsfrist på tre uker for ordinær generalforsamling (§ 6). Videre tar vedtektene for seg syv punkter som den ordinære generalforsamlingen skal gjennomføre (§ 6). Ifølge kommunens eiermelding holdes generalforsamlingen normalt i tilknytning til formannskapets juni-møte. Saksbehandlingen følger aksjelovens bestemmelser slik disse er nedfelt i selskapets vedtekter.

KS anbefaling nr.	Krav som stilles	Funn
9	<p>Sammensetningen av styret. Eiers krav til profesjonelle styrer i kommunal sektor</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tilpasset selskapets virksomhet</li><li>• Sikre opplæring av styremedlemmer</li></ul>	<p>Ifølge kommunens Eiermelding er valg av kompetente styrer avgjørende for best mulig forvaltning av selskapsverdiene. Videre skal kommunen som eier legge til rette for at det oppnevnes et styre som har kompetanse, kapasitet og mangfold ut ifra selskapets egenart og formål med selskapet, nedfelt i Eiermeldingens s.9 pkt.10. Eiermeldingen lister opp 7 punkter med områder som styret som kollegium skal ha kompetanse innenfor (Eiermeldingens punkt 2.3.6, s. 11).</p> <p>Kanmer AS har ingen fast opplæring i styrearbeid i sitt styreprogram. Nes Eiermelding punkt 2.3.6 anses likevel å ivareta kravet til kompetent styret.</p>
10	<p>Valgkomité for styreutnevning i aksjeselskap og interkommunale selskap</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vedtektsfestes</li></ul>	<p>Se nærmere om dette i punkt 3.3 i rapporten.</p>

KS anbefaling nr.	Krav som stilles	Funn
11	<p>Kjønnsmessig balanse i styrene.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tilnærmet 40% kjønnsrepresentasjon</li> </ul>	<p>Ifølge vedtektene skal styret ha 6 medlemmer med varamedlemmer. Ett medlem og varamedlem velges av/blant selskapets ansatte. Kanmer AS styre er sammensatt av 2 kvinner og 3 menn. Kravet anses ivaretatt.</p>
12	<p>Rutiner for å sikre riktig kompetanse i selskapsstyrene</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fastsette styreinstruks</li> <li>Egenevaluering</li> <li>Årlig plan</li> <li>Samlet redegjørelse i årsrapport</li> </ul>	<p>Det er utarbeidet styreinstruks for Kanmer AS<sup>14</sup>. I instruksen fremkommer det at styret for hvert år skal utarbeide og vedta plan for møter og aktiviteter<sup>15</sup>. Selskapets styre gir en samlet redegjørelse for selskapets styring og ledelse i selskapets årsrapport. Ifølge styreleder gjennomfører styret evaluering hvert år for å se om styret har gjort det de skal gjøre. Styret rapporterer om evalueringen til eier i årsmeldingen. Videre forteller styreleder at evalueringen følges opp av eier i generalforsamlingen.<sup>16</sup> Ifølge styreprogrammet for 2019 fremgår det at styret har et eget strategimøte i mai, samt gjennomgår styreprogrammet i august og september. Det fremgår ikke et eget punkt om styrets kompetansevurdering i styreprogram for 2019</p>
13	<p>Styresammensetning i konsernmodell</p>	<p>Ikke aktuelt</p>
14	<p>Oppnevning av vararepresentanter</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Numeriske varamedlemmer</li> </ul>	<p>Ifølge kommunens Eiermelding velges vararepresentanter for ett år av gangen i numerisk rekkefølge (punkt 2.3.6, s. 11). Kravet er ivaretatt.</p>

<sup>14</sup> Vedtatt 16.12.2007, gjennomgått 28.8.2019

<sup>15</sup> Se styreinstruks 2.

<sup>16</sup> Telefonsamtale 19.11.2019

KS anbefaling nr.	Krav som stilles	Funn
15	Habilitetsvurderinger og politisk representasjon i styrene <ul style="list-style-type: none"> <li>Faste rutiner</li> </ul>	<p>Kommunens Eiermelding har et avsnitt om habilitetsregler<sup>17</sup> som medfører at folkevalgte som også er styremedlemmer automatisk blir inhabile ved behandling av saker i kommunale organer der selskapet er part (Eiermeldingens punkt 2.3.6, s. 11). Se også kommunens etiske retningslinjer (kommunestyret 10.03.2015) punkt 7 om habilitet og integritet (familie, venner, tidligere jobb m.m.).</p> <p>I følgebrev (2.10.19) fra selskapets daglige leder ifm. revisjonens dokumentbestilling fremgår det at dokumentasjon på habilitet er vurdert og politisk representasjon i styret. Det er iht. brevet ikke nedtegnet en egen instruks om dette. Som følge koronapandemien har styret holdt svært få styremøter i 2020. Oppretting av egen instruks om habilitet er behandlet på styremøte 26.08.20 og 29.09.20<sup>18</sup>.</p>
16	Godtgjøring av styreverv <ul style="list-style-type: none"> <li>Diskusjon i forbindelse med utarbeidelse av Eiermelding</li> </ul>	<p>Ifølge kommunens Eiermelding skal godtgjørelsen til styret være slik at den fremmer verdiskapningen i selskapene og fremstår som rimelig ut fra styrets ansvar, kompetanse, tidsbruk og virksomhetens kompleksitet. I aksjeselskapene er det generalforsamlingene som årlig tar stilling til godtgjørelsens størrelse (Eiermeldingens punkt 2.3.8, s. 13). Styreleders honorar er satt til kr.31.500 per år + kr.1300 per møte. Styremedlemmer kr.15 800 per år + 1300 per møte. Varamedlemmer kr 1300 per møte (vedtatt i generalforsamling 11.06.19).</p>
17	Registrering av styreverv	Selskapets styre er ikke registrert <sup>19</sup> i KS' Styrevervregister.
18	Arbeidsgivertilhørighet i selvstendige rettssubjekter <ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeidsgiverorganisasjon</li> </ul>	Kanmer AS har medlemskap i ASVL (Arbeidsgiverforening for vekst- og utføringsbedrifter <sup>20</sup> )

<sup>17</sup> Automatisk inhabilitet – forvaltningslovens § 6 (1) e (lovendringen trede i kraft 1.11.2011)

<sup>18</sup> Daglig leder i Kanmer AS 01.10.2020

<sup>19</sup> Sjekket august 2020

KS anbefaling nr.	Krav som stilles	Funn
19	Utarbeidelse av etiske retningslinjer <ul style="list-style-type: none"><li>Jevnlig revidering</li><li>Samsvar med befolkningens oppfatninger om rett og galt</li></ul>	I følgebrev (2.10.19) fra selskapets daglige leder ifm. med revisjonens dokumentbestilling fremgår det at styret følger Nes kommune sine etiske retningslinjer (sist endret i kommunestyret 10.03.2015). Ifølge samme brev følger daglig leder Kanmer sine etiske retningslinjer som fremgår av selskapets styreinstruks, sist gjennomgått 28.08.19. Kravet anses ivaretatt.
20	Særlig om administrasjonssjefens rolle i kommunale foretak	Ikke aktuelt
21	Utøvelse av tilsyn og kontroll	Ikke aktuelt

---

<sup>20</sup> <https://asvl.no/>

### 3.3 Nærmere om valgkomite og styrevalgprosesser

På bakgrunn av den overordnede kontroll av KS 21-anbefalinger vil revisjonen gå nærmere inn på anbefalingenes punkt 9, 10 og 12 fra tabellen over og kommentere disse nærmere. Kriteriene for hva revisjonen mener bør være på plass gjennomgås først før vi går nærmere inn på de funn som er gjort

#### 3.3.1 Kriterier

##### KS Anbefaling 9,10 og 12 sier at:

###### ANBEFALING 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.

###### ANBEFALING 10: VALGKOMITE OG STYREUTNEVNELSER

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

###### ANBEFALING 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.

KS anbefaling for god eierstyring legger til grunn at noe av det viktigste eierne gjør er å sørge for gode styrer i selskapene. Anbefalingene understreker hvor viktig det er å ha tilstrekkelig og komplementær kompetanse i et styre. Ordningen med valgkomite er ikke lovregulert, og KS anbefaler derfor at den bør vedtektsfestes (anbefaling 10). Videre anbefales det at det utarbeides retningslinjer som regulerer valgkomiteens arbeid.

I Nes kommunes Eiermelding er det slått fast at

Kommunestyret skal oppnevne en valgkomité for valgperioden. Medlemmer i selskapenes generalforsamling (formannskapet) bør ikke velges inn i valgkomitéen. (pkt 2.3.6)

Dette begrunnes ikke i Eiermeldingen, men det kan forklares både ut fra hensyn til arbeidsbelastning og praktiske sider ved valgkomiteens arbeid, og ut fra mer prinsipielle hensyn. På det praktiske plan har vi sett at valgkomiteen skal føre dialog med både styret og aktuelle kandidater, samt gjøre saksforberedende oppgaver som krever både tid og samsnaking. På det mer prinsipielle plan kan skillet begrunnes med et ønske om å skille det saksforberedende organet fra det vedtaksfattende organet.



Videre presiserer Eiermeldingen at valgkomiteén har ansvaret for å levere et begrunnet forslag til styresammensetning som grunnlag for beslutning i henholdsvis generalforsamling eller kommunestyret.<sup>21</sup>

Når det gjelder eierprinsipp nr. 10 om styrets kompetanse mv. fremgår det i Nes Eiermelding at styret er ansvarlig for forvaltningen av selskapet. Ifølge samme Eiermelding er det avgjørende å velge kompetente styrer for best mulig forvaltning av selskapsverdiene. Eierkommunen skal derfor tilrettelegge for å oppnevne styrer med kompetanse, kapasitet og mangfold ut ifra selskapets egenart og formål med selskapet. Styret skal ifølge Eiermeldingen ha følgende kompetanse:<sup>22</sup>

- kunnskap om selskapets virksomhet som formål, organisering, historie, forretningsområder, lovgivning, strategi, avtaler mv.,
- bransjekunnskap som trender og utvikling i bransjen samt om konkurrerende virksomhet,
- spesialkompetanse og erfaring i juss, økonomi/finans/regnskap, risikostyring, markedsføring, HMS, tekniske fag mv.,
- ledererfaring og kompetanse tilknyttet endringsprosesser i organisasjonen, kompetanse og erfaring tilknyttet offentlig forvaltning som forståelse og innsikt i politiske beslutningsprosesser og oversikt over politisk og administrativ organisering,
- kunnskap om kommuneloven, selskapsrett og andre særlover relevante for selskapets virksomhet, og
- kompetanse og erfaring knyttet til generelt styrearbeid.

Valgkomiteens oppgaver som forberedende organ for generalforsamlingen faller naturlig i flere faser. For at styret skal få en sammensetning som samlet sett dekker kompetansebehovet på best mulig måte må valgkomiteen nødvendigvis kartlegge styrets kompetansebehov. Det er naturlig å ta utgangspunkt i selskapets formål og situasjon, noe som fordrer at valgkomiteen har innsikt i selskapets virksomhet, konkurransesituasjon og historikk. Videre bør selskapets måloppnåelse sett opp mot vedtatte planer legges til grunn sammen med selskapets uttalte status gjennom de senere års årsmeldinger.

KS anbefaler at valgkomiteen har en dialog med sittende styre og representanter for eierne. I denne dialogen er det naturlig at valgkomiteen får innsikt i styrets egevaluering, og da særlig om styret selv mener at de trenger å få tilført kompetanse de ikke per i dag besitter. En forutsetning for dette er at styret jevnlig gjennomfører en egenvurdering av sin egen kompetanse og sitt kompetansebehov. Valgkomiteen bør ifølge KS vurdere styrets behov for kompetanse innen for eksempel offentlig eierskap, selskapsdrift, jus, selskapets fagområde og økonomi.

Det er valgkomiteens oppgave å vurdere dagens situasjon og avklare status for det sittende styrets samlede kompetanse og om medlemmene ønsker gjenvalg<sup>23</sup>. Deretter må valgkomiteen vurdere

---

<sup>21</sup> Nes Eiermelding 2016-2020, s. 11

<sup>22</sup> Nes Eiermelding 2016-2020, punkt 2.3.6 (s. 11)

<sup>23</sup> Resch-Knudsen (2012), s. 237

behov for kontinuitet i styret i forhold til behov for utskifting og endring. Valgkomiteen kan også vurdere om det er behov for å innhente ekstern bistand til utvelgelse av kandidater.

Ved utvelgelse av kandidater må valgkomiteen bruke kontaktnett og andre kanaler for å finne frem til aktuelle kandidater, ta kontakt med kandidatene og innhente CV, gjennomgå erfaring, bakgrunn og referanser for aktuelle kandidater. Denne kartleggingen skal lede frem til en vurdering av personlige egenskaper og kompetanse sett opp mot et samlet styre og selskapets behov.

Valgkomiteen skal sikre en grundig prosess rundt det å finne de best egnede kandidatene til styrevervene. Valgkomiteens arbeid munner ut i en innstilling til generalforsamlingen. KS anbefaler at valgkomiteens forslag bør begrunnes (anbefaling 10). Ettersom dette er et beslutningsgrunnlag for generalforsamlingen bør innstillingen sammen med begrunnelsen sendes ut sammen med innkallingen til generalforsamlingen. Deretter er generalforsamlingen selvsagt suveren og velger det styret generalforsamlingen selv ønsker.

### Kontrollkriterier:

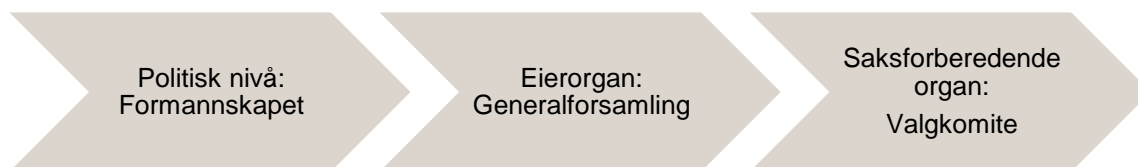
- Eierorganet bør sørge for at styrets kompetanse samlet sett er tilpasset det enkelte selskaps virksomhet.
- Bruk av valgkomite bør vedtektsfestes
- Det bør utarbeides retningslinjer for komiteens arbeid
- Styret bør vurdere sin egen kompetanse og sitt eget kompetansebehov jevnlig
- Valgkomiteens forslag til generalforsamlingen bør begrunnes

### 3.3.2 Funn

#### **Bruk av valgkomite og føringer for sammensetning av styret**

Kanmer AS har ingen krav om valgkomite i sine vedtekter. Undersøkelsen viser imidlertid at kommunen har en «særskilt valgkomite» som oppnevnes av kommunestyret i forbindelse med konstitueringen i begynnelsen av hver valgperiode og fungerer ut perioden. Valgkomiteen er felles for de råd og utvalg som skal velges i kommunen, herunder også Kanmer AS. I kommunestyrets møte 6. oktober 2015 ble det oppnevnt en valgkomitè på 11 medlemmer som var personidentisk med formannskapet.

Formannskapet var altså samtidig generalforsamling i selskapet. Formannskapets trippelrolle i perioden 2015-2019 er illustrert i figuren nedenfor.



Det er i og for seg ikke uvanlig at formannskapet også utgjør generalforsamlingen i kommunalt eide selskaper. I figuren illustrerer vi at dette likevel er to ulike «hatter» slik at møtene og saksbehandlingen i formannskapet (som politisk organ i kommunen) må holdes atskilt fra formannskapsmedlemmenes rolle som generalforsamling i selskapet. I tillegg har altså Nes kommune hatt en valgkomite som var personidentisk med formannskapet/selskapets generalforsamling. Dette organets møter må igjen holdes atskilt fra generalforsamlingens møter og formannskapets møter. Når det gjelder saksbehandling har Nes gjennom denne ordningen valgt at formannskapets medlemmer skulle gjøre saksbehandlingen selv og forberede sine egne styrevalgsaker. Dette skulle kunne ut i en innstilling som skal legges frem for generalforsamlingen, som altså er de samme menneskene som har forberedt saken.

For inneværende valgperiode ble det valgt ny valgkomite den 5. november 2019. Denne valgkomiteen består av fem medlemmer og to varamedlemmer. Valgkomiteens leder er varamedlem i formannskapet, mens de fire andre medlemmene er faste formannskapsrepresentanter. Det ene varamedlemmet i valgkomiteen er også formannskapsrepresentant, mens det andre er vararepresentant i formannskapet. Formannskapet har 11 medlemmer og 16 varamedlemmer. Fem av de 11 faste formannskapsrepresentantene er altså med i valgkomiteen enten som fast medlem eller varamedlem, og alle medlemmene i valgkomiteen er tilknyttet formannskapet, enten som medlem eller varamedlem.

Det foretas valg hvert år. Halvparten av medlemmene er på valg hvert år og velges for 2 år. Med dette sikres kontinuitet i styret. Det er ikke utformet noen instruks for valgkomiteen.

### **Valgkomiteens arbeid**

Revisjonen har gått gjennom generalforsamlingene i perioden 2016-2019. I innkallingene til generalforsamling var det ingen omtale eller begrunnelse for nominasjon til styret. Begrunnelse for valg av styremedlemmer fremkommer heller ikke i selskapets generalforsamlingsprotokoller.

Valgkomiteens leder forteller i intervju med revisjonen at valgkomiteen begynner sitt arbeid 6-8 uker før generalforsamlingen på initiativ fra styreleder. De har 2-4 møter og kommuniserer i tillegg på epost mellom møtene. Det føres ikke referat fra valgkomiteens møter.

Arbeidet begynner med at det blir sendt en epost til de styrerepresentantene som er på valg for å høre om de ønsker gjenvalg eller å tre ut av styret. Valgkomiteen har kommunikasjon med styreleder i arbeidet, men ikke med daglig leder. Valgkomiteen får beskjed om hvem og hvilken type

verv til styret som er på valg, men valgkomiteen får ikke tilgang til noen egevaluering fra styret der styret selv vurderer sin egen kompetanse, og kjenner heller ikke til at slike evalueringer gjøres. Revisjonen har heller ikke fått bekreftet om det gjøres slik egevaluering med vurdering av egen kompetanse i styret. Men valgkomitelederen forteller at styreleder også kan komme med ønsker som valgkomiteen vurderer.

Deretter jobber valgkomitemedlemmene gjerne på hver sin kant for å finne kandidater. Det er som regel politikere eller tidligere politikere som er aktuelle som styrerepresentanter. Posisjon og opposisjon kan derfor ivre for sine kandidater. Valgkomitelederen forteller at det har vært utfordrende å få folk til å stille i styret i Kanmer.

Valgkomiteen kommer som regel frem til et omforent forslag. Dette sendes ikke ut med innkallingen til generalforsamling, men deles ut i møtet. Valgkomiteens leder forteller at det skriftlige forslaget er en liste med navn, uten nærmere opplysninger om kandidatene. Revisjonen har bedt om, men ikke fått tilsendt slike lister. Eventuelle begrunnelser for valget av kandidatene gis bare muntlig i generalforsamlingen.

### **Styreevaluering**

Det er utarbeidet styreinstruks for Kanmer AS. I instruksjonen fremkommer det at styret for hvert år skal utarbeide og vedta plan for møter og aktiviteter. Selskapets styre gir en samlet redegjørelse for selskapets styring og ledelse i selskapets årsrapport. Ifølge styreleder gjennomfører styret evaluering hvert år for å se om styret har gjort det de skal gjøre. Styret rapporterer om evalueringen til eier i årsmeldingen. Videre forteller styreleder at evalueringen følges opp av eier i generalforsamlingen. Ifølge styreprogrammet for 2019 fremgår det at styret har et eget strategimøte i mai, samt gjennomgår styreprogrammet i august og september. Det fremgår ikke et eget punkt om styrets kompetansevurdering i styreprogram for 2019. Valgkomiteens leder opplyser til revisjonen at de ikke får innsyn i noen egevaluering av styrets kompetanse. Det kan derfor synes som om styret ikke gjennomfører en evaluering av egen kompetanse og kompetansebehov.

### **3.3.3 Revisjonens vurderinger**

Undersøkelsen viser at valgkomite ikke er nedfelt i selskapets vedtekter. I eiermeldingen fremgår det likevel at kommunestyret skal oppnevne valgkomite, noe som også gjøres. Men undersøkelsen viser også at eier ikke har gitt føringer for sammensetning av styret i selskapet utover det som fremgår av eiermeldingen. Det er heller ingen skriftlige rutiner som beskriver valgkomiteens arbeid eller prosessen med å velge, innstille og begrunne valg av styremedlemmer.

Revisjonen mener at valgkomite bør nedfelles i selskapets vedtekter, og at det bør nedfelles retningslinjer for valgkomiteens arbeid i tråd med KS anbefalinger nr 10.

Styret har selv best innsikt i sin samlede kompetanse og sitt kompetansebehov. Revisjonen legger til grunn at styret selv bør evaluere dette jevnlig slik at denne informasjonen kan benyttes i valgkomiteens arbeid, slik KS anbefaler (anbefaling 12).

Undersøkelsen viser at styret gjennomfører jevnlig evalueringer av sin aktivitet og rapporterer dette til generalforsamlingen, men det ser ikke ut til at styrets kompetanse og kompetansebehov vurderes, og dersom det gjennomføres slik egnevaluering så viser undersøkelsen at denne informasjonen ikke tilflyter valgkomiteen.

Undersøkelsen viser at styret jevnlig vurderer sin egen aktivitet. Revisjonen mener at styret også bør gjennomføre egnevaluering av sin samlede kompetanse og sitt kompetansebehov og dele denne med valgkomiteen som kan benytte denne i sitt arbeid.

Revisjonen legger også til grunn at Nes kommune i sin Eiermelding har vedtatt at medlemmene i selskapenes generalforsamling ikke bør velges inn i valgkomiteen.

I Kanmer AS var formannskapet i forrige valgperiode personidentisk med generalforsamlingen, som var personidentisk med valgkomiteen. Formannskapet er et politisk organ og formannskapets saksbehandling (etter kommuneloven) måtte derfor skilles fra generalforsamlingens møter (etter aksjeloven), som igjen måtte skilles fra valgkomiteens saksbehandling. I inneværende periode er valgkomiteen redusert til fem medlemmer, hvorav samtlige fortsatt er tilknyttet formannskapet, enten som medlem eller som varamedlem.

Revisjonen peker på at ordningen med at samtlige medlemmer i valgkomiteen er medlem eller varamedlem i formannskapet, (som fortsatt er personidentisk med generalforsamlingen) er i strid med Nes kommunes Eiermelding, som fastslår at medlemmer i generalforsamlingen ikke bør velges inn i valgkomiteen. Revisjonen mener at det er prinsipielt uheldig at de samme menneskene som forbereder styrevalgsakene utgjør det organet som skal fatte vedtaket. Revisjonen mener derfor at Eiermeldingens bestemmelse bør legges til grunn slik at det gjøres et skille mellom saksforberedende og besluttede organ.

Revisjonen har gått gjennom møteinnkalling og protokoller for selskapet de siste årene. Undersøkelsen viser at i tidsperioden for undersøkelsen fremgår det i liten grad av Eierorganets sakspapirer hvordan en sikrer at styret får den samlede kompetanse som selskapet trenger. Valgkomiteens anbefalinger sendes ikke ut sammen med andre dokumenter med innkallingen til generalforsamling. I stedet deles det ut en navneliste i møtet, og forslaget begrunnes i liten grad.

Revisjonen peker på at en av generalforsamlingens viktigste oppgaver er å velge et kompetent styre for selskapet. Beslutningsgrunnlaget for dette bør derfor være grundig forberedt og presenteres på forhånd på egnet måte slik at medlemmene i generalforsamlingen rekker å sette seg inn i forslaget og ta stilling til om de navn valgkomiteen foreslår dekker de behov selskapet for øyeblikket har.

## 4 LITTERATUR- OG KILDELISTE

### Lov og forskrift

Lov av 22. juni 2018 nr. 83 om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven)

Lov av 13. juni 1997 nr. 44 om aksjeselskaper (aksjeloven)

Lov av 10. februar 1067 om *behandlingsmåten i forvaltningssaker* (forvaltningsloven)

### Litteratur

Bråthen, Tore. *Selskapsrett*, 5. utgave, Gyldendal/Focus Forlag, Oslo 2017.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) oversatt av Marte Solberg *Intern kontroll – et integrert rammeverk, COSO-rapporten*, Oslo 1992

Direktoratet for økonomistyring (DFØ) *Veileder i internkontroll*, Oslo 2013.

Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet *EØS-avtalens regler om offentlig støtte*, Oslo 2010

Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet. «*Veileder. EØS-avtalens regler om offentlig støtte.*» Oslo, Desember 2010.

Kommunal- og regionaldepartementet (KRD), *Rapport - 85 tilrådingar for styrkt eigenkontroll i kommunane*, Oslo 2009.

Kommunal- og regionaldepartementet (KRD), *Statlig styring av kommuner og fylkeskommuner med retningslinjer for utforming av lover og forskrifter rettet mot kommunesektoren*, Oslo 2012.

KS Rådmannens internkontroll - *Hvordan få orden i eget hus*, Oslo 2013

KS *Anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll*, Oslo 2015.

NIBR-rapport 2015:1 *Kommunale selskap og folkevalgt styring gjennom kommunalt eierskap*, Oslo 2015

NIBR-rapport 2016:18 *Folkevalgt lederskap og kommunal organisering*, KS FoU/NIBR/Høgskolen i Oslo og Akershus, Oslo 2016.

NOU 1995: 17 om *organisering av kommunal og fylkeskommunal virksomhet*, 23. mai 1995, Kommunal- og arbeidsdepartementet, Oslo 1995.

Nærings- og fiskeridepartementet, *Prinsipper for god eierstyring og selskapsledelse*, Oslo 2018  
<https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/statlig-eierskap/eierstyring-og-ledelse/id613433/>

Pwc *Din guide for ansvarlig eierstyring og selskapsledelse*, Oslo 2011

Resch-Knudsen, Vibeke, *Kommunalt eierskap – roller, styring og strategi*, Kommuneforlaget, Oslo 2011.

Resch-Knudsen, *Styring av kommunalt eide selskaper*, (2012), s. 70

Magnus Aarbakke, Asle Aarbakke, Gudmund Knudsen, Tone Ofstad og Jan Skåre, *Aksjeloven og allmennaksjeloven Kommentarutgave*, 2. utgave, Universitetsforlaget, Oslo 2004.

Andenæs, *Aksjeselskaper & Allmennaksjeselskaper* (2016)

## 5 VEDLEGG 1 - KONTROLLKRITERIER

### 5.1 Innledning

Revisjonens innsamlede data i denne eierskapskontrollen vurderes opp mot ulike kilder som regulerer og stiller krav til god eierstyring. I dette prosjektet vurderes data opp mot:

- Lover og forskrifter
- Anbefalinger for god eierstyring:
  - KS 21 anbefalinger for eierstyring, selskapsledelse og kontroll,<sup>24</sup> og
  - Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (NUES)<sup>25</sup>
- Annen anerkjent teori om eierstyring
- Kommunens egne dokumenter som eierskapsmelding og intervjudata.
- Selskapets egne rutiner og selskapets vedtekter.

Nedenfor gis en kort gjennomgang av de mest sentrale kilder som er benyttet for å vurdere eierstyring av selskapet.

### 5.2 Aksjeloven

Aksjeloven<sup>26</sup> gjelder for aksjeselskaper (AS). Aksjonærene (aksjeeierne) har begrenset ansvar for, og hefter ikke personlig, for selskapets forpliktelser eller gjeld utover innskutt aksjekapital. Det er angitt minstekrav til vedtektene jf. § 2-2:

(1) Vedtektene skal minst angi:

1. selskapets foretaksnavn,
2. selskapets virksomhet,
3. aksjekapitalens størrelse, jf § 3-1,
4. aksjenes pålydende (nominelle beløp), jf § 3-1

(2) Dersom selskapet ved sin virksomhet ikke skal ha til formål å skaffe aksjeeierne økonomisk utbytte, skal vedtektene inneholde bestemmelser om anvendelse av overskudd og av formuen ved oppløsning.

---

<sup>24</sup> Oppdatert november 2015

<sup>25</sup> Oppdatert oktober 2018. Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) har anbefalinger utarbeidet først og fremst for aksje- og allmennselskap som driver økonomisk virksomhet. Anbefalingene er også relevante for IKS-selskap.

<sup>26</sup> Lov 13.6.1997 nr. 44 om aksjeselskap (aksjeloven)



Aksjeeierne representerer aksjeselskapets øverste myndighet gjennom generalforsamlingen jf. § 5-1 (1). Hver aksje gir en stemme om ikke annet følger av lov eller vedtekter jf. § 5-3.

Styreleder og daglig leder skal være til stede på generalforsamlingen jf. § 5-4. Selskapet skal gjennomføre ordinær generalforsamling innen seks måneder etter utgangen av hvert regnskapsår jf. § 5-5 (1). På ordinær generalforsamling skal årsregnskapet og årsberetningen, herunder utdeling av utbytte, og andre saker som etter loven eller vedtektene hører under generalforsamlingen behandles og godkjennes jf. § 5-5 (2) nr. 1 og 2.

Årsregnskap, årsmelding og revisjonsmelding skal sendes til hver aksjeeier med kjent adresse senest en uke før generalforsamling jf. § 5-5 (3). Innkalling til generalforsamling skal sendes senest en uke før møtet holdes, om ikke vedtektene bestemmer noe annet jf. § 5-10. Innkallingen skal i et forslag til dagsorden bestemt angi de saker som skal behandles i generalforsamlingen jf. § 5-10. Møteleder skal sørge for at det blir ført protokoll for generalforsamlingen jf. § 5-16. Styret kan også bestemme at det skal innkalles til ekstraordinær generalforsamling jf. § 5-6.

Selskapets styremedlemmer blir valgt av generalforsamlingen jf. § 6-3. Forvaltningen av selskapet hører til styret som skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten jf. § 6-12. Videre skal styret føre tilsyn med selskapets daglige ledelse og virksomhet jf. § 6-13. Styremedlemmer tjenestegjør i to år, men det kan i vedtektene fastsettes kortere eller lengre tjenestetid, ev. på ubestemt tid jf. § 6-6.

Aksjeselskapet *kan* ha en daglig leder som blir ansatt av styret jf. § 6-2. Daglig leder skal stå for den daglige ledelsen av selskapets virksomhet og følge de retningslinjer og pålegg som styret gir jf. § 6-14. Den daglige ledelsen omfatter ikke saker som etter selskapets forhold er av uvanlig art eller av stor betydning jf. § 6-14. Daglig leder skal sørge for at selskapets regnskap er i samsvar med lov og forskrifter og at formuesforvaltningen er ordnet på en betryggende måte jf. § 6-14. Daglig leder skal minst hver fjerde måned gi styret orientering om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling, og styret kan til enhver tid kreve at daglig leder gir styret en orientering om bestemte saker jf. § 6-15. Det skal føres protokoll over styrebehandling jf. § 6-29.

### 5.3 Kommuneloven

Kommuneloven<sup>27</sup> gjelder for kommuner for fylkeskommuners virksomhet og skal legge til rette for kommunens utøvelse av offentlig myndighet. Videre skal loven bidra til at kommuner er effektive, tillitsskapende og bærekraftige, jf. § 1-1 første og andre ledd.

Av kommunelovens § 26-1 følger det at kommunene minst en gang i valgperioden skal utarbeide en eierskapsmelding som skal vedtas av kommunestyret selv, jf. §26-1 1.ledd.

---

<sup>27</sup> Lov 22.06.2018 nr.83 om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven)

Eierskapsmeldingen skal inneholde<sup>28</sup>

- a) kommunens eller fylkeskommunens prinsipper for eierstyring
- b) en oversikt over selskaper, kommunale eller fylkeskommunale foretak<sup>1</sup> og andre virksomheter som kommunen eller fylkeskommunen har eierinteresser eller tilsvarende interesser i
- c) kommunens eller fylkeskommunens formål med sine eierinteresser eller tilsvarende interesser i virksomhetene nevnt i bokstav b

Kravet i bestemmelsens første ledd markerer kommunens overordnede ansvar for verdier og tjenester som forvaltes av virksomheter som kommunen har eierinteresser eller tilsvarende interesser i.

Bestemmelsens første ledd sier videre at eierskapsmeldingen skal vedtas av «kommunestyret selv». Bestemmelsen legger myndigheten til kommunestyret «selv». Det er derfor delegeringssperre og kommunestyret kan ikke delegere myndigheten i slike saker til formannskapet eller andre utvalg.

I annet ledd oppstilles krav om hva eierskapsmeldinger som et minimum skal inneholde. Minimumskravet innebærer at kommunene står fritt til å omtale andre forhold i tillegg<sup>29</sup>.

## 5.4 KS anbefalinger for god eierstyring

### 5.4.1 Innledning

Kommunesektorens organisasjon (KS) har utarbeidet 21 anbefalinger for hvordan forvalte eierskapet, samt hvilke system og rutiner kommunen bør etablere. Anbefalingene følger følg eller forklar-prinsippet, og er ikke bindende, men kommunene bør forklare hvorfor de eventuelt velger å ikke følge disse.. Anbefalingen tar for seg følgende 21 temaer, og kan leses i sin helhet på KS nettsider<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> §26-1 annet ledd

<sup>29</sup> Prop.46.L (2017-2018)

<sup>30</sup> [https://www.ks.no/contentassets/fb95418a8bab40d69235844e212abb6f/ks-anbefalinger-eierstyring\\_digital.pdf](https://www.ks.no/contentassets/fb95418a8bab40d69235844e212abb6f/ks-anbefalinger-eierstyring_digital.pdf)

Tabell 5 KS 21 anbefalinger

KS 21 anbefalinger for god eierstyring	
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 selskapsstrategi og selskapsavtale/vedtekter
6	Gjennomføring av eiermøter
7	Sammensetning og funksjon av eierorgan
8	Gjennomføring av generalforsamlinger og representantskapsmøter
9	Eiers krav til profesjonelle styrer i kommunal sektor
10	Valgkomité for styreutnevning i aksjeselskap og interkommunale selskap
11	Kjønnsrepresentasjon i styrene
12	Rutiner for kompetansevurdering av selskapsstyrene
13	Styresammensetning i konsernmodell
14	Oppnevning av vararepresentanter
15	Habilitetsvurderinger og politisk representasjon i styrene
16	Godtgjøring til styrerepresentanter
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

Nedenfor gjennomgås relevante KS anbefalinger for denne eierskapskontrollen i nærmere detalj. I tillegg er anbefalingene utdypet med informasjon hentet fra andre relevante kilder om temaet.

Strukturen for gjengivelsen følger ved at anbefalingen er innledningsvis gjengitt, etterfulgt av kommentarene til anbefalingen som igjen er ytterligere utdypet med relevant litteratur om temaet.

### 5.4.2 *Sammensetningen av styret (KS anbefaling nr. 9)*

I henhold til KS anbefaling nr. 9 er det eiers ansvar å sørge for at styrets kompetanse samlet sett er tilpasset selskapets virksomhet.

I kommentarene til anbefalingen fremgår det at styret skal gjenspeile og representere selskapets behov. Styret bør ha ulik og supplerende kompetanse i økonomi, organisasjon, om markedet selskapet opererer i, faglig innsikt og en interesse for selskapets formål.<sup>31</sup> I tillegg bør eierkommunen definere forventet kompetanse og kapasitet til styremedlemmene. Kommunen kan ta utgangspunkt i selskapets formål, langsiktige strategier og situasjonsbestemte forhold de neste årene.<sup>32</sup>

Videre presiserer kommentarene at styreverv i aksjeselskap er et personlig verv. Styremedlemmene skal ivareta selskapets interesse og eierne på best mulig måte, sett ut ifra selskapets formål og innenfor lovens rammer. Styremedlemmet skal ikke representere politiske partier, kommunen eller andre interessenter.<sup>33</sup> Loven hindrer likevel ikke at folkevalgte kan velges som styremedlemmer. Styremedlemmer med kunnskap og erfaring fra kommunens politiske system kan være viktig kompetanse for styret. Om folkevalgte eller ansatte i kommunen velges som styremedlemmer i kommunalt eide selskaper, bør kommunen vurdere om og når vedkommende er inhabil.<sup>34</sup>

Tidligere leder av KS Eierforum og ordfører i Skien kommune hevder et profesjonelt styremedlem er én som forstår hva god styreskikk er.<sup>35</sup> God styreskikk deler han i tre kategorier:<sup>36</sup>

- At styret opptrer og fungerer som team
- At styret har riktig kompetanse og erfaring
- At styret samarbeider og prioriterer vervet

Styret er selskapets ledende organ på vegne av eierne i generalforsamlingen.. Styrets sammensetning og rolle i den kommunale eierstyringen er derfor svært viktig.<sup>37</sup> Forskning viser at flere kommuner har folkevalgte styremedlemmer i kommunalt eide selskaper, med andre ord er styrene i kommunalt eide selskaper til en viss grad politisert.<sup>38</sup> Det er ofte politiske aktører som foreslår og velger styremedlemmer, og flere kommuner har valgt å bemanne styrene med

---

<sup>31</sup> KS 21 anbefalinger for eierstyring (2015), nr. 9 i kommentarene

<sup>32</sup> KS 21 anbefalinger for eierstyring (2015), nr. 9 i kommentarene

<sup>33</sup> KS 21 anbefalinger for eierstyring (2015), nr. 9 i kommentarene

<sup>34</sup> KS 21 anbefalinger for eierstyring (2015), nr. 9 i kommentarene

<sup>35</sup> Utarbeidet i 2009

<sup>36</sup> Resch-Knudsen (2011), s. 44

<sup>37</sup> NIBR 2015:1 *Kommunale selskap og folkevalgt styring gjennom kommunalt eierskap*, s. 95

<sup>38</sup> NIBR 2015:1 *Kommunale selskap og folkevalgt styring gjennom kommunalt eierskap*, s. 131

folkevalgte.<sup>39</sup> Begrunnelsen for politiserte styrever er at det sikrer folkevalgt styring og ivaretar kommunepolitikernes representative rolle.<sup>40</sup> Videre viser studien til at ett argument for en slik ordning er at de folkevalgte har en spesiell politisk kompetanse som bør inngå i styrets samlede kompetanse.<sup>41</sup> Videre er et annet argument at partikanalen kan integrere de kommunalt eide selskapene og kommunens politiske miljø.<sup>42</sup> Folkevalgte vil muligens vektlegge «politiske» og «samfunnsmessige» premisser, fordi de representerer befolkningen og gir bedre kontakt mellom selskapene og den politiske kommuneledelsen – en type integrert kommunepolitikk. Den samme studien viser likevel en overvekt *imot* folkevalgt styreverrepresentasjon.<sup>43</sup> Flere ser det som et minus siden styret ikke kan kastes når det består av folkevalgte. Videre er man bekymret for «kjøttvekt» og at politiske fordelingsmekanismer er viktigere enn relevant kompetanse når styrene skal bemannes. Noen hevder også at politiske styremedlemmer tar med partikonflikter inn i styret og opptrer på måter som vitner om feil rolleforståelse.<sup>44</sup>

### **5.4.3 Valgkomité og styreutnevnelser (KS anbefaling nr. 10)**

I henhold til anbefaling nr. 10 bør bruk av valgkomité til valg av styrever i kommunalt eide selskaper vedtektsfestes.<sup>45</sup>

Ordningen med valgkomite er ikke lovregulert, og det er derfor den bør vedtektsfestes, ev. nedfelles i selskapsavtalen. Det anbefales også å utarbeide retningslinjer som regulerer arbeidet i valgkomiteen. Videre bør valgkomiteen ha dialog med styret før forslag fremmes og begrunne forslagene.<sup>46</sup>

Eier står fritt til å endre styresammensetningen uavhengig av valgperioden. Hele styret bør normalt ikke skiftes ut samtidig for å sikre kontinuitet og videreføring av kompetanse. Det kan derfor være hensiktsmessig med overlappende valgperiode for styremedlemmene.<sup>47</sup>

En viktig oppgave for generalforsamlingen er å velge riktig styrever til selskapet. Styret skal forvalte selskapet på vegne av eierne frem til neste møte i generalforsamlingen.<sup>48</sup> Styresammensetningen bør reflektere selskapets stilling i dag og fremover. Generalforsamlingen bør derfor oppnevne en valgkomité for å sikre en grundig prosess rundt det å finne de best egnede kandidatene til styrevervene.<sup>49</sup> Valgkomiteen bør komme med skriftlige forslag til styrekandidater som presenterer

---

<sup>39</sup> NIBR-rapport 2015:1 Kommunale selskap og folkevalgt styring gjennom kommunalt eierskap, s. 185

<sup>40</sup> NIBR-rapport 2015:1 Kommunale selskap og folkevalgt styring gjennom kommunalt eierskap, s. 185

<sup>41</sup> NIBR 2015:1 *Kommunale selskap og folkevalgt styring gjennom kommunalt eierskap*, s. 131

<sup>42</sup> NIBR-rapport 2015:1 Kommunale selskap og folkevalgt styring gjennom kommunalt eierskap, s. 185

<sup>43</sup> NIBR 2015:1 *Kommunale selskap og folkevalgt styring gjennom kommunalt eierskap*, s. 131

<sup>44</sup> NIBR-rapport 2015:1 Kommunale selskap og folkevalgt styring gjennom kommunalt eierskap, s. 185

<sup>45</sup> KS 21 anbefalinger for eierstyring (2015), nr. 10

<sup>46</sup> KS 21 anbefalinger for eierstyring (2015), nr. 10 i kommentarene

<sup>47</sup> KS 21 anbefalinger for eierstyring (2015), nr. 10 i kommentarene

<sup>48</sup> Resch-Knudsen (2011), s. 142

<sup>49</sup> Resch-Knudsen (2012), s. 237

og grunnlig i generalforsamlingen. Valgkomiteen bør også komme med forslag til styrehonorar.<sup>50</sup> Valg av kompetent styre har også en side til ansvaret som personlige verv gir, og styremedlemmene kan i ytterste konsekvens stilles strafferettslig (AS) og erstatningsrettslig (IKS og AS) til ansvar.<sup>51</sup>

Selskapets valgkomite og deres oppgaver bør som nevnt over reguleres i vedtektene. I tillegg bør også valgkomiteens medlemstall, tjenestetid og krav til mangfold nedfelles i vedtektene.<sup>52</sup> Valgkomiteen bør ha skriftlige retningslinjer som beskriver hvordan forberede valg av valgkomité, kriterier for valgbarhet, antall medlemmer, funksjonstid, honorar mv.<sup>53</sup> En av valgkomiteens viktige oppgaver er å unngå dobbeltroller og interessekonflikter mellom deltakerne, styret og selskapet i offentlig eide selskaper ved hjelp av veloverveide forslag til styrekandidater.<sup>54</sup>

#### **5.4.4 Kjønnrepresentasjon i styret (KS anbefaling nr. 11)**

Eierorganet, uavhengig av organisasjonsform, bør tilstrebe en balansert kjønnrepresentasjon jf. anbefaling nr. 11. Styremedlemmene behøver ikke å være bosatt i kommunen.<sup>55</sup>

Kommentarene fremhever lovkravene som gjelder representasjon av begge kjønn i styret for aksjeselskap der kommuner og fylkeskommuner til sammen eier minst to tredeler av aksjene i selskapet (asl. § 20-6). Dette følger også av kommuneloven § 21-1.<sup>56</sup> Reglene bestemmer at det skal være minst 40 % av hvert kjønn. Reglene om kjønnsbalanse er ulike for hhv. ansattvalgte styrerepresentanter og de eiervalgte styremedlemmene. Skillet er begrunnet i behov for å sikre kjønnsbalanse i de to gruppene som uavhengige av hverandre. [...] Kjønnbalanse for varamedlemmer beregnes separat, men skjer etter samme regler som for styremedlemmene.<sup>57</sup>

Forskning viser at et styre med balansert kjønnssammensetning fatter mer optimale beslutninger. Det forutsetter at styret har en innovasjonsrettet styreleder.<sup>58</sup> Forskning viser videre at ledere som er fasilitatorer<sup>59</sup> har et bedre innovasjonsklima i gruppene sine.<sup>60</sup>

---

<sup>50</sup> Resch-Knudsen (2011), s. 142

<sup>51</sup> Resch-Knudsen (2012), s. 241-242

<sup>52</sup> PWC valgkomitéhåndboken for 2018, s. 14

<sup>53</sup> Resch-Knudsen (2012), s. 237

<sup>54</sup> Resch-Knudsen (2012), s. 238

<sup>55</sup> KS anbefaling nr. 11

<sup>56</sup> KS anbefaling nr. 11 i kommentarene

<sup>57</sup> Resch-Knudsen (2012), s. 228

<sup>58</sup> Se Magma 0710 årgang 13, side 9, Anne Grethe Solberg: «Mannfolk versus mangfold»

<sup>59</sup> En fasilitator forstås i denne sammenheng som tilbaketrukket og det motsatte av dominerende autoritær, en person som tør å være objektiv og er flink til å la gruppen fungere i krav av seg selv – uten å se på uenighet som en trussel, men som en ressurs.

<sup>60</sup> Resch-Knudsen (2012), s. 109

#### 5.4.5 Rutiner for kompetansevurdering av styret (KS anbefaling nr. 12)

I henhold til anbefaling nr. 12 er eier ansvarlig for å sikre at styret har den nødvendige kompetansen for å nå selskapets mål. Eier bør også anbefale styret selv og jevnlig vurdere egen kompetanse ut fra eiernes formål med selskapet. Det er anbefalt flere rutiner for å sikre nødvendig kompetanse.<sup>61</sup>

I kommentarene fremgår det at eier bør anbefale selskapets styre jevnlig å vurdere sin egen kompetanse ut fra eiers formål med selskapet. For å sikre nødvendig kompetanseutvikling i styret anbefales det at styret etablerer rutiner som å:<sup>62</sup>

- fastsette styre-<sup>63</sup> og daglig leder instruks med en klar intern ansvars- og oppgavefordeling,
- gjennomføre en egnevaluering hvert år,
- vurdere behovet for ekstern styreopplæring (nye styremedlemmer skal gis opplæring om ansvar, oppgaver og rollefordeling),
- gjennomføre egne styreseminarer om roller, ansvar og oppgaver,
- fastsette en årlig plan (møteplan) for sitt arbeid med vekt på mål, strategi, gjennomføring, og
- gi en samlet redegjørelse for selskapets styring og ledelse i årsrapporten.

For aksjeselskap der ansatte er representert i styret, skal styret fastsette en styreinstruks som gir nærmere regler om styrets arbeid og saksbehandling. Instruksen skal blant annet inneholde regler for hvilke saker som skal behandles av styret og daglig leders arbeidsoppgaver og plikter overfor styret. Instruksen skal også inneholde regler for innkalling og møtebehandling jf. asl. § 6-23.

Det er eierne som velger styremedlemmene. Det er likevel ikke noe i veien for at styret gjør en egen vurdering av sin sammensetning og formidler den til eierne, gjerne via en valgkomité nedsatt av eierne.<sup>64</sup> Evalueringen kan ta for seg forhold som styrets rolle, oppgaver og egenforståelse, antall styremedlemmer og styremedlemmenes kompetanse, bakgrunn og identitet enkeltvis og som helhet, styrets arbeidsformer og strukturer, hvordan styret arbeider som team og relasjonene mellom styremedlemmene og ulike interne og eksterne aktører.<sup>65</sup> Formålet med evalueringen bør klargjøres før gjennomføringen med et bevisst forhold til hvem resultatet skal kommuniseres til. Målgruppen for evalueringen vil først og fremst være styret selv. Eiere, ansatte, myndigheter, næringsorganisasjoner, kunder/brukere eller leverandører kan også motta informasjon fra styreevalueringen. Styrets evaluering kan deles inn i tre grupper noe etter hvilket formål evalueringen skal serve, herunder *rapporteringsevaluering* med ekstern der eksterne som målgruppe, *utviklingsevaluering* der formålet er å utvikle styret som gruppe og *rekrutteringsevaluering* som bidrar til rekruttering av nye styremedlemmer.<sup>66</sup>

---

<sup>61</sup> KS anbefaling nr. 12

<sup>62</sup> KS anbefaling nr. 12 se i kommentarene

<sup>63</sup> Jf. asl. § 6-23, krav om ansattvalgte styremedlemmer

<sup>64</sup> Resch-Knudsen (2012), s. 235

<sup>65</sup> Resch-Knudsen (2012), s. 133

<sup>66</sup> Resch-Knudsen (2012), s. 184

#### **5.4.6 Styremedlemmets vararepresentant (KS anbefaling nr. 14)**

I KS anbefaling nr. 14 bør valg av styrets varamedlemmer benytte ordningen med numeriske varamedlemmer for å sikre kontinuitet og kompetanse i styret.<sup>67</sup>

Kommentarene presiserer dette ved at loven åpner for å utpeke enten personlige eller numeriske vara. Anbefalingen om numerisk vara er gitt ut i fra behovet for kontinuitet og kompetanse. Videre anbefales også at 1. varamedlem blir invitert til styremøtene for å sikre best mulig kompetanse og kontinuitet.<sup>68</sup>

#### **5.4.7 Vurdering av styrets habilitet (KS anbefaling nr. 15)**

Anbefaling nr. 15 bør styrene etablere faste rutiner for å håndtere mulige habilitetskonflikter. Ordfører og rådmann bør ikke sitte i styrer i selskapene.<sup>69</sup>

I kommentarene presiseres at inhabilitet inntreffer blant annet når en person antas å ha personlige interesser i utfallet av en sak som skal behandles, og som antas å ha påvirkning på vedkommende sine vurderinger under behandlingen av saken.<sup>70</sup>

Videre fremgår det av kommentarene at en person er inhabil innebærer at vedkommende ikke kan tilrettelegge saksgrunnlaget eller treffe avgjørelser i en sak. Forvaltningsloven fastslår blant annet at en person er inhabil når han leder eller har en ledende stilling i, eller er medlem av styret eller bedriftsforsamling, for et selskap som er part i saken, eller en forening, sparebank eller stiftelse som er part i saken. Ingen kommunalt ansatte eller folkevalgte skal håndtere saker i kommunen som gjelder et selskap der de selv er styremedlem. Dette gjelder uansett om selskapet er privat eid eller helt eller delvis offentlig eid.<sup>71</sup> Inhabilitet kan også oppstå for styremedlemmer, slik at de blir inhabile til å behandle en sak i selskapets styre. Det er regulert i den enkelte selskapslov (se f.eks. asl. § 6-27).<sup>72</sup>

Om folkevalgte har verv i styrende organer for selskaper mv., kan de bli inhabile når saker der virksomheten er part skal behandles i folkevalgte organer. Dette begrenser utøvelse av representasjonsrollen. Derfor bør folkevalgte vurdere å oppnevne personer som ikke har folkevalgte verv som styremedlemmer for å unngå at de folkevalgte blir inhabile når saker der virksomhetene er part kommer til behandling i folkevalgte organer.<sup>73</sup>

---

<sup>67</sup> KS anbefaling nr. 14

<sup>68</sup> KS anbefaling nr. 14 i kommentarene

<sup>69</sup> KS anbefaling nr. 15

<sup>70</sup> KS anbefaling nr. 15 i kommentarene

<sup>71</sup> KS anbefaling nr. 15 i kommentarene

<sup>72</sup> KS anbefaling nr. 15 i kommentarene

<sup>73</sup> NIBR 2016:18 *Folkevalgt lederskap og kommunal organisering*, s. 56



Styret skal være kompetent og profesjonelt i sin oppgaveutøvelse. Det å være kompetent og profesjonell innebærer også å skille roller og unngå rolleblanding, og være seg bevisst hvilke interesser og interessenter som skal ivaretas. Offentlig eide selskaper ivaretar stort sett offentlige oppgaver der ryddighet er særlig viktig pga. mange ulike interessenter med forventninger og krav til utfordringene selskapene er ment å løse.<sup>74</sup>

I små lokalsamfunn har ofte engasjerte personer flere verv og samfunnsroller. Slikt engasjement og kompetanse er etterspurt, og det er uheldig om det ikke er mulig å benytte de lokale ressurser, bare fordi det kan inntreffe tilfeller der vedkommendes habilitet blir satt på prøve. Om et styremedlem er eier gjennom folkevalgtrollen, bestiller av selskapets tjenester gjennom ansettelse i en kommune eller ansatt i selskapet, må vedkommende vær spesielt oppmerksom på habiliteten. Styremedlemmet må til enhver tid være oppmerksom på hvilken «hatt» vedkommende har på seg, og sørge for at det også er synlig for omverdenen.<sup>75</sup>

## 5.5 Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (NUES)

### 5.5.1 Innledning

Formålet med den norske anbefalingen for eierstyring og selskapsledelse er at selskaper som er notert på regulerte markeder (børsnoterte) i Norge skal ha eierstyring og selskapsledelse som klargjør rolledeling mellom aksjeeiere, styret og daglig ledelse utover det som følger av lovgivningen. God eierstyring og selskapsledelse styrker tilliten til selskapene og bidrar til verdiskaping over tid, til beste for aksjeeiere, ansatte og andre interessenter.

Anbefalingen bygger på aksje-, regnskaps-, børs- og verdipapirlovgivningen samt børsregler i kraft per 1.10.2018 og inneholder anbefalinger og veiledninger som dels utdyper og dels går lenger enn lovgivningen. NUES anbefalingene er også hensiktsmessig for ikke-børsnoterte selskaper siden de er et tillegg til lovkrav. I denne eierskapskontrollen er NUES-anbefaling nr. 7 relevant.

### 5.5.2 Valgkomiteer (Nues anbefaling nr. 7)

Valgkomiteens leder bør velges av generalforsamlingen ifølge NUES anbefaling nr. 7. Selskapet bør ha en valgkomité som bør vedtektsfestes. Generalforsamlingen bør fastsette nærmere retningslinjer for valgkomiteen, velge komiteens leder og medlemmer og fastsette komiteens godtgjørelse. Valgkomiteen bør ha kontakt med aksjeeiere, styremedlemmene og daglig leder i arbeidet med å foreslå kandidater til styret.<sup>76</sup> Rollen som leder er sentral for komiteens arbeid. Lederen bør forstå vervets innhold, samt behovet for å forankre komiteens arbeid hos aksjonærer, styremedlemmer og daglig leder. Valgkomiteen er et team og det totale ansvaret for å løse

---

<sup>74</sup> Resch-Knudsen (2012), s. 184

<sup>75</sup> Resch-Knudsen (2012), s. 184-185

<sup>76</sup> NUES eierstyring og selskapsledelse (2018), s. 25

oppgavene hviler på komiteen som helhet.<sup>77</sup> Videre bør leder av valgkomiteen være til stede på generalforsamlingen for å fremlegge komiteens innstilling og svare på spørsmål.<sup>78</sup>

Formålet med NUES anbefaling nr. 7 er blant annet å sørge for best mulig forberedelse av generalforsamlingens beslutninger. Selskaper som ikke har valgkomité bør redegjøre for sin nominasjonsprosess på samme måte som selskaper som har valgkomité.<sup>79</sup>

## 5.6 Lov og forskrift for arbeidsmarkedsbedrifter

### 5.6.1 Krav til arbeidsmarkedsbedrifter

Arbeidsmarkedsbedriftene er regulert i lov om arbeidsmarkedstjenester<sup>80</sup> og i forskrift om arbeidsmarkedstiltak.<sup>81</sup> Formålet med forskrift om arbeidsmarkedstiltak er «å styrke tiltaksdeltakernes muligheter til å skaffe seg eller beholde arbeid» (§ 1-1). Forskriften fastsetter vilkår for det enkelte tiltak.

I forskriftens § 1-2 defineres «tiltaksdeltakere» som personer som deltar på arbeidsmarkedstiltak. «Tiltaksarrangører» er virksomheter/organisasjoner som gjennomfører arbeidsmarkedstiltak i samarbeid med Arbeids- og velferdsetaten. Og «arbeidstaker» er enhver som utfører arbeid i en annens tjeneste, jf. arbeidsmiljøloven § 1-8 første ledd.

Det er Arbeids- og velferdsetaten som godkjenner tiltaksarrangører (§ 1-10), kontrollerer at tiltakene blir gjennomført og tilskudd benyttes som forutsatt (§ 1-12 (1)).<sup>82</sup>

I forskrift § 14-2 skal varig tilrettelagt arbeid «tilby personer arbeid i en virksomhet som oppfyller kravene i § 14-5, med arbeidsoppgaver tilpasset den enkeltes arbeidsevne. Varig tilrettelagt arbeid kan også tilbys som enkeltplasser i ordinære virksomheter». I § 14-3 er tiltaket «rettet mot personer som mottar eller i nær fremtid ventes å få innvilget uføretrygd etter folketrygdloven, og som har behov for spesiell tilrettelegging og tett oppfølging». Videre skal andre arbeidsmarkedstiltak «være vurdert og funnet å være uaktuelle». Tiltaket er ikke tidsbegrenset, se § 14-4.

Forskrift § 14-5 stiller krav til virksomhet som arrangerer varig tilrettelagt arbeid:

Virksomheten skal være organisert som et aksjeselskap med kommunal eller fylkeskommunal aksjemajoritet. Arbeids- og velferdsetaten kan godta annen organisering dersom det anses hensiktsmessig ut fra hensynet til gjennomføringen av tiltaket i det enkelte tilfelle.

---

<sup>77</sup> PWC valgkomitéhåndboken for 2018, s. 15

<sup>78</sup> NUES eierstyring og selskapsledelse (2018), s. 22

<sup>79</sup> NUES eierstyring og selskapsledelse (2018), s. 26

<sup>80</sup> LOV 2004-12-10 nr 76: Lov om arbeidsmarkedstjenester (arbeidsmarkedsloven)

<sup>81</sup> FOR-2015-12-11 nr. 1598: Forskrift om arbeidsmarkedstiltak (tiltaksforskriften). Kapittel 10 Varig lønnstilskudd

<sup>82</sup> Kravspesifikasjon for tiltak i skjermede bedrifter fra NAV

For å bli godkjent som tiltaksarrangør må virksomheten i tillegg oppfylle følgende krav:

- a) attføring eller varig tilrettelagt arbeid skal være tiltaksarrangørens primære virksomhet,
- b) overskudd skal forbli i virksomheten og komme attføringsarbeidet og deltakerne til gode,
- c) det skal ikke utbetales utbytte, og
- d) virksomheten kan ikke eie eller kontrollere annen forretningsvirksomhet. Begrensningen gjelder ikke etablering og drift av salgsvirksomhet for å fremme omsetning av bedriftens produkter.

Kravene i foregående ledd gjelder ikke for enkeltplasser i ordinære virksomheter.

I forskrift § 14-6 kan virksomheten være tiltaksarrangør for andre tiltak enn varig tilrettelagt arbeid. I tillegg fremgår det av paragrafen at virksomheten kan tilby arbeidsmarkedstjenester til andre enn Arbeids- og velferdsetaten, dersom dette ikke går ut over de tjenestene bedriften er forpliktet til å levere til Arbeids- og velferdsetaten.

### **5.6.2 Nærmere om kravspesifikasjon fra NAV**

I NAVs retningslinjer for arbeidsrettede tiltak er det stilt følgende krav til virksomhetene:

Tiltaksarrangør skal organiseres som aksjeselskap med kommunal/fylkeskommunal aksjemajoritet. Arbeids- og velferdsetaten kan godta annen organisering dersom det anses hensiktsmessig ut fra hensynet til gjennomføringen av tiltaket i det enkelte tilfellet. For å bli godkjent som tiltaksarrangør for varig tilrettelagt arbeid må virksomheten i tillegg oppfylle følgende krav:

- 1) Varig tilrettelagt arbeid skal være tiltaksarrangørens primære virksomhet.
- 2) Overskudd skal forbli i virksomheten og komme formålet og deltakerne til gode.
- 3) Det skal ikke utbetales utbytte.
- 4) Virksomheten kan ikke eie eller kontrollere annen forretningsvirksomhet. Begrensningen gjelder ikke etablering og drift av salgsvirksomhet for å fremme omsetning av bedriftens produkter.

## 6 VEDLEGG 2 – HØRINGSSVAR ORDFØRER NES KOMMUNE

«Vi tar med oss at det er forbedringspotensiale her, og arbeider med ny eiermelding utover mot våren.

Vi må få orden på valgkomite arbeidet, og sørge for god nok opplæring.

Følgende anbefalinger fra KS er inntatt som rettleidende:

### KS Anbefaling 9,10 og 12 sier at:

#### ANBEFALING 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.

#### ANBEFALING 10: VALGKOMITE OG STYREUTNEVNELSER

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

#### ANBEFALING 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.

Rapporten fokuserer særlig på valgkomiteets arbeid, sammensetning av valgkomite og styreevaluering.

Revisjonen påpeker særlig at det i Nes kommunes eiermelding er slått fast at

*«Kommunestyret skal oppnevne en valgkomité for valgperioden. Medlemmer i selskapenes generalforsamling (formannskapet) bør ikke velges inn i valgkomitéen. (pkt 2.3.6)»*

Praksis i Nes kommune er ikke i henhold til vedtatt eiermelding, herunder heller ikke i tråd med foreliggende utkast til ny eiermelding. Revisjonen skriver bla:

*«I kommunestyrets møte 6. oktober 2015 ble det oppnevnt en valgkomité på 11 medlemmer som var personidentisk med formannskapet.*

*Formannskapet var altså samtidig generalforsamling i selskapet.»*

Det anbefales i denne forbindelse særlig å lese side 21 flg. I rapporten.

Vi foreslår at det igangsettes et arbeid på nyåret med å utarbeide nye rutiner for valgkomiteens sammensetning og arbeid, i tråd med kommunens eiermelding og KS sin anbefaling pkt. 10.

Et annet punkt de nevner er at det bør utarbeides rutiner for å sikre riktig kompetanse i styret. Dette kan være naturlig å ta inn i en egen eierstrategi for Kanmer AS som vi bør ha mål om å utarbeide neste halvår.

Det er også påpekt at det er nødvendig å vedta ny eiermelding for inneværende periode. Det arbeidet er godt i gang både lokalt og i eierstyringssekretariatet i Gardermoregionen, og vil fullføres på nyåret. Samtidig gir revisjonen tilbakemelding på at innholdet i nåværende eiermelding holder god kvalitet, hvilket er godt å ta med seg da vi bygger store deler av utkastet til ny eiermelding på den nåværende eiermeldingen vi har i Nes. Et punkt revisjonen nevner, som bør inntas i neste eiermelding er rutine for kompetanseheving av styrerepresentanter som ikke er en del av folkevalgtopplæringen. Dette tar vi med oss.»

## 7 VEDLEGG 3 – HØRINGSSVAR STYRELEDER KANMER AS



**KANMER**  
Vi viser at mennesker kan mer

### Svar til Romerike Revisjon IKS sitt høringsutkast på Selskapskontroll av Kanmer as.

19-01-2021

#### Revisjonens anbefalinger.

Basert på undersøkelsen og vurderingen har revisjonen følgende anbefalinger:

1. Selskapets styre bør registrere seg i Styrevervregisteret i samsvar med KS anbefaling nr. 17.
2. Bruk av valgkomite bør vedtektsfestes i Kanmer og det bør utarbeides skriftlige retningslinjer for valgkomiteens sammensetning og arbeide i samsvar med KS anbefaling nr. 10.
3. Personer som er medlem av generalforsamlingen bør ikke sitte i valgkomiteen, i samsvar med Eiermeldingen pkt. 2.3.6.
4. Styret bør sørge for en systematisk evaluering av styrets samlede kompetanse og om den er tilstrekkelig for ansvaret og oppgavene som skal utføres, i samsvar med KS anbefaling nr. 12.
5. Valgkomiteens innstilling bør begrunnes i samsvar med KS anbefaling nr. 10 og sendes ut til generalforsamlingen sammen med øvrige saksdokumenter for å sikre best mulig beslutningsgrunnlag.

#### Svar på dette av styreleder:

1. Det skal styret se på slik at vi blir registrert som folkevalgte.
2. Det skal styret ta opp med generalforsamling / kommunen slik at det kommer inn i Eiermeldingens bestemmelser. Det er ikke noe styret får gjort alene.
3. Det skal styret ta opp med generalforsamling / kommunen slik at det kommer inn i Eiermeldingens bestemmelser. Det er ikke noe styret får gjort alene.
4. Det skal styret få på plass i våre vedtekter og i års hjulet.
5. Det skal styret få lagt inn i våre vedtekter og i års hjulet slik at det blir en rutine for saksgangen.

Med vennlig hilsen  
Styreleder Kanmer as  
Tore Thomsen