



**Deloitte.**

## Selskapskontroll

Karmøy, Haugesund, Tysvær, Vindafjord,  
Sveio, Bokn og Utsira kommuner

Haugaland Kraft AS og  
Haugaland Næringspark AS

# Sammendrag

Deloitte har med utgangspunkt i bestilling fra kontrollutvalgene i Karmøy kommune, Haugesund kommune, Vindafjord kommune, Tysvær kommune, Sveio kommune, Bokn kommune og Utsira kommune gjennomført en selskapskontroll av Haugaland Kraft AS og Haugaland Næringspark AS.

Selskapskontrollen har hatt som hovedformål å undersøke og vurdere om Haugaland Kraft AS og datterselskapet Haugaland Næringspark AS har etablert system og rutiner for å sikre at selskapet driver i samsvar med vedtekter, politiske vedtak og regelverk. Revisjonen har operasjonalisert dette i 12 spesifikke problemstillinger som også omhandler hvordan kommunene utøver og samordner eierstyringen. Se kapittel 1 for fullstendig oversikt over de problemstillingene som er undersøkt.

Selskapskontrollen viser at Haugaland Kraft og Haugaland Næringspark har etablert system og rutiner for å sikre at selskapet driver i samsvar med vedtekter, politiske vedtak og regelverk. Selskapene følger også i hovedsak sentrale og relevante anbefalinger for eierskapsforvaltning fra KS. Det er avdekket noen forbedringsområder når det gjelder styring og kontroll i selskapet og et avvik fra aksjeloven knyttet til kvinneandelen i styret for Haugaland Næringspark.

Selskapskontrollen viser også at kommunene utøver stor grad av samordnet eierstyring, selv om prinsippene for utøvelse av eierstyringen i liten grad er formalisert og kommunene i varierende grad har vedtatt prinsipper/retningslinjer for eierstyring. Det kommer også frem av selskapskontrollen at det er etablert hensiktsmessige arenaer for formidling av styringssignaler og informasjonsutveksling mellom eierne og Haugaland Kraft, samt at det er en åpen og god dialog mellom partene. Det er avdekket noen forbedringsområder knyttet til eierstyringen og ett avvik fra aksjeloven knyttet til hvilket organ som skal velge styreleder.

Revisjonens observasjoner og vurderinger fremgår i sin helhet av rapportens kapittel 4 «Data og vurderinger».

Basert på våre observasjoner og vurderinger i forbindelse med selskapskontrollen, anbefaler revisjonen at Haugaland Kraft iverksetter følgende tiltak:

1. Øker kvinneandelen i styret i Haugaland Næringspark slik at dette tilfredsstiller kravene i aksjeloven
2. Bidrar til at det jevnlig gjennomføres dokumentert styreevaluering i henhold til styreinstruksen.
3. Utarbeider rutiner som beskriver hvordan selskapets bestemmelser om habilitet skal praktiseres, slik at kravene i forvaltningsloven og aksjeloven blir ivaretatt.
4. Bidrar til at det enkelte styremedlem registrerer sitt styreverv i KS styreregister.
5. Gjennomfører en strukturert og helhetlig risikovurdering knyttet til økonomiske misligheter

6. Utarbeide veiledning for styremedlemmer som representerer Haugaland Kraft i andre selskapsstyrer.

Basert på våre observasjoner og vurderinger i forbindelse med selskapskontrollen, anbefaler revisjonen at eierkommunene iverksetter følgende tiltak:

1. Stille krav om at rapportering fra selskapet inneholder opplysninger som gjør det mulig for eierkommunene å følge opp at KS sine anbefalinger til god eierstyring etterleves.
2. Endrer § 7 i vedtektene slik at de blir i tråd med aksjelovens § 6.1, hvor det framgår at styret i selskaper uten bedriftsforsamling, alltid selv skal velge sin leder.

# Innhold

<b>Sammendrag</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Formål og problemstillinger</b> .....	<b>5</b>
1.1 Bakgrunn .....	5
1.2 Formål og problemstillinger .....	5
<b>2. Metode og revisjonskriterier</b> .....	<b>7</b>
2.1 Dokumentanalyse .....	7
2.2 Intervju .....	7
2.3 Verifisering og høring .....	7
2.4 Revisjonskriterier .....	7
<b>3. Om selskapet Haugaland Kraft AS</b> .....	<b>8</b>
3.1 Datterselskapet Haugaland Næringspark .....	8
3.2 Andre datterselskaper og tilknyttede selskaper .....	8
<b>4. Data og vurderinger</b> .....	<b>9</b>
4.1 Eierstrategier og andre føringer for Haugaland Kraft.....	9
4.2 Eierkommunenes samhandling ved eierstyring og oppfølging av Haugaland Kraft .....	10
4.3 Valg og kvalifikasjoner til styrerepresentantene.....	11
4.4 Informasjon til eierkommunene om driften og utviklingen i selskapet og datterselskapet..	12
4.5 Rolle- og ansvarsfordeling mellom eiere, styret og selskapets daglige ledelse .....	13
4.6 Selskapenes oppfølging av krav, retningslinjer og anbefalinger fra eierne .....	14
4.7 Haugaland Krafts styring av datterselskapet Haugaland Næringspark .....	16
4.8 System og rutiner for å sikre at selskapene driver i samsvar med aksjeloven .....	17
4.9 System og rutiner i selskapene som bidrar til å sikre en økonomisk forsvarlig drift .....	17
4.10 Retningslinjer for innkjøp i selskapene.....	20
4.11 Retningslinjer som bidrar til å sikre etisk atferd og å unngå økonomiske misligheter.....	21
4.12 Retningslinjer for kjøp av eierdeler i andre selskap .....	23
4.13 Retningslinjer knyttet til sponing .....	24
4.14 System og rutiner for systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (HMS) .....	25
4.15 ROS analyse og utarbeidelse av beredskapsplan .....	26
<b>5. Forslag til tiltak</b> .....	<b>27</b>
<b>Vedlegg1: Haugaland Krafts kommentarer til rapporten</b> .....	<b>28</b>
<b>Vedlegg 2: Kontrollkriterier</b> .....	<b>29</b>
<b>Vedlegg 3 Oversikt over sentrale dokument og litteratur</b> .....	<b>40</b>

# 1. Formål og problemstillinger

## 1.1 Bakgrunn

Deloitte har med utgangspunkt i bestilling fra kontrollutvalgene i Karmøy kommune, Haugesund kommune, Vindafjord kommune, Tysvær kommune, Sveio kommune, Bokn kommune og Utsira kommune gjennomført en selskapskontroll av Haugaland Kraft AS og Haugaland næringspark AS.

## 1.2 Formål og problemstillinger

Hovedformålet med selskapskontrollen er å undersøke og vurdere om Haugaland Kraft AS og datterselskapet Haugaland Næringspark AS har etablert system og rutiner for å sikre at selskapet driver i samsvar med vedtekter, politiske vedtak og regelverk. Følgende problemstillinger er undersøkt:

1. I hvilken grad har eierkommunene utarbeidet eierstrategier eller andre føringer for Haugaland Kraft?
2. Hvordan samhandler eierkommunene når det gjelder eierstyring og oppfølging av Haugaland Kraft?
3. Hvordan er styrerepresentantene valgt og i hvilken grad er det stilt bestemte krav til kvalifikasjoner o.l.?
4. Hvordan blir eierkommunene informert om driften og utviklingen i selskapet og datterselskapet?
5. Er det en tydelig rolle- og ansvarsfordeling mellom eiere, styret og selskapets daglige ledelse i Haugaland Kraft og i Haugaland Næringspark?
6. I hvilken grad blir krav, retningslinjer og anbefalinger fra eierne og KS fulgt opp av Haugaland Kraft og Haugaland Næringspark?
  - a. Driver selskapene i samsvar med vedtektene og sentrale krav/føringer fra eierkommunene?
  - b. Følger selskapene opp sentrale anbefalinger fra KS?
7. I hvilken grad har Haugaland Kraft etablert en tilfredsstillende styring av datterselskapet Haugaland Næringspark?
8. I hvilken grad har Haugaland Kraft og Haugaland Næringspark etablert system og rutiner for å sikre at selskapet driver i samsvar med sentrale bestemmelser i aksjeloven?
  - a. I hvilken grad gjennomfører selskapene generalforsamlinger i samsvar med bestemmelser i aksjeloven?
  - b. I hvilken grad utøver selskapsstyrene sitt tilsynsansvar i samsvar med bestemmelser i aksjeloven?

9. I hvilken grad har Haugaland Kraft og Haugaland Næringspark system og rutiner som bidrar til å sikre en økonomisk forsvarlig drift av selskapet?
- I hvilken grad har selskapene etablert rutiner for utarbeidelse og oppfølging av budsjetter?
  - I hvilken grad gjennomfører selskapene risikovurderinger i forbindelse med større investeringer?
  - I hvilken grad har selskapene etablert rutiner for utarbeidelse og oppfølging av budsjett i større prosjekter?
  - Har selskapene hatt en økonomisk utvikling i samsvar med eierne sine uttrykte forventninger?
10. I hvilken grad har selskapene etablert retningslinjer for innkjøp?
11. I hvilken grad har Haugaland Kraft og Haugland Næringspark etablert retningslinjer som bidrar til å sikre etisk atferd og å unngå økonomiske misligheter?
- Hva omfatter selskapenes etiske retningslinjer og hvordan er disse gjort kjent blant de ansatte?
  - I hvilken grad blir det gjennomført risikovurderinger knyttet til faren for økonomiske misligheter?
  - I hvilken grad er det etablert rutiner og kontroller knyttet til å forhindre og eventuelt avdekke økonomiske misligheter?
  - Er det etablert rutiner for varsling og hvordan er eventuelt disse gjort kjent blant de ansatte?
12. I hvilken grad har Haugaland Kraft etablert retningslinjer når det gjelder kjøp av eierdeler i andre selskap og hvordan blir eventuelt disse etterlevd?
- I hvilken grad blir det gjennomført risikovurderinger knyttet til kjøp av eierdeler i andre selskaper?
  - I hvilken grad blir eierkommunene involvert ved kjøp av eierdeler i andre selskaper?
  - I hvilken grad sikrer Haugaland Kraft at selskap som en har eierdeler i har retningslinjer som bidrar til å sikre etisk atferd og å unngå økonomiske misligheter?
13. I hvilken grad har Haugaland Kraft og Haugaland Næringspark etablert retningslinjer knyttet til sponning, og i hvilken grad blir disse etterlevd?
14. I hvilken grad har Haugaland Kraft og Haugaland Næringspark system og rutiner som bidrar til å ivareta systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (HMS) i samsvar med bestemmelser internkontrollforskriften?
15. I hvilken grad har selskapet gjennomført ROS analyse og utarbeidet en beredskapsplan i samsvar med beredskapsforskriften?
- I hvilken grad er avvik som ble avdekket i NVE (Norges Vassdrags- og Energidirektorat) sitt tilsyn av Haugaland Kraft i mars 2014 blitt fulgt opp av selskapet? (Tilsynet var knyttet til krav i energiloven, energilovforskriften og beredskapsforskriften)

# 2. Metode og revisjonskriterier

Selskapskontrollen er gjennomført i samsvar med RSK 001, standard for forvaltningsrevisjon, og veileder for gjennomføring av selskapskontroll<sup>1</sup>. Datainnsamlingen har blitt gjennomført i perioden oktober 2014 til januar 2015.

## 2.1 Dokumentanalyse

Innsamlet dokumentasjon og kildemateriale i form av lover, kommunale vedtak, aksjonæravtale, vedtekter, eierskapsmeldinger, protokoller og referater, årsmeldinger, relevant selskapsinformasjon, og dokumentasjon på etterlevelse av interne rutiner og regelverk m.m. er analysert. Innsamlet kildemateriale har blitt vurdert opp mot kontrollkriteriene

## 2.2 Intervju

Revisjonen har intervjuet fire representanter fra Haugaland Kraft (inkludert administrerende direktør) og styreleder. Videre har revisjonen intervjuet administrerende direktør og styreleder (adm. direktør i Haugaland Kraft) i Haugaland Næringspark.

I forbindelse med gjennomføringen av selskapskontrollen ble det vurdert som hensiktsmessig og tilstrekkelig å innhente informasjon om retningslinjer og praksis knyttet til kommunens eierstyring i eposter og ved å avklare konkrete problemstillinger gjennom oppfølgende samtaler med personer i kommunene som har roller i/kunnskap om kommunens eierstyringspraksis. Det er også gjennomført samtale med leder for valgkomiteen i Haugaland Kraft.

## 2.3 Verifisering og høring

Oppsummering av intervjuene er verifisert av intervjuobjektene. Informasjon fra verifiserte intervjureferat er benyttet i rapporten.

## 2.4 Revisjonskriterier

Revisjonskriterier for selskapskontrollen er i hovedsak hentet fra anbefalinger fra KS om eierstyring, aksjeloven, Internkontrollforskriften og lov om offentlige anskaffelser. Utfyllende revisjonskriterier er beskrevet i vedlegg 2.

---

<sup>1</sup> *Selskapskontroll - fra a –å. (Praktisk veileder)*, Utarbeidet av NKRF 2010 og *Kontrollutvalgsboka*. Kommunal- og regionaldepartementet 2010.



# 3. Om selskapet Haugaland Kraft

**Haugaland Kraft AS** er et energiselskap i Haugesund med konsesjonsområde Haugalandet. Selskapet ble stiftet i 1994, etter en fusjon av Haugesund Energi og Karmsund Kraftlag.<sup>2</sup> Haugaland Kraft AS driver i hovedsak med produksjon, overføring og omsetning av elektrisk kraft på Haugalandet samt utbygging av bredbånd. I tillegg satser Haugaland Kraft på andre foretak innen nye energiformer og annen næringsvirksomhet i Nord-Rogaland/Sunnhordland som er av vesentlig betydning for regionen, gjennom hel- eller deleide virksomheter.<sup>3</sup>

Haugaland Kraft har sitt forretningskontor i Haugesund og selskapet hadde 251 fast ansatte og 23 lærlinger per januar 2015. Haugaland Kraft sitt formål er å produsere, overføre og omsette kraft, for på den måten å sørge for sikker, rasjonell og rimelig kraftforsyning til kundene. Haugaland Kraft omsatte i 2013 for 1 068 millioner kroner.<sup>4</sup>

Haugaland Kraft er eid av følgende kommuner (eierdel er angitt i parentes):

- Karmøy (44,84 %) Sveio ( 5,05 %)
- Haugesund (31,97 %) Bokn ( 1,08 %)
- Tysvær ( 9,80 %) Utsira ( 0,41 %)
- Vindafjord ( 6,85 %)

## 3.1 Datterselskapet Haugaland Næringspark

Haugaland Kraft har ett heleid datterselskap, **Haugaland Næringspark AS** (100 %) som inngår i samme konsern som morselskapet. Haugaland Næringspark ble opprinnelig etablert av kommunene Tysvær, Bokn, Karmøy og Haugesund i 2001, men alle aksjene i selskapet ble overdratt/solgt til Haugaland Kraft i 2005. Av selskapets nettside går det fram at næringsparken på Gismarvik skal være et foretrukket alternativ for etablering av areal- og energikrevende industri med hovedvekt på petroleumsrelatert virksomhet.<sup>5</sup>

Haugaland Næringspark AS holder til i lokalene til Haugaland Kraft. Selskapet har pr 31.12.2014 tre ansatte, og drives i praksis som en divisjon i Haugaland Kraft.

## 3.2 Andre datterselskaper og tilknyttede selskaper

I tillegg til sine eierdeler i Haugaland Næringspark har Haugaland Kraft i pr 31.12.2014 eierandeler i følgende selskaper:

- Mosbakka Kraft AS (50,00 %) Vestavind Offshore AS (15,00 %)
- Sunnhordland Kraftlag AS (40,50 %) Validér AS (14,75 %)
- Gismarvik Vindkraft AS (40,00 %) Marin Energi Testsenter (13,00 %)
- Tysseland Kraftlag AS (40,00 %) FK Haugesund AS (10,00 %)
- Vekstfondet AS (18,89 %)

<sup>2</sup> Eierskapsmelding. Rådmannens forslag. Karmøy kommune, 2013.

<sup>3</sup> Årsberetning 2013. Haugaland Kraft AS.

<sup>4</sup> Årsberetning 2013. Haugaland Kraft AS.

<sup>5</sup> <http://www.haugaland-park.no/om-oss/vaar-maalsetting-article1573-857.html>.



# 4.Data og vurderinger

## 4.1 I hvilken grad har eierkommunene utarbeidet eierstrategier eller andre føringer for Haugaland Kraft?

### Data

Karmøy, Haugesund, Sveio og Vindafjord kommune har utarbeidet eierskapsmeldinger. De overordnede prinsippene for eierstyring i de fire eierskapsmeldingene bygger alle på de 19 anbefalingene i KS-dokumentet «*Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak*». Eierskapsmeldingene beskriver rammeverk for kommunalt eierskap, herunder de ulike selskapsformene i kommunal sektor, og ulike motiver for selskapsdannelser/eierskap. Videre beskrives hvordan anbefalingene til KS er anvendt i kommunene, samt at det er gitt en omtale de enkelte eierskapene i kommunene. Eierstrategier for Haugaland Kraft inngår ikke som en del av den enkelte kommunenes eierskapsmelding.

Kommunene Tysvær, Utsira og Bokn opplyser i forbindelse med revisjonen at det ikke er utarbeidet eierskapsmelding eller eierstrategidokument for Haugaland Kraft AS.

Karmøy kommune har fått i oppdrag fra rådmannskollegiet i eierkommunene å utarbeide et felles eierstrategidokument for Haugaland Kraft AS. I forbindelse med utarbeidelsen av dokumentet har eierstrategien vært drøftet i møter mellom rådmennene i eierskapskommunene. I møte 6. januar 2015 ble utkast til strategidokument gjennomgått og drøftet i felles møte mellom ordførere og rådmenn i eierkommunene. Revisjonen har fått opplyst at eierstrategidokumentet vil være ferdig til behandling i kommunene i løpet av våren 2015.

### Vurdering

Selskapskontrollen viser at ikke alle kommunene har utarbeidet eierskapsmeldinger som klargjør kommunenes prinsipper for eierstyring. Revisjonen vurderer det som positivt at de overordnede prinsippene for eierstyring, i alle eierskapsmeldingene som er utarbeidet, bygger på anbefalingene fra KS.

Revisjonen mener det er en svakhet at det ikke er utarbeidet eierstrategier som er egnet som konkrete styringssignaler for administrasjonen i Haugaland Kraft. Dette kompenseres etter revisjonens vurdering i en viss grad gjennom en åpen og bred dialog i årlige generalforsamlingsseminarer og eiermøter.

Revisjonen vurderer det som positivt at eierkommunene har gått sammen om å utarbeide et felles eierstrategidokument for Haugaland Kraft AS. Dette er et tiltak som ytterligere kan bidra til å klargjøre og få realisert eiernes strategier med selskapet.

## 4.2 Hvordan samhandler eierkommunene når det gjelder eierstyring og oppfølging av Haugaland Kraft?

### Data

Aksjonæravtalen som ble vedtatt i 1998 og vedtektenes § 9 om bruk av valgkomite, regulerer flere forhold som er av betydning for samhandlingen mellom eierkommunene. Aksjonæravtalen regulerer blant annet spørsmål knyttet til kommunenes representasjon og stemmerett i generalforsamlinger, valg av styre og valgkomite, ansvarlig lån og utbytte.

Det fremgår av aksjonæravtalen at kommunene er enige om at kun en delegat fra hver kommune har fullmakt til å utøve formell og reell stemmerett, mens de øvrige representanter for den enkelte kommune er delegater med møte- og talerett, men uten stemmerett. I samsvar med dette, utpeker kommunene aksjonærene totalt 28 delegater til selskapets generalforsamlinger som følger:

- Karmøy utpeker 8 delegater, hvorav 1 med stemmerett
- Haugesund utpeker 6 delegater, hvorav 1 med stemmerett
- Tysvær utpeker 4 delegater, hvorav 1 med stemmerett
- Vindafjord utpeker 3 delegater, hvorav 1 med stemmerett
- Sveio utpeker 3 delegater, hvorav 1 med stemmerett
- Bokn utpeker 2 delegater, hvorav 1 med stemmerett
- Utsira utpeker 2 delegater, hvorav 1 med stemmerett

I tillegg til de valgte delegatene, velger den enkelte kommune også et varamedlem for delegaten med stemmerett, som skal være en av de øvrige delegatene fra vedkommende kommune. Det velges numerisk valgte varamenn for alle delegatene valgt av den enkelte kommune. I aksjonæravtalen fremgår det også at i forholdet mellom den enkelte kommune og den delegat med stemmerett som denne kommune utpeker, står det kommunen fritt å gi denne delegat bindende instruks med hensyn til stemmegivning.

Det foreligger ingen dokumenterte rutiner for hvordan kommunene samordner sin oppfølging av Haugaland Kraft AS. Kommunene opplyser at de primært utøver sin eierstyring og oppfølging av selskapet gjennom sin deltagelse i årlig generalforsamling og i andre faste årlige eiermøter. Formelle føringer fra eierkommunene til Haugaland Kraft AS blir gitt i generalforsamlingen. Revisjonen har fått opplyst at rådmennene i eierkommunene har anledning til å møte som observatører på generalforsamlingene.

I tillegg til den årlige generalforsamlingen, avholdes det generalforsamlingsseminarer og eier- og styreseminarer. Generalforsamlingsseminarene er dagsseminar, hvor formålet er å orientere om aktiviteter/prosjekter i selskapet, vurdere utfordringer fremover, samt være et forum for diskusjoner og innspill fra eierne, og både formell og uformell dialog. Deltagere på seminarene er generalforsamling, ordførere, rådmenn, styret og ledelse. Eier- og styreseminarer avholdes en gang i året. På disse eiermøtene deltar ordførere, rådmenn, styret og ledergruppen i selskapet. Hensikten med disse møtene er å få formidlet informasjon om selskapets drift/prosjekter, samt legge til rette for diskusjoner og innspill om strategiske veivalg, rammevilkår og konkrete prosjekter av stor betydning for selskapet. Hverken eierne eller selskapet gir uttrykk for at det ikke er tilstrekkelig samhandling mellom eierne.

### Vurdering

Aksjonæravtalen gir etter revisjonens vurdering en god formell ramme for samarbeidet. I tillegg gir de etablerte møteplassene, med bred representasjon fra eierne (både politisk og administrativt nivå) og selskapet, et godt grunnlag for kommunikasjon av styringssignaler. Revisjonens vurdering er at det er etablert hensiktsmessige arenaer for samhandling om eierstyringen av Haugaland Kraft.

### 4.3 Hvordan er styrerepresentantene valgt og i hvilken grad er det stilt bestemte krav til kvalifikasjoner o.l.?

#### Data

Retningslinjer for valg av styrerepresentanter til selskapet er beskrevet både i aksjonæravtale og i selskapets vedtekter. I vedtektenes § 7 Selskapets styre framgår det at styret velges av generalforsamlingen, og at generalforsamlingen også velger styrets leder og nestleder.

Videre fremgår det av vedtektenes § 9 Valgkomite at: «Generalforsamlingen velger en valgkomite og dennes leder. Ved valg av styremedlemmer, herunder styrets leder og nestleder, skal valgkomiteen forut for møtet i generalforsamlingen, avgi forslag til kandidater overfor generalforsamlingen.»

Aksjonæravtalen inneholder også bestemmelser om at det ved valg av styrerepresentanter skal benyttes en valgkomite. Kommunene er ved stemmegivning i selskapets generalforsamlinger, forpliktet til å medvirke til at det til valgkomiteen utpekes følgende medlemmer:

- 1 medlem, lederen, utpekes av Karmøy kommune,
- 1 medlem utpekes av Haugesund kommune, og
- 1 medlem utpekes av de øvrige aksjonærer i fellesskap.

Det er kommunestyrene i den enkelte eierkommune som velger personer som skal representere kommunene i styret i Haugaland Kraft. I henhold til aksjonæravtalen skal valgkomiteen i sitt arbeid søke å finne frem til og foreslå kandidater til styret, som i kraft av sin kompetanse kan være med på å ivareta selskapets, og dermed aksjonærenes, interesser på best mulig måte i samsvar med vedtektene og lovgivningen. Valgkomiteen skal ivareta både kravet til eierrepresentasjon, slik dette er definert i aksjonæravtalen, og krav om kompetanse tilpasset styrets behov. Valgkomiteen ivaretar sin rolle blant annet ved at valgkomiteen er i dialog med kommunene om deres valg av styremedlemmer, for å påse at styret blir lovlig sammensatt. Valgkomiteen gir skriftlig innstilling til styre, herunder leder og nestleder. Valgkomiteens leder opplyser om at styret slik hun ser det har nødvendig kompetanse og er funksjonsdyktig, selv om antall medlemmer har vært oppe til diskusjon noen ganger.

Det går også frem av de eierskapsmeldingene som er utarbeidet at eierne skal sørge for at styret sammensettes og gis de nødvendige styringsrammene for å utøve sitt virke som et profesjonelt organ. Generalforsamlingen har vedtatt en instruks for styret som legger rammene for styrets arbeid.

Etter pkt. 1.2 i aksjonæravtalen er kommunene ved stemmegivning i selskapets generalforsamlinger, forpliktet til å medvirke til at det til selskapets styre velges følgende medlemmer / varamedlemmer / observatør:

- 3 styremedlemmer og 3 numerisk valgte varamedlemmer utpekt av Karmøy kommune.
- 2 styremedlemmer og 2 numerisk valgte varamedlemmer utpekt av Haugesund kommune.
- 1 styremedlem utpekt av aksjonær(er) hjemmehørende i Sunnhordland, og 1 styremedlem og 3 numerisk valgte varamedlemmer, hvorav 1 varamedlem med status som observatør med fast møte- og talerett i styremøtene, utpekt av de øvrige aksjonærene i Nord-Rogaland i fellesskap

Tre av representantene i styret er kvinner, alle valgt av generalforsamlingen. Nåværende styreleder har vært leder i styret i 7 år. Per februar 2015 har 4 av de 7 generalforsamlingsvalgte styrerepresentantene i Haugaland Kraft registrert sitt verv som styrerepresentant i selskapet i KS sitt styrevervregister.

Styret gjennomfører normalt ca. 10 styremøter i året, men dette vil variere etter behov. Haugaland Kraft har gjennomført opplæring av styremedlemmer, senest høsten 2014. I intervju blir det opplyst at styret ikke gjennomfører formelle evalueringer av sin egen kompetanse eller sitt eget arbeid, men en representant for styret gir uttrykk for å oppleve at styret har tilstrekkelig og kompletterende kompetanse. Representant for styret opplyser også at selv om styret består av relativt mange medlemmer jobber styret godt sammen.

### **Vurdering**

Etter revisjonens vurdering kan den etablerte valgordningen, hvor kommunene utpeker sine representanter til styret, svekke valgkomiteens rolle/muligheter til å foreslå et styre som er sammensatt med en kompetanse som er tilpasset Haugaland Krafts behov. Revisjonen har imidlertid ikke indikasjoner på at styret ikke har rett kompetanse til å ivareta sin rolle.

I følge § 7 i vedtektene til Haugaland Kraft framgår det at det ved valg av styremedlemmer, herunder styrets leder og nestleder, skal valgkomiteen forut for møtet i generalforsamlingen, avgi forslag til kandidater overfor generalforsamlingen. I følge protokoll fra generalforsamling er styreleder og nestleder valgt av generalforsamlingen. Revisjonen mener at valget av styreleder og § 7 i vedtektene ikke er i tråd med aksjelovens § 6.1, hvor det framgår at styret alltid skal velge sin leder i selskaper uten bedriftsforsamling.

## **4.4 Hvordan blir eierkommunene informert om driften og utviklingen i selskapet og datterselskapet?**

### **Data**

Det er ikke vedtatt rutiner for rapportering fra Haugaland Kraft AS til eierkommunene. Kommunene mottar årsrapport med årsregnskap fra Haugaland Kraft. På generalforsamlinger, generalforsamlingsseminarer og andre eiermøter orienteres det dessuten blant annet om selskapets drift og utviklingen i konsernet. Rådmennene i eierkommunene har anledning til å møte som observatører på generalforsamlingene. Eierkommunene opplyser i forbindelse med gjennomføringen av selskapskontrollen at de opplever å bli godt informert om alle vesentlige forhold ved driften i Haugaland Kraft, og at de involveres i drøftinger av mål og strategiske utfordringer.

Administrerende direktør møter også i kommunestyrene i eierkommunene for å orientere om blant annet driften og strategiske valg selskapet står overfor. Orienteringer om Haugaland Kraft i kommunestyrene skjer med ulikt intervall i de enkelte kommunene. Dette har blant annet sammenheng med at kommunenes eierandeler i selskapet varierer i betydelig grad, fra ca. 45 % til 0.4 %. Alle kommunene har som mål at selskaper der kommunen har et betydelig eierskap minimum skal være presentert for kommunestyret i løpet av hver valgperiode.

Eierkommunene blir også orientert gjennom sin styrerepresentasjon. Fra styreinstruksen framgår det at administrerende direktør minst hver tredje måned skal gi styret en orientering i møte eller skriftlig om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling med mindre det er forhold som tilsier at orientering bør gis tidligere. I praksis gjennomføres dette til hvert styremøte. Perioderegnskap utarbeides månedlig, og siste utarbeidede månedsregnskap inkludert budsjettavvik rapporteres til styret i hvert møte. Styret stiller spørsmål til årsaker for avvik og opplever å få forklart dette på en tilfredsstillende måte.

Styreleder mener styret blir tilstrekkelig orientert om relevante forhold og forestående aktiviteter av administrasjonen.

Styreleder opplever videre at styret får tilstrekkelig rapportering fra Haugaland Næringspark AS, ved at datterselskapets økonomi inngår i regnskapsrapportene til styret og at styret blir informert om status i selskapet i hvert styremøte.

### **Vurdering**

Etter revisjonens vurdering har eierne god tilgang på informasjon om driften og utviklingen i selskapet gjennom selskapets orientering i kommunestyremøter, gjennom uformell dialog med administrerende direktør, samt gjennom sin deltakelse på eiermøter og sin styrerepresentasjon som nevnt under pkt. 4.2, samt informasjon i selskapets årsberetninger.

Revisjonen vurderer det som positivt at rådmennene har anledning til å møte i generalforsamlingen, slik at både politikere og administrasjon i kommunene har tilgang på samme informasjon om selskapet.

## **4.5 Er det en tydelig rolle- og ansvarsfordeling mellom eiere, styret og selskapets daglige ledelse i Haugaland Kraft og i Haugaland Næringspark?**

### **Data**

Eierne i Haugaland Kraft utøver sine formelle eierroller i generalforsamlingen. Eiernes ansvar, fullmakter og oppgaver fremgår av aksjeloven, aksjonæravtalen og selskapets vedtekter. Det er også etablert instruks for styret som beskriver styrets rolle, samt hvordan styret skal samarbeide med administrasjonen. Styreinstruksen spesifiserer blant annet administrerende direktørs arbeidsoppgaver og plikter overfor styret. Her framgår det blant annet administrerende direktør skal forberede og legge frem saker til behandling i styret i samråd med styreleder, slik at samtlige deltagende styremedlemmer får et tilfredsstillende behandlings- og beslutningsgrunnlag. Videre framgår det at hvis ikke styret bestemmer noe annet, skal alle saker som fremmes for styret være behandlet av administrerende direktør. Det framgår også at administrerende direktør er ansvarlig for å gjennomføre de vedtak som styret fatter, med mindre styret bestemmer noe annet.

Arbeidsinstruksen for administrerende direktør er ikke samlet i en stillingsinstruks, men inngår blant annet i styreinstruksen, ansettelseskontrakt, og fullmaktsmatrise. Administrerende direktør er sammen med styret ansvarlig for at selskapet drives innenfor gjeldende rettslige rammer, og i samsvar med selskapets formål. Videre skal administrerende direktør sørge for at styrets vedtak iverksettes, og for rapportering til styret. Administrerende direktør opplever ikke uklårheter knyttet til sine ansvarsområder eller oppgaver.

Alle som er intervjuet gir uttrykk for at det er en ryddig og avklart rolle- og ansvarsfordeling mellom eierkommunene og Haugaland Kraft. Det blir kommentert at det er en åpen og hyppig dialog mellom kommunen og selskapet. I tillegg kommer det fram i intervju at det er en ryddig og avklart rolle- og ansvarsfordeling mellom styret og administrasjonen i selskapet, samt internt i selskapet.

Administrerende direktør i Haugaland Kraft er generalforsamling for Haugaland Næringspark, og sitter samtidig i styret i Haugaland Næringspark sammen med en annen fra ledergruppen i Haugaland Kraft. I tillegg er det tre eksterne styremedlemmer. I intervju oppgir administrerende direktør i Haugaland Næringspark at rolle- og ansvarsfordelingen mellom styret og administrasjonen i Haugaland Næringspark som tydelig. Administrerende direktør diskuterer med styreleder om noe er uklart, enten ved de formelle møtene eller på ad hoc basis. Det foreligger en fullmaktsmatrise og stillingsbeskrivelser som ytterligere avklarer ansvar. Det er ikke utarbeidet instruks for styret i Haugaland Næringspark.

## **Vurdering**

Revisjonen mener at det er etablert en klar formell struktur for styring og oppfølging av både Haugaland Kraft AS og datterselskapet Haugaland Næringspark AS. Dette underbygges etter revisjonens vurdering ved at både styre og administrasjon i begge selskapene gir uttrykk for at de opplever roller og ansvar som tydelig definerte.

## **4.6 I hvilken grad blir krav, retningslinjer og anbefalinger fra eierne og KS fulgt opp av Haugaland Kraft og Haugaland Næringspark?**

### **4.6.1 Driver selskapene i samsvar med vedtektene og sentrale krav/føringer fra eierkommunene?**

#### **Data**

I følge vedtektene er Haugaland Krafts formål produksjon, overføring og omsetning av energi – for således å sørge for en sikker, rasjonell og rimelig energiforsyning -, samt hva hermed står i forbindelse, herunder å delta i andre foretak som driver tilsvarende virksomhet. Selskapet kan også delta i annen næringsvirksomhet i Nord-Rogaland/Sunnhordland, som er av vesentlig betydning for regionen, gjennom hel- eller deleide selskap.

Selskapet har de senere år forsterket sitt fokus på kjerneaktivitetene og avviklet engasjementer på siden av dette. Haugaland Kraft har siden 2008 blant annet solgt seg ut av Vestavinn kraft AS, Haugaland Gass AS, Gasnor ASA, Norsk Gassenter AS og ØstGass AS.

I intervju framgår det at eierne til Haugaland Kraft har benyttet selskapet til å gjennomføre prosjekter som har til hensikt å utvikle regionen og det regionale næringslivet. I slike situasjoner arbeider Haugaland Kraft innenfor rammen av sine vedtekter, men på siden av selskapets kjerneaktivitet. Eksempler som trekkes fram er Haugaland Krafts rolle i utbyggingen av Haugesund Lufthavn Karmøy, samt rollen i utviklingen av Haugaland Næringspark. Ingen av disse initiativene kom fra selskapet selv, men ble gitt av eierne i felleskap.

Eierkommunenes føringer knyttet til utviklingen av Haugaland Næringspark stilles til Haugaland Kraft, med en forventning om at Haugaland Kraft følger opp disse.

Et annet eksempel hvor eierne gir føringer er innenfor sponsorvirksomheten, hvor vi får opplyst at eierne forventer at Haugaland Kraft skal støtte opp om viktige regionale institusjoner som for eksempel Norsk Filmfestival, Skudefestivalen, FK Haugesund og Sildajazz med sponsormidler, noe selskapet også har gjort.

#### **Vurdering**

Etter revisjonens vurdering driver selskapene i samsvar med vedtektene og sentrale krav/føringer fra eierkommunene.

Haugaland Kraft har etter revisjonens vurdering implementert en styringsstruktur og oppfølging av Haugaland Næringspark som sikrer at eiernes krav og forventinger blir etterlevd.

Revisjonens vurdering er imidlertid både vedtektene og andre krav/føringer fra eierkommunene så vide at selskapet kan involvere seg i det meste av næringsaktivitet i Nord-Rogaland og Sunnhordland innenfor rammen av vedtektene. Revisjonen mener derfor det er viktig at kommunene gjennom den eierstrategien som er under utarbeidelse gir tydelige føringer på hvordan de ønsker at selskapet skal utvikle seg.



## 4.6.2 Følger selskapene opp sentrale anbefalinger fra KS?

### Data

Haugaland Næringspark er et heleid datterselskap av Haugaland Kraft. Det er derfor forventet at Haugaland Kraft har implementert eierstyring i tråd med anbefalinger fra KS. Elementene i KS sine anbefalinger som gjelder eiersiden er derfor ikke like relevante for Haugaland Næringspark som for Haugaland Kraft. I tabellen under kommenteres Haugaland Næringspark hvor dette er relevant.

I det følgende er selskapenes praksis i forhold til sentrale anbefalinger fra KS beskrevet.

Anbefaling KS*	Praksis i selskapene og eierkommunene
<b>Utarbeiding og revidering av selskapsstrategi og vedtekter</b>	<p>Det er etablert aksjonæravtale og vedtekter for Haugaland Kraft. Selskapet har videre utarbeidet selskapsstrategi for Haugaland Kraft som er forankret hos eierne. Det pågår arbeid for å revidere strategien.</p> <p>Det er utarbeidet vedtekter for Haugaland Næringspark. Haugaland Kraft har ikke utarbeidet egen strategi for sitt eierskap i Haugaland Næringspark, men oppgir i intervju at dette eierskap ikke er i tråd med Haugaland Kraft sin langsiktige strategi.</p>
<b>Gjennomføre eiermøte</b>	<p>Det gjennomføres årlig generalforsamling i Haugaland Kraft og Haugaland Næringspark.</p> <p>Det blir gjennomført eiermøter mellom eierkommunene og Haugaland Kraft tre ganger pr år. Eiermøtet fungerer som arena for informasjonsutveksling og avklaring av forventinger.</p> <p>Det gjennomføres årlige felles eier-/styresamlinger for Haugaland Kraft.</p>
<b>Sette krav til profesjonelle styreverv</b>	<p>Styret i Haugaland Kraft er sammensatt i tråd med aksjonæravtalen og selskapets vedtekter. Valgkomiteen skal ivareta både kravet til eierrepresentasjon, slik dette er definert i aksjonæravtalen, og krav om kompetanse tilpasset styrets behov. Valgkomiteen ivaretar sin rolle blant annet ved at valgkomiteen er i dialog med kommunene om deres valg av styremedlemmer, for å påse at styret blir lovlig sammensatt. Valgkomiteen gir skriftlig innstilling til styre, herunder leder og nestleder. Valgkomiteens leder opplyser om at styret slik hun ser det har nødvendig kompetanse og er funksjonsdyktig</p>
<b>Bruk av valgkomite</b>	<p>Eierne benytter valgkomite ved valg av styremedlemmer i Haugaland Kraft. Valgkomiteen gir skriftlig innstilling til generalforsamlingen</p>
<b>Rutiner for kompetansevurdering av selskapsstyre</b>	<p>Det er ikke gjennomført formell evaluering av noen av styrenes ytelse eller kompetanse. Styreinstruksen i Haugaland Kraft spesifiserer at det skal gjennomføres evaluering årlig.</p>
<b>Numerisk varaordning</b>	<p>Det er numerisk valgt varamedlemmer til styret i Haugaland Kraft</p>
<b>Habilitetsvurderinger</b>	<p>Haugaland Kraft har bestemmelser om inhabilitet i sin styreinstruks, men ingen rutiner for hvordan dette skal praktiseres. Haugaland Næringspark har ingen slike bestemmelser i sine styrende dokumenter.</p>
<b>Kjønnsrepresentasjon i styret</b>	<p>I de etablerte eierskapsmeldingene framgår det at det skal arbeides for lik kjønnsrepresentasjon i styret. Haugesund kommune er eksplisitt på at det skal være minst 40% kvinner.</p> <p>Tre av sju generalforsamlingsvalgte representanter i styret i Haugaland Kraft er kvinner (43%).</p> <p>Representanten utpekt av Rogaland fylkeskommune er mann</p> <p>Siden 2010 har de fem ansattrepresentantene i styret vært menn.</p> <p>Styret i Haugaland Næringspark består av fem medlemmer, hvorav en er kvinne.</p>
<b>Godtgjørelse og registrering av styreverv</b>	<p>Alle styrerepresentanter i Haugaland Kraft hadde per februar 2015 ikke registrert sitt verv i styrevervregisteret.</p> <p>Honorar til styret og lønn til daglig leder går fram av selskapets årsmelding.</p>
<b>Utarbeide etiske retningslinjer</b>	<p>Haugaland Kraft har utarbeidet etiske retningslinjer for selskapet, og disse gjelder for Haugaland Næringspark også.</p>



**Skille mellom monopol og konkurranseutsatt virksomhet**

*Haugaland Kraft skiller tydelig mellom monopol og konkurranseutsatt virksomhet, gjennom at monopolvirksomheten er samlet i en egen divisjon.*

\*Revisjonen har bare vurdert de anbefalinger som knytter seg til selskapet

**Vurdering**

Ovenstående oversikt viser at Haugaland Kraft i all hovedsak har etablert en praksis som er i tråd med sentrale anbefalinger fra KS. Samtidig viser oversikten at selskapet ikke gjennomfører formalisert styreevaluering eller kompetansevurdering slik som KS anbefaler. I forbindelse med verifisering av denne rapporten har revisjonen fått opplysninger om at styret i Haugaland Kraft på styremøtet 23.2.2015 vedtok å gjennomføre en styreevaluering, noe som pr 1.3.2015 er gjennomført. Styreevalueringen vil bli behandlet på styremøtet 23.3.2015.

Slik revisjonen ser det er kvinneandelen i styret til Haugaland Næringspark ikke i tråd med bestemmelsene i aksjelovens § 20.6

#### 4.7 I hvilken grad har Haugaland Kraft etablert en tilfredsstillende styring av datterselskapet Haugaland Næringspark?

**Data**

Haugaland Næringspark har en liten administrasjon som er samlokalisert med Haugaland Kraft. I intervju får revisjonen opplyst at selskapet i praksis drives som en divisjon i Haugaland Kraft. Haugaland Næringspark benytter seg av de fleste rutiner som gjelder i Haugaland Kraft, og benytter seg også av stab og støttetjenester herfra. Se listen under for hvilke rutiner som gjelder.

- |   |                                 |
|---|---------------------------------|
| • Sikkerhetsrutiner                             | Fra Haugaland Kraft             |
| • IK- årsplan                                   | Fra Haugaland Kraft             |
| • HMS og K årsplan                              | Fra Haugaland Kraft med tillegg |
| • HMS — siste årsrapport                        | Egne rapporter                  |
| • IA. handlingsplan                             | Fra Haugaland Kraft             |
| • Prosedyre forbedringsmeldinger                | Fra Haugaland Kraft             |
| • Beredskapsplan                                | Egne rutiner                    |
| • Prosedyre for ROS analyse                     | Egne Rutiner                    |
| • Etiske retningslinjer                         | Fra Haugaland Kraft             |
| • Intern gransking — prosedyre                  | Fra Haugaland Kraft             |
| • Personalhåndbok                               | Fra Haugaland Kraft             |
| • Kommunikasjonsplattform inkl. sponsorstrategi | Fra Haugaland Kraft             |
| • Økonomihåndbok og prosedyre budsjettering     | Fra Haugaland Kraft             |
| • Anskaffelser. Innkjøpsrutiner/prosess         | Fra Haugaland Kraft             |

Ledelsen i begge selskapene framholder at det er kort avstand mellom eier og administrasjon, noe som forenkler oppfølging og kommunikasjon.

Haugaland Kraft er representert i styret til Haugaland Næringspark med styreleder og et styremedlem. I tillegg til å rapportere til sitt eget styre, rapporterer administrerende direktør i Haugaland Næringspark også jevnlig status for selskapet og utvikling av næringsparken til styret i Haugaland Kraft.

**Vurdering**

Revisjonens vurdering er at Haugaland Kraft har etablert en tilfredsstillende styring av Haugaland Næringspark.

## 4.8 I hvilken grad har Haugaland Kraft og Haugaland Næringspark etablert system og rutiner for å sikre at selskapet driver i samsvar med sentrale bestemmelser i aksjeloven?

### 4.8.1 I hvilken grad gjennomfører selskapene generalforsamlinger i samsvar med bestemmelser i aksjeloven?

#### Data

Selskapene har vedtekter som tilfredsstillende krav til vedtekter i et aksjeselskap, og det gjennomføres obligatoriske generalforsamlinger hvor saker i henhold til aksjeloven er blitt behandlet.

For vurdering mot aksjelovens krav til økonomisk forsvarlig drift se kap 4.9, for organisering av virksomheten se kap 4.5, for utbyttepolitikk se kap 4.9 og for styrende organer se kap 4.3.

#### Vurdering

Revisjonen mener at Haugaland Kraft AS og Haugaland Næringspark har etablert rutiner som bidrar til å sikre at generalforsamlinger i selskapene blir gjennomført i henhold til aksjeloven.

### 4.8.2 I hvilken grad utøver selskapsstyrene sitt tilsynsansvar i samsvar med bestemmelser i aksjeloven?

#### Data

Selskapskontrollen viser at selskapene er forsvarlig organisert og at det i nødvendig utstrekning er fastsatt planer og budsjetter for selskapenes virksomhet. Styret i begge selskapene har etablert rapporteringsrutiner for å få tilgang til informasjon om selskapets økonomiske stilling og annen relevant styringsinformasjon.

#### Vurdering

Styret har også etablert tiltak for å ha betryggende kontroll med virksomheten og har fastsatt instruks for administrerende direktør og dokumentert denne i styreinstruksen.

## 4.9 I hvilken grad har Haugaland Kraft og Haugaland Næringspark system og rutiner som bidrar til å sikre en økonomisk forsvarlig drift av selskapet?

#### Data

Aksjekapitalen i Haugaland Kraft er på 200 000 000 kroner. Av tabell 1 under fremgår nøkkeltall for perioden 2011-2013.

Tabell 1 Nøkkeltall for Haugaland Kraft AS, alle tall i tusen nok<sup>6</sup>

NØKKELTALL	2013	2012	2011
Sum driftsinntekter	1 067 544	907 969	1 064 342
Årsresultat	184 768	109 234	147 467
Sum egenkapital	1 627 276	1 540 603	1 486 372
Sum gjeld	1 216 401	1 066 134	1 093 531
Utbytte	100 964	99 105	85 150

<sup>6</sup> Nøkkeltall hentet fra [www.proff.no](http://www.proff.no).

Oversikten viser at konsernets samlede driftsinntekter var betydelig lavere i 2012 enn i 2011, men at denne utviklingen er snudd i 2013. Dette forklares i årsrapport for 2012 med vesentlig lavere kraftpriser og et ytterligere konkurranseutsatt marked i 2012 sammenliknet med i 2011. Av årsrapporten for 2012 fremgår det at styret sier seg fornøyd med årsresultatet på vel 109 millioner kroner, gitt den markedsmessige situasjonen som gjaldt for 2012. Det blir vist til at 2012 var et krevende år for kraftomsetning, i tillegg til at en redusert inntektsramme fra NVE (Norges vassdrags- og energidirektorat) ga nedgang i resultatet for nettvirksomheten. NVE setter årlig en individuell inntektsramme for hvor mye nettselskap kan kreve inn i nettleie fra sine kunder.

Revisjonen har gjennomgått revisors beretning til årsregnskapene for selskapet fra 2011-2013, og disse er gitt uten presiseringer eller forbehold.

I intervju blir det opplyst at selskapet har fokus på effektivisering og lønnsomhet. Det blir vist til at reguleringskravene for nettdriften blir strammere og at det er lave kraftpriser. Det blir også vist til at det er stor konkurranse om kundene for både divisjon Marked og Bredbånd. Det opplyses om at Haugaland Kraft har en meget sterk markedsposisjon i begge disse segmentene. Av intervju fremgår det at selskapet har tatt grep for å tilpasse seg en strammere konkurransesituasjon.

### Utbyttepolitikk

I 2002 ble det inngått en 10 års avtale mellom eierne og selskapet om fast utbytte inntil 120 mnok inkl. renter på ansvarlig lån. Denne er foreslått avløst av en avtale om utbytte bestående av en fast prosent av resultat etter skatt inkl. renter på ansvarlige lån. Det er styret som innstiller på utbytte, og generalforsamlingen som endelig fastsetter dette.

I intervju får revisjonen opplyst at eierne aksepterer lavere utbytte i situasjoner hvor selskapet investerer i prosjekter som i større grad skal utvikle regionen enn selskapet selv. Et eksempel som er trukket fram er at selskapet i perioden etter at flyplassutbyggingen på Karmøy var ferdig, ble enig med eierne om å redusere utbyttet for å gi selskapet tilbake kapital benyttet på flyplassen.

I 2013 sendte styret ut forslag om avtale om utbytte etter «Lysemodellen» hvor utbytte er basert på en fast prosentsats av resultatet over de tre siste år. Revisjonen får opplyst at forslaget ikke er ferdig behandlet.

**Tabell 2 Nøkkeltall for Haugaland Næringspark AS, alle tall i nok<sup>7</sup>**

NØKKELTALL	2013	2012	2011
Sum driftsinntekter	14 164	3 158	17
Årsresultat	-4 210	-1 444	-7 632
Sum egenkapital	38 395	35 518	11 719
Sum gjeld	160 815	166 627	171 837
Utbytte	0	0	0

Haugaland Næringspark har aldri levert et positivt årsresultat. Selskapet får sin virksomhet finansiert gjennom lån og konsernbidrag fra Haugaland Kraft AS. Haugaland Næringspark AS hadde pr 31.12.2013 en langsiktig gjeld til Haugaland Kraft AS på kr 148 651 360.

<sup>7</sup> Nøkkeltall hentet fra [www.proff.no](http://www.proff.no).

## **Vurdering**

Etter revisjonens vurdering har Haugaland Kraft og Haugaland Næringspark etablert tilstrekkelige systemer for å sikre en økonomisk forsvarlig drift av selskapet. Videre er det revisjonens vurdering at Haugaland Kraft har fokus på rasjonell ressursbruk og kostnadskontroll.

### **4.9.1 I hvilken grad har selskapene etablert rutiner for utarbeidelse og oppfølging av budsjetter?**

#### **Data**

Haugaland Kraft har utarbeidet skriftlige rutiner som beskriver fasene i den årlige budsjettprosessen. Neste års budsjett behandles to ganger i styret, først diskuteres et utkast til budsjett og styret gir sine innspill og kommentarer. På et senere styremøte behandles og vedtas et budsjett hvor administrasjonen har tatt høyde for styrets kommentarer.

Budsjettprosessen ledes av administrasjonen, og gjennomføres i stor grad i den enkelte divisjon, med støtte fra økonomiavdelingen. Ledergruppen behandler de ulike divisjoners utkast til budsjett. Det legges vekt på at målsetningene som settes i budsjettet skal være tilstrekkelig ambisiøse.

I intervju gir representanter fra selskapet uttrykk for at det opplever rutinene knyttet til budsjettarbeidet som tilstrekkelige, og at det er en avklart rolle- og ansvarsfordeling i budsjettprosessen. Avvik fra budsjett går fram av økonomirapporteringen til styret. Styreleder gir i intervju uttrykk for at styret er tilstrekkelig involvert i budsjettarbeidet.

Av intervju fremgår det at administrative kostnader blir fordelt på de ulike divisjonene basert på antall ansatte i den enkelte divisjon. I tillegg sammenlignes det interne prisnivået mot eksterne leverandører, og det er mulig å velge bort interne leverandører dersom de ikke er billigst. På denne måten holdes kostnadsnivået så lavt som mulig. Representanter for ledergruppen opplyser i intervju at deres holdning er at det hele tiden må arbeides med å redusere kostnadene.

Det avlegges regnskapsrapporter til hvert styremøte, og avvik fra budsjett inngår blant annet i den faste økonomirapporteringen til styret.

Haugaland Næringspark gjennomfører egne budsjett- og budsjettoppfølgingsprosesser i tråd med rutinene til Haugaland Kraft, og har ikke utarbeidet egne skriftlige rutiner for budsjettprosessene.

## **Vurdering**

Haugaland Kraft og Haugaland Næringspark har etablert en praksis som etter revisjonens vurdering sikrer at budsjetter blir utarbeidet og fulgt opp i henhold til selskapets mål og eiers føringer.

### **4.9.2 I hvilken grad gjennomfører selskapene risikovurderinger i forbindelse med større investeringer?**

#### **Data**

Haugaland Kraft har utarbeidet en investeringsmanual som skal legges til grunn for alle investeringer. I denne manualen fremgår det at beskrivelser av risikovurderinger er et fast element i investeringsanalyser, og at analysene skal inngå i utfyllende investeringscase som legges frem for styret. I forbindelse med selskapskontrollen har både styret og administrasjon vist at de har en god forståelse av hvilke risikoer selskapet eksponeres for.

## **Vurdering**

Etter revisjonens vurdering har Haugaland Kraft et hensiktsmessig system for å vurdere og håndtere økonomisk risiko i større investeringer.

#### **4.9.3 I hvilken grad har selskapene etablert rutiner for utarbeidelse og oppfølging av budsjett i større prosjekter?**

##### **Data**

Budsjettering av større prosjekter blir håndtert i den overordnede budsjettprosessen se pkt.4.9.3.1

##### **Vurdering**

Etter revisjonens vurdering gir selskapets generelle budsjettprosess og investeringsmanual et godt rammeverk for budsjettering og kostnadskontroll i større prosjekter. Haugaland Kraft har etablert rutiner for gjennomføring av prosjekter som er tilpasset prosjektenes størrelse, og som er i samsvar med god praksis for prosjektgjennomføring.

#### **4.9.4 Har selskapet hatt en økonomisk utvikling i samsvar med eiers forventninger?**

##### **Data**

Eierne til Haugaland Kraft kommuniserer sine krav til økonomisk utvikling i selskapet gjennom krav til utbytte. I en lang periode var utbytte regulert i en avtale om fast årlig utbytte. Fastsettelse av utbytte er foreslått avløst av en avtale om utbytte bestående av en fast prosent av resultat etter skatt inkl. renter på ansvarlige lån. For de tre siste årene som revisjonen har undersøkt, har Haugaland Kraft klart å innfri eierne krav til utbytte. Revisjonen vil imidlertid i denne forbindelse peke på at Haugaland Kraft, av likviditetsmessige årsaker, må lånefinansiere utbytte.

I intervju blir det opplyst at det for tiden skjer store endringer i bransjen. Det blir vist til at reguleringskravene for nettdriften blir strammere og at det er lave kraftpriser. Det blir også vist til at det er stor konkurranse om kundene blant kraftselskapene. Det understrekes likevel i intervju at situasjonen er tilfredsstillende for Haugaland Kraft og at selskapet har tatt grep for å tilpasse seg en strammere konkurransesituasjon, og jobber kontinuerlig med å redusere sine kostnader.

##### **Vurdering**

Undersøkelsen viser etter revisjonens vurdering at Haugaland Kraft har hatt økonomisk styring og en økonomisk utvikling i samsvar med eiers forventninger. Revisjonen mener det er positivt at eierne og selskapet har en åpen dialog omkring nivået på utbytte, slik at forventningene om utbytte kan bli justert ut i fra selskapets økonomiske situasjon. Det er positivt at representanter både fra selskapet og kommunen gir i intervju uttrykk for at de opplever at Haugaland Kraft har god økonomisk styring og en kostnadseffektiv drift.

#### **4.10 I hvilken grad har selskapene etablert retningslinjer for innkjøp?**

##### **Data**

Haugaland Kraft har dokumentert retningslinjer for innkjøp i en Innkjøpshåndbok som en del av selskapets internkontrollsystem. Retningslinjene som er beskrevet i innkjøpshåndboken gjelder for hele selskapet. Retningslinjene for innkjøp omfatter kjøp av både varer og tjenester og omfatter hele virksomheten/alle divisjonene. I håndboken er det oppgitt at innkjøpsvirksomheten i Haugaland Kraft skal skje i henhold til Lov og forskrift for offentlige anskaffelser. Videre er innkjøpene regulert av selskapets strategi og målsetting, divisjonsvise organisering og budsjett disponeringsmyndighet. Av håndboken går det fram at alle anskaffelser som hovedregel skal konkurranseutsettes. Den enkelte enhet ved Haugaland Kraft kan selv gjennomføre kjøp av varer og tjenester under NOK 200.000,- (eks. mva.), innenfor gitte retningslinjer. For alle anskaffelser beregnet til å koste over 200 000 skal den sentrale innkjøpsseksjonen alltid kontaktes for bistand med konkurransegjennomføring.

Haugaland Kraft samarbeider om voluminnkjøp gjennom en felles innkjøpsordning i Vestlandsalliansen.

Retningslinjene for innkjøp er også gjort gjeldende for Haugaland Næringspark AS, som også oppgir i intervju at alle anskaffelser gjennomføres i tråd med lov og forskrift.

### **Vurdering**

Etter revisjonens vurdering vil retningslinjene som er etablert bidra til å sikre at innkjøp blir gjennomført i på en slik måte at selskapenes behov for varer og tjenester blir dekket, og at innkjøpsprosessene blir gjennomført henhold til gjeldende lov og forskrift.

## **4.11 I hvilken grad har Haugaland Kraft og Haugland Næringspark etablert retningslinjer som bidrar til å sikre etisk atferd og å unngå økonomiske misligheter?**

### **4.11.1 Hva omfatter selskapenes etiske retningslinjer og hvordan er disse gjort kjent blant de ansatte?**

#### **Data**

Haugaland Kraft har utarbeidet etiske retningslinjer som gjelder for alle i selskapet. Av retningslinjene går det fram at disse bygger på selskapets verdier. De etiske retningslinjene består av veiledning i hvordan ansatte skal opptre overfor samfunn og miljø, overfor eksterne, overfor bedrift og hverandre. Retningslinjene dekker blant annet gaver, korrupsjon, interessekonflikter, taushetsplikt og arbeidsmiljø og mobbing. Regelverket gir også støtte for den enkelte ansatte til å ta gode beslutninger når de står overfor etiske dilemma.

Av retningslinjene framgår det at om noen av Haugaland Kraft kommer i en situasjon der ulike hensyn skal veies mot hverandre, skal følgende prioritering legges til grunn:

1. Hensyn til liv og helse
2. Hensyn til ytre miljø og arbeidsmiljø
3. Hensyn til samfunnskritiske systemer
4. Hensyn til omdømme for bedriften
5. Hensyn til økonomi

Det blir opplyst i intervju at selskapets etiske retningslinjer er godt kjent blant selskapets ansatte. De etiske retningslinjene gjøres kjent gjennom linjeorganisasjonen, på allmøter samt gjennom Haugaland Kraft sitt intranett. De intervjuede er ikke kjent med at de etiske retningslinjene ikke etterleves av de ansatte i selskapet.

I intervju får revisjonen opplyst at Haugaland Næringspark legger til grunn Haugaland Kraft sine etiske retningslinjer.

### **Vurdering**

Revisjonens vurdering er at de etiske retningslinjene, samt kommunikasjonen av disse, er hensiktsmessige, og kan at retningslinjene kan bidra til etisk adferd og redusert risiko for økonomiske misligheter.

#### **4.11.2 I hvilken grad blir det gjennomført risikovurderinger knyttet til faren for økonomiske misligheter, samt i hvilken grad er det etablert rutiner og kontroller knyttet til å forhindre og eventuelt avdekke økonomiske misligheter?**

##### **Data**

Haugaland Kraft har gjort risikovurdering knyttet til fare for misligheter. Blant annet i forbindelse med selskapets budsjettprosess ble det gjennomført en overordnet risikovurdering pr divisjon. I budsjettet for 2014 var imidlertid ikke faren for økonomiske misligheter eksplisitt trukket fram i noen av divisjonene.

Haugaland Kraft har etablert retningslinjer for å sikre etisk atferd og å unngå økonomiske misligheter, samt kontrollrutiner som skal avdekke eventuelle brudd. Etiske retningslinjer og risikovurderinger er også tema i styremøter. Administrasjonen vurderer sannsynligheten for større misligheter i Haugaland Kraft som lav, blant annet på grunn av at det er gode rutiner i selskapet.

I forbindelse med verifisering av rapporten har Haugaland Kraft kommet med følgende tilleggsinformasjon: *«Vår rutine med dobbel attestasjon er med på å hindre misligheter. Mulighet for mislighet diskuteres også årlig med vår revisor. Videre så må alle investeringer/innkjøp godkjennes av seksjonsleder, divisjonssjef, økonomisjef. Vi har også kontrollere for hver divisjon som følger opp dette. Alle kostnader som føres på prosjekter har en prosjektleder som følger opp kostnader. Eventuelle misligheter begått av en prosjektleder vil bli fanget opp via divisjonssjef som attesterer alle faktura fra prosjektleder. Ingen bestillere har mulighet til å utføre en betaling. Alle utbetalinger trenger to autorisasjoner i nettbank. Kontantomsetning forekommer ikke. Vår revisor har vært fornøyd med våre rutiner i forhold til dette.»*

##### **Vurdering**

Revisjonens vurdering er at ledelsen i Haugaland Kraft er oppmerksom på faren for økonomiske misligheter, og at dagens rutiner og regelverk reduserer risikoen for økonomiske misligheter. Revisjonen er likevel av den oppfatning at selskapet burde ha gjennomført en mer strukturert og helhetlig gjennomgang av temaet økonomiske misligheter som sikrer at alle vesentlige risikoer er identifisert.

#### **4.11.3 Er det etablert rutiner for varsling og hvordan er eventuelt disse gjort kjent blant de ansatte?**

##### **Data**

Selskapet har etablert rutiner for varsling, og disse er gjort kjent og tilgjengelig for alle ansatte som en del av internkontrollhåndboken, som alle har elektronisk tilgang til. Rutinen beskriver at varsling skal som hovedregel foregå via tjenestevei, men at det i tilfeller hvor dette ikke lar seg gjøre, finnes alternativer rapporteringsveier. Den som varsler har rett til anonymitet dersom dette ønskes, men selskapet ønsker at varsling i så stor grad som mulig skal foregå i åpenhet.

##### **Vurdering**

Revisjonens vurdering er at rutinen for varsling er hensiktsmessige, og at de er gjort kjent for de ansatte på en tilfredsstillende måte.



## **4.12 I hvilken grad har Haugaland Kraft etablert retningslinjer når det gjelder kjøp av eierdeler i andre selskap og hvordan blir eventuelt disse etterlevd?**

### **Data**

Haugaland Kraft har etablert en investeringsmanual som dekker alle typer investeringer, herunder investeringer i eierdeler i andre selskap. Investeringsvurderinger skal følge en standard prosess, slik at administrasjonen kun legger fram investeringsforslag som tilfredsstillende kravene selskapet setter for styret. Selskapets regnskap viser at selskapet i begrenset grad investerer i andre selskap.

### **Vurdering**

Etter revisjonens vurdering har Haugaland Kraft etablert konkrete og hensiktsmessige retningslinjer for kjøp av eiendeler i andre selskap. Det har ikke vært gjennomført investeringer i andre selskap i den perioden selskapskontrollen omfatter, men selskapet opplyser at retningslinjene følges i alle tilfeller hvor det vurderes å gjøre investeringer i andre selskap.

### **4.12.1 I hvilken grad blir det gjennomført risikovurderinger knyttet til kjøp av eierdeler i andre selskaper?**

#### **Data**

I investeringsmanualen framgår det at det skal gjennomføres flere ulike former for risikoanalyse i forbindelse med investeringsvurderinger, deriblant due diligence vurderinger. Det har ikke vært gjennomført investeringer i andre selskap i den perioden selskapskontrollen omfatter, men i forbindelse med selskapets utredning/analyser knyttet til mulig overtakelse av en større aksjepost i et annet kraftselskap ble det gjennomført vurderinger i henhold til investeringsmanualen

#### **Vurdering**

Revisjonens vurdering er at Haugaland Kraft gjennomfører hensiktsmessige vurderinger av gevinster og risiko når investeringer i andre selskap skal utredes.

### **4.12.2 I hvilken grad blir eierkommunene involvert ved kjøp av eierdeler i andre selskaper?**

#### **Data**

Styret har fullmakt til å foreta investeringer av eierdeler i andre selskap. Eierkommunene er involvert i kjøp av eiendeler gjennom sin styrerepresentasjon. Revisjonen har fått opplyst at selskapet i eiermøter orienterer sine eiere om vesentlige forhold, herunder planlagte investeringer i andre selskaper.

#### **Vurdering**

Eierkommunene blir etter revisjonens vurdering involvert på en hensiktsmessig måte og i tråd med vedtatt fullmaktsstruktur.

### **4.12.3 I hvilken grad sikrer Haugaland Kraft at selskap som en har eierdeler i har retningslinjer som bidrar til å sikre etisk atferd og å unngå økonomiske misligheter?**

#### **Data**

Haugaland Kraft utøver sitt eierskap gjennom at de skal være representert i styret i alle selskaper de har eierandeler i. Haugaland Kraft opplyser at det ikke gis formelle føringer for hvordan styremedlemmer utpekt av selskapet skal representere Haugaland Kraft i andre selskapsstyrene.

## Vurdering

Revisjonen vurderer det som hensiktsmessig at styrerepresentantene gis føringer for hvordan de skal utøve sin styrefunksjon, slik at Haugaland Kraft sine verdier ivaretas. Dette følges ikke systematisk opp i dag.

Etter revisjonens mening vil det være en fordel om selskapet utarbeider mer konkrete retningslinjer for hvordan selskapet kommuniserer og følger opp krav til blant annet etisk adferd, i selskap de har eierdeler i.

### 4.13 I hvilken grad har Haugaland Kraft og Haugaland Næringspark etablert retningslinjer knyttet til sponsing, og i hvilken grad blir disse etterlevd?

#### Data

Haugaland Kraft ønsker med sitt sponsorarbeid å bidra til at det er godt å leve på Haugalandet og at regionen kan utvikle seg videre.

Haugaland Kraft sin sponsorvirksomhet har som målsetting å bidra til å opprettholde en høy markedsandel, bli oppfattet som konkurransedyktig og som et selskap som bidrar lokalt til utvikling og vekst i regionen for store og små. Haugaland Kraft bidrar til frivillig barne- og ungdomsarbeid og prioriterer spesielt aldersgruppen 13 til 15 år. Haugaland Kraft presiserer at all sponsing skal ha gjenytelse i form av profilbygging, merkevarebygging, lojalitet i kjøp av selskapets produkter og positiv oppmerksomhet.

Divisjon Marked ved divisjonssjef har ansvaret for Haugaland Krafts sponsorvirksomhet. Haugaland Kraft etablert strukturerte prosesser for søknadsbehandling i tilknytning til en egen sponsorweb. Ved søknadsvurdering er det minimum 2 personer fra markedsavdelingen som er med i utvelgelsen, som gjennomføres med bakgrunn i retningslinjer for sponsing. Alle beløp over kr 100 000,- blir også konferert med adm. dir. Totalbudsjettet for sponsing blir godkjent av styret i forbindelse med godkjenning av budsjettet.

Tabell 3 Nøkkeltall fra sponsorvirksomheten

Sponsorvirksomhet	2013	2014	2015
Samlet sponsorbudsjett	Kr 4 000 000	Kr 4 000 000	Kr 4 500 000
Antall søknader	156	186	135
Antall innvilgede søknader	97	114	81

Under listes alfabetisk de største sponsoratene de tre siste årene.

- Avaldsnes Elite Damer
- Den Norske Filmfestivalen
- FK Haugesund
- Iron Man
- Røde Kors
- Sildajazzen
- Skudefestivalen
- Vikingfestivalen

## Vurdering

Selskapets arbeid med sponsing er organisert med klare roller og ansvar, og med rutiner som bidrar til at retningslinjene for sponsing etterleves.

#### 4.14 I hvilken grad har Haugaland Kraft og Haugaland Næringspark system og rutiner som bidrar til å ivareta systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (HMS) i samsvar med bestemmelser internkontrollforskriften?

##### Data

Haugaland Kraft har etablert en internkontrollhåndbok som gjelder for alle divisjoner, og som dekker alle relevante tema som internkontrollforskriften definerer. Det er også etablert et internkontroll-årshjul, som bidrar til å strukturere internkontrollarbeidet og oppfølgingen av dette.

Organisasjonsavdelingen koordinerer HMS-arbeidet i Haugaland Kraft, mens praktisering og oppfølging skjer i linjen. Organisasjonsdivisjonen har redaktøransvar for internkontrollsystemet, og er ansvarlig for saksbehandling av de mange forbedringsmeldingene som kommer inn. I intervju beskrives rammeverket på internkontrollområdet som svært bra, og at det er etablert rutiner for å utvikle og vedlikeholde internkontrollsystemet. Organisasjonsavdelingen gir uttrykk for at etterlevelsen kan bli bedre, og divisjonsledelsen er pålagt å følge opp at linjeledere tar sitt ansvar og utfører sine oppgaver som forventet. I intervju blir det opplyst at Haugaland Kraft er en så oversiktlig organisasjon at det blir godt synlig hvis enkeltledere ikke følger opp sitt internkontrollansvar.

I intervju har revisjonen blitt informert om en sterk sikkerhetskultur, med mantraet «Ta to» som førende for kulturen. Meningen med dette er at om du er i tvil – ta to minutter på å tenke deg om. HMS skal alltid være første prioritet.

Haugaland Kraft rapporterer fravær, skade og forbedringsarbeid til styret. Resultatene fra HMS – arbeidet, målt i H – verdi<sup>8</sup>, beskrives som å være på nivå med andre virksomheter i samme bransje.

Det gjennomføres også en årlig undersøkelse av arbeidsklima kalt energiindeks. I intervju får vi opplyst at det er jevnt god score, men score på indikatoren Identitet trekkes fram som særlig god. Dette tolkes som at de ansatte har et sterkt eierskap til egen virksomhet.

Internkontrollhåndboken foreligger elektronisk, slik at alle alltid har tilgang til en oppdatert versjon. Dette gjelder også de som arbeid «i felt», og som benytter lese Brett. I intervju får revisjonen opplyst at ledelsen kontinuerlig arbeider for å bedre etterlevelsen.

Det er etablert et system hvor både avvik, forbedringspotensialer og andre tilbakemeldinger rapporteres inn. Ledelsen har kommunisert ut at det er et mål å ha så høy rapportering som mulig, og legger i sin kommunikasjon vekt på at dette er et system som benyttes til forbedringsarbeid. I intervju blir det vist til at selskapet har en god den sterke rapporteringskultur der det er tydelig kommunisert at ingen hendelser er for små til å bli rapportert som avvik. Det ble i 2014 rapportert inn 376 avviks- og forbedringsmeldinger. Haugaland Kraft arbeider systematisk for å forbedre seg med utgangspunkt i avviksmeldingene.

##### Vurdering

Etter revisjonens vurdering har ledelsen en god tilnærming til internkontroll og forbedringsarbeid. Samlet mener revisjonen at selskapet har etablert system og rutiner som bidrar til at HMS-arbeidet i selskapet blir utført i samsvar med krav i internkontrollforskriften.

---

<sup>8</sup>H-verdi angir et forholdstall for antall personskader som har medført fravær (kun antall fravær, ikke antall fraværsdager) per en million arbeidstimer

#### **4.15 I hvilken grad har selskapet gjennomført ROS analyse og utarbeidet en beredskapsplan i samsvar med beredskapsforskriften?**

##### **Data**

Haugaland Kraft har rutiner for gjennomføring av ROS analyser, og har utarbeidet en beredskapsplan. Det gjennomføres faste beredskapsøvelser, i tillegg tas planen i bruk ved behov, eksempelvis ved strømutfall og ulykker. I intervju får revisjonen opplyst at håndtering av ulykker og beredskapsøvelser har vist at beredskapsplanen fungerer i praksis.

##### **Vurdering**

Etter revisjonens vurdering inneholder beredskapsplanen elementene som etter beredskapsforskriften skal omtales.

#### **4.15.1 I hvilken grad er avvik som ble avdekket i NVE (Norges Vassdrags- og Energidirektorat) sitt tilsyn av Haugaland Kraft i mars 2014 blitt fulgt opp av selskapet?**

##### **Data**

Ledelsen behandler alle tilsynsrapporter fra eksterne tilsyn. NVE gjennomførte sist tilsyn med Haugaland Kraft i 2014. Under tilsynet ble det avdekket avvik knyttet til blant annet ROS – analyser, beredskapsplan, varsling og rapportering samt beskyttelser, avskjerming og tilgangskontroll, og det ble satt frist til 1. august 2014 for å lukke avvikene. Deloitte har fått opplyst at tiltak er utført for å lukke avvikene.

##### **Vurdering**

Ettersom avvikene er lukket mener revisjonen at avvikene er fulgt opp på en tilfredsstillende måte.

# 5.Forslag til tiltak

Basert på våre observasjoner og vurderinger i forbindelse med selskapskontrollen, anbefaler revisjonen at Haugaland Kraft iverksetter følgende tiltak:

1. Øker kvinneandelen i styret i Haugaland Næringspark slik at dette tilfredsstillere kravene i aksjeloven
2. Bidrar til at det jevnlig gjennomføres dokumentert styreevaluering i henhold til styreinstruksen.
3. Utarbeider rutiner som beskriver hvordan selskapets bestemmelser om habilitet skal praktiseres, slik at kravene i forvaltningsloven og aksjeloven blir ivaretatt.
4. Bidrar til at det enkelte styremedlem registrerer sitt styreverv i KS styreregister.
5. Gjennomfører en strukturert og helhetlig risikovurdering knyttet til økonomiske misligheter
6. Utarbeide veiledning for styremedlemmer som representerer Haugaland Kraft i andre selskapsstyrer.

Basert på våre observasjoner og vurderinger i forbindelse med selskapskontrollen, anbefaler revisjonen at eierkommunene iverksetter følgende tiltak:

1. Stille krav om at rapportering fra selskapet inneholder opplysninger som gjør det mulig for eierkommunene å følge opp at KS sine anbefalinger til god eierstyring etterleves.
2. Endrer § 7 i vedtektene slik at de blir i tråd med aksjelovens § 6.1, hvor det framgår at styret i selskaper uten bedriftsforsamling, alltid selv skal velge sin leder.

# Vedlegg1: Haugaland Krafts kommentarer til rapporten

Haugaland Kraft har hatt rapporten til verifisering og høring og har gitt tilbakemelding også på vegne av Haugaland Næringspark. Selskapet gav sin tilbakemelding på rapporten i en e-post datert 3. mars 2015. Tilbakemeldingen inneholdt noen presiseringer og tillegg til rapportens datadeler, og disse er innarbeidet i den endelige rapporten. Tilbakemeldingene fra Haugaland Kraft gav ikke grunnlag til å gjøre endringer i revisjonens vurderinger, men det ble gjort noen mindre justeringer i forslag til tiltak.

Haugaland Kraft ble 4. mars 2015 informert om justeringene revisjonen har gjort, og bekreftet pr e-post samme dag at justeringene var dekkende i forhold til selskapets tilbakemelding.

# Vedlegg 2: Kontrollkriterier

## Innledning

Kontrollkriteriene vil bli hentet fra og utledet av autoritative kilder, rettsregler, politiske vedtak og fastsatte retningslinjer. Kontrollkriteriene under er ikke uttømmende for hva som kan være relevant i kontrollen. Andre kriterier vil kunne komme til dersom det skulle være nødvendig for å få en fullstendig undersøkelse og vurdering av problemstillingene.

## Aksjeloven

Av § 2-2 første ledd går minstekrav til vedtekter i et selskap fram.

«Vedtektene skal minst angi:

1. selskapets foretaksnavn,
2. den kommune i riket hvor selskapet skal ha sitt forretningskontor,
3. selskapets virksomhet,
4. aksjekapitalens størrelse, jf. § 3-1,
5. aksjenes pålydende (nominelle beløp), jf. § 3-1.»

Videre går det frem av § 2-2, andre ledd at «dersom selskapet ved sin virksomhet ikke skal ha til formål å skaffe aksjeeierne økonomisk utbytte, skal vedtektene inneholde bestemmelser om anvendelse av overskudd og av formuen ved oppløsning.»

Selskapet skal til enhver tid ha en egenkapital og en likviditet som er forsvarlig ut fra risikoen ved og omfanget av virksomheten i selskapet (jf. § 3-4). Dersom det må antas at egenkapitalen er lavere enn forsvarlig eller lavere enn halvparten av aksjekapitalen, skal styret straks behandle saken (jf. § 3-5, første ledd). Styret skal innen rimelig tid innkalle generalforsamlingen og gi en redegjørelse selskapets økonomiske stilling. Dersom selskapet ikke har en forsvarlig egenkapital i samsvar med § 3-4, skal styret på generalforsamlingen foreslå tiltak for å rette på dette (jf. § 3-5, første ledd).

Av aksjeloven § 5-1 første ledd, går det fram at aksjeeierne representerer den øverste myndigheten i selskapet gjennom generalforsamlingen. Hver aksje gir én stemme dersom ikke annet følger av lov eller vedtekter (jf. § 5-3). Styreleder og daglig leder skal være til stede på generalforsamlingen (jf. § 5-4). Ordinær generalforsamling skal være gjennomført av selskapet innen seks måneder etter utgangen av hvert regnskapsår (jf. § 5-5, første ledd).

Følgende saker skal behandles og avgjøres på den ordinære generalforsamlingen (jf. § 5-5, andre ledd):

1. «godkjenning av årsregnskapet og årsberetningen, herunder utdeling av utbytte
2. andre saker som etter loven eller vedtektene hører under generalforsamlingen»

Senest en uke før generalforsamling skal årsregnskapet, årsmeldingen og revisjonsberetningen sendes til hver aksjeeier med kjent adresse (jf. § 5-5, tredje ledd). Også innkalling til generalforsamling skal være sendt senest en uke før møtet skal holdes, og i innkallingen skal det være med et forslag til dagsorden som bestemt angir sakene som skal behandles i møtet (jf. § 5-10).



Møtelederen skal sørge for at det blir ført protokoll for generalforsamlingen (jf. § 5-16). I protokollen skal generalforsamlingens beslutning tas med, med angivelse av utfallet av avstemmingen (jf. § 5-16, andre ledd). En beslutning av generalforsamlingen krever flertallet av de avgitte stemmene, om ikke annet er bestemt i loven (jf. § 5-17, første ledd). Styret kan bestemme at det skal innkalles til ekstraordinær generalforsamling (jf. § 5-6).

Forvaltningen av selskapet hører til under styret (jf. § 6-12 første ledd), og medlemmene blir valgt av generalforsamlingen (jf. § 6-3, første ledd). Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten (jf. § 6-12, første ledd), og i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet (jf. § 6-12, andre ledd). Styret skal videre holde seg orientert om selskapet sin økonomiske stilling og plikter å se til selskapets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for tryggende kontroll (jf. § 6-12, tredje ledd). Styret skal videre føre tilsyn med den daglige ledelsen, selskapet og selskapet sin virksomhet for øvrig (jf. § 6-13, første ledd). Styret kan fastsette instruks for den daglige ledelsen (jf. § 6-13, andre ledd). Styremedlemmer tjenestegjør i to år (jf. § 6-6, første ledd). I vedtektene kan tjenestetiden settes kortere eller lengre, men ikke mer enn fire år (jf. § 6-6, første ledd).

Av § 6-23 første ledd, følger det at styret, for selskaper der ansatte er representert i styret, skal fastsette en styreinstruks som gir nærmere regler om styrets arbeid og saksbehandling. Instruksen skal blant annet inneholde regler for hvilke saker som skal behandles av styret og daglig leders arbeidsoppgaver og plikter overfor styret. Instruksen skal også inneholde regler for innkalling og møtebehandling (jf. § 6-23, andre ledd).

Videre skal det føres protokoll over styrebehandlinga. Denne skal minst angi tid og sted, deltakere, behandlingsmåte og styrets beslutning (jf. § 6-29, første ledd). Styret kan treffe en beslutning når mer enn halvdel av medlemmene er tilstede eller deltar i styrebehandlinga, så langt det ikke er fastsatt strengere krav i vedtektene (jf. § 6-24, første ledd).

Av § 6-27, første ledd, følger det at et styremedlem ikke må delta i behandlinga eller avgjørelsen av spørsmål som har en slik betydning for egen del eller for noen nærstående, som gjør at medlemmet må bli ansett for å ha en fremtredende personlig eller økonomisk særinteresse i saken. Det samme gjelder for daglig leder i selskapet.

Selskapet kan ha en daglig leder (jf. § 6-2, første ledd). Daglig leder blir ansatt av styret hvis ikke det er bestemt i vedtektene at ansettelsen skal gjøres av generalforsamlingen (jf. § 6-2, andre ledd). Daglig leder skal stå for den daglige ledelsen av selskapets virksomhet og følge de retningslinjer og pålegg som styret gir (jf. § 6-14, første ledd). Den daglige ledelsen omfatter ikke saker som etter selskapets forhold er av uvanlig art eller av stor betydning (jf. § 6-14, andre ledd).

Daglig leder skal sørge for at selskapets regnskap er i samsvar med lov og forskrifter og at formuesforvaltninga er ordnet på en betryggende måte (jf. § 6-14, fjerde ledd). Daglig leder skal minst hver fjerde måned gi styret orientering om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling (jf. § 6-15, første ledd), og styret kan til enhver tid kreve at daglig leder gir styret en orientering om bestemte saker (jf. § 6-15, andre ledd). Daglig leder har ansvar for å forberede saker som skal behandles av styret i samråd med styrets leiar (jf. § 6-21, første ledd). En sak skal bli forberedt og framlagt slik at styret har et tilfredsstillende grunnlag for å ta en avgjørelse (jf. § 6-21, andre ledd).

Det er styret som representerer selskapet utad og som tegner selskapet sitt firma (jf. § 6-30). Styret kan gi styremedlemmer, daglig leder eller navngitte ansatte rett til å tegne selskapet sitt firma (jf. § 6-31, første ledd). Daglig leder representerer selskapet utad i saker som inngår i den daglige ledelsen (jf. § 6-32).

En beslutning om å endre vedtektene for selskapet skal treffes av generalforsamlingen, dersom ikke annet er fastsett i lov. Beslutningen krever tilslutning fra minst to tredeler av de avgitte stemmer av aksjekapitalen som er representert på generalforsamlingen (jf. § 5-18, første ledd).

Det følger av § 8-1, fjerde ledd at selskapet bare kan dele ut utbytte så langt selskapet etter utdelingen har en forsvarlig egenkapital og likviditet, jf. § 3-4. Avgjørelsen om utdeling av utbytte treffes av generalforsamlingen etter at styret har lagt fram forslag om utdeling eller annen anvendelse av overskudd (jf. § 8-2, første ledd).

## Offentlige innkjøp

Når det offentlige skal foreta anskaffelser skal Lov om offentlige anskaffelser (LOA) med tilhørende forskrifter følges. I lov om offentlige anskaffelser § 1 fremgår det at:

«Loven og tilhørende forskrifter skal bidra til økt verdiskapning i samfunnet ved å sikre mest mulig effektiv ressursbruk ved offentlige anskaffelser basert på forretningsmessighet og likebehandling. Regelverket skal også bidra til at det offentlige opptre med stor integritet, slik at allmennheten har tillit til at offentlige anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte.»

Av lov om offentlige anskaffelser § 5 fremgår det blant annet at en anskaffelse så langt det er mulig skal være basert på konkurranse og oppdragsgiver skal sikre at hensynet til forutberegnelighet, gjennomsiktighet og etterprøvnbarhet ivaretas gjennom anskaffelsesprosessen.

Regelverket om offentlige anskaffelser kan være relevant som kontrollkriterium avhengig av hvordan selskapene er organisert og driften i selskapene.

## Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (Internkontrollforskriften)

I Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) blir det i § 3.1 stilt krav til systematisk helse, miljø og sikkerhetsarbeid. Hvordan dette skal gjennomføres og dokumenteres blir videre definert i Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (Internkontrollforskriften).

I § 3 i forskriften blir internkontroll definert som:

«Systematiske tiltak som skal sikre at virksomhetens aktiviteter planlegges, organiseres, utføres og vedlikeholdes i samsvar med krav fastsatt i eller i medhold av helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen.»

Innholdet og krav til HMS arbeidet blir beskrevet i § 5 i forskriften. Der blir det presisert at

«Internkontrollen skal tilpasses virksomhetens art, aktiviteter, risikoforhold og størrelse i det omfang som er nødvendig for å etterleve krav i eller i medhold av helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen.»

Videre fremgår det en liste over hva internkontrollen innebærer og hvordan den skal dokumenteres:

Internkontroll innebærer at virksomheten skal	Dokumentasjon
1. sørge for at de lover og forskrifter i helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen som gjelder for virksomheten er tilgjengelig, og ha oversikt over de krav som er av særlig viktighet for virksomheten	–
2. sørge for at arbeidstakerne har tilstrekkelig kunnskaper og ferdigheter i det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet, herunder informasjon om endringer	-

3. sørge for at arbeidstakerne medvirker slik at samlet kunnskap og erfaring utnyttes	-
4. fastsette mål for helse, miljø og sikkerhet	må dokumenteres skriftlig
5. ha oversikt over virksomhetens organisasjon, herunder hvordan ansvar, oppgaver og myndighet for arbeidet med helse, miljø og sikkerhet er fordelt	må dokumenteres skriftlig
6. kartlegge farer og problemer og på denne bakgrunn vurdere risiko, samt utarbeide tilhørende planer og tiltak for å redusere risikoforholdene	må dokumenteres skriftlig
7. iverksette rutiner for å avdekke, rette opp og forebygge overtredelser av krav fastsatt i eller i medhold av helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen	må dokumenteres skriftlig
8. foreta systematisk overvåking og gjennomgang av internkontrollen for å sikre at den fungerer som forutsatt	må dokumenteres skriftlig

Internkontrollen skal dokumenteres i den form og det omfang som er nødvendig på bakgrunn av virksomhetens art, aktiviteter, risikoforhold og størrelse. Dokumentasjon som følger av krav i eller i medhold av helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen, for eksempel instruksjoner, tillatelser, kompetansebevis, sertifikater o.l. skal inngå.

Det stilles krav til at både arbeidsgiver og verneombud får nødvendig opplæring i HMS arbeid.

I følge arbeidsmiljøloven skal verneombud og medlemmer av arbeidsmiljøutvalg få den opplæring som er nødvendig for at de kan utføre sine verv på forsvarlig måte. Denne opplæringen skal ifølge forskrift om organisering, ledelse og medvirkning § 3.19 være på minst 40 timer. Det kan avtales en kortere opplæring enn 40 timer, dersom partene i fellesskap er kommet fram til at det er forsvarlig ut fra en vurdering av problemenes karakter og omfang.

Arbeidsmiljøloven § 3-5 pålegger også arbeidsgiver plikt til å gjennomgå opplæring i helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (HMS).

## Kommunesektorens organisasjon (KS) sine retningslinjer for eigarstyring

Kommunesektorens organisasjon (KS) sitt eierforum har utarbeidet et sett med anbefalinger for hvordan kommunale/fylkeskommunale eierskap bør forvaltes og hvilke systemer og rutiner kommuner og fylkeskommuner bør etablere.

Av anbefalingene fremgår det innledningsvis følgende om aktivt eierskap i kommuner/fylkeskommuner:

«Et aktivt eierskap er grunnleggende for en best mulig lokalpolitisk forvaltning av de samlede verdier og har direkte konsekvenser for selskapene, deres disponeringer og deres markedsposisjon. Samtidig vil et aktivt eierskap gi viktige signaleffekter overfor omverden og styrke kommunens/fylkeskommunens omdømme.»<sup>9</sup>

I den sist oppdaterte versjonen (2013) omtaler KS 19 tema med tilhørende anbefalinger:

1. Obligatorisk opplæring av og informasjon til folkevalgte
2. Utarbeidelse av eierskapsmelding
3. Utarbeidelse og revidering av selskapsstrategi og selskapsavtale/vedtekter
4. Vurdering og valg av selskapsform
5. Fysisk skille mellom monopol og konkurransevirkosomhet
6. Tilsyn og kontroll med kommunale foretak og med forvaltningen av kommunens interesser i selskaper
7. Sammensetning og funksjon av eierorgan
8. Gjennomføring av eiermøte
9. Eiers krav til profesjonelle styrever i kommunal sektor

<sup>9</sup>Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak (mai 2013) s.2.

10. Valgkomité for styreutnevning i aksjeselskaper og interkommunale selskaper
11. Rutiner for kompetansevurdering av selskapsstyrer
12. Styresammensetning i konsernmodell
13. Oppnevning av vararepresentanter
14. Habilitetsvurderinger og politisk representasjon i styrer
15. Kjønnrepresentasjon i styrer
16. Godtgjøring og registrering av styreverv
17. Arbeidsgivertilknytning i selvstendige rettssubjekt
18. Utarbeidelse av etiske retningslinjer
19. Administrasjonssjefens rolle i kommunale og fylkeskommunale foretak

Av KS sine anbefalinger fremgår det at kommunen som en del av folkevalgtopplæringen bør **gjennomføre obligatoriske kurs og/eller eierskapsseminar** for alle folkevalgte, i de ulike aspektene knyttet til eierstyring av utskilt virksomhet. Det går fram at den første opplæringen bør gjennomføres i løpet av de første 6 månedene av valgperioden og følges opp etter to år. I KS sine anbefalinger blir det vist til at politikere ofte har liten eller manglende kompetanse knyttet til eierstyring av selskaper. Det er derfor viktig at de folkevalgte får innsikt i ulike roller en innehar som både folkevalgt og som f.eks. styremedlem og representantskapsmedlem. De folkevalgte må ha kunnskap om roller, styringslinjer og ansvarsdeling. Videre framhever KS at for å styrke kompetansen og sikre informasjon til kommunestyrepolitikere, bør det årlig etter gjennomføring av generalforsamling, bli gitt informasjon om status for selskapene, drift og nøkkeltall.

Av KS sine anbefalinger fremgår det at kommunen bør **utarbeide eierskapsmelding**. Av anbefalingene fremgår det at en eierskapsmelding kan defineres som et overordnet politisk styringsinstrument for virksomheter som er lagt til et annet rettssubjekt, eget styre, en vertskommune eller til et annet interkommunalt organ.

En eierskapsmelding bør som minimum inneholde følgende tre hovedpunkter:

1. Oversikt over kommunens virksomheter som er lagt til selskaper og samarbeid
2. Politiske (prinsipper for eierstyring) og juridiske styringsgrunnlag knyttet til de ulike selskaps- og samarbeidsformene
3. Formålsdiskusjon og selskapsstrategi knyttet til de ulike selskapene, herunder vedtektsrevisjon

Det fremgår videre at en eierskapsmelding vil sikre nødvendige styringssignaler til selskapene og tydeliggjøre lokalpolitikernes ansvar. En eierskapsmelding vil bidra til å gi oversikt over kommunens samlede virksomhet, og gi de folkevalgte en mulighet til å sette seg inn i de juridiske styringsmulighetene som ligger til de ulike selskapsformene. Eierskapsmeldingen kan også inneholde et eget punkt om selskapenes samfunnsansvar, f.eks. politiske målsetninger knyttet til miljø, likestilling, åpenhet, etikk osv. Eierskapsmeldingen bør også reflektere det rettslige ansvarsmessige forholdet mellom selskapsform og eier. KS anbefaler at eierskapsmeldingen blir gjennomgått og eventuelt revidert hvert år i kommunestyret.<sup>10</sup>

Det fremgår også av KS sine anbefalinger at kommunen bør **utarbeide og revidere selskapsstrategi og vedtekter**. KS peker på at selskapets virksomhet skal gjøres tydelig i vedtektene/selskapsavtalen, og at selskapet innenfor rammene av vedtektene/selskapsavtalen bør ha klare mål og strategier for virksomheten. Videre bør formålet i selskapsavtalen/vedtektene bli vurdert med jevne mellomrom for å se om det er behov for endringer.

Av KS sine anbefalinger fremgår det videre at en grunnleggende forutsetning for strategisk drift av selskapene er en klar og presis eierstrategi der eiers forventninger til selskapet er formulert. Dette vil også være en forutsetning for gjennomføring av selskapskontroll. Det er anbefalt at eier

<sup>10</sup>Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak (mai 2013), s.7-8.

klargjør sine forventninger til styret og selskapet gjennom selskapsstrategiene. Selskapsstrategiene bør som del av eierskapsmeldingen bli revidert jevnlig.

Det fremgår videre at det i selskapsstrategien bør klargjøres eiernes forventninger til type avkastning, enten den er i finansiell forstand eller på annen måte. Det pekes på at type avkastning vil avhenge av type selskap og selskapets formål.

Det går videre frem at det er eiers ansvar å sørge for at selskapet har en forsvarlig selskapskapital og at styret har handleplikt dersom egenkapitalen blir for lav. Styret skal i samsvar med aksjeloven foreslå utbytte innenfor de avgrensningene aksjeloven setter for muligheten til å utdele utbytte. Det blir videre pekt på at det derfor er viktig at eierne har forventninger om en utbyttepolitikk som gjør at selskapets formål kan realiseres. Det blir videre pekt på at selskapet ikke bør akkumulere høyere egenkapital enn det som er nødvendig på forretningsmessig grunnlag og for å oppnå eiernes mål med selskapet.

Videre blir det vist til at formålet for selskap ofte blir definert forholdsvis generelt, noe som kan medføre store muligheter for endringer i virksomheten. Det blir pekt på at det vil være opp til eierorganer å velge behovet for selskapets handlingsrom. KS peker også på at langsiktighet og samfunnsansvar bør legges til grunn for kommunale eierskap.<sup>11</sup>

Når det gjelder **vurdering og valg av selskapsform** fremgår det av KS sine anbefalinger at det er eiers ansvar å sikre at selskaper har en selskapsform som er tilpasset virksomhetens formål, eierstyringsbehov, markedsmessige forhold og konkurranseregulering.<sup>12</sup>

Dersom kommunen har eierskap i selskaper som opererer i konkurransevirkosomhet i tillegg til monopolvirkosomhet, bør det som hovedregel etableres et **fysisk skille mellom monopol og konkurransevirkosomhet**, for å unngå mistanke om rolleblanding og kryss-subsidiering. Organiseringen av konkurranseutsatt virksomhet bør så langt som mulig ha adskilt ledelse og bemanning, i tillegg til å være fysisk adskilt fra monopolvirkosomheten.<sup>13</sup>

Av anbefalingene fremgår det videre at kommunestyret har **et tilsyns- og kontrollansvar** for å sikre at kommunen når sine mål, at regelverket blir etterlevd og at etiske hensyn blir ivaretatt. Kontrollutvalget skal på vegne av kommunestyret se til at det blir ført kontroll med kommunens eierinteresser i selskaper. Det er viktig at det blir lagt til rette for at kontrollutvalget kan utøve sin funksjon på en god måte. KS anbefaler at kommunestyret innenfor kommuneloven sine bestemmelser fastsetter regler for selskapskontroll. Dette bør omfatte hvilke dokumenter som uoppfordret skal sendes til kontrollutvalget og hvem denne plikten gjelder for. Kontrollutvalget og kommunens revisor skal bli varslet når generalforsamling/representantskap og tilsvarende organ holder møte, og kontrollutvalget/revisor har rett til å være tilstede på slike møter.<sup>14</sup>

KS anbefaler videre at administrasjonssjefen skal sørge for at de folkevalgte og innbyggerne lett kan finne informasjon med oversikt over selskaper og annet som kommunen har eierinteresser i.<sup>15</sup>

KS sine anbefalinger omhandler også **sammensetning og funksjon av eierorgan**. For aksjeselskaper anbefaler KS at kommunestyret velger politisk ledelse som eierrepresentanter i selskapene sine eierorgan. Eierstyringen skal speile kommunestyrets samlede avgjørelse eller flertallsavgjørelse. Det er sentralt at det blir opprettet en forutsigbar og klar kommunikasjon mellom eierorganet og kommunestyret i forkant av generalforsamlinger. Det blir presisert at

<sup>11</sup>Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak (mai 2013), s.8-9.

<sup>12</sup>Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak (mai 2013), s.9.

<sup>13</sup>Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak (mai 2013), s.9.

<sup>14</sup>Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak (mai 2013), s.10.

<sup>15</sup>Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak (mai 2013), s.10.

anbefalelsene retter seg mot at eierstyring skal skje gjennom eierorganet for selskapene og ikke i selskapsstyrene. Det blir videre pekt på at innenfor selskapsformene AS og IKS bør det, for å sikre engasjement, debatt og reell politisk avklaring av eierorganets myndighet, etableres forutsigbare kommunikasjonsformer mellom kommunestyret og eierorganet som forankres i eierskapsmeldingen.<sup>16</sup>

KS anbefaler også at det blir **gjennomført eiermøte**. Generalforsamlingen er det formelle eiermøtet, men det kan også bli innkalt til eiermøte utover generalforsamlinger. Anbefalingen om gjennomføring av eiermøte er en presisering av loven. KS anbefaler at styret legger til rette for at flest mulig av eierorganets medlemmer kan ta del i generalforsamlingen og at dette blir en effektiv møteplass for aksjeeierne og styret. Styreleder og daglig leder har plikt til å delta på generalforsamlingen i aksjeselskaper. Revisor har rett til å være tilstede, og noen ganger har revisor plikt til å møte når det er saker på dagsorden som gjør dette nødvendig. I tillegg til generalforsamlingen kan det bli gjennomført andre eiermøter, for eksempel for å drøfte en sak uten at det blir gjort formelle vedtak. Det er opp til eierne selv å vurdere behovet for, og hvordan slike eiermøter skal gjennomføres.<sup>17</sup>

KS sine anbefalinger omhandler også eiers krav til **profesjonelle styrer** i kommunal sektor. Av anbefalingene fremgår det at det er eiers ansvar å sette sammen styret og gi styret de nødvendige styringsrammene for å utøve sitt virke som et profesjonelt organ. Det er eiers ansvar å gi informasjon om rammene for og innholdet i det å sitte i et styre. Det går videre fram at et profesjonelt styre som kollegium består av personer med egnede personlige egenskaper som utfyller hverandre kompetansemessig. Det blir videre vist til at å ta på seg et styreverv er et personlig verv. Det betyr at en ikke representerer verken politiske parti, kommunen eller andre interessenter, men skal ivareta selskapet sine interesser på best mulig måte sammen med resten av styret og ut i fra selskapets formål. Det blir pekt på at dette følger naturlig av at profesjonelt eierskap blir utøvd gjennom eierorganet. Videre blir det vist til at eier bør foreta en analyse av selskapet sitt formål og eiernes forventninger som grunnlag for å sette sammen et profesjonelt styre.

Videre blir det vist til at et styre skal ha generalist- og fagspesifikk kompetanse. Formålet for de kommunale selskapene er ulikt, fra f.eks. finansielt, politisk eller mer samfunnsnyttig motiverte eierskap. Dette innebærer at kompetansen bør sees i lys av selskapets formål. Et profesjonelt sammensatt styre har kompetanse som er nødvendig for å oppfylle eiers forventninger. KS viser til at dersom nødvendig kompetanse ikke er tilstede i utgangspunktet, skal eier sitt ansvar likevel presiseres og det skal bli gitt tilbud om opplæring der det er nødvendig.<sup>18</sup> KS har også gitt anbefalinger knyttet til hvilken kompetanse styremedlemmer bør ha:

- Kunnskap om aksjeloven, IKS-loven, kommuneloven og andre relevante lover, forskrifter og avtaler som har betydning for selskapets drift
- Kunnskap om selskapets formål, vedtekter, organisasjon og historie
- Kompetanse om private og kommunale regnskapsprinsipper, evne til å lese økonomiske utviklingstrekk og foreta nødvendige grep ved behov
- Kompetanse på offentlig forvaltning og de politiske og samfunnsmessige utfordringer til enhver tid
- Spesialistkompetanse og erfaring på et eller flere områder som f.eks. juss, økonomi, markedsføring, forvaltning, kommunalkunnskap, teknikk, HMS, ledelse eller organisasjon
- Ha kunnskap om trender og utviklingstrekk innenfor bransjen
- Ha kunnskap om konkurrerende virksomheter<sup>19</sup>

<sup>16</sup>Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak (mai 2013), s.11-12.

<sup>17</sup>Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak (mai 2013), s.12.

<sup>18</sup>Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak (mai 2013), s.13.

<sup>19</sup>Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak (mai 2013), s.13.

Ved valg av styrer til selskaper organisert etter aksjeloven og lov om interkommunale selskap anbefaler KS at det vedtektsfestes **bruk av valgkomité**. Formålet er å sikre en sammensetning av styret med komplementær kompetanse og i tråd med eiers formål med selskapet.

Representantskapet/generalforsamlingen sin leder velger lederen av valgkomiteen. I selskaper med flere eierkommuner bør valgkomiteens sammensetning speile eierdelene. Flertallet av valgkomiteen bør være uavhengige av selskapets styre og ansatte. Valgkomiteens innstilling bør begrunnes. KS peker videre på at sammensetningen av styret bør gjøres ut fra at styret er et kollegialt organ og representanter bør bli valgt ut i fra formelle krav til kompetanse og selskapets egenart. KS viser også til at styrets egnevaluering bør bli tatt med i vurderingen ved valg av styrerepresentanter.<sup>20</sup>

Videre viser KS sine anbefalinger til at det er eiers ansvar å sikre at styret innehar den nødvendige kompetansen til å styre selskapet i samsvar med eiers formål. I dette ligger det også at eier står fritt til å skifte ut styremedlemmer innenfor valgperioden. Samtidig har styret et selvstendig ansvar for å gjøre **jevnlige kompetansevurderinger av eget styre** sett i forhold til eiernes formål med selskapet.

For å sikre utvikling av nødvendig kompetanse i styret anbefaler KS at det blir etablert følgende rutiner som en del av styrets rammer. Styret skal:

- Fastsette instruksjer for styret og den daglige ledelsen med særlig vekt på klar intern ansvars- og oppgavefordeling
- Gjennomføre en egnevaluering hvert år både når det gjelder kompetanse og arbeid
- Bli gitt jevnlig mulighet til ekstern styreopplæring. Nye styremedlemmer skal få opplæring om ansvar, oppgaver og rollefordeling
- Gjennomføre egne styreseminarer der fokus går på roller, ansvar og oppgaver
- Fastsette en årlig plan for sitt arbeid med vekt på mål, strategi og gjennomføring
- Gi en samlet redegjørelse for selskapets styring og ledelse i en årsrapport. Dersom dette ikke er gjort skal dette forklares

KS peker på at rutinen er en rettesnor og at rutinene naturlig nok vil avhenge av selskapets størrelse og virksomhet.<sup>21</sup>

Når det gjelder **styresammensetning i konsernmodell** anbefaler KS at styret i morselskapet ikke bør sitte i styret til datterselskaper. Konserndirektøren kan være representert i datterselskapenes styrer. Dersom datterselskaper yter tjenester til morselskapet i konkurranse med andre bør det være et ledelsesmessig og funksjonelt skille mellom selskapene for å unngå inhabilitet og rolleblending i anbudsprosesser. Dersom det i konsernet er et datterselskap som yter monopol tjenester til sine eiere eller innbyggerne i eierkommunene bør eksterne kandidater ha flertall i datterselskapsstyret.<sup>22</sup>

Videre anbefaler KS at når det utpekes **vara til styrer** bør ordningen med numerisk vara bli benyttet for å sikre kontinuitet og kompetanse i styret. KS anbefaler også at 1.vara blir invitert til styremøtene for å på den måten sikre kompetanse og kontinuitet.<sup>23</sup>

Når det gjelder **habilitetsvurderinger og politisk representasjon i styrer** viser KS til at det er opp til hvert enkelt eierorgan (representantskap/generalforsamling) å avgjøre hvilken kompetanse et styre skal ha. I utgangspunktet anbefaler KS å unngå situasjoner der styrets medlemmer

<sup>20</sup>Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak (mai 2013), s.14.

<sup>21</sup>Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak (mai 2013), s.15.

<sup>22</sup>Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak (mai 2013), s.15.

<sup>23</sup>Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak (mai 2013), s.15.



jevnlig blir vurdert i forhold til forvaltningslovens regler om habilitet og derfor kritisk vurderer bruken av ledende politikere i selskapsstyret. KS anbefaler at styret etablerer faste rutiner for å håndtere mulige habilitetskonflikter, og at kommunestyret oppretter en valgkomité som innstiller til det organet som skal velge styrerepresentanter. Endringer i forvaltningslovens § 6 som trådte i kraft 1. november 2011 medfører at ingen kommunalt ansatte eller folkevalgte skal håndtere saker i kommunen som gjelder et eierskap der de selv er styremedlem, også der selskapene er fullt ut offentlig eid.<sup>24</sup>

KS sine anbefalinger omhandler også **kjønnsrepresentasjon i styret**. KS anbefaler at reglene i aksjeloven § 20-6 om representasjon av begge kjønn i styret i statsaksjeselskaper gjelder tilsvarende for aksjeselskaper der kommuner og fylkeskommuner tilsammen eier minst to tredeler av aksjene i selskapet. For statsaksjeselskaper med fem styremedlemmer er det krav om 40 % kjønnsrepresentasjon. KS foreslår at eierorganer uavhengig av organisasjonsform tilstreber å få til en balansert kjønnsrepresentasjon i styret for å bedre utnytte eksisterende kompetanse i regionen/kommunen/fylkeskommunen.<sup>25</sup>

KS sine anbefalinger omhandler videre **godtgjøring og registrering av styreverv**. KS anbefaler at kommunen i forbindelse med utarbeidelse og eventuell revidering av eierskapsmeldingen gjennomfører en prinsipiell diskusjon om honorarer som grunnlag for eierorganets fastsetting av styrehonorarer, uavhengig av organisasjonsform. Videre anbefaler KS at alle som tar på seg styreverv for kommunale selskaper bør registrere vervene på [www.styrevervregister.no](http://www.styrevervregister.no).<sup>26</sup>

Videre peker KS på at godtgjørelse bør reflektere styret sitt ansvar, kompetanse, tidsbruk og virksomhetens kompleksitet. Styremedlemmer bør generelt ikke påta seg særskilte oppgaver for det aktuelle selskapet i tillegg til styrevervet.<sup>27</sup>

KS anbefaler at selskaper ved utskilling av virksomhet til selvstendig rettssubjekt søker medlemskap i en **arbeidsgiverorganisasjon**.<sup>28</sup>

Videre anbefaler KS at eier ser til at selskapsstyrene utarbeider og jevnlig reviderer **etiske retningslinjer for selskapsdriften**.<sup>29</sup>

Den siste av anbefalingene fra KS omhandler **administrasjonssjefens rolle**. Det fremgår at administrasjonssjefen eller andre i ledende administrative posisjoner, samt medlemmer av kommunalråd, ikke kan sitte i foretaksstyret.<sup>30</sup>

## Aksjonæravtale Haugaland Kraft AS

Følgende bestemmelser i aksjonæravtalen er lagt til grunn som kontrollkriterier:

### 1.1 Generalforsamlinger

Det fremgår av aksjonæravtalen at kommunene er enige om at kun en delegat fra hver kommune har fullmakt til å utøve formell og reell stemmerett, mens de øvrige representanter for den enkelte kommune er delegater med møte- og talerett, men uten stemmerett. I samsvar med dette, utpeker kommunene/aksjonærene totalt 28 delegater til selskapets generalforsamlinger som følger:

- Karmøy utpeker 8 delegater, hvorav 1 med stemmerett
- Haugesund utpeker 6 delegater, hvorav 1 med stemmerett

<sup>24</sup>Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak (mai 2013), s.16.

<sup>25</sup>Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak (mai 2013), s.17.

<sup>26</sup>Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak (mai 2013), s.17.

<sup>27</sup>Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak (mai 2013), s.17.

<sup>28</sup>Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak (mai 2013), s.18.

<sup>29</sup>Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak (mai 2013), s.18.

<sup>30</sup>Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak (mai 2013), s.19.

- Tysvær utpeker 4 delegater, hvorav 1 med stemmerett
- Vindafjord utpeker 3 delegater, hvorav 1 med stemmerett
- Sveio utpeker 3 delegater, hvorav 1 med stemmerett
- Bokn utpeker 2 delegater, hvorav 1 med stemmerett
- Utsira utpeker 2 delegater, hvorav 1 med stemmerett

I tillegg til de valgte delegatene, velger den enkelte kommune også et varamedlem for delegaten med stemmerett, som skal være en av de øvrige delegatene fra vedkommende kommune. Det velges numerisk valgte varamenn for alle delegatene valgt av den enkelte kommune. I aksjonæravtalen fremgår det også at i forholdet mellom den enkelte kommune og den delegat med stemmerett som denne kommune utpeker, står det kommunen fritt å gi denne delegat bindende instruks med hensyn til stemmegivning.

## 1.2 Styre

Kommunene er ved stemmegivning i selskapets generalforsamlinger, forpliktet til å medvirke til at det til styret utpekes følgende medlemmer:

- 3 styremedlemmer og 3 numerisk valgte varamedlemmer utpekt av Karmøy kommune,
- 2 styremedlemmer og to numerisk valgte varamedlemmer utpekt av Haugesund kommune
- 1 styremedlem utpekt av aksjonærer hjemmehørende i Sunnhordland, og 1 styremedlem og tre numerisk valgte varamedlemmer, hvorav 1 varamedlem med status som observatør med fast møte- og talerett i styremøtene, utpekt av de øvrige aksjonærer i Nord-Rogaland i fellesskap.

## 1.3 Valgkomite

Valgkomiteen skal i sitt arbeid søke å finne frem til og foreslå kandidater til styret, som i kraft av sin kompetanse kan være med på å ivareta selskapets, og dermed aksjonærenes interesser på best mulig måte i samsvar med vedtektene og lovgivningen.

## Selskapenes vedtekter

Følgende bestemmelser i vedtektene til Haugaland Kraft AS vil bli lagt til grunn som kontrollkriterier:

### § 3 Selskapets formål

Selskapets formål skal være produksjon, overføring og omsetning av energi – for således å sørge for sikker, rasjonell og rimelig energiforsyning, samt hva hermed står i forbindelse, herunder å delta i andre foretak som driver tilsvarende virksomhet.

Selskapet kan også delta i annen næringsvirksomhet i Nord-Rogaland/Sunnhordland, som er av vesentlig betydning for regionen, gjennom hel- eller deleide selskap.

### § 8 Generalforsamling

Ordinær generalforsamling holdes hvert år innen lovens frist, i Haugesund eller i en av eierkommunene.

...

Ekstraordinær generalforsamling holdes når styret finner det nødvendig.

### § 9 Valgkomite

Generalforsamlingen velger en valgkomite og dennes leder.

Ved valg av styremedlemmer, herunder styrets leder og nestleder, skal valgkomiteen forut for møtet i generalforsamlingen, avgi forslag til kandidater overfor generalforsamlingen.

Følgende bestemmelser i vedtektene til Haugaland Næringspark AS vil bli lagt til grunn som kontrollkriterier:

#### § 3 Virksomhet

Selskapets formål er å forestå etablering og utvikling av Haugaland Næringspark, Gismarvik, Tysvær kommune til å bli et konkurransekraftig lokaliseringalternativ for etablering av gassbasert og annen industri, samt annen næringsvirksomhet, herunder blant annet å forestå nødvendige utredninger av investeringer i infrastruktur, samt andre tilhørende aktiviteter i tilknytning til næringsparken.

Selskapets virksomhet kan også utvides til å gjelde andre industri-/næringsområder i regionen.

### **Kommunale dokumenter og vedtak**

#### **Eierskapsmeldinger/eierstrategi**

Sentrale bestemmelser i eierkommunenenes eierskapsmeldinger og eierstrategier for Haugaland Kraft er lagt til grunn som kontrollkriterier i undersøkelsen.

# Vedlegg 3 Oversikt over sentrale dokument og litteratur

I forbindelse med gjennomføring av selskapskontrollen er blant annet følgende dokumenter benyttet for å kartlegge og vurdere de problemstillingene som skulle besvares:

1. Eierskapsmeldinger
2. Aksjonæravtale Haugaland Kraft AS
3. Vedtekter Haugaland Kraft og Haugaland Næringspark
4. Relevante lover og forskrifter
5. Anbefalinger om god eierstyring fra KS
6. Diverse epost-korrespondanse med kommunene og selskapene
7. Styrereferater
8. Rutiner for oppfølging av eierskap
9. Styreinstruks for haugaland Kraft
10. Fullmaktsmatrise
11. Generalforsamlings- og styreprotokoller
12. Årsmeldinger og regnskap
13. Organisasjonsplan og stillingsinstruks
14. Internkontrollhåndbok
15. Sikkerhetsrutiner
16. HMS- og beredskapsplan
17. Avviksrutiner
18. Etisk regelverk
19. Retningslinjer for sponing
20. ROS-analyser
21. Budsjett- og regnskapsrutiner
22. Innkjøpsrutiner
23. Investeringsmanual
24. Prosjektgjennomføringsmodell
25. Målekort
26. Rapporteringsrutiner
27. Firmaattester

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see [www.deloitte.com/no/omoss](http://www.deloitte.com/no/omoss) for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries, Deloitte brings world-class capabilities and deep local expertise to help clients succeed wherever they operate. Deloitte's approximately 170,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

© 2014 Deloitte AS