

## Rolleavklaring mellom styret, administrasjonen og eier – Styret følger ikke alltid opp ansvaret sitt



Den 9.–10. oktober deltok Sunniva Tusvik Sæter på styrekurs i regi av Samfunnsbedriftene. Foto: Revisjon Midt-Norge SA

Skrevet av: **Nicolay Biørn-Lian** | Publisert: **14. oktober 2024**



– Vi kommer gjerne inn når det har skjedd noe i selskapet som politikerne ønsker å se nærmere på. Ofte ser vi at styret har jobbet etter uklare retningslinjer. Det sier forvaltningsrevisor Sunniva Tusvik Sæter.

Gjennom sitt virke i Revisjon Midt-Norge SA har Sæter sett mange av utfordringene som kan dukke opp. Mye skyldes en manglende forståelse av hvordan ansvaret deles mellom styret, administrasjon og eier.

– Det er viktig å forstå disse skillene, og at alle skjønner sin rolle. Det er like viktig for de som står for den daglige driften som det er for styret og de folkevalgte, sier Sæter.

Den 9.–10. oktober deltok hun på styrekurs (se faktaboks) i regi av Samfunnsbedriftene.

– Jeg opplevde at kursene var relevante uansett hvilken «side» man sitter på. For alle må kjenne sitt ansvarsområde. Og her var kursdeltagerne i samme båt. Et fellestrekk er at det ligger andre ting enn rent kommersielle hensyn til grunn for driften.

Som samvirkeforetak med hele 53 kommuner og Trøndelag fylkeskommune på eiersiden, dekker Revisjon Midt-Norge SA nesten hele Trøndelag, deler av Helgeland og de øverste kommunene i Innlandet.

Hovedkontoret på Steinkjer utgjør navet for et betydelig revisjonsmiljø. Men foretaket har kontorer på ulike steder i regionen som de dekker.

Ofta får de oppdrag når det har skjedd noe i et offentlig eid selskap som politikerne vil undersøke nærmere. Flere ganger har de kritisert et styre i sluttrapporten som de skriver. For det er ikke alle styrer som følger opp ansvaret sitt.

## Styrets fullmakter

– Da spør vi alltid: Hva slags fullmakt har styret hatt? Ofta viser det seg ofte at eier ikke har gitt tydelige nok føringer, eller at hverken styret eller eier har skjønnt sine roller og plikter.

Derfor vil ikke Sæter være med på at det bare er styremedlemmenes feil, selv om de sitter med ansvaret. Man må begynne med å se på hvordan styret settes sammen.

– Med folkevalgte som eiere er det avgjørende at man har gode prosesser for å velge styremedlemmer som har den kompetansen selskapet trenger.

– Ofta har ikke de folkevalgte selv fått så god opplæring. Og om de velger styre ut fra andre hensyn enn kompetanse, så kan selskapet sitte igjen med et svakt styre som ikke er tilpasset selskapets behov.

Da er terskelen ofte ganske høy for å gjøre noe. For eierkommunene har ikke så mye annen makt enn muligheten til å kaste styret, mener Sæter.

## Styringslinjene må følges

– Som eier er kommunene heller ikke alltid rigget til å forstå styringslinjene. Det kan skape uheldige situasjoner. Sett at det er ti eierkommuner, og at en folkevalgt tar kontakt med en enkeltansatt i selskapet.

– Da er ikke styringslinjene fulgt. Og det kan både skape usikkerhet i organisasjonen og misnøye hos andre eierkommuner. Så det er veldig viktig at eierne er klar over dette, og at administrasjonen vet hvem man skal gi info til når.

Sæter synes at både stoffet og de ulike problemstillingene som kan oppstå, ble fremstilt på en forståelig måte på de to kursene. Og at det var mange gode eksempler.

– Det var også nyttig å være fysisk til stede og ikke ta det over nettet. Jeg satt mellom en daglig leder i et selskap og et styremedlem i et annet selskap. Det ga en klar merverdi å kunne drøfte problemstillingene sammen.

## Gjelder for alle tjenester

Prinsippene som man går gjennom, er viktige for alle bransjer. De gjelder både for mer «synlige» tjenester som renovasjon, og for mer «usynlige» tjenester som revisjon.

Og uansett hvordan man vrir og vender på det, så har styret et betydelig ansvar. Det er også mye de kan stilles til personlig ansvar for.

– Jeg skal hjem og anbefale til vårt styre og daglige ledere å delta på et slikt kurs. Det er viktig at man alltid har søkelyset på dette, ikke minst i forbindelse med valg.

For en god rolleavklaring er på en måte grunnmuren. Det er noe av det som må være på plass for at et kommunalt selskap skal nå målet: å sikre gode tjenester til rett pris.