



EIERSKAPSKONTROLL

STYREVALGPROSESSER PÅ ØVRE ROMERIKE

FEBRUAR 2021

INNHold

SAMMENDRAG	I
Formål og problemstillinger	i
Revisjonens oppsummering	i
Anbefalinger	ii
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Valg av styret	1
1.3 Problemstillinger	2
1.4 Kontrollkriterier	2
1.5 Metode og avgrensning	2
1.6 De tre selskapene	3
1.6.1 ØRAS avfallsselskap	3
1.6.2 Øvre Romerike Brann og Redning IKS (ØRB)	3
1.6.3 Romerike krisesenter	4
2 Eiernes føringer for styrevalgprosessene	5
2.1 Kontrollkriterier	5
2.2 Eiernes føringer for styresammensetning	6
2.3 Ordningen med valgkomite	8
2.4 Retningslinjer for valgkomiteen	11
2.5 Leder i valgkomiteen	11
2.6 Varamedlemmer	12
2.7 Revisjonens vurderinger	12
2.7.1 Eiernes føringer for styresammensetning	12
2.7.2 Ordning med valgkomite	12
2.7.3 Retningslinjer for valgkomite	13
2.7.4 Leder i valgkomiteen	13
2.7.5 Varamedlemmer i styret	13
3 Styrevalgprosesser i praksis	14
3.1 Kontrollkriterier	14
3.1.1 Valgkomiteens vurderinger	14
3.1.2 Styrets egnevaluering	15

3.1.3	Dialog valgkomite og styre	16
3.1.4	Valgkomiteen bør begrunne forslag	16
3.1.5	Kjønnsrepresentasjon	17
3.1.6	Referat fra valgkomiteens arbeid	18
3.2	Valgkomiteens arbeid og vurderinger	19
3.3	Styrets egevaluering av egen kompetanse	20
3.4	Valgkomiteens dialog med styret	20
3.5	Kjønnsrepresentasjon i styrene	21
3.6	Begrunner valgkomiteen sine forslag?	22
3.7	Referat fra valgkomiteens arbeid	23
3.8	Revisjonens vurderinger	24
3.8.1	Valgkomiteens arbeid og vurderinger	24
3.8.2	Styrets egevaluering og dialog mellom valgkomite og styre	24
3.8.3	Kjønnsrepresentasjon	24
3.8.4	Valgkomiteen bør begrunne forslag	25
3.8.5	Referat fra valgkomiteens arbeid	25

SAMMENDRAG

Formål og problemstillinger

Formålet med eierskapskontrollen har vært å undersøke styrevalgprosessene i kommunalt eide selskaper på øvre Romerike. Følgende hovedproblemstillinger blir besvart:

1. I hvilken grad er kommunenes føringer for valg av styremedlemmer, styresammensetning og styreevaluering i samsvar med gjeldende krav og anbefalinger for god eierstyring?
2. I hvilken grad er valg av styremedlemmer, styrets sammensetning og styreevalueringer i samsvar med kommunens føringer og gjeldende krav og anbefalinger for god eierstyring?

Revisjonens oppsummering

Undersøkelsen viser at kommunene på øvre Romerike i liten grad gir føringer for styresammensetningen i selskapene. Videre bruker alle de tre selskapene valgkomite ved styrevalg, men bare i Krisesenteret er ordningen med valgkomite nedfelt i selskapsavtalen. Revisjonen peker på at det finnes mange ulike modeller for hvordan ordningen med valgkomite kan utformes. Et viktig moment er om valgkomiteen består av medlemmer som også sitter i det utøvende eierorganet eller er frittstående. Revisjonen har ikke pekt på noen ordning som klart bedre enn de andre, men revisjonen mener at sterke og svake sider ved hver ordning må vurderes for hvert enkelt selskap.

Undersøkelsen viser at selskapene i varierende grad har vedtatt retningslinjer for valgkomiteene, og at disse ikke alltid følges. Videre viser undersøkelsen at noen valgkomiteer konstituerer seg selv, mens andre arbeider uten leder. De selskapene som har vararepresentanter til styret praktiserer en ordning med personlige vararepresentanter i stedet for ordningen med numeriske representanter som KS anbefaler.

Undersøkelsen viser at valgkomiteene i alle de tre selskapene gjør vurderinger for å sikre at styret har komplementær kompetanse og erfaring som samlet sett er tilpasset det enkelte selskaps virksomhet og behov. Valgkomiteens arbeid og vurderinger ser i all hovedsak ut til å samsvare med de styrevalginstruksene som er fastsatt i de to selskapene som har slike. I det tredje selskapet ser det ut til at arbeidet utføres omtrent tilsvarende de to andre selskapene.

Videre viser undersøkelsen at styret selv jevnlig vurderer egen kompetanse ut fra eiernes formål med selskapet, og at disse vurderingene tilflyter valgkomiteen. Revisjonen finner også at kravet om kjønnsbalanse i styrene er oppfylt i alle de tre undersøkte selskapene.

Revisjonen la til grunn at valgkomiteen bør begrunne forslag. Undersøkelsen viser imidlertid at bare det ene av de tre selskapene sender ut et skriftlig begrunnet forslag i forkant av representantskapsmøtet. I de to andre selskapene presenteres forslagene muntlig i møtet. Revisjonen peker på at styrevalg er blant de viktigste avgjørelsene representantskapet fatter, og at

det derfor er spesielt viktig å sikre en god beslutningsprosess. I dette inngår at representantskapet må få mulighet til å forberede seg ved å sette seg inn i saken på forhånd. En ordning der valgkomiteens innstilling med begrunnelse sendes ut til medlemmene sammen med innkallingen, slik det er vedtatt i Krisesenteret og ØRAS, vil etter revisjonens mening ivareta dette på en god måte.

Undersøkelsen viser at det føres referat fra valgkomiteenes arbeid i Krisesenteret, men ikke i ØRB og ØRAS. Selv om det kan være utfordrende på flere måter mener revisjonen at det bør føres referat fra valgkomiteens møter og arbeid for å dokumentere hvilket arbeid valgkomiteen har gjort og hvordan styremedlemmer har blitt valgt. Revisjonen mener at eierne også bør legge til rette for å sikre en god ordning for arkivering og oppbevaring av valgkomiteenes referater og andre dokumenter.

Uttalelser til rapporten i høringsrunden

Revisjonen har sendt rapporten på høring til styreleder og representantskapsleder i de tre selskapene. Ingen av de seks høringsinstansene hadde merknader til rapporten.

Anbefalinger

På bakgrunn av den gjennomførte undersøkelsen blir revisjonens anbefalinger:

1. Eierne bør gi klare føringer som tilstreber en styresammensetning med komplementær kompetanse og erfaring, for eksempel i ny Eiermelding.
2. Eierne bør sikre at alle selskapene tar inn ordningen med valgkomite for styrevalg i sine selskapsavtaler eller vedtekter.
3. Eierne bør sørge for at alle selskapene får vedtatt retningslinjer for valgkomiteens arbeid og at disse jevnlig oppdateres.
4. Representantskapene bør sikre at det blir valgt leder i valgkomiteene, og vurdere om det kan være hensiktsmessig å etablere som ordning at representantskapene selv velger leder i valgkomiteen.
5. Eierne bør innføre en ordning med numeriske vararepresentanter i selskaper som har vararepresentanter i styret.
6. Eierne bør sørge for at alle selskapene innfører ordninger som sikrer at eierorganet har tilgang til begrunnede innstillinger fra valgkomiteen i god tid.
7. Eierne bør sikre at det føres referat fra valgkomiteenes arbeid og legge til rette for å sikre en god ordning for arkivering og oppbevaring av valgkomiteenes referater og andre dokumenter.

Jessheim 15.2 2021



Øyvind N. Grøndahl

avdelingsleder forvaltningsrevisjon



Tord Willumsen

Tord Willumsen

prosjektleder

1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

I samsvar med vedtatt plan for selskapskontroll forela Romerike Revisjon høsten 2020 en plan for en tematisk eierskapskontroll innen styrevalgprosesser for kontrollutvalgene på øvre Romerike. Kontrollutvalgene i Ullensaker, Nannestad, Nes, Hurdal, Eidsvoll og Gjerdrum har behandlet og vedtatt planen¹.

1.2 Valg av styret

Selskapets øverste ledelsesorgan er styret. Et styre utformer blant annet strategier, kontrollerer administrasjonens innsats og lignende oppgaver. Styrets handlingsrom kan utledes blant annet av lovkrav, vedtekter eller selskapsavtale, eierorganets instruksjer, anbefalinger og prinsipper. Et styre velges av selskapets eierorgan (generalforsamling eller representantskap) (Resch-Knudsen 2012: 221). Det er med andre ord eierne som velger et styre som så forvalter selskapet på deres vegne. Styrets oppgave er å ivareta selskapets interesse (Resch-Knudsen 2012:135).

Flere har påpekt at valg av styret er en av de viktigste oppgaver eieren har (Torbjørnson og Fjellheim Bakke 2018). Styrets sammensetning bør samsvare med lov og vedtekter som for eksempel legger føringer for kjønns sammensetning. Det er også en risiko for at styret settes sammen ut fra andre føringer og prioriteringer enn selskapets behov.

Styrets sammensetning har stor betydning for hvordan det fungerer og utfører sine oppgaver. Utfordringen er å sette sammen et styre som bidrar til at selskapets ledelse sikrer og skaper verdier, samtidig som styret på en god og trygg måte ivaretar sine hovedoppgaver i henhold til lover og anbefalinger. Det er krevende å velge de «riktige» styremedlemmene, og bruk av valgkomite øker. I tillegg er styreverv stadig mer tids- og arbeidskrevende.

Valg av styremedlemmer er en prosess der et team settes sammen med «riktig» erfaring, kunnskap, kapasitet, personlige egenskaper, evne til samhandling og å kunne tenke nytt. Et styre skal ivareta selskapets interesse og bør ha ulike og supplerende kompetanse i økonomi, organisasjon, markedet selskapet opererer i, fagkunnskap og interesse for selskapets formål, samt kjennskap til kommunen og politiske prosesser.² KS anbefaler eierne å etablere en valgkomité med ansvar for å nominere styremedlemmer. Valgkomiteens viktigste oppgave er å forstå styrets behov og foreslå et godt sammensatt styre som ivaretar selskapets og eierens interesse.

¹ Ullensaker (10.9 2020, sak 42/20), Gjerdrum (14.9 2020, sak 34/20), Nannestad (26.8 2020, sak 20/20), Hurdal (23.9 2020, sak 17/20), Eidsvoll (7.9 2020, sak 25/20) og Nes (16.9 2020, sak 41.20)

² Resch-Knudsen «Styring av kommunalt eide selskaper (2012), s. 223

1.3 Problemstillinger

Formålet med eierskapskontrollen er å undersøke styrevalgprosessene i kommunalt eide selskaper på øvre Romerike. Følgende hovedproblemstillinger vil bli besvart:

1. I hvilken grad er kommunenes føringer for valg av styremedlemmer, styresammensetning og styreevaluering i samsvar med gjeldende krav og anbefalinger for god eierstyring?
2. I hvilken grad er valg av styremedlemmer, styrets sammensetning og styreevalueringer i samsvar med kommunens føringer og gjeldende krav og anbefalinger for god eierstyring?

1.4 Kontrollkriterier

Kontrollkriterier er de normer og krav som kan stilles til kommunens virksomhet på det området som er gjenstand for en eierskapskontroll. Kommunens virksomhet på området vil bli holdt opp mot denne målestokken. Aktuelle kilder til kontrollkriterier i denne undersøkelsen vil hentes fra bl.a.

- lov 22. juni 2018 nr. 83 om kommuner og fylkeskommuner (kompl.)
- lov 29. januar 1999 om interkommunale selskap (IKS-lova)
- KS' anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll (2015)³
- eierkommunenes Eiermeldinger
- selskapenes vedtekter og selskapsavtaler
- instruks for valgkomite for de tre selskapene

1.5 Metode og avgrensning

Eierskapskontroll innebærer å kontrollere om den som utøver kommunens eierinteresser gjør dette i samsvar med lover og forskrifter, kommunestyrets vedtak og anerkjente prinsipper for eierstyring. Det innebærer at revisor ikke vil undersøke selskapets drift, slik man gjør i en forvaltningsrevisjon.

NKRFs veileder i selskapskontroll benyttes i undersøkelsen så langt den passer, herunder også RSK 001, veileder i forvaltningsrevisjon. Revisjonen har også hensyntatt ny RSK 002, standard for eierskapskontroll⁴.

I prosjektplanen fremgår det at undersøkelsen avgrenses til kommunalt eide selskaper der samtlige av kommunene har en eierandel og som ivaretar vesentlige samfunnsfunksjoner. På denne

³ I 2020 har KS oppdatert disse anbefalingene. Den nye versjonen er tilpasset den nye kommuneloven, men det er ingen substansielle endringer i de punktene revisjonen har brukt som kriterier i denne undersøkelsen. Revisjonen har lagt til grunn den versjonen som gjaldt på det tidspunktet undersøkelsen ble igangsatt.

⁴ Selv om denne ikke trådte i kraft før 30.9 2020 har et høringsutkast vært tilgjengelig gjennom prosessen.

bakgrunnen har revisjonen valgt å undersøke tre selskaper: Øvre Romerike Brann- og redningsvesen IKS (ØRB), Øvre Romerike Avfallsselskap IKS (ØRAS) og Romerike Krisesenter IKS.

Revisjonen har i denne undersøkelsen innhentet skriftlig dokumentasjon som rutiner, retningslinjer, representantskapsprotokoller, referater fra valgkomiteer og øvrig selskapsdokumentasjon fra de tre utvalgte selskapene. I tillegg har revisjonen gjennomført intervjuer med representantskapslederen for de tre selskapene, valgkomiteleder og ett annet valgkomitemedlem. Av smittevernhensyn ble de fem intervjuene gjennomført på telefon.

Revisjonen mener dataene denne rapporten bygger på samlet sett er pålitelige og gyldige og derfor gir et forsvarlig grunnlag for revisjonens vurderinger og konklusjoner.

1.6 De tre selskapene

1.6.1 ØRAS avfallsselskap

Formål: Innsamling og behandling av husholdningsavfall.

Selskapet eies av følgende kommuner:

- Eidsvoll 33 %
- Hurdal 4 %
- Nannestad 18 %
- Ullensaker 45 %

Eierandelene er fastsatt i forhold til innbyggertallet i de deltagende kommuner. Eierandelen justeres årlig basert på SSB sin statistikk på innbyggertall per 31.12. Eierkommunene skal være representert med to medlemmer hver i representantskapet. Kommunens ordfører skal være en av kommunens representanter, med varaordfører som personlig vara. Styret består av fem medlemmer med personlige varamedlemmer. I selskapsavtalen står det at hver av de fire eierkommunene skal ha ett styremedlem med varamedlem, og i tillegg skal ett styremedlem velges av og blant de ansatte.

1.6.2 Øvre Romerike Brann og Redning IKS (ØRB)

Formål: Drift av brannvesen og feier.

Selskapet eies av følgende kommuner:

- Ullensaker 34 %
- Nes 20,9 %
- Eidsvoll 23,7 %
- Hurdal 2,8 %
- Gjerdrum 6,5 %
- Nannestad 12,1 %

Representantskapet består av eierkommunenes ordførere med varaordfører som personlig vararepresentant. Styret består av 5 medlemmer med personlige varamedlemmer og det antall medlemmer fra de ansattes organisasjoner som følger av lov om interkommunale selskaper.

1.6.3 Romerike krisesenter

Formål: Midlertidig botilbud og rådgivning til kvinner, menn og deres barn som er utsatt for vold eller trusler om vold i nære relasjoner.

Selskapet eies av følgende kommuner:

Lillestrøm	28,8 %
Lørenskog	13,3 %
Rælingen	6,1 %
Nittedal	8 %
Ullensaker	12,6 %
Gjerdrum	2,3 %
Aurskog-Høland	5,6 %
Nes	7,5 %
Nannestad	4,5 %
Eidsvoll	8,4 %
Hurdal	1 %
Enebakk	1,9 %

Eierkommunene oppnevner én representant med varamedlem hver til representantskapet. Styret består av 5 medlemmer pluss 1 medlem valgt av og blant selskapets ansatte.

2 EIERNES FØRINGER FOR STYREVALGPROSESSENE

2.1 Kontrollkriterier

De tre selskapene som er gjenstand for kontroll i denne undersøkelsen er interkommunale selskaper, og deres virksomhet er regulert i IKS-loven. I tillegg har kommunesektorens organisasjon (KS) utarbeidet 21 anbefalinger for hvordan eierskapet bør forvaltes, samt hvilke system og rutiner kommunen bør etablere. 7 av disse er relevante for denne eierskapskontrollens problemstillinger. Anbefalingene følger «følg eller forklar-prinsippet», og er ikke bindende.

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 ulike og supplerende kompetanse i økonomi, organisasjon, om markedet selskapet opererer i, faglig innsikt og en interesse for selskapets formål. 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. 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. 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.

I henhold til anbefaling nr. 10 bør bruk av valgkomité til valg av styrer i kommunalt eide selskaper vedtektsfestes. Ordningen med valgkomite er ikke lovregulert, og det er derfor den bør vedtektsfestes, ev. nedfelles i selskapsavtalen.

I kommentarene til anbefalingen fremgår det at representantskapet selv bør velge leder av valgkomiteen. Dette er også i tråd med NUES anbefalinger. PWC har utarbeidet en valgkomitebok som veileder for arbeidet med valgkomiteer, primært i aksjeselskaper, men med stor overføringsverdi til IKS. Om valgkomitelederen heter det:

I tråd med NUES' anbefalinger bør valgkomiteens leder velges av generalforsamlingen. Lederrollen er viktig og sentral for komiteens arbeid. Det er viktig at lederen forstår hva vervet innebærer, samt behovet for å forankre komiteens arbeid hos aksjonærer, styremedlemmer og administrerende direktør. Lederen må sørge for "god personalpolitikk" ved å gi tilbakemeldinger når kandidater ikke blir valgt, når det ikke blir gjenvalg, samt være en god sparringspartner for styremedlemmer ved behov. Det er likevel viktig å påpeke at valgkomiteen er et team og det totale ansvaret for å løse oppgavene hviler på komiteen som helhet.

KS anbefaler også å utarbeide retningslinjer som regulerer arbeidet i valgkomiteen.⁵ Slike retningslinjer kan blant annet inneholde regler for valg av valgkomite, sammensetning og funksjonstid, samt klargjøre viktige rammebetingelser og gi utfyllende føringer for prosessen i valgkomiteens arbeid og den innstillingen komiteen skal levere.

KS har også en anbefaling om at varamedlemmer bør velges numerisk, og altså ikke personlig vararepresentant for hvert styremedlem.

Der det utpekes varamedlemmer til styret bør ordningen med numeriske varamedlemmer benyttes for å sikre kontinuitet og kompetanse i styret. (KS anbefaling 14)

Med numeriske vararepresentanter vil første vara møte uansett hvilket styremedlem som melder forfall, mens personlige vararepresentanter vil møte dersom deres representant melder forfall. En ordning med numeriske vararepresentanter vil føre til at første vararepresentant møter oftere og dermed får bedre oversikt over sakene som skal behandles. I tillegg understreker ordningen vararepresentantens uavhengighet. Vararepresentanter, i likhet med styremedlemmer, representerer verken eiere eller interessegrupper, og skal fatte avgjørelser som er til selskapets beste.

Kontrollkriterier problemstilling 1

I hvilken grad er kommunenes føringer for valg av styremedlemmer, styresammensetning og styreevaluering i samsvar med gjeldende krav og anbefalinger for god eierstyring?

1. Eierne bør gi føringer som tilstreber en styresammensetning med komplementær kompetanse og erfaring.
2. Ordning med valgkomite bør vedtektsfestes eller nedfelles i selskapsavtalen.
3. Det bør utarbeides retningslinjer som regulerer valgkomiteens arbeid.
4. Representantskapet bør velge leder av valgkomiteen.
5. Ordningen med numeriske varamedlemmer bør benyttes

2.2 Eiernes føringer for styresammensetning

Kommunene på øvre Romerike er i en prosess med å ferdigstille ny felles eiermelding⁶. Den nye eiermeldingen er ikke vedtatt, og revisjonen legger derfor de vedtatte eiermeldingene til grunn, selv

⁵ KS 21 anbefalinger for eierstyring (2015), nr. 10 i kommentarene

⁶ En eiermelding (også kalt eierskapsmelding) er et overordnet politisk styringsdokument for kommunens virksomhet som er lagt til selskaper og samarbeid.

om disse er gamle. Det finnes en felles Eiermelding for ØRU⁷ kommunene fra 2014, og i tillegg har Ullensaker og Nes vedtatt egne Eiermeldinger.

Den felles Eiermeldingen for kommunene på øvre Romerike fra 2014 tar ikke opp temaet styrevalgprosesser. Ullensakers⁸ Eiermelding tar derimot opp temaet, og lister opp en rekke kompetanser som bør finnes i et styre. Når det gjelder styrevalgprosessene finnes det også et eget avsnitt:

Valgkomité for styreutnevnelser i selskaper

Representantskapet utpeker minst to av sine medlemmer som valgkomite. Valgkomitéen gis ansvaret for å levere et begrunnet forslag til styresammensetning som grunnlag for beslutning i henholdsvis generalforsamling eller representantskap.

I Eiermeldingen for Nes⁹ kommune heter det om styrevalgprosesser:

Kommunestyret skal oppnevne en valgkomité for valgperioden. Medlemmer i selskapenes generalforsamling (formannskapet) bør ikke velges inn i valgkomitéen. Valgkomitéen gis ansvaret for å levere et begrunnet forslag til styresammensetning som grunnlag for beslutning i henholdsvis generalforsamling eller kommunestyret.

Styret har ansvar for forvaltningen av selskapet. Valg av kompetente styrever er avgjørende for best mulig forvaltning av selskapsverdiene. Kommunen som eier skal legge til rette for at det oppnevnes et styre som har kompetanse, kapasitet og mangfold ut ifra selskapets egenart og formål med selskapet.

Etter dette følger en liste over kompetanse som styret (samlet sett) bør ha, og både Ullensaker og Nes peker på de samme typer kompetanse som KS anbefaler. Det fremgår ikke av Eiermeldingen om dette gir noen føringer for kommunens eierskap i interkommunale selskaper eller bare gjelder kommunens heleide aksjeselskaper.

I selskapsavtalen for ØRAS er det lagt opp til at de fire Eierkommunene skal være representert i styret.

Hver kommune skal ha 1 styremedlem med varamedlem for valgperioden.

I selskapsavtalen for ØRB heter det derimot om styrevalg:

De medlemmene som oppnevnes av representantskapet skal først og fremst velges ut fra at styret samlet skal ha relevant kompetanse.

⁷ ØRU står for «Øvre Romerike Utvikling», som er det gamle navnet på det som fra 2018 heter «Gardermoreregionen interkommunalt politisk råd». Dette er altså et samarbeid mellom de seks kommunene på øvre Romerike.

⁸ Ullensaker er medeier i alle de tre selskapene som undersøkes i denne rapporten

⁹ Nes er medeier i Kriesenteret og ØRB, men ikke ØRAS.

Krisesenterets selskapsavtale inneholder ikke noen slik formulering.¹⁰

2.3 Ordningen med valgkomite

Alle de tre selskapene har en valgkomite.

I Krisesenteret er valgkomiteen nedfelt i selskapsavtalen pkt 4.2.2.

4.2.2 Valgkomite

1. Valgkomitéen består av 3 medlemmer med varamedlemmer som velges av det avtroppende representantskap i dets siste møte.
2. Valgkomitéen velges for 4 år, og valgperioden følger kommunevalgperioden.
3. Valgkomitéens oppgave er å finne frem til de kandidater til styret som valgkomitéen anser best kvalifisert til å inneha vervene. Komiteen foreslår også hvem som skal være styrets leder og nestleder.
4. Valgkomitéen skal begrunne sine forslag, og legge disse frem for representantskapet til årsmøtet.

Valgkomiteen består av tre medlemmer. Av den begrunnede innstillingen da ny valgkomite ble valgt i 2019 fremgår det at «medlemmer av valgkomiteen bør være aktiv folkevalgt blant eierkommunene, for å inneha oppdatert kunnskap om selskapet og regionens utvikling.» I en periode har ett av medlemmene i valgkomiteen vært ordfører i en av de 12 eierkommunene og sitter dermed i representantskapet. De andre har ingen andre verv i selskapet, men den ene sitter i flere andre valgkomiteer på nedre Romerike og alle tre er aktive politikere i eierkommunene.

ØRB har ikke nedfelt valgkomite i selskapsavtalen. Selskapet har likevel en valgkomite. I ØRB består valgkomiteen av to av de seks ordførerne i eierkommunene. Begge sitter i representantskapet, som består av de seks ordførerne.

ØRAS har heller ikke nedfelt bruk av valgkomite i selskapsavtalen, men selskapet har i mange år hatt valgkomite, og det er vedtatt en instruks for valgkomiteen. I ØRAS består valgkomiteen av de fire ordførerne i eierkommunene. Alle de fire sitter i representantskapet, som består av åtte medlemmer.

Eiermeldingene for Ullensaker og Nes tar opp temaet og slår fast at selskapene de eier skal ha valgkomite. Ullensaker har bestemt at representantskapet skal utpeke minst to av sine medlemmer som valgkomite, mens Nes er opptatt av at medlemmer i generalforsamling ikke skal sitte i valgkomite, i hvert fall i kommunens heleide selskaper. Det finnes altså ulike måter å sette sammen valgkomiteer. I praksis er det likevel bare Krisesenteret som har en delvis frittstående valgkomite. Det ene av de to representantene sitter i representantskapet, men ikke lederen. Revisjonen har ikke observert noen

¹⁰ Krisesenteret har i stedet et punkt om valgkomite. Selskapet har også en valgkomiteinstruks der det finnes utførlige føringer om hvilken kompetanse styret samlet sett bør ha.

diskusjon om hvordan valgkomiteene bør sammensettes, verken i de dokumentene revisjonen har mottatt eller i andre kilder.

Vi kan altså finne flere ulike modeller i de undersøkte selskapene og eierføringene. En valgkomite er en type saksforberedende utvalg som forbereder styrevalg for et beslutningsorgan, som i dette tilfellet er et operativt eierorgan (representantskap eller generalforsamling). Et definerende trekk er om de som sitter i valgkomiteen også sitter i eierorganet. Ytterpunktene i skalaen er valgkomiteer som utgår fra beslutningsorganet, altså der det bare er medlemmer av beslutningsorganet som kan være med, og helt frittstående komiteer på den andre siden, der ingen av medlemmene i komiteen er med i beslutningsorganet.

Vi kan også se mange varianter av komiteer som utgår fra beslutningsorganet. KANMER¹¹ hadde frem til 2019 en ordning der hele generalforsamlingen også utgjorde valgkomiteen, mens «ØRB-modellen» og «Ullensakermodellen» (som er vedtatt i Ullensakers eiermelding) begge begrenser valgkomiteene til to medlemmer av eierorganet. Ett eksempel på en mellomløsning finner vi i ØRAS (4 av 8 medlemmer i representantskapet utgjør valgkomiteen). «Krisesentermodellen» er derimot et eksempel på en hybridløsning der valgkomiteen er en blanding av interne og eksterne medlemmer.

	Antall eiere	Antall representantskaps-medlemmer	Antall medlemmer i valgkomiteen	
«Nesmodellen»				Frittstående valgkomite
«Krisesentermodellen»	12	12	3	Blanding av interne og eksterne
«Ullensakermodellen»			2	To av medlemmene i eierorganet
«ØRB-modellen»	6	6	2	To av medlemmene i representantskapet
«ØRAS-modellen»	4	8	4	Halve representantskapet
KANMER-modellen (før 2019)	1	11	11	Hele generalforsamlingen

¹¹ KANMER AS er et aksjeselskap heleid av Nes kommune med arbeidstrening, tilrettelegging og produksjon som hovedområder. KANMER er ikke del av denne eierskapskontrollen, men selskapets tidligere valgkomitemodell er tatt med for å illustrere denne modellen. KANMER endret valgkomitemodell i 2019.

Det finnes ingen fasit på hvilken modell som er den «riktige», men det er mulig å identifisere ulike typer utfordringer og risiko ved hver av disse modellene.

I den ene enden av skalaen finner vi for eksempel ordninger der valgkomiteen i stor grad er personidentisk med eierorganet. Dette innebærer at det er de samme menneskene som forbereder saken som også skal fatte beslutningen. Dermed kan beslutningsorganet miste den distansen til beslutningsgrunnlaget som oppstår når det er noen andre som forbereder saken, og det er en risiko for at det stilles færre kritiske spørsmål. Denne risikoen er også til stede i de ulike mellomvariantene, men det er rimelig å anta at den er sterkere jo større andel av medlemmene i beslutningsorganet som også deltar i valgkomiteen.

En annen type utfordring er at valgkomiteene i flere av disse modellene kan bli veldig stor. En valgkomite skal forberede et beslutningsgrunnlag, forespørre og vurdere kandidater og legge frem en innstilling for beslutningsorganet som noen må føre i pennen. Dersom valgkomiteen er for stor (og dårlig organisert) er det en fare for at ansvaret pulveriseres, særlig dersom medlemmene i tillegg har andre tidkrevende verv. Når mange skal delta kan det også bli vanskeligere å få til de detaljerte diskusjonene som er nødvendige i dette arbeidet.

En annen type utfordring oppstår i modeller der noen av beslutningsorganets medlemmer er med i valgkomiteen og andre ikke er med. Beslutningsorganet kan da deles i et A-lag med stor innflytelse, mens de medlemmene av beslutningsorganet som ikke sitter i valgkomiteen kan bli satt på sidelinjen, både fordi de får mindre informasjon og fordi de koples på beslutningsprosessen mye senere enn de som sitter i valgkomiteen¹². Det kan virke rimelig å anta at utfordringene blir mindre dersom det er en liten andel av eierorganets medlemmer som sitter i valgkomiteen.

Ordningen med frittstående valgkomite har den fordel at den sikrer at beslutningsorganet er uavhengig av valgkomiteen, slik at de kan behandle den innstillingen som legges frem av valgkomiteen på samme måte som politiske organer behandler innstillinger fra administrasjonen. En risiko kan være at den frittstående valgkomiteen mister kontakten med eierorganet og ikke klarer å fange opp de signaler som kommer fra eierne. Dette kan imidlertid sikres med en god instruks og tydelige vedtak i eierorganet som føringer for valgkomiteen.

I intervjuer har revisjonen tatt opp dette med flere informanter. Flere av informantene uttrykker usikkerhet omkring spørsmålet, og noen av dem ser ikke helt hvem som skulle passe bedre til å sitte i valgkomiteene. Flere trekker også frem fordelene ved at ordførerne har stort kontaktnett, og at de har et sterkt eierskap til selskapene. En av informantene mener imidlertid at rollekombinasjonen gjør at ordførerne kan få en stor portefølje som innebærer høy arbeidsbelastning. En annen ulempe ved å bruke ordførernes nettverk i styrevervrekruttering er at når ordføreren har bidratt til å få inn et styremedlem og vedkommende fungerer dårlig så kan det være vanskeligere å bytte ham ut.

¹² Dette kan forsterkes ytterligere hvis medlemmene i valgkomiteen er ordførere og i særklasse de mest sentrale politikerne, mens de andre er fritidspolitikere med langt færre politiske verv.

Informanten mener derfor det kan være en fordel med litt avstand. Han mener derfor at en helt frittstående valgkomite kunne vært en ryddig og god løsning. Da kunne representantskapet fortsatt spille inn forslag, og valgkomiteen kunne få større arbeidskapasitet.

2.4 Retningslinjer for valgkomiteen

For Kriesesenteret er det nylig utarbeidet en valgkomiteinstruks. Instruksens fastslår at «Valgkomiteens hovedoppgave er å kartlegge behovet for styresammensetning utfra selskapets formål og situasjon, og finne frem til kandidater som samlet dekker dette behovet.» Instruksens inneholder bestemmelser om valgkomiteens sammensetning og funksjonstid, rammebetingelser, valgkomiteens arbeid, styresammensetning, styrehonorar og en prosessbeskrivelse for arbeidet i valgkomiteen.

Det er ikke vedtatt valgkomiteinstruks for ØRB. Representantskapslederen forteller at det har blitt løselig diskutert å lage en valgkomiteinstruks tilsvarende de man bruker på nedre Romerike. Men ordførerne sitter i mange representantskap og generalforsamlinger og har begrenset med tid til formelle prosesser. Han sitter imidlertid i valgkomiteen også for Kriesesenteret, som nylig har fått en omfattende valgkomiteinstruks, og han påpeker at de i brannvesenet følger mye av de samme rutineene. Han mener at det derfor er usikkert om innføringen av et slikt dokument vil innebære store reelle endringer.

Valgkomitelederen i ØRB påpeker at en i denne sammenheng også bør notere seg at valgkomiteen i kriesesenteret, etter mønster fra andre virksomheter på nedre Romerike, er blitt et betalt verv¹³. Dette begrunnes delvis ut fra et omfattende dokumentasjonskrav i instruksens, samtidig som godtgjøringen i seg selv utløser behov for økt dokumentasjon, herunder referater og protokoller.

ØRAS har retningslinjer for valgkomiteen fra 2014. Retningslinjene angir regler for prosedyre og valgkomiteens arbeid, valgkomiteens sammensetning og mandat, samt litt om styret i ØRAS. Retningslinjene har ikke vært oppdatert etter 2014, og revisjonen observerer at ikke alle punktene i disse retningslinjene følges i praksis, som vi skal se i neste kapittel.

2.5 Leder i valgkomiteen

I Kriesesenteret konstituerer valgkomiteen seg selv. Det fremgår av referatene at det valgkomitemedlemmet som ikke er medlem av representantskapet leder valgkomiteen i denne perioden.

¹³ Representantskapet vedtok dog 20.11 2020 at heltidspolitikere ikke skal motta godtgjørelse for valgkomitearbeid.

I ØRB er det to av ordførerne, dvs to av representantskapets medlemmer som utgjør valgkomite, men de velger ikke en leder. Det finnes heller ikke retningslinjer som angir hvordan dette skulle skje eller hvem som skal utpeke leder i valgkomiteen.

I ØRAS består valgkomiteen av ordførerne i de fire eierkommunene, dvs halve representantskapet (4 av 8 medlemmer). I «Retningslinjer for valgkomite ØRAS» står det i pkt 3:

Valgkomiteen konstituerer seg selv og velger selv sin leder.

Valgkomiteen har likevel ikke valgt noen leder, men representantskapets leder presenterer valgkomiteens innstilling og begrunnelse i representantskapsmøtet. Representantskapslederen forteller i intervju med revisjonen at dette har vært praksis i ØRAS i mange år.

2.6 Varamedlemmer

I selskapsavtalene kan vi lese at Krisesenteret ikke har vararepresentanter i styret, mens ØRB og ØRAS har personlige vararepresentanter.

2.7 Revisjonens vurderinger

2.7.1 Eiernes føringer for styresammensetning

Det er i undersøkelsen lagt til grunn at eierne bør gi føringer som tilstreber en styresammensetning med komplementær kompetanse og erfaring, at ordning med valgkomite bør vedtektsfestes eller nedfelles i selskapsavtalen, at representantskapet bør velge leder av valgkomiteen og at det bør utarbeides retningslinjer som regulerer valgkomiteens arbeid.

Undersøkelsen viser at eierne i liten grad gir slike føringer. Den felles eiermeldingen fra 2014 tar ikke opp temaet, og det er bare Ullensaker kommune som har vedtatt en egen eiermelding som inneholder klare føringer som gjelder for de tre selskapene som inngår i denne undersøkelsen. Undersøkelsen viser også at det i selskapsavtalene i varierende grad er gitt føringer om dette.

Etter revisjonens vurdering bør eierne gi klare føringer som tilstreber en styresammensetning med komplementær kompetanse og erfaring, for eksempel i forbindelse med utarbeidelse av ny eiermelding.

2.7.2 Ordning med valgkomite

Undersøkelsen viser at alle de tre selskapene praktiserer bruk av valgkomite ved styrevalg. I Krisesenteret er ordningen med valgkomite nedfelt i selskapsavtalen, men ikke i ØRAS og ØRB. Det har i undersøkelsen ikke kommet frem noen begrunnelse for at ordningen med valgkomite ikke skulle nedfelles i selskapsavtalen.

Revisjonen mener at ordningen med valgkomite bør tas inn i selskapsavtalene. På den måten bidrar eierne til å sikre gode og grundige styrevalgprosesser. Som vist ovenfor (pkt 2.3) er det mange ulike modeller for hvordan ordningen med valgkomite kan utformes. Revisjonen har ikke pekt på noen ordning som klart bedre enn de andre, men revisjonen mener at sterke og svake sider ved hver ordning må vurderes for hvert enkelt selskap.

2.7.3 Retningslinjer for valgkomite

Krisesenteret har nylig vedtatt retningslinjer for valgkomiteen, mens ØRAS har hatt slike retningslinjer siden 2014. I ØRB er det derimot ikke utformet retningslinjer for valgkomiteen.

KS anbefaler at det nedfelles skriftlige retningslinjer for valgkomiteens arbeid, og revisjonen mener at eierne bør sørge for at selskapene får vedtatt retningslinjer for valgkomiteens arbeid.

2.7.4 Leder i valgkomiteen

I Krisesenteret konstituerer valgkomiteen seg selv, mens valgkomiteene i ØRB og ØRAS ikke har noen leder. Revisjonen vil påpeke at retningslinjene for valgkomite i ØRAS sier at valgkomiteen skal velge en leder, og at revisjonen også i intervjuer fikk tilbakemeldinger om at det ville vært en fordel for fremdriften i komiteens arbeid om det var utnevnt en leder fra starten. Noen informanter påpeker at dette er særlig viktig for at arbeidet skal komme i gang tilstrekkelig tidlig.

Revisjonen legger til grunn anbefalingen fra NUES om at eierorganet (i dette tilfellet representantskapene) bør velge leder for valgkomiteen. Revisjonen mener at en slik ordning vil sikre klare ansvarsfordelinger fra starten og at valgkomiteens arbeid kommer tidligere i gang.

2.7.5 Varamedlemmer i styret

Revisjonen la til grunn KS sin anbefaling nr 14 om å bruke ordningen med numeriske vararepresentanter. Undersøkelsen viser at mens Krisesenteret ikke har varamedlemmer i styret så praktiserer ØRB og ØRAS en ordning med personlige vararepresentanter.

Revisjonen mener at eierne bør innføre en ordning med numeriske varamedlemmer i tråd med KS sin anbefaling dersom spesielle hensyn ikke tilsier noe annet.

3 STYREVALGPROSESSER I PRAKSIS

3.1 Kontrollkriterier

En viktig oppgave for representantskapet er å velge riktig styre til selskapet. Styret skal forvalte selskapet på vegne av eierne (Resch-Knudsen 2011:142). Styresammensetningen bør reflektere selskapets stilling i dag og fremover. Representantskapet bør derfor oppnevne en valgkomité for å sikre en grundig prosess rundt det å finne de best egnede kandidatene til styrevervene (Resch-Knudsen 2012:237). Valgkomiteen bør komme med skriftlige forslag til styrekandidater som presenteres og grunngis i representantskapsmøtet.

3.1.1 Valgkomiteens vurderinger

Valgkomiteens hovedoppgave er å forstå styrets kompetansebehov og finne frem til gode kandidater som kan sitte i styret. Utover dette kan oppgaven utformes på ulike måter, og noen av selskapene har derfor utformet egne instruksjoner eller retningslinjer for valgkomiteens arbeid.

I valgkomiteinstruksen for Krisesenteret er det gitt detaljerte føringer for valgkomiteenes arbeid. De skal:

Kartlegge kompetansebehovet med bakgrunn i:

- Selskapsavtalen/vedtektenes formål
- Selskapets måloppnåelse sett opp mot vedtatte planer
- Selskapets uttalte status gjennom de senere års årsmeldinger
- Dialog med sittende styre og representanter for eierne
- Vurdering av behov for kompetanse innen blant annet offentlig eierskap, selskapsdrift, jus, selskapets fagområde og økonomi

Vurdering av dagens situasjon:

- Avklare status for det sittende styrets samlede kompetanse
- Avklare om medlemmene ønsker gjenvalg
- Vurdere behov for kontinuitet i styret i forhold til behov for utskifting/endring
- Vurdere om det er behov for å innhente ekstern bistand til utvelgelse av kandidater

Vurderinger ved utvelgelse av kandidater:

- Innhente CV, gjennomgå erfaring, bakgrunn og referanser
- Vurdere personlige egenskaper og kompetanse sett opp mot et samlet styre og selskapets behov

I retningslinjer for valgkomiteens arbeid i ØRAS er det gitt følgende føringer for valgkomiteens arbeid:

I sitt arbeid bør valgkomiteen kontakte folkevalgte organ, samt administrativ leder i deltakerkommunene. Valgkomiteen bør også kontakte styremedlemmer og ledelsen i selskapet. Valgkomiteen setter selv grensen for sitt arbeid.

Ved valg av medlemmer til styret skal det legges vekt på følgende:

- At styret får den kompetansen som er nødvendig
- At medlemmene har gode samarbeidsevner
- En representativ alderssammensetning
- Minst 40% representasjon av hvert kjønn
- Ivaretagelse av selskapets interkommunale eierskap

Særlige egenskaper som kan vektlegges ved valg av medlemmer:

- Styreleder bør ha ledererfaring og et godt omdømme for å medvirke til at selskapet posisjon og rolle oppfattes så entydig som mulig
- Medlemmer av styret bør ha og/eller være villige til å tilegne seg ulik kompetanse som styret har behov for
- Medlemmene bør ha egenskaper og/eller erfaring som vil styrke styrets totalkompetanse

De deler av styrets evaluering av sitt arbeid som er relevant for valgkomiteens arbeid, skal gjennomgås og tas i betraktning når valgkomiteen gir sin anbefaling.

Før valgkomiteen anbefaler de foreslåtte kandidatene, skal kandidatene bli forespurt om de er villige til å tjene som styremedlemmer eller ev. styreleder. Bare kandidater som har bekreftet at de er villige til å inneha slike verv, skal anbefales.

ØRB har ikke vedtatt instruks for valgkomiteens arbeid. Det er derfor vanskelig å vite hvordan valgkomiteen skal arbeide og hvilke kriterier kandidater skal vurderes ut fra.

3.1.2 Styrets egnevaluering

I henhold til KS 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.¹⁴

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:¹⁵

- fastsette styre-¹⁶ og daglig leder instruks med en klar intern ansvars- og oppgavefordeling,
- gjennomføre en egnevaluering hvert år,

¹⁴ KS anbefaling nr. 12

¹⁵ KS anbefaling nr. 12 se i kommentarene

¹⁶ Jf. asl. § 6-23, krav om ansattvalgte styremedlemmer

- 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.

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 (Resch-Knudsen 2012:235). 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 (Resch-Knudsen 2012:133). 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 etter hvilket formål evalueringen skal tjene: *rapporteringsevaluering* der eksterne er målgruppe, *utviklingsevaluering* der formålet er å utvikle styret som gruppe og *rekrutteringsevaluering* som bidrar til rekruttering av nye styremedlemmer (Resch-Knudsen 2012:184). Det er den sistnevnte delen av styreevalueringen som er viktigst i denne sammenhengen.

3.1.3 Dialog valgkomite og styre

KS anbefaler at det bør være en dialog mellom styret og valgkomiteen før valgkomiteen avgir sin innstilling. Det er i denne dialogen hensiktsmessig at valgkomiteen får innsyn i de delene av styreevalueringen som er knyttet til rekrutteringsevaluering.

3.1.4 Valgkomiteen bør begrunne forslag

KS anbefaler at valgkomiteen begrunner sine forslag. I valgkomiteinstruksen i Krisesenteret heter det at:

Valgkomiteen skriver sin innstilling til representantskapet/generalforsamlingen med en kortfattet begrunnelse. Innstillingen skal følge innkalling til representantskapsmøtet/generalforsamlingen og skal sendes eierkommunene senest 6 uker før møtedato.

I ØRAS valgkomiteinstruks heter det at:

Valgkomiteen fremmer skriftlig forslag til representantskapet på kandidater til verv som styreleder og styremedlemmer. Valgkomiteen skal legge frem sitt forslag og grunngi dette.

(...)

Valgkomiteens anbefaling til representantskapet skal sendes ut sammen med innkalling til årsmøte i representantskapet, slik at deltakerne har mulighet til å sende sine innspill til valgkomiteen forut for møtet.

Valgkomiteens leder, eller den person som er gitt fullmakt av lederen, skal presentere komiteens anbefalinger for årsmøte i representantskapet og gi en begrunnet fremstilling av anbefalingen.

I ØRB er det ikke vedtatt instruks for valgkomiteen, og derfor ikke formelt satt noen krav om begrunnelser. Revisjonen vil likevel legge til grunn KS sin anbefaling om at valgkomiteens forslag bør begrunnes.

Verken i valgkomiteinstruksene eller i anbefalingene fra KS fremgår det hvor detaljert denne begrunnelsen bør være. Det er imidlertid rimelig å legge til grunn at begrunnelsen må være tilstrekkelig for at representantskapet skal kunne ta stilling til forslaget. Det er dermed ikke tilstrekkelig med en navneliste, det bør også på en eller annen måte fremgå hvilke kompetansebehov valgkomiteen mener at styret har og på hvilken måte de foreslåtte styrekandidatene fyller styrets kompetansebehov.

Det er ikke på noe sted gjort unntak for tilfeller der valgkomiteen foreslår at det sittende styret skal gjenvelges uten endringer. Revisjonen legger derfor til grunn at også slike innstillinger skal begrunnes.

I Krisesenteret og ØRAS fremgår det av valgkomiteinstruksen at innstilling med begrunnelser skal sendes ut til representantskapet sammen med innkallingen til årsmøtet i representantskapet. Denne ordningen sikrer at medlemmene i representantskapet får tid til å sette seg inn i forslaget og vurdere det før de deltar i beslutningen.

3.1.5 Kjønnrepresentasjon

KS anbefaler at eierorganet, uavhengig av organisasjonsform, bør tilstrebe en balansert kjønnsrepresentasjon i styrene.¹⁷ Dette er lovfestet for IKS (IKS-loven § 10), og kravet er tilnærmet 40 % av hvert kjønn¹⁸. Det skal være kjønnsbalanse blant de ordinært valgte (eiervalgte) styrerepresentantene, de ansattvalgte og vararepresentantene. Disse tre gruppene beregnes separat. Reglene om kjønnsbalanse er litt ulike for hhv. ansattvalgte styrerepresentanter og de eiervalgte styremedlemmene. Skillet er begrunnet i behov for å sikre kjønnsbalanse i de to gruppene uavhengige av hverandre. Kjønnbalanse for varamedlemmer beregnes separat, men skjer etter samme regler som for styremedlemmene.¹⁹ Når det gjelder ansattrepresentanter er det (avhengig av

¹⁷ KS anbefaling nr. 11

¹⁸ IKS loven § 10 fastslår at reglene i aksjeloven § 20-6 om representasjon av begge kjønn i styret gjelder tilsvarende. Aksjeloven fastslår i § 20-6 at hvis styret har seks til åtte medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst tre.

¹⁹ Resch-Knudsen (2012), s. 228

selskapets størrelse) noen selskaper som har en og andre som har to ansattvalgte styrerepresentanter. Med en representant faller kravet til kjønnsrepresentasjon bort, mens det gjelder i styret med to eller flere ansattrepresentanter. Det finnes også et unntak for selskaper der det ene kjønn utgjør mindre enn 20 prosent av de ansatte i selskapet på valgtidspunktet²⁰. I slike tilfeller gjelder ikke kravet om kjønnsrepresentasjon for de ansattvalgte representantene.

3.1.6 Referat fra valgkomiteens arbeid

Valgkomiteens arbeid er et viktig ledd i eierstyringen av selskapet som forberedelse til en av representantskapets viktigste regelmessige avgjørelser. Det er derfor viktig at valgkomiteens arbeid foregår i ordnede former.

I valgkomiteinstruksen for Krisesenteret står det at det skal føres referat fra valgkomiteens arbeid. Referatplikt kan begrunnes med at arbeidet skal være etterprøvbart, og at senere valgkomiteer eller andre aktører skal kunne vite hva som har vært gjort og diskutert i styrevalgprosessene. Det er imidlertid opp til valgkomiteen selv hvor detaljert man ønsker at referatene skal være.

I valgkomiteinstruksen for ØRAS finnes det ingen føringer for referatskriving, og ØRB har ikke vedtatt retningslinjer for valgkomiteen.

Kontrollkriterier problemstilling 2

I hvilken grad er valg av styremedlemmer, styrets sammensetning og styreevalueringer i samsvar med kommunens føringer og gjeldende krav og anbefalinger for god eierstyring?

1. Valgkomiteen bør ha gjort vurderinger for å sikre at styret har komplementær kompetanse og erfaring som samlet sett er tilpasset det enkelte selskaps virksomhet og behov.
2. Styret bør selv jevnlig vurdere egen kompetanse ut fra eiernes formål med selskapet
3. Valgkomiteen bør ha en dialog med styret før forslag fremmes
4. Valgkomiteen bør begrunne sine forslag.
5. Det skal være 40 % kjønnsrepresentasjon i styrene.
6. Det skal føres referat fra valgkomiteens arbeid.

²⁰ Unntaket fremgår av Forskrift om de ansattes rett til representasjon i styret i interkommunale selskaper (FOR-2017-08-24-1280) § 11 (flertallsvalg) og § 13 (forholdstallsvalg).

3.2 Valgkomiteens arbeid og vurderinger

Revisjonen har intervjuet medlemmer av valgkomiteene for de tre selskapene om den prosessen de har gjennomført ved siste styrevalg samt deres erfaringer fra lignende styrevalgprosesser tidligere.

Representantskapslederen i ØRAS understreker at styremedlemmer stort sett blir gjenvalgt dersom de ønsker det selv, og det ikke har kommet frem behov for bytte. Dette følger en mangeårig praksis, men som er i endring for alle IKS-ene. Når det skal rekrutteres nye medlemmer til styret sender ordførerne en oppfordring til alle medlemmene i formannskapene og kommunestyrene om å komme med innspill. Dette kan også tas opp som en sak i møtet. Det understrekes at styrerepresentantene nå velges ut fra kompetanse, ikke partitilhørighet. Dersom det kommer inn innspill til valgkomiteen skjer det noen ganger skriftlig, andre ganger muntlig. Det kan gjerne gå flere oppfordringer både til formannskapet og kommunestyret i eierkommunene.

Valgkomiteen har 1-2 møter. Ettersom valgkomiteen består av ordførere, møtes disse ofte i andre sammenhenger og kan organisere et valgkomitemøte i forkant eller etterkant av et annet møte. I tillegg gjøres en del av valgkomiteearbeidet på epost.

Valgkomiteen i Krisesenteret forteller om et arbeid som kan være omfattende tidlig i valgperioden, men i løpet av perioden kan det hende at det arbeidet som allerede er gjort kan legges til grunn for neste valg eller suppleringsvalg. Det er lite av denne prosessen som skriftliggjøres, men noe fremgår av protokollene fra møtene i valgkomiteen, og det fremgår av begrunnelsen for valgkomiteens innstilling, som behandles i representantskapet. Referatene og intervjuene viser at valgkomiteene vurderer hvilken kompetanse styret har og hvilken kompetanse styret trenger. Det legges vekt på selskapets situasjon og behov, og valgkomiteenes prosesser legges opp ut fra konkrete behov i hvert enkelt tilfelle.

Valgkomiteene kartlegger først status i selskapene ved å gjennomgå selskapsavtaler, handlingsplaner og andre relevante styringsdokumenter slik som styreevalueringer. Deretter gjennomføres intervjuer både med sittende styre og representantskapets leder for å avklare behov i selskaper. Etter at valgkomiteene har utarbeidet en kravspesifikasjon basert på målet om et komplementært styre for å dekke selskapets behov fremover, begynner et bredt søk etter kandidater.

Representantskapslederen i ØRB forteller at i grove trekk foregår valgkomiteens arbeid på følgende måte: Valgkomiteen intervjuer sittende styremedlemmer, representantskapsleder og evt. daglig leder. Man reiser spørsmålet om hvordan styret og styremedlemmene fungerer og om de er interessert i gjenvalg. Denne oppgaven deles mellom valgkomiteens medlemmer. Valgkomiteen får også del i styrets egnevaluering. I denne prosessen identifiseres altså behovene og det klarlegges hvilke av de styremedlemmene som er på valg som ønsker gjenvalg. Dersom det skal rekrutteres nye styremedlemmer bes ordførere og rådmenn i eierkommunene om å komme med forslag. Forrige gang det var aktuelt, skulle valgkomiteen blant annet finne en ny styreleder. Da fikk de 4-5 forslag i tillegg til at valgkomiteen hadde egne forslag. De hentet inn cv for alle aktuelle og gjennomførte intervjuer før valgkomiteen kom med sin innstilling.

3.3 Styrets egnevaluering av egen kompetanse

Revisjonen har bedt om og fått tilsendt informasjon fra alle de tre selskapene som viser at styreevalueringer er lagt inn i styreinstruks og årshjul i alle de tre selskapene. Vi har også fått tilsendt styrereferater og andre dokumenter som viser at styreevaluering gjennomføres jevnlig og at styrets kompetanse diskuteres.

Revisjonen har imidlertid ikke i dette prosjektet undersøkt hvor grundig denne evalueringen gjennomføres. Det er gjennomgående få skriftlige dokumenter etter slike evalueringer, men det revisjonen får vite i intervju med valgkomitelederne tyder på at evalueringen i stor grad er tilstrekkelig for valgkomiteenes kartleggingsformål.

Det fremgår av styrevalginstruksen i ØRAS at styret skal evaluere seg selv og herunder også sin egen kompetanse. Av styrereferat 5.12 2019 fremgår det at styret har gjennomført slik egnevaluering, men det foreligger ikke skriftlig dokumentasjon fra denne evalueringen utover at det er protokollført at den er gjennomført. Representantskapslederen forteller at i forkant av arbeidet innhenter valgkomiteen en vurdering fra styret og daglig leder om hvilken kompetanse som trengs. Styret gjør en egnevaluering av sitt arbeid og kompetansebehov, og denne deles i et representantskapsmøte og benyttes videre av valgkomiteen.

I ØRB forteller representantskapslederen at de alltid bruker styrets egnevaluering og hvis styreevaluering ikke er gjennomført før valgkomiteen begynner sitt arbeid ber de vanligvis om at denne fremskyndes. Protokollene fra representantskapsmøte i 2018 viser at styret ikke hadde gjennomført egnevaluering. Representantskapet vedtok da å utsette styrevalgsaken og forlenge valgperiodene til styret var ferdig med evalueringen.

Representantskapslederen i ØRB stiller imidlertid spørsmål ved verdien av slik egnevaluering. Han mener imidlertid at dette kan ha en verdi når styret internt vurderer sin kompetanse i forbindelse med en konkret sak eller situasjon, og når det er klart at noen vil tre ut av styret.

3.4 Valgkomiteens dialog med styret

I alle tre selskaper forteller informantene om dialog med styret for å kartlegge behov. Det varierer imidlertid både i hvilken grad valgkomiteen har dialog med styret, hvor utfyllende denne er og hvor mange styremedlemmer valgkomiteen snakker med.

Alle de tre valgkomiteene innhentet alltid styrets egnevaluering, og det var alltid muntlig kontakt med styreleder i tillegg. Valgkomitelederen i Krisesenteret forteller om en prosess der kartleggingen er grundig i begynnelsen av perioden, men etter hvert som valgkomiteen blir godt kjent med selskapets behov og det sittende styrets kompetanse kan valgkomiteen i større grad basere seg på det arbeidet de allerede har lagt ned og supplere etter behov.

3.5 Kjønnrepresentasjon i styrene

Revisjonen har innhentet opplysninger om selskapets styre fra selskapenes dokumenter og kvalitetssikret med daglig leder i selskapene. Kjønnfordelingen for de ulike gruppene er oppsummert i tabellene nedenfor:

Kjønnfordeling i styret ØRAS

	Menn	Kvinner	Kvinneandel
Ordinære styrerepresentanter	2	2	50 %
Ansattrepresentanter	1		
Vararepresentanter	1	1	

I ØRAS's styre er 50 % av de ordinære styrerepresentantene kvinner, mens den eneste ansattrepresentanten er mann. Vararepresentanten for de ansatte er for øvrig kvinne. Det er to ordinære vararepresentanter, 1 kvinne og 1 mann

Kjønnfordeling i styret Krisesenteret

	Menn	Kvinner	Kvinneandel
Ordinære styrerepresentanter	2	3	60 %
Ansattrepresentanter	0	1	
Vararepresentanter	0	0	

I Romerike Krisesenter IKS er tre av de fem styrerepresentantene kvinner, i tillegg til den eneste ansattrepresentanten. Krisesenteret har ikke vararepresentanter i styret.

Kjønnfordeling i styret ØRB

	Menn	Kvinner	Kvinneandel
Ordinære styrerepresentanter	3	2	40 %
Vararepresentanter	1	1	50 %
Ansattrepresentanter	2		0 %
Ansattes vararepresentanter	2		0 %

Styret i ØRB består av 5 ordinære medlemmer, hvorav tre menn og to kvinner. Styret har to vararepresentanter, en mann og en kvinne. Kvinnen er første vara. Men begge de to ansattvalgte representantene er menn, og begge deres vararepresentanter er også menn. ØRB opplyser til

revisjonen at over 95 % av de ansatte (115 av 121) i selskapet er menn og at selskapet derfor faller inn under unntaksreglene.

3.6 Begrunner valgkomiteen sine forslag?

Revisjonen har fått oversendt saksdokumentene fra representantskapets behandling av styrevalg for hvert selskap de siste årene. I tillegg har vi intervjuet representantskapslederne i alle de tre selskapene.

Valgkomiteen i ØRB presenterer sin innstilling i representantskapsmøtet sammen med sin begrunnelse. Revisjonen har gjennomgått møteinnkallinger for de aktuelle representantskapsmøtene. Styrevalg er ført opp som sak på dagsordenen, men valgkomiteens innstilling og begrunnelse er ikke vedlagt. Av referatene fremkommer det hvem som er innstilt og hvem som er valgt, men begrunnelsen blir bare presentert muntlig i møtet.

I ØRAS valgkomiteinstruks heter det at:

Valgkomiteen fremmer skriftlig forslag til representantskapet på kandidater til verv som styreleder og styremedlemmer. Valgkomiteen skal legge frem sitt forslag og grunngi dette.

(...)

Valgkomiteens anbefaling til representantskapet skal sendes ut sammen med innkalling til årsmøte i representantskapet, slik at deltakerne har mulighet til å sende sine innspill til valgkomiteen forut for møtet.

Valgkomiteens leder, eller den person som er gitt fullmakt av lederen, skal presentere komiteens anbefalinger for årsmøte i representantskapet og gi en begrunnet fremstilling av anbefalingen.

Revisjonen har bedt om innkallingene til de aktuelle representantskapsmøtene der styrevalg har vært på dagsordenen de siste fem årene og fått oversendt innkallinger for ett møte i 2016 og ett i 2020. Ingen av disse innkallingene inneholder valgkomiteens anbefaling til representantskapet. Protokollene fra disse møtene viser at valgkomiteens innstilling ble vedtatt, men refererer ingen begrunnelse. I intervju opplyser representantskapslederen at han fremmet valgkomiteens innstilling med begrunnelse muntlig i møtet.

Krisesenteret er det eneste av de tre selskapene som praktiserer at skriftlige innstillinger med begrunnelser sendes ut i forkant av møtet sammen med innkalling og øvrige saksdokumenter. Det finnes ingen fast mal for hvordan forslagene begrunnes i representantskapsmøtet, men revisjonen kan spore en utvikling over tid i retning av grundigere presentasjoner som i større grad er skriftlige. Begrunnelsene inneholder alltid en kort analyse av selskapets behov og en presentasjon av de foreslåtte kandidaters kvalifikasjoner, gjerne med en cv.

Revisjonen kan ikke kartlegge innholdet i de begrunnelsene som ble gitt muntlig i representantskapsmøtene i ØRB og ØRAS, ettersom dette ikke ble protokollført og revisjonen heller ikke har fått oversendt annet skriftlig materiale som viser dette.

3.7 Referat fra valgkomiteens arbeid

Det føres ikke referat fra valgkomiteens møter i ØRAS. Representantskapslederen mener at det er viktig å innføre protokollføring også i valgkomiteen. Han påpeker at dette innebærer mer formalisering og bidrar til å sikre at prosessene blir skikkelig gjort og dokumenterer for ettertiden hvordan et styremedlem kom inn.

Det føres ikke referat fra møtene i valgkomiteene i ØRB. Representantskapslederen ser få tungtveiende grunner til at det skal skrives utfyllende referater fra alle valgkomiteens møter. Han forteller at valgkomiteen ikke har sekretær og at møtene gjennomgående er telefonsamtaler. Unntaket er når man har fysiske intervjuer der hele valgkomiteen snakker med en kandidat, slik en gjorde ved rekruttering av ny styreleder. Han mener at det viktigste er at valgkomiteen har forstått forventningen til representantskapet, og at den samlede vurderingen presenteres oversiktlig og forståelig der. Han peker også på at valgkomiteen har begrenset kapasitet og har ikke ressursene til et rekrutteringsbyrå.

En annen informant med mange års erfaring fra representantskapet i alle de tre selskapene og valgkomiteene i ØRAS og ØRB peker på at det ikke er så enkelt å føre referat fra alle samtaler man har i løpet av en valgkomiteeprosess. Prosessen må nødvendigvis inneholde så mange uformelle henvendelser, avklaringer og små samtaler at det vil bli krevende å referatføre alt på detaljnivå. Det er i tillegg mange personopplysninger og vurderinger om enkeltpersoners egnethet som er krevende å referatføre på en god måte. Likevel mener han det er behov for at noen referater fra formelle møter i valgkomiteen for å dokumentere arbeidet som gjøres. Disse må imidlertid skrives i en egnet form og på et egnet detaljnivå.

Revisjonen har fått oversendt referater fra valgkomiteen i Krisesenteret. Valgkomitelederen for Krisesenteret har vært med i mange år, og forteller at dette er et område der det har manglet rutiner, og ting har kommet på plass etter hvert. Hun forteller at mangel på system, klare formkrav og administrativ assistanse har ført til diskusjoner om hva som skal skrives i referatet og hvor det skal oppbevares. Det er heller ikke klart hva valgkomiteen skal gjøre med referatet i ettertid. Hun forteller at hun tidvis har sendt referatene til ordfører, rådmann og formannskapssekretær i egen kommune, men ikke på en konsistent måte. Hun har også opplevd at hennes egen kommune har avvist å oppbevare referater og henvist til selskapet.

Valgkomitelederen i krisesenteret er selv skeptisk til en løsning der selskapet oppbevarer valgkomiteens referater fordi det ikke er alt man ønsker å vise til daglig leder. I situasjoner hvor valgkomiteens diskusjon dreier seg om for eksempel hvilken styreleder man trenger for å utfylle eller matche daglig leder er det ikke sikkert det er hensiktsmessig at daglig leder får innsyn i alt valgkomiteen snakker om. Hun etterlyser derfor også et system som kan håndtere konfidensialitet. Dagens mangel på system fører til at dokumenter blir liggende på private harddisker, noe hun

opplever som utilfredsstillende på alle måter. Valgkomitelederen ønsker derfor en uavhengig sekretærfunksjon.

3.8 Revisjonens vurderinger

Revisjonen la til grunn at valgkomiteen bør ha gjort vurderinger for å sikre at styret har komplementær kompetanse og erfaring som samlet sett er tilpasset det enkelte selskaps virksomhet og behov, at styret selv jevnlig bør vurdere egen kompetanse ut fra eiernes formål med selskapet, at valgkomiteen bør ha en dialog med styret før forslag fremmes, at valgkomiteen bør begrunne sine forslag, at det bør være 40 % kjønnsrepresentasjon i styrene og at det bør føres referat fra valgkomiteens arbeid.

3.8.1 Valgkomiteens arbeid og vurderinger

Undersøkelsen viser at valgkomiteene i alle de tre selskapene gjør vurderinger for å sikre at styret har komplementær kompetanse og erfaring som samlet sett er tilpasset det enkelte selskaps virksomhet og behov. I to av selskapene er det nedfelt i en valgkomiteinstruks hvilke kriterier som skal legges til grunn, mens det i ØRB ikke er fastsatt slike kriterier. I intervjuer får revisjonen opplyst at praksis i valgkomiteene i de tre selskapene likevel er nokså lik.

Revisjonen mener at valgkomiteens arbeid og vurderinger i all hovedsak ser ut til å samsvare med de styrevalginstruksene som er fastsatt i de selskapene som har slike. I det tredje selskapet ser det ut til at arbeidet utføres omtrent tilsvarende de to andre selskapene.

3.8.2 Styrets egnevaluering og dialog mellom valgkomite og styre

Videre viser undersøkelsen at styret selv jevnlig vurderer egen kompetanse ut fra eiernes formål med selskapet, og at disse vurderingene tilflyter valgkomiteen. Deretter har valgkomiteen i større eller mindre grad en dialog med styret før forslag fremmes. Hvor omfattende denne dialogen er vil variere avhengig av hva valgkomiteen mener er behovet.

Revisjonen mener at det er viktig at det finnes en dialog med styret og at styret gjennomfører egnevalueringer som kan ligge til grunn for valgkomiteens arbeid. Revisjonen er videre enig i at det bør være opp til styret og valgkomiteen selv å vurdere hvor omfattende styreevalueringen skal være og hvor mye dialog det er behov for.

3.8.3 Kjønnsrepresentasjon

Alle de undersøkte selskapene har styrer med fire eller fem ordinære medlemmer pluss ansattrepresentanter. To av selskapene har også vararepresentanter. Av de ordinære styrerepresentantene er det 40-60 % kvinneandel. Det ene selskapet oppfyller imidlertid unntakskriteriene for ansattrepresentanter fordi det er over 80 % menn blant de ansatte. Revisjonen finner derfor at kravet om kjønnsbalanse i styrene er oppfylt i alle de tre undersøkte selskapene.

3.8.4 Valgkomiteen bør begrunne forslag

Av de tre selskapene revisjonen har undersøkt er det bare i Kriesenteret valgkomiteens begrunnelser sendes ut skriftlig sammen med øvrige saksdokumenter i forkant av representantskapsmøtet. I ØRAS og ØRB presenteres forslagene muntlig i representantskapsmøtet, selv om det i valgkomiteinstruksen for ØRAS uttrykkelig står at valgkomiteen skal fremme skriftlige forslag til representantskapet.

Revisjonen peker på at styrevalg er blant de viktigste avgjørelsene representantskapet fatter, og at det derfor er spesielt viktig å sikre en god beslutningsprosess. I dette inngår at representantskapet må få mulighet til å forberede seg ved å sette seg inn i saken på forhånd. En ordning der valgkomiteens innstilling med begrunnelse sendes ut til medlemmene sammen med innkallingen, slik det er vedtatt i Kriesenteret og ØRAS, vil etter revisjonens mening ivareta dette på en god måte.

Etter revisjonens vurdering bør eierkommunene innføre en praksis som sikrer at eierorganene får tilgang til begrunnede innstillinger fra valgkomiteene i god tid.

3.8.5 Referat fra valgkomiteens arbeid

Det føres referat fra valgkomiteenes arbeid i Kriesenteret, men ikke i ØRB og ØRAS.

Revisjonen har merket seg innvendingene om at det kan være utfordrende å føre referater fra dette arbeidet, både fordi prosessen inneholder mange uformelle henvendelser, avklaringer og små samtaler og fordi arbeidet i sin natur berører mye fortrolig og til dels sensitiv informasjon. Dette har revisjonen forståelse for. Referatføring fra dette arbeidet bør derfor legges på et egnet detaljnivå.

Revisjonen mener likevel at det bør føres referat fra valgkomiteens møter og arbeid for å dokumentere hvilket arbeid valgkomiteen har gjort og hvordan styremedlemmer har blitt valgt.

Revisjonen mener at eierne også bør legge til rette for å sikre en god ordning for arkivering og oppbevaring av valgkomiteenes referater og andre dokumenter.

4 LITTERATUR OG KILDER

Lover og anbefalinger

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

Lov 29. januar 1999 om interkommunale selskap (IKS-lova)

KS' anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll (2015)²¹

Bøker og artikler

Resch-Knudsen «Kommunalt eierskap – roller, styring og strategi (2011)

Resch-Knudsen «Styring av kommunalt eide selskaper (2012)

«Eierskapskontroll av eierskapsutøvelse og styrevalgprosesser» av Kirsti Torbjørnson og Kristian Fjellheim Bakke, Kommunerevisoren nr. 6/2018

Dokumenter

Eiermeldinger for Ullensaker, og Nes, og samlet eiermelding for kommunene i ØRU-samarbeidet fra 2015

Selskapsavtale for Romerike Kriesesenter IKS,
Selskapsavtale for Øvre Romerike Brann- og Redning (ØRB)
Selskapsavtale for Øvre Romerike Avfallsselskap (ØRAS)

Instruks for valgkomiteen for Romerike Kriesesenter og ØRAS.

I tillegg har revisjonen fått tilsendt og benyttet en rekke dokumenter som viser ulike sider ved styrevalgprosessen i selskapene, for eksempel: Innkallinger og referater fra møter i representantskapene i de tre selskapene der styrevalg har vært på dagsordenen, referater fra valgkomiteene og diverse epostkorrespondanse.

²¹ Det har kommet en ny versjon av disse anbefalingene i 2020. Revisjonen har likevel lagt til grunn den versjonen som var gjeldende ved prosjektets oppstart. Det er ikke gjort substansielle endringer i de punktene som er sentrale for denne eierskapskontrollen.