



Eigarskapskontroll | Vestland fylkeskommune  
**Arbeidsmarknadsbedrifter**

November 2021

«Eigarskapskontroll av  
arbeidsmarknadsbedrifter»

November 2021

Rapporten er utarbeidd for Vestland  
fylkeskommune av Deloitte AS.

Deloitte AS  
Postboks 6013 Postterminalen, 5892  
Bergen  
tlf: 55 21 81 00  
[www.deloitte.no](http://www.deloitte.no)  
[forvaltningsrevisjon@deloitte.no](mailto:forvaltningsrevisjon@deloitte.no)

# Samandrag

## Bakgrunn og gjennomføring av eigarskapskontrollen

Deloitte har gjennomført ein eigarskapskontroll av arbeidsmarknadsbedriftene i Vestland fylkeskommune. Prosjektet blei bestilt av kontrollutvalet i Vestland fylkeskommune i sak PS 38/21 i møte 10. mai 2021.

Føremålet med prosjektet har vore å undersøkje om Vestland fylkeskommune har etablert ei eigaroppfølging av arbeidsmarknadsbedriftene i samsvar med etablerte normer for eigaroppfølging, egne vedtak og rutinar. I gjennomføringa av eigarskapskontrollen har vi gjennomgått relevant dokumentasjon frå fylkeskommunen og gjennomført intervju med fylkeskommunen sine eigarrepresentantar (fylkesordførar og fylkesvaraordførar) og tilsette i fylkeskommunen med ansvar og oppgåver knytt til fylkeskommunen si eigarstyring og -oppfølging. I tillegg har vi intervjuet styreleiarane og dei daglege leiarane i arbeidsmarknadsbedriftene der fylkeskommunen har eigarskap.

Nedanfor er sentrale vurderingar og konklusjonar frå kvart hovudkapittel kort presentert, før revisjonen sine tilrådingar blir lista opp. Samandraget blir avslutta med ei lesarrettleggning der det går fram korleis rapporten er bygd opp, og kva som er hovudinnhaldet i dei ulike kapitla.

## Vestland fylkeskommune sine eigarskap i arbeidsmarknadsbedrifter

Vestland fylkeskommune har eigarskap i åtte arbeidsmarknadsbedrifter. Tabell 2 lister opp eigarskapa med fylkeskommunen sin eigardel til høgre:

Tabell 1: Vestland fylkeskommune sine eigarskap i arbeidsmarknadsbedrifter

Selskap	Eigardel, VLFK
Beredt AS	100 %
Hardanger AKS AS	40,2 %
In Via AS	32 %
Origod AS	23,9 %
Kveik AS	23,34 %
Sogneprodukt AS	20 %
Opero Holding AS	16,64 %
Gløde AS	7,09 %

Arbeidsmarknadsbedrifter er selskap som tilbyr tiltak som sysselsett personar med midlertidig eller varig nedsett arbeidsevne, og personar som har behov for ein tilrettelagt arbeidsplass. Hovudføremålet med arbeidsmarknadstiltaka er å styrke tiltaksdeltakarane sine moglegheiter til å skaffe seg eller behalde arbeid.

## Eigarskapsmeldinga

Vestland fylkeskommune utarbeider årleg ei **eigarskapsmelding** som blir handsama i og vedtatt av fylkestinget. Eigarskapsmeldinga er det overordna politisk styringsdokument for fylkeskommunen si eigarskapsforvaltning, og fastsett mellom anna mål og strategiar for den fylkeskommunale eigarskapen, inkludert prinsipp og rutinar for eigarstyringa, og inneheld ei oversikt over alle fylkeskommunen sine eigarinteresser.

Alle arbeidsmarknadsbedriftene Vestland fylkeskommune har eigarskap i er omtala i eigarskapsmeldinga. For kvar av selskapa er det kommentarar knytt til mellom anna selskapet sitt føremål, aksjekapital og fylkeskommunen sin eigardel, samt gjennomføring av generalforsamlingar og deltaking der frå fylkeskommunen.

Etter revisjonen si vurdering, oppfyller eigarskapsmeldinga til Vestland fylkeskommune både minimumskrava i kommunelova § 26-1, og fleire av tilrådingane får KS knytt til innhaldet i eigarskapsmeldinga.

Føremålet med fylkeskommunen sine eigarskap i arbeidsmarknadsbedriftene blir gjennomgåande vurdert som tydeleg. Likevel blir det i fleire intervju, både med politisk leiinga, den fylkeskommunale administrasjonen og daglege leiarar og styreleiarar i arbeidsmarknadsbedriftene, peika på at fylkeskommunen sine konkrete intensjonar med desse eigarskapa likevel ikkje er tilstrekkeleg avklart. Mellom anna blir det vist til at drifta i desse selskapa i liten grad er knytt til den

fylkeskommunale verksemda, og det blir difor stilt spørsmål ved at fylkeskommunen har eigarskap i slike selskap. Både i intervju med politisk leiing og administrasjonen blir det etterlyst ein prinsipiell diskusjon om fylkeskommunen sin eigarskap i desse selskapa. Revisjonen meiner det vil vere naturleg å drøfte føremålet med eigarskapa i samband med utarbeiding og handsaming av eigarstrategien, slik at det er tydeleg kva som er bakgrunnen for og intensjonen med eigarskapa (sjå neste avsnitt og kapittel 4).

### Eigarstrategiar

Vestland fylkeskommune har i eigarskapsmeldinga ein overordna **eigarstrategi** for sine eigarskap. I denne går det fram det generelle føremålet med eigarskapa, kriterium for etablering av eigarskap, selskapsform og -strategi, samt retningslinjer for samfunnsansvar, miljø, etikk og rettslege rammer.

Fylkeskommunen stiller elles i eigarskapsmeldinga nokre generelle **føringar og krav** for alle eigarskapa sine, mellom anna knytt til mål og strategiar for verksemda, samt prosedyrar for utpeiking av styrerepresentantar. I tillegg forventar fylkeskommunen at selskapa utarbeider retningslinjer for samfunnsansvar knytt til klima og miljø, menneskerettar, arbeidstakarrettar og antikorrupsjon, og driv verksemda i samsvar med desse. Fylkeskommunen forventar at selskapa etterlever «følg eller forklar»-prinsippet, som inneber at eventuelle avvik frå fylkeskommunen sine forventningar og føringar skal forklarast. Etterleving av dette prinsippet krev at selskapa og styra er kjend med fylkeskommunen sine føringar og prinsipp for eigarstyring. Undersøkinga viser at det varierer om og i kva grad selskapa er medvitne krava fylkeskommunen stiller til dei. Arbeidsmarknadsbedriftene opplyser gjennomgåande at dei ikkje har fått nokon føringar eller retningslinjer om å etterleve fylkeskommunen sine prinsipp og føringar for eigarstyring.

Undersøkinga viser vidare at arbeidsmarknadsbedriftene generelt ikkje er medvitne krava fylkeskommunen som eigar stiller til selskapa den har eigarskap i. Revisjonen merkar seg i den samanheng at ingen av selskapa rapportere å ha handsama eigarskapsmeldinga der føringar og krav går fram i generalforsamlinga, og at meldinga har blitt handsama i styret i berre i halvparten av dei. Revisjonen meiner arbeidsmarknadsbedriftene må gjerast kjende med desse prinsippa og føringane gjennom etablerte styringslinjer for selskapa. Det er den enkelte generalforsamling som må vedta at desse prinsippa og føringane gjeld for selskapet. Styret skal så sjå til at selskapet følgjer opp vedtaket, t.d. gjennom å instruere dagleg leiar.

Fylkeskommunen har vidare starta ein prosess med å utarbeide eigarstrategiar for dei ulike eigarskapa sine, inkludert ein felles **eigarstrategi for arbeidsmarknadsbedriftene**. Denne prosessen var på revisjonstidspunktet pågåande, med mål om ferdigstilling og vedtak i fylkesutvalet vinteren 2021-2022. Utkastet til eigarstrategi for arbeidsmarknadsbedriftene inneheld mellom anna forslag til mål med eigarskapa og resultatmål for desse bedriftene. Sett i samanheng med behovet for avklarings knytt til fylkeskommunen sine føremål og intensjonar med eigarskapa i desse bedriftene (sjå også førre avsnitt og kapittel 3), meiner revisjonen det er viktig at eigarskapsstrategien blir utarbeidd, og at det i samband med handsaminga av denne blir gjort tilstrekkeleg grundige vurderingar av fylkeskommunen sine føremål og intensjonar med eigarskapa.

### Eigarstyring

Fylkeskommunen har i eigarskapsmeldinga vedtatt nokre overordna rammar for utøving av **eigarstyringa**. Her går det mellom anna fram at fylkeskommunen sin eigarutøving skjer i eigarorganet, som i tilfelle for arbeidsmarknadsbedriftene er på generalforsamlingane då dei alle er aksjeselskap. Generalforsamlinga er det formelle eigarorganet og øvste mynde i eit aksjeselskap. Det er aksjeeigarane som utgjer generalforsamlinga, og det er gjennom generalforsamlinga eigarane har høve til å påverke styringa av eit selskap.

Det har blitt gjennomført årlege generalforsamlingar i alle arbeidsmarknadsbedriftene. Generalforsamlingane har i hovudsak blitt avvikla i samsvar med krav i regelverket og vedtekter, inkludert kva gjeld fristar og saker som skal handsamast (t.d. årsrekneskap, årsmelding, styreval, mv.). Unntaket er generalforsamlinga til Beredt AS i 2021, der revisjonsberetninga blei ettersendt same dag som generalforsamlinga fann sted. Dette er i strid med aksjelova § 5-5 nr. 3, som seier at revisjonsberetninga skal sendast til kvar aksjeeigar seinast ei veke før generalforsamlinga.

Det er fylkesordføraren og fylkesvaraordføraren som formelt og i utgangspunktet er fylkeskommunen sine eigarrepresentantar i Vestland fylkeskommune. Dette er i samsvar med KS si tilråding nr. 7, om at sentrale folkevalde blir utpeikt som fylkeskommunen sin representant i eigarorgan. Det har vore fleire andre som har deltatt i generalforsamlingane til arbeidsmarknadsbedriftene som fylkeskommunen sin eigarrepresentant dei siste åra. Dette har ikkje berre vore sentrale folkevalde, men også administrativt tilsette. Det er mange generalforsamlingar som skal gjennomførast på kort tid og fordelt på få eigarrepresentantar, noko som gjer at det ofte vil vere behov for å delegere eigarrepresentantrolla til andre. Dette gjev risiko for manglande kontinuitet i eigarrepresentasjonen.

## Rapportering og eigardialog

Vestland fylkeskommune har etablert **rutinar og praksis** som **sikrar** at fylkeskommunen blir **informert** om **vesentlege forhold** ved **drift og utvikling** i arbeidsmarknadsbedriftene. I hovudsak skjer dette gjennom rapportering og dialog knytt til avvikling av generalforsamlingar og i samband med utarbeidinga av fylkeskommunen si eigarskapsmelding. I tillegg blir det med ujamne mellomrom avvikla eigarmøte i nokre av selskapa.

Når det gjeld rapportering, nyttar fylkeskommunen i hovudsak dokument som t.d. årsrekneskap, årsmeldingar, informasjon tilknytt generalforsamlingane og annan offentleg informasjon for å få oversikt over drift og utvikling i dei ulike selskapa. Arbeidsmarknadsbedriftene **rapporterer** i tråd med rapporteringspliktene i rekneskapslova. Som nemnt forventar fylkeskommunen i tillegg at selskapa rapporterer om ikkje-finansielle tema som klima- og miljøpåverknad og samfunnsansvar. Arbeidsmarknadsbedriftene rapporterer i praksis ikkje til fylkeskommunen på slike ikkje-finansielle tema.

Generalforsamlinga er den primære arenaen for **eigardialog** mellom fylkeskommunen og selskapa. Ved behov kommuniserer fylkeskommunen i tillegg med arbeidsmarknadsbedriftene ved dagleg leiar og styreleiar per e-post. Dette skjer t.d. i samband med informasjonsinnhenting knytt til generalforsamlinga eller eigarskapsmeldinga. Fylkeskommunen presiserer i eigarskapsmeldinga at eigarutøvinga ikkje skal skje utanfor møtet i eigarorganet, men at informasjonsinnhenting og dialog er greitt under føresetnad om at det ikkje førar til forskjellsbehandling av eigarane. Fylkeskommunen har ikkje formelle system, rutinar eller retningslinjer for dialog med arbeidsmarknadsbedriftene utover dette.

Fylkeskommunen har ikkje etablert rutinar eller føringar for å gjennomføre **eigarmøte** med arbeidsmarknadsbedriftene. Eigarmøte blir gjennomført i særskilte tilfelle, dersom det er behov for å innhente informasjon, drøfte saker eller få ei statusoppdatering frå selskapet. Eigarmøte kan bli initiert både frå selskapet og fylkeskommunen som eigar, og til stades er typisk representantar frå selskapet, styret og eigarane.

Sjølv om det gjennomgåande blir vist til at fylkeskommunen er tilstrekkeleg informert om stoda i selskapa, ønskjer fleire av arbeidsmarknadsbedriftene seg meir kontakt og dialog med fylkeskommunen. Vidare er det brei semje om at fylkeskommunen bør få på plass tydelegare og meir formaliserte rutinar for gjennomføring av eigarmøte. Revisjonen meiner at slike eigarmøte kan vere eit eigna tiltak for å sikre meir kontakt og dialog mellom selskapa og fylkeskommunen, og vil vere i samsvar med KS si tilråding om å gjennomføre slike møte.

## Eigaroppfølging

Vestland fylkeskommune har i eigarskapsmeldinga nedfelt overordna rutinar for eigarstyring. Gjennom deltaking på generalforsamlingane følgjer fylkeskommunen opp arbeidsmarknadsbedriftene i samsvar med desse rutinane. Frå politisk hald blir det vist til at **eigaroppfølginga** stort sett fungerer bra. Også arbeidsmarknadsbedriftene rapporterer gjennomgåande at oppfølginga frå fylkeskommunen som eigar blir opplevd å vere tilstrekkeleg, men blant desse er òg fleire som ønskjer seg tettare samarbeid med fylkeskommunen. Eit eigna tiltak for å betre eigaroppfølginga og etablere tettare samarbeid, er at det blir gjennomført eigarmøte, og revisjonen tilrår som nemnt at fylkeskommunen etablere tydelegare og meir formaliserte rutinar for gjennomføring av slike møte.

Fylkeskommunen har vidare føringar og forventingar til selskapa, men kontrollerer ikkje opp om desse blir følgt av selskapa. Fylkeskommunen bør vurdere å etablere rutinar for å kontrollere at krav og føringar blir følgt opp.

## Styra

Vestland fylkeskommune har etablert prosedyrar, retningslinjer og krav for utpeiking og val av **styremedlemmar** i selskapa der fylkeskommunen har eigardelar: valnemnda innstiller til fylkestinget eller fylkesutvalet, som så vedtek nominasjonar, anten til selskapa sine valkomitéar eller generalforsamlingar. Revisjonen har ikkje haldepunkt for å meine at dette formelt sett ikkje er ei føremålstenleg organisering av dette arbeidet, men vi merkar oss at rolle- og ansvarsdelinga mellom fylkeskommunen si valnemnd, fylkestinget/fylkesutvalet og selskapa sine valnemnder ikkje blir opplevd å vere tilstrekkeleg tydeleg av involverte aktørar.

Vidare registrerer vi at nomineringar frå fylkeskommunen **ikkje** inneheld vurdering av **kompetanse** eller **eignaheit**. Dette meiner vi ikkje er i samsvar med fylkeskommunen sine eigne mål om openheit og transparens i nominasjonsprosessen, og vi tilrår difor at det blir sett i verk tiltak for å sikre slik openheit og transparens.

Alle dei åtte arbeidsmarknadsbedriftene opererer med **valkomité** for styreval, men dette er berre vedtektsfesta i tre av dei. Dette er ikkje i samsvar med tilråding nr. 10 frå KS, som nettopp seier at det bruk av slik valkomité bør vere vedtektsfesta. Fylkeskommunen bør vurdere tiltak for å sikre at bruk av valkomité blir vedtektsfesta. Vidare bør det utarbeidast retningslinjer som regulerer valkomitéane sitt arbeid.

Revisjonen merkar seg òg at det framleis er slik at politisk tilhøyrsløse og personlege relasjonar kan spele ei rolle i styreval i arbeidsmarknadsbedriftene. Rett nok blir det gjennomgåande kommentert at dette er ei stadig minkande utfordring, men vi vil likevel nytte høvet til å vise til fylkeskommunen si eigarskapsmelding som understrekar at det avgjerande spørsmålet ved nominering og val til styreverv bør vere kompetanse og eignaheit.

Når det gjeld **styresamansettinga** i arbeidsmarknadsbedriftene, har alle styra **kjønnsbalanse** i samsvar med kommunelova § 21-1, jf. aksjelova § 20-6, og det blir i all hovudsak vist til at styra har **tilstrekkeleg kompetanse** og blir vurdert som eigna. Revisjonen vil samtidig trekke fram at berre eitt av selskapa har eit styre der alle medlemmane er registrert i **KS sitt styrevervregister**, og berre tre av selskapa opererer med **numeriske vararepresentantar**. Dette er ikkje i samsvar med KS sine tilrådingar. Med omsyn til KS sitt styrevervregister, vil vi peike på at dette er eit godt verktøy for å sikre openheit om folkevalde og leiarar sine rollar og verv, noko som bidreg til å redusere risikoen for mistanke om rolleblanding og auke tilliten til det offentlege. Numeriske vararepresentantar er på si side eit viktig tiltak for å sikre kontinuitet og kompetanse i styra. Revisjonen meiner fylkeskommunen bør treffe tiltak som sikrar at begge desse tilrådingane frå KS blir følgt opp av styra.

Viktigheita av å ha kompetente og eigna styrer kan vanskeleg overdrivast, og revisjonen vil i den samanheng peike på at fylkeskommunen forventar at styra gjennomfører **årleg eigenevaluering** av eige styrearbeid og eigen kompetanse. Undersøkinga viser at seks av dei åtte selskapa rapporterer at dei gjer dette, og eitt rapporterer at dette er planlagt. Revisjonen meiner det bør treffast tiltak for å sikre at dette blir gjort i alle styra.

Undersøkinga viser vidare at fem av dei åtte selskapa har gjennomført ei eller anna form for **opplæring** av styremedlemmar, og at ingen av styreleiarane opplever eit vesentleg eller kritisk behov for opplæring eller ytterlegare opplæring. Fylkeskommunen bør som eigar vurdere om det skal stillast krav til styra om at desse bør gjennomføre opplæring i styrearbeid dersom slikt behov blir avdekkja gjennom eigenevalueringa.

Når det gjeld styrearbeidet til dei åtte styra sett opp mot forventningane til fylkeskommunen og til KS sine tilrådingar, viser undersøkinga at mykje er på plass; alle selskapa har instruks for dagleg leiar (sjølv om ikkje alle desse er oppdaterte eller fullt ut tilfredsstillande), og alle selskapa har retningslinjer for etikk og samfunnsansvar. Vidare viser undersøkinga at nesten alle styra rapporterer å ha utarbeidd instruks for eige arbeid, nesten alle styra rapporterer å ein plan for styrearbeid, og dei fleste styra har ein årleg gjennomgang av selskapet sine viktigaste risikoområder. Sjølv om funna på dette området i det alt vesentlege er positivt, bør fylkeskommunen treffe tiltak for å sikre at alle styra følgjer opp fylkeskommunen sine forventningar og KS sine tilrådingar knytt til styret sitt arbeid.

### Tilrådingar

Basert på funna i undersøkinga, tilrår revisjonen at Vestland fylkeskommune:

1. Sikrar at eigarstrategien for arbeidsmarknadsbedriftene blir utarbeidd som planlagt
2. Vurderer å drøfte føremålet med eigarskapa i arbeidsmarknadsbedriftene i samband med utarbeiding og handsaming av eigarstrategien, slik at det er tydeleg kva som er bakgrunnen for og intensjonen med eigarskapa
3. Vurderer å utarbeide ei felles eigarskapsstrategi med dei andre eigarane av arbeidsmarknadsbedriftene
4. Sikrar at arbeidsmarknadsbedriftene får informasjon om dei krav og føringar som fylkeskommunen har til sine eigarskap
5. Etablerer rutinar for å kontrollere at krav og føringar som fylkeskommunen har til selskapa blir følgt opp
6. Vurderer å evaluere prosessane knytt til nominasjon og styreval, for å sikre at desse blir opplevd som tydelege og ryddige av dei involverte,
7. Etablere rutinar for å gjennomføre jamlege eigarmøte
8. Sikrar at nominering og val til styreverv er basert på kompetanse og eignaheit, og at grunningjeving for nominasjonar blir skriftleggjort
9. Sikrar at styra følgjer opp sentrale tilrådingar frå KS, inkludert at:
  - a. bruk av valkomité blir vedtektsfesta.
  - b. det blir utarbeidd retningslinjer som regulerer valkomitéane sitt arbeid
  - c. alle styremedlemmar blir registrert i KS sitt styrevervregister
  - d. styra vurderer numeriske vararepresentantar
  - e. styra gjennomfører ei årleg eigenevaluering av eige arbeid og eigen kompetanse
  - f. styra – der eigenevaluering avdekkjer slikt behov – gjennomfører opplæring i styrearbeid
  - g. styra sikrar at instruks for dagleg leiar er oppdatert og dekkande
  - h. det blir utarbeidd styreinstruks
  - i. det blir etablert plan for styrearbeid
  - j. det blir gjennomført ein årleg gjennomgang av selskapa sine viktigaste risikoområder

## Lesarrettleiing

Kapitla i eigarskapskontrollrapporten har følgjande hovudinnhald:

- Kapittel 1: Dette kapitlet er innleiinga til eigarskapskontrollrapporten. Her blir bakgrunn for prosjektet presentert, saman med føremål og problemstillingar. Vidare er det gjort kort greie for den metodiske tilnærminga som er nytta og verifiseringsprosessar som er gjennomførte.
- Kapittel 2: Kapittel to er eit bakgrunnskapittel, og inneheld mellom informasjon om den overordna organiseringa av eigarskapsforvaltninga i Vestland fylkeskommune, samt ein kort presentasjon av arbeidsmarknadsbedriftene Vestland fylkeskommune har eigarskap i.
- Kapittel 3: I kapittel tre, *Eigarskapsmelding*, svarer revisjonen på første hovudproblemstilling. Innleiingsvis blir problemstillinga og kontrollkriterium som er relevante for å svare på problemstillingane presentert. Det blir så sett nærare på om fylkeskommunen si eigarskapsmelding er i samsvar med lovkrav og tilrådingar, inkludert om eigarskapsmeldinga omfattar alle arbeidsmarknadsbedriftene.
- Kapittel 4: I kapittel fire, *Eigarstrategiar*, svarer revisjonen på den andre hovudproblemstillinga. Også i dette kapitlet blir problemstilling og relevante kontrollkriterium presentert innleiingsvis. Temaet i kapitlet er om fylkeskommunen har etablert eigarstrategiar med mål og krav til selskapa.
- Kapittel 5: I kapittel fem, *Eigarstyring*, svarer revisjonen på tredje hovudproblemstilling. Også her blir problemstillingar og relevante kontrollkriterium presentert innleiingsvis. Temaet i kapitlet er om og korleis fylkeskommunen har etablert ei eigarstyring av selskapa som er i samsvar med krav i aksjelova.
- Kapittel 6: I kapittel seks, *Rapportering og eigardialog*, svarer revisjonen på fjerde hovudproblemstilling. Innleiingsvis blir problemstillinga og relevante kontrollkriterium presentert. I dette kapitlet er temaet om det er etablert rutinar som sikrar at fylkeskommunen blir tilstrekkeleg informert om drifta og utviklinga i selskapa.
- Kapittel 7: I kapittel sju, *Eigaroppfølging*, svarer revisjonen på femte hovudproblemstilling. Som i dei andre problemstillingkapitla, blir også her problemstillingar og relevante kontrollkriterium presentert innleiingsvis. Temaet for kapitlet er om fylkeskommunen har følgd opp selskapa i samsvar med egne rutinar for eigarstyring og føringar som er gitt til selskapa.
- Kapittel 8: I kapittel åtte, *Styra*, svarer revisjonen på sjette hovudproblemstilling. Også her blir problemstillingar og relevante kontrollkriterium presentert innleiingsvis. Temaet for kapitlet er om fylkeskommunen har sikra god samansetning og opplæring av styra i selskapa.
- Kapittel 9: I kapittel ni, *Konklusjon og tilrådingar*, er revisjonen sine samla konklusjonar presenterte, saman med ei opplisting av tiltak revisjonen meiner at fylkeskommunen bør setje i verk basert på den undersøkinga som er gjennomført.

# Innhald

1	Innleiing	11
2	Om tenesteområdet	13
3	Eigarskapsmelding	15
4	Eigarstrategiar	19
5	Eigarstyring	24
6	Rapportering og eigardialog	30
7	Eigaroppfølging	33
8	Styra	35
9	Konklusjon og tilrådingar	41
	Vedlegg 1 : Høyringsuttaler	44
	Vedlegg 2 : Kontrollkriterier	45
	Vedlegg 3 : Sentrale dokument og litteratur	48



# Detaljert innhald

1	Innleiing	11
1.1	Bakgrunn	11
1.2	Føremål og problemstillingar	11
1.3	Avgrensing	11
1.4	Metode	11
1.4.1	Dokumentanalyse	11
1.4.2	Intervju	11
1.4.3	Verifiseringsprosessar	11
1.5	Kontrollkriterium	12
2	Om tenesteområdet	13
2.1	Vestland fylkeskommune si eigarskapsforvaltning	13
2.2	Vestland fylkeskommune sine eigarskap i arbeidsmarknadsbedrifter	13
3	Eigarskapsmelding	15
3.1	Problemstilling	15
3.2	Kontrollkriterier	15
3.3	Datagrunnlag	15
3.3.1	Innhaldet i eigarskapsmeldinga	15
3.3.2	Arbeidsmarknadsbedriftene i eigarskapsmeldinga	16
3.4	Vurdering	17
4	Eigarstrategiar	19
4.1	Problemstilling	19
4.2	Kontrollkriterier	19
4.3	Datagrunnlag	19
4.3.1	Eigarstrategi	19
4.3.2	Fylkeskommunen sine mål for arbeidsmarknadsbedrifter	20
4.3.3	Fylkeskommunen sine krav og føringar til arbeidsmarknadsbedriftene	21
4.4	Vurdering	23
5	Eigarstyring	24
5.1	Problemstilling	24
5.2	Kontrollkriterier	24
5.3	Datagrunnlag	24
5.3.1	Generalforsamling	24
5.3.2	Eigarrepresentant	27
5.4	Vurdering	28
6	Rapportering og eigardialog	30
6.1	Problemstilling	30
6.2	Kontrollkriterier	30
6.3	Datagrunnlag	30
6.3.1	Rapportering	30

6.3.2	Dialog	30
6.3.3	Eigarmøte	31
6.4	Vurdering	32
7	Eigaroppfølging	33
7.1	Problemstilling	33
7.2	Kontrollkriterier	33
7.3	Datagrunnlag	33
7.4	Vurdering	34
8	Styra	35
8.1	Problemstilling	35
8.2	Kontrollkriterier	35
8.3	Datagrunnlag	35
8.3.1	Val av styrerepresentantar	35
8.3.2	Styresamansetting	37
8.3.3	Opplæring av styrerepresentantar	38
8.3.4	Styrearbeid	38
8.4	Vurdering	39
9	Konklusjon og tilrådingar	41
	Vedlegg 1 : Høyringsuttaler	44
	Vedlegg 2 : Kontrollkriterier	45
	Vedlegg 3 : Sentrale dokument og litteratur	48
<b>Tabellar</b>		
	Tabell 1: Vestland fylkeskommune sine eigarskap i arbeidsmarknadsbedrifter	3
	Tabell 2: Vestland fylkeskommune sine eigarskap i arbeidsmarknadsbedrifter	13
	Tabell 3: Innhald i eigarskapsmeldinga 2020.	15
	Tabell 4: Fylkeskommunen sine mål for arbeidsmarknadsbedriftene.	20
	Tabell 5: Oversikt over eigarskapsmeldinga	22
	Tabell 6: Generalforsamlingar i arbeidsmarknadsbedriftene i 2020-2021	24
	Tabell 7: Eigarrepresentant	28
	Tabell 8: Valkomité i arbeidsmarknadsbedriftene	36
	Tabell 9: Styresamansetting i arbeidsmarknadsbedriftene	37
	Tabell 10: Styreopplæring i arbeidsmarknadsbedriftene	38
	Tabell 11: Oversikt over styrearbeid i arbeidsmarknadsbedriftene	39

# 1 Innleiing

## 1.1 Bakgrunn

Deloitte har gjennomført ein eigarskapskontroll av arbeidsmarknadsbedrifter i Vestland fylkeskommune. Prosjektet blei bestilt av kontrollutvalet i Vestland fylkeskommune i sak PS 38/21 i møte 10. mai 2021.

Prosjektet var prioritert som nummer éin i vedteken plan for eigarskapskontroll i Vestland fylkeskommune for perioden 2020-2024.<sup>1</sup>

## 1.2 Føremål og problemstillingar

Føremålet med prosjektet har vore å undersøkje om Vestland fylkeskommune har etablert ei eigaroppfølging av arbeidsmarknadsbedriftene i samsvar med etablerte normer for eigaroppfølging, egne vedtak og rutinar.

Med bakgrunn i føremålet er det utarbeidd følgjande problemstillingar som vil bli undersøkt:<sup>2</sup>

1. Har fylkeskommunen ei eigarskapsmelding som oppfyller krava i regelverket, og som omhandlar alle arbeidsmarknadsbedriftene fylkeskommunen har eigarskap i?
2. Har fylkeskommunen etablert eigarstrategiar med mål og krav til selskapa?
3. I kva grad er det etablert ei eigarstyring av selskapa i samsvar med krav i aksjelova?
4. I kva grad har fylkeskommunen etablert rutinar for å sikre at fylkeskommunen blir tilstrekkeleg informert om drifta og utviklinga i selskapa?
5. I kva grad har fylkeskommunen følgd opp selskapa i samsvar med egne rutinar for eigarstyring og føringar som er gitt til selskapa?
6. I kva grad har fylkeskommunen sikra god samansetning og opplæring av styra i selskapa?

## 1.3 Avgrensing

Undersøkinga har fokusert på dei krav og tilrådingar som gjeld for fylkeskommunal eigarstyring, jf. kontrollkriteria (sjå avsnitt 1.5 og vedlegg 2).

## 1.4 Metode

Oppdraget er utført i samsvar med gjeldande standard for eierskapskontroll (RSK 002) og kvalitetssikra i samsvar med krava til kvalitetssikring i Deloitte Policy Manual (DPM).

Oppdraget er gjennomført i tidsrommet mai 2021 til november 2021.

### 1.4.1 Dokumentanalyse

Rettsreglar og fylkeskommunale vedtak har blitt gjennomgått og nytta som kontrollkriterium. Vidare har informasjon om Vestland fylkeskommune og dokumentasjon på etterleving av interne rutinar, regelverk m.m. blitt samla inn og analysert. Innsamla dokumentasjon har blitt vurdert opp mot revisjonskriteria.

### 1.4.2 Intervju

For å få supplerande informasjon til skriftlege kjelder har Deloitte intervju utvalde personar frå Vestland fylkeskommune som er involvert i eigarskapsoppfølginga av dei ulike arbeidsmarknadsbedriftene (både politisk eigarrepresentantar og administrativt tilsette med ansvar på området), styreleiarane og dei daglege leiarane i dei åtte selskapa. Totalt har vi intervju 20 personar.

### 1.4.3 Verifiseringsprosessar

Oppsummering av intervju er sendt til dei som er intervju for verifisering og det er informasjon frå dei verifiserte intervjureferata som er nytta i rapporten.

Datadelen av rapporten blei sendt til fylkesordførar og fylkesdirektør for verifisering, og mindre faktafeil blei retta i høyringsutkastet. Høyringsutkastet av rapporten blei så sendt til fylkesordførar, fylkesdirektøren og leiinga i

<sup>1</sup> Plan for eigarskapskontroll 2020-2024 for Vestland fylkeskommune blei vedteke av fylkestinget i sak PS 154/20 i møte 15. desember 2020.

<sup>2</sup> Rekkefølga på problemstillingane er justert for å betre den logiske framstillinga i rapporten. Det er ikkje gjort materielle endringar i problemstillingane.

selskapa for uttale. Basert på tilbakemeldingar i høyringsrunden blei det gjort mindre justeringar i rapporten. Fylkesdirektøren kom med ein uttale som er å finne i vedlegg 1.

### **1.5**      **Kontrollkriterium**

Kontrollkriteria er dei krav og forventningar som eigarskapskontrollobjektet skal bli vurdert opp mot. Kriteria er utleia frå autoritative kjelder i samsvar med krava i gjeldande standard for eigarskapskontroll. I dette prosjektet er kontrollkriteria i hovudsak henta frå kommunelova, aksjelova og KS sine tilrådingar for god eigarstyring. Kriteria er nærare presentert innleiingsvis under kvart tema, og i vedlegg 2 vedlegg til rapporten.

## 2 Om tenesteområdet

### 2.1 Vestland fylkeskommune si eigarskapsforvaltning

Vestland fylkeskommune har organisert eigarskapsforvaltning si som skildra under:<sup>3</sup>

**Fylkestinget** er øvste myndighet i fylkeskommunen, og er formelt eigar av selskapa fylkeskommunen har eigarskap i. Dei enkelte folkevalde har ikkje nokon eigarrolle som enkeltpersonar; det er fylkestinget som *organ* som er eigar.

Fylkestinget vedtek årleg eigarskapsmeldinga til fylkeskommunen, og peiker også ut styremedlemmar i selskap der fylkeskommunen har eigarskap.

**Fylkesutvalet** har etter delegering frå fylkestinget rolla som fylkeskommunen sitt eigarorgan. Det er såleis fylkesutvalet som på vegner av fylkestinget utøver rolla som eigar i dei fleste sakene om fylkeskommunalt eigarskap. Dette er nærare regulert i fylkeskommunen si eigarskapsmelding og i Reglement for fylkesutvalet.

Fylkesutvalet har som eigarorgan mellom anna i oppgåve å peike ut styremedlemmar når dette ikkje kan vente til at fylkestinget er samla. Fylkesutvalet har også mynde til å treffe vedtak i saker om kjøp og sal av aksjar innanfor ei ramme på NOK 2 mill.

**Fylkesordførar** eller fylkesvaraordførar møter for fylkeskommunen som eigarrepresentant på årsmøte og i generalforsamlingar. Fylkesordførar har mynde til å gi andre fullmakt til å representere fylkeskommunen som eigar i slike møte.

**Fylkesdirektøren** har ansvar for at alle saker som blir fremma for politisk handsaming er forsvarleg utgreidd. Fylkesdirektøren skal også følge opp at fylkestinget sine uttrykte mål i eigarskapsmeldinga blir realiserte.

I Vestland fylkeskommune er det administrative ansvaret for eigarskapsoppfølging lagt til seksjon for juridiske tenester. Seksjonsleiaren der har det øvste ansvaret på området, og har to saksbehandlarar som i hovudsak handterer det praktiske og administrative arbeidet knytt til eigarstyring og -oppfølging i fylkeskommunen.

### 2.2 Vestland fylkeskommune sine eigarskap i arbeidsmarknadsbedrifter

Vestland fylkeskommune har eigarskap i åtte arbeidsmarknadsbedrifter. Tabell 2 lister opp eigarskapa med fylkeskommunen sin eigardel til høgre:

Tabell 2: Vestland fylkeskommune sine eigarskap i arbeidsmarknadsbedrifter

Selskap	Eigardel, VLFK
Beredt AS	100 %
Hardanger AKS AS	40,2 % <sup>4</sup>
In Via AS	32 %
Origod AS	23,9 %
Kveik AS	23,34 %
Sogneprodukt AS	20 %
Opero Holding AS	16,64 %
Gløde AS	7,09 %

Arbeidsmarknadsbedrifter er selskap som tilbyr tiltak som sysselsett personar med midlertidig eller varig nedsett arbeidsevne, og personar som har behov for ein tilrettelagt arbeidsplass. Hovudføremålet med arbeidsmarknads-tiltaka er å styrke tiltaksdeltakarane sine moglegheiter til å skaffe seg eller behalde arbeid. Døme på tiltaksformer inkluderer:

<sup>3</sup> Skildringa av organiseringa er i hovudsak henta frå fylkeskommunen si eigarskapsmelding.

<sup>4</sup> Fylkeskommunen sin eigardel i Hardanger AKS AS steig frå om lag 38,8 til 40,2 % våren 2021, som følgje av at Norsk Forbund for Utviklingshemmede sine lokallag i Kvam og Jondal overførte sine aksjar vederlagsfritt til dei andre eigarane. Dette vart vedteke på ordinær generalforsamling i selskapet 14.04.21.

- Varig tilrettelagt arbeid (VTA) skal gi tiltaksdeltakarane arbeid som bidrar til å utvikle ressursar hos tiltaksdeltakarane gjennom kvalifisering og tilrettelagte arbeidsoppgåver.
- Arbeidsførebuande trening (AFT) skal bidra til å prøve ut den enkelte si arbeidsevne og til å styrke moglegheitene for å få ordinært arbeid.
- Arbeidsretta rehabilitering skal bidra til å styrke tiltaksdeltakarane si arbeidsevne og bidra til meistring av helserelaterte og sosiale problem som kan vere til hinder for deltaking i arbeidslivet.
- Praksisplass for elever i vidaregåande skule med særskilte behov (PP)

Verksemda til arbeidsmarknadsbedriftene er regulert i lov og forskrift. Regelverket fastsett mellom anna at arbeidsmarknadsbedriftene som hovudregel må organiserast som aksjeselskap med kommunal/fylkeskommunal aksjemajoritet, at VTA/AFT er selskapet si primære verksemd, at overskot blir i selskapet, at det blir ført separate rekneskap for kvart arbeidsmarknadstiltak, og at verksemda ikkje direkte eller indirekte kontrollerer anna forretningsverksemd.

Bedriftene må vere godkjent av NAV. Riksrevisjonen konkluderte i november 2020 med at NAV ikkje har gode nok kontrollar for å sikre at økonomiske verdiar opptent gjennom tilskot til arbeidsmarknadstiltaka i tilstrekkeleg grad kjem attføringsarbeidet og tiltaksdeltakarane til gode. NAV har difor stramma inn i regelverket og varsla auka kontroll med arbeidsmarknadsbedriftene knytt til regelverket for godkjenning av arbeidsmarknadstiltak i førehandsgodkjente tiltaksbedrifter (AFT og VTA). Som ein konsekvens vil det vere nødvendig for fleire arbeidsmarknadsbedrifter å omorganisere seg.

## 3 Eigarskapsmelding

### 3.1 Problemstilling

I dette kapitlet vil vi svare på følgjande problemstilling:

*Har fylkeskommunen ei eigarskapsmelding som oppfyller krava i regelverket, og som omhandlar alle arbeidsmarknadsbedriftene fylkeskommunen har eigarskap i?*

### 3.2 Kontrollkriterier

Kommunelova § 26-1 stiller krav om at fylkeskommunen minst éin gong i valperioden skal utarbeide ei eigarskapsmelding som skal bli handsama av fylkestinget. Denne eigarskapsmeldinga skal minimum innehalde:

- fylkeskommunen sine prinsipp for eigarstyring
- oversikt over eigarinteressene til fylkeskommunen
- føremål fylkeskommunen har med sine eigarinteresser.

KS tilrår at eigarskapsmeldinga også kan innehalde andre element enn dei lova stiller eksplisitt krav om, som t.d. korleis arbeidet med eigarskapsstyringa skal vere organisert, prinsipp knytt til samfunnsansvar, miljø, likestilling, etikk, mv.

Vidare tilrår KS at fylkeskommunen utarbeider ei årleg eigarskapsmelding eller rapport som òg omhandlar «tilstanden (økonomi, spesielle forhold osv.) for selskapene.» Slik rapportering bør inngå i eigarskapsmeldinga, jf. kommunelova § 26-1.

KS viser vidare til at loven sine krav om innhaldet i eigarskapsmeldinga er minimumskrav, og at eigarskapsmeldinga kan vere meir omfattande og innhaldsrik.

Sjå vedlegg 2 for utfyllande kontrollkriterium.

### 3.3 Datagrunnlag

#### 3.3.1 Innhaldet i eigarskapsmeldinga

Vestland fylkeskommune utarbeider årleg ei eigarskapsmelding som blir handsama i og vedtatt av fylkestinget. Eigarskapsmeldinga er det overordna politisk styringsdokument for fylkeskommunen si eigarskapsforvaltning, og fastsett mellom anna mål og strategiar for den fylkeskommunale eigarskapen, inkludert prinsipp og rutinar for eigarstyringa, og inneheld ei oversikt over alle fylkeskommunen sine eigarinteresser, inkludert arbeidsmarknadsbedriftene.

Innhaldet i eigarskapsmeldinga sett føringar for korleis fylkeskommunen skal utøve sitt eigarskap av ulike selskap. Hensikten med meldinga er mellom anna å sikre rett samhandling mellom fylkeskommunen og selskapa, samt gjere informasjon om den fylkeskommunale eigarskapen synleg for ålmenta. I tillegg har eigarskapsmeldinga som føremål å:

- Gjere den politiske styringa i eigarsaker tydelegare.
- Medverke til at selskapa kjenner posisjonen og haldningane fylkeskommunen har som eigar.
- Legge grunnlaget for å utvikle konkrete eigarstrategiar og føremål for kvart enkelt selskap.
- Bidra til at samansetninga av styra gir riktig kompetanse ut frå dei utfordringar selskapa står overfor.
- Stille konkrete krav til styra og etablere rutinar for å evaluere styra sitt arbeid.

Eigarskapsmeldinga består av to delar, med i alt fire hovudpunkt. Del I omhandlar fylkeskommunen sin eigarpolitikk samt reglar, prinsipp og rutinar for eigarutøving, medan del II gir ei oversikt over Vestland fylkeskommune sine eigarinteresser og føremål med eigarskapa, inkludert i arbeidsmarknadsbedriftene. Innhaldet i eigarskapsmeldinga for 2020 er samanfatta i tabell 3:

Tabell 3: Innhald i eigarskapsmeldinga 2020.

Del	Hovudpunkt	Utvalt informasjon
I	Fylkeskommunal eigarpolitikk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fylkeskommunen sin overordna eigarstrategi (for meir informasjon om eigarstrategi, sjå kapittel 4)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samla oversikt over dei fylkeskommunale eigarskapa</li> <li>• Kriterium for å inngå eigarskap i selskap</li> <li>• Vurderingar knytt til ev. avvikling av engasjement</li> <li>• Forventningar til samfunnsansvar, miljø og etikk (sjå kapittel 4)</li> <li>• Viktige hendingar knytt til eigarskapa og/eller selskapa gjennom året</li> </ul>
Reglar, prinsipp og retningslinjer for fylkeskommunal eigarutøving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglar for habilitet</li> <li>• Retningslinjer for utpeiking av fylkeskommunen sine eigarrepresentantar (sjå kapittel 5.3.2)</li> <li>• Krav til styreval og -samansetting (sjå kapittel 8)</li> <li>• Retningslinjer for eigarutøving og -oppfølging (sjå kapittel 5 og 6)</li> </ul>
Rutinar for fylkeskommunal eigarutøving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansvars- og rollefordeling</li> <li>• Opplæring av folkevalde</li> <li>• Forventningar knytt til eigardialog og eigarstyring (t.d. avvikling av generalforsamling)</li> </ul>
<b>II</b> Verksemdoversikt	Oversikt og informasjon om kvar av selskapa fylkeskommunen har eigarskap i, organisert ut frå selskapsform (t.d. interkommunale selskap/samarbeid, aksjeselskap, samvirkeføretak o.l.) og eigarskapsføremål eller type verksemd (finansielle mål, samfunns- og næringsutvikling, fylkesomfattande kulturselskap, opplæring og infrastruktur- og kollektivtransport).

Innhaldet i eigarskapsmeldinga blir oppdatert årleg, i samsvar med fylkestinget sin eigarpolitikk (del I) og basert på informasjon om og frå selskapa (del II). Informasjonen som blir presentert i verksemdoversikta blir i hovudsak henta frå årsrekneskap, årsmeldingar, protokollar, generalforsamlingsrapportar (sjå kapittel 5.3.1), selskapsavtalar og vedtekter. I tillegg får revisjonen opplyst at fylkeskommunen ved behov innhentar informasjon frå andre kjelder, eller etterspør opplysningar direkte frå selskapa.

Politisk leiing gir i intervju uttrykk for at eigarskapsmeldinga er eit godt verktøy, som både styrkar fylkeskommunen si eigarskapsutøving, rammar inn fylkeskommunen sin eigarpolitikk, og sikrar at folkevalde får innsikt i og oversikt over fylkeskommunen sine eigarskap. Likevel blir det òg vist til i intervju med politisk leiing at det ikkje er tilstrekkeleg tydeleg for alle folkevalde kva som er føremålet med eigarskapsmeldinga, og det blir mellom anna peika på at fleire folkevalde forvekslar eigarskapsmeldinga med ein eigarstrategi. Fylkesvaraordføraren viser til at dette mellom anna kan skuldast at det ikkje blir avsett tilstrekkeleg tid i handsamingsprosessen av eigarskapsmeldinga, og at fylkestinget difor ikkje får gjennomført større prinsipielle diskusjonar knytt til eigarskapa sine, eller drøfta vesentlege mål- og strategiendringar. Dette kan føre til at den politiske forståinga og forankringa av eigarskapsmeldinga blir noko svekka.

Eigarskapsmeldinga blir kvart år sendt til alle selskapa fylkeskommunen har eigarskap i. Ved oversendinga av eigarskapsmeldinga følgjer det òg eit brev til alle selskapa, der fylkeskommunen oppmodar selskapa om å setje seg inn i informasjonen som vedkjem det enkelte selskap, både i del I og del II av eigarskapsmeldinga. I følgjebrevet blir selskapa òg bedne om å melde frå til fylkeskommunen om møtedato for årets generalforsamling, helst tre månader i førevegen, og det blir vidare opplyst om kven frå fylkeskommunen som vil møte på generalforsamlinga (sjå også kapittel 5). Ifølgje arbeidsmarknadsbedriftene sjølve, har ingen av dei handsama fylkeskommunen si eigarskapsmelding i generalforsamlinga (sjå avsnitt 4.3.3).

### 3.3.2 Arbeidsmarknadsbedriftene i eigarskapsmeldinga

Alle arbeidsmarknadsbedriftene Vestland fylkeskommune har eigarskap i er omtala i eigarskapsmeldinga (under verksemdoversikta i del II). For kvar av verksemdene er det kommentarar knytt til mellom anna:

- Selskapet sitt føremål
- Aksjekapital og fylkeskommunen sin eigardel
- Retningslinjer for etikk og samfunnsansvar
- Generalforsamling og deltaking frå fylkeskommunen
- Styreval, -samansetting og -godgjersle
- Økonomisk utvikling i selskapet
- Viktige hendingar og planar framover

I tillegg går det fram av verksemdoversikta kva som er fylkeskommunen sitt føremål med sine eigarinteresser i arbeidsmarknadsbedriftene. I eigarskapsmeldinga for 2020 er dette føremålet likt for alle arbeidsmarknadsbedriftene:



Støtte opp om selskapet sitt arbeid med å hjelpe menneske med ulike utfordringar i og utanfor arbeidslivet. Fylkeskommunen sitt føremål med eigarskapen er av samfunnsmessig karakter og skal sikre kontinuitet og føreseielege forhold for drifta av verksemda.

Basert på informasjonen så kjem fram om selskapa blir det frå administrativt hald i fylkeskommunen gjort ei vurdering og tilråding for om fylkeskommunen sitt eigarskap i kvart av selskapa framleis er føremålstenleg og difor bør vidareførast, eller om engasjementet bør avviklast grunna manglande oppfylling av føremål og/eller fylkeskommunen sine prinsipp for eigarstyring.<sup>5</sup>

Når det gjeld fylkeskommunen sitt eigarskap i arbeidsmarknadsbedriftene gjer administrasjonen i eigarskapsmeldinga for 2020 følgjande vurdering for alle selskapa:

Eigarskapen er i tråd med føremålskategorien samfunnsutvikling ved å delta i selskap som har ansvar for å leggje til rette for særlege grupper. Arbeids- og inkluderingsbedriftene opplever ein utfordrande økonomisk situasjon på grunn av endra rammevilkår, mellom anna som følgje av endra tilskotsordningar og regelverk og at NAV legg fleire av oppfølgingstiltaka ut på anbod. Sjølv om statistikken for 2019 viser at fleire kjem i jobb, så ser bedriftene at tilbodet til personar med dei største utfordringane er blitt dårlegare. Bedriftene vil ha behov for den stabiliteten fylkeskommunal eigarskap bidreg med også i tida som kjem.

Administrasjonen tilrådde i 2020 at alle fylkeskommunen sine eigarskap i arbeidsmarknadsbedriftene blir vidareført.

I intervju blir det gjennomgåande gitt uttrykk for at føremålet med fylkeskommunen sine eigarskap i arbeidsmarknadsbedrifter er tydeleg, fordi dei oppfyller kriteriet om at fylkeskommunen skal «delta i selskap som har ansvar for å leggje til rette for særlege grupper».

Likevel blir det i fleire intervju, både med politisk leiinga, den fylkeskommunale administrasjonen og daglege leiarar og styreleiarar i arbeidsmarknadsbedriftene, peika på at fylkeskommunen sine konkrete intensjonar med desse eigarskapa ikkje er tilstrekkeleg avklart. Frå politisk hald blir det mellom anna vist til at fleire av eigarskapa ikkje oppfyller nokon av fylkeskommunen sine andre kriterium og prinsipp for eigarskap, som t.d. finansielle mål, stordriftsfordelar, næringsutvikling, opplæring, eller infrastruktur og kollektivtilbod. Eigarskapa er difor ikkje tilstrekkeleg prinsipielt forankra, noko det blir gitt uttrykk for at er uheldig med tanke på både klarleiken i fylkeskommunen sin eigarstrategi og likebehandlingsprinsippet ovanfor arbeidsmarknadsbedriftene.

Både i intervju med politisk leiing og administrasjonen blir det etterlyst ein meir omfattande prinsipiell og strategisk diskusjon i fylkeskommunen om eigarskap i arbeidsmarknadsbedrifter. Ingen frå politisk eller administrativt hald oppfattar at det er politisk vilje eller semje i fylkeskommunen til å selje seg ut av arbeidsmarknadsbedriftene. Likevel meiner fleire at fylkestinget bør systematisk gjennomgå og vurdere om og kvifor fylkeskommunalt eigarskap i dei enkelte arbeidsmarknadsbedrifter skal vidareførast, og eventuelt på kva måte fylkeskommunen kan vere ein aktiv, stabil og ansvarleg eigar av desse verksemdene. Til dømes føreslår fylkesordføraren at fylkeskommunen kan vurdere å ha ei dynamisk tilnærming til sine eigarskap i arbeidsmarknadsbedriftene, der den deltar på eigarsida primært i ei oppstartsfase for å utvikle næringslivet.

Uavhengig av kva utfallet av ein slik diskusjon kan bli, meiner både politisk leiing og administrasjonen at slike prinsipielle diskusjonar vil vere føremålstenlege når fylkeskommunen skal utarbeide og handsame ny eigarstrategi for arbeidsmarknadsbedriftene (sjå kapittel 4). Dei meiner diskusjonane vil bidra til å styrke den politiske bevissteita og fylkeskommunen si eigarstyring av arbeidsmarknadsbedriftene, samt spesifisere og tydeleggjere føremålet med eigarskapa. Spørsmålet om eigarstrategi er nærare omtalt i neste kapittel.

### 3.4 Vurdering

Vestland fylkeskommunen har ei eigarskapsmelding som omhandlar fylkeskommunen sine prinsipp for eigarstyring, oversikt over selskapa fylkeskommunen har eigarskap i (inkludert alle arbeidsmarknadsbedriftene), og mål for eigarinteressene i desse. Eigarskapsmeldinga inneheld også rutinar for den fylkeskommunale eigaroppfølging, samt skildring av organiseringa av eigarutøvinga til fylkeskommunen. Etter revisjonen si

<sup>5</sup> Døme på situasjonar der fylkeskommunen bør vurdere å avslutte sitt engasjement i selskapet er: dei opphavlege føresetnadane ikkje lenger er til stade; eit tiltak har utvikla seg så positivt at det er «sjølvgåande» utan fylkeskommunal eigarskap, slik at andre med fordel kan overta eigarskap og ansvar; kriseramma selskap ikkje lenger har ei framtid; selskapet opptre i strid med selskapet sitt føremål; selskapet opptre i strid med selskapet sitt samfunnsansvar, og/eller opptre på ein måte som ikkje er i samsvar med fylkeskommunen sine verdiar; det er sannsynleg at andre eigarar er betre eigna til å utvikle selskapet vidare; selskapet har gjort seg skuldig i straffbare handlingar, til dømes miljøkriminalitet, korrupsjon, brot på menneskerettar eller arbeidstakarrettar.

vurdering, oppfyller eigarskapsmeldinga til Vestland fylkeskommune både minimumskrava i kommunelova § 26-1, og fleire av tilrådingane får KS knytt til innhaldet i eigarskapsmeldinga.

Vestland har ikkje utarbeidd nokon felles eigarskapsstrategi med dei andre eigarane av arbeidsmarknadsbedriftene, slik KS tilrår. Revisjonen meiner dette er noko fylkeskommunen kan vurdere å gjere; forutan Beredt AS som fylkeskommune eig aleine, er fylkeskommunen medeigar i dei resterande sju arbeidsmarknadsbedriftene saman med ulike kommunar. Det kan difor vere føremålstenleg å følgje KS si tilråding, å utarbeide ein felles eigarskapsstrategi med dei andre medeigarane for å sikre felles føringar frå eigarane overfor selskapa.

Revisjonen registrerer elles at føremålet med fylkeskommunens sin eigarskap i arbeidsmarknadsbedriftene ikkje blir opplevd å vere tilstrekkeleg avklart, verken blant politisk leiing, hjå administrasjonen i fylkeskommunen, eller hjå alle arbeidsmarknadsbedriftene. På bakgrunn av dette, meiner revisjonen det vil vere føremålstenleg for fylkeskommunen å drøfte og tydeleggjere føremålet med eigarskapen sin i desse bedriftene. Dette kan t.d. gjerast i samband med utarbeidinga og handsaminga av eigarstrategien for desse bedriftene (sjå kapittel 4).

## 4 Eigarstrategiar

### 4.1 Problemstilling

I dette kapitlet vil vi svare på følgjande problemstilling:

*Har fylkeskommunen etablert eigarstrategiar med mål og krav til selskapa?*

### 4.2 Kontrollkriterier

KS tilrår at fylkeskommunen bør ha ein eigarstrategi for sitt eigarskap i ulike selskap dersom vedtektene berre regulerer dei høve som er påkravd (minstekrav) etter den aktuelle selskapsloven, og at eit slikt styringsdokument er føremålstenleg for å underbygge vedtektene og for å sikre bevisst eigarstyring og gjennomsihtigheit.

Vidare tilrår KS at det blir utarbeidd felles eigarstrategi med andre medeigarar i selskapa. Ein slik felles eigarskapsstrategi kan sikre felles føringar frå eigarane der dette er mogleg.

KS tilrår òg at fylkestinget «skal utarbeide og bør jevnlig revidere styringsdokumentene og avtalene som regulerer styringen av selskapet».

Sjå vedlegg 2 for utfyllande kontrollkriterium.

### 4.3 Datagrunnlag

#### 4.3.1 Eigarstrategi

Vestland fylkeskommune har utarbeidd ein overordna eigarstrategi for sine eigarskap. I denne går det fram det generelle føremålet med eigarskapa, kriterium for etablering av eigarskap, selskapsform og -strategi, samt retningslinjer for samfunnsansvar, miljø, etikk og rettslege rammer. Vidare går det i eigarskapsmeldinga går fram at:

I tillegg til å ha ein generell eigarskapspolitikk, er det føremålstenleg at fylkestinget utviklar klare eigarstrategiar for kvart enkelt selskap, slik at selskapa kan utvikle seg slik fylkestinget meiner er riktig, innanfor rammene som føremålet med eigarskapa set. Eigarstrategien må vere i samsvar med føremålet til verksemda. Omfanget av ein slik eigarstrategi er også avhengig av mellom anna selskapet si verksemd, behov for eigarstyring, marknadsmessige tilhøve og konkurranseregelverket.

Fylkeskommunen har starta ein prosess med å utarbeide eigarstrategiar for dei ulike eigarskapa sine, inkludert ein felles eigarstrategi for arbeidsmarknadsbedriftene. Denne prosessen var på revisjonstidspunktet pågåande, med mål om ferdigstilling og vedtak i fylkesutvalet vinteren 2021-2022.

Revisjonen har fått tilsendt eit utkast av fylkeskommunen sin felles eigarstrategi for arbeidsmarknadsbedriftene, utarbeidd av seksjon for juridiske tenester. Utkastet er ikkje vedteke. I utkastet går det mellom anna fram at dokumentet sitt føremål er «å definere kva som skal vere kjerneområdet for selskapa si verksemd, fastsette rammer for organiseringa og gje rammer for eigarstyring og selskapsleiing». Vidare gir utkastet ei oversikt over arbeidsmarknadsbedriftene si verksemd, samt det definerte føremålet med kvar av selskapa fylkeskommunen har eigarskap i.

I utkastet til eigarstrategi for arbeidsmarknadsbedriftene er det vidare føreslått overordna mål for arbeidsmarknadsbedriftene, og det er i tillegg framsett ei rekkje forventningar til både selskapsleiinga og styret, som tar utgangspunkt i KS sine tilrådingar for eigarskap, selskapsleiing og kontroll. Døme på slike forventningar er at:

- Selskapet driv i samsvar med gjeldande regelverk, vedtekter og eigarstrategi
- Selskapsdrifta er forsvarleg og effektiv
- Selskapet driv i tråd med fylkeskommunen sine forventningar til samfunnsansvar, miljø og etikk
- Det blir utarbeidd årsplan for styrearbeid og fastsett instruks for både styret og dagleg leiar
- Det gjennomførast eigevaluering av styret og evaluering av dagleg leiing

Strategiutkastet inneheld òg retningslinjer og forventningar til eigaroppfølging og dialog mellom fylkeskommunen og selskapa, inkludert rapporteringskrav, samt ei tilråding om at selskapet nyttar seg av valnemnd ved styreval som syter mellom anna for tilstrekkeleg kompetanse i styra. I tillegg får revisjonen i intervju opplyst at andre

moment det kan vere relevant å inkludere i den endelege eigarstrategien er fristar knytt til generalforsamling, dømme på vedtak som krev politisk handsaming/instruks, og forventingar til eventuelle andre eigarar.

I strategiutkastet går det òg fram at fylkeskommunen, i tillegg til å vere eigar, kan ønskje seg å ha kontraktsrelasjon med fleire av arbeidsmarknadsbedriftene. Dette er mellom anna for å oppfylle fylkeskommunen si rolle som opplæringsansvarleg for vidaregåande opplæring i fylket. Utkastet peiker på at fylkeskommunen kan påverke det heilskaplege fylkeskommunale behovet og tilbodet.

#### 4.3.2 Fylkeskommunen sine mål for arbeidsmarknadsbedrifter

Fylkeskommunen sine mål for dei ulike selskapa den har eigardelar i går fram i eigarskapsmeldinga. Fylkeskommunen har eit overordna mål for eigarskap som handlar om å vere ein vesentleg bidragsytar og regional utviklingsaktør ved etablering av nye selskap. Dette inneber at fylkeskommunen sine eigarskap skal oppfylle minst eit av følgjande føremål: finansielle mål, samfunns- og næringsutvikling, kulturformidling, opplæring, og/eller infrastruktur og kollektivtransport.

Som nemnd i førre kapittel, går fylkeskommunen sitt overordna føremål som eigar i arbeidsmarknadsbedriftene fram i eigarskapsmeldinga for 2020:

Støtte opp om selskapet sitt arbeid med å hjelpe menneske med ulike utfordringar i og utanfor arbeidslivet. Fylkeskommunen sitt føremål med eigarskapen er av samfunnsmessig karakter og skal sikre kontinuitet og føreseielege forhold for drifta av verksemda.

Når det gjeld fylkeskommunen sine mål for arbeidsmarknadsbedriftene særskilt, er desse omtala for kvart selskap under verksemdoversikta. I nokre tilfelle er målet for selskapet bortimot identisk som verksemda sitt eigne vedtektsfesta føremål, medan for andre er målet basert på informasjon innhenta frå ulike kjelder. Tabell 4 lister opp både fylkeskommunen sine mål for arbeidsmarknadsbedriftene den har eigardelar i, samt selskapa sine eigne vedtektsfesta føremål:

Tabell 4: Fylkeskommunen sine mål for arbeidsmarknadsbedriftene.

Selskap	Føremål jf. eigarskapsmeldinga 2020	Føremål med selskapa jf. vedtektene
Beredt AS	Selskapet si verksemd er å skape grunnlag for arbeidsmarknadsrelatert sysselsetting. Verksemda skal – etter arbeidsmarknadsetatens retningslinjer – skape grunnlag for sysselsetting av grupper som av ulike årsaker har vanskar i den ordinære arbeidsmarknaden, mellom anna ved å drive teoretisk og praktisk kompetansebygging, slik at deltakarane kan møte best mogleg førebudde til eit framtidig arbeidsforhold utanfor bedrifta.	Beredt AS har til formål å skape grunnlag for arbeidsmarknadsrelatert sysselsetting. Videre skal selskapet gjennom å drive annen virksomhet – etter arbeidsmarknadsetatens retningslinjer – skape grunnlag for sysselsetting av grupper som av ulike årsaker har problemer på arbeidsmarkedet, herunder å drive teoretisk og praktisk kompetansebygging slik at deltakerne kan møte best mulig forberedt til et fremtidig arbeidsforhold utenfor bedriften. Selskapet skal gjennom kompetansebyggende tiltak også bidra til at personer som står i fare for å falle ut av arbeidslivet kan bli værende i arbeidslivet. Selskapet har ikke erverv til formål.
Hardanger AKS AS	Selskapet tilbyr arbeidsretta tiltak. Verksemda produserer varer og tenester og tilbyr personar med nedsett arbeidsevne arbeidstrening, kvalifisering eller varig tilrettelagt arbeid. Føremålet er attføring og/eller sysselsetting av yrkeshemma. Verksemda skal ikkje gje aksjonærane økonomisk utbytte. Alt overskot skal bli i verksemda og koma attføringsverksemda til gode. Ved avvikling skal formuen nyttast i samsvar med føremålet.	Hardanger AKS er ei kompetanseverksemd der arbeidsinkludering og opplæring er den primære målsettinga. Verksemda skal bidra til å auke opplevinga av eiga livskvalitet for alle tilsette og skape eit inkluderande miljø for læring og kvalifisering gjennom målretta- og metodisk rettleiing, deltaking og opplæring innan produksjon av varer og tenester. Verksemda skal styrke den enkelte si moglegheit i det ordinære arbeidslivet, og skapa varige arbeidsplassar for dei som ikkje kan gjera seg nytte av ordinære arbeidstilbod.
In Via AS	Selskapet sitt føremål er å skape meirverdi for menneske og samfunn. In Via AS skal skape positive endringar til beste for alle partar og vere ein lærings- og kompetansepartnar.	Selskapet sitt formål er å skape meirverdi for menneske og samfunn. In Via skal skape positive endringar til beste for alle partar og vere ein lærings- og kompetansepartnar.
Origod AS	Selskapet har som føremål å drive kurs og opplæringsverksemd, samt arbeidsinkluderingstenester og det som naturleg høyrer med til slik verksemd. Overskotet i selskapet skal bli verande i	Føremålet med selskapet er å drive kurs og opplæringsverksemd, samt arbeidsinkluderingstenester, og det som naturleg høyrer med til slik verksemd.

	verksemda og disponerast til føremål som styrkjer den. Selskapet skal ikkje gje eigarane utbytte. Selskapet er ei arbeids- og inkluderingsverksemd, med NAV som største og viktigaste kunde. Selskapet tilbyr også kurs og tenester.	
Kveik AS	Med ein inkluderande og open kultur skal selskapet skape grunnlag for attføring av arbeidstakarar, og dessutan etablere berekraftige tiltaksplassar, slik at samfunnsbevisste aktørar, pårørande og samfunn ser verdien av selskapet sitt arbeid.	Med ein inkluderande og open kultur skal me skapa grunnlag for arbeid og inkludering av arbeidstakarar, og dessutan etablere berekraftige tiltaksplassar, slik at alle samfunnsbevisste aktørar i arbeidslivet, pårørande og samfunn ser verdien i vårt arbeid.
Sogneprodukt AS	Gjennom arbeidsretta tiltak skapar selskapet grunnlag for rekruttering til ordinært arbeidsliv. Selskapet er «ei bru til arbeidslivet» for dei som treng hjelp til å skaffe seg arbeid eller utdanning. Verksemda gir tilbod om varig tilrettelagt arbeid. Tenester, produksjon og handel eller anna næringsverksemd kan vere ein del av prosessen.	Gjennom arbeidsretta tiltak skaper selskapet grunnlag for rekruttering til ordinært arbeidsliv. Selskapet er «ei bru til arbeidslivet» for dei som treng hjelp til å få seg arbeid eller utdanning. Verksemda gir tilbod om varig tilrettelagt arbeid. Tenester, produksjon og handel eller anna næringsverksemd er ein del av prosessen.
Opero Holding AS	Selskapet skal via eigarskap i dotterselskapa Opero AS og Ås Barnehage AS utvikle og levere tenester for å fremja arbeidsdeltaking i det ordinære arbeidslivet, uavhengig av kva utfordringer ulike deltakarar har. Selskapet skal jobbe for å styrke dotterselskapa sin posisjon innanfor dei tenesteytande felte. Selskapet skal yte drifts- og servicefunksjonar overfor dotterselskapa. Selskapet har ikkje økonomisk vinning som føremål, og skal ikkje dele ut utbytte. Eit eventuelt overskot skal verte verande i verksemda og kome føremålet til gode.	Selskapet skal via eigarskap i dotterselskapa Opero AS og Ås Barnehage AS utvikla og leverer tenester som har fokus på å fremja arbeidsdeltaking i det ordinære arbeidslivet, uavhengig av kva utfordringer ulike deltakarar har. Selskapet skal søka for å styrka sine og dotterselskapa sin posisjon innanfor dei tenesteytande felte der det er naturleg med tanke på kompetanse og kapasitet, og som vil utvikla verksemda sin generelle styrke og føremål. Selskapet skal yte drifts- og servicefunksjonar i høve til dotterselskapa Opero AS og Ås barnehage AS. Selskapet har ikkje økonomiske føremål, og det skal ikkje delast ut utbytte. Eventuelt overskot skal vera i verksemda og komma føremålet til gode.
Gløde AS	Gløde sitt føremål er arbeidsinkludering, kompetanseformidling og verksemd i samband med dette. Gjennom arbeid og tenester har selskapet målsetjing om å styrke den enkelte sin moglegheit til sjølv å oppnå måla sine. Målgruppa er personar som kan ha behov for avklaring, arbeidstrening, opplæring og hjelp til å komme ut i ordinært arbeid, eller personar som treng varig tilrettelagt arbeid.	Gløde AS sitt formål er arbeidsinkludering, kompetanseformidling og verksemd i samband med dette. Vår målsetjing er gjennom arbeid og tenester å styrke den enkelte sin moglegheit til sjølv å nå måla sine. Vår målgruppe er personar som treng: Varig tilrettelagt arbeid, arbeidstrening, avklaring, opplæring og hjelp til å komme ut i ordinært arbeid.

I intervju med dagleg leiarar og styreleiarar i arbeidsmarknadsbedriftene svarer over halvparten at dei ikkje opplever at det er særleg tydeleg kva konkrete mål og strategiar fylkeskommunen har for sitt eigarskap i deira selskap. Til dømes viser ein av dei dagleg leiarane til at fylkeskommunen sitt mål om å inngå eigarskap i selskapet i utgangspunktet var tydeleg, men at dette målet ikkje samsvarar med selskapet si verksemd i dag.

Vidare peiker enkelte på at Vestland er ein relativt ny fylkeskommune, og at måla for eigarskapa gradvis har blitt tydlegare dei siste åra. Dei som svarer at måla og strategiane er tydelege, viser til at fylkeskommunen verkar å ha eit bevisst forhold til sine eigarskap i arbeidsmarknadsbedriftene gjennom å vere oppdatert på situasjonen i selskapa. Ikkje alle arbeidsmarknadsbedriftene opplever at dette er tilfellet.

Frå administrativt hald i fylkeskommunen blir det i intervju peika på at tydelegare mål, inkludert resultatmål, sannsynleg vil bli ein sentral del av ny eigarsstrategi for arbeidsmarknadsbedriftene.

### 4.3.3 Fylkeskommunen sine krav og føringar til arbeidsmarknadsbedriftene

#### Generelle føringar og prinsipp for eigarstyring

Fylkeskommunen stiller nokre generelle krav og føringar for alle eigarskapa sine. Desse er skildra i både eigarskapsmeldinga og i tilhøyrande følgjebrev sendt til selskapa, og omfattar mellom anna krav om vedtekter, inkludert med tydelege mål og strategiar for verksemda; prosedyrar for utpeiking av styrerepresentantar; samt forventningar til eigardialog. I tillegg forventar fylkeskommunen at selskapa utarbeider retningslinjer for samfunnsansvar knytt til klima og miljø, menneskerettar, arbeidstakarrettar og antikorupsjon, og driv i samsvar med desse.

Fylkeskommunen viser i eigarskapsmeldinga til at den forventar at selskapa, inkludert selskapa sine styrer, etterlever «følg eller forklar»-prinsippet, som inneber at eventuelle avvik frå fylkeskommunen sine forventningar og føringar skal forklarast.<sup>6</sup>

Etterleving av «følg eller forklar»-prinsippet krev at generalforsamlinga i selskapa vedtek at føringar og krav frå fylkeskommunen skal etterlevast, og at styra følgjer opp vedtaket, t.d. gjennom å instruere dagleg leiar. I intervju med daglege leiarar og styreleiarar i arbeidsmarknadsbedriftene kjem det fram at alle selskapa har motteke eller på annan måte gjort seg kjend med eigarskapsmeldinga, men at det varierer om og i kva grad dei er medvitne krava fylkeskommunen stiller til selskapa.

Tabell 5 viser oversikt over om selskapa opplyser at meldinga har blitt handsama i generalforsamling og/eller styret, og om dagleg leiar og/eller styreleiar er kjend med føringane og prinsippa i eigarskapsmeldinga:

Tabell 5: Oversikt over eigarskapsmeldinga

Selskap	Er eigarskapsmeldinga handsama i generalforsamling?	Er eigarskapsmeldinga handsama i styret?	Kjend med føringar og prinsipp i eigarskapsmeldinga?
Beredt AS	Nei	Ja	Ja
Hardanger AKS AS	Nei	Nei	Dagleg leiar: Ja Styreleiar: Nei
In Via AS	Nei	Nei	Ja
Origod AS	Nei	Nei	Dagleg leiar: Ja Styreleiar: Nei
Kveik AS	Nei	Nei	Nei
Sogneprodukt AS	Nei	Ja	Ja
Opero Holding AS	Nei	Nei	Dagleg leiar: Ja Styreleiar: Nei
Gløde AS	Nei	Ja	Ja

Som tabellen viser opplyser halvparten av selskapa er styret (inkludert styreleiar) ikkje er gjort kjend med innhaldet i meldinga. Tilsvarande svarer fire av åtte styreleiarar at dei ikkje er inngåande kjend med fylkeskommunen sine prinsipp og føringar for eigarstyring. Ikkje i nokon av selskapa har eigarskapsmeldinga blitt handsama i generalforsamlinga.

Arbeidsmarknadsbedriftene opplyser gjennomgåande at dei ikkje har fått føringar eller retningslinjer om å etterleve fylkeskommunen sine prinsipp og føringar for eigarstyring. I følgjebrevet sendt til selskapa saman med eigarskapsmeldinga blir selskapa oppmoda om å sette seg inn i desse momenta. I nokre av intervjua blir det peika på at sjølv om føringane frå fylkeskommunen oppfattast som tilstrekkelege med tanke på eigardel og andre reguleringar arbeidsmarknadsbedriftene er underlagt, hadde det vore føremålstenleg om fylkeskommunen var tydelegare når det gjeld sine forventningar og føringar knytt til eigarskapa.

#### Krav til arbeidsmarknadsbedriftene

Vestland fylkeskommune stiller ikkje konkrete krav eller føringar for arbeidsmarknadsbedriftene når det gjeld til dømes mål, drift, inntening, rapportering eller liknande. Dette blir stadfesta i intervju med både fylkeskommunen og arbeidsmarknadsbedriftene.

Fylkeskommunen forklarar dette med at arbeidsmarknadsbedriftene er svært ulike når det gjeld t.d. føremål, storleik, eigarsamansetting og i kva næring dei driv, og at standardiserte mål difor kan virke mot sin hensikt. Vidare viser fleire i arbeidsmarknadsbedriftene til at dei høyrer til ei særskilt verksemdgruppe som er omfattande sertifisert, regulert og kontrollert av krav og føringar frå NAV og myndighetene, og at ytterlegare føringar frå fylkeskommunen som går på drift og verksemd ikkje nødvendigvis er relevant eller føremålstenleg.

<sup>6</sup> Fylkeskommunen kontrollerer ikkje systematisk om krava og føringane blir følgt opp, men opplyser at dei i samband med eigarskapsmeldingsarbeidet gjennomgår informasjon frå selskapa, og rapporterer på selskapa sitt arbeid i samband med samfunnsansvar og etikk. I samband med verifiseringa av rapporten blir det opplyst at fylkeskommunen i nokre tilfelle har etterspurd t.d. etiske retningslinjer på generalforsamlingar, men at dette førebels ikkje skjer konsekvent.

#### 4.4 Vurdering

Undersøkinga viser at fylkeskommunen stiller overordna krav og føringar for alle selskapa dei har eigarskap i, både knytt til overordna styring av selskapa (vedtekter, mål, strategi, styreval, osv.), og knytt til meir spesifikke område, som samfunnsansvar, miljø, og etikk. Undersøkinga viser vidare at arbeidsmarknadsbedriftene generelt ikkje er medvitne krava fylkeskommunen som eigar stiller til selskapa den har eigarskap i. Revisjonen merkar seg i den samanheng at ingen av selskapa rapportere å ha handsama eigarskapsmeldinga der føringar og krav går fram i generalforsamlinga, og at meldinga har blitt handsama i styret i berre i halvparten av dei. Revisjonen meiner arbeidsmarknadsbedriftene må gjerast kjende med desse prinsippa og føringane gjennom etablerte styringslinjer for selskapa. Det er den enkelte generalforsamling som må vedta at desse prinsippa og føringane gjeld for selskapet. Styret skal så sjå til at selskapet følgjer opp vedtaket, t.d. gjennom å instruere dagleg leiar.

Vidare viser undersøkinga at fylkeskommunen på revisjonstidspunktet ikkje hadde nokon eigarsstrategi for sin eigarskap i arbeidsmarknadsbedriftene, og at fylkeskommunen heller ikkje stiller konkrete krav eller føringar som spesifikt gjeld arbeidsmarknadsbedriftene. Samtidig etterlyser fleire av arbeidsmarknadsbedriftene tydelegare forventingar og føringar frå fylkeskommunen som eigar. Revisjonen merkar seg i den forbindelse at fylkeskommunen har ein eigarskapsstrategi for arbeidsmarknadsbedriftene under utarbeiding, og at utkastet til slik eigarskapsstrategi inneheld forslag til både mål og krav til arbeidsmarknadsbedriftene. Både sett i samanheng med at arbeidsmarknadsbedriftene etterlyser slike krav og føringar, og sett i samanheng med behovet for avklaringar knytt til fylkeskommunen sine føremål og intensjonar med eigarskapen i desse bedriftene (også drøfta i kapittel 3), meiner revisjonen det er viktig at eigarskapsstrategien blir utarbeidd, og at det i samband med handsaminga av denne blir gjort tilstrekkeleg grundige vurderingar av fylkeskommunen sine føremål og intensjonar med desse eigarskapa.

# 5 Eigarstyring

## 5.1 Problemstilling

I dette kapittelet vil vi svare på følgjande problemstilling:

*I kva grad er det etablert ei eigarstyring av selskapa i samsvar med krav i aksjelova?*

## 5.2 Kontrollkriterier

Gjennom generalforsamlinga representerer aksjeeigarane den øvste mynda i selskapet (jf. aksjelova § 5-1). Kapittel 5 i aksjelova inneheld ei rekkje føresegner som omhandlar generalforsamlinga; mellom anna er det i § 5-2 n r. 2 stilt krav om at fullmektig som deltek på generalforsamlinga skal ha skriftleg fullmakt, mens § 5-5 nr. 1 seier at ordinær generalforsamling skal avviklast seks månader etter utgangen av kvart rekneskapsår, § 5-5 nr. 2 seier at ordinær generalforsamling skal behandle og avgjere årsrekneskap og eventuell årsberetning og andre saker som etter lova eller vedtektene høyrer til under generalforsamlinga, og § 5-5 nr. 3 seier at årsrekneskap og eventuell årsberetning og revisjonsberetning skal sendast til alle aksjeeigarar minst ei veke før generalforsamlinga. Vidare går det i § 5-16 andre ledd mellom anna fram at generalforsamlinga sine avgjersler skal gå fram av protokollen.

Avhengig av selskapet sitt føremål, tilrår KS at det som ein hovudregel at fylkestinget oppnemner sentrale folkevalde som selskapet sine eigarrepresentantar i eigarorganet.

Sjå vedlegg 2 for utfyllande kontrollkriterium.

## 5.3 Datagrunnlag

### 5.3.1 Generalforsamling

Fylkeskommunen har som del av eigarskapsmeldinga vedtatt nokre rammar for korleis den skal utøve eigarstyring. Her går det mellom anna fram at fylkeskommunen sin eigarutøving skjer i eigarorganet, som i tilfelle for arbeidsmarknadsbedriftene er på generalforsamlingane, då alle arbeidsmarknadsbedriftene er aksjeselskap.

Generalforsamlinga er det formelle eigarorganet og øvste mynde i eit aksjeselskap. Det er aksjeeigarane som utgjer generalforsamlinga, og det er gjennom generalforsamlinga eigarane har høve til å påverke styringa av eit selskap. Det er lovfesta at ordinær generalforsamling skal avviklast kvart år. Sju av arbeidsmarknadsbedriftene som fylkeskommunen har eigarskap i har vedtektsfesta frist for avvikling av generalforsamling og frist for utsending av sakspapir til generalforsamlingar. Den siste arbeidsmarknadsbedrifta, Origod AS, har ikkje dette, men viser til aksjelova sine bestemmingar.

Tabell 6 viser oversikt over generalforsamlingar avvikla i arbeidsmarknadsbedriftene i 2020 og 2021. Tabellen inneheld i tillegg kommentarar knytt til mellom anna deltaking, eventuelle vedtektsendringar/vesentlege vedtak og anna relevant informasjon.

Tabell 6: Generalforsamlingar i arbeidsmarknadsbedriftene i 2020-2021

Selskap	GF 2020	GF 2021
Beredt AS	<p><b>Dato:</b> 23.06.2020 (digitalt)</p> <p><b>Innkalling/protokoll:</b> Ja/Ja</p> <p><b>Deltaking:</b> VLFK, fung. styreleiar, dagleg leiar, styremedlem</p> <p><b>Vedtak/kommentarar:</b> Årsrekneskap og årsmelding, justering av styrehonorar, styreval</p>	<p><b>Dato:</b> 28.06.2021 (digitalt)</p> <p><b>Innkalling/protokoll:</b> Revisjonsberetning sendt same dag som generalforsamlinga/Ja</p> <p><b>Deltaking:</b> VLFK, styreleiar, dagleg leiar</p> <p><b>Vedtak/kommentarar:</b> Årsrekneskap og årsmelding, styreval</p>
Hardanger AKS AS	<p><b>Dato:</b> 19.05.2020</p> <p><b>Innkalling/protokoll:</b> Ja/Ja</p> <p><b>Deltaking:</b> Kvam herad, VLFK, Samnanger kommune, NFU (totalt 100 %), styreleiar, dagleg leiar</p>	<p><b>Dato:</b> 03.07.2020 (digitalt)</p> <p><b>Innkalling/protokoll:</b> Ja/Ja</p> <p><b>Deltaking:</b> Kvam herad, VLFK, Samnanger kommune, NFU (totalt 100 %), styreleiar, dagleg leiar</p>
		<p><b>Dato:</b> 14.04.2021 (digitalt)</p> <p><b>Innkalling/protokoll:</b> Ja/Ja</p> <p><b>Deltaking:</b> Kvam herad, VLFK, Samnanger kommune, NFU (totalt 100 %), styreleiar, dagleg leiar</p>



	<b>Vedtak/kommentarar:</b> Årsrekneskap og årsmelding, styreval	<b>Vedtak/kommentarar:</b> Ekstraordinær generalforsamling, nye vedtekter.	<b>Vedtak/kommentarar:</b> Årsrekneskap og årsmelding, NFU overførte sine aksjar vederlagsfritt til dei andre eigarane.
In Via AS	<b>Dato:</b> 15.06.2020 (digitalt) <b>Innkalling/protokoll:</b> Ja/Ja <b>Deltaking:</b> VLFK, alle kommunale eigarar (totalt 7 kommunar), Sparebanken S&F (totalt 100 %), styreleiar, dagleg leiar, styremedlem <b>Vedtak/kommentarar:</b> Årsrekneskap og årsmelding, styreval	<b>Dato:</b> 28.06.2021 (digitalt) <b>Innkalling/protokoll:</b> Ja/Ja <b>Deltaking:</b> VLFK, alle kommunale eigarar (totalt 7 kommunar), Sparebanken S&F (totalt 100 %), styreleiar, dagleg leiar, styremedlem <b>Vedtak/kommentarar:</b> årsrapport og årsrekneskap, styrehonorar, styreval, val av revisor og godtgjersle revisor'.	
Origod AS	<b>Dato:</b> Forenkla ordinær generalforsamling, grunna covid-19. Frist 14.04.2020. <b>Innkalling/protokoll:</b> Ja/Ja <b>Deltaking:</b> VLFK, Kinn kommune, Sunnfjord kommune (totalt 69,97 %) <b>Vedtak/kommentarar:</b> Årsrekneskap og årsmelding, styreval og styrehonorar, fusjon av Origod AS og Sunnfjord Drift AS	<b>Dato:</b> 27.04.2021 (digitalt) <b>Innkalling/protokoll:</b> Ja/Ja <b>Deltaking:</b> VLFK, Kinn kommune, Sunnfjord kommune, småaksjonærar (totalt 87,9 %), adm. dir., styreleiar, styremedlemmar <b>Vedtak/kommentarar:</b> Årsrekneskap og årsmelding, styreval, styrehonorar	
Kveik AS	<b>Dato:</b> 17.06.2020 <b>Innkalling/protokoll:</b> Ja/Ja <b>Deltaking:</b> Voss herad, VLFK, småaksjonærar, dagleg leiar, styreleiar <b>Vedtak/kommentarar:</b> Årsrekneskap og årsmelding, styreval	<b>Dato:</b> 14.06.2021 <b>Innkalling/protokoll:</b> Ja/Ja <b>Deltaking:</b> Voss herad, VLFK, småaksjonærar, dagleg leiar, styreleiar, tilsettrepresentant <b>Vedtak/kommentarar:</b> Årsrekneskap og årsmelding, justering av styrehonorar, styreval	
Sogneprodukt AS	<b>Dato:</b> 27.05.2020 (opphavleg 15.05.2020) <b>Innkalling/protokoll:</b> Ja/Ja <b>Deltaking:</b> VLFK, Vik og Sogndal kommune, småaksjonærar (totalt 80,4 %), dagleg leiar, styreleiar, styremedlemmar <b>Vedtak/kommentarar:</b> Årsrekneskap og årsmelding, styreval	<b>Dato:</b> 14.04.2021 <b>Innkalling/protokoll:</b> Ja/Ja <b>Deltaking:</b> LFK, Vik og Sogndal kommune, småaksjonærar (totalt 80,4 %), dagleg leiar, styreleiar, styremedlemmar <b>Vedtak/kommentarar:</b> Årsrekneskap og årsmelding, styreval, fastsetjing av styrehonorar	
Opero Holding AS	<b>Dato:</b> 10.06.2020 <b>Innkalling/protokoll:</b> Ja/Ja <b>Deltaking:</b> Stord, Bømlo, Kvinnherad, Sveio, Fitjar og Tysnes kommune, VLFK (totalt 92,59 %), styreleiar, dagleg leiar, styremedlem <b>Vedtak/kommentarar:</b> Årsrekneskap og årsmelding, styreval, fastsetjing av styrehonorar	<b>Dato:</b> 10.06.2020 <b>Innkalling/protokoll:</b> Ja/Ja <b>Deltaking:</b> Stord, Bømlo, Kvinnherad, Sveio, Tysnes og Fitjar kommune, VLFK (totalt 92,59 %), styreleiar, dagleg leiar, styremedlem <b>Vedtak/kommentarar:</b> Ekstraordinær generalforsamling, omorganisering, etableringa av Opero Holding AS, vedtektsendringar	<b>Dato:</b> 05.05.2021 <b>Innkalling/protokoll:</b> Ja/Ja <b>Deltaking:</b> Bømlo, Kvinnherad, Sveio og Fitjar kommune (totalt 44,62 %), styreleiar, dagleg leiar, styremedlem <b>Vedtak/kommentarar:</b> VLFK detlok Årsrekneskap og årsmelding, styreval, stadfesting av styrehonorar
Gløde AS	<b>Dato:</b> 18.06.2020 <b>Innkalling/protokoll:</b> Ja/Ja <b>Deltaking:</b> Alver kommune, VLFK, div. småaksjonærar (totalt 83,34 %), styreleiar, dagleg leiar	<b>Dato:</b> 29.06.2021 <b>Innkalling/protokoll:</b> Ja/Ja <b>Deltaking:</b> Alver kommune, VLFK, div. småaksjonærar (totalt 75,6 %), styreleiar, dagleg leiar	

**Vedtak/kommentarar:** Årsrekneskap og årsmelding, styreval, val av valnemnd

**Vedtak/kommentarar:** Årsrekneskap og årsmelding, dagleg leiar fekk mynde til å gjere omorganisering knytt til nye NAV-krav

Som det går fram av tabellen over har det blitt gjennomført årlege generalforsamlingar i alle arbeidsmarknadsbedriftene. Generalforsamlingane har i hovudsak blitt avvikla i samsvar med krav i regelverket og vedtekter, inkludert kva gjeld fristar og saker som skal handsamast (t.d. årsrekneskap, årsmelding, styreval, mv.). Dette gjeld både ved ordinære generalforsamlingar, ekstraordinære generalforsamlingar som i tilfelle ved Hardanger AKS AS og Opero Holding AS i 2020, samt ved forenkla generalforsamlingshandsaming som blei gjennomført i Origod AS i 2020 grunna covid-19-pandemien. Unntaket er generalforsamlinga i Beredt AS i 2021, der revisjonsberetning blei sendt same dag som generalforsamlinga.

Sett bort frå denne enkelthendinga, blir det gjennomgåande i intervju gitt uttrykk for at fylkeskommunen opplever at generalforsamlingane i arbeidsmarknadsbedriftene blir avvikla på ein ryddig måte og som føreset. Det blir peika på at generalforsamlingane er viktige arena for dialog med selskapa, og eit forum som sikrar fylkeskommunen tilstrekkeleg kontroll og oversikt over drifta og den økonomiske situasjonen i selskapa.

### Retningslinjer for eigarutøving

Eigarskapsmeldinga skildrar fylkeskommunen sine rutinar og retningslinjer for deltaking og eigarutøving i generalforsamling. Mellom anna viser retningslinjene til at eigarstyring i generalforsamlingar skal gje uttrykk for synet til fleirtalet i fylkesutvalet, og at eigarrepresentanten såleis voterer i samsvar med fylkeskommunen sine vedtekne interesser i selskapa.

For at eigarrepresentanten skal vere tilstrekkeleg skikka til å utøve oppgåva si på ein tilfredsstillande måte er det nødvendig at eigarrepresentanten kjenner til fylkeskommunen sine eigarstrategiar og føringar, samt får styringssignal og instruks frå fylkesutvalet om det er særskilte saker som skal handsamast på generalforsamlinga, som t.d. vedtektsendringar. Fylkeskommunen har oppmoda alle selskapa om å varsle om generalforsamling i god tid, inkludert å melde frå om møtedato og eventuelle viktige saker. I følgjebrevet utsendt saman med eigarskapsmeldinga skriv fylkeskommunen mellom anna:

Vestland fylkeskommune vil vere ein aktiv eigar. For at dei valde eigarrepresentantane skal få høve til å delta på selskapet sine generalforsamlingar, er det avgjerande at selskapet varslar møtedato i god tid, helst tre månader i førevegen. Ekstraordinære møte varslast om så snart som råd. ...

Dersom selskapet planlegg vedtektsendringar og liknande, eller andre viktige saker, skal fylkeskommunen varslast om dette minst to månader i førevegen, eller om dette ikkje er mogleg, så snart som råd. Dette for at fylkeskommunen sitt eigarorgan, fylkesutvalet, skal få høve til å ta stilling til saka før møtet.

Selskapa har i tillegg fått føringar om å sende informasjonen til både fylkeskommunen sitt postmottak og til eigarrepresentanten, samt forsøke å ikkje legge generalforsamlingane til same dag som planlagde fylkestings- og fylkesutvalsmøte.

Fylkeskommunen har ikkje utarbeidd ei uttømmande liste over kva saker som blir rekna som viktige eller vesentlege. I intervju blir det vist til at dette vil vere basert på ei skjønsmessig vurdering i kvart enkelt tilfelle. Både fylkeskommunen og arbeidsmarknadsbedriftene gir i intervju uttrykk for at selskapa verkar å ha god forståing for kva saker som eventuelt krev politisk handsaming, samt at fylkeskommunen klarer å plukke opp indikasjonar på slike saker gjennom anna motteken informasjon. Fire av arbeidsmarknadsbedriftene opplyser at dei i løpet av dei siste åra har meldt frå til fylkeskommunen om vesentlege saker som t.d. omorganisering, vedtektsendringar, kapitalutviding og fusjon. For dei resterande fire selskapa blir det opplyst at dette ikkje har vore relevant.

I intervju med fylkeskommunen blir det vidare peika på at det er ei generell utfordring at selskapa, inkludert arbeidsmarknadsbedriftene, melder frå om møtetidspunkt og/eller sakliste for generalforsamling for kort tid i forvegen. Fylkeskommunen viser til at dette skapar utfordringar for deira eigarutøving, i den forstand at dei ikkje får tilstrekkeleg tid til å handsame saker politisk, finne eigna og tilgjengeleg eigarrepresentant, eller førebu eigarrepresentanten. Likevel opplever fylkeskommunen ei forbetring på dette området det siste året, noko mellom anna fylkesordføraren erfarer skuldast auka forståing i selskapa for fylkeskommunen sine rutinar og retningslinjer for eigarutøving.

### Rapportering frå generalforsamling

Fylkeskommunen har etablert rutine for at eigarrepresentantane etter ordinær generalforsamling skal utarbeide ein skriftleg rapport til fylkesutvalet. Hensikta med rapporteringa er mellom anna å informere eigarorganet om eventuelle viktige diskusjonar eller vedtak fatta på generalforsamlingane, samt plukke opp dersom det blir orientert om saker som ikkje protokollførast (t.d. framtidsutsikter o.l.). I tillegg tener informasjonen frå rapportane som grunnlag for verksemdoversikta i eigarskapsmeldinga del II.

Administrasjonen har utarbeidd ein mal for denne rapporteringa, som mellom anna skal omfatte hovudtrekka i årsrekneskapen og årsrapporten, samt eventuelle andre viktige saker. Politisk leiing uttrykker i intervju at dei opplever at malen og rapporteringsprosedyrane fungerer bra, sjølv om dei er usikre i kva grad rutinane blir følgd opp av alle som er eigarrepresentantar. Revisjonen har fått tilsendt rapportane frå generalforsamlingar i arbeidsmarknadsbedrifter i 2020 og 2021. Det føreligg ikkje rapportar frå alle generalforsamlingane. Fylkeskommunen opplyser i samband med verifiseringa av rapporten at fylkesordføraren, av omsyn til arbeidsmengda elles, har avtale om å rapportere frå generalforsamlingane direkte til administrasjonen per e-post eller telefon.

#### 5.3.2 Eigarrepresentant

I Reglement for fylkesutvalet<sup>7</sup> har fylkestinget peika ut fylkesordføraren og fylkesvaraordføraren som faste eigarrepresentantar for Vestland fylkeskommune. Vidare går det fram av reglementet at «fylkesordføraren har likevel mynde til å gi andre fullmakt til å representere fylkeskommunen i generalforsamlingar/årsmøte» dersom ingen av dei faste eigarrepresentantane har høve til å stille.

I intervju blir det vist til at fylkeskommunen i hovudsak ønsker politisk representasjon på generalforsamlingar. Dette er for tydeleggjere ovanfor selskapa at eigarskapet er politisk. Delegeringsrekkefølga er difor at ein av hovudutvalsleiarane stiller på generalforsamling dersom ingen av dei to faste eigarrepresentantane har høve. Eventuelt vil ein annan folkevald bli peika ut. Om ingen politiske representantar har moglegheit til å stille på ei generalforsamling, blir ansvaret delegert til ein i administrasjonen med eigna kompetanse og innsikt.

Revisjonen får opplyst at det er i hovudsak juridisk seniorrådgjevar og fylkesordføraren sin rådgjevar som handterer oppgåva med å finne fram til eigna eigarrepresentantar dersom fylkesordføraren og fylkesvaraordføraren ikkje kan delta. I tillegg syter seniorrådgjevaren for at representantane som skal stille på generalforsamlingar har tilstrekkeleg kunnskap og kompetanse om mellom anna selskapet og eigarstrategi, for å sikre god eigarstyring. Dette skjer gjennom dialog og innføring før generalforsamlingane om t.d. voteringsprinsipp, styringsinstruksar og eventuelle faresignal eller utfordringar i den aktuelle bransjen generelt og det aktuelle selskapet spesielt.

I intervju blir det vidare vist til at fylkeskommunen har eit mål om kontinuitet når det gjeld representasjon i generalforsamlingar, og dei loggførar difor deltaking slik at dei kan ta omsyn til kven som har deltatt tidlegare i påfølgjande generalforsamlingar. Politisk leiing uttrykker i intervju at administrasjonen i fylkeskommunen har etablert gode rutinar og prosedyrar knytt til deltaking i generalforsamlingar, og at desse sikrar tilstrekkeleg og kvalifisert representasjon.

Likevel blir det i intervju med både folkevalde og administrasjonen peika på at det er risikoar knytt til ansvarsdelegering i samband med generalforsamlingane, særleg med tanke på at den som stiller ikkje har tilstrekkeleg kunnskap og forståing for innhaldet i eigarskapsmeldinga, eventuell eigarstrategi, selskapet, eventuelle instruksar o.l. Dette er spesielt ei utfordring når representanten ikkje har hatt tilstrekkeleg tid og høve til å forberede seg, eller når representanten ikkje har tidlegare kjennskap til bransjen og/eller selskapet. Som ei mogleg løysing på denne utfordringa blir det i intervju nemnt at ein kan fordele eigarrepresentantansvaret på fleire faste personar. Dette vil sikre både kontinuiteten og kompetansen i eigarrepresentasjonen.<sup>8</sup>

Tabell 7 viser ei oversikt over fylkeskommunen sin representasjon på generalforsamlingar i arbeidsmarknadsbedriftene i 2020 og 2021:

<sup>7</sup> I Reglement for folkevalde organ og delegering.

<sup>8</sup> I intervju blir det vist til at dei i gamle Sogn og Fjordane fylkeskommune hadde ei slik løysing.

Tabell 7: Eigarrepresentant

Selskap	2020	2021
Beredt AS	Signe Rauboti <sup>9</sup> med fullmakt	Fylkesvaraordfører Natalia Golis
Hardanger AKS AS	Fylkesvaraordfører Natalia Golis (ordinær GF) Signe Rauboti med fullmakt (ekstraordinær GF)	Fylkesvaraordfører Natalia Golis
In Via AS	Signe Rauboti med fullmakt	Tor André Ljosland <sup>10</sup> med fullmakt
Origod AS	Fylkesordfører Jon Askeland	Sigrid Brattabø Handegard <sup>11</sup> med fullmakt
Kveik AS	Bjørn Lyngedal <sup>12</sup> med fullmakt	Tor André Ljosland med fullmakt
Sogneprodukt AS	Fylkesvaraordfører Natalia Golis	Fylkesvaraordfører Natalia Golis
Opero Holding AS	Benthe Bondhus med fullmakt	VLFK var ikkje representert
Gløde AS	Kristina Vakt skjold Hamre <sup>13</sup> med fullmakt	Svein Hågård <sup>14</sup> med fullmakt

Som det går fram av tabellen over har det variert på tvers av både selskap og år kven som har stilt frå fylkeskommunen på generalforsamlingar i arbeidsmarknadsbedriftene dei siste to åra. Tabellen viser òg at eigarrepresentantansvaret har vore fordelt på totalt åtte ulike personar gjennom 2020 og 2021.

Når det gjeld kompetanse, innsikt og kunnskap, blir det i intervju med arbeidsmarknadsbedriftene gjennomgåande vist til at representantane frå fylkeskommunen oppfattast å vere tilstrekkeleg skikka til å ivareta sitt ansvar og rolle som eigarrepresentant på ein tilfredsstillande måte. Mellom anna viser fleire til at representantane verkar å ha god kjennskap til dei utfordringane selskapa står ovanfor når det gjeld t.d. krav om organisering frå NAV. I tillegg blir fylkeskommunen i intervju med selskapsleiingane gjennomgåande skildra som ein aktiv og godt informert eigar.

Fylkeskommunen har gjennomført opplæring av folkevalde i eigarrolla og rutinar for fylkeskommunal eigaroppfølging. Eit kurs blei gjennomført som eit webinar i juni 2020, og omhandla både eigarstyring og selskapsleiing. Eigarskap var òg tema på fylkeskommunen sin politikardag vinteren 2021, der det mellom anna blei gjennomgått fylkeskommunen sine eigarskap, korleis forvalte og utøve godt eigarskap, samt styret sitt ansvar og den einskilde styremedlemen si rolle. På politikardagen heldt dagleg leiar i Beredt AS i tillegg eit innlegg om selskapet sine forventningar til fylkeskommunen som eigar. Frå administrativt hald blir det gitt uttrykk for at opplæringa til fylkestinget i eigarskapsforvaltning og -styring oppfattast som tilstrekkeleg.

#### 5.4 Vurdering

Undersøkinga viser at det har blitt gjennomført generalforsamlingar i arbeidsmarknadsbedriftene som Vestland fylkeskommune har eigarskap i, og at generalforsamlingane i hovudsak har blitt gjennomført i samsvar med krav i aksjelova. Unntaket er generalforsamlinga til Beredt AS i 2021, der revisjonsberetninga blei ettersendt same dag som generalforsamlinga fann stad. Dette er i strid med aksjelova § 5-5 nr. 3, som seier at revisjonsberetninga skal sendast til kvar aksjeeigar seinast ei veke før generalforsamlinga.

Vidare kjem det fram i undersøkinga at eit av selskapa (Origod AS) ikkje har vedtektsfesta frist for generalforsamling eller frist for utsending av sakspapir til generalforsamlinga, men berre viser til aksjelova sine bestemmingar generelt. Dette er ikkje i samsvar med KS si tilråding nr. 8, som seier at «[b]estemmelser om innkallingsfrist bør tas inn i vedtektene, slik at det tas hensyn til kommunens eller fylkeskommunens behov for å ha tid til å behandle aktuelle saker». Revisjonen meiner fylkeskommunen bør vurdere å stille krav til selskapa om å vedtektsfeste frist for avvikling av generalforsamling og frist for utsending av sakspapir til generalforsamlinga, jf. KS si tilråding. Fylkeskommunen kan i den samanheng òg vurdere kva som er tilstrekkeleg frist for utsending av sakspapir sett opp mot behovet for å handsame vesentlege saker politisk før generalforsamlingane finn stad.

Vidare kjem det fram i undersøkinga at det er fylkesordføraren og fylkesvaraordføraren som formelt og i utgangspunktet er fylkeskommunen sine eigarrepresentantar. Dette er i samsvar med KS si tilråding nr. 7, om at

<sup>9</sup> Seniorrådgjevar, seksjon for juridiske tenester

<sup>10</sup> Leiar hovudutvalet for næring

<sup>11</sup> Fylkestingsrepresentant

<sup>12</sup> Fylkesdirektør for opplæring

<sup>13</sup> Medlem i hovudutval for opplæring og kompetanse

<sup>14</sup> Seksjonssjef juridiske tenester

sentrale folkevalde blir utpeikt som fylkeskommunen sin representant i eigarorgan. Undersøkinga viser at det har vore mange andre som har deltatt i generalforsamlingane til arbeidsmarknadsbedriftene som fylkeskommunen sin eigarrepresentant dei siste åra, og at dette ikkje berre har vore sentrale folkevalde, men også administrativt tilsette. Revisjonen vil i den samanheng peike på at det er mange generalforsamlingar som skal gjennomførast på kort tid og fordelt på få eigarrepresentantar, noko som gjer at det ofte vil vere behov for å delegere eigarrepresentantrolla til andre. Dette gjev risiko for manglande kontinuitet i eigarrepresentasjonen.

## 6 Rapportering og eigardialog

### 6.1 Problemstilling

I dette kapitlet vil vi svare på følgjande problemstilling:

*I kva grad har fylkeskommunen etablert rutinar for å sikre at fylkeskommunen blir tilstrekkeleg informert om drifta og utviklinga i selskapa?*

### 6.2 Kontrollkriterier

I KS sine tilrådingar for god eigarstyring står det: «KS anbefaler at det jevnlig gjennomføres eiermøter for å bidra til god kunnskap om og dialog med selskapet.» Slike eigarmøte er:

ikke lovregulert og er en uformell arena der det ikkje skal treffes vedtak, men hvor både eieren og selskapet kan ha gjensidig informasjonsutveksling, forventningsavklaringer og drøfte generell utvikling og rammevilkår for virksomheten.

I tillegg tilrårer KS at fylkestinget årleg bør få ein rapport om tilstanden (økonomi, spesielle forhold osv.) for selskapa den har eigardelar i.

Sjå vedlegg 2 for utfyllande kontrollkriterium.

### 6.3 Datagrunnlag

#### 6.3.1 Rapportering

Fylkeskommunen nyttar i hovudsak dokument som t.d. årsrekneskap, årsmeldingar, informasjon tilknytt generalforsamlingane og annan offentleg informasjon for å få oversikt over mellom anna drift og utvikling i dei ulike selskapa. Dette går fram i eigarskapsmeldinga og blir stadfesta i intervju. I tillegg viser eigarskapsmeldinga til at fylkeskommunen forventar at selskapa rapporterer om ikkje-finansielle tema som klima- og miljøpåverknad og samfunnsansvar. Arbeidsmarknadsbedriftene rapporterer i praksis ikkje til fylkeskommunen på slike ikkje-finansielle tema.

Fylkeskommunen har ikkje etablert særskilte krav eller rutinar for rapportering frå arbeidsmarknadsbedriftene. Revisjonen får opplyst at arbeidsmarknadsbedriftene rapporterer i tråd med rapporteringspliktene i rekneskapslova, som seier at selskapa årleg skal utarbeide årsrekneskap og årsmelding.

Revisjonen får vidare opplyst at dersom den felles eigarstrategien for arbeidsmarknadsbedriftene omtala i kapittel 4 blir lik allereie vedtekne eigarstrategiar for andre selskap, vil det bli stilt meir konkrete krav til rapportering. Strategiutkastet inneheld ikkje informasjon eller indikasjonar på kva eventuelt desse krava vil vere.

I intervju med politisk leiing går det fram at dei folkevalde stort sett oppfattar at fylkeskommunen har etablert gode rutinar og system for å innhente nødvendig informasjon om arbeidsmarknadsbedriftene. Tilsvarende svarer dei fleste dagleg leiarane og styreleiarane i arbeidsmarknadsbedriftene at dei opplever at fylkeskommunen er tilstrekkeleg informert om drifta og utviklinga i selskapet, særleg sett i samanheng med fylkeskommunen sin eigardel samt selskapa sine forventingar til fylkeskommunen som eigar. Samtidig er det nokre av dei daglege leiarane som uttrykker usikkerheit knytt til i kva grad fylkeskommunen har tilstrekkeleg forståing og innsikt i situasjonen arbeidsmarknadsbedriftene no står ovanfor, med nye krav til organisering frå NAV.<sup>15</sup>

#### 6.3.2 Dialog

Generalforsamlinga er den primære arenaen for eigardialog mellom fylkeskommunen og selskapa, inkludert arbeidsmarknadsbedriftene. I tillegg får revisjonen i intervju opplyst at fylkeskommunen ved behov kommuniserer med arbeidsmarknadsbedriftene ved dagleg leiar og styreleiar per e-post. Dette skjer t.d. i samband med informasjonsinnhenting knytt til generalforsamlinga eller eigarskapsmeldinga. Fylkeskommunen presiserer i

<sup>15</sup> NAV har nyleg varsla auka kontroll med arbeidsmarknadsbedriftene knytt til regelverket for godkjenning av arbeidsmarknadstiltak i førehandsgodkjente tiltaksbedrifter som driv med AFT og VTA. Dette kjem som eit resultat av ein rapport frå Riksrevisjonen publisert i november 2020 som konkluderte med at NAV ikkje har god nok kontroll for å sikre at økonomiske verdiar opptent gjennom tilskot til arbeidsmarknadstiltaka i tilstrekkeleg grad kjem attføringsarbeidet og tiltaksdeltakarane til gode. Lovkrava fastsett at arbeidsmarknadsbedriftene som hovudregel må organiserast som aksjeselskap med kommunal/fylkeskommunal aksjemajoritet; at VTA/AFT er selskapet si primære verksemd; at overskot blir i selskapet; at det blir ført separate rekneskap for kvart arbeidsmarknadstiltak; samt at verksemda ikkje direkte eller indirekte kontrollerer anna forretningsverksemd. Som ein konsekvens av dette er det nødvendig for mange arbeidsmarknadsbedrifter å omorganisere seg, for å sørge for at dei oppfyller krava frå NAV.

eigarskapsmeldinga at slik informasjonsinnhenting og dialog er greitt, under føresetnad om at det ikkje førar til forskjellsbehandling av eigarane. I intervju med den fylkeskommunale administrasjonen blir det peika på at fylkeskommunen utover dette har ikkje har formelle system, rutinar eller retningslinjer for dialog med arbeidsmarknadsbedriftene. Det blir understreka at selskapa blir oppfordra til å ta kontakt dersom dei opplever utfordringar.

I eigarskapsmeldinga har Vestland fylkeskommune vedteke at:

Fylkeskommunen oppmodar selskap vi er aksjonærar i til å fastsette retningslinjer for kontakt selskapet har med aksjeeigarar utanfor generalforsamlinga, i samsvar med anbefalingane til NUES.<sup>16</sup> Dersom eit styre har vedteke egne retningslinjer for slik kommunikasjon, vil fylkeskommunen som eigar ta omsyn til desse ved utøving av eigarrolla. Fylkeskommunen kan også sjølv fastsette retningslinjer for dette, t.d. i samband med utarbeiding av eigarstrategi for enkelte selskap.

Verken arbeidsmarknadsbedriftene eller fylkeskommunen har utarbeidd slike retningslinjer for kontakt og dialog utanfor generalforsamlinga.

Frå politisk hald blir det i intervju vist til at fylkeskommunen sin eigardialog med arbeidsmarknadsbedriftene fungerer greitt. Særleg fylkesvaraordføraren er tydeleg på at ho opplever at fylkeskommunen og eigarrepresentantane har lukkast med å etablere god kontakt og gode relasjonar med både selskapa og styra i arbeidsmarknadsbedriftene, og viser mellom anna til at det er lav terskel for begge parter å ta kontakt.

I intervju med dei dagleg leiarane og styreleiarane i arbeidsmarknadsbedriftene blir det gitt uttrykk for meir delte meininger om fylkeskommunen sin eigardialog med arbeidsmarknadsbedriftene. Om lag halvparten av selskapa svarer at dei opplever dialogen med fylkeskommunen som tilstrekkeleg, særleg sett opp mot kva ein kan forvente av ein fylkeskommunal eigar. Blant desse blir det mellom anna peika på at dialogen og kontakten mellom arbeidsmarknadsbedriftene og fylkeskommunen har vore aukande, og at det er lav terskel for å kontakte fylkeskommunen ved behov.

Den andre halvparten av styreleiarane og dei daglege leiarane opplever at eigardialogen ikkje eller berre delvis er tilstrekkeleg. Dei som svarer dette etterlyser særleg meir kontakt og dialog med fylkeskommunen om mellom anna korleis samarbeide og nytte seg av kvarandre sin kompetanse og ressursar.<sup>17</sup> Det blir gjennomgåande i intervju vist til at eigardialogen i hovudsak er avgrensa til det som skjer på og i samband med generalforsamlinga, og at eventuell ytterlegare kommunikasjon avhenger av initiativ frå selskapa.

### 6.3.3 Eigarmøte

Fylkeskommunen har ikkje etablert rutinar eller føringar for å gjennomføre eigarmøte med arbeidsmarknadsbedriftene. I eigarskapsmeldinga går det under avsnittet om folkevalde som eigarrepresentant fram at det i «tillegg til ordinære møte i eigarorganet, kan eigarorganet gjennomføre meir uformelle eigarmøte. På slike eigarmøte kan det ikkje gjerast vedtak.»

I eigarskapsmeldinga går det elles fram om eigarmøte at:

Fylkeskommunen kan ... innanfor selskapslovgjevinga, ha møte/kontakt med selskapet si leiing og styre som ein del av eigaroppfølginga. I desse møta kan fylkeskommunen, som andre aksjeeigarar, ta opp forhold som selskapa bør vurdere i tilknytning til si verksemd og utvikling. Kontakten kan dreie seg om problemstillingar knytt til samfunnsansvar, forventa utbyte, konkrete krav om tiltak for å betre lønsemd, sosiale tilhøve, kompetanse, konkurranse, kapitalbehov og selskapet sine egne moglegheiter for å hente kapital, m.m. Her vil utgangspunktet naturleg vere måla til eigarane med eigarskapen og forventningar til selskapet. Eigar må vidare kunne følgje opp om leiinga i selskapet handlar i tråd med deira interesser. Eigar kan krevje at selskapet rapporterer på forhold som er tekne opp med selskapet og om korleis selskapet vert styrt.

Frå dokumentasjon og intervju går det fram at eigarmøte blir gjennomført i særskilte tilfelle, dersom det er behov for å innhente informasjon, drøfte saker eller få ei statusoppdatering frå selskapet. Eigarmøte kan bli initiert både frå selskapet og fylkeskommunen som eigar, og til stades er typisk representantar frå selskapet, styret og eigarane. Frå fylkeskommunen deltar ofte både eigarrepresentanten og ein administrativt tilsett.

<sup>16</sup> <https://nues.no/eierstyring-og-selskapsledelse/>

<sup>17</sup> Fleire uttrykker også at dei ønskjer tettare samarbeid knytt til tenesteleveranser, t.d. innanfor vidaregåande opplæringstilbod. Dette er ikkje knytt til eigarskap eller eigardialog.

Det har blitt gjennomført ein form for eigarmøte i sju av dei åtte arbeidsmarknadsbedriftene dei siste åra.<sup>18</sup> Vestland fylkeskommune har deltatt i slike eigarmøte i tre av selskapa. I eit av møta valte fylkeskommunen sjølv å ikkje delta. I dei andre møta har dei ikkje vore invitert (t.d. fordi møta har vore arrangert av ein annan eigar).

I intervju med både politisk leiing, den fylkeskommunale administrasjonen og daglege leiarar og styreleiarar i arbeidsmarknadsbedriftene blir det gjennomgåande gitt uttrykk for at fylkeskommunen ikkje har tilstrekkeleg standardiserte og formelle føringar og rutinar for gjennomføring av eigarmøte med arbeidsmarknadsbedriftene. Det blir vidare vist til at dette kan føre til at fylkeskommunen ikkje får nødvendig informasjon om drifta og utviklinga i selskapa.

Fleire av dei intervjua etterlyser difor tydelegare og meir formaliserte rutinar for gjennomføring av eigarmøte mellom fylkeskommunen og arbeidsmarknadsbedriftene. I intervju blir det vist til at møta kan ha ulik karakter og formål avhengig av selskapet si storleik og eigarsamansetting. Føremålet med slike møte kan t.d. vere å leggje til rette for dialog og drøftingar mellom eigarane, og å gje uformelle oppdateringar om resultat, økonomi, framtidsutsikter o.l.<sup>19</sup>

Eigarmøte blir omtalt i utkastet til eigarstrategi for arbeidsmarknadsbedriftene (sjå avsnitt 4.3.1), der det går fram at: «i tillegg til dei rapporteringskrava som er fastsett i regelverket, ønskjer fylkeskommunen at selskapet kallar inn til eigarmøte ein gong kvart år, eventuelt ein gong annakvart år».

#### 6.4 Vurdering

Undersøkinga viser at Vestland fylkeskommune har rutinar og praksis som sikrar at fylkeskommunen blir informert om vesentlege forhold ved drift og utvikling i arbeidsmarknadsbedriftene. I hovudsak skjer dette gjennom rapportering og dialog knytt til avvikling av generalforsamlingar og i samband med utarbeidinga av fylkeskommunen si eigarskapsmelding. I tillegg blir det med ujamne mellomrom avvikla eigarmøte i nokre av selskapa.

Sjølv om det gjennomgåande blir vist til at fylkeskommunen er tilstrekkeleg informert om stoda i selskapa, merkar revisjonen seg at om lag halvparten av arbeidsmarknadsbedriftene ønskjer seg meir kontakt og dialog med fylkeskommunen. Vidare viser undersøkinga at det er brei semje om at det fylkeskommunen bør få på plass tydelegare og meir formaliserte rutinar for gjennomføring av eigarmøte. Revisjonen meiner at slike eigarmøte kan vere eit eigna tiltak for å sikre meir kontakt og dialog mellom selskapa og fylkeskommunen, og er i samsvar med KS si tilråding.

Revisjonen vil i denne samanheng peike på at likebehandlingsprinsippet i aksjelova gjer seg gjeldande også når det skal gjennomførast slike eigarmøte, noko som betyr at andre eigarar må inviterast til slike eigarmøte.

---

<sup>18</sup> Basert på informasjon frå intervju med fylkeskommunen og arbeidsmarknadsbedriftene.

<sup>19</sup> Fylkesvaraordføraren peiker på at det ikkje alltid ei fullverdig og tilfredsstillande løysning å gjennomføre eigarmøte i tilknytning til generalforsamling, fordi tida dedikert til eigarmøte ofte då blir knapp og ikkje tilstrekkeleg avgrensa frå generalforsamlinga.



# 7 Eigaroppfølging

## 7.1 Problemstilling

I dette kapittelet vil vi svare på følgjande problemstilling:

*I kva grad har fylkeskommunen følggt opp selskapa i samsvar med egne rutinar for eigarstyring og føringar som er gitt til selskapa?*

## 7.2 Kontrollkriterier

Gjennom generalforsamlinga representerer aksjeeigarane den øvste mynda i selskapet (jf. aksjelova § 5-1). I Vestland fylkeskommune si eigarskapsmelding, er det vedteke at fylkeskommunen si eigarutøving skal på generalforsamlinga.

Vidare har fylkeskommunen i eigarskapsmeldinga vedteke nokre generelle krav og føringar for selskapa den har eigarskap i. Desse inkluderer krav om tydelege mål og strategiar for verksemda; prosedyrar for utpeiking av styrerepresentantar; og forventningar til eigardialog. I tillegg forventar fylkeskommunen at selskapa utarbeider retningslinjer for samfunnsansvar knytt til klima og miljø, menneskerettar, arbeidstakarrettar og antikorrupsjon, og driv i samsvar med desse.

Sjå vedlegg 2 for utfyllande kontrollkriterium.

## 7.3 Datagrunnlag

Vestland fylkeskommune har i eigarskapsmeldinga vedteke nokre generelle retningslinjer for eigarstyring, som mellom anna seier at eigarstyringa skal skje gjennom eigarorganet. I eigarskapsmeldinga går det òg fram at fylkeskommunen kan fastsette retningslinjer for eigaroppfølging eller ha kontakt med selskapet og/eller styret utover generalforsamlinga ved behov. Slike retningslinjer er ikkje utarbeidd for arbeidsmarknadsbedriftene.

I praksis gjennomfører Vestland fylkeskommune si eigarstyring av arbeidsmarknadsbedriftene gjennom generalforsamlingane. I tillegg har fylkeskommunen delteke på nokre eigarmøte i nokre av arbeidsmarknadsbedriftene dei siste åra.

Fylkeskommunen har vidare etablert nokre generelle føringar for alle eigarskapa sine (skildra i eigarskapsmeldinga og i tilhøyrande følgjebrev sendt til selskapa).<sup>20</sup> Fylkeskommunen har ikkje utarbeidd egne rutinar eller retningslinjer for eigarstyring og eigaroppfølging av arbeidsmarknadsbedriftene, og stiller heller ikkje særskilte føringar eller krav ovanfor desse selskapa.

Fylkeskommunen legg «følg eller forklar»-prinsippet til grunn for si eigaroppfølging. Dette inneber at fylkeskommunen forventar at styra og selskapa sjølv følgjer opp føringane, og meldar frå og forklarar korleis verksemda avviker frå føringane. Som drøfta i kapittel 4, har ingen av generalforsamlingane handsama eigarskapsmeldinga, og det varierer om og i kva grad arbeidsmarknadsbedriftene er medvitne krava og føringane som fylkeskommunen stiller gjennom eigarskapsmeldinga. Vestland fylkeskommune kontrollerer ikkje systematisk om krava og føringane blir følggt opp, men opplyser at dei i samband med eigarskapsmeldingsarbeidet gjennomgår informasjon frå selskapa, og rapporterer på selskapa sitt arbeid i samband med samfunnsansvar og etikk.<sup>21</sup>

I eigarskapsmeldinga går det fram at fylkeskommunen lar det vere selskapa sitt ansvar å ta kontakt med fylkeskommunen dersom dei opplever utfordringar knytt til t.d. økonomi eller handlingsplikt. Slik kontakt har blitt initiert frå både Hardanger AKS AS og Beredt AS, ved at selskapa sende brev til fylkeskommunen der det blei orientert om utfordringar og krevjande situasjonar.

Både frå politisk og administrativt hald blir det peika på at arbeidsmarknadsbedriftene er ei særskilt gruppe selskap med eit unikt samfunnsoppdrag, særeigne utfordringar og behov, og har ei spesiell rolle for mange menneske og lokalsamfunn, og at det difor er særleg relevant for fylkeskommunen å vere merksam på og følgje opp desse selskapa. I intervju med politisk leiing blir det generelt vist til at eigaroppfølginga fungerer bra og som føreset, sjølv

<sup>20</sup> Føringane er overordna og generelle, og omfattar mellom anna krav om vedtekter, om tydelege mål og strategiar for verksemda, prosedyrar for utpeiking av styrerepresentantar, og at selskapa utarbeider retningslinjer for samfunnsansvar knytt til klima og miljø, menneskerettar, arbeidstakarrettar og antikorrupsjon.

<sup>21</sup> I samband med verifiseringa av rapporten blir det opplyst at fylkeskommunen i nokre tilfelle har etterspurd t.d. etiske retningslinjer på generalforsamlingar, men at dette førebels ikkje skjer konsekvent.

om det òg blir vist til at det hadde vore ein føremon om fylkeskommunen i større grad hadde vore jamleg på besøk hjå selskapa.

I intervju med dei dagleg leiarane og styreleiarane i arbeidsmarknadsbedriftene blir det gjennomgåande gitt uttrykk for at dei opplever fylkeskommunen si eigaroppfølging som tilstrekkeleg. Som omtala i kapittel 5, vurderer arbeidsmarknadsbedriftene fylkeskommunen generelt som ein aktiv, tydeleg og informert eigar, som er tilgjengeleg og bevisst sitt eigarskap av desse selskapa. I tillegg er det fleire som peiker på at fylkeskommunen si eigaroppfølging gradvis har blitt betre sidan fylkessamanslåinga.

Likevel er det nokre av arbeidsmarknadsbedriftene som etterlyser meir kontakt og dialog med fylkeskommunen, inkludert formaliserte rutinar for gjennomføring av eigarmøte (sjå avsnitt 6.3.2). Dei aktuelle styreleiarane og dagleg leiarane peiker på at det ville vore føremålstenleg med meir samarbeid mellom partane, t.d. når det gjeld å tilby vidaregåande opplæring til personar som fell frå i skulen, eller på andre måte utnytte ressursane og kompetanse selskapa og fylkeskommunen har til det beste for tiltaksmottakarane.

Fylkesadministrasjonen har utarbeidd eit utkast til eigarstrategi for arbeidsmarknadsbedriftene (omtalt i kapittel 4). Utkastet inneheld mellom anna forslag til rutinar for eigarstyring, samt til føringar for selskapa. I utkastet går t.d. fylkeskommunen sitt krav til forsvarleg, økonomisk og effektiv drift i arbeidsmarknadsbedriftene, samt forventningar til at styret etterlever føringar og tilrådingar for styrearbeid (nærare omtalt i avsnitt 8.3.4).

I strategiutkastet går det òg fram under fylkeskommunen sitt føremål med å eige arbeidsmarknadsbedrifter at fylkeskommunen, i tillegg til å vere eigar, ønsker å ha kontraktsrelasjon med fleire av arbeidsmarknadsbedriftene. Dette er mellom anna for å oppfylle fylkeskommunen si rolle som opplæringsansvarleg for vidaregåande opplæring i fylket. Utkastet peiker på at fylkeskommunen kan påverke det heilskaplege fylkeskommunale behovet og tilbodet om opplæring gjennom eigarskap av arbeidsmarknadsbedrifter, mellom anna ved å påverke bedriftene si utvikling. Dersom eigarstrategien for arbeidsmarknadsbedriftene blir vedteken slik forslaget ligg føre, opplyser fylkeskommunen at både føringane og føremålet vil bli følgt opp systematisk.

#### 7.4 Vurdering

Undersøkinga viser at Vestland fylkeskommune har overordna rutinar for eigarstyring, og at fylkeskommunen gjennom deltaking på generalforsamlingane følgjer opp arbeidsmarknadsbedriftene i samsvar med desse rutineane. Undersøkinga viser vidare at eigaroppfølginga frå politisk hald blir vurdert å vere ikkje fullt ut tilfredsstillande. Sjølv om arbeidsmarknadsbedriftene gjennomgåande rapporterer at oppfølginga blir opplevd å vere tilstrekkeleg, er det òg fleire av dei som ønskjer seg tettare samarbeid med fylkeskommunen. Som allereie nemnt i kapittel 6, meiner revisjonen fylkeskommunen bør etablere tydelegare og meir formaliserte rutinar for gjennomføring av eigarmøte, då slike eigarmøte kan vere eit eigna tiltak for å sikre meir kontakt og dialog mellom selskapa og fylkeskommunen.

Fylkeskommunen har vidare føringar og forventningar til selskapa, men kontrollerer ikkje systematisk om desse blir følgt av selskapa. Undersøkinga viser elles at det varierer i kva grad arbeidsmarknadsbedriftene sjølve er medvitne kva forventningar fylkeskommunen har til selskapa. Revisjonen meiner arbeidsmarknadsbedriftene må gjerast kjende med desse prinsippa og føringane gjennom etablerte styringslinjer for selskapa. Det er den enkelte generalforsamling som må vedta at desse prinsippa og føringane gjeld for selskapet. Styret skal så sjå til at selskapet følgjer opp vedtaket, t.d. gjennom å instruere dagleg leiar. Fylkeskommunen bør òg vurdere å etablere rutinar for å kontrollere at krav og føringar blir følgt opp.

# 8 Styra

## 8.1 Problemstilling

I dette kapittelet vil vi svare på følgjande problemstilling:

*I kva grad har fylkeskommunen sikra god samansetning og opplæring av styra i selskapa?*

## 8.2 Kontrollkriterier

Aksjelova kapittel 6 regulerer selskapsleiinga i aksjeselskap. § 6-1 i aksjelova fastsett at alle aksjeselskap skal ha eit styre, og at dette skal ha minst eitt medlem. Aksjelova § 6-3 inneheld reglane for val avstyremedlemmar. Her går det mellom anna fram at styremedlemmane blir valde av generalforsamlinga, som også avgjer om det skal veljast varamedlemmar. Aksjelova § 6-6 seier at styremedlemmer tenestegjer i to år, og tenestetida kan i vedtektene settast kortare eller lenger, også på ubestemt tid (jf. § 6-6 første ledd).

For selskap der fylkeskommunar og kommunar eig minst 2/3 av aksjane, skal begge kjønn vere representert i styret. Dette er heimla i kommunelova § 21-1, jf. aksjelova § 20-6, som òg stiller opp konkrete krav til kjønnsrepresentasjon i styret av ulik storleik. Reglane for kjønnsbalanse gjeld både styremedlemmar og varamedlemmar.

KS peikar på at fylkeskommunen som eigar har eit ansvar for å sørge for at styret i selskapa samla sett har den kompetansen som trengs. KS tilrår at styret bør ha kompetanse innan økonomi, organisasjon, marknaden selskapet opererer i, fagleg innsikt, og interesse for selskapets formål. KS understrekar at styreverv er personlege, som betyr at styremedlemmar berre representerer seg sjølve og at dei skal ivareta selskapet sine interesser til det beste for alle eigarane.

Forvaltninga av selskapet høyrer til under styret (jf. § 6-12). Dette betyr mellom anna at styret skal syte for at organiseringa av verksemda er forsvarleg, at styret skal fastsette planar og budsjett for verksemda, og at styret kan fastsette retningslinjer for verksemda. Vidare betyr det at styret skal halde seg orientert om selskapet si økonomiske stilling, og at styret pliktar å sjå til at verksemda i selskapet, rekneskapen og formueforvaltninga er gjenstand for betryggjande kontroll (internkontroll). KS tilrår at styret regulerer eget arbeid gjennom å utarbeide og vedta ein eigen styreinstruks.

Styret har også eit tilsynsansvar, jf. aksjelova § 6-13. Med dette meinast at styret skal føre tilsyn med den daglege leiinga i selskapet og i selskapet sin øvre verksemd. Styret kan òg med heimel i § 6-13 nr. 2 fastsette instruks for dagleg leiar.

Sjå vedlegg 2 for utfyllande kontrollkriterium.

## 8.3 Datagrunnlag

### 8.3.1 Val av styrerepresentantar

**Fylkeskommunen sine prosedyrar og krav for utpeiking til verv**

Vestland fylkeskommunen har prosedyrar, retningslinjer og krav for utpeiking og val av representantar til styrande organ i selskap fylkeskommunen har eigarskap i. Mellom anna er det fastsett at det er fylkestinget som gjer vedtak om å nominere personar til verv, basert på innstilling frå fylkeskommunen si eiga valnemnd.<sup>22</sup> Vidare har fylkesutvalet likevel delegert mynde til å velje eller nominere kandidatar til ulike organ, dersom avgjerda ikkje kan vente til fylkestinget er samla.

Ved oppnemningssaker førebur fylkesdirektøren ved seksjon for juridiske tenester i tillegg saksframlegg med informasjon om t.d. krav om kjønnsbalanse og eventuelle andre krav som går fram av vedtektene i det aktuelle selskapet. Fylkeskommunen sine nomineringar blir fremma til selskapa for val i eigarorganet, enten direkte til generalforsamlinga eller til valnemnda i selskapa som har etablert dette.

I eigarskapsmeldinga blir det peika på at fylkeskommunen som eigar har eit særskilt ansvar for å syte for at:

---

<sup>22</sup> Valnemnda består av 15 medlemmar som reflekterer styrkeforholdet i fylkestinget, og alle partia er representert i valnemnda.

dei fylkeskommunen peikar ut til å sitje i dei ulike styra har kompetanse til å styre selskapet i samsvar med selskapet si verksemd, strategi og handlingsplan. På denne måten medverkar fylkeskommunen til at styret som kollegium har god nok breidde og relevant kompetanse for selskapet.

Dette fordrar mellom anna at selskapa, og eventuelt selskapa sine egne valkomitear, informerer fylkeskommunen i god tid om valet, slik at fylkeskommunen har tilstrekkeleg tid til å førebu og vedta nomineringar. I tillegg opplyser fylkesvaraordføraren – som dessutan òg er leiar av fylkeskommunen si valnemnd – at fylkeskommunen si valnemnd i den grad det er mogleg kontaktar selskapa for å kartlegge kompetansebehovet i forkant av styreval.

Det er eit mål for fylkeskommunen at nominerings- og valprosessen er transparent, noko som mellom anna inneber å grunngje både innstillingar og nomineringar skriftleg i fylkestinget og i generalforsamlingar. Revisjonen får opplyst at når nomineringar blir fremma til generalforsamlingane, er det utan dokumentert vurdering av kompetanse, erfaring, eignaheit o.l., noko særleg politisk leiing påpeiker er uheldig med tanke på å ivareta fylkeskommunen sitt ansvar som eigar.

Vidare blir det i intervju med politisk leiing gitt uttrykk for at fylkeskommunen sine prosedyrar og ansvarsfordeling knytt til oppnemning av styrerepresentantar ikkje er tilstrekkeleg tydeleg. Mellom anna blir det vist til at det ikkje er avklart korleis ansvar, rollar, oppgåver og makt er fordelt mellom fylkeskommunen, politikarane og selskapa, t.d. når det gjeld kva makt selskapa sine valnemnder har til å gå bort frå fylkeskommunen si nominering.

#### Valkomité og valprosedyre i arbeidsmarknadsbedriftene

Fylkeskommunen har ikkje pålagt arbeidsmarknadsbedriftene å etablere egne valkomitear, men viser i eigarskapsmeldinga til at dette generelt er ei føremålstenleg ordning med omsyn til å sikre tilstrekkeleg kompetanse og erfaring i styra. Eigarskapsmeldinga tilrår at selskap som har ordning med valkomité å vedtektsfeste dette.

I intervju med arbeidsmarknadsbedriftene kjem det fram at alle selskapa nyttar seg av valkomité, men at ikkje alle har dette vedtektsfesta. Informasjon knytt til dette er samla i tabell 8:

Tabell 8: Valkomité i arbeidsmarknadsbedriftene

Selskap	Valkomité	Vedtektsfesta valkomité	Informasjon om valkomité	VLFK del av valkomité? <sup>23</sup>
Beredt AS	Ja	Nei	Selskapet er heileigd av VLFK, og fylkeskommunen si eiga valnemnd fungerer som valnemnd for selskapet.	Valnemnda
Hardanger AKS AS	Ja	Nei	Representantar frå VLFK, Kvam herad og Samnanger kommune.	Per Jarle Valvatne (A)
In Via AS	Ja	Nei	Ordførarane i Gloppen, Stryn og Stad kommune	Nei
Origod AS	Ja	Nei	Ordførarane i Sunnfjord kommune og Kinn kommune.	Nei
Kveik AS	Ja	Ja	Ordførar i Voss kommune og representant frå VLFK.	Nei <sup>24</sup>
Sogneprodukt AS	Ja	Ja	Ordførarar frå Vik (leiar), Balestrand, Årdal og Sogndal.	Nei
Opero Holding AS	Ja	Nei	Ordførarar i Bømlo kommune og Stord kommune, samt representant frå VLFK.	Svein Halleraker (H)
Gløde AS	Ja	Ja	Vedtektene: Valnemnd på tre til fem medlemmer vald for tre år. Eitt til to medlemmer står på val kvart år. Består m.a. av ordførar i Alver kommune.	Nei

Som det går fram av tabellen er Vestland fylkeskommune representert i valkomitéen i fire av dei åtte arbeidsmarknadsbedriftene, inkludert i Beredt AS der fylkeskommunen si eiga valnemnd fungerer som selskapet si valnemnd. Når det gjeld valkomitéen til Kveik AS får revisjonen i intervju opplyst at fylkeskommunen blei ein del av denne ved generalforsamlinga i 2021, etter ønske frå fylkeskommunen.

<sup>23</sup> Kandidatar utpeika av Vestland fylkeskommune per august 2021, jamfør fylkeskommunen sitt valregister:

<https://www.vestlandfylke.no/globalassets/politikk/valregister-per-august-2021.pdf>

<sup>24</sup> Fylkeskommunen har nominert ein person til valkomiteen til Kveik AS (Linda Monsen Merkesdal [A]), men ho er førebels ikkje formelt valt av generalforsamlinga. Administrasjonen har tidlegare vore i kontakt med selskapet om dette. På generalforsamlinga i år blei selskapet oppmoda om å vedtektsfeste valnemnda si samansetjing, og fylkeskommunen fekk, jf. eigarrepresentanten sin rapport, beskjed om å nominere ein kandidat.

I sitt arbeid med å føreslå kandidatar til styret oppmodar fylkeskommunen selskapa sine valkomitéar å ha kontakt med ulike interessantar slik som aksjonærene, styremedlemmane og dagleg leiar. I tillegg ønsker fylkeskommunen at valkomitéane sine kandidatinnstillingar blir grunngjeve ved formelt valt i generalforsamling, inkludert informasjon om kompetanse, kapasitet, eignaheit og uavhengigheit.

I intervju med arbeidsmarknadsbedriftene opplyser fleire av både styreleiarane og dei dagleg leiarane at dei i forkant av styreval har dialog med valkomitéen for å dele sine erfaringar og vurderingar knytt til kompetansebehovet i styret. I tillegg viser nokre til at styret si eigenevaluering av arbeid og kompetanse blir lagt til grunn for valkomitéen sitt arbeid (for meir om eigenevaluering, sjå avsnitt 8.3.2), medan det i andre selskap er slik at valkomitéen tar kontakt med eigarane for å kartlegge om dei har kandidatar dei ønsker å nominere.

### 8.3.2 Styresamansetting

I fylkeskommunen si eigarskapsmeldinga er det understreka at styreverv er frivillig og personleg, og at styremedlemmane er «personleg ansvarlege for å ivareta selskapet sine interesser til beste for alle eigarane». Vidare går det fram at «styret er ansvarleg for at selskapet vert forvalta lojalt i samsvar med føremålet med selskapet. Styret skal altså sørge for at selskapet realiserer målet som eigarane hadde ved etableringa av selskapet.»

Som nemnt er det òg understreka i eigarskapsmeldinga at fylkeskommunen som eigar har eit ansvar for å sikre at kompetanse og eignaheit blir vektlagt når styrer skal veljast.

I eigarskapsmeldinga oppmodar fylkeskommunen vidare alle styremedlemmane, og særleg folkevalde, til å registrere seg i KS sitt styrevervregister, for å best mogleg halde oversyn over dei folkevalde sine ulike roller samt potensielle habilitetskonfliktar. Fylkeskommunen har teikna styreforsikring for styremedlemmar i selskap der fylkeskommune eig minst 50 % av aksjane.

Oversikt over relevante aspekt ved styra i arbeidsmarknadsbedriftene er samanfatta i tabell 9, med informasjon om samansettinga av styra, inkludert informasjon om kven Vestland fylkeskommune eventuelt har peika ut, styra si eigenvurdering av styret si eignaheit og kompetanse, om det er kjønnsbalanse i styret, og om styremedlemmane er registrert i KS sitt styrevervregister går frem:<sup>25</sup>

Tabell 9: Styresamansetting i arbeidsmarknadsbedriftene

Selskap	Styresamansetting	Kjønnsbalanse	Styrevervregisteret	Eigenvurdering av eignaheit og kompetanse
Beredt AS	3 medlemmar + 2 ikkje-numeriske varaar	Ja	Nei, med unntak av eit varamedlem	Tilstreккеleg
Hardanger AKS AS	5 medlemmar, inkludert tilsettrepresentant og Kine Bratli Dale utpeika av VLFK + 2 ikkje-numeriske varaar (éin for tilsettrep.)	Ja	Ja, med unntak av styreleiar	Tilstreккеleg – men manglar kjennskap til bransjen
In Via AS	5 medlemmar, inkludert tilsettrepresentant + 3 ikkje-numeriske varaar (éin for tilsettrep.)	Ja	Nei, med unntak av eit varamedlem	Tilstreккеleg
Origod AS	5 medlemmar + 2 ikkje-numeriske varaar	Ja	Delvis, 5/7 (ikkje to medlemmar)	Tilstreккеleg – men svekka etter sist styreval
Kveik AS	5 medlemmar, inkludert tilsettrepresentant + 1 vara	Ja	Ja	Tilstreккеleg
Sogneprodukt AS	5 medlemmar, inkludert Beate Bondevik Lie utpeika av VLFK + 3 numeriske varaar	Ja	Nei, utanom 1 medlem og 2 varaar	Tilstreккеleg
Opero Holding AS	6 medlemmar, inkludert tilsettrepresentant + 4 numerisk varaar (éin for tilsettrep.)	Ja	Nei, utanom leiar og 2 varaar	Tilstreккеleg
Gløde AS	8 medlemmar, inkludert 2 tilsettrep. og Kristina Vakt skjold Hamre utpeika av VLFK + 4 numeriske varaar (to for tilsettrep.)	Ja	Delvis, 3/8 (inkludert leiar)	Tilstreккеleg

<sup>25</sup> Informasjon om kjønnsbalanse og styrevervregister er henta frå selskapa sine generalforsamlingsprotokollar og KS sitt styrevervregister digitalt, medan resten av informasjonen stammar frå intervju med arbeidsmarknadsbedriftene.

Av tabellen går det fram at det varierer kor mange medlemmar det er i dei ulike styra, og om vararepresentantane er numeriske. Det går òg fram at Vestland fylkeskommune har peika ut representantar i tre av styra.

Vidare går det fram at alle styra oppfyller kravet om kjønnsbalanse. Berre i eitt styre er alle medlemmane registrert i KS sitt styrevervregister; i dei resterande selskapa er det stor variasjon med omsyn til slik registrering.

Når det gjeld kompetanse og eignaheit blir det gjennomgåande i intervju med både politisk leiing, den fylkeskommunale administrasjonen og daglege leiarar og styreleiarar i arbeidsmarknadsbedriftene gitt uttrykk for at styra i arbeidsmarknadsbedriftene har tilstrekkeleg og komplementær kompetanse innan fagfelt godt tilpassa selskapa sine verksemdar, mål og strategiar. I nokre av intervjua blir det peika på at politisk tilhøyrsløse og personlege kjennskap framleis kan spele ei rolle ved styreval, men dei daglege leiarane og styreleiarane opplever generelt at kompetanse, erfaring, eigenskapar og eignaheit veg tyngst. Frå administrativt hald blir det vist til at styremedlemmane ofte verkar å ha ei særskilt interesse for føremålet til arbeidsmarknadsbedriftene, medan enkelte styreleiarar opplyser at andre moment som t.d. geografisk tilhøyrsløse òg kan bli vektlagt.

### 8.3.3 Opplæring av styrerepresentantar

Revisjonen har gjennom intervju med arbeidsmarknadsbedriftene kartlagt i kva grad det er gjennomført opplæring av styremedlemmane i selskapa, og deira eigenvurdering av behovet for (meir) opplæring. Informasjonen er presentert i tabell 10:

Tabell 10: Styreopplæring i arbeidsmarknadsbedriftene

Selskap	Opplæring	Ev. eigenvurdering av behov for opplæring
Beredt AS	Ja	
Hardanger AKS AS	Nei	Ikkje vesentleg behov
In Via AS	Nei	Behov og relevant med meir opplæring, men ikkje kritisk nødvendig
Origod AS	Nei	
Kveik AS	Delvis: strategisamling samt at nokre har deltatt på seminar om styresamarbeid	
Sogneprodukt AS	Ja	Nyttig med meir opplæring, men ikkje vesentleg behov.
Opero Holding AS	Delvis: alle har fått tilbod, og mange har deltatt. Alle får òg innføring i selskapet ved oppstart.	Tenleg med meir opplæring. Føreligg plan for opplæring av nye styremedlemmar.
Gløde AS	Ja	Føreligg plan for ytterlegare opplæring.

Som det går fram av tabellen varierer det om det er gjennomført opplæring av styremedlemmane i arbeidsmarknadsbedriftene, og fleire peiker på at ytterlegare opplæring uansett vil vere tenleg. I nokre av intervjua blir det i tillegg kommentert at det ville vore interessant og nyttig med eit felles styrekurs arrangert av Vestland fylkeskommune, som òg kan fungere som ein arena for erfaring- og kompetanseutveksling.

Styremedlemmar som òg er fylkestingsrepresentantar har gjennom fylkeskommunen si folkevaldopplæring fått kurs i både eigarrolla, rutinar for fylkeskommunal eigaroppfølging, og selskapsleiing. Først, i juni 2020, då det blei gjennomført eit webinar for fylkestinget som omhandla både eigarstyring og selskapsleiing. Og deretter på fylkeskommunen sin politikardag vinteren 2021, der mellom anna eigarrolla og korleis forvalte og utøve godt eigarskap, samt styret sitt ansvar og den einskilde styremedlemmen si rolle blei tematisert. Frå administrativt hald blir det gitt uttrykk for at opplæringa til fylkestinget i eigarskapsforvaltning og -styring oppfattast som tilstrekkeleg.

Når det gjeld opplæring av styremedlemmar særskilt, går det både av eigarskapsmeldinga og intervju med den fylkeskommunale administrasjonen fram at: «fylkestinget si oppfatning er at kvart enkelt selskap har sjølvstendig ansvar for opplæring av sine styremedlemmar i rettslege rammer for selskapet og kunnskap om selskapets føremål, verksemd, vedtekter, organisasjon og historie». I eigarskapsmeldinga er fylkesutvalet gitt høve til be om opplæring i styrearbeid for medlemene i fylkestinget, mellom anna for å tilpasse seg praksisen der politikarar blir nominert til styreverv.

### 8.3.4 Styrearbeid

Vestland fylkeskommune har gjennom eigarskapsmeldinga utarbeidd eit sett med forventningar til styra i dei ulike selskapa den har eigardelar i, som i hovudsak går på å:

- Utarbeide retningslinjer for etikk og samfunnsansvar
- Fastsette instruks for styret og dagleg leiing, særleg med tanke på klar intern ansvars- og oppgåvefordeling
- Evaluere styret sitt arbeid og kompetanse årleg
- Sikre god internkontroll og risikostyring

I tillegg tilrår KS at styra fastset ein årleg plan, inkludert møteplan, for sitt arbeid med vekt på mål, strategi og gjennomføring.

Oversikt over i kva av desse forventningane og tilrådingane arbeidsmarknadsbedriftene oppfyller går fram i tabell 11:

Tabell 11: Oversikt over styrearbeid i arbeidsmarknadsbedriftene

Selskap	Instruks for styret	Instruks for dagleg leiar	Retningslinjer for etikk og samfunnsansvar	Plan for styrearbeid	Eigenevaluering av styrearbeid og kompetanse	Årleg gjennomgang risikoområde
Beredt AS	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei	Ja
Hardanger AKS AS	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
In Via AS	Ja	Ja, men ifølgje styreleiar ikkje tilfredsstillande	Ja	Uvisst <sup>26</sup>	Ja, (ikkje i år pga. omorganisering)	Ja
Kveik AS	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ikkje særskilt, men del av kontinuerleg styrearbeid samt sertifisering
Opero Holding AS	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Origod AS	Ja	Ja, men ikkje oppdatert etter fusjon	Ja	Ja	Ja	Nei. Har bedt dagleg leiar jamleg gjennomføre og rapportere risikovurderingar
Sogneprodukt AS	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Gløde AS	I prosess	Ja	Ja	Planlagt	Planlagt	Usikkert <sup>27</sup>

Som det går fram av tabellen oppfyller dei fleste styra i arbeidsmarknadsbedriftene fylkeskommunen sine forventningar, samt tilrådingane frå KS. Vidare kjem det fram at dei som ikkje allereie oppfyller desse forventningane i stor grad er klar over dette, og er i prosess med å få på plass dei ulike elementa.

Når det gjeld retningslinjer for etikk og samfunnsansvar, viser fleire av selskapa til at dette er noko dei er påkravd å ha som del av EQUASS- eller ISO-sertifiseringa dei som arbeidsmarknadsbedrifter må ha. Tilsvarende er det fleire av selskapa som viser til at dei av same grunn også gjennomfører årlege gjennomgangar av dei mest vesentlege risikoområda i selskapa.

#### 8.4 Vurdering

Undersøkinga viser at Vestland fylkeskommune har etablert prosedyrar, retningslinjer og krav for utpeiking og val av styremedlemmar i selskapa der fylkeskommunen har eigardelar. Revisjonen har ikkje haldepunkt for å meine at ordninga med at valnemnda innstiller til fylkestinget eller fylkesutvalet som så vedtek nominasjonar til selskapa sine valkomitéar, formelt sett ikkje er ei føremålstenleg organisering av dette arbeidet.

Vidare registrerer vi at nomineringar frå fylkeskommunen til valkomité eller generalforsamling i selskapa ikkje inneheld vurdering av kompetanse eller eignaheit. Dette meiner vi ikkje er i samsvar med fylkeskommunen sine eigne mål om openheit og transparens i nominasjonsprosessen, og vi tilrår difor at det blir satt i verk tiltak for å sikre slik openheit og transparens.

Sjølv om alle dei åtte arbeidsmarknadsbedriftene opererer med valkomité for styreval, er dette berre vedtektsfesta i tre av selskapa. Dette er ikkje i samsvar med tilråding nr. 10 frå KS, som seier at bruk av slik valkomité bør vere vedtektsfesta. Revisjonen meiner fylkeskommunen bør vurdere tiltak for å sikre at bruk av

<sup>26</sup> Dagleg leiar opplyser at det vanlegvis føreligg plan for styrearbeid men ikkje i år grunna omorganisering, medan styreleiar svarer at det ikkje blir utarbeidd plan for styrearbeid generelt.

<sup>27</sup> Det har ikkje kome fram i intervju om dette blir gjennomført eller ikkje.

valkomité blir vedtektsfesta. Vidare meiner vi det bør utarbeidast retningslinjer som regulerer valkomitéane sitt arbeid.

Revisjonen merkar seg òg at det framleis er slik at politisk tilhøyrsløse og personlege relasjonar kan spele ei rolle i styreval i arbeidsmarknadsbedriftene. Rett nok blir det gjennomgåande kommentert at dette er ei stadig minkande utfordring, men vi vil likevel nytte høvet til å vise til fylkeskommunen si eigarskapsmelding som understrekar at det avgjerande spørsmålet ved nominering og val til styreverv bør vere kompetanse og eignaheit.

Når det gjeld styresamansettinga i arbeidsmarknadsbedriftene, har alle styra kjønnsbalanse i samsvar med kommunelova § 21-1, jf. aksjelova § 20-6, og det blir i all hovudsak vist til at styra har tilstrekkeleg kompetanse og blir vurdert som eigna. Revisjonen vil samtidig trekke fram at berre eitt av selskapa har eit styre der alle medlemmane er registrert i KS sitt styrevervregister, og berre tre av selskapa opererer med numeriske vararepresentantar. Dette er ikkje i samsvar med KS sine tilrådingar. Med omsyn til KS sitt styrevervregister, vil vi peike på at dette er eit godt verktøy for å sikre openheit om folkevalde og leiarar sine rollar og verv, noko som bidreg til å redusere risikoen for mistanke om rolleblanding og auke tilliten til det offentlege. Numeriske vararepresentantar er på si side eit viktig tiltak for å sikre kontinuitet og kompetanse i styra. Revisjonen meiner fylkeskommunen bør treffe tiltak som sikrar at begge desse tilrådingane frå KS blir følgt opp av styra.

Kompetente og eigna styreser er svært viktig for å sikre god styring av selskapa, og revisjonen vil i den samanheng peike på at fylkeskommunen forventar at styra gjennomfører årleg eigenevaluering av eget styrearbeid og eigen kompetanse. Undersøkinga viser at seks av dei åtte selskapa rapporterer å gjere dette, og eitt rapporterer at dette er planlagt. Revisjonen meiner det bør treffast tiltak for å sikre at dette blir gjort i alle styra.

Undersøkinga viser vidare at fem av dei åtte selskapa har gjennomført ei eller anna form for opplæring av styremedlemmar, og vidare at ingen av styreleiarane opplever eit vesentleg eller kritisk behov for opplæring eller ytterlegare opplæring. Fylkeskommunen bør som eigar vurdere om det skal stillast krav til styra om at desse jamleg bør gjennomføre opplæring i styrearbeid.

Når det gjeld styrearbeidet til dei åtte styra sett opp mot forventningane til fylkeskommunen og til KS sine tilrådingar, viser undersøkinga at mykje er på plass; alle selskapa har instruks for dagleg leiar (sjølv om ikkje alle desse er oppdaterte eller fullt ut tilfredsstillande), og alle selskapa har retningslinjer for etikk og samfunnsansvar. Vidare viser undersøkinga at nesten alle styra rapporterer å ha utarbeidd instruks for eget arbeid, nesten alle styra rapporterer å ein plan for styrearbeid, og dei fleste styra har ein årleg gjennomgang av selskapet sine viktigaste risikoområder.

Sjølv om funna i undersøkinga på dette området i det alt vesentlege er positivt, meiner revisjonen fylkeskommunen bør treffe tiltak for å sikre at alle styra følgjer opp fylkeskommunen sine forventningar, og t.d. sikrar at instruks for dagleg leiar er oppdatert og dekkande, at det blir utarbeidd styreinstruks, etablert plan for styrearbeid, at det blir gjennomført årleg eigenevaluering av styrearbeid og -kompetanse, og at det blir gjennomført ein årleg gjennomgang av selskapa sine viktigaste risikoområder. Dette kan til dømes gjerast som ein del av den årlege innhenting av informasjon til eigarmeldinga.



## 9 Konklusjon og tilrådingar

Denne eigarskapskontrollen har undersøkt om Vestland fylkeskommune har etablert ei eigaroppfølging av arbeidsmarknadsbedriftene den har eigarskap i, i samsvar med etablerte normer for eigaroppfølging, egne vedtak og rutinar.

### Eigarskapsmeldinga

Vestland fylkeskommune utarbeider årleg ei eigarskapsmelding som blir handsama i og vedtatt av fylkestinget. Alle arbeidsmarknadsbedriftene Vestland fylkeskommune har eigarskap i er omtala i eigarskapsmeldinga. Etter revisjonen si vurdering, oppfyller eigarskapsmeldinga til Vestland fylkeskommune både minimumskrava i kommunelova § 26-1, og fleire av tilrådingane får KS knytt til innhaldet i eigarskapsmeldinga.

Føremålet med fylkeskommunen sine eigarskap i arbeidsmarknadsbedriftene blir gjennomgåande vurdert som tydeleg. Likevel blir det peika på at fylkeskommunen sine konkrete intensjonar med desse eigarskapa ikkje er tilstrekkeleg avklart. Mellom anna blir det vist til at drifta i desse selskapa i liten grad er knytt til den fylkeskommunale verksemda, og det blir difor stilt spørsmål ved at fylkeskommunen har eigarskap i slike selskap. Revisjonen meiner det vil vere naturleg å drøfte føremålet med eigarskapa i samband med utarbeiding og handsaming av eigarstrategien, slik at det er tydeleg kva som er bakgrunnen for og intensjonen med eigarskapa.

### Eigarstrategiar

Vestland fylkeskommune har i eigarskapsmeldinga ein overordna eigarstrategi for sine eigarskap. I denne går det fram det generelle føremålet med eigarskapa, kriterium for etablering av eigarskap, selskapsform og -strategi, samt retningslinjer for samfunnsansvar, miljø, etikk og rettslege rammer. I eigarskapsmeldinga stiller fylkeskommunen nokre generelle føringar og krav for alle eigarskapa sine, mellom anna knytt til mål og strategiar for verksemda og prosedyrar for utpeiking av styrerepresentantar. I tillegg forventar fylkeskommunen at selskapa utarbeider retningslinjer for samfunnsansvar knytt til klima og miljø, menneskerettar, arbeidstakarrettar og antikorrupsjon, og driv verksemda i samsvar med desse. Det varierer om og i kva grad selskapa er medvitne krava fylkeskommunen stiller til dei. Ingen av selskapa rapportere å ha handsama eigarskapsmeldinga i generalforsamlinga. Det er den enkelte generalforsamling som må vedta at desse prinsippa og føringane gjeld for selskapet. Styret skal så sjå til at selskapet følgjer opp vedtaket, t.d. gjennom å instruere dagleg leiar.

Fylkeskommunen er prosess med å utarbeide ein felles eigarstrategi for arbeidsmarknadsbedriftene. Denne prosessen var på revisjonstidspunktet pågåande, med mål om ferdigstilling og vedtak i fylkesutvalet vinteren 2021-2022. Revisjonen meiner det er viktig at eigarskapsstrategien blir utarbeidd, og at det i samband med handsaminga av denne blir gjort tilstrekkeleg grundige vurderingar av fylkeskommunen sine føremål og intensjonar med eigarskapa i arbeidsmarknadsbedriftene.

### Eigarstyring

Fylkeskommunen har i eigarskapsmeldinga vedtatt nokre overordna rammar for utøving av eigarstyringa, som mellom anna knesett at fylkeskommunen sin eigarutøving skjer i eigarorganet (generalforsamlinga). Det har blitt gjennomført årlege generalforsamlingar i alle arbeidsmarknadsbedriftene. Generalforsamlingane har i hovudsak blitt avvikla i samsvar med krav i regelverket og vedtekter, inkludert kva gjeld fristar og saker som skal handsamast (t.d. årsrekneskap, årsmelding, styreval, mv.), men med nokre unntak.

Det er fylkesordføraren og fylkesvaraordføraren som formelt og i utgangspunktet er fylkeskommunen sine eigarrepresentantar i Vestland fylkeskommune. Dette er i samsvar med KS si tilråding nr. 7, om at sentrale folkevalde blir utpeikt som fylkeskommunen sin representant i eigarorgan. Det har vore fleire andre som har deltatt i generalforsamlingane til arbeidsmarknadsbedriftene som fylkeskommunen sin eigarrepresentant dei siste åra. Dette har ikkje berre vore sentrale folkevalde, men også administrativt tilsette. Det er mange generalforsamlingar som skal gjennomførast på kort tid og fordelt på få eigarrepresentantar, noko som gjer at det ofte vil vere behov for å delegere eigarrepresentantrolla til andre. Dette gjev risiko for manglande kontinuitet i eigarrepresentasjonen.

### Rapportering og eigardialog

Vestland fylkeskommune har etablert rutinar og praksis som sikrar at fylkeskommunen blir informert om vesentlege forhold ved drift og utvikling i arbeidsmarknadsbedriftene. I hovudsak skjer dette gjennom

rapportering og dialog knytt til avvikling av generalforsamlingar og i samband med utarbeidinga av fylkeskommunen si eigarskapsmelding. I tillegg blir det med ujamne mellomrom avvikla eigarmøte i nokre av selskapa.

Sjølv om det gjennomgåande blir vist til at fylkeskommunen er tilstrekkeleg informert om stoda i selskapa, ønskjer fleire av arbeidsmarknadsbedriftene seg meir kontakt og dialog med fylkeskommunen. Vidare er det brei semje om at fylkeskommunen bør få på plass tydelegare og meir formaliserte rutinar for gjennomføring av eigarmøte. Revisjonen meiner at slike eigarmøte kan vere eit eigna tiltak for å sikre meir kontakt og dialog mellom selskapa og fylkeskommunen, og vil vere i samsvar med KS si tilråding om å gjennomføre slike møte.

### Eigaroppfølging

Vestland fylkeskommune har i eigarskapsmeldinga nedfelt overordna rutinar for eigarstyring. Gjennom deltaking på generalforsamlingane følgjer fylkeskommunen opp arbeidsmarknadsbedriftene i samsvar med desse rutinane. Frå politisk hald blir det vist til at eigaroppfølginga stort sett fungerer bra. Også arbeidsmarknadsbedriftene rapporterer gjennomgåande at oppfølginga frå fylkeskommunen som eigar blir opplevd å vere tilstrekkeleg, men blant desse er òg fleire som ønskjer seg tettare samarbeid med fylkeskommunen. Eit eigna tiltak for å betre eigaroppfølginga og etablere tettare samarbeid, er at det blir gjennomført eigarmøte, og revisjonen tilrår som nemnt at fylkeskommunen etablere tydelegare og meir formaliserte rutinar for gjennomføring av slike møte.

Fylkeskommunen har vidare føringar og forventingar til selskapa, men kontrollerer ikkje systematisk om desse blir følgt av selskapa. Fylkeskommunen bør vurdere å etablere rutinar for å kontrollere at krav og føringar blir følgt opp.

### Styra

Vestland fylkeskommune har etablert prosedyrar, retningslinjer og krav for utpeiking og val av styremedlemmar i selskapa der fylkeskommunen har eigardelar. Revisjonen har ikkje haldepunkt for å meine at organisering av dette arbeidet ikkje er føremålstenleg.

Nominering av styremedlemmer frå fylkeskommunen inneheld ikkje dokumentert vurdering av kompetanse eller eignaheit. Dette er ikkje i samsvar med fylkeskommunen sine eigne mål om openheit og transparens i nominasjonsprosessen, og revisjonen tilrår difor at det blir sett i verk tiltak for å sikre slik openheit og transparens.

Alle dei åtte arbeidsmarknadsbedriftene opererer med valkomité for styreval, men dette er berre vedtektsfesta i tre av dei. Dette er ikkje i samsvar med tilråding nr. 10 frå KS, som seier at bruk av slik valkomité bør vere vedtektsfesta. Fylkeskommunen bør vurdere tiltak for å sikre at bruk av valkomité blir vedtektsfesta. Vidare bør det utarbeidast retningslinjer som regulerer valkomitéane sitt arbeid.

Når det gjeld styresamansettinga i arbeidsmarknadsbedriftene, har alle styra kjønnsbalanse i samsvar med kommunelova § 21-1, jf. aksjelova § 20-6, og det blir i all hovudsak vist til at styra har tilstrekkeleg kompetanse og blir vurdert som eigna. Revisjonen vil samtidig trekke fram at berre eitt av selskapa har eit styre der alle medlemmane er registrert i KS sitt styrevervregister, og berre tre av selskapa opererer med numeriske vararepresentantar. Dette er ikkje i samsvar med KS sine tilrådingar. Revisjonen meiner fylkeskommunen bør treffe tiltak som sikrar at begge desse tilrådingane frå KS blir følgt opp av styra.

Kompetente og eigna styrer er svær viktig for å sikre god styring av selskapa, og revisjonen vil i den samanheng peike på at fylkeskommunen forventar at styra gjennomfører årleg eigenevaluering av eget styrearbeid og eigen kompetanse. Undersøkinga viser at seks av dei åtte selskapa rapportere å gjere dette, og eitt rapporterer at dette er planlagt. Revisjonen meiner det bør treffast tiltak for å sikre at dette blir gjort i alle styra.

Fem av dei åtte selskapa har gjennomført ei eller anna form for opplæring av styremedlemmar, og ingen av styreleiarane opplever eit vesentleg eller kritisk behov for opplæring eller ytterlegare opplæring. Fylkeskommunen bør som eigar vurdere om det skal stillast krav til styra om at desse jamleg bør gjennomføre opplæring i styrearbeid.

Når det gjeld styrearbeidet til dei åtte styra sett opp mot forventningane til fylkeskommunen og til KS sine tilrådingar, er mykje på plass; alle selskapa har instruks for dagleg leiar (sjølv om ikkje alle desse er oppdaterte eller fullt ut tilfredsstillande), og alle selskapa har retningslinjer for etikk og samfunnsansvar. Vidare viser undersøkinga at nesten alle styra rapportere å ha utarbeidd instruks for eget arbeid, nesten alle styra rapportere å ein plan for styrearbeid, og dei fleste styra har ein årleg gjennomgang av selskapet sine viktigaste risikoområder. Sjølv om funna på dette området i det alt vesentlege er positivt, bør fylkeskommunen treffe tiltak for å sikre at alle styra følgjer opp fylkeskommunen sine forventningar og KS sine tilrådingar knytt til styret sitt arbeid.

## Tilrådingar

Basert på funna i undersøkinga, tilrår revisjonen at Vestland fylkeskommune:

1. Sikrar at eigarstrategien for arbeidsmarknadsbedriftene blir utarbeidd som planlagt
2. Vurderer å drøfte føremålet med eigarskapa i arbeidsmarknadsbedriftene i samband med utarbeiding og handsaming av eigarstrategien, slik at det er tydeleg kva som er bakgrunnen for og intensjonen med eigarskapa
3. Vurderer å utarbeide ei felles eigarskapsstrategi med dei andre eigarane av arbeidsmarknadsbedriftene
4. Sikrar at arbeidsmarknadsbedriftene får informasjon om dei krav og føringar som fylkeskommunen har til sine eigarskap
5. Etablerer rutinar for å kontrollere at krav og føringar som fylkeskommunen har til selskapa blir følgt opp
6. Vurdere å evaluere prosessane knytt til nominasjon og styreval, for å sikre at desse blir opplevd som tydelege og ryddige av dei involverte,
7. Etablere rutinar for å gjennomføre jamlege eigarmøte
8. Sikrar at nominering og val til styreverv er basert på kompetanse og eignaheit, og at grunngjeving for nominasjonar blir skriftleggjort
9. Sikrar at styra følgjer opp sentrale tilrådingar frå KS, inkludert at:
  - a. bruk av valkomité blir vedtektsfesta.
  - b. det blir utarbeidd retningslinjer som regulerer valkomitéane sitt arbeid
  - c. alle styremedlemmar blir registrert i KS sitt styrevervregister
  - d. styra vurderer numeriske vararepresentantar
  - e. styra gjennomfører ei årleg eigenevaluering av eget arbeid og eigen kompetanse
  - f. styra – der eigenevaluering avdekkjer slikt behov – gjennomfører opplæring i styrearbeid
  - g. styra sikrar at instruks for dagleg leiar er oppdatert og dekkande
  - h. det blir utarbeidd styreinstruks
  - i. det blir etablert plan for styrearbeid
  - j. det blir gjennomført ein årleg gjennomgang av selskapa sine viktigaste risikoområder

# Vedlegg 1: Høyringsuttaler



**Organisasjon og økonomi**  
ORO - Juridiske tenester

---

Vår referanse 2021/51763-6  
Dato 03.11.2021

---

Deloitte AS  
ved Frode Løvlie

Ikkje offentleg: jf. offl. § 5 andre ledd, utsett innsyn

## Eigarskapskontroll av arbeidsmarknadsbedriftene - fylkesdirektøren sin høyringsuttale til rapporten

Fylkesdirektøren syner til eigarskapskontrollrapporten revisor har sendt på høyring 27.10.21, med frist for å uttale seg 04.11.21. Eigarskapskontrollen gjeld fylkeskommunen sine eigarskap i åtte arbeidsmarknadsbedrifter.

I eigarskapskontrollen har revisor sett på om fylkeskommunen har etablert ei eigaroppfølging av arbeidsmarknadsbedriftene i samsvar med etablerte normer for eigaroppfølging, eigne vedtak og rutinar. Basert på funna i gjennomførte undersøkingar, har revisor ni tilrådingar til fylkeskommunen.

Fylkesdirektøren støttar tilrådingane, men ønskjer kort å kommentere to av dei.

I tilråding nummer tre tilrår revisor fylkeskommunen å vurdere utarbeiding av felles eigarskapsstrategiar med dei andre eigarane av arbeidsmarknadsbedriftene. Fylkesdirektøren ser at det ideelt sett, der eit selskap har fleire eigarar, er ei føremon om eigarane samlar seg bak felles styringsrammer for selskapet i form av ein felles eigarstrategi, og vil vurdere behovet for dette for kvart einskild selskap. Fylkesdirektøren ønskjer likevel først å prioritere arbeidet med ein samla strategi for fylkeskommunen sin eigarskap i dei åtte arbeidsmarknadsbedriftene, og reknar med at eventuelle seinare eigarstrategiar for kvar bedrift, saman med andre eigarar, vil kunne bygge vidare på denne. Prosessen kjem til å ta tid.

I tilråding nummer ni bokstav d) vert fylkeskommunen tilrådd å sikre at styra følgjer opp sentrale tilrådingar frå KS, inkludert at styra vurderer numeriske vararepresentantar. På generelt grunnlag er fylkesdirektøren samd i at ei ordning med numeriske vararepresentantar kan vere føremålstenleg for å sikre stabilitet og kontinuitet i styret. I nokre selskap er imidlertid styret samansett ut frå eit ønskje om balanse mellom dei ulike eigarane, og i slike tilfelle kan det vere ønskjeleg med personlege varamedlemer. Fylkesdirektøren støttar uansett revisor si tilråding om at dei aktuelle arbeidsmarknadsbedriftene bør vurdere om numeriske vararepresentantar i styra er føremålstenleg .

Med helsing

Rune Haugsdal  
fylkesdirektør

Ingrid Kristine Holm Svendsen  
avdelingsdirektør

*Brevet er elektronisk godkjent og har difor inga handskriven underskrift*

Mottakarliste  
Deloitte - Lovlie, Frode  
Deloitte Forvaltningsrevisjon

Telefon  
05557

E-post  
post@vlfk.no

Heimeside  
www.vestlandfylke.no

EHF-Fakturaadr.  
821311632

Organisasjonsnr.  
821 311 632

# Vedlegg 2: Kontrollkriterier

## Innleiing

Kontrollkriteria er henta frå og utleia av autoritative kjelder, rettsreglar, politiske vedtak og fastsette retningslinjer.

## Aksjelova

Aksjelova § 2-2 første ledd fastsett minstekrav til kva vedtekter i eit aksjeselskap skal innehalde. Dei er: selskapet sitt føretaksnamn, kommunen der forretningskontoret ligg, selskapet si verksemd, aksjekapitalen sin storleik jf. § 3-1, samt aksjane si pålydande (nominelle beløp), jf. § 3-1.

§ 3-4 stiller krav om at selskapet skal ha ein eigenkapital og likviditet som til ei kvar tid er forsvarleg sett opp mot risikoen ved og omfanget av verksemda i selskapet.

Gjennom generalforsamlinga representerer aksjeeigarane den øvste mynda i selskapet (jf. § 5-1).

I § 5-16 andre ledd går det mellom anna fram at generalforsamlinga sine avgjersler skal gå fram av protokollen.

Styremedlemmane blir vald av generalforsamlinga, som også avgjer om det skal veljast varamedlemmar (jf. § 6-3 første ledd). Styremedlemmer tenestegjer i to år og tenestetida kan i vedtektene settast kortare eller lenger, også på ubestemt tid (jf. § 6-6). Forvaltninga av selskapet høyrer til under styret, (jf. § 6-12).

I aksjelova § 6-12 går det fram at:

- (1) Forvaltninga av selskapet høyrer under styret. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten.
- (2) Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjettar for selskapets virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten.
- (3) Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.

§ 6-12 er den paragrafen som definerer «forvaltningsansvaret» til styret. § 6-13 blir tilsvarande omtalt som «tilsynsansvaret». Det går fram av § 6-13 at styret sitt tilsynsansvar inneber at styret skal føre tilsyn med den daglege leiinga og selskapet si verksemd elles. Styret kan fastsette instruks for den daglege leiinga.

Ifølgje § 6-14 skal dagleg leiing stå for den daglege leiinga av selskapet si verksemd, samt følge dei retningslinjer og pålegg som styret gir. Vidare går det fram at den daglege leiinga ikkje omfattar saker som etter selskapet sitt forhold er av uvanleg art eller stor betydning. I tillegg skal dagleg leiar sørge for at selskapet sin rekneskap er i samsvar med lov og forskrift, samt at formueforvaltninga er ordna på ein tryggande måte. Minst kvar fjerde månad skal dagleg leiar, i møte eller skriftleg, gi styret underretning om selskapet si verksemd, stilling og resultatutvikling, jf. § 6-15. Vidare kan styret, eller ein skilde styremedlemmar, til ei kvar tid krevje at dagleg leiar gir styret ei nærare utgreiing om bestemte saker.

Aksjelova § 6-23 første ledd held fram at styret skal fastsette ein styreinstruks som gir nærare reglar om styret sitt arbeid og sakshandsaming i selskap der dei tilsette har representasjon i styret.

## Kommunelova

Kommunelova pålegg fylkeskommunen å utarbeide ei eigarskapsmelding som skal handsamast av fylkestinget minst éin gong i valperioden. Det er § 26-1 som omhandlar eigarskapsmeldinga:

Kommuner og fylkeskommuner skal minst éin gong i valgperioden utarbeide en eierskapsmelding som skal vedtas av kommunestyret eller fylkestinget selv.

Eierskapsmeldingen skal inneholde

- 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

## Eigarstyring

KS har fastsett 21 tilrådingar for god eigarstyring og selskapsleiing i kommunal sektor.<sup>28</sup> Under er eit utval av tilrådingane:

Tilråding 3: «For å styrke det kommunale eierskapet anbefales det at kommunestyret eller fylkestinget får tid til kompetanseutvikling eksempelvis ved å avholde eierskapsseminarer for samtlige folkevalgte tidlig i perioden.»

Tilråding 4: «Kommunestyret eller fylkestinget bør årlig få en rapport om tilstanden (økonomi, spesielle forhold osv.) for selskapene.» Slik rapportering bør inngå i eigarskapsmeldinga, jf. kommunelova § 26-1. Det blir peika på at loven sine krav om innhaldet i eigarskapsmeldinga er minimumskrav, og at eigarskapsmeldinga kan vere meir omfattande og innhaldsrik. Vidare tilrår KS at

Det bør også utarbeides en felles eierskapsmelding med andre medeiere hvis kommunen eller fylkeskommunen er medeier i flere selskaper sammen med andre kommuner eller fylkeskommuner. En slik eierskapsmelding vil sikre felles føringer fra eierne der det er mulig.

Tilråding 5: «Kommunestyret eller fylkestinget skal utarbeide og bør jevnlig revidere styringsdokumentene og avtalene som regulerer styringen av selskapet.»

Tilråding 6: «KS anbefaler at det jevnlig gjennomføres Eiermøter for å bidra til god kunnskap om og dialog med selskapet.» Slike eigarmøte er:

ikke lovregulert og er en uformell arena der det ikkje skal treffes vedtak, men hvor både eieren og selskapet kan ha gjensidig informasjonsutveksling, forventningsavklaringer og drøfte generell utvikling og rammevilkår for virksomheten.

Tilråding 7: «Avhengig av selskapets formål, anbefales det som en hovedregel at kommunestyret eller fylkestinget oppnevner sentrale folkevalgte som selskapets eierrepresentanter i Eierorganet.» Med andre ord tilrår KS at fylkestinget som hovudregel bør oppnemne sentrale folkevalgte som eigarrepresentantar i eigarorganet. Dette mellom anna for å forenkle samhandlinga og kommunikasjonen mellom fylkestinget og eigarorganet.

Tilråding 8: «Bestemmelser om innkallingsfrist bør tas inn i vedtektene, slik at det tas hensyn til kommunens eller fylkeskommunens behov for å ha tid til å behandle aktuelle saker.» Aksjelova § 7-5 fastsett at: «Revisor skal delta i generalforsamlingen når de saker som skal behandles, er av en slik art at dette må anses som nødvendig.»

Tilråding 9: «Eier bør gjennom selskapets Eierorgan sørge for at styrets kompetanse samlet sett er tilpasset det enkelte selskapets formål og virksomhet. Vurder også spørsmål om habilitet i valg av styremedlemmer. Det anbefales at selskapet sikrer opplæring av styremedlemmene.» KS peikar vidare på at fylkeskommunen som eigar også har eit ansvar for å sørge for at styret i selskapet samla sett har den kompetansen som trengs. KS tilrår at styret bør ha kompetanse innan økonomi, organisasjon, marknaden selskapet opererer i, fagleg innsikt, og interesse for selskapets formål. KS understrekar at styreverv er personlege, som betyr at styremedlemmar berre representerer seg sjølve – ikkje parti, enkeltkommunar, eller andre interessentar – og at dei skal ivareta selskapet sine interesser til det beste for alle eigarane.

Tilråding 10: «Det bør fastsettes i vedtektene eller selskapsavtalen at valg av styret i eller fylkeskommunalt eide selskaper bør skje ved bruk av valgkomité. Det bør lages retningslinjer som regulerer komitéens arbeid.» Med andre ord tilrår KS at det bør vere nedfelt i selskapsavtalen at ein nyttar valgkomité. KS tilrår vidare at valgkomiteen si samansetting bør reflektere eigardelane i selskap med fleire eigarkommunar, at det bør utarbeidast retningslinjer som regulerer valgkomiteen sitt arbeid, at valgkomiteen bør grunngje sine forslag, og for å sikre kontinuitet bør ikkje heile styret bli skifta ut samtidig.

Tilråding 11: «Eierorganet bør uavhengig av organisasjonsform tilstrebe balansert kjønnsrepresentasjon i styret. Kjønnsbalansen bør sikres både blant de faste medlemmene til styret og blant varamedlemmene.» Aksjelova § 20-6 inneheld nærare føresegner om kjønnsbalanse i styret.

Tilråding 13: «Styremedlemmer i morselskapet bør som hovedregel ikke sitte i styret til et datterselskap». Denne tilrådinga er mellom anna grunngjeve med at det er viktig å unngå rolleblanding og dobbeltroller i konsernforhold.

<sup>28</sup> KS: Anbefalingar om eierstyring, selskapsleiing og kontroll (2020).

Tilråding 14: «Det anbefales at det oppnevnes varamedlemmer til styret i selskaper. Ordningen med numeriske varamedlemmer bør benyttes for å sikre kontinuitet og kompetanse i styret.» KS tilrår også at 1. varamedlem blir invitert til styremøta for å sikre kontinuitet og kompetanse i styret.

Tilråding 16: «Kommunen eller fylkeskommunen bør i forbindelse med utarbeidelse av eierskapsmelding ha en prinsipiell diskusjon om godtgjøring av styreverv. Denne bør danne grunnlag for eierorganets fastsetting av styrehonorar.»

Tilråding 17: «Kommuner og fylkeskommuner er avhengig av allmennhetens tillit når det gjelder både forvaltning og styring. Åpenhet rundt hvilke roller lokalpolitikere har er viktig for å unngå mistanke om rolleblanding.

Alle som påtar seg styreverv og som sitter i ledelsen for kommunale eller fylkeskommunale foretak og selskaper bør registreres i KS styrevervregister <https://www.styrevervregisteret.no/>»

Tilråding 19: «Sørge for at selskapsstyrene utarbeider og jevnlig reviderer etiske retningslinjer for selskapsdriften. Kommunens eller fylkeskommunens selskaper bør ha en aktiv og bevisst holdning til etiske spørsmål, gjerne fastlagt i egne etiske retningslinjer som utarbeides for og brukes aktivt i det enkelte selskap.»

### Fylkeskommunale styringsdokument og vedtak

Fylkeskommunen sitt reglement for folkevalde organ og delegering regulerer mellom anna roller, mynde og oppgaver knytt til fylkeskommunen si eigaroppfølging. I innleiinga til Reglement for fylkesutvalet går det fram at fylkesutvalet utøver eigarskapen på vegner av fylkestinget i dei fleste sakene om fylkeskommunal eigarskap. Såleis er fylkesutvalet eigarorganet til fylkeskommunen.

Fylkestinget vedtek den årlege eigarskapsmeldinga til fylkeskommunen. Fylkesdirektøren følger opp at fylkestinget sine uttrykte mål i eigarskapsmeldinga vert realiserte.

Når det gjeld utpeiking av styremedlemer til selskap, er hovudregelen at dette er fylkestinget si oppgåve, jamfør Reglement for fylkestinget punkt 2.4.6. Likevel står det presisert i Reglement for fylkesutvalet punkt 2.1.5 at:

Fylkesutvalet har mynde til å nemne opp representantar til styrande organ i selskap, stiftingar o.l. når avgjerda ikkje kan vente til fylkestinget er samla.

Av Reglement for fylkesutvalet punkt 2.1.5 går det vidare fram at fylkesordførar eller fylkesvaraordførar skal møte i eigarorgana til selskapa:

Fylkesordførar eller fylkesvaraordførar møter for fylkeskommunen på årsmøte og generalforsamlingar. Fylkesordføraren har likevel mynde til å gi andre fullmakt til å representere fylkeskommunen i generalforsamlingar/årsmøte. Dette gjeld også for aksjeselskap der fylkeskommunen er einaste aksjonær.

Vestland fylkeskommune sine rutinar for eigaroppfølging går fram av eigarskapsmeldinga. I eigarskapsmeldinga for 2020, del 1 punkt 3.5.2, blir det mellom anna fastsett at eigarrepresentanten, dvs. fylkesordførar eller fylkesvaraordførar, i generalforsamling/representantskap skal utøve fylkeskommunen sine interesser. Dette betyr at vedkommande skal opptre i tråd med styringsinstruksane ho eller han ev. har fått av det politiske fleirtalet i fylkesutvalet.

I tillegg skal eigarrepresentanten etter kvar generalforsamling/representantskap utarbeide ein skriftleg rapport til fylkesutvalet, som også tener som grunnlag for eigarskapsmeldinga.

Punkt 2.6.2, jf. punkt 2.6.1, held fram at fylkeskommunen sin eigarutøving i utgangpunktet skjer på generalforsamlinga. Likevel oppmodar fylkeskommunen selskap den er eigar i å fastsette retningslinjer for eigardialog utover generalforsamlingane.

Når det gjelder opplæring skal dei folkevalde få informasjon om selskapa sin status og opplæring i eigarrolla og rutinar for fylkeskommunal eigaroppfølging innan seks månader etter fylkesutvalet, jf. punkt 3.3. Vidare skal dei etter to år få eit oppfriskingsseminar, og utover dette må fylkesutvalet ta stilling til om det er ønskjeleg med ytterlegare opplæring.

# Vedlegg 3: Sentrale dokument og litteratur

## Kontrollkriterium

- Nærings- og fiskeridepartementet. Lov om aksjeselskaper (aksjeloven). LOV-1997-06-13-44.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven). LOV-2018-06-22-83.
- KS: Anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll. 2020.

## Dokument frå fylkeskommunen

- Innkallingar og protokollar frå generalforsamlingane i selskapa i 2020 og 2021
- Innkallingar og protokollar frå utvalde eigarmøte
- Kursmaterieill om eigarrolla (folkevaldopplæring 2021)
- Vedtekter for selskapa
- Utkast til eigarstrategi for arbeidsmarknadsbedriftene
- Rapporteringsmal for dei som deltek på generalforsamlingar
- Utfylte rapportar etter generalforsamlingar
- Eigarskapsmelding for Vestland fylkeskommune 2020
- Døme på følgjebrev sendt til selskap der fylkeskommunen er (med)eigar (2020 og 2021)
- Døme på saksutgreiing knytt til nominering av styrerepresentantar







Deloitte AS and Deloitte Advokatfirma AS are the Norwegian affiliates of Deloitte NSE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.no](http://www.deloitte.no) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte Norway conducts business through two legally separate and independent limited liability companies; Deloitte AS, providing audit, consulting, financial advisory and risk management services, and Deloitte Advokatfirma AS, providing tax and legal services.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries and territories serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's 330,000 people make an impact that matters at [www.deloitte.no](http://www.deloitte.no).

© 2021 Deloitte AS