

NOTAT

Til Hordaland Fylkeskommune v/ Ingrid Holm Svendsen og Johan J. Meyer

Fra Advokatfirmaet Thommessen AS v/Trond Hatland og Hilde Ruus

Dato 13. januar 2014

Ansvarlig advokat: Trond Hatland

EIERSKAPSFORVALTNING: VALG AV STYREREPRESENTANTER OG KRAV TIL UTØVELSE AV STYREVERV – HORDALAND FYLKESKOMMUNE

1	INNLEDNING.....	2
2	BAKGRUNN FOR UTREDNINGEN.....	2
2.1	Det nåværende systemet for valg til styreverv og utøvelse av vervet	2
2.2	Interne prosesser og status.....	2
2.3	Særlig om kilder, bakgrunnsmateriale etc.	4
3	STYRETS OG STYREMEDLEMMERS FUNKSJON OG ANSVAR	5
3.1	Innledning	5
3.2	Nærmere om styrets og styremedlemmenes ansvar og funksjon.....	5
3.3	Sanksjonssiden – konsekvenser ved mislighold av pliktene som styremedlem	5
4	RUTINER FOR VALG AV STYREREPRESENTANTER.....	6
4.1	Praktisk rammeverk for valg av styremedlemmer	6
4.2	Formelle krav til styremedlemmer.....	8
4.3	Øvrige krav til styremedlemmer.....	9
4.4	Begrensninger som følger av habilitetsreglene.....	13
4.5	Andre krav?	14
5	RETNINGSLINJER FOR UTØVELSE AV STYREVERVET	15
5.1	Innledning	15
5.2	Krav som sikrer tilstrekkelig kompetansenivå	15
5.3	Krav til oppmøte og deltagelse	16
5.4	Formelle forhold rundt utøvelsen av vervet	17
5.5	Krav til tilknytning til Fylkeskommunen?	17
5.6	Konsekvenser av at rutinene ikke følges	18

1 INNLEDNING

Vi er bedt av Hordaland Fylkeskommune ("Fylkeskommunen") om å utrede nærmere angitte problemstillinger knyttet til oppnevning av representanter til styreverv i virksomheter på vegne av Fylkeskommunen. Bakgrunnen er at fylkestinget, sist i juni 2013, vedtok at man ønsket å komme tilbake til visse spørsmål i tilknytning til valg av styrerepresentanter som oppnevnes fra Fylkeskommunen, samt retningslinjer for hvordan disse styrevervene skal utøves.

I dette notatet drøftes for det første hvilke rutiner som bør gjelde ved valg av styrerepresentanter på vegne av Fylkeskommunen (fylkestingets sak 17/13 punkt 5). For det andre drøftes hvilke rutiner og retningslinjer som skal gjelde for utøvelse av disse styrevervene (fylkestingets sak 17/13 punkt 6). Disse to problemstillingene drøftes i sammenheng i punkt 3 og 4 nedenfor. Vi har også utarbeidet forslag til konkrete rutiner, vedlagt som bilag 1 og 2 til dette notatet.

2 BAKGRUNN FOR UTREDNINGEN

2.1 Det nåværende systemet for valg til styreverv og utøvelse av vervet

Hordaland Fylkeskommune har eierinteresser i en rekke virksomheter innenfor ulike områder, som etter det vi kan se er organisert utelukkende som aksjeselskaper. Av eierskapsmeldingen for 2013 side 16 fremgår det at Fylkeskommunen har større eller mindre aksjeposter i 42 selskaper. Porteføljen spenner fra 100 % eide samferdselselskap som Bybanen AS og Bystasjonen AS, til mindre aksjeposter i selskaper som blant annet driver innen næring, kultur, energi og eiendom.

Fylkeskommunens oppnevning av styrerepresentanter i slike selskap skjer ved at det på konstituerende fylkesting etter valg oppnevnes en politisk nemnd for gjeldende valgperiode ("**Valgnemnden**"). Valgnemnden gir innstilling i saker om valg der avgjørelsen ligger til fylkestinget. Oppnevningen av styrerepresentanter skjer i påfølgende fylkesting, normalt som avtalevalg etter kommuneloven § 38a. I eierskapsmeldingen for 2013 side 44 er det sagt at Fylkeskommunen ikke har utarbeidet formelle kriterier for valg av styrerepresentanter, men at momenter som partipolitisk tilknytning, geografisk tilhørighet og kjønn er de sentrale, reelle kriteriene for Valgnemnden sitt arbeid med innstillingen til fylkestinget. Vi forstår det også slik at valget i praksis skjer ved at medlemmene av Valgnemnden fremlegger konkrete forslag til kandidater basert på diskusjoner i partigruppen.

I tillegg til å oppnevne styrerepresentanter, som er tema for denne utredningen, vil Fylkeskommunen også stille med representant for eier i selskapenes generalforsamlinger. Fylkeskommunen representeres i slike tilfeller ved fylkesordføreren, fylkesvaraordføreren eller en representant som er gitt fullmakt av fylkesordføreren til å stille. Fylkesordføreren funksjon i generalforsamlingen er som eier, som legitimt fremmer Fylkeskommunens interesser. Styrerepresentantenes funksjon er i motsetning til dette å fremme selskapets interesser, se punkt 3.2 nedenfor.

Slik vi forstår det har Fylkeskommunen ikke et fast opplæringsprogram eller rutiner/retningslinjer for utøvelsen av styrevervene.

2.2 Interne prosesser og status

De problemstillingene som skal drøftes i dette notatet har sin bakgrunn i arbeidet med utvikling og videreutvikling av selskapskontroll og eierskapsmeldinger i Fylkeskommunen. Etter det vi forstår er bakgrunnen for at spørsmålet tas opp den selskapskontroll revisjonsselskapet Deloitte foretok i 2007/2008, i tråd med kravet i kommuneloven § 77 nr. 5. Rapporten fra selskapskontrollen ble

presentert i januar 2008. Fylkestinget behandlet denne rapporten i sak 02/08, den 7. mars 2008. Det ble fattet følgende vedtak:

"Fylkestinget ber fylkesrådmannen syta for at det vert sett i verk følgjande tiltak:

- 1 Leggja KS si tilråding om eigarskap til grunn for det vidare arbeidet med strategiar for og forvaltning av fylkeskommunen sitt eigarskap.*
- 2 Utarbeida ei eigarskapsmelding.*
- 3 Fastsetta tydelege eigarmål og forventningar til selskapa i eigarskapsstrategien.*
- 4 Utarbeide rutinar for val av styrerepresentantar, der det mellom anna går fram kven som kan veljast og kva kvalifikasjonar som skal vektleggast.*
- 5 Utarbeida rutinar og retningsliner for utøving av styreverva.*
- 6 Gjennomgå dei etiske retningslinene, og gjera desse betre kjent for dei folkevalte og styremedlemmar.*
- 7 Etablere obligatorisk opplæring for alle nye styremedlemmar, spesielt knytt til styrearbeid, selskapsrett og etikk.*
- 8 Det vert å vurdera trongen for ansvarsforsikring for fylkeskommunale styrerepresentantar i selskap der Hordaland fylkeskommune har eigarinteresser."*

Det ble utarbeidet eierskapsmelding i 2008, som deretter ble oppdatert i 2012. Det ble foretatt en selskapskontroll i 2009. I ettertid ble det fremlagt en handlingsplan fra Fylkesrådmannen, hvor det ble konkludert med at tiltakene fra fylkestingssak 2/08 var satt i verk, med unntak av punkt 5.

I 2012 bestilte kontrollutvalet i Fylkeskommunen en ny selskapskontroll av eierskapsforvaltningen i Fylkeskommunen, også denne gangen fra Deloitte. Rapporten ble levert i januar 2013. Under selskapskontrollen ble det avdekket at en del av de punktene som var identifisert og vedtatt i sak 02/08 likevel ikke var fulgt tilstrekkelig opp. Dette gjaldt spesielt retningslinjer for valg av styrerepresentanter (rapportens 4.3.1.), og retningslinjer og rutiner for utøvelse av styreverv (rapportens 4.3.2, 4.3.5).

På fylkestinget den 13. mars 2013 ble rapporten fra selskapskontrollen behandlet, og man vedtok følgende i sak 17/13;

"Fylkestinget ber fylkesrådmannen syte for sakshandsaming som munnar ut i:

- 1. Å avklare i kva grad og korleis fylkestingvedtak 02/2008 og KS sine tilrådingar skal leggjast til grunn for eigarskapsforvaltninga. Fylkeskommunen sine rutinar for eigarskapsforvaltninga kan med fordel inkluderast i eigarskapsmeldinga til fylkeskommunen.*
- 2. Å konkretisere fylkeskommunen sine eigarmål og selskapsstrategiar i eigarskapsmeldinga slik at dei i større grad inneheld tydelege forventningar og styringssignal.*
- 3. At det går fram av eigarskapsmeldinga kva selskap som høyrer til dei åtte ulike eigarområda.*

4. Å klargjere kva ansvar og oppgåver knytt til eigarskapsforvaltning som ligg til dei einstilte fylkeskommunale avdelingane og til rolla som kontaktperson.

5. Å utarbeide rutinar, saman med valnemnda, for val av styrerepresentantar, der det mellom anna kan gå fram kven som kan veljast og kva kvalifikasjonar som skal vektleggast (jf. punkt 4 i fylkestingvedtak 02/08).

6. Å sikre at punkt 5 i fylkestingvedtak 02/08 om å utarbeide rutinar og retningslinjer for utøving av styreverva blir følgt opp. Slike rutinar kan omfattast av eigarskapsmeldinga og kan t.d. omhandle registrering av styreverv, vurdering av habilitet og liknande.

7. Å lage ein handlingsplan innan 01.05.2013 som viser kva tiltak som skal setjast i verk for å følgje opp tilrådingane i rapporten, når tiltaka skal setjast i verk og kven som skal ha ansvaret for iverksetjinga.

8. Spørsmålet om ugildskap blir tidvis aktualisert både i fylkestinget og i utval og komitéar. Praksis på dette området synest å variere. Fylkestinget ber fylkesrådmannen i samarbeid med kontrollutvalet om eit notat som kan gi politikarane i Hordaland fylkeskommune naudsynt rettleiing med omsyn til praktisering av ugildskap.”

På fylkestinget den 11. juni 2013 ble saken fulgt ytterligere opp i sak 27/13 punkt 2:

“Fylkestinget viser til vedtak i fylkestingssak 17/2013 Selskapskontroll – eigarskapsforvaltning i Hordaland fylkeskommune. Fylkestinget er samd i at vedtaks punkta 5, 6 og 8 vert å kome attende til i to eigne saker. Punkta 5 og 6 vert å fremje i ei sams sak og punkt 8 i ei eiga sak.”

Saken ble deretter drøftet på møtet til toppledergruppen i Fylkeskommunen den 24. juni 2013, hvor organisasjonsavdelinga fikk internt ansvar for å følge opp vedtaket over. Vi er bedt om å bistå organisasjonsavdelinga i denne prosessen.

2.3 Særlig om kilder, bakgrunnsmateriale etc.

Utredningene i dette notatet bygger på et sammensatt kildebilde. For det første må utgangspunktet tas i de lovbestemte kravene på de områdene som skal behandles, herunder aksjelovens og forvaltningslovens regler.

For det andre vil en rekke ikke-bindende normer kunne gi veiledning til hvilke retningslinjer man bør etablere. Her står Kommunenes Sentralforbunds “Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak” (“**KS-anbefalingene**”) fra mai 2010 sentralt. Vi har lagt til grunn at Fylkeskommunens rutiner som utgangspunkt skal være i tråd med KS sine anbefalinger, med en modifikasjon; KS sine anbefalinger er hovedsakelig utarbeidet for interkommunale selskaper eller selskaper som er 100 % offentlig eiet. Fylkeskommunens selskapsportefølje er blandet, slik at Fylkeskommunen i en rekke tilfeller er majoritetseier – mens man i andre tilfeller eier en mindre aksjepost. Vi antar at Fylkeskommunen også jevnlig oppnevner/foreslår styremedlemmer til selskaper hvor den offentlige eierandelen er liten. I slike tilfeller vil Fylkeskommunens mulighet til å fastsette/påvirke være mye mindre enn KS-anbefalingene forutsetter, og kravene må tilpasses til dette.

I tillegg er det en rekke ikke-bindende normer som gir veiledning og uttrykk for “best practice” på området, som må tilpasses de konkrete forholdene i hvert enkelt selskap. Slike ikke-bindende retningslinjer er eksempelvis statens prinsipper for godt eierskap, i Meld. St. 13 (2010-2011), Norsk Standard for eierskap og selskapsledelse (“**NUES**”) og OECD’s retningslinjer for statlig styrte

selskaper. Slike retningslinjer gitt for styremedlemmer i statlig styrte selskaper vil etter vår oppfatning ha generell relevans for offentlig eide selskaper.

3 STYRETS OG STYREMEDLEMMERS FUNKSJON OG ANSVAR

3.1 Innledning

Utgangspunktet for å fastlegge både krav til styremedlemmer og krav til hvordan vervet skal utøves må tas i aksjelovens regler. Loven definerer på den ene siden styrets oppgaver, og på den andre sider sanksjoner mot styremedlemmene dersom oppgavene ikke ivaretas.

Vi legger til grunn at Fylkeskommunen som eier ønsker å oppnevne styremedlemmer som oppfyller sin lovbestemte oppgave i selskapene hvor de sitter i styret, samtidig som de ivaretar det formelle ansvaret på en hensiktsmessig og betryggende måte. I lys av sanksjonene antas det at dette også vil være i de potensielle styremedlemmenes interesse.

3.2 Nærmere om styrets og styremedlemmenes ansvar og funksjon

Utgangspunktet for å fastlegge krav til styremedlemmer er styrets *ansvar og funksjon* i aksjeselskaper. Styret forestår "forvaltningen av selskapet" og plikter å sørge for "forsvarlig organisering" av virksomheten, jf aksjeloven ("asl") § 6-1. I praksis vil dette si at styret har ansvar for å drive selskapet slik at regelverket, målsetningene og kapitalen blir ivaretatt. Styret har et særlig ansvar for selskapets økonomi, og plikter å påse at selskapets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll, jf. asl § 6-12 (2) ledd.

Like viktig som styrets formelle stilling i selskapet er styrets – og de enkelte styremedlemmers – faktiske funksjon i selskapet. Erfaring viser at balansen mellom styret, administrasjon og eiere kan variere – alt etter hvordan dynamikken er mellom organene. Eksempelvis kan en sterk administrasjon få for mye makt i møte med et svakere styre, og man kan da få en maktbalanse som gjør at styret ikke oppfyller sin funksjon om å være reelt retningsgivende for selskapet. En slik uklar "maktbalanse" kan i verste fall skape skadelige situasjoner; styremedlemmenes rolle er blant annet å være kritiske, kontrollere, søke etter varsel signaler og svakhetstegn, sette inn tiltak for å unngå problemer, rette opp svakheter, vurdere ledelsens prestasjoner, eller sette inn rene krisetiltak, jf. Gulli: "Styrehåndboken" (2005) side 374. Det sier seg selv at slike egenskaper svekkes dersom styret i praksis overstyres av administrasjonen.

For å ivareta de oppgavene som er nevnt over på en god måte kreves det at styrets medlemmer innehar formell kompetanse og relevant erfaring.

De videre anbefalingene vil ta utgangspunkt i at styret er et kollegium. Styrets medlemmer er ment å utfylle hverandre, og til sammen ha de egenskaper og kunnskaper som forventes for å utføre arbeidet godt. Samtidig er vervet – og ansvaret – som styremedlem personlig. Styremedlemmet skal fylle rollen som tillitsmann for selskapet, og skal innenfor denne funksjonen arbeide for å ivareta selskapets – ikke Fylkeskommunens – interesser. Det er imidlertid både rimelig og naturlig at et styremedlem vil styre i samsvar med aksjonærenes ønsker, all den tid aksjonærene kan fjerne vedkommende som styremedlem.

3.3 Sanksjonssiden – konsekvenser ved mislighold av pliktene som styremedlem

Hvis et styremedlem eller et styre ikke fungerer vil den umiddelbare konsekvensen kunne være at dette får negative virkninger for selskapet; Enten ved at resultatene forverrer seg, eller at selskapet ikke klarer å utnytte de mulighetene det har godt nok. Et eksempel kan være at

organisasjonen er mindre effektiv enn den har potensial for. Slike virkninger er selvsagt vanskelig å måle, men vil like fullt statistisk gjøre seg gjeldende.

Mer alvorlige konsekvenser er at styret kan misligholde sine kontrollfunksjoner i selskapet, ved ikke å kontrollere ledelsens beslutninger og økonomistyring i tilstrekkelig grad. Dersom ledelsen svikter her, og styret ikke evner å fange dette opp og gjøre tiltak, kan de økonomiske konsekvensene bli store. I ytterste konsekvens kan dette medføre konkurs, med påfølgende tap av verdier og arbeidsplasser.

Begrunnet i de store konsekvensene det kan ha for selskapet og eier at styremedlemmer ikke utfører arbeidet på forsvarlig måte er det utviklet et sanksjonssystem. Det enkelte styremedlem kan bli erstatningsansvarlig overfor "selskapet, aksjeeier eller andre" dersom pliktene som styremedlem er forsømt. Dette følger av aksjeloven § 17-1. Erstatningsansvaret påligger det enkelte styremedlem personlig, for forsettelige og uaktsomme handlinger. Rettspraksis viser at styremedlemmer er funnet erstatningsansvarlige for en rekke ulike forhold, fra manglende betaling av husleie til mer alvorlige forhold som å unnlate å begjære oppbud i tide.

Ved vurderingen av om erstatningsansvar skal ilegges har domstolene forutsatt at et styremedlem skal ha tilstrekkelige kvalifikasjoner for å fylle vervet når han eller hun har påtatt seg dette. Det vil normalt ikke gi et styremedlem ansvarsfritak at man har manglende kunnskaper om, eller innsikt i, forretningsdriften, jf. Granden: "Styrearbeid" (2005) side 119. Til en viss grad kan man sikre seg mot ansvar gjennom å tegne en styreforsikring. En styreforsikring vil normalt dekke erstatningsansvar pådratt ved uaktsomhet, men ikke for de grovere tilfeller av "forsettlig forvoldt skadeforvoldelse" eller "grov uaktsomhet". Den nærmere dekning må fastlegges på grunnlag av vilkårene i forsikringen som er tegnet.

I tillegg til erstatningsansvar kan styremedlemmene også bli strafferettslig ansvarlig for overtredelse av aksjelovens bestemmelser, jf. asl § 19-1. Også her rammes både de forsettelige og uaktsomme lovbrudd. Sistnevnte vil si at et styremedlem kan pådra seg straffeansvar dersom det er skjedd brudd på aksjeloven i hans eller hennes funksjonstid, som vedkommende burde ha hatt kunnskaper om.

4 RUTINER FOR VALG AV STYREREPRERANTER

4.1 Praktisk rammeverk for valg av styremedlemmer

4.1.1 Beskrivelse av rammeverk

Utgangspunktet for et godt system for valg av styremedlemmer er det praktiske rammeverket for valget. I punkt 2.1 er det redegjort for hvordan Fylkeskommunen i dag går frem for å oppnevne styrerepresentanter: Dette er i praksis overlatt til den enkelte partigruppe som kommer med innstilling/forslag til Valgnemnden. Valgnemnden gir innstilling til fylkestinget, som oppnevner representanter på bakgrunn av innstillingen.

Etter politisk vedtak i fylkestinget gjennomføres formelle oppnevninger på det enkelte selskaps generalforsamling, i tråd med reglene i asl. §§ 6-1 til 6-5. Det er ikke opplyst om det anvendes valgkomiteer i forkant av generalforsamlinger, som anbefalt i KS-anbefaling nr. 10.

KS-anbefaling nr. 10 anbefaler bruk av valgkomiteer i det enkelte selskap, for å sikre at styret får "nødvendig kompetanse til å lede selskapet i tråd med eiers formål". Valgkomitee i det enkelte selskap kan vurderes, alternativt at man beholder dagens system med en felles Valgnemnd – forutsatt at man gjennom Valgnemnden klarer å ivareta de hensyn som ligger bak anbefalingen om å etablere valgkomiteer. Av KS-anbefaling nr. 10 er dette begrunnet med at:

“Bruk av valgkomité vil også bidra til å sette fokus på behovet for komplementær kompetanse og bidra til å rendyrke eiers styring av selskapet gjennom de formelle eierorgan og styrets rolle som ansvarlig for selskapet.”

Det systemet Fylkeskommunen har etablert basert på Valgnemnden kan utgjøre et tilfredsstillende rammeverk for valg av styrerepresentanter. Forutsetningen er at Valgnemnden som innstiller til fylkestinget i tilstrekkelig grad har konkrete kunnskaper om det enkelte selskap og om den enkelte kandidat. I tillegg må et tilstrekkelig bredt utvalg kandidater bringes inn for Valgnemnden, slik at Valgnemnden kan foreta et reelt og godt begrunnet valg.

På bakgrunn av den informasjonen vi har mottatt er dagens praktiske rammeverk ikke egnet til å bringe Fylkeskommunens oppnevning av styrerepresentanter i tråd med prinsipper for godt eierskap og KS-anbefalingene. Med forbehold om at vi ikke inngående kjenner hvilke vurderinger som er gjort i den enkelte partigruppe konstaterer vi at Valgnemnden ikke synes å ha nok kunnskaper om selskap og personer til å kunne gjøre tilstrekkelig funderte innstillinger, til beste for selskapene.

Vi anbefaler at rammeverket for valg av styrerepresentanter opprustes ved at Fylkeskommunen utarbeider en beskrivelse av det enkelte selskap. Denne kan utarbeides av administrasjonen i Fylkeskommunen, og bør inneholde nøkkelinformasjon og retningslinjer for hvilken kompetanse det enkelte styremedlem bør ha. Slike beskrivelser kan utarbeides i samarbeid med det enkelte selskap, og kan blant annet bygge på avtroppende styremedlemmers egnevaluering, som behandles nedenfor. Slik vi ser det vil slike analyser være i tråd med KS-anbefalingene nr. 9 og 10.

Det anbefales videre at aktuelle kandidater til styreverv meldes inn til administrasjonen innen en gitt frist i forkant av Valgnemndas møte. Administrasjonen innhenter da CV'er for den enkelte. Både Fylkeskommunen og den politiske Valgnemnden kan be om å få listen over kandidater supplert før innstilling gjøres. Det bør på sikt opprettes en "pool" av aktuelle kandidater, se nedenfor.

En kartleggingsprosess av det enkelte selskap og den enkelte kandidat som beskrevet vil gjøre Valgnemnda i stand til å ta veloverveide og faglig funderte beslutninger, og til å skreddersy kompetanse til det enkelte selskap og styre. Selv om dette vil kreve en del arbeid – særlig i første omgang – er det vår oppfatning at en slik kartleggingsprosess er helt nødvendig for å kvalitetssikre at de styremedlemmer som oppnevnes er gode kandidater for det enkelte styre.

I forlengelsen av dette anbefales det også at den enkelte kandidat, før valget, bes om å bekrefte sin interesse for vervet, beskrive egne kvalifikasjoner i forhold til å påta seg vervet og fremlegge CV, samt bekrefte at hun/han har kapasitet til å utføre dette i valgperioden. Det vises til punkt 3.5.4 nedenfor.

4.1.2 Forslag til retningslinjer

På bakgrunn av drøftelsen over foreslår vi følgende konkrete retningslinjer:

Valgnemndas arbeid (punkt 1)

- a) Følgende skal ligge til grunn for valgnemndas arbeid;
- En beskrivelse av hvert enkelt selskaps virksomhet, med tilhørende beskrivelse av hvilke krav som stilles til et styremedlems kompetanse, tilgjengelighet og kapasitet.

- En liste over kandidater som på forhånd er utarbeidet av administrasjonen på bakgrunn av forslag fra partigruppene og administrasjonen, med CV'er for den enkelte kandidat.
- b) Den enkelte kandidat som innstilles skal forespørres før valg i Fylkestinget, og skal bekrefte sin interesse og beskrive egne kvalifikasjoner og kapasitet for vervet.
- c) Det skal på sikt opprettes en utvidet liste over aktuelle kandidater til styreverv på vegne av Fylkeskommunen. Listen oppdateres årlig.
- d) Det kan innhentes informasjon om, og innstilles på, kandidater som ikke er foreslått av andre.

4.2 Formelle krav til styremedlemmer

4.2.1 Krav til det enkelte styremedlem

Aksjeloven og lovverket for øvrig stiller begrenset med formelle krav til styrets medlemmer.

For det første må en person være myndig for å kunne velges som styremedlem. Dette følger ikke lenger eksplisitt av lovteksten, men av vergemålslovens regler. For det andre må vedkommende ikke være satt i konkurskarantene etter konkursloven § 142. For det tredje følger det av asl § 6-11 at daglig leder og minst halvparten av styremedlemmene må være bosatt i Norge eller et annet land som omfattes av EØS-avtalen, og må være statsborger i en slik stat. For det fjerde kan selskapets revisor, eller noen vedkommende identifiseres med, ikke være styremedlem, jf. revisorloven § 4-1 annet ledd nr. 4.

4.2.2 Krav til styret som kollegium

I tillegg til de begrensede krav lovgivningen stiller til det enkelte styremedlem stiller kommune-loven § 80 bokstav a et krav til representasjon av begge kjønn i styrer i selskaper hvor "kommuner og fylkeskommuner til sammen eier minst to tredeler av aksjene i selskapet". I slike tilfeller gjelder reglene i aksjeloven § 20-6 tilsvarende, som lyder:

- "1. Har styret to eller tre medlemmer, skal begge kjønn være representert.*
- 2. Har styret fire eller fem medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst to.*
- 3. Har styret seks til åtte medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst tre.*
- 4. Har styret ni medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst fire, og har styret flere medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst 40 prosent.*
- 5. Reglene i nr 1 til 4 gjelder tilsvarende ved valg av varamedlemmer."*

Fylkeskommunen er pålagt å følge disse reglene i tilfeller der den har mer enn 2/3 av aksjene i et selskap. Vi anbefaler at man også utenfor tilfellene hvor dette er lovpålagt tilstreber balansert kjønnsrepresentasjon ved oppnevning til styreverv.

4.2.3 Forslag til retningslinjer

Vi anbefaler at kravene til valgbarhet og kjønnsrepresentasjon formuleres på følgende måte

Krav til styremedlemmer (punkt 2)

- a) Til styremedlem kan velges enhver som er myndig, og som ikke er unntatt valgbarhet på grunnlag av særlige lovregler.
- b) I selskaper hvor minst to tredeler av aksjene er offentlig eiet skal Fylkeskommunen sikre kjønnsbalanse på 40 % i tråd med reglene i aksjeloven § 20-6. Fylkeskommunen tilstreber å sikre god kjønnsbalanse i styrene ved alle oppnevninger, for slik å sikre tilfredsstillende utnytting av ressursene man har til rådighet.

4.3 Øvrige krav til styremedlemmer

4.3.1 Innledning

Utover de lovkrav som er nevnt i punkt 4.2 over stilles det ikke særskilte, formelle krav til styremedlemmer i lovverket. De kravene som er foreslått oppstilt i det videre er bygget på praksis, ulike anbefalinger og litteratur på området.

4.3.2 Krav til kompetanse

4.3.2.1 Fylkeskommunens ansvar ved oppnevning av styremedlemmer

KS-anbefalingene inneholder en rekke elementer som på ulike måter berører oppnevning av, og kompetansekrav til, styremedlemmer. I anbefaling nr. 9 er følgende sagt, primært rettet mot situasjonen der selskapet er heleid av det offentlige ("eier"):

"Eier har et betydelig ansvar for å gi informasjon omkring [rammene og innholdet i styrevervet]. Dette innebærer at eier foretar en nødvendig analyse av selskapets formål, og eiers forventning som grunnlag for å sette sammen et profesjonelt styre Eier har også ansvar for å sørge for at styrene fungerer som et kollegialt organ. En forutsigbar og faglig forankret styreoppnevning vil skape trygghet innad i styret ved nyrekruttering og sørge for at den nødvendige kompetanse er representert."

KS' anbefalinger legger tydelig ansvar til den offentlige eier for å sørge for et "profesjonelt styre" som et resultat av en "forutsigbar og faglig forankret styreoppnevning." I de tilfeller hvor Fylkeskommunen er minoritetseier, og eksempelvis bare oppnevner én styrerepresentant, må kravene tilpasses til Fylkeskommunens innvirkning på selskapet.

Det er gjennomgående antatt at det offentlige må gjøre en solid jobb, og ta en rekke hensyn, ved oppnevning til styreverv.

Selv om kravene må tilpasses det enkelte selskap er det etter vår oppfatning behov for at fylkestinget, og særlig Valgnemnden, i større grad enn i dag gjør et grundig og dokumentert arbeid, innhenter dokumentasjon på den enkelte styrekandidats kompetanse og tilpasser valget til hvilket selskap vedkommende skal sitte som styrerepresentant i.

4.3.2.2 Krav til kompetanse og konkrete kunnskaper

Som presisert over er styrevervet i et selskap personlig. Dette vil stille store krav til det enkelte styremedlem, både hva gjelder formelle kvalifikasjoner, interesse og innsats, og personlige egenskaper.

Kravene til styremedlemmers kompetanse er behandlet i KS-anbefalingene nr. 9, som lyder:

“Det er eiers ansvar å sørge for at styret sammensettes og gis de nødvendige styringsrammene for å utøve sitt virke som et profesjonelt organ. Et profesjonelt styre som kollegium består av personer med egnede personlige egenskaper som utfyller hverandre kompetansemessig.”

KS-anbefalingene legger videre en rekke føringer på hvilken kompetanse som kreves i et selskaps styre, som er betegnet som “generalist- og fagspesifikk kompetanse”. Det er vist til at styret er et kollegialt organ, og at det sentrale er styremedlemmenes samlede kompetanse. Slik ønsker man å understreke at det offentlige skal fokusere på styret som kollegium, utover enkeltpersonenes kompetanse. KS-anbefalingene inneholder videre en liste over “krav til kompetanse” og “krav til egenskaper” som styret som kollegium bør ha. Listen er betegnet som et “forslag”.

For det statlige eierskapet er krav og formål formulert på følgende måte i St.meld. 13 (2010-2011) side 67:

“Regjeringen har som mål at styret i det enkelte selskap samlet sett representerer den ønskede kompetansen ut fra selskapets virksomhetsområde og utfordringer, de valgte personers kompetanse samt statens formål med eierskapet. For selskaper med forretningsmessige mål legges det vekt på å velge representanter med bred erfaring fra næringsliv og industri samtidig som de har kompetanse eller erfaring innenfor et eller flere av områdene ledelse, bransjeefaring, finansiell kompetanse, internasjonal erfaring, juridisk kompetanse, revisjonskompetanse, erfaring fra fusjoner og oppkjøp, erfaring fra større omstillingsprosesser, samfunnsansvar, samfunnsforståelse mv.

Regjeringen vil vektlegge forskjeller i erfaringsbakgrunn i styresammensetningen. Et kompetent og relevant mangfold gir et bredere beslutningsgrunnlag, og regjeringen mener dette hever kvaliteten på styrearbeidet. Det er videre regjeringens syn at ordningen der en tredjedel av styrets medlemmer velges av og blant de ansatte er noe som i mange år har fungert svært positivt i Norge. Den har styrket styrets erfaringsgrunnlag og kompetanse, og bidratt til et godt samarbeid mellom styre, ledelse og ansatte.

Regjeringen vil legge vekt på kompetanse, kapasitet og relevant mangfold når staten foreslår personer valgt inn i styrer og bedriftsforsamlinger. Staten vil som et ledd i dette tilstrebe en mest mulig lik representasjon mellom kjønnene ved styreutvelgelse. Per utgangen av 2009 var kvinneandelen i styrene 45 pst. i alle selskapene som omfattes av denne meldingen. Regjeringen har en ambisjon om at det skal bli flere kvinnelige styreledere i de statlig eide selskapene. Regjeringen vil også legge vekt på geografisk, kulturelt og sosialt mangfold, samt en god alderssammensetting, når styret settes sammen. Alle disse faktorene bidrar, slik regjeringen ser det, til gode diskusjoner og bredt beslutningsgrunnlag. Regjeringen mener dette er avgjørende for selskapets resultater og utvikling.”

Vi oppfatter det slik at man de siste årene har hatt et stadig sterkere fokus på kompetanse hos styremedlemmene, idet det er anerkjent hvor viktig dette er. Som eksempel offentliggjorde helse-

og omsorgsdepartementet den 19. desember 2013 nye styremedlemmer i helseforetakene, hvor antall politikere er redusert og erstattet med blant annet personer med erfaring fra næringslivet.¹

Slik vi ser det bør det enkelte styremedlem oppnevnes på grunnlag av formelle krav til kompetanse, sammenholdt med de kvalifikasjoner som kreves grunnet selskapets egenart. Det bør fastsettes kriterier for styresammensetning på basis av dette.

I KS-anbefalingene og relevant litteratur er det gjennomgående fremhevet at styremedlemmene må ha kunnskap om selve selskapet.² Her bør styremedlemmene kjenne selskapets sentrale dokumenter, så som vedtektene, tidligere årsberetninger og årsregnskap, og andre sentrale dokumenter – eksempelvis aksjonæravtaler. Det er også nødvendig å ha kjennskap til strategi-dokumenter og tidligere diskusjoner om og begrunnelse for strategivalg. I tillegg bør den enkelte ha kunnskap om styrearbeid, herunder grunnleggende regnskapsforståelse og kjennskap til aksjelovens regler om styrearbeid. Noe av dette kan man lære som ledd i styrevervet, men tatt i betraktning at valgperioden er to år mener vi at dette for en del må være kunnskaper den enkelte har fra før.

Slik vi ser det bør alle styremedlemmer som oppnevnes ha kunnskaper om det aktuelle selskapets næring og bransje, og om regnskapsføring og -forståelse. Dette må være på plass før oppnevningen. I tillegg bør det kreves at den enkelte bidrar med relevant ekspertise innen et eller flere områder, enten i form av formell kompetanse, eller i form av praktisk erfaring med styreverv, den aktuelle bransjen eller det aktuelle selskapet. Slik vi ser det vil slike faste krav gi det beste grunnlaget for oppnevning av kompetente styremedlemmer. Dersom man i større grad lager en veiledende liste vil man risikere at systemet fortsetter på samme måte som tidligere. Det bør derfor stilles helt konkrete regler.

Der Fylkeskommunen oppnevner hele styret har man i større grad mulighet til å sette sammen et kollegium med generalist- og spesialistkompetanse, som spesifisert nedenfor under anbefalingen.

Oppsummert bør et styre til enhver tid settes sammen av den beste og mest fagtlunge ekspertisen Fylkeskommunen har tilgjengelig. Det følger av samstemt litteratur på området at riktig og fagtlung styresammensetning vil gi den beste forutsetning for at selskapene lykkes. Ledelsen vil ha behov for faglige ressurspersoner som diskusjonspartnere. Gulli uttrykker ambisjonen på følgende måte;

“Styremedlemmene bør bevisst tilføre bedriften en større kontaktflate, kreativitet og nye faglige og forretningsmessige impulser.”³

4.3.3 Krav til personlige egenskaper

Lov- og forskriftsverk stiller ingen direkte krav til et styremedlems personlige egenskaper. KS-anbefalingene nr. 9, og diverse litteratur på området, stiller krav til pågangsmot, mot til å stille kritiske spørsmål til daglig leder og andre i styret, integritet og evne til å tilegne seg spesiell kunnskap om selskapet.

Slik vi ser det følger en del av de skisserte personlige egenskaper med at man har tilstrekkelig kompetanse til å fylle styrevervet, får tilstrekkelig opplæring i vervet og at man har kapasitet til å gjøre et ordentlig arbeid med å sette seg inn i selskapet generelt og styrepapirer spesielt. Utover dette mener vi at det vanskelig kan stilles krav til konkrete personlige egenskaper for å fylle

¹ <http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/pressemeldinger/2013/nye-styremedlemmer-i-de-regionale-helsef.html?id=748268>

² Se eksempelvis Granden "Styrearbeid" (2005) side 61.

³ Gulli "Styrehåndboken" (2005) side 31.

styreverv. Det vil heller ikke være naturlig for en valgnemnd å forkaste et kandidatur på grunnlag av slike subjektive oppfatninger. Det må i stedet betraktes som en integrert del av Valgnemndens arbeid å vurdere hvorvidt en konkret kandidat også er "personlig egnet" for vervet.

4.3.4 *Krav til kapasitet for vervet*

Den som velges som styremedlem har som hovedregel rett og plikt til å ta del i alle styremøter, og i behandling av alle typer saker. Det at en person skal oppnevnes til et styreverv forutsetter derfor at vedkommende har kapasitet til å ta på seg vervet, dvs. at han eller hun i løpet av valgperioden har tid og anledning til å sette seg inn i selskapet, styrepapirer og til å møte på ordinære og eventuelle ekstraordinære styremøter. Det følger av en samstemt teori og anbefalinger at det er helt grunnleggende at det enkelte styremedlem har tid til å utføre vervet. Det vises eksempelvis til KS-anbefalingene nr. 9 (punktliste – "krav til egenskaper"). Det samme følger av NUES side 28.

Hvorvidt et potensielt styremedlem har kapasitet til å utføre styrevervet beror dels på hvilken belastning han eller hun har gjennom jobb, familie og andre gjøremål. Dette kan vanskelig kontrolleres utover å be det aktuelle styremedlem bekrefte at hun/han har kapasitet i forbindelse med at man sier seg interessert i vervet, samtidig som det gjennom en "kravsspesifikasjon" redegjøres for hvor stor arbeidsbelastningen vil være, se punkt 4.1. over. Det Fylkeskommunen til en viss grad kan regulere er å hindre overbelastning ved å begrense antall styreverv den enkelte kan ha, noe som i tillegg har den fordel at det i mindre grad er fare for at vedkommende havner i en interessekonflikt mellom selskapene og styrevervene.

Anbefalinger for børsnoterte selskaper (NUES) mener at det ikke kan settes en absolutt grense for antall styreverv en person kan ha, blant annet fordi ulike verv forutsetter ulik ressursbruk. I Fylkeskommunen er det imidlertid kun et begrenset antall styreverv til fordeling. Vi anbefaler derfor at det for den enkelte representant settes som hovedregel at man kan ha ett styreverv, men med to verv som absolutt grense for å ta høyde for særlige tilfeller.

For ytterligere å sikre at den aktuelle styrerepresentant faktisk møter på styremøtene kan man for eksempel vurdere å fastsette bostedskrav, for å tilrettelegge for at styrerepresentanten har mulighet til å møte. Vi har kommet til at dette vanskelig lar seg praktisere, og har derfor ikke fulgt opp dette ytterligere i denne omgang.

4.3.5 *Forslag til retningslinjer*

Vi foreslår at konklusjonene over formuleres i følgende tekst:

3 Krav til kompetanse og kapasitet

- a) For oppnevning til styreverv kreves det:
- Kunnskap om selskapets næring og bransje
 - Grunnleggende kunnskaper om regnskaper og regnskapsforståelse
 - Relevant ekspertise innenfor et eller flere områder som er av betydning for selskapet, enten 1) Formell ekspertise/utdanning eller 2) Praktisk erfaring med styrearbeid, den aktuelle bransjen eller det aktuelle selskapet.
- b) Ved oppnevning av hele styrer skal det i tillegg vektlegges at man setter sammen et kollegium som har:

- Kunnskap eller erfaring om relevant lovgivning, regnskap og/eller styrearbeid (generalistkompetanse).
 - Kunnskap om selskapet, eller mer inngående kunnskaper om næringen og/eller bransjen (spesialistkompetanse).
- c) Den enkelte styrerepresentant kan som regel maksimalt oppnevnes til to styreverv på vegne av Hordaland Fylkeskommune i samme valgperiode.

4.4 Begrensninger som følger av habilitetsreglene

4.4.1 Redegjørelse for regelverket

En person som velges til styremedlem av Fylkeskommunen vil jevnlig også ha annen tilknytning til Fylkeskommunen, gjennom verv eller ansettelse. Når dette er tilfellet vil habilitetsreglene aktualiseres i to ulike relasjoner:

For det første vil personen som styremedlem være underlagt habilitetskrav i aksjeloven § 6-27. Som selvstendig rettssubjekt er et aksjeselskap som utgangspunktet ikke omfattet av habilitetsreglene i forvaltningsloven, men kan være omfattet avhengig av den organisatoriske og økonomiske tilknytningen til Fylkeskommunen.

For det andre vil samme person være underlagt forvaltningslovens habilitetsregler når de utøver sine stillinger og/eller verv i Fylkeskommunen. De aktuelle reglene er forvaltningsloven kapittel II, supplert med særreglene i kommuneloven § 40 nr. 3. Habilitetsreglene i forvaltningsloven § 6 bestemmer at en tjenestemann, eller politiker, ikke kan "tilrettelegge grunnlaget for en avgjørelse ... eller treffe avgjørelse" når han er inhabil. Situasjoner som aktualiserer habilitet er der politikeren eller den offentlig ansatte har en personlig relasjon til en av partene i saken, men også der hvor man har styreverv. Av § 6 første ledd bokstav e følger det at en person er inhabil til å behandle saken for det offentlige;

"e) når han leder eller har ledende stilling i, eller er medlem av styret eller bedriftsforsamling for

1. et samvirkeforetak, eller en forening, sparebank eller stiftelse som er part i saken, eller

2. et selskap som er part i saken. Dette gjelder likevel ikke for person som utfører tjeneste eller arbeid for et selskap som er fullt ut offentlig eid og dette selskapet, alene eller sammen med andre tilsvarende selskaper eller det offentlige, fullt ut eier selskapet som er part i saken."

Som det følger av ordlyden vil det føre til inhabilitet å være styremedlem i et "selskap som er part i saken". Ingen fylkeskommunalt ansatte eller folkevalgte skal håndtere saker i Fylkeskommunen som gjelder et selskap der de selv er styremedlem, også i de tilfellene der selskapene er fullt ut offentlig eide. Unntaket i nr. 2 annen setning er begrenset til å gjelde enkelte konsernmodeller, dvs. der et offentlig eiet eierselskap skal behandle saker i selskapet det eier, jf. Ot.prp. nr. 50 (2008-2009) side 26. Så langt vi kan se vil det snevre unntaket ha begrenset betydning i Fylkeskommunen.

4.4.2 Retningslinjer for personvalg i lys av habilitetsreglene

En grunnleggende retningslinje for personvalg til styrene er at befolkningens tillit til forvaltningens upartiskhet opprettholdes. Det omdømmemessige er viktig og må hensyntas. Man må unngå grobunn for mistanke om rolleblanding.

I tråd med KS-anbefaling nr. 14 mener vi at Fylkeskommunen bør være kritisk til bruk av ledende politikere som styremedlemmer, da dette potensielt vil kunne skape problemer ved at vedkommende er inhabil i saker som gjelder selskapet. I KS-anbefaling nr. 14 er dette formulert på følgende måte:

“Som en hovedregel bør politikerne ikke sitte i styrene i de kommunale/ fylkeskommunale foretakene på grunn av den direkte rapporteringslinjen mellom styret og øverste politiske nivå.”

Vi oppfatter at sitatet først og fremst gjelder de ledende politikerne, altså den øverste politiske ledelsen. Samtidig er vi åpen for at det i mange tilfeller vil være verdifullt med folkevalgte som representanter i styrene. Det kan derfor tenkes tilfeller der det blir ansett hensiktsmessig å oppnevne disse folkevalgte.

Noen av de samme hensynene hefter ved ledende ansatte i Fylkeskommunen. I KS-anbefaling nr. 14 er dette formulert på følgende måte: *“KS Eierforum mener også at ledende ansatte generelt bør gjøres til gjenstand for en habilitetsvurdering i forkant av eventuell styreoppnevning.”* Vi mener at bruk av ledende ansatte bør begrenses til de tilfeller hvor det er uproblematisk ut fra en habilitetsvurdering.

Vi anbefaler at Fylkeskommunen på generell basis vurderer habiliteten når det er snakk om å oppnevne ledende politikere og ansatte som styremedlemmer. Vi anbefaler også at Fylkeskommunen ber styrene opprette rutiner for å håndtere mulige habilitetskonflikter, og at de selskapene hvor Fylkeskommunen er majoritetseier pålegges dette.

4.4.3 Forslag til rutiner

Vi foreslår at poengene overfor oppsummeres i følgende retningslinje:

- d) Ved oppnevning til styreverv skal det hensyntas hvorvidt det er sannsynlig at vedkommende vil komme i habilitetskonflikter. Dersom dette er tilfellet skal vedkommende ikke oppnevnes. (4.4).

4.5 Andre krav?

Etter vår vurdering er det ikke grunnlag i juridisk teori, eller andre kilder, for å oppstille ytterligere krav til styremedlemmene. Vi mener at valget bør tas uavhengig av hensyn til å oppnevne en folkevalgt, eller sikre en jevn politisk eller geografisk vurdering. KS-anbefaling nr. 15 presiserer ett av disse poengene: *“Det gjøres oppmerksom på at det ikke påligger krav om utelukkende å benytte folkevalgte i styrene.”* Vi er imidlertid åpen for at enkelte selskaper vil ha formål som tilsier at det bør være folkevalgte blant styremedlemmene. Eksempelvis gjelder dette selskap med tydelig samfunnsmessige formål, eller fravær av økonomiske formål. I slike tilfeller bør det legges inn i spesifikasjonen av hvilke kompetanse som kreves av styremedlemmene.

På generell basis bør vervet som styremedlem tildeles til den best kvalifiserte personen sett i forhold til det aktuelle selskapets behov, uavhengig av øvrige faktorer.

5 RETNINGSLINJER FOR UTØVELSE AV STYREVERVET

5.1 Innledning

En rekke av de faktorer som får betydning ved utnevnelsen til verv vil også få betydning når det skal fastsettes rutiner for hvordan styrevervet skal utøves. Eksempelvis har vi redegjort for at det stilles krav om grunnleggende kompetanse ved oppnevning av styrerepresentanter. I forlengelsen av dette vil det også være naturlig å kreve at styremedlemmet deltar på kompetansehevende tiltak som ledd i utøvelsen av vervet.

Som styremedlem er det en selvfølge at den enkelte representant oppfyller krav i lov, forskrift og etiske retningslinjer som skal være laget for hvert selskap i tråd med KS-anbefaling nr. 18. Vi vil imidlertid ikke gå nærmere inn på hvordan det enkelte styremedlem mer konkret utøver vervet sitt. Her er retningslinjen at det enkelte styremedlem fremmer selskapets interesser, i motsetning til for eksempel egne eller Fylkeskommunens interesser. Vi redegjør imidlertid for hvilke rutiner Fylkeskommunen bør ha for å sikre det praktiske rundt utøvelse av hvert styreverv.

5.2 Krav som sikrer tilstrekkelig kompetansenivå

5.2.1 Opplæring

Som redegjort for over kreves det kunnskaper om en rekke forhold for å kunne utøve vervet som styremedlem på en tilfredsstillende måte. En del av disse kunnskapene må det forutsettes at styrerepresentanten har før valg til styrevervet, mens andre kunnskaper kan tilegnes som ledd i utøvelsen av styrevervet. Representantene som velges må også forventes å ha ulike forutsetninger, og varierende kunnskapsnivå om for eksempel aksjelovens regler, avhengig av utdanning, tidligere erfaring etc.

KS-anbefaling nr. 1 foreskriver at man etablerer et program for obligatorisk opplæring i eierskap for samtlige folkevalgte i kommunen eller fylkeskommunen. Det anbefales opplæring i løpet av de seks første månedene i en valgperiode, med oppfølging etter 2 år. Denne anbefalingen går på folkevalgte generelt, og ikke på styrerepresentanter spesielt. Vi mener imidlertid at prinsippet i anbefalingen kan videreføres til styrerepresentanter. Det anbefales at disse gis et opplæringstilbud, og at dette gjøres obligatorisk. Hvorvidt dette er gjennomførbart vil blant annet avhenge av hvilke ressurser Fylkeskommunen ønsker å bruke på slik opplæring.

5.2.2 Rutiner for kompetansevurdering av selskapsstyrene

Det følger av KS-anbefalingene nr. 11 at det offentlige som eier av et selskap har et særskilt ansvar for å sikre at styret besitter den nødvendige kompetansen for å sikre at selskapets mål nås. Fylkeskommunen har derfor rett til å skifte ut det enkelte styremedlem i løpet av valgperioden. I tillegg er det stilt opp relativt omfattende anbefalinger rundt det enkelte styrets utvikling av kompetanse hos styremedlemmene. Her inkluderes krav til utarbeiding av instruksjer, egenevaluering, fastsettelse av planer og redegjørelser for virksomhet – i tillegg til de rene kunnskapstiltak som styreseminarer etc.

Slike tiltak som gjennomføres av det enkelte styret ligger imidlertid utenfor mandatet for denne redegjørelsen. Vi mener likevel at enkelte av elementene gir uttrykk for en praksis som også bør gjelde for det enkelte styremedlem som oppnevnes av Fylkeskommunen. Dette gjelder særlig elementet med jevnlig evaluering og egenevaluering av de oppnevnte styremedlemmene. En slik praksis vil sikre at kompetansekravene opprettholdes, samtidig som det enkelte styremedlem blir bevisst sin egen rolle i styret. Resultatet av evalueringsrundene kan brukes aktivt av Valgnemnden og administrasjonen til å forbedre styrearbeidet.

5.2.3 Forslag til rutiner

Vi anbefaler at drøftelsen over konkretiseres i følgende retningslinjer:

1 Krav til kompetanseheving for styremedlemmer

- a) Nyvalgte styremedlemmer skal gjennomgå obligatorisk opplæring i løpet av de seks første månedene vedkommende sitter som styrerepresentant.
- b) Personer som sitter mer enn to år som styrerepresentanter skal delta på oppfølging i løpet av det tredje året.
- c) Den obligatoriske opplæringen skal inneholde:
 - Grunnleggende opplæring i rettigheter og plikter som styremedlem, og aksjelovens regler
 - Grunnleggende opplæring i regnskapsforståelse
- d) Det enkelte styremedlem forventes å skaffe seg kunnskap om selskapet i begynnelsen av valgperioden, herunder vedtekter, regnskaper og andre relevante dokumenter.

2 Evaluering og egevaluering

- a) Ved endt valgperiode skal styret – i selskaper hvor Fylkeskommunen har majoritet – foreta en evaluering av styrets arbeid i valgperioden.
- b) I tillegg skal det enkelte avtroppende styremedlem foreta en egevaluering som skal oversendes Fylkeskommunen v/organisasjonsavdeling.

5.3 Krav til oppmøte og deltagelse

5.3.1 Redegjørelse for regelverket

Vi har anbefalt at det enkelte styremedlem, før det oppnevnes, må vurdere hvorvidt han eller hun har kapasitet til å påta seg vervet. Det legges til grunn at en bevisstgjøring rundt hvor mye tid et styreverv krever vil gjøre at den enkelte som velges er innstilt på å prioritere dette. Vi mener likevel at det skal gjentas og spesifiseres i rutiner for utøvelsen av vervet at det kreves at styrerepresentantene møter opp på styremøtene og bruker tilstrekkelig tid på for- og etterarbeid.

I lys av styrets kontrollfunksjon, som redegjort for i punkt 3.2.1, bør det enkelte styremedlem også ha tilstrekkelig kunnskaper, og være tilstrekkelig forberedt, til å kunne ta initiativ til å få saker behandlet, stille spørsmål til daglig leder og ellers bidra til å utøve kontroll med selskapet. Denne kontrollfunksjonen regnes som en styrets viktigste oppgaver.

5.3.2 Forslag til rutiner

Slik kan man utforme rutiner på bakgrunn av drøftelsen over:

3 Krav til oppmøte, deltagelse og forberedelse (5.3)

- a) Et styremedlem som er oppnevnt av Hordaland Fylkeskommune forventes å møte på alle styremøter i selskapet, med unntak for gyldig fravær.
- b) Et styremedlem forventes å være tilstrekkelig forberedt til hvert styremøte til å kunne gi informerte og verdifulle bidrag til styrets behandling av saker.

- c) Et styremedlem som er oppnevnt av Hordaland Fylkeskommune forventes å ta selvstendig initiativ til å ta opp saker og stille spørsmål, i tråd med aksjelovens system.

5.4 Formelle forhold rundt utøvelsen av vervet

5.4.1 Krav til styreregistrering

Fylkeskommunen er tilknyttet KS sitt styrevervsregister, og fylkestinget vedtok den 16. oktober 2007 "Reglement for styrevervregisteret i Hordaland Fylkeskommune". Slik vi forstår det skal styremedlemmene registrere seg, men det er ikke alle som følger opp dette.

Vi mener at Fylkeskommunen bør vurdere å gjøre registreringen obligatorisk for styremedlemmer som oppnevnes av Fylkeskommunen, og i større grad sanksjonere overtredelse. Dette vil i større grad sikre borgernes kontroll med den enkeltes styreverv, og også ha gode omdømmemessige virkninger. Det kan eventuelt åpnes for unntak i enkelttilfeller dersom "vektige grunner" eller lignende tilsier dette.

5.4.2 Krav til habilitetsvurderinger?

Som det følger av redegjørelsen i punkt 4.4 over inneholder lovverket bestemmelser om habilitet for folkevalgte og ansatte i Fylkeskommunen, som aktualiseres når disse samtidig har styreverv. Disse må jevnlig vurdere sin habilitet når de i sitt virke som folkevalgt eller ansatt kommer i berøring med konkrete selskapet mer eller mindre indirekte.

I sin rolle som *styremedlem* antar vi imidlertid at habilitetsregler er mindre relevant. Som styrerepresentant er den enkelte selskapets representant, og ikke tillitsmann for Fylkeskommunen. Ansettelsesforholdet eller vervet som folkevalgt i Fylkeskommunen vil derfor vanskelig kunne gjøre den enkelte representant inhabil. Det antas derfor ikke nødvendig å stille opp bestemte retningslinjer hva gjelder habilitet. Det antas at det enkelte styre på vanlig måte vil praktisere habilitetsreglene i aksjeloven der det skulle være nødvendig. Det foreslås ikke retningslinjer her.

5.4.3 Krav til kontakt med Fylkeskommunen?

I rapporten fra selskapskontrollen av januar 2013 har Deloitte i punkt 4.2.3 bemerket at det er begrenset med kommunikasjon mellom kontaktpersonene for et selskap i administrasjonen og styrerepresentanten. Manglende kontakt med generalforsamlingsrepresentanten faller utenfor fremstillingen her.

I utgangspunktet skal den enkelte styrerepresentant – etter å ha blitt valgt – være selskapets, og ikke Fylkeskommunens, tillitsmann. En viss grad av kontakt, slik at Fylkeskommunens politiske fora og administrasjon er informert, kan likevel være ønskelig. Vi er imidlertid blitt stående ved at det ikke bør stilles opp konkrete krav til frekvens på kontakt etc., men at det skal oppfordres til kontakt mellom kontaktperson og styrerepresentant. Det forutsettes at taushetsplikt, børssensitivitet eller andre selskapsmessige begrensninger ikke er til hinder for slik kontakt.

Fylkeskommunens kontaktperson vil også være kontaktpunkt dersom den enkelte styrerepresentant har spørsmål, ønsker å diskutere konkrete problemstillinger, eller vil be om støtte fra Fylkeskommunens administrative apparat.

5.4.4 Krav til tilknytning til Fylkeskommunen?

Vi har overfor vist at kompetanse må være det viktigste elementet for tildeling av styreverv, og at ledende politikere ikke bør ha slike verv på grunn av faren for habilitetskonflikter i deres virke som hhv politikere og ansatt i Fylkeskommunen. Med dette som utgangspunkt har vi anbefalt at det ikke stilles som vilkår at den enkelte styrerepresentant har et formelt tilknytningsforhold til Hordaland

Fylkeskommune. Slik vi ser det vil det i tillegg til ansatte og folkevalgte være naturlig å knytte til seg ulike ressurspersoner, eksempelvis slike med bred styreerfaring eller særlig fagkompetanse.

Når det ikke kreves tilknytning til Fylkeskommunen for å inneha vervet er det heller ikke behov for å kreve at vedkommende byttes ut hvis han eller hun avslutter tilknytningen ansatt eller folkevalgt i Fylkeskommunen. Vi foreslår ikke retningslinjer for dette.

5.4.5 *Krav til styreforsikring*

Slik praksis er i Fylkeskommunen anbefales det at det tegnes styreforsikring, til sikkerhet for et eventuelt ansvar representantene pådrar seg som ledd i styrevervet. Dette legges inn i forslag til rutiner for sikkerhets skyld.

5.4.6 *Forslag til retningslinjer*

1 Formelle forhold som gjelder utøvelse av styrevervet

- a) Alle som oppnevnes som styremedlemmer på vegne av Hordaland Fylkeskommune skal registreres i det offentlige styrevervsregisteret og plikter å følge opp dette.
- b) Styrerepresentanten oppfordres til å holde Fylkeskommunens kontaktperson for selskapet oppdatert på aktiviteten i selskapet, forutsatt at dette ikke er i strid med andre regler.
- c) Styrerepresentanten skal kontakte Fylkeskommunens kontaktperson for selskapet dersom det er behov for rådgivning eller bistand fra Fylkeskommunen. Kontaktpersonen vil da vurdere forespørselen og eventuelt videreformidle forespørselen til rett person.
- d) Fylkeskommunen besørger tegning av styreforsikring for de oppnevnte representantene.

5.5 Konsekvenser av at rutinene ikke følges

5.5.1 *Fylkeskommunen kan bytte ut styrerepresentanter*

Oppfølging av retningslinjene skissert over vil være helt avgjørende for at styret i selskapene oppfylder sin funksjon, og at selskapene når sine mål. Det vises til redegjørelsen for styrets funksjon i punkt 3 over. Man bør derfor ha mekanismer for å kunne bytte ut styremedlemmer dersom et eller flere av disse ikke skulle fungere, eller fordi han eller hun ikke har anledning til å følge opp vervet. Det er forutsatt i KS-anbefalingene, se eksempelvis nr. 14, at det offentlige skal kunne bytte ut styremedlemmer som ikke fungerer.

Man kan tenke seg ulike måter å følge opp styrerepresentantene på, for å sikre at den enkelte oppfylder sine plikter. Vi er imidlertid kommet til at det vil være for arbeidskrevende å koordinere formelle oppfølgingsrutiner som ivaretar slike behov. Det må være den politiske ledelsens ansvar å behandle eventuelle tilbakemeldinger om at styrerepresentanter ikke fungerer, og gjøre forslag for de politiske organer om å skifte ut vedkommende dersom dette skulle være nødvendig. Administrasjonen, som jobber tett med selskapene, bør også kunne bringe slike saker opp for den politiske ledelsen.

5.5.2 *Forslag til retningslinjer*

5 Konsekvenser av at rutinene ikke følges

- a) Fylkeskommunen kan avsette styremedlemmer i løpet av valgperioden, dersom man finner at styret eller representanten ikke fungerer på en hensiktsmessig måte.

UTKAST TIL RUTINER - VALG AV STYREREPRÆSENTANTER I HORDALAND FYLKESKOMMUNE

Utkastet til rutiner er bygget på drøftelser i vårt notat datert 20. desember 2013. I hvert punkt nedenfor er det henvist til det nummererte punktet i notatet hvor temaet er drøftet. Eksempelvis er punkt 1 "Valgnemndas arbeid" resultatet av en konkret drøftelse i punkt 4.1 i notatet.

1 Valgnemndas arbeid (punkt 4.1)

- a) Følgende skal ligge til grunn for valgnemndas arbeid:
- En beskrivelse av hvert enkelt selskaps virksomhet, med tilhørende beskrivelse av hvilke krav som stilles til et styremedlems kompetanse, tilgjengelighet og kapasitet.
 - En liste over kandidater som på forhånd er utarbeidet av administrasjonen på bakgrunn av forslag fra partigruppene og administrasjonen, med CV'er for den enkelte kandidat.
- b) Den enkelte kandidat som innstilles skal forespørres før valg i Fylkestinget, og skal bekrefte sin interesse og beskrive egne kvalifikasjoner og kapasitet for vervet.
- c) Det skal på sikt opprettes en utvidet liste over aktuelle kandidater til styreverv på vegne av Fylkeskommunen. Listen oppdateres årlig.
- d) Det kan innhentes informasjon om, og innstilles på, kandidater som ikke er foreslått av andre.

2 Grunnleggende krav til styremedlemmer (punkt 4.2)

- a) Til styremedlem kan velges enhver som er myndig, og som ikke er unntatt valgbarhet på grunnlag av særlige lovregler. (punkt 4.2.1)
- b) I selskaper hvor minst to tredeler av aksjene er offentlig eiet skal Fylkeskommunen sikre kjønnsbalanse på 40 % i tråd med reglene i aksjeloven § 20-6. Fylkeskommunen tilstreber å sikre god kjønnsbalanse i styrene ved alle oppnevninger, for slik å sikre tilfredsstillende utnytting av ressursene man har til rådighet. (punkt 4.2.2).

3 Krav til kompetanse, kapasitet og habilitet (punkt 4.3-4.4)

- a) For oppnevning til styreverv kreves det (punkt 4.3.2):
- Kunnskap om selskapets næring og bransje
 - Grunnleggende kunnskaper om regnskaper og regnskapsforståelse
 - Relevant ekspertise innenfor et eller flere områder som er av betydning for selskapet, enten 1) Formell ekspertise/utdanning eller 2) Praktisk erfaring med styrearbeid, den aktuelle bransjen eller det aktuelle selskapet.
- b) Ved oppnevning av hele styrer skal det i tillegg vektlegges at man setter sammen et kollegium som har (punkt 4.3.2):

Vedlegg 1

- Kunnskap eller erfaring om relevant lovgivning, regnskap og/eller styrearbeid (generalistkompetanse).
 - Kunnskap om selskapet, eller mer inngående kunnskaper om næringen og/eller bransjen (spesialistkompetanse).
- c) Den enkelte styrerepresentant kan som regel maksimalt oppnevnes til to styreverv på vegne av Hordaland Fylkeskommune i samme valgperiode. (4.3.4)
- d) Ved oppnevning til styreverv skal det hensyntas hvorvidt det er sannsynlig at vedkommende vil komme i habilitetskonflikter. Dersom dette er tilfellet skal vedkommende ikke oppnevnes. (4.4).

UTKAST TIL RUTINER - UTØVELSE AV VERVET SOM STYREREPRÆSENTANT

Utkastet til rutiner er bygget på drøftelser i vårt notat datert 20. desember 2013. I hvert punkt nedenfor er det henvisning til det nummererte punktet i notatet hvor temaet er drøftet. Eksempelvis er punkt 1 "Krav til kompetanseheving for styremedlemmer" resultatet av konkret drøftelse i punkt 5.2.1 i notatet.

1 Krav til kompetanseheving for styremedlemmer (punkt 5.2.1)

- a) Nyvalgte styremedlemmer skal gjennomgå obligatorisk opplæring i løpet av de seks første månedene vedkommende sitter som styrerepresentant.
- b) Personer som sitter mer enn to år som styrerepresentanter skal delta på oppfølging i løpet av det tredje året.
- c) Den obligatoriske opplæringen skal inneholde:
 - Grunnleggende opplæring i rettigheter og plikter som styremedlem, og aksjelovens regler
 - Grunnleggende opplæring i regnskapsforståelse
- d) Det enkelte styremedlem forventes å skaffe seg kunnskap om selskapet i begynnelsen av valgperioden, herunder vedtekter, regnskaper og andre relevante dokumenter.

2 Evaluering og egevaluering (punkt 5.2.2)

- a) Ved endt valgperiode skal styret – i selskaper hvor Fylkeskommunen har majoritet – foreta en evaluering av styrets arbeid i valgperioden.
- b) I tillegg skal det enkelte avtroppende styremedlem foreta en egevaluering som skal oversendes Fylkeskommunen v/organisasjonsavdeling.

3 Krav til oppmøte, deltagelse og forberedelse (punkt 5.3)

- a) Et styremedlem som er oppnevnt av Hordaland Fylkeskommune forventes å møte på alle styremøter i selskapet, med unntak for gyldig fravær.
- b) Et styremedlem forventes å være tilstrekkelig forberedt til hvert styremøte til å kunne gi informerte og verdifulle bidrag til styrets behandling av saker.
- c) Et styremedlem som er oppnevnt av Hordaland Fylkeskommune forventes å ta selvstendig initiativ til å ta opp saker og stille spørsmål, i tråd med aksjelovens system.

4 Formelle forhold som gjelder utøvelse av styrevervet (punkt 5.4)

- a) Alle som oppnevnes som styremedlemmer på vegne av Hordaland Fylkeskommune skal registreres i det offentlige styrevervsregisteret og plikter å følge opp dette.
- b) Styrerepresentanten oppfordres til å holde Fylkeskommunens kontaktperson for selskapet oppdatert på aktiviteten i selskapet, forutsatt at dette ikke er i strid med andre regler.

- c) Styrerepresentanten skal kontakte Fylkeskommunens kontaktperson for selskapet dersom det er behov for rådgivning eller bistand fra Fylkeskommunen. Kontaktpersonen vil da vurdere forespørselen og eventuelt videreformidle forespørselen til rett person.
- d) Fylkeskommunen besørger tegning av styreforsikring for de oppnevnte representantene.

5 Konsekvenser av at rutinene ikke følges (punkt 5.5)

- a) Fylkeskommunen kan avsette styremedlemmer i løpet av valgperioden, dersom man finner at styret eller representanten ikke fungerer på en hensiktsmessig måte.