

FORVALTNINGSREVISJON

Ren Røros AS

*RAPPORT*



Røros kommune

Mai 2020

SK1020



## FORORD

Revisjon Midt-Norge SA har gjennomført denne forvaltningsrevisjonen på oppdrag fra Røros kommunes kontrollutvalg i perioden april 2020 til mai 2020.

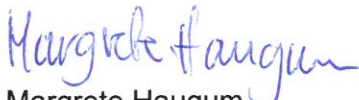
Kontrollutvalget skal påse at forvaltningsrevisjon gjennomføres, jf. lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven) § 23-2 punkt c). Forvaltningsrevisjon innebærer å gjøre systematiske vurderinger av økonomi, produktivitet, måloppnåelse og virkninger ut fra kommunestyrets eller fylkestingets vedtak og forutsetninger<sup>1</sup>.

Revisjonsteamet har bestått av prosjektleder/oppdragsansvarlig Margrete Haugum, prosjektmedarbeider Petter Andreas Gudding, og kvalitetssikrere Sunniva Tusvik Sæter og Arve Gausen. Sunniva Tusvik Sæter har hatt ansvar for eierskapskontrollen og dermed kapittel 3. I dette kapitlet har de andre i teamet være kvalitetssikrere. Revisor har vurdert egen uavhengighet overfor Røros kommune, jf. kommuneloven § 24-4 og forskrift om kontrollutvalg og revisjon kapittel 3.

Forvaltningsrevisjonen er gjennomført i henhold til NKRFs<sup>2</sup> standard for forvaltningsrevisjon, RSK 001.

Vi vil takke alle som har bidratt med informasjon i prosjektet. En oversikt over tidligere gjennomførte prosjekter finnes på vår hjemmeside [www.revisjonmidt norge.no](http://www.revisjonmidt norge.no).

Steinkjer 5. juni 2020

  
Margrete Haugum

Oppdragsansvarlig revisor

---

<sup>1</sup> Kommuneloven § 23-3, 1.ledd

<sup>2</sup> Norges Kommunerevisorforbund, [www.nkrf.no](http://www.nkrf.no)

## SAMMENDRAG

Kontrollutvalget i Røros kommune bestilte en forvaltningsrevisjon av Ren Røros AS den 17. mars 2020. Bakgrunn for bestillingen er at formannskapet i Røros kommune fattet et vedtak om å fremme en sak for ekstraordinær generalforsamling i Ren Røros AS om forvaltningsrevisjon i selskapet. Bakgrunnen for saken i formannskapet var at fire av sju styremedlemmer i Ren Røros AS hadde trukket seg fra sine verv. Revisor utarbeidet et utkast til prosjektplan til bestillingsmøtet som ble brukt som grunnlag for å be om innspill fra alle aksjonærene. Innspill fra aksjonærene ble innarbeidet i prosjektplanen som ble vedtatt i kontrollutvalget 31. mars 2020.

Forvaltningsrevisjonen har behandlet følgende problemstillinger.

1. Utøver Røros kommune sitt eierskap i Ren Røros i tråd med normer for god eierstyring?
2. Forvalter styret i Ren Røros AS selskapet i tråd med utvalgte krav i aksjeloven, eiersignaler og egne vedtekter?
  - 2.1 Styrets arbeidsprosesser
  - 2.2 Styrets strategiarbeid
  - 2.3 Styrets økonomiforvaltning
  - 2.4 Styrets tilsyn med daglig ledelse og selskapets virksomhet for øvrig

Den første problemstillingen er en eierskapskontroll og den andre problemstillingen er en forvaltningsrevisjon av selskapet Ren Røros AS på konsernnivå.

I gjennomføringen av forvaltningsrevisjonen er generalforsamlingsprotokoller, innkallinger til styremøter, styremøteprotokoller og selskapets styringsdokumenter lagt til grunn. I eierskapskontrollen er kommunens styringsdokumenter om eierskapspolitikken, samt politisk behandling av eierskapspolitikken benyttet som datakilde. Det er gjennomført intervjuer med kommunens eierrepresentant, representanter fra selskapets valgkomiteer, styremedlemmer i selskapet, konserndirektør, administrasjonssjef og Ren Røros AS sin revisor.

Selskapet Ren Røros AS har røtter tilbake til 1912 og i 1976 ble Røros kommune deleier i selskapet etter at det kom krav om offentlig eierskap. I den forbindelse fikk selskapet disposisjonsretten til kommunens konsesjonskraft, noe som innebærer at Røros kommune gir avkall på de årlige inntektene som konsesjonskrafta gir. Fra 1986 har Røros kommune som B-aksjonær eid 66,67 prosent av aksjene, mens de resterende aksjene eies av A-aksjonærer som er ca. 2000 privatpersoner og bedrifter på Røros. Selskapets styringsdokumenter er vedtektene, et dokument om eierstyring og selskapsledelse vedtatt av styret 30.01.2018, et vedlegg til dokumentet eierstyring og selskapsledelse vedtatt 13.03.2018 og en styreinstruks revidert siste gang i 2014.

Ren Røros AS ble fra 01.01.2018 et konsern som følge av krav i energiloven om selskapsmessig skille. I dag er det ifølge Brønnøysundregistrene sju datterselskap.

#### Røros kommune som eier

Revisor konkluderer med at Røros kommune i det store og hele utøver sitt eierskap i tråd med normer for god eierstyring, men har forbedringspotensial på flere punkter. Revisor registrerer at det er gjort et grundig arbeid med eierpolitikken som legger et godt grunnlag for eierstyringen framover. Kommunen har ikke en oppdatert Eiermelding, og det er behov for et videre arbeid her. Det er ikke gjennomført Eiermøter slik det anbefales. I Ren Røros er det to valgkomiteer, en for A-aksjonær og en for B-aksjonær (kommunen). Det er ikke vedtektsfestet valgkomite for B-aksjonær. Valgkomiteene har liten grad av samarbeid, og det er ikke etablert formelle rutiner for å sikre en god helhetlig kompetanse i styret.

Revisor har utarbeidet en rekke anbefalinger til eier:

- Gjennomgå styringsdokumentene med tanke på å reetablere styringslinjene fra eier som følge av at selskapet har blitt et konsern og med bakgrunn i den eierskapspolitikken kommunen har vedtatt
  - Dette bør omfatte vedtektsendringer, eksempelvis vedtektsfeste valgkomite for B-aksjonærene, vedta instruks til valgkomiteen og eventuelle krav til saksbehandling eller rapportering til eier, som går ut over det minimum som er fastsatt i aksjeloven
- Gjennomføre jevnlig Eiermøter (i tråd med kommunens eierpolitikk) slik at man sikrer god dialog med selskapet utover det som behandles i generalforsamling
- Utarbeide en eierskapsmelding som er i tråd med både lovkrav og anbefalinger, samt behandle denne årlig i tråd med egen eierpolitikk
- Informere selskapet om hva kommunen regner som rammer av forsvarlig og etisk forretningsdrift og samfunnsansvar, samt vurdere å sette krav til at retningslinjer for dette utarbeides og revideres jevnlig
- Anbefale styret om å ikke ha konsernstyremedlemmer som styremedlemmer i datterselskap
- Sikre seg kjennskap til om opplæring gjennomføres i styret eller ikke, og vurdere om man vil fastsette krav til dette

#### Styrets arbeidsprosesser

Dokumentet eierstyring og selskapsledelse gir noen rammer for styrets arbeid, blant annet at det skal være en langtidsagenda og liste over oppfølgingssaker. Langtidsagenda forsvinner i løpet av høsten 2018 som fast sak på styremøtene. Listen over oppfølgingssaker, som per 2.

oktober 2018 talte 11 saker, forsvinner også. Et styremedlem ba om å få saldobalansen, men fikk den ikke. Fire styremedlemmer innkalte til ekstraordinært styremøte den 5. mars 2020. Uklarheter omkring gjennomføringen av styremøtet førte til at de fire styremedlemmene trakk seg.

Styret vedtar å gi konserndirektør signaturrett. Signaturrett framgår av vedtektene og styret har ikke mulighet til å gjøre vedtak som ikke er i tråd med vedtektene. Denne saken skulle ikke vært lagt fram for styret, men behandlet i riktig organ som er generalforsamlingen. Revisor vurderer at styreleder til en viss grad har sørget for at styret har fått seg forelagt de aktuelle sakene. Det mangler systematikk i type saker som skal behandles til hvilken tid. Det er ingen omforent plan for hvilke saker fra datterselskapene som skal behandles av konsernstyret.

Styret har flere ganger påpekt at styresaker kommer sent. Saksframleggene består av korte saksframlegg og gjerne ulike dokumenter i vedlegg. Vedleggene gir relevant informasjon som med fordel burde vært trukket fram i framstillingen av saken i saksframlegget. Ved å trekke fram alle relevante sider av en sak i saksframlegget ville styret hatt bedre forutsetninger for å navigere i informasjonen gitt i vedleggene og til å sette seg godt inn i sakene. Saksframleggene har forslag til vedtak.

Både når det gjelder økonomiforvaltningen og tilsyn, kommer det fram at styret ikke har tatt jobben med selv å definere hvilken informasjon de trenger for å utøve oppgavene sine. Ved et tilfelle har styret avvist å behandle en sak på grunn av mangelfull saksframstilling og det er mulig styret burde benyttet denne anledningen, som styreinstruksen gir, til å avvise flere saker.

Protokollene oppfyller kravene i aksjeloven om at det skal angis tid, sted, deltakere, behandlingsmåte og delvis om styret er beslutningsdyktig. Styrets beslutninger er angitt i vedtak. Protokoll for saker inneholder vanligvis hele eller utdrag fra saksframstillingen slik den er gjengitt i innkallingen, supplert med informasjon som er formidlet muntlig i møtet. I noen tilfeller skrives det i protokollene om forhold som styret er enig i at bør gjøres, uten at dette reflekteres i vedtaksformuleringen. Dette gjør det uklart om forhold styret har påpekt er vedtatt eller ikke. Det er også uklarheter omkring forhold som enkelte styremedlemmer vil ha ført i protokollen eller om dette er å betrakte som protokolltilførsler, samt praksisen omkring utformingen av protokolltilførselen.

Styresekretær skriver protokoll i møtet. Styreleder har formulert vedtak muntlig, men har gått over til å gjøre dette skriftlig. Styresekretær redigerer og korter ned protokollen. Protokollen sendes vanligvis ikke til godkjenning innen en uke slik styreinstruksen sier, og kommer til godkjenning som en av sakene i det påfølgende styremøtet. Det kan være vanskelig å huske hva som skjedde i møtet flere uker tilbake. I en sak hvor det var uenighet i styret opplyses det

ikke hvor mange og hvem som har stemt mot. Dette er i strid både med aksjelovens § 6-29, som sier at det skal navngis hvem som stemmer for og mot, og med bestemmelser i styreinstruksen. Hvis styremedlemmer er uenig må de sørge for at dette protokollføres, slik at de kan signere protokollen. Aksjelovens § 6-29 tredje ledd sier at protokollen skal signeres av alle medlemmene som har deltatt i styrebehandlingen. Revisor har funnet tre protokoller hvor flere styremedlemmer ikke har signert og som er i strid med bestemmelsen i aksjeloven.

Revisor vurderer at konsernstyret ikke utøver eierrollen overfor konsernets datterselskap. Konsernstyret involveres ikke i valg til styrene i datterselskapene i 2019, involveres ikke i saker til generalforsamling i forkant og får ikke protokoll fra generalforsamlingene. Det kan derfor stilles spørsmål med om konsernstyret som eier får tilstrekkelig informasjon fra datterselskapene. I tillegg utøver ikke konsernstyret noen eierrolle i forbindelse med opprettelse av nye selskaper, noe som kan være basert på en ugyldig tildeling av signaturrett.

#### Styrets strategiarbeid

Selskapet har en gjeldende strategiplan for perioden 2016-2020. I denne planen ligger det en ambisjon om vekst. Høsten 2019 hadde styret en strategisamling. Revisor finner ikke at det i innkallinger eller protokoller er henvist til vedtektene eller om styret har vurdert om det pågående strategiarbeidet er i henhold til selskapets formål. Selv om det ikke er lovpålagt, burde selskapet sørget for å forankre strategien hos sine eiere. Dette kan gjøres i et eiermøte, eller ved at styret legger fram saken i generalforsamlingen. Styret har ansvar for å påse at strategien er i samsvar med de ytre rammene som eierne gir, men liten forankring i styret har begrenset styrets muligheter til å følge opp.

Strategiprosessen som konsernledelsen har arbeidet med, har ikke vært forankret i styret og styret har heller ikke fått noen forståelse av hvordan strategiarbeidet skal forløpe og hva styrets rolle er i prosessen. Etter revisors skjønn strider sen involvering av styret mot formuleringer i eierskapsdokumentet som sier at styret har ansvaret for selskapets strategiske planlegging og at strategiarbeidet initieres i samarbeid mellom styret og ledelse.

#### Styrets økonomiforvaltning

Styret får seg forelagt økonomirapportering minst hver fjerde måned slik aksjeloven krever. De økonomirapporteringene revisor har sett nærmere på har ulikt detaljnivå og det varierer om årets regnskap sammenlignes med budsjett eller forrige år. Hvis avvik beregnes, er dette på konsernnivå. Revisor vurderer at ulike former på rapporteringen kan gjør det vanskelig for styret å følge med over tid. Økonomirapporteringen er ikke i henhold til styreinstruksen som sier at det skal rapporteres i forhold til budsjett, at budsjettavvik skal være beregnet og at årsak

til budsjettavvik av betydning skal spesifiseres. Økonomirapporteringen er lik for datterselskapene og morselskapet, men konsernstyret får ikke mer detaljert økonomirapportering fra morselskapet som konsernstyret har direkte ansvar for. Revisor finner ikke at styret selv har tatt stilling til hvilke styringsparameter de ønsker å styre etter. Økonomiavdelingen har hatt manglende kapasitet over lengre tid, noe som kan ha ført til at det mangler kontrollrutiner.

Styret er ansvarlig for å sikre at selskapets ledelse kjenner og forstår risikoområder ut over det som inngår i selskapets revisor sitt arbeid. Revisor finner at det er godt samsvar mellom de forhold som konserndirektøren vurderer som risikoområder og som styremedlemmene trekker fram. Fra selskapets revisor er det trukket fram at datterselskaper har ulike forretningslogikker og at risikovurderingene må ta høyde for dette. Styret er involvert i risikovurderinger, men det savnes en helhetlig tilnærming og systematisk oppfølging.

Revisor vurderer at konsernstyret bryter sin egen bestemmelse i dokumentet *Eierstyring og selskapsledelse*, som sier at egenkapitalandelen ikke skal være under 40 prosent over tid. Her kan det finnes ulike fortolkninger av hvor lenge *over tid* er. Nå planlegges det med en videre nedbygging av egenkapitalen i år fire og fem uten at det vurderes kostnadsreducerende tiltak. Konsernstyret bør revidere sitt eget styringsdokument hvis de mener at kravet til egenkapitalandel skal være lavere enn 40 prosent.

#### Styrets tilsyn

Aksjelovens § 6-13 handler om styrets tilsynsansvar og i andre ledd heter det at styret kan lage en instruks for daglig leder. Av selskapets dokument om Eierstyring og selskapsledelse fremgår det at slik instruks skal foreligge. Revisor finner ikke at styret har utarbeidet en instruks til daglig leder.

Revisor finner at styret får lite informasjon om arbeidsmiljø, HMS og lønnsutvikling i selskapet. Revisor finner noen spor etter slik informasjon i innkallinger og protokoller, men mye tyder på at denne typen informasjon ikke er systematisert. Det er mulig at noe av dette vil fanges opp av dashboard som er under utarbeidelse. Det går ikke fram av saksframstillinger eller møteprotokoller at styret har definert hva det trenger for å utøve sitt tilsyn.

#### Konklusjon

##### Eierstyring

Revisor vurderer at Røros kommune i det store og hele utøver sitt eierskap i tråd med normer for god eierstyring, men har forbedringspotensial på flere punkter. Revisor registrerer at det er



gjort et grundig arbeid med eierpolitikken som legger et godt grunnlag for eierstyringen framover.

#### Styrets arbeidsprosesser

Revisor konkluderer med at styrearbeidet i Ren Røros AS er lite profesjonelt. Dette begrunnes med at styret ikke har en systematisk oversikt over hvilke saker de kan og skal behandle eller hvilken informasjon de trenger for å følge opp sitt ansvar i forhold til aksjeloven, vedtekter og egne bestemmelser. Protokollføringen i selskapet gir ikke tydelige vedtak, noe som kan spores tilbake til innholdet i protokollene, prosessen omkring vedtaksformulering og prosessen omkring godkjenning av protokollene. Styret er lite bevisst på å ivareta sin eierrolle overfor datterselskapene, samt å sikre god forankring for sitt eget arbeid hos eierne.

#### Strategiarbeidet

Revisor konkluderer med at styret har blitt sent involvert i strategiarbeidet og dermed ikke har fått anledning til å gi rammer og føringer for strategiarbeidet. Styret har i stor grad fått presentert vekstambisjonen i stedet for å være med å bestemme den. Det gjør at strategien er dårlig forankret i styret, at styret er lite informert om gangen i strategiprosessen og hva som kommer ut av den.

#### Økonomiforvaltning

Revisor konkluderer med at styret får jevnlig økonomirapportering, men at rapportene er lite sammenlignbare over tid. I noen sammenhenger rapporteres det i forhold til forrige år, mens det andre ganger rapporteres i forhold til årets budsjett. Det beregnes budsjettavvik kun på konsernnivå og budsjettavvik behandles ikke. Behovet for økonomiinformasjon handler ikke om mengden informasjon, men om hva styret trenger av informasjon for å styre etter. Styret har ikke tatt jobben med å definere hva de trenger for å ivareta sitt ansvar.

#### Tilsyn

Revisor konkluderer med at styret ikke har vedtatt instruks for daglig leder og at styret verken får eller etterspør tilstrekkelig med informasjon for å føre tilsyn med virksomheten. På samme måte som i økonomiforvaltningen har ikke styret tatt jobben med å definere overfor administrasjonen hva de trenger for å ivareta sitt ansvar.

#### Anbefalinger

Revisor vil anbefale eier å:

- Gjennomgå styringsdokumentene med tanke på å reetablere styringslinjene fra eier som følge av at selskapet har blitt et konsern og med bakgrunn i den eierskapspolitikken kommunen har vedtatt.
  - Dette bør omfatte vedtektsendringer, eksempelvis vedtektsfeste valgkomite for B-aksjonærene, vedtektsfeste instruks til valgkomiteen og eventuelle krav til saksbehandling eller rapportering til eier, som går ut over det minimum som er fastsatt i aksjeloven
- Gjennomføre jevnlige eiermøter (i tråd med kommunens eierpolitikk) slik at man sikrer god dialog med selskapet utover det som behandles i generalforsamling.
- Utarbeide en eierskapsmelding som er i tråd med både lovkrav og anbefalinger, samt behandle denne årlig i tråd med egen eierpolitikk
- Informere selskapet om hva kommunen regner som rammer av forsvarlig og etisk forretningsdrift og samfunnsansvar, samt vurdere å sette krav til at retningslinjer for dette utarbeides og revideres jevnlig
- Anbefale styret om å ikke ha konsernstyremedlemmer som styremedlemmer i datterselskap
- Sikre seg kjennskap til om opplæring gjennomføres i styret eller ikke, og vurdere om man vil fastsette krav til dette

Revisor vil anbefale selskapet/styret å:

- Revidere selskapets vedtekter med det formål å innarbeide eiers styringsønsker (strategi, etablering av selskaper, risikobilde, konflikter i styret)
- Oppdatere konsernstyrets egne styringsdokumenter i samsvar med føringene fra eierne og sørge for at disse etterleves, herunder lage instruks til daglig leder
- Gi alle styremedlemmer styreopplæring
- Etablere et rammeverk for å utøve tilsyn med virksomheten, herunder definere hvilken rapportering de trenger
- Lage tydelige rutiner for innkalling, saksframlegg og protokoll samt å etterleve dem

# INNHOLDSFORTEGNELSE

Forord .....	3
Sammendrag .....	4
Innholdsfortegnelse .....	11
1 Innledning .....	14
1.1 Bestilling .....	14
1.2 Problemstillinger .....	15
1.3 Metode .....	16
1.4 Rapportens oppbygging .....	17
2 Selskapet Ren Røros AS .....	18
2.1 Litt historie .....	18
2.2 Formelle styringslinjer .....	19
2.3 Styringsdokumenter .....	20
2.3.1 Vedtekter .....	20
2.3.2 Eierstyring og selskapsledelse .....	22
2.3.3 Styreinstruks .....	23
2.4 Datterselskap .....	24
2.4.1 Ren Røros EI-service AS .....	24
2.4.2 Røros E-verk nett AS .....	25
2.4.3 Ren Røros Strøm AS .....	26
2.4.4 Ren Røros Digital AS .....	26
2.4.5 Ren Røros Frontal AS .....	27
2.4.6 Ren Røros Intelligent Automation (RRIA) AS .....	27
2.4.7 Aventus Green Technology AS .....	28
3 Røros kommune som eier .....	29
3.1 Problemstilling .....	29
3.2 Vurderingskriterier .....	29
3.3 Røros kommune som eier .....	30
3.3.1 Utøvelse av eierskapet .....	30
3.3.2 Kompetanse i styret .....	34
3.4 Vurdering .....	39
3.4.1 Utøvelse av eierskapet .....	39
3.4.2 Kompetanse i styret .....	41
4 Styrets arbeidsprosesser .....	43
4.1 Problemstilling .....	43
4.2 Revisjonskriterier .....	43
4.3 Arbeidsprosesser i styret .....	43
4.3.1 Styresaker .....	43
4.3.2 Saksframlegg .....	48
4.3.3 Protokoller .....	52
4.3.4 Konsernstyret som eier .....	55
4.4 Vurdering .....	58

4.4.1	Styresaker.....	58
4.4.2	Saksframlegg.....	60
4.4.3	Protokoller.....	61
4.4.4	Konsernstyrets eierrolle .....	63
5	Styrets strategiarbeid.....	65
5.1	Problemstilling .....	65
5.2	Revisjonskriterier .....	65
5.3	Strategiarbeidet i Ren Røros AS.....	65
5.3.1	Ytre rammer for selskapets strategi.....	65
5.3.2	Strategiarbeidet .....	67
5.4	Vurdering.....	73
5.4.1	Ytre rammer for selskapets strategi.....	73
5.4.2	Strategiarbeidet .....	74
6	Styrets økonomiforvaltning .....	77
6.1	Problemstilling .....	77
6.2	Revisjonskriterier .....	77
6.3	Økonomiforvaltning.....	77
6.3.1	Økonomirapportering .....	77
6.3.2	Risikovurderinger .....	87
6.3.3	Egenkapital.....	89
6.4	Vurdering.....	91
6.4.1	Økonomirapportering .....	91
6.4.2	Risikovurderinger .....	92
6.4.3	Egenkapital.....	93
7	Styrets tilsyn .....	95
7.1	Problemstilling .....	95
7.2	Revisjonskriterier .....	95
7.3	Tilsyn.....	95
7.3.1	Instruks for daglig leder.....	95
7.3.2	Forsvarlig organisering.....	96
7.4	Vurdering.....	98
7.4.1	Instruks for daglig leder.....	98
7.4.2	Forsvarlig organisering.....	99
8	Høring .....	100
8.1	Høringssvar fra ordfører i Røros kommune.....	100
8.2	Høringssvar fra Ren Røros AS .....	100
8.2.1	Forhold som selskapet mener burde vært bedre belyst.....	101
8.2.2	Korrigerering av fakta.....	101
8.2.3	Matrise med innspill til faktaendringer .....	103
9	Konklusjoner og anbefalinger .....	105
9.1	Konklusjon.....	105
9.2	Anbefalinger .....	106
	Kilder.....	108

Vedlegg 1 – Utledning av revisjonskriterier .....	109
Vedlegg 2 – Høringssvar eierrepresentant .....	119
Vedlegg 3. - Høringssvar Ren Røros AS .....	123

## Tabell

Tabell 1. Konsernstyret Ren Røros AS .....	19
Tabell 2. Kapittelinnledning i Eierstyring og selskapsledelse.....	22
Tabell 3. Styret og daglig leder Ren Røros EI-service AS .....	25
Tabell 4. Styret og daglig leder Røros E-verk Nett AS .....	26
Tabell 5. Styret og daglig leder i Ren Røros Strøm AS .....	26
Tabell 6. Styret og daglig leder i Ren Røros Digital AS .....	27
Tabell 7. Styret og daglig leder i Ren Røros Frontal AS.....	27
Tabell 8. Styret og daglig leder Ren Røros Intelligent Automation AS.....	28
Tabell 9. Styret og daglig leder i Aventus Green Technology AS .....	28
Tabell 10. Nøkkeltallsberegninger konsern 2016-2019 .....	86
Tabell 11. Rutiner og kontroller som ikke er på plass.....	87

## Figurer

Figur 1. Styringslinjer .....	20
Figur 2. Økonomirapportering november 2018 .....	79
Figur 3. Økonomirapportering per november 2019 og per oktober 2019 .....	80

# 1 INNLEDNING

I dette kapittelet gjennomgår vi bestilling, problemstillinger, metode og rapportens oppbygging. Forvaltningsrevisjonen har bakgrunn i en konflikt i styret som førte til at fire styremedlemmer fratrådte i begynnelsen av mars 2020. Konflikten omtales nærmere i kapittel 4.4.1.

## 1.1 Bestilling

I plan for selskapskontroll 2016-2019, er Ren Røros AS et av de selskapene som vurderes som aktuelle for en selskapskontroll. Kontrollutvalget i Røros kommune bestilte en forvaltningsrevisjon av Ren Røros AS den 17. mars 2020. Bakgrunn for bestillingen er at formannskapet i Røros kommune fattet følgende vedtak i sak om orientering om Ren Røros:

*Røros kommunes formannskap ber om at styret i Ren Røros AS umiddelbart innkaller til en ekstraordinær generalforsamling i selskapet. Det bes om at følgende sak tas opp: Gjennomføring av forvaltningsrevisjon i Ren Røros AS, eierne blir enige om hvem de ønsker skal gjennomføre denne. Videre bes det om at resultatene av forvaltningsrevisjonen presenteres for eierne i et eiermøte minimum 3 uker før selskapets ordinære generalforsamling.*

Kontrollutvalget fattet følgende vedtak:

- 1. Røros kontrollutvalg bestiller forvaltningsrevisjon i Ren Røros AS. Kontrollutvalget ber Revisjon Midt-Norge SA utarbeide en prosjektbeskrivelse som behandles i kontrollutvalgsmøte 31. mars 2020.*
- 2. Kontrollutvalget ønsker at selskapets aksjonærer skal få mulighet til å gi innspill til prosjektbeskrivelsen. Den foreløpige prosjektbeskrivelsen legges ut på Kontrollutvalg Fjell sin hjemmeside så snart den foreligger.*

I saksframlegget til kontrollutvalget fulgte en epost fra ordfører datert 13. mars 2020. Her heter det blant annet at det finnes to vidt forskjellige virkelighetsoppfatninger rundt Ren Røros AS, både når det gjelder selskapets økonomiske status, viktige beslutningsprosesser i selskapets ledelse, konkrete strategiske beslutninger som er fattet samt arbeidsform i styret. Styret er delt og grupperingene har i hvert sitt orienteringsmøte med kommunen gitt to vidt forskjellige beskrivelser av arbeidsform, status for selskapet og situasjonen.

Selskapet Ren Røros AS eies av Røros kommune, som er B-aksjonær og ca. 2000 A-aksjonærer. Ordføreren er opptatt av at A-aksjonærene blir ivaretatt i denne saken og det var også formannskapet opptatt av i møtet 5. mars 2020. Ordfører har blitt kontaktet av A-aksjonærer som er bekymret for om de blir tilsidesatt og ikke hørt i denne saken.

Til bestillingsmøtet hadde forvaltningsrevisor laget et foreløpig utkast til prosjektplan. Forvaltningsrevisor var til stede i kontrollutvalget i bestillingsmøtet. I møtet redegjorde

kommuneledelsen for at det hadde blitt stilt spørsmål med styrets arbeidsmåte, selskapets formålsparagraf og strategier framover og at det var reelle konflikter i styret. Kommunen ønsket at et samlet eierskap skal gi føringer for selskapet, noe som vil være viktig for å gi selskapet de beste konkurransevilkår.

Alle aksjonærer ble invitert til å komme med innspill til prosjektplanen innen 26. mars. Innspillene ble bearbeidet og tatt inn i en revidert prosjektplan som ble vedtatt i kontrollutvalget 31. mars 2020.

## 1.2 Problemstillinger

I problemstillingene er innspillene fra aksjonærene innarbeidet. Detaljer fra innspillene kommer ikke fram i problemstillingene, men vil bli innarbeidet i besvarelsene. Følgende problemstillinger besvares i forvaltningsrevisjonen.

1. Utøver Røros kommune sitt eierskap i Ren Røros i tråd med normer for god eierstyring? eksempelvis
  - Bruk av valgkomite
  - Sammensetning av styret
  - Opplæring i styrearbeid
  - Habilitetsvurderinger
  - Godtgjørelser av styreverv
  - Eiermøter
  
2. Forvalter styret i Ren Røros AS selskapet i tråd med utvalgte krav i aksjeloven, eiersignaler og egne vedtekter?
  - 2.1 Styrets arbeidsprosesser
  - 2.2 Styrets strategiarbeid
  - 2.3 Styrets økonomiforvaltning
  - 2.4 Styrets tilsyn med daglig ledelse og selskapets virksomhet for øvrig

Den første problemstilling er i henhold til kommuneloven § 23-4 en eierskapskontroll. Den andre problemstillingen er en forvaltningsrevisjon av selskapet Ren Røros og følger standard for forvaltningsrevisjon RSK 001. Eierskapskontrollen er bygd opp på samme måte som forvaltningsrevisjonen.

### Avgrensninger

Revisor har valgt å ta inn en problemstilling knyttet til kommunen som eier og dette er strengt tatt en eierskapskontroll. Denne problemstillingen begrenser seg til forhold som handler om

styret i selskapet og forhold tilknyttet eierstyringen. Selve eierstyringen kan både ses fra eiers side og fra konsernstyrets side. Eierstyringen sett fra selskapets side behandles i forvaltningsrevisjonen.

Ren Røros AS har flere datterselskaper. Forvaltningsrevisjonen omfatter Ren Røros AS sin styring av datterselskapene, men ikke selve driften i disse selskapene. Det betyr at forvaltningsrevisjonen omfatter saker og protokoller til generalforsamlingen i disse datterselskapene, altså den rollen styret i Ren Røros AS utøver som eier av datterselskapene.

Forvaltningsrevisjonen avgrenses til ikke å omfatte forretningsmessige forhold som for eksempel å vurdere om vekststrategien er riktig eller om selskapet skal betale ut utbytte eller ikke. Forvaltningsrevisjonen omfatter derimot en kontroll med om lover, vedtekter og styringssignaler er fulgt.

### **1.3 Metode**

Ulike dokumenter er lagt til grunn både i eierskapskontrollen og forvaltningsrevisjonen. I eierskapskontrollen er generalforsamlingsprotokoller, styremøteprotokoller og selskapets styringsdokumenter brukt. Videre har revisor sett på kommunens styringsdokumenter om eierskapspolitikken, samt politisk behandling av eierskapspolitikken.

I forvaltningsrevisjonen er ulike dokumenter fra Ren Røros AS brukt. Dokumentgjennomgangen omfatter vedtekter, andre styringsdokumenter, årsmelding, generalforsamlingsprotokoller, innkallinger og protokoller fra styremøter fra 2018 og 2019, samt noen på slutten av 2017 og på starten av 2020. Selskapets styre har gitt revisor innsyn, og selskapet har fortløpende lagt ut etterspurte dokumenter i en portal hvor revisor har kunnet hente dem. Revisor har også hentet informasjon fra Brønnøysundregistrene og [www.proff.no](http://www.proff.no) om Ren Røros AS og datterselskapene. Revisor har fått avtalen om konsesjonskraft fra Røros kommune.

Revisor har intervjuet styret som ble valgt på generalforsamlingen i 2019. I tillegg har revisor intervjuet konserndirektør, administrasjonssjef og Ren Røros AS sin revisor. Informantene er intervjuet enkeltvis. I eierskapskontrollen er representanter fra begge valgkomiteene intervjuet, samt ordfører og kommunalsjef og fast stedfortreder for kommunedirektøren. Etter ønske fra kommunen ble det også gjennomført et intervju med ordfører og kommunalsjef i forbindelse med forvaltningsrevisjonen. På grunn av pandemien er intervjuene gjennomført via Teams. Dette har fungert greit for revisor og forhåpentligvis for de som har blitt intervjuet.

I forkant av intervjuene ble det laget en strukturert intervjuguide. Intervjuguiden ble benyttet i samtlige intervju, med unntak av det andre intervjuet med ordfører og kommunalsjef. Ikke alle



spørsmålene var relevante for alle som ble intervjuet. Bruken av guiden ble derfor tilpasset intervjuobjektet ved at ikke relevante spørsmål ble utelatt. Det ble skrevet referat fra alle intervjuene. Da det ikke fremkom nye opplysninger i den andre samtalen med ordfører og kommunalsjef, ble ikke referat sendt til verifisering. Referat fra øvrige intervju er sendt ut og godkjent av informantene. I rapporten har revisor utelukkende benyttet intervjudata fra verifiserte referat. Revisor har opplevd stor velvilje fra informantene og alle har kommet med raske tilbakemeldinger på våre forespørsler. Dette har gjort det mulig å få gjennomført forvaltningsrevisjonen innenfor relativt kort tidsramme.

Den skriftlige dokumentasjonen og informasjon fra intervjuene samsvarer godt og utfyller hverandre. Revisor vurderer at datatilfanget er tilstrekkelig til å gjøre vurderinger og konkludere på problemstillingene. Det er en konflikt mellom de som trakk seg fra styret og resten av styret, og det er ulike oppfatninger av hva som har foregått. Revisor er klar over dette og har i begrenset grad lagt vekt på muntlige uttalelser om denne perioden. Sakspapirer og styreprotokoller gir den offisielle dokumentasjonen på hva som har foregått i styret og informasjon fra intervjuer har supplert disse datakildene.

## **1.4 Rapportens oppbygging**

I dette innledende kapitlet er det redegjort for bestillingen, problemstillinger og metode. Kapittel to er en kort presentasjon av Ren Røros AS.

Kapittel tre omhandler Røros kommune som eier, og omfatter hvordan kommunen utøver eierskapet og kompetanse i styret og habilitet.

I kapittel fire til sju har de fire delproblemstillingene knyttet til styrets arbeid fått hvert sitt kapittel.

I kapittel åtte redegjøres det for høringsprosessen og de innspillene som har kommet inn i forbindelse med høringen.

Kapittel ni er konklusjon og anbefalinger.

## 2 SELSKAPET REN RØROS AS

På selskapets nettside heter det at *Ren Røros AS (tidl. Røros Elektrisitetsverk AS)* er en tradisjonsrik bedrift i stadig utvikling. Bedriften er skapt av Rørossamfunnet, eies av Rørossamfunnet og leverer sine produkter til Rørossamfunnet. Derfor er vi opptatt av at bedriften utvikler seg på en måte som Rørossamfunnet er tjent med.

### 2.1 Litt historie

Røros Elektrisitetsverk har en historie tilbake til 1912 da beboerne på Røros stiftet selskapet. Røros kommune ble eier av halvparten av selskapet i 1977 i forbindelse med at den norske stat krevde offentlig eierskap for å gi evigvarende eierskap til Kuråsfossen kraftverk. Selskapet ble stiftet 15.07.1976. Den 22.07.1976 skrives det en kontrakt mellom Røros kommune og Røros elektrisitetsverk, hvor det heter:

I forbindelse med vilkårene for omorganisering av R. E. V. hvor kommunen forutsettes å gå inn med en større part i elverket, forplikter R. K. seg herved til å overføre rettighetene til en eventuell konsesjonskraft til R. E. V.

R. E. V. på sin side forplikter seg til å distribuere denne kraften til alminnelig forsyning innen elverkets forsyningsområde, og påtar seg alle økonomiske forpliktelser vedrørende uttak og overføring av denne kraft .

Omorganiseringen av Røros Elektrisitetsverk som det henvises til her, antas å ha sammenheng med at Røros kommune i 1977 ble eier i Røros E-verk. Det betyr at Ren Røros AS gjennom å disponere konsesjonskraft kan ta ut marginen mellom konsesjonspris på omtrent 10 øre og markedspris for 8,6 GWh. Revisor har fått bistand fra daglig leder i Ren Røros Strøm AS til å anslå at marginen utgjør mellom kr 650 000 og 2,7 millioner de siste fem årene, avhengig av spotprisen på strøm. Gjennom avtalen har kommunen gitt avkall på de årlige inntektene som konsesjonskrafta gir.

For å innfri statens krav om offentlig eierskap og konsesjon, økte kommunen i 1986 sin eierandel til 66,67 prosent. I dag er Røros kommune B-aksjonær og eier 21 580 aksjer. A-aksjonærene eier 10691 aksjer fordelt på ca. 2000 innbyggere og bedrifter på Røros.

I 2016 ble det vedtatt endringer i energiloven (LOV-1990-06-29-50) som innebærer at det må opprettes et selskapsmessig og funksjonelt skille for nettselskaper. Selskapsmessig skille innebærer etter § 4-6 at nettvirksomheten skal skilles fra virksomhet innen produksjon eller omsetning av elektrisk energi. Virksomhetene skal være organisert i selvstendige juridiske enheter.

Det funksjonelle skillet innebærer ifølge § 4-7 at personer i ledelsen i nettvirksomheten ikke kan delta i ledelsen i virksomhet som forestår konkurranseutsatt virksomhet innenfor den vertikalt integrerte virksomheten. Morselskap eller kontrollerende eier skal ikke gi instruksjoner til nettvirksomheten om den daglige driften eller om avgjørelser vedrørende utbygging eller oppgradering av nettet som ikke går utover fastsatte grenser for nettvirksomhetens økonomiske rammer.

Den gang Røros Elektrisitetsverk, omdannet selskapet ved utgangen av 2017 og opprettet et konsern hvor nett og strømproduksjon ble lagt til hver sine datterselskaper. Selskapet skiftet navn til Ren Røros i 2019. I tabellen under framgår medlemmer i konsernstyret etter generalforsamlingen 28. mai 2019.

Tabell 1. Konsernstyret Ren Røros AS

Person	Rolle
Per Morten Hoff	Styreleder
Erland Sjøvold	Nestleder – fratråd 6.3.2020
Henrik Grønn	Styremedlem – fratråd 9.3.2020
Anne Grete Beck Andersen	Styremedlem – fratråd 11.3.2020
Gretha Kelwing-Haugberg	Styremedlem
May Kristin Knutsen	Styremedlem – fratråd 5.3.2020
Øystein Thorsen	Styremedlem (ansattevalgt)
Per Inge Mølmann	Observatør fra de ansatte
Hans Vintervold	Varamedlem
Kari Reiten	Varamedlem
Stein Mortensen	Varamedlem – fratråd 10.3.2020
Steffen Moan	varamedlem

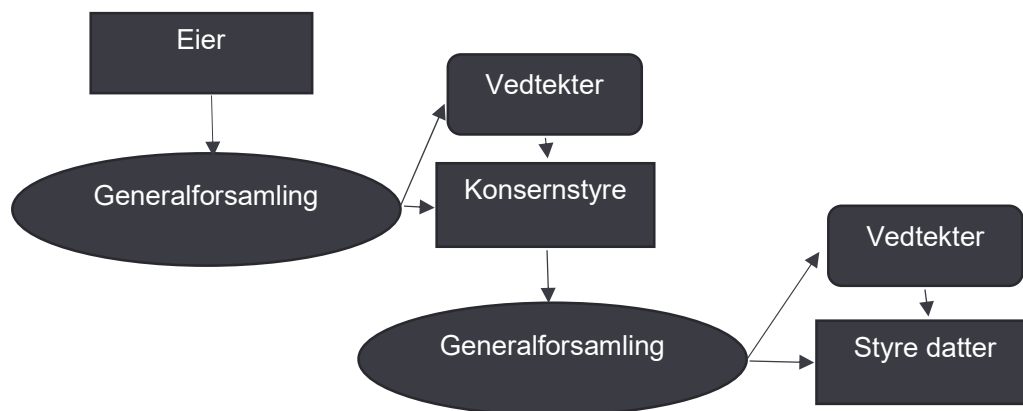
Kilde: [www.brreg.no](http://www.brreg.no)

De fratradte styremedlemmene meddelte i en pressemelding 4. mars 2020 at de trakk seg fra styret.

## 2.2 Formelle styringslinjer

Aksjeloven regulerer styringsmulighetene i et aksjeselskap og et konsern. Aksjeloven trekker opp kravene til eier, og som et minimum skal eier stifte selskapet, fastsette vedtekter og velge styre. Gjennom fastsettelse av vedtektene bestemmer eier formålet med selskapet og har muligheten til å fastsette andre bestemmelser for å styre virksomheten. Den årlige

generalforsamlingen er selskapets øverste organ hvor eierne vedtar selskapets regnskap, velger styret og vedtar endringer i vedtektene. Generalforsamlingen kan gi seg selv større myndighet enn det som følger av loven. Myndigheten kan derimot ikke innskrenkes (Aarbakke et al 2004). I et konsern er det konsernstyret som utøver eierrollen i generalforsamlingen i datterselskapene. Disse styringslinjene er vist i figur 1.



Figur 1. Styringslinjer

## 2.3 Styringsdokumenter

Styringsdokumentene for morselskapet Ren Røros AS er vedtekter, dokumentet eierstyring og selskapsledelse med vedlegg og styreinstruksen.

### 2.3.1 Vedtekter

Vedtektene til Ren Røros AS er vedtatt 28.05.2019.

I § 2 beskrives selskapets virksomhet:

*Ren Røros AS skal utnytte og foredle tilgjengelige energiresurser, overføre, distribuere og omsette energi, samt drive beslektet virksomhet med tilknytning til energiforsyning. Hovedmarkedet for energiforsyning skal være innen Røros kommune. Når det er av interesse for Ren Røros AS vil selskapet drive forvaltning av eiendommer og besitte eierandel i andre selskaper. Virksomheten skal drives på en miljømessig riktig måte med høy effektivitet og god kvalitet på varer og tjenester. Bedriften skal gjennom samhandling med kunder og eieren, og ved egne initiativ bidra til lokalsamfunnets utvikling.*

Det går fram av § 3 at selskapet har 32 271 aksjer pålydende kr 100. Disse er fordelt på ti aksjeklasser. 10691 A-aksjer som kan eies av privatpersoner og bedrifter, som er bosatt eller

har virksomhet innenfor Ren Røros AS sitt konsesjonsområde. 21580 B-aksjer eies av Røros kommune. I vedtektene er valgkomite for A-aksjonærene regulert (§ 7).

Generalforsamlingen er omhandlet i paragraf 6. Her står det at generalforsamlingen skal behandle og avgjøre følgende saker.

- Fastsette resultatregnskap og balanse
- Bestemme anvendelse av årsoverskudd eller dekning av årsunderskudd
- Velge medlemmer og varamedlemmer til styret, velge revisor og fastsette godtgjørelse til styremedlemmer og revisor
- Behandle andre saker som etter lov eller vedtekter hører under generalforsamlingen, herunder gjøre vedtak om vedtektsendringer, om forhøyelse og nedsettelse av aksjekapitalen, oppløsning og fusjon
- Gjøre vedtak i andre saker som styret måtte forelegge for generalforsamlingen og som er nevnt i saklisten som følger innkallingen.

I § 8 går det fram at selskapets styre har sju medlemmer og fire varamedlemmer. Fire medlemmer og to varamedlemmer velges av B-aksjonærene. To medlemmer og et varamedlem velges av A-aksjonærene. Et medlem og et varamedlem velges av og blant de ansatte. Ansatte velger en observatør til styret. Alle velges for to år.

I § 9 i vedtektene beskrives styrets forretningsorden. Her går det blant annet fram at styrets leder i samarbeid med daglig leder innkaller til styremøter så ofte det anses nødvendig eller når daglig leder eller et av styremedlemmene forlanger det. Videre er styret beslutningsdyktig når minst fem stemmeberettigede medlemmer er til stede. Hvert medlem har en stemme. Videre er det regulert at det føres protokoll med tid, sted, hvem som deltar, saker som behandles, behandlingsmåte og styrets vedtak. Det skal også angis om styret er beslutningsdyktig. Dersom vedtaket ikke er enstemmig skal det angis hvem som har stemt for og imot. Styremedlem og daglig leder som ikke er enig i beslutningen, kan kreve sin oppfatning innført i protokollen.

I § 10 beskrives styrets ansvar og myndighet. Her beskrives ulike oppgaver som styret har i forbindelse med forvaltning av selskapet.

- Sørge for en forsvarlig organisering av virksomheten
- Utarbeide planer og budsjetter
- Fastsette retningslinjer for virksomheten
- Holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling
- Påse at regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll
- Ansette og si opp daglig leder (CEO)

- Treffe avgjørelser i saker som gjelder vesentlige omstruktureringer
- Treffe avgjørelser i saker som gjelder vesentlige investeringer og annet som ligger utenfor daglig leders (CEO) rammer og fullmakter
- Vedta rammer og fullmakter for daglig leder (CEO)
- Forberede og avgi innstilling i alle saker som skal avgjøres av generalforsamlingen

Styret skal og føre tilsyn med den daglige ledelsen og virksomheten for øvrig.

I § 11 om daglig ledelse heter det blant annet at daglig ledelse ikke omfatter saker som etter selskapets forhold er av uvanlig art eller av stor betydning. Daglig leder skal minst hver tredje måned, i møte eller skriftlig, gi styret underretning om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling. Daglig leder forbereder og gir innstilling i saker som skal behandles av styret. For øvrig har daglig leder å rette seg etter den instruks og handle innenfor de rammer som styret setter opp.

I § 12 Signatur, går det fram at selskapets firma tegnes av styrets leder eller to styremedlemmer i fellesskap. Styret kan meddele prokura.

### 2.3.2 Eierstyring og selskapsledelse

Dokumentet *Eierstyring og selskapsledelse i Røros E-verk konsern*, som er styrets beskrivelse av konsernets eierstyring og selskapsledelse, ble vedtatt av styret 30.01.2018. Et google-søk på andre selskaper i bransjen viser at dette dokumentet vedtas av generalforsamlingen i noen selskaper og styret i noen selskaper. Revisor har vært i kontakt med Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES), som har utarbeidet anbefalingen for eierstyring og selskapsledelse. De opplyser at tanken med anbefalingen er å bruke den som et utgangspunkt for rapportering. Styret i Ren Røros AS har vedtatt sin versjon av dokumentet uten at det er forelagt eier. I høringsvaret fra selskapet opplyses det at endelig versjon ble oversendt rådmann/ordfører uten at det kom noen kommentarer tilbake. På bakgrunn av at dette var klarert med majoritets-eier, så ikke selskapet grunnlag for å legge dette fram som en sak for generalforsamlingen.

Tabell 2 gir en oversikt over områder som er behandlet i hoveddokumentet. Det er laget et vedlegg til dette dokumentet, *Vedlegg til eierstyring og selskapsledelse i Røros E-verk konsern*, vedtatt 13.03.2018.

Tabell 2. Kapittelinnledning i Eierstyring og selskapsledelse

1. Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse	2. Selskapets virksomhet
--	--------------------------

3. Selskapskapital og utbytte	4. Fullmakter
5. Likebehandling av aksjeeiere og transaksjoner med nærstående	6. Omsettelighet
7. Generalforsamling	8. Valgkomite
9. Bedriftsforsamling og styre, sammensetning og uavhengighet	10. Styrets arbeid
11. Risikostyring og internkontroll	12. Godtgjørelse til styret
13. Godtgjørelse til ledende ansatte	14. Informasjon og kommunikasjon
15. Selskapsovertakelse	16. Revisor

Punkt 7 om generalforsamlingen lister ikke opp hvilke saker generalforsamlingen skal behandle.

Vedlegget har følgende innhold.

1. Aksjer og egenkapital
2. Valgkomiteer
3. Konsernstyret og datterselskapenes styrer
4. Egenkapitalandel og avkastning
5. Risikostyring og internkontroll
6. Fullmakter
7. Sysselsatt kapital - definisjon

### 2.3.3 Styreinstruks

Ren Røros AS har en styreinstruks fra 1999 som er revidert i 2014.

Punkt I sier at hensikten med styreinstruksen er å sikre at styremedlemmer og involverte fra organisasjonen er samstemt med hensyn til styrets arbeidsform, innhold og gjennomføring, og i forståelsen av de ulike roller.

Punkt II omhandler strukturen på styrearbeidet og sier at det skal være en årsplan for styrearbeidet med 6-10 styremøter etter behov, generalforsamling og strategimøte. Dagsorden skal struktureres etter en mal med:

- Referat og orienteringssaker
- Oppfølgingssaker
- Beslutningssaker

- Diskusjonssaker
- Oppsummering med evaluering av eventuelle saker til neste møte.

Når det gjelder oppfølgingssakene skal det lages en liste som ajourføres etter hvert styremøte og legges ved protokollen

Punkt III handler om saker i styremøtet. Her står et at det skal utarbeides enkle resultatrapporter for økonomi- og markedsutvikling for hver måned innen den 15 i måneden etter. Økonomirapportene skal inneholde hovedtall fra regnskapet for siste periode og akkumulert hittil i år, sammenlignet med budsjett og beregnet budsjettavvik. Årsak til budsjettavvik av betydning skal spesifiseres. Styret avgjør til enhver tid form og innhold på disse rapportene.

Dokumentasjon til styresakene skal tilpasses saken og styrets behov for informasjon og beslutningsgrunnlag. All dokumentasjon skal være kort, fokusere på det vesentlige og være enkel og forståelig for alle, selv uten faglig bakgrunn i den angjeldende sak.

Et enkelt medlem kan kreve at det iverksettes undersøkelser eller at daglig leder skal redegjøre for bestemte saker. Styret bestemmer om og i hvilket omfang undersøkelser skal iverksettes.

Punkt IV er om styrets oppgaver og her henvises det til aksjeloven og selskapets vedtekter.

Punkt V prosedyre og saksbehandling, omhandler blant annet at sakliste utarbeides av daglig leder og styreleder i fellesskap, og innkalling sendes ut av daglig leder eller styresekretær. Innkalling skal være styremedlemmene i hende senest tre virkedager før møtet. Innkallingen skal vedlegges nødvendig informasjon. Videre skal alle styremedlemmer om mulig gis anledning til å møte. Ved forfall skal eventuelle varamedlemmer innkalles. Videre omtales beslutningstyper, protokoll, taushetsplikt og informasjon, styremedlemmenes rettigheter og plikter og styresekretærs oppgaver.

Styreinstruksen er kilde til revisjonskriterier og aktuelle deler er nærmere diskutert i utledningen av revisjonskriterier i vedlegg 1.

## **2.4 Datterselskap**

Ren Røros AS har sju datterselskap. Opplysningene i dette kapitlet er hentet fra Brønnøysundregisteret ([www.brreg.no](http://www.brreg.no)) og [www.proff.no](http://www.proff.no).

### **2.4.1 Ren Røros EI-service AS**

Selskapet ble stiftet 24.10.2017 og eies av Ren Røros AS.

Vedtektsfestet formål:



*Driftstjenester, montasje og installasjon, vakt og el-sikkerhet og annen virksomhet som naturlig står i forbindelse med dette. Virksomheten kan også drives ved deltagelse i eller i samarbeid med andre selskaper.*

Tabell 3. Styret og daglig leder Ren Røros EI-service AS

Person	Rolle
Arnt Holger Sollie	styreleder
Gard Erik Sandbakken	styremedlem
Anita Arnevik Løseth	styremedlem
Steffen Moan	varamedlem
Erlend Ytterhaug Ryen	observatør
Inger Lise Bekkos Dahl	daglig leder

#### **2.4.2 Røros E-verk nett AS**

Selskapet ble stiftet 24.01.2017 og eies av Ren Røros AS.

Vedtekstfestet formål:

*Bygge, eie og drive anlegg for distribusjon av elektrisk energi i Røros kommune, samt delta i andre selskap som driver virksomhet relatert til dette.*

Tabell 4. Styret og daglig leder Røros E-verk Nett AS

Person	Rolle
Arnt Holger Sollie	styreleder
Jon Birger Tronsaune	styremedlem
Stein Danielsen	styremedlem
Odd Georg Østbyhaug	varamedlem
Terje Hanssen	observatør
Lars Hofstad	daglig leder

### 2.4.3 Ren Røros Strøm AS

Selskapet ble stiftet 24.10.2017 og eies av Ren Røros AS.

Vedtekstfestet formål.

*Å bygge, eie og drive anlegg for produksjon av elektrisitet og fjernvarme i Røros kommune. Selskapets virksomhet er videre å drive detaljomsetning av elektrisk energi, og selskapet kan delta i andre selskap med samme eller lignende formål.*

Tabell 5. Styret og daglig leder i Ren Røros Strøm AS

Person	Rolle
Arnt Holger Sollie	styreleder
Gard Erik Sandbakken	styremedlem
Olav Tronsaune	styremedlem
Klaus Jensvold	varamedlem
Jon Bjørnar Engan	observatør
Olav Vehusheia	daglig leder

### 2.4.4 Ren Røros Digital AS

Selskapet ble stiftet 20.06.2001. Ren Røros AS eier 90 prosent av aksjene i selskapet.

Vedtekstfestet formål:

*Drive med utvikling og salg av tjenester og varer innen digital kommunikasjon og elektronisk databehandling, herunder databasedrift og salg av Web-tjenester, samt hva hermed står i forbindelse, herunder delta i andre selskaper med lignende virksomhet.*

Tabell 6. Styret og daglig leder i Ren Røros Digital AS

Person	Rolle
Arnt Holger Sollie	styreleder
Helge Andreas Pütz	styremedlem
Lars Stenvold Wik	styremedlem
Stig Otto Stand	styremedlem
Øyvind Grytbak	varamedlem
Christian Thørn Bakken	observatør
Arne Horten	daglig leder

#### 2.4.5 Ren Røros Frontal AS

Selskapet ble stiftet 15.01.2012. Ren Røros AS eier 90,1 prosent av selskapet.

Vedtektsfestet formål:

*Salg av tjenester og produkter innen visuell kommunikasjon, webteknologi, film, typografi, illustrasjon og kunst, samt andre produkter og tjenester som naturlig faller sammen med dette, herunder å delta i andre selskaper med lignende virksomhet.*

Tabell 7. Styret og daglig leder i Ren Røros Frontal AS

Person	Rolle
Arnt Holger Sollie	styreleder
Gunhild Sun Bellsli	styremedlem
Anita Arnevik Løseth	styremedlem
Tonje Evanger	styremedlem
Kurt Ove Næslund	observatør
Sigrd Martine Jansen	daglig leder

#### 2.4.6 Ren Røros Intelligent Automation (RRIA) AS

Selskapet ble stiftet 04.02.2019. Ren Røros AS eier 67 prosent av selskapet.

Vedtektsfestet formål:

*Tjenester og levering av programvare knyttet til digitalisering av forretningsprosesser hos offentlige eller private aktører ved hjelp av robotteknologi, hvor maskinlæring, kunstig intelligens, chatbots og big data vil være sentrale elementer.*

Tabell 8. Styret og daglig leder Ren Røros Intelligent Automation AS

Person	Rolle
Arnt Holger Sollie	styreleder
Per Lacken	styremedlem
Arild Egil Solibakke	daglig leder

#### **2.4.7 Aventus Green Technology AS**

Selskapet ble stiftet 05.09.2019 ifølge stiftelsesdokumentet og registreringen i Brønnøysundregistrene med Ren Røros AS som eneeier. I høringssvaret opplyser selskapet at Ren Røros AS i dag eier 34 prosent av selskapet.

Vedtøksfestet formål:

*Bygge og produsere turbiner for produksjon av elektrisk kraft og aktiviteter som naturlig faller inn under dette.*

Tabell 9. Styret og daglig leder i Aventus Green Technology AS

Person	Rolle
Arnt Holger Sollie	Styreleder/daglig leder
Anita Arnevik Løseth	styremedlem
Ismail Cenk Dagalas	styremedlem
Serhat Simsek	styremedlem

### **3 RØROS KOMMUNE SOM EIER**

Dette kapitlet handler om Røros kommune sin rolle som eier i Ren Røros AS og er en eierskapskontroll, jfr. kommuneloven § 23-4.

#### **3.1 Problemstilling**

Eierskapskontrollens problemstillinger er: Utøver Røros kommune sitt eierskap i Ren Røros i tråd med normer for god eierstyring? eksempelvis

- Bruk av valgkomite
- Sammensetning av styret
- Opplæring i styrearbeid
- Habilitetsvurderinger
- Godtgjørelser av styrevern
- Eiermøter

#### **3.2 Vurderingskriterier**

Kommunenes sentralforbund (KS) har utarbeidet anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll. Disse anbefalingene er lagt til grunn for utledning av følgende revisjonskriterier:

Utøvelse av eierskapet

- Eier utøver sin myndighet i aksjeselskapet gjennom generalforsamlingen og spesielt gjennom fastsetting av vedtekter, valg av styre og eventuelle andre styringssignaler som gis i generalforsamlingen
- KS anbefaler at det jevnlig gjennomføres eiermøter for å bidra til god eierstyring og kommunikasjon med selskapet
- Kommunestyret bør oppnevne sentrale folkevalgte som selskapets eierrepresentanter i eierorganet og eierrepresentanten(e) må gis fullmakt til å stemme på generalforsamlingen
- Eier bør påse at selskapsstyrene utarbeider, og jevnlig reviderer, etiske retningslinjer for selskapsdriften
- Styret i morselskap bør ikke sitte i styret til datterselskap fordi styret i morselskap utgjør generalforsamling i datterselskap
- Kommunen skal ha en eierskapsmelding som behandles minst en gang i valgperioden. Eierskapsmeldingen skal inneholde det som fastsettes i kommuneloven, og bør inneholde det som anbefales av KS.

## Kompetanse i styret

- Eier har ansvar å sørge for at styrets samlede kompetanse er tilpasset det enkelte selskaps virksomhet og nødvendig kompetanse for å nå selskapets mål
- Det anbefales at kommunen sikrer opplæring av styremedlemmene
- Bruk av valgkomite bør vedtektsfestes
- Eier bør anbefale styret selv jevnlig å vurdere egen kompetanse ut fra eiernes formål med selskapet

Utleddningen av revisjonskriteriene finnes i vedlegg 1.

## 3.3 Røros kommune som eier

I dette kapitlet presenteres data om Røros kommune sin eierstyring.

### 3.3.1 Utøvelse av eierskapet

#### Eierrepresentasjon

Det er ordfører som er kommunens eierrepresentant til Ren Røros AS. Det framgår av kommunens delegeringsreglement at det er ordfører som møter som eierrepresentant så lenge det ikke er valgt annen representant. Høsten 2019 var det kommunevalg, og Røros kommune fikk en ny ordfører etter at den forrige hadde hatt sin posisjon i 12 år. Sittende ordfører har derfor per 01.05.2020 ikke representert kommunen i en generalforsamling i Ren Røros AS.

I sin periode har han ikke hatt noen direkte kontakt med daglig leder utover et «eiermøte» der konserndirektøren informerte om planer for vekst og utvikling i selskapet. Mer om dette under «eiermøter». Ordfører var også til stede da formannskapet ble informert om samme tema. Ordfører forholder seg til styreleder. I forbindelse med at konflikten i styret ble tydelig, har han hatt kontakt med styremedlemmer. Næringssjefen i kommunen har hatt dialog med administrasjonen i selskapet.

Formannskapet er eierrepresentantens naturlige sparringspartner. Da konflikten i styret for Ren Røros ble kjent, ble formannskapet umiddelbart koblet på. Det har blitt gjennomført et lukket møte hvor kommuneadministrasjonen og formannskapet diskuterte. Kommunestyret har blitt orientert om situasjonen i et kommunestyremøte, samt hvordan den skal håndteres videre. Som en del av implementering av eierpolitikken, forsøker Røros kommune å få inn spesifikke saker til behandling i de ulike generalforsamlingene og representantskap. I 2020 konsentrerer kommunen seg om å vedtektsfeste valgkomite, og forlenge innkallingsfrist slik at denne blir seks uker.

Eier forteller at kjernevirksomheten i Ren Røros er kraftproduksjon, energiforsyning og infrastruktur. Selskapets formål er å sikre samfunnskritisk energiforsyning og infrastruktur (eksempelvis internett). Selskapet forvalter også kommunens konsesjonskraft. På den ene siden har eierskapet i selskapet et samfunnskritisk formål. På den andre siden forteller eier at det legges vesentlige deler av fellesskapets midler inn i et aksjeselskap, som er et selvstendig rettssubjekt. Et av de grunnleggende prinsippene i kommunens eierpolitikk er at Røros kommune som hovedregel ikke skal delta i selskaper som har næringsmessige formål, men at kraftproduksjon trekkes fram som et eksempel på unntak fra dette.

Kommunen påvirker ikke selskapet utover generalforsamlingen. Eierrepresentanten mener det derfor er viktig at planer i selskapet foreligger eier for beslutning, spesielt med tanke på at selskapet forvalter fellesskapets midler. Dette gjelder nå spesielt vekststrategien. Samfunnets midler brukes i kommersiell utbygging, og i selskaper som driver kommersiell virksomhet. Eierrepresentanten forteller at Røros kommune ikke kan ha et selskap som forvalter denne type verdier og har samfunnskritiske roller, uten at eier får være med og gå inn for vekststrategi. Eierrepresentanten uttaler at det kan stilles spørsmål ved om utviklingen av selskapet er innenfor vedtektene og om utviklingen eventuelt går på tvers av prinsippet om at offentlig kapital ikke skal brukes som risikokapital eller som kapital inn i bedrifter som driver innenfor konkurranseutsatte næringer.

#### Styringsdokumenter

Det framgår av selskapets vedtekter at disse er vedtatt 28.05.2019. Det er gjennomført både styremøte og generalforsamling denne datoen, men ingen av protokollene omfatter behandling av vedtekter. I sak 4/19 vedtar generalforsamlingen å endre selskapets navn fra Røros Elektrisitetsverk AS til Ren Røros AS.

Styret har utarbeidet et dokument som omfatter eierstyring og selskapsledelse i Røros E-verk konsern. Dokumentet er datert 30.01.2018, og er ikke vedtatt i generalforsamlingen. Dokumentet omfatter eksempelvis styrets arbeid, selskapets verdigrunnlag, virksomhet, utbytte, fullmakter og generalforsamling. Dokumentets formål er presentert på følgende vis:

*Dokumentets formål er å gi klare retningslinjer for hvordan eierstyring og selskapsledelse skal praktiseres i Røros Elektrisitetsverk konsern. I utformingen av dokumentet er det lagt vekt på å sikre selskapets lokale eierskap og forankring, med muligheter for framtidig vekst og verdiskapning for konsernet og Rørossamfunnet. Videre skal det sikre Røros E-verk som lokal samfunnsaktør, en lokal ressurs og støttespiller for arrangementer, lag og foreninger.*

Røros kommune har utarbeidet dokumentet *Eierpolitikk* behandlet 23.05.2019 i sak 29/19. I 2020 er første mulighet til å legge denne vedtatte eierpolitikken til grunn i generalforsamlinger og representantskap. I opptak fra kommunestyrets møte hvor eierpolitikkdokumentet ble behandlet, framgår det at eierskapsstrategien er delt i fire dokumenter. Eierpolitikk er det overordnede dokumentet som inneholder prinsipper, og sier noe om hvordan kommunen skal følge opp og forvalte sine eierskap. Et av de grunnleggende prinsippene er at Røros kommune kun skal eie eller være medeier i selskap som driver innenfor rammene av forsvarlig og etisk korrekt forretningsdrift og samfunnsansvar. Det framgår ikke av generalforsamlingsprotokoller i Ren Røros at etiske retningslinjer eller lignende har blitt behandlet. Revisor har ikke kjennskap til om selskapet og eierrepresentant i tidligere valgperioder har hatt dialog om dette. Revisor kan ikke se at etiske retningslinjer eller samfunnsansvar har vært på styrets agenda i 2018, 2019 eller 2020.

I dokumentet framgår det at kommunens eierskap i selskaper reguleres og styres av følgende dokumenter:

- Røros kommunes eierpolitikk
- Skjema for Eiermelding
- Kommunens årlige Eiermelding
- Kommunens årsmelding, note 5: Aksjer og andeler

Kommunens Eiermelding har enda ikke blitt behandlet i inneværende valgperiode. Kommunens sist behandlede Eiermelding er fra 2011. Siden 2011 har både KS' anbefalinger og kommuneloven endret seg. Eierrepresentanten forteller at kommunen ønsket å ta tak i arbeidet med eierskapsmelding i 2019, men hadde ikke kapasitet til dette grunnet sykemelding.

Røros kommune har etablert et Eiersekretariat som er lagt til nærings sjefens stilling. Dette er kontaktpunktet mellom selskaper som kommunen eier og kommunen.

Eierrepresentanten forteller at det er viktig for kommunen å ha en strategi for sine eierskap, og vurdere om man skal være eier eller ikke.

Eierrepresentanten opplever at det blir mer avstand, mindre oversikt og mindre kontroll over hva Ren Røros AS driver med, etter at det har blitt etablert mange datterselskaper. Eier har ikke vært med i prosessen med å etablere disse selskapene. Eierrepresentanten er tydelig på at noen av etableringene kommer som følge av lovendringer.



### Eiermøter

Eierrepresentanten forteller at det ikke har vært gjennomført noen reelle eiermøter i hans periode. Eierrepresentanten er ikke kjent med om det har blitt gjennomført eiermøter før han ble ordfører. Han har inntrykk av at det har vært uformell og sporadisk kontakt mellom styreleder og tidligere ordfører per telefon. Han kjenner ikke til hva som er sagt og gjort i denne forbindelse. Tidligere ordfører forteller at han hadde jevnlig møter med selskapet, men ikke faste møter. Det var ikke mange måneder i året det ikke var møte mellom ordfører og ledelsen i selskapet. Da snakket man om status, hvilke utfordringer selskapet arbeidet med, hva kommunen arbeidet med og så videre.

Eiermøter er beskrevet i eierpolitikken som Røros kommune vedtok i 2019. Eier benytter de formelle styringsmuligheter som finnes i form av vedtekter, valg av styre og vedtak på generalforsamlingen. Det framgår av dokumentet *Eierpolitikk* at det skal avtales minimum ett årlig eiermøte i tillegg til generalforsamling/representantskapsmøte/årsmøte i selskaper som er vesentlige i kommunens eierskap. Vesentlig regnes her som å være selskaper av stor finansiell betydning, viktige samfunnsinteresser eller viktige politiske saker. Eierrepresentanten omtaler Ren Røros AS som et viktig selskap for kommunen.

Formannskapet gjennomførte et formannskapsmøte i Ren Røros AS sine lokaler 6. februar, hvor konserndirektøren holdt en presentasjon for formannskapet. Slike møter har blitt gjennomført i flere bedrifter på Røros, hvor bedriften gis anledning til å orientere formannskapet før formannskapet gjennomfører sitt ordinære møte.

Det foreligger ikke krav til rapportering utover generalforsamling som ordfører kjenner til. Den nye eierpolitikken definerer dialog og informasjonsutveksling mellom selskap og kommunen. Eiermøter skal brukes til dette.

Ren Røros inviterte Røros kommune til et møte i januar 2020. Av eierne i selskapet var det kun Røros kommune som var invitert til møtet. Eierrepresentanten opplever at møtet var mer et informasjonsmøte hvor selskapet presenterte vekststrategien, og at kommunen ikke kom til orde. Det var enveis kommunikasjon fra konserndirektør. Eierrepresentanten stiller spørsmål til at de andre eierne ikke var invitert til dette eiermøtet. Vekststrategien er stor, og omfatter mange millioner kroner. Den er ikke forankret hos noen av eierne, så langt Røros kommune er bekjent. Det er ikke blitt gjennomført eiermøter hvor man kan diskutere sammen. Vekststrategien har ikke vært tema på generalforsamling, hvor man kunne diskutert og fattet en beslutning. Eierrepresentanten opplever dette som et problem.

Konserndirektøren sier at ordfører, kommunedirektør og kommunalsjef inviterte seg på besøk til selskapet på nyåret og at selskapet la fram et budsjettnotat i møtet. Konserndirektøren sier

at han understreket for kommuneledelsen at notatet ikke var forankret i konsernstyret. Konserndirektøren sier at det i etterkant av møtet ble bråk i styret fordi enkelte styremedlemmer mente at administrasjonen forankret strategien og således gikk forbi styret. Et styremedlem sier at de så møtene mellom daglig leder og kommuneledelsen på nyåret som forsøk på utmanøvrering av styret fra daglig leder og styreleders side, og at dette var medvirkende til at det ble reist krav om ekstraordinært styremøte.

Eierrepresentanten forteller at styret skal arbeide etter føringer fra det samlede eierskapet. Dersom eier skal kunne ta stilling til det styret legger frem, er det styrets ansvar å legge frem dette på en slik måte at det er et vektet bilde og man tar høyde for eiers kunnskapsgrunnlag. Eierrepresentanten forteller at et eiermøte er ikke kun en presentasjon eller et innsalg av et stort prosjekt hvor man kun presenterer de positive sidene. Eierrepresentanten mener det er viktig at eier får mulighet til å ta en reell vurdering av det som legges frem, og forankre dette. De «negative» sidene er et perspektiv han mener ikke kom fram verken til formannskapet eller i det såkalte eiermøtet i januar. Eierrepresentanten forteller at dersom man ikke har arbeidet mye med næring, er det vanskelig å forstå informasjonen som ble gitt og konsekvensene av denne.

Eierrepresentanten opplyser i høringssvaret at fordi selskapet kun inviterte Røros kommune til et eiermøte i januar 2020, og det var lagt opp til en presentasjon, men ikke diskusjon mellom selskapet og eier, er eierrepresentanten usikker på om selskapet forstår hva et eiermøte er. Eier er klar på at man ikke kan fatte vedtak i eiermøter, og alle eiere må være invitert. Generalforsamlingen er den formelle arenaen. Eier mener at eiermøtet som ble gjennomført i januar, ikke defineres som et eiermøte.

### **3.3.2 Kompetanse i styret**

Det er to valgkomiteer i Ren Røros, en for A-aksjonær og en for B-aksjonær (kommunen). A-aksjonærenes valgkomite er vedtektsfestet i § 7. I § 8 omtales styret, og her framgår det at fire medlemmer og to varamedlemmer velges av B-aksjonærene på generalforsamling. A-aksjonærene velger to medlemmer og ett varamedlem.

I styrets dokument *Eierstyring og selskapsledelse*, er det et eget kapittel om valgkomiteene. Her framgår det at for B-aksjonæren Røros kommune, er det formannskapet som etter fullmakt fra kommunestyret fungerer som valgkomite. Videre står det at de to valgkomiteene må samarbeide for å finne de riktige kandidatene, og dermed sikre styret en sammensetning med bred og riktig kompetanse. Dokumentet presenterer at begge valgkomiteene bør begrunne sin innstilling.

Styrets dokument sier videre at eierne bør ha fokus på å etablere et styre sammensatt av medlemmer med ulik kompetanse, uavhengighet til konsernets ledelse og selskapets største aksjonær.

I samme dokument framgår det under punkt 10 *Styrets arbeid* at styret skal gjennomføre egenevaluering. I dokumentet presenteres følgende:

*Selskapets eiere bør kontinuerlig vurdere behovet for ulik kompetanse, kontinuitet, fornyelse og endringer i selskapets aksjonærstruktur ved styrets sammensetning. Selskapets interessenter vil alltid være tjent med at styrets sammensetning endres med de krav og forventninger som stilles til konsernet. Styrets evaluering av seg selv og konsernets ledelse er en prosess som naturlig nok må sees i sammenheng med konsernets utvikling. Styreevalueringen skal gjennomføres minst en gang i året, og alle styrene skal gjennomgå samme evaluering.*

I styrets protokoller i sak 31/18, er det protokollført at administrasjonen skal komme med forslag til løsning for opplæring i styrearbeid. Revisor har ikke funnet protokoll som viser at administrasjonen har presentert forslag til løsning for opplæring i styrearbeid.

Styret har en styreinstruks fra 2014, som fastsetter at evaluering av møtet følger av den faste dagsordenen for styremøtene. Instruksen har ikke fastsatt egenevaluering av styrets kompetanse.

#### Valgkomite for A-aksjonærene

De private eierne utgjør A-aksjonærene. Dagens valgkomité for A-aksjonærene består av tre medlemmer. Medlemmene av valgkomiteen velges av A-aksjonærene på generalforsamling.

Leder av valgkomiteen uttaler at det ikke finnes noen egen instruks til valgkomiteen. Valgkomiteen har oversikt over hvilke roller som skal velges, hvor mange som skal velges og varighet på verv. I komiteen har man diskutert sammen og foreslått navn på aktuelle kandidater. Komiteen har deretter hatt en samtale med de som har vært aktuelle. Valgkomiteen har ikke etterspurt CV. Dette har bakgrunn i at det er lokale aktører som foreslås, som man gjerne kjenner til fra andre verv eller stillinger. Valgkomiteen har derfor ikke sett behovet for å dokumentere formell kompetanse. Valgkomiteen ønsker at representantene fra A-aksjonærene i stor grad bør være lokale aktører.

Leder av valgkomiteen har kun vært med på ett valg (generalforsamlingen for 2018, avholdt i 2019). Det var da ikke noe samarbeid mellom de to valgkomiteene.

Selskapets vedtekter § 8 slår fast at *styremedlemmer kan ikke velges og gjenvelges for mer enn 6 etterfølgende valgperioder. Dvs at maksimal sammenhengende funksjonstid for*

styremedlemmer er 12 år. Leder av valgkomiteen har inntrykk av at innvalgte representanter ofte har tatt gjenvalg og sittet i 12 år). I fjor valgte valgkomiteen å bytte ut et medlem som var på valg før det var gått 12 år. Det var ikke en diskvalifikasjon av vedkommende, men et ønske fra valgkomiteen. Utsiftingen skjedde på grunn av at man ønsket en endring i styreroller. Det var også behov for en ny person i styret. Valgkomiteen hadde dialog med daglig leder i Ren Røros AS for å få tilbakemelding på hvilke kompetanser det er behov for i styret.

Leder av valgkomiteen mener at det er viktig å finne en balanse i lengde på verv. Dersom folk gjør en god jobb, må de gjerne sitte lenger enn en periode. En periode kan være litt kort for å komme inn i arbeidet. Det er også viktig å ha kontinuitet. Samtidig trenger det ikke å være slik at det å sitte i 12 år, nødvendigvis er hensiktsmessig for selskapet.

Valgkomiteen vektlegger forretningsdrift og økonomi. Det er også viktig med en viss forståelse for kommunal drift, selv om selskapet er et aksjeselskap. Selskapet har noen likheter med kommunal drift siden kommunen er en stor eier. Valgkomiteen for B-aksjonærene har gjerne oppnevnt representanter med politisk bakgrunn. Valgkomiteen for A-aksjonærene har derfor også hatt fokus på å få inn representanter fra privat næringsliv, for å ha en god miks i styret.

Valgkomiteen presenterer ikke aktuelle kandidater for eier, annet enn i generalforsamlingen. Valgkomiteen har hatt fokus på å representere et tverrsnitt av befolkningen, slik at man representerer A-aksjonærene på en god måte. De tre som sitter i valgkomiteen i dag, kommer også fra ulike miljøer. Leder av valgkomiteen mener det er viktig med en blanding av alder og miljø i komiteen.

#### Valgkomite for B-aksjonær

Røros kommune er B-aksjonær. B-aksjonærens valgkomite, består av formannskapet pluss en representant fra de politiske partiene som ikke sitter i formannskapet. Valgkomiteen for B-aksjonær utgjør totalt ni personer. Valgkomiteen innstiller til kommunestyret, som fatter den endelige beslutningen. I noen selskaper er det egen valgkomite, men ikke i Ren Røros AS.

Kommunen har hatt fokus på at man ikke omtaler styremedlemmene som kommunens styremedlemmer. I forkant av årets valg er det innhentet kompetansebehov i de ulike styrene i selskapene kommunen har andeler i. Kommunen forsøker å ha mer fokus på selskapenes behov for kompetanse, og at styremedlemmene skal ha fokus på selskapets formål og ønske om utvikling. Kompetansebehovet ligger til grunn for det kommunen må gjøre i sitt valgkomitearbeid. Tidligere medlem av B-aksjonærs valgkomite fortalte at opplæring av styremedlemmer ikke er en faktor man har lagt til grunn i valgkomiteens arbeid. Valgkomiteen har tatt som en selvfølge at opplæring skjer i styret. Tidligere medlem av B-aksjonærs valgkomite opplever at nye styremedlemmer har blitt tatt godt vare på, og har inntrykk av at selskapet har gjort mye

for å la nye styremedlemmer bli godt kjent med selskapet. Styremedlemmer som har blitt valgt inn fra B-aksjonær har hatt bred styreefaring.

Kommunens eierrepresentant mener det ikke er hensiktsmessig med to valgkomiteer. Han mener det beste ville vært én valgkomite, som så på selskapets kompetansebehov under ett. Det har ikke blitt diskutert i kommunen i inneværende valgperiode om man skal gå inn for en eller to valgkomiteer. Det viktigste er at det er valgkomite. Kommunestyret må ta stilling til om man som eier skal gå inn for én. Næringsmessig handler det om å rigge selskapet til å jobbe godt og effektivt, opp mot eiernes ønsker. Ut ifra dette perspektivet er det riktig å ha én valgkomite.

Tidligere medlem av B-aksjonærs valgkomite, forteller at det har vært tradisjon med delt valgkomite, hvor formannskapet kommer med sine representanter, og den andre valgkomiteen med sine. Det har vært spørsmål om å ha en felles valgkomite, slik at man kunne fått en bredest mulig kompetanse inn i styret. Det var stor politisk uvilje mot å ha en felles valgkomite. Politikerne mente da det var viktig å sikre politiske representanter som representerte samfunnsansvaret, inn i styret. Det har vært ønske fra den andre valgkomiteen om å få til en valgkomite, i mindre og større grad etter hvem som har sittet.

Eierrepresentanten forteller at kommunen har hatt fokus på rolleforståelse hos styremedlemmer, og fokus på at det er generalforsamlingen som velger styremedlemmer etter at valgkomiteene har kommet med sine forslag. Eier kan spille inn forslag til styremedlemmer. Videre har det vært økt fokus på at styret og dets medlemmer har ansvar for selskapet, og ikke den enkelte eiers mål. Styremedlemmene skal arbeide til det beste for selskapet og følge opp generalforsamlingens styringssignaler, ikke A- eller B-aksjonær.

Tidligere medlem av B-aksjonærs valgkomite forteller at det ikke finnes instruks til valgkomiteen. I formannskapet har praksis vært slik at posisjonen har valgt en representant, og opposisjonen har samlet seg om en annen. Man har prøvd å få til en representant fra begge sider. Det har vært mest politikere som har blitt foreslått, som i det minste har sittet i kommunestyret. Det har vært noe dialog mellom formannskapet og den andre valgkomiteen, men ikke et formelt samarbeid. Ofte har valgkomiteens leder og tidligere ordfører snakket sammen. Saken ble tatt opp i de ulike partigruppene, og så kom det forslag fra disse. Deretter ble det avgjort i formannskap hvem kommunen ville gå for.

I noen tilfeller har CVer blitt presentert i forbindelse med valgkomiteens arbeid. Arbeidet har ikke blitt dokumentert på annet vis enn i formannsapsprotokoller. Formannskapet forholder seg til valg av mange representanter til ulike selskaper kommunen har eierandeler i. Dette diskuteres i formannskapet i god tid før generalforsamlingene avholdes på våren. Da

diskuterer man hvem som er på valg, og i hvilke selskaper kommunen skal foreslå styremedlemmer.

Tidligere medlem av B-aksjonærs valgkomite opplever at arbeidet i valgkomiteen i formannskapet har fungert godt. Ordfører og kommunedirektør ser til at valg av styrerepresentanter kommer opp som sak. Formannskapet har lagt vekt på personlige egenskaper, politisk erfaring og kjennskap til selskapet. Tidligere medlem av B-aksjonærs valgkomite mener det er viktig å ha en styreleder som kjenner bransjen godt, også nasjonalt.

De ulike partiene har brukt å ha aktuelle kandidater som tema på gruppemøter. Det kommer tilbakemelding til kommunestyret. Når saken kommer til formannskapet har, man gjerne samlet seg om hvilke kandidater man vil foreslå.

### Datterselskap

Eierrepresentanten har ikke noe kontroll over styrets sammensetning i datterselskap. Konsernstyret er generalforsamling i datterselskapene. Det er daglig leder i konsernet som er styreleder i alle datterselskapene. Eierrepresentanten har fått tilbakemelding om at det er en fraksjon i konsernstyret som har lite kontroll over etablering av datterselskap. Det er også andre eiere enn Ren Røros som er inne i datterselskapene. Det er blitt kommunisert til eier at det overføres midler (fra konsernet til døtrene) til å drive kommersiell virksomhet. Eier mener det er vesentlig at konsernstyret er tett påkoblet når det er felleskapets midler som flyttes – konsesjonsmidlene. Det finansielle motivet for eierskap kommunen har i Ren Røros AS kan ikke oppfylles i de kommende årene dersom konserndirektørens budskap om økonomi og utbytte stemmer. Dette oppleves ugreit for eier fordi dette ikke er forankret på forhånd. Videre at store deler av styret ikke føler seg påkoblet når datterselskaper etableres og det overføres midler, og at konserndirektør er styreleder og opplever at det er kontroll – oppleves også som svært ugreit for eier.

Revisor registrerer at et varamedlem i konsernstyret også er varamedlem i selskapet Ren Røros EI-Service AS.

### Styrets kompetanse

Eierrepresentanten forteller at styregodtgjørelsen i Ren Røros er høy, sammenlignet med andre selskap i regionen. Regionen ligger relativt lavt i styrehonorar. Styreleder har 110 000 kr og styremedlemmer har 55 000 kr i årlig honorar. Varamedlemmer har 2500 kr per møte. Alle faste medlemmer får også 2500 kr per møte.

Det er først i år at kommunen har gjennomført en kartlegging av kompetansebehov i forkant av generalforsamlinger. For Ren Røros var det et stort avvik mellom den kompetansen dagens

styre utgjør, og det styreleder meldte inn som kompetansebehov. Ifølge eierrepresentanten etterlyser styreleder grunnleggende styrekompetanse i sin tilbakemelding om ønsket kompetansebehov og sier at mange i styret har begrenset styreerfaring. Ifølge eier mener styreleder at dette gjør at styret mister fokus på de virkelig viktige sakene. Eierrepresentanten opplyser at tilbakemeldingen fra styreleder kom ca. en måned før konflikten i styret, der blant annet ulik oppfatning av styrets rolle og arbeidsmåte var et av hovedtemaene, ble kjent. Kommunens eierrepresentant reagerte på at styreleder mener at øvrige styremedlemmer har manglende styrekompetanse.

Kommunen har foreløpig ikke klagjort hvilke styremedlemmer som skal foreslås. Dette skulle egentlig behandles i mars, men så kom konflikten opp. Valgutvalget i kommunen besluttet å utsette valg av styremedlemmer, til forvaltningsrevisjonen foreligger. Forvaltningsrevisjonen kan avdekke saker som har betydning for valg av styremedlemmer.

## **3.4 Vurdering**

### **3.4.1 Utøvelse av eierskapet**

Eier har utøvd sin myndighet gjennom generalforsamling, valg av styre og vedtekter. Dette er i tråd med anbefalinger fra KS. Revisor registrerer at selskapets vedtekter er datert 28.05.2019. Det framgår ikke av protokollen fra generalforsamlingen på samme dato, at vedtektene ble behandlet. Protokollen fra generalforsamlingen viser at selskapets navn ble endret i dette møtet. Siden navneendring medfører endringer i vedtekter, burde det gått klart fram av protokollen og saksdokumenter at det var snakk om en vedtektsendring. Endringer av vedtekter skal behandles i generalforsamling, jf. aksjeloven § 5-18.

Eier er opptatt av at verdien av konsesjonskraften, som kommunen betrakter som fellesskapets midler, forvaltes på en god måte. Revisor er usikker på i hvilken grad konsesjonsmidlene er å oppfatte som fellesskapets midler i og med at Røros kommune har gitt selskapet disposisjonsrett til dem. En mulighet kan være å vedtektsfeste en rapportering på bruken av de midlene som selskapet fikk disposisjonsrett til.

Kommunens eierpolitikk fra 2019, sier at kommunen som hovedregel ikke skal delta i selskaper som har næringsmessig formål, men at kraftproduksjon som eksempel kan være et unntak. Etter revisors skjønn er det bare nettselskapet som ikke driver en kommersiell virksomhet i markedet. Revisor vurderer at eier må ta stilling til om selskapets ulike kommersielle områder er i tråd med eierpolitikken. Dersom kommunen finner at selskapets virksomhet avviker fra eierpolitikken må kommunen vurdere hvordan de vil forholde seg til det fremover.

KS anbefaler at det jevnlig gjennomføres eiermøter. Et eiermøte defineres som et møte mellom eierne, styret og daglig leder for selskapet. Aksjeloven fastsetter at alle aksjer gir lik rett i selskapet. Loven bygger på et prinsipp om at alle eiere har lik rett på informasjon til samme tid. Eiermøter er ikke lovregulert, men alle eiere må gis like muligheter til å delta for at lovens prinsipp skal oppfylles. Kommunen har i egen eierpolitikk fastsatt at det skal gjennomføres årlige eiermøter i vesentlige selskaper. Det er ikke gjennomført et eiermøte i Ren Røros med alle eiere hvor det er mulighet for dialog, men det har blitt gjennomført et møte mellom Røros kommune og selskapet hvor selskapet presenterte seg selv. Eierrepresentanten er tydelig på at dette ikke kan regnes som et eiermøte. Det har vært uformell kontakt mellom tidligere ordfører og styreleder, men heller ikke denne kontakten kan klassifiseres som et eiermøte da ikke alle aksjonærer har fått mulighet til å være til stede. Det har derfor ikke blitt gjennomført jevnlig eiermøter slik KS anbefaler. Samtidig er det slik at 2020 er det første året etter eierpolitikken ble vedtatt i kommunen, og det første hele året i ny valgperiode. Det er dermed fortsatt mulighet til å i 2020 gjennomføre eiermøte slik at kommunen utøver sitt eierskap i tråd med egen eierpolitikk og KS' anbefalinger.

Kommunens delegeringsreglement slår fast at ordfører er eierrepresentant så lenge det ikke er valgt en annen representant. Varaordfører er vararepresentant i generalforsamlinger og lignende. Det er ikke valgt annen representant til Ren Røros, og det betyr at ordføreren er kommunens eierrepresentant. Dette er i tråd med KS anbefaling om at det er sentrale folkevalgte som bør være eierrepresentanter.

I kommunens eierpolitikk er det slått fast at kommunen kun skal eie eller være medeier i selskaper som driver innenfor rammene av forsvarlig og etisk korrekt forretningsdrift og samfunnsansvar. Det har ikke avholdet generalforsamling etter implementering av ny eierpolitikk i kommunen. Revisor kan ikke se at det har vært tema på generalforsamling tidligere eller har vært tema i styret i 2018, 2019 eller 2020. Eierrepresentanten bør derfor se til at selskapet informeres om hva kommunen regner som rammer av forsvarlig og etisk forretningsdrift og samfunnsansvar, samt vurdere å sette krav til at retningslinjer for dette utarbeides og revideres jevnlig, eventuelt at dette vedtektsfestes.

Revisor registrerer at et varamedlem i Ren Røros AS også har varaverv i datterselskapet Ren Røros EI-Service AS. Dette er ikke i tråd med anbefalingen om at styret i morselskap ikke bør sitte i styret i datterselskap. Anbefalingen er utformet for å unngå rolleblending, da styret i morselskap utgjør generalforsamlingen i datterselskap.

Røros kommune har satt i gang et omfattende arbeid når det gjelder egen eierskapsutøvelse. Kommunens eierpolitikk er etter revisors vurdering et godt grunnlag for eierrepresentanter og folkevalgte. Eierskapsmeldingen har ikke blitt behandlet siden 2011. Siden 2011 har både KS'



anbefalinger og kommuneloven endret seg. I ny kommunelov er det krav om eierskapsmelding, det var det ikke før. I eierpolitikken legger kommunen opp til en årlig behandling av Eiermeldingen, noe som vil være i tråd med KS anbefaling og godt innenfor lovkravet. Siden både anbefalinger og lov har endret seg siden sist Eiermelding ble utarbeidet, velger revisor å ikke vurdere Eiermeldingen fra 2011, men viser til lovkrav og anbefaling om behandling av eierskapsmelding. Ved årlig behandling vil man tilfredsstillende både anbefaling fra KS samt tilfredsstillende lovkravet om behandling minst en gang i perioden.

### **3.4.2 Kompetanse i styret**

Kommunen har fra 2019 satset på å forbedre og profesjonalisere sin utøvelse av eierskap. Som et ledd i dette, har kommunen vært i kontakt med styreledere i de ulike selskapene kommunen har eierandeler i, for å få tilbakemeldinger på hvilke kompetanser styret har behov for. Samtidig har kommunen gjennom eierpolitikken også økt sitt fokus på rolleforståelse, slik at kommunalt oppnevnte styremedlemmer skal være klar over at de ikke fungerer som kommunens representanter i styret, men skal arbeide for selskapets beste. Eier uttaler videre at det vil være hensiktsmessig med kun én valgkomite i Ren Røros AS. Revisor støtter eiers vurdering av at en enkelt valgkomite på en enklere måte vil kunne sikre at styret består av de kompetansene selskapet har behov for. Det er også mulig å utarbeide en instruks som regulerer forholdet mellom valgkomiteene, og valgkomiteenes arbeid. Revisor vurderer at Røros kommune som eier, gjennom å innhente informasjon om hvilke kompetanser selskapet har behov for, bidrar til å oppfylle eiers ansvar for at selskapenes kompetanse er tilpasset selskapenes virksomhet.

Kommunen har hatt fokus på rolleforståelse for styremedlemmer. Dette vurderes til å være i tråd med at det anbefales å sikre opplæring av styremedlemmene. Revisor registrerer at kommunen gjerne rekrutterer erfarne styremedlemmer hvor behovet for opplæring er mindre. Valgkomiteen har tidligere arbeidet ut ifra at selskapet sikrer at styremedlemmene får god kjennskap til selskapet. Revisor vurderer på bakgrunn av dette at kommunen bidrar til å sikre opplæring av styremedlemmene, men at det kan være hensiktsmessig å ha dialog med selskapet for å være sikker på at det faktisk gjennomføres.

Det framgår av vedtektene at A-aksjonær og B-aksjonær fremmer et visst antall styremedlemmer. A-aksjonærs valgkomite er vedtektsfestet, men B-aksjonærs valgkomite er ikke det. B-aksjonærs valgkomite er omtalt i styrets dokument Eierstyring og selskapsledelse. Revisor mener det vil være ryddig å sikre at også valgkomite for B-aksjonær vedtektsfestes. Det vil på sikt også være relevant for eier å vurdere hensiktsmessigheten av å ta to valgkomiteer, opp mot hensynet med å sikre tilstrekkelig og ulik kompetanse tilpasset

selskapets behov. Det kan være relevant å lage en felles instruks for valgkomiteene, opp mot hensynet til å sikre et kompetent styre tilpasset selskapet.

Som tidligere nevnt har kommunen etterspurt kompetansebehovet i styrene i sine selskaper, inkludert Ren Røros. På denne måten utfordres styreleder til å vurdere kompetansen i styret. Denne praksisen har noen åpenbare svakheter. Det ene er at styreleder får i oppdrag å vurdere egen kompetanse. En annen svakhet er i de tilfeller det er konflikt mellom styreleder og styremedlemmer, kan informasjonen gitt av en part være farget og dermed gi et unyansert bilde av behovene. Det må også påpekes at det er forskjell mellom å vurdere behovet for kompetanse og vurdere enkelte kandidater.

Det finnes også andre virkemidler valgkomiteen eller eier kan bruke for å sikre en sammensetning av kompetanse som reflekterer selskapets behov. Eier kan eksempelvis anbefale styret å gjennomføre styreevaluering med tanke på kompetansesammensetning i styret eller intervju dagens styre for å undersøke om det er kompetanse som mangler. Eier kan også be om rapportering på selskapets eierstyring og selskapsledelse slik NUES anbefalinger om eierstyring og selskapsledelse legger opp til. Disse metodene kan bidra til å gi eier et bredere og mer balansert bilde av styrets kompetanse. Styret har en styreinstruks fra 2014, men denne omhandler ikke egevaluering av kompetanse. Det kan derfor være aktuelt for eier å vurdere å etterspørre styrets egevaluering enten i årsrapport eller lignende, eller etterspørre inkludering av dette som rutine i styreinstruksen. Videre vil egevalueringen kunne være et godt tilskudd til kommunens arbeid med å finne gode kandidater til styreverv.

Revisor vurderer på bakgrunn av dette at kommunen bør anbefale styret selv jevnlig å vurdere egen kompetanse ut fra eiernes formål med selskapet, men understreker at det gjøres et godt arbeid gjennom å etterspørre behov for kompetanse fra styrelederne. En bredere tilnærming vil være å innhente vurderinger fra hele styret.

## 4 STYRETS ARBEIDSPROSESSER

### 4.1 Problemstilling

Forvalter styret i Ren Røros AS selskapet bestemmelser om styrets arbeidsprosesser i tråd med utvalgte krav i aksjeloven, eiersignaler og egne vedtekter?

### 4.2 Revisjonskriterier

- Styreleder skal sørge for at aktuelle saker behandles av styret, og styremedlemmer og daglig leder kan kreve at bestemte saker behandles
- Styresaker forberedes og legges fram slik at styret har et tilfredsstillende beslutningsgrunnlag, herunder
  - Styret mottar innkalling med all nødvendig dokumentasjon senest tre virkedager før møtet
  - Saksframlegg som er kort, fokusert, enkel og forståelig
  - Daglig leder har plikt til å bidra med tilleggsinformasjon
- Styreleder er ansvarlig for at det føres protokoll fra styremøtene i tråd med kravene til protokoll
- Konsernstyret er eierrepresentant i datterselskapene og velger styre og vedtar vedtekter

Revisjonskriteriene er utledet i vedlegg 1.

### 4.3 Arbeidsprosesser i styret

I dette kapitlet presenteres data om styrets arbeidsprosesser.

#### 4.3.1 Styresaker

Agenda for styremøtene utarbeides av konserndirektør og legges fram for styreleder for innspill før den sendes ut til styret. Styreleder opplyser at han av og til har fått innspill til agendaen fra andre styremedlemmer. Styresekretæren sier at også hun kan være delaktig i diskusjon av agenda for styremøter. Ifølge intervjudata har det forekommet at styremedlem har kommet med innspill til agenda. Et styremedlem opplyser at styreleder har meldt tilbake at innspill til agenda er formidlet videre til administrasjonen, men at innspillet stoppet der.

Styreleder sier at styret har fått fremlagt det som skal være vedtakssaker og at ingen saker er skjult eller holdt tilbake for styret. Styreleder sier at han har vært streng på at alle vedtakssaker skal legges fram for styret. Blant styrets øvrige medlemmer er det delte oppfatninger av hvorvidt styret får alle viktige saker til behandling. Noen mener at styret ikke har fått seg forelagt alle viktige saker, mens andre har inntrykk av at alle saker som skal til styret blir lagt

fram. Et styremedlem sier at det har vært gjort noen investeringer i datterselskapene som enkelte styremedlemmer mente burde vært behandlet i konsernstyret. Et styremedlem mener det blant styrets medlemmer kan være forskjell på hva som oppleves som viktige saker og ikke. Et styremedlem mener at det burde ha vært laget et dokument som gir veiledning i hva som skal opp i styret og ikke.

For å få et bilde av hvilke saker som er behandlet i styret har revisor gått gjennom innkallinger og protokoller fra styremøter i perioden 2018 -2019.

I perioden januar 2018 til august 2018, hadde agenda for styremøter en fast beslutningssak med tittel *langtidsagenda*, med unntak av et styremøte som behandlet en sak. Langtidsagenda var en plan for hvilke saker som skal behandles av styret det neste halvåret. På styremøtene behandlet og besluttet styret løpende eventuelle endringer i langtidsagenda. Under forrige konsernsjef ble protokollene fra styremøter også avsluttet med en punktliste over saker som følges opp.

Etter at ny konserndirektør tiltrådte er det gjort noen endringer knyttet til faste saker på agenda. Fra og med styremøtet 28. august 2018 er første punkt på sakslisten en beslutningssak som heter *endring av agenda*. I denne saken beslutter styret eventuelle endringer i agenda for styremøte den aktuelle dagen (eks. rekkefølgen på saker). Dette er en anledning hvor styremedlemmer kan foreslå eller be om endring av agenda. Gjennomgang av protokoller viser at det ved noen anledninger er foretatt endring av agenda. For å sikre nok tid til diskusjon har styret innført en praksis med at beslutningssaker kommer først på agendaen. Langtidsagenda kommer lengre ned på agendaen i dette styremøtet og forsvinner delvis som en fast post på agendaen.

Fra og med styremøtet 2. oktober 2018 er ikke lenger saken med tittel *langtidsagenda* fast sak på styremøtene. Etter styremøtet 2. oktober behandles sak om langtidsagenda på styremøtet 28. mai 2019 (sak 35 2019) og på styremøtet 17. juni 2019 (sak 48 2019). I perioden fra juni 2019 og frem til mars 2020 er sak om langtidsagenda ikke behandlet av styret. Fra og med styremøtet 20. november 2018 utgår punktliste med saker som følges opp, fra protokollen. På dette tidspunktet var det elleve saker på listen over oppfølgingssaker. Ifølge styresekretær ble oppfølgingssaker tatt ut fordi hun i en periode hadde hatt mye å gjøre. Ifølge styresekretær skal denne oversikten inn igjen.

På styremøte 19. juni 2018 er sak 30/18 Presentasjon av nye styremedlemmer, samt gjennomgang av diverse forhold som berører styrets arbeid, oppe som orienteringssak. Dette er siste styremøte til tidligere konserndirektør og påtroppende konserndirektør deltar også. Av

protokoll fra styremøtet (sak 30/18) fremgår at styreleder og administrerende direktør gjennomgikk følgende forhold:

- Presentasjon av styremedlemmer/varamedlemmer
- Kort innføring i styrets oppgaver
- Orientering om styrets arbeidsform, bedriftskultur og praktiske forhold
- Orientering om REVs virksomhet

Av protokoll i sak 30/18 fremgår at gjennomgang av selskapets nye strategiplan skal tas i første styremøte til høsten. Det fremgår videre at vedtekter for Røros Elektrisitetsverk, styreinstruks, organisasjonskart, strategidokument og oversikt over styrets medlemmer er oppdatert i Admincontrol<sup>3</sup>.

I sak 31/18, langtidsagenda, er det protokollført at administrasjonen skal komme tilbake med forslag til løsning for opplæring i styrearbeid. Det fremgår også av protokoll at det til høsten vil komme større strategiske saker som må behandles i konsernstyret. Av protokoll fra de påfølgende styremøtene 28. august og 2. oktober 2018 fremgår det at sak 31/18 Styreopplæring og sak 31/18 Konsernstyrets behandling av større strategiske saker, er saker som skal følges opp. Revisor har ikke funnet protokoll som viser at administrasjonen har presentert forslag til løsning for opplæring i styrearbeid. Revisor har heller ikke funnet protokoll som viser at selskapets strategiplan er behandlet i styret i disse møtene.

Styremøtet 28. august 2018 er det første med ny konserndirektør. På sakslisten i dette styremøtet er administrerende direktør sine forventinger til styret satt opp som diskusjonssak (sak 36/18). Av protokoll i saken fremgår:

*Adm dir ønsker en diskusjon rundt forventinger og samhandling mellom styret og administrasjonen. Styrets oppgaver og fokus er å fastsette planer og budsjetter, fastsette retningslinjer, holde seg oppdatert om selskapets utvikling og økonomi, ha forståelse av risikoeksponering (hvilken risikoeksponering har vi og hva er risiko) og gjøre tiltak om egenkapital blir for lav. Administrasjonen lager et forslag til økonomisk rapportering. Adm dir's forventninger til styredialogen er at det skal være åpenhet og at styret skal aktivt bidra både under og mellom styremøtene. Administrasjonen skal legge frem realistiske prognoser og forventninger til resultatet. Sammen skal vi sette mål om vekst som er fremoverlent og ambisiøst nok. Viktige oppgaver fremover er bygging av renommé.*

---

<sup>3</sup> Admincontrol er en portal for styret, hvor dokumenter gjøres tilgjengelig for styret.

Styret vedtar å ta administrerende direktør sine forventninger til orientering.

I sak 74/18 vedtar styret å tildele signaturrett til administrerende direktør. I § 12 signaturrett, i selskapets vedtekter går det fram at selskapets firma tegnes av styrets leder eller to styremedlemmer i fellesskap. Det er generalforsamlingen som vedtar vedtektene og endringer i dem.

På styremøte 17. juni 2019 konstitueres nytt styre og et nytt styremedlem er valgt på generalforsamlingen i forkant (sak 47 2019). Det fremgår ikke av protokollen om nytt styremedlem er introdusert for resten av styret, eller om nytt styre(medlem) er gitt en innføring i styrets oppgaver og arbeidsform, selskapets virksomhet og bedriftskultur eller andre praktiske forhold.

Fra protokoll i sak 68/19, styrets egentid (27. august 2019), fremgår at det er etterspurt en del formelle dokumenter som vedtekter, eierskapsdokument og fullmaktsmatrise. Styresekretær skal oppdatere dokumentene som ligger i Admincontrol. Styret ønsker også informasjon når det er nyansettelser i konsernet, og i protokollen står det at dette er en ren administrativ sak.

Ifølge et styremedlem var det før styremøte 12. februar 2020 en maildialog hvor styret ble enig om at de skulle be administrasjonen om helt konkret rapportering. Ifølge styremedlemmet ble det satt opp flere tabeller som styret ba om at administrasjonen fylte ut. Styremedlemmet sier at dette ikke ble gjort og at styret ikke fikk noen god begrunnelse for hvorfor. Ifølge styremedlemmet sa konsernsjefen i møtet at alt stod i den ordinære rapporten som ble presentert. Styremedlemmet mener dette ikke stemmer. I protokollen fra sak 3/20 fremgår at styremedlemmet

*laget også en mal for rapportering av lån til styret som administrasjonen ikke har fylt ut, da administrasjonen mener at denne informasjonen finnes i vedlagte dokumentasjon til styremøtet i sak 4/2020.*

Fra protokoll i sak 3/20 fremgår også at samme medlem i styret i midten av januar 2020 ba om å få utlevert saldobalansen fra regnskapet for 2019. Administrasjonen ønsket ikke å utgi denne fordi det var store poster som ikke var riktig på dette tidspunktet, blant annet på grunn av manglede informasjon fra Norges Vassdrags- og energidirektorat (NVE). Administrasjonen ønsket ikke å villedde styret med feilaktig informasjon. Styremedlemmet vil ha protokollført at det er uakseptabelt at styremedlemmene ikke får den dokumentasjonen som de ber om selv om administrasjonen vet at informasjonen ikke er riktig.

Av protokoll fra diskusjonssak 9/20, eventuelt, fremkommer det at styret ønsker å få tilgang til styreprotokoller fra datterselskapene. I protokoll står:

*Det vanlige er at informasjon fra datterselskapene ligger i rapporteringen til administrerende direktør. Lovverket sier at konsernstyret kun har krav på opplysninger som kan tilføre konsernet risiko. Lovverket har ikke et forbud mot å legge protokollene ut til morselskapet, men det kan finnes informasjon som konsernstyret ikke har krav på (eks personalopplysninger). Sak til neste styremøte: governance og cyber security. Vedtak: Informasjon fra datterselskapene gis via rapportering fra administrerende direktør.*

Revisor vil her trekke fram følgende fra protokollen i sak 69/19 fra strategisamlingen, og spesielt det at konsernstyret har fullmakt til å reversere saker som er vedtatt i datterselskaper.

Hvor mye kan konsernstyret slippe administrasjonen løs, og hvor mye kan Arnt slippe datterselskapene løs. Dette er tildels fastsatt i selskapets fullmaktsmatrise.

Hva om det oppstår ulike ønsker mellom konsernets mål og et av selskapenes selvstendige mål/prosjekter? I konsernstyrets fullmakt ligger det en mulighet til å stoppe opp og reversere saker som er vedtatt i datterselskapene. Datterselskapene skal gjøre det som er best for dem men også det som er best for konsernet.

Blant annet med bakgrunn i styreleders håndtering av sak(er) hvor administrasjonen ikke ville legge frem informasjon som medlemmer av styret hadde bedt om, innkaller fire av styrets medlemmer (flertallet) til ekstraordinært styremøte 5. mars 2020, med fire saker

- Ny konstituering av styret
- Ny behandling av vekststrategi
- Ny behandling av budsjett
- Evaluering av konsernsjef

Sakene legges fram med saksutredning og forslag til vedtak. Innkallingen er datert 26. februar 2020. Det var kun disse fire medlemmene som la fram krav om ekstraordinært styremøte.

I en epost til styret datert 3. mars svarer styreleder følgende (utdrag):

*Når det gjelder innkalling til styremøtet denne uken slik dere ønsker, så vil det ikke bli avholdt. ... Jeg vil be administrasjonen om å sjekke tilgjengeligheten til alle styremedlemmene og at det således innkalles til et styremøte når det er praktisk mulig og i henhold til styreinstruksen.*

Forslaget til ekstraordinært styremøte ble avvist av styreleder, med henvisning til at tidspunktet for møtet kom for nært innkallingen og at alle i styret ikke kunne delta. I intervjuet sier styreleder at det måtte gjennomføres juridiske vurderinger av habilitet før styret kunne konstituere seg. Da det ikke ble en avklaring på dette valgte flertallet i styret å meddele i en pressemelding 4. mars 2020 at de fratrer styret. Det ekstraordinære styremøtet ble aldri holdt. Revisors

gjennomgang av styremedlemmenes CV'er viser at den formelle økonomikompentansen i styret fantes i den gruppe som trakk seg. Flere av de fire har styreerfaring fra aksjeselskaper.

Revisor har fått tilgang på et brev fra styreleder hvor innkallingen til det ekstraordinære styremøtet kommenteres og de enkelte sakene kommenteres. Det går også fram at sakene er så alvorlige at eier må involveres. Et av de andre styremedlemmene har også gitt sine synspunkter på innkalling. Det er ukjent for revisor hvem som har fått disse to dokumentene.

Et styremedlem sier i intervju at hen ikke var komfortabel med situasjonen og måten styret ble ledet på, og heller ikke med samarbeidsformen mellom administrasjonen og det øvrige styret, og at vedkommende ikke kunne være med videre med samme styreleder.

### **4.3.2 Saksframlegg**

Styresaker forberedes av administrasjonen. Både konserndirektør og styresekretær/administrasjonssjef er involvert i utarbeidelsen av saksframlegg.

Revisor har ikke funnet at styret har behandlet egen sak om hvilke forventinger de har til administrasjonen med hensyn til forberedelse av saker. Protokoller viser imidlertid at styret ved flere anledninger har gitt styreleder og administrasjonen tilbakemeldinger på oppsett av agenda/sakslister, form på saksframlegg og gjennomføringen av styremøter. Styreinstruksen sier at saksframlegg skal være styremedlemmene i hende senest tre virkedager før møtet. Ifølge styreinstruksen skal dokumentasjon tilpasses sakens og styrets behov for informasjon og beslutningsunderlag. Det fremgår videre av instruksen at all dokumentasjon skal være kort, fokusere på det vesentlige og være enkel og forståelig for alle, selv uten faglig bakgrunn i den angjeldende sak. Styret kan avvise saker hvor dokumentasjonen mangler eller er utilstrekkelig.

Det fremgår av sakslisten hva som er diskusjonssak, orienteringssak og beslutningssak. Det fremgår også hvor mye tid som er satt av til styrets behandling av de enkelte sakene og hvem som er ansvarlig for at saken legges fram. Saksframleggene har forslag til vedtak.

I intervju gir styrets medlemmer uttrykk for at saksframleggene til møtet er omfattende og at de blir gjort tilgjengelig for sent. Noen styremedlemmer gir uttrykk for at sen tilgjengeliggjøring av sakspapirer har vært et gjentakende eller gjennomgående problem. Noen styremedlemmer sier at det har hendt at saker har blitt lagt ut på systemet Admincontrol dagen, eller natta, før styremøtet skal avholdes. Et styremedlem sier at det hender at ting endres i tiden mellom styret mottar saksframlegget og møtet avholdes. Et styremedlem sier at innholdet på det enkelte styremøtet kan komme som en overraskelse like før. Flere styremedlemmer gir uttrykk for at saksframleggene kommer så sent at de ikke har anledning til å forberede seg tilstrekkelig til



møtene. Konserndirektør bekrefter at sakspapirer til styremøter noen ganger kommer sent eller i flere omganger og sier at dette handler om kapasitet.

I flere protokoller går det fram, spesielt under posten styrets egentid, at styret har synspunkter på innkalling og saksframlegg til styret, sak 61/18, 15/19, 44/19, 90/19, 99/19 og 10/20. Synspunktene handler om at innkallingen med sakspapirer til styremøtet må komme samlet og i rett tid, at det må settes av tilstrekkelig med tid til møtene, at styreportalen ikke fungerer optimalt, at styret må være mer omforent om hva de trenger av informasjon og at aksjeloven, vedtektene og eierstyringsdokumentet viser hvilke saker styret skal behandle.

I tillegg til den skriftlige informasjonen i saksframleggene legges viktig informasjon om saker fram muntlig i møtet. Blant styrets medlemmer er det delt syn på hvorvidt beslutningsgrunnlaget de får presentert er tilstrekkelig. Styreleder opplever at det heller er for mye enn for lite informasjon og at saksframleggene stort sett er tilstrekkelige. Styreleder sier i intervju at det for noen i styret er vanskelig å henge med.

Flere av styremedlemmene gir uttrykk for at saksframleggene er utilstrekkelige. Et styremedlem sier at saksutredningene særlig har vært utilstrekkelige det siste halve året. Samme styremedlem sier at saksframleggene stort sett er PowerPoint-presentasjoner og at vedkommende har vært vant til helt andre saksutredninger tidligere. Et annet styremedlem oppfatter saksframleggene som rotete og at det er veldig vanskelig å se sammenheng mellom det man ønsker å vedta og økonomien i det de holder på med. Styremedlemmet greier hverken å lese denne sammenhengen ut fra saksframleggene eller av den informasjonen som gis muntlig i møtene. Noen informanter peker på at saksframleggene er lange og at det ikke fremgår klart hva som skal vedtas. Et styremedlem peker på at det er for mye informasjon om ting som ikke er relevant og at essensen drukner i irrelevant informasjon. Samme styremedlem ønsker tydelige saksframlegg med informasjon om konsekvenser, hva det koster og lønnsomhet. Et styremedlem mener at saksframleggene har vært for omfattende i 2-3 tilfeller. To styremedlemmer antyder i intervju at det fra styremedlemmenes side burde vært gjort flere protokolltilførsler.

Noen styremedlemmer opplever at de skriftlige saksframleggene er tilstrekkelige i seg selv eller etter at de er supplert med muntlig informasjon i styremøtet.

I protokoll fra sak 44 2019 styrets egentid, fremgår at styret ønsker at hver sak bygges opp med en kort oppsummering av strategi, risiko og finansiering.

I protokoll fra sak 69 2019 (strategisamling 19. september 2019) fremgår følgende:

*Forbedringspotensial: - bedre utredninger av enkelte av sakene med et tilhørende budsjett, fremdriftsplan og hva man fokuserer på, - underlag ønskes utdelt tidligere før styremøtene, slik at styret har mulighet til å forberede seg, - kan den operative rapporten legges ved slik at man kan lese gjennom denne på forhånd. Da trenger man kun å gå gjennom kommentarer/spørsmål.*

## Budsjett 2020

I styremøtet 22. oktober 2019, sak 87/19 legges det fram en første skisse om budsjettambisjonen for 2020. Det er ikke vedlegg i saken og saksframlegget er gjengitt under.

### **87 2019 Budsjett 2020**

Orientering

Administrasjonen presenterte første skisser/tanker rundt budsjett-ambisjonen for 2020.

Det er laget et nøkternt grovutkast for selskapene Røros E-verk Nett og Ren Røros Strøm. De konkurranseutsatte selskapene er litt mer offensiv i budsjetteringen.

Grovutkastet havner på et resultat før skatt på 12,7 mill.

Investeringsbehov totalt er 102,1 mill.:	
Ren Røros Strøm	9 mill.
Røros E-verk Nett	58 mill.
Ren Røros Digital	19,4 mill.
Ren Røros Frontal	0,7 mill.
Ren Røros	15 mill.

Administrasjonens kostnader er delt i to, der en del er daglig drift og en del er innovasjon og bærekraft. Daglig drift skal dekkes av datterbedriftene. Innovasjon og utvikling skal delvis dekkes inn via eksterne midler. Eksterne midler har vi ikke budsjettert med.

#### **Vedtak:**

Styret tar orienteringen til etterretning.

I styremøtet 15.12.2019 får styret forslag til budsjett framlagt som beslutningssak i sak 96/19. Med saken følger en PowerPoint-presentasjon på sju sider som vedlegg. Tre sider er tallbudsjett for strømselskapet, alle datterselskap, morselskap og konsern, en side er tallbudsjett for bare konsernet. I tillegg er det tre sider investeringsbudsjett fordelt på datterselskapene og morselskapet. Saksframlegget er gjengitt under.

### **96 2019 Budsjett 2020**

Vedlagt saken følger resultatbudsjettet og investeringsbudsjettet for 2020. I investeringsbudsjettet er de største postene investeringer i Nett og Digital.

Det er budsjettert med en samlet omsetning på MNOK 230, og et resultat før skatt på MNOK 12,8. Det vil si en resultatgrad på 5,6 %.

Et budsjett for vekstkapital MNOK 10 taes i et eget punkt.

#### **Forslag til vedtak:**

Det fremlagte forslaget til resultatbudsjett og investeringsbudsjett for 2020 godkjennes.

I protokollen fra møtet har budsjettsaken saksnummer 105/19. Her listes ulike budsjettforutsetninger for morselskapet og datterselskapene opp. Styret vedtar å utsette beslutningen og ber om at det til neste møte lages en skriftlig redegjørelse for underlaget til budsjettet. I tillegg ber styret om at det lages en oversikt over risikobildet med en tiltaksplan over de scenarier konsernet kan komme opp i, noe styret får i styremøtet 12.februar 2020.

I styremøtet 12. februar 2020, sak 5/20 legges budsjettet 2020 fram for styret til beslutning med følgende saksframlegg.

## 5 2020

### Budsjett 2020

Administrasjonen presenterer oppdatert budsjett for 2020. På grunn av kraftig fall i kraftprisene siden 2019, er budsjettet oppdatert for å reflektere markedsendringene.

Forslag til vedtak:

Budsjett for 2020 som fremlagt av administrasjonen vedtas.

	Notat - Budsjett 2020 - Risiko og strategi.pdf	(11 sider)
	2020 Presentasjon styret budsjett v3.pdf	(13 sider)

Styret vedtar budsjettet som framlagt. Den reduserte strømprisen møtes med omsetningsøkning på andre områder og kostnadsreduksjon med en million på innleie av tjenester.

Verken i saksframlegget eller vedleggene til saken framgår det eksplisitt hvor stor omsetningsreduksjon redusert strømpris utgjør på konsernnivå, men det er mulig å regne seg fram til. I sak 4/20 oppgis det at redusert strømpris har en resultateffekt på 7 millioner i strømselskapet. Resultatet for konsernet reduseres med 5 millioner, men det framgår ikke om styret er invitert til eller har hatt noen diskusjon om hvordan omsetningsreduksjonen skal møtes.

Investeringsbudsjettet har samme nivå i februar 2020 som i desember 2019. Av protokollene framgår det ikke om styret har diskutert om omsetningsreduksjonen bør påvirke investeringsnivået. Investeringsbudsjetter er lagt fram i alle tre budsjettmøtene. I protokollene framgår det ikke at styret har diskutert om konsernet har økonomi til å gjennomføre de ulike investeringene eller om styret bør gjøre noen prioriteringer. I investeringsbudsjettet for morselskapet legges det opp til investeringer på 9,7 millioner i 2020 og 5 millioner i 2021 til oppussing kundesenter/administrasjonsbygg.

Driftsbudsjettene som legges fram har detaljeringsnivået som er vist i utklippet under.

<b>Salgsinntekter</b>	
<b>Vare- og produksjonskostnader</b>	
<b>Dekningsbidrag</b>	
<b>Sum kostnader</b>	
Av- og nedskrivning	
<b>Driftsresultat</b>	
<b>Finans inntekter og kostnader</b>	
<b>Resultat før skatt</b>	

Styrene i datterselskapene er ansvarlige for datterselskapenes budsjetter og konsernstyret er ansvarlig for morselskapet og det totale konsernbudsjettet. Verken i saksframlegget eller vedlegget til saksframlegget går det fram at konsernstyret behandler budsjettet for morselskapet på en annen måte enn budsjettene for datterselskapene.

I sak 5/20 legges budsjettet for morselskapet fram med et underskudd på 9,4 millioner. Dette budsjettet må dekkes opp av overskudd fra datterselskapene for at konsernet skal ha et positivt resultat i budsjettet. Ifølge økonomirapporteringen per desember 2019 som er presentert i sak 3/20, har andre driftskostnader og lønn samlet i morselskapet økt med 7,5 millioner fra 2018, noe som tilsvarer en økning på 38 prosent. I budsjettet for 2020 er disse postene budsjettet med et litt lavere kostnadsnivå, men utgjør nesten 24 millioner. Det framgår ikke om 10 millioner til vekstkapi tal er tatt inn i budsjettet for morselskapet.

Ifølge konserndirektøren genererer selskapet en pengestrøm på 30-40 millioner kroner hvert år. På spørsmål om hvor vekstkapi talen hentes fra svarer konserndirektøren at den skal tas over driftsbudsjettet. Et av styremedlemmene sier at vekstkapi talen i prinsippet må lånes opp.

#### **4.3.3 Protokoller**

Protokoll fra styremøtene skrives av styresekretær. For å være sikker på at hun fanger opp alt tar styresekretær fylldige notater til protokollen i styremøtene. Dagen etterpå går styresekretær gjennom det hun har skrevet og forsøker å korte ned. Styresekretær synes det er greit å ha med det som skjer på møtene i protokollen. Styresekretær mener at det som vedtas kommer klart fram i protokollen.

Saksframleggene i beslutningssaker har forslag til vedtak, men flere styremedlemmer opplyser at det hender at det blir diskusjon i møtet om hvordan vedtak skal formuleres. I slike tilfeller formulerer styreleder forslag til vedtak i møtet. Styreleder sier det er hans oppgave å foreslå vedtak etter diskusjon i styremøtene. Styreleder forteller at han har formulert mye muntlig og det har ikke de andre i styret vært vant til. Styreleder har nå begynt å formulere skriftlige forslag til vedtak i noen saker.

Styreleder forteller at det ikke er vanlig med votering i styret, men at det kan gjøres dersom det er bred uenighet i en sak. Styreleder sier at det aldri har vært fremmet noe krav om votering i en sak. Hvis det er uttalt uenighet i saken underveis prøver styreleder å formulere et vedtak som styret kan akseptere. Formuleringen kan da gå flere runder med muntlige innspill, til styret er enige om et vedtak, som styremedlemmene kan stille seg bak. Ifølge styreleder er dette en felles jobb som de gjør sammen i styret.

Ifølge styreleder har det ikke vært avholdt avstemninger knyttet til vedtaksformulering. Det har forekommet at styremedlemmer har bedt om protokolltilførsel, men dette er sjelden. Et styremedlem viser til et tilfelle hvor protokolltilførsel i referatet avvek fra det vedkommende hadde bedt om å få protokollført. To styremedlemmer antyder i intervju at det fra styremedlemmenes side burde vært gjort flere protokolltilførsler.

Flere av styremedlemmene opplever at protokollen er for lang. Et styremedlem sier at protokollen inneholder mye prosatekst hvor vedtaket er skrevet innimellom det andre. Et annet styremedlem sier at protokollen skal være mer konkret, ha fokus på det som er vedtatt og ikke referere til alt som er sagt i møtet. Flere styremedlemmer gir uttrykk for at det står mer i protokollen enn det som er sagt i møtet eller at protokollene kunne vært mer presise. Et styremedlem opplever at vedtak er uklart formulert og at det er vanskelig å forstå hva styret har vedtatt. Et styremedlem sier at uklarhet rundt hva styret har vedtatt har vært et problem, og at det har vært oppe som sak i styret at vedtakene burde bli bedre og tydeligere formulert. Protokoller fra sak 23/18, 2/20 og 10/20 dokumenterer at formulering av vedtak har vært et tema i styret.

Protokollen skal foreligge en uke etter styremøtet og godkjennes elektronisk på neste styremøte. Flere styremedlemmer påpeker at protokollen fra styremøtene kan komme sent. Et styremedlem sier at protokollen aldri har kommet innen en uke etter møtet og at styret har bedt spesielt om at protokollen skal komme snart etter møtet. Samme styremedlem sier at det har forekommet at protokollen har blitt sendt ut natta før neste styremøte. Et styremedlem sier at protokollen kan komme først 3-4 uker etter styremøtet. Et styremedlem opplyser at styremedlemmene har fått mulighet til å komme med innvending til protokollene før signering. Når protokollen kommer sent opplever styremedlemmer at det er vanskelig å huske hva som ble besluttet i styremøtet.

Revisor har gjennomgått protokoller fra styremøter i perioden januar 2018 til februar 2020. Første side i protokollen viser hvem som har signert protokollen og når signeringen har funnet sted. Signering gjøres elektronisk. Protokollen inneholder tid, sted, deltakere, behandlingsmåte og styrets beslutninger. I noen protokoller er det opplyst at saksbehandlingen oppfyller kravene i § 6-24 i aksjeloven, om styret er beslutningsdyktig.

Den enkelte sak er bygd opp med saksnummer, sakstittel og type sak (orientering, diskusjon eller beslutning). Under sakstittel følger en oppsummering av saksframlegget. Denne oppsummeringen inneholder vanligvis hele eller utdrag fra saksframstillingen slik den er gjengitt i innkallingen, supplert med informasjon som er formidlet muntlig i møtet. Det fremgår ikke alltid fra protokoll hvem som har sagt hva. Saksframstillingen etterfølges av vedtak. Vedtaket kan være identisk med forslag til vedtak slik det er formulert i innkallingen, eller det kan være en annen eller justert formulering. Under vedtaket er det informasjon om noen styremedlemmer har vært fraværende ved behandling av saken.

Fra saksframstillingen i protokoll for sak 23/18 (11. mai 2018) fremgår at et styremedlem oppfordrer styreleder til å være mer klar på hva man vedtar i styremøtene, når sakene skal vedtas, for da er det lettere å få protokollført at man ikke er enig.

Styret vedtar i sak 7/19 å bevilge NOK 200 000 for å gjøre nærmere undersøkelser omkring et prosjekt. Fra protokoll i sak 15/19, styrets egentid i samme møte, påpeker styret at de ikke har sagt ja til prosjektet, men ja til en utredning av prosjektet. Videre sier styret at hvis styret går inn for prosjektet ønsker styret og roe ned fremtidige nye store aktiviteter fremover utover et annet prosjekt.

Fra behandlingen av sak 49/19 (17. juni 2019) står det følgende i protokollen *før* vedtaket:

Styret innvilger NOK 500 000 for å få etablert selskapet, og vil ha et bevist forhold til investeringer fremover. Beslutningen var ikke enstemming, men en flertallsbeslutning.

Vedtaket:

Bevilgningen på NOK 500 000 gjentas deretter i selve vedtaket som også inneholder flere momenter. Det er ikke protokollført hvem som stemte mot beslutningen eller om vedkommende var uenig i alt eller bare deler av det som står i vedtaket.

I det påfølgende styremøtet 27. august 2019 under sak 59/19, godkjenning av protokoll, er følgende oppført: «Det har kommet to kommentarer til møteprotokollen. Gjelder sak 37 og sak 40. Protokollen er endret og lagt ut på nytt. (..) Saksnumrene stemmer ikke per i dag, dette endres før protokoll fra forrige møte sendes ut til signering. Ved saker enkelte personer ikke er enig i protokollføres navnet».

I protokoll fra 12. februar 2020, sak 2/20, godkjenning av protokoll fra forrige styremøte, er følgende oppføring: «Styret ønsker at fremtidige referat skal bestå av: henvisning til saksvedlegg, vi diskuterte følgende saker, styreleder sørger for klare oppsummeringer av vedtakene».

I protokoll fra sak 10/20, styrets egentid (12. februar 2020) heter det blant annet at det må jobbes litt mer med vedtakene i styremøtene.

Flere styremedlemmer gir uttrykk for at protokollen ikke er tilfredsstillende. Ett styremedlem opplever at protokollen har mye prosatekst og hvor vedtaket er skrevet innimellom det andre. Styremedlemmet sier at det burde vært klart hva som ble bestemt når de gikk ut av styremøtet. Styremedlemmet opplever at vedtak er uklart formulert og at det er vanskelig å forstå hva styret har vedtatt. Et annet styremedlem sier at vedtak ofte er norsk stil og opplever at det er tatt inn en hel del formuleringer som er kommet til i ettertid. Styremedlemmet sier at protokolleringen fra møtet 12. februar 2020 gjorde at de gav opp. Et tredje styremedlem sier at det har vært et problem at det var uklarhet rundt hva styret egentlig vedtok og at dette er tatt opp som sak i styret.

Protokoll fra styremøtet 26. november 2019 og 18. desember 2019 mangler signatur fra tre av styrets medlemmer. Fra saksdokumentasjonen revisor har mottatt fremgår det ikke om protokollen fra styremøtet 12. februar 2020 er signert av noen styremedlemmer.

I kapittel fem om styrets strategiarbeid berøres også forhold om protokolleringer fra strategisamlingen 19. september 2019.

#### **4.3.4 Konsernstyret som eier**

Det er konsernstyret som utøver eierrollen i de selskapene som Ren Røros AS eier. Eierrollen utøves i generalforsamlingen og gjennom de sakene som behandles der og spesielt fastsettelse av vedtekter inkludert selskapets formål og valg av styre. I eierstyringsdokumentet står det at konsernstyret utgjør valgkomiteen for styrene i datterselskapene.

I styresak 9/18 om valgkomite for datterselskapenes styre står det i protokollen at konsernstyret er valgkomite for datterselskapenes styre. Videre at konsernsjefen skal være styreleder i alle datterselskapene. Vedtaket i saken er at følgende presisering tas inn i dokumentet *Eierstyring og selskapsledelse*:

*Datterselskapene har mindre, operative styre hvor behovet for riktig kompetanse kan være av avgjørende betydning. Derfor er det svært viktig at valgkomiteen har en tett dialog med datterselskapenes daglige ledere og konsernsjefen for å få kartlagt kompetansebehov og få tilbakemeldinger på hvordan styrene fungerer. I vedtaket går det også fram at konsernstyret velges som medlemmer i valgkomiteen for datterselskapenes styre.*

Sak 20/18 er om generalforsamlinger i datterselskapene. I saksframlegget til saken diskuteres de to foregående sakene om valgkomite til datterselskapene. Det henvises til at det i det forrige

møtet ble endret til at konsernstyret skulle være valgkomite for datterselskapenes styrer, samtidig som at styreleder i konsernet og avtroppende og påtroppende administrerende direktør skulle komme med forslag til navn. I saksframlegget beskrives dette som en løsning som i beste fall er i en juridisk gråsoner, fordi at konsernstyret først skal være valgkomite og deretter generalforsamling. Videre at prinsippet om at valgkomiteens uavhengighet også bør ivaretas. Videre pekes det på en uklar praktisk side med hvordan arbeidet i valgkomiteen skal gjøres videre når de tre som skal komme med forslag har gjort det. Diskusjonen oppsummeres med at styret med bakgrunn i juridiske og praktiske forhold går tilbake til det opprinnelige vedtaket. I saksframlegget går det fram at administrasjonen vil legge fram et forslag til instruks for valgkomiteen på neste konsernstyremøte. Revisor finner ikke at konsernstyret har fått en slik sak til behandling.

Sakens vedtak blir at valgkomiteen i datterselskapene skal bestå av styreleder i konsernet og konsernsjef. Ledelsen gis i oppdrag å utarbeide et utkast til instruks for valgkomitearbeidet til neste styremøte. Dette samsvarer med bestemmelser som finnes i dokumentet *Eierstrategier i hel- og deleide selskaper* fra 2014. Eierstyringsdokumentet fra 2018 erstatter dette dokumentet.

Sak 23/18 handler om representasjon i generalforsamlingene i datterselskapene. I protokollen står det blant annet at styreleder informerte om at konsernstyret vil få løpende informasjon fra døtrene gjennom året, og at det er slik konsernstyret utøver sine eierskapsrettigheter. Styreleder understreket også revisors kommentar fra forrige møte om at konsernstyret skal utøve makt når det er nødvendig. Det er konsernsjefen som er bindeleddet mellom konsernstyret og datterselskapene. Styret gir konsernstyrets leder fullmakt til å representere eier Røros Elektrisitetsverk AS på generalforsamlingen i datterselskapene den 14. mai 2018.

Revisor finner ikke at styret behandler saker i forhold til generalforsamlingene i datterselskapene i 2019. Konsernstyret får ikke informasjon i forkant av generalforsamlingene og revisor finner heller ikke at konsernstyret får protokollene fra generalforsamlingene som referatsaker. I protokollene fra generalforsamlingene framgår det at generalforsamlingen fastsetter styrehonorar. Styrehonoraret er kr 20 000 for konserninterne styremedlemmer og kr 40 000 for eksterne styremedlemmer, med unntak av Frontal for 2018 hvor styrehonoraret er kr 0 for interne og kr 20 000 for eksterne styremedlemmer. I dokumentet Eierstyring og selskapsledelse står det at *godtgjørelse til styrets medlemmer i datterselskapene i konsernet foreslås av valgkomiteen og vedtas i generalforsamlingen. Konsernledelsens representanter i datterselskapenes styrer vil få godtgjørelse for styrearbeid innbakt i vanlig lønn. Ansattes representanter får godtgjørelse på lik linje med øvrige styremedlemmer.* Revisor vil her peke på at konserndirektør er en del av valgkomiteen, konserndirektøren velges som styreleder i



alle datterselskapene, valgkomiteen foreslår godtgjørelse til styret i datterselskapene og generalforsamlingen i datterselskapene vedtar styregodtgjørelsen.

Den 1.11.2019 avholdes det en ekstraordinær generalforsamling i Aventus, hvor det vedtas en navneendring. Det framgår av protokollen at eier er representert ved styreleder på Skype. Det framgår ikke av innkallingen til styremøtet i forkant av generalforsamlingen og ikke av protokoller før og etter generalforsamlingen, at styret er informert. Det gjennomføres også en ekstraordinær generalforsamling i Aventus i mars 2020.

I de ordinære generalforsamlingene i 2018 og 2019 i datterselskapene er det styreleder som representerer eier Ren Røros AS. Ut over styreleder har ingen fra konsernstyret deltatt på generalforsamlinger i datterselskapene ifølge protokollene.

I 2019 er selskapene RRIA og Aventus opprettet. For å stifte selskapene må selskapets vedtekter foreligge. Revisor finner ikke at styret har behandlet vedtektene i selskapene. Forslag til vedtekter i Aventus er vedlegg til orienteringssak 62/19, men vedtekter er ikke omtalt i saksframlegget. Selv om protokollen er mer utfyllende enn saksframlegget nevnes ikke vedtektene.

Flere styremedlemmer sier at generalforsamling i datterselskaper ikke har vært på dagsorden i konsernstyret. Et styremedlem sier at han aldri har vært involvert i valg av styre til datterselskap og at konsernstyret ikke har fått protokoll fra generalforsamling i datterselskaper. Et styremedlem sier at konsernstyret ikke var valgkomite for datterselskapene.

Styreleder sier at som følge av oppsplitting til konsern har styret mindre kontroll med datterselskapene enn de hadde før. Døtrene er selvstendige enheter. Styreleder sier at det er viktig at styret har kontroll med døtrene med hensyn til økonomi og oppkjøp. Flere styremedlemmer gir uttrykk for at de får for lite informasjon om hva som foregår i datterselskapene, noe som framgår av protokollen i sak 69/19. Av protokoll i sak 9/20 fremgår at styret etterlyser styreprotokoller fra datterselskapene. I saken vedtas det at informasjonen fra datterselskapene gis via rapportering fra administrerende direktør.

I konsernstyret har det vært en del diskusjon om hvor mye de skal involvere seg i datterselskapene. Diskusjonen har handlet om hvilket nivå det skal være på informasjon fra døtrene til konsernstyret og hvilke avgjørelser styret og daglig leder i døtrene kan ta og hva som må opp i konsernstyret for beslutning. På disse punktene har det vært ulikt syn mellom administrasjonen og konsernstyret, men også ulikt syn innad i styret. I sammenheng med denne diskusjonen har styreleder holdt et innlegg for styret om bestemmelsene i aksjeloven på strategisamlingen i september 2019. Fra protokollen fra sak 69/19 har revisor hentet ut følgende tekst.

Hva om det oppstår ulike ønsker mellom konsernets mål og et av selskapenes selvstendige mål/prosjekter? I konsernstyrets fullmakt ligger det en mulighet til å stoppe opp og reversere saker som er vedtatt i datterselskapene. Datterselskapene skal gjøre det som er best for dem men også det som er best for konsernet.

Flere styremedlemmer opplever at konsernstyret har liten eller ingen påvirkning på hva som skjer i datterselskapene. Dette har vært blant ankepunktene hos de styremedlemmene som valgte å tre ut av styret.

Lederne for døtrene er av og til i konsernstyret for å orientere. Ut over presentasjoner fra lederne rapporterer også administrerende direktør til konsernstyret om utviklingen i døtrene.

## 4.4 Vurdering

### 4.4.1 Styresaker

Revisjonskriteriet er at styreleder skal sørge for at aktuelle saker behandles av styret, og styremedlemmer og daglig leder kan kreve at bestemte saker behandles.

Styremedlemmene har ulik vurdering av om alle relevante saker behandles i styret. Det er ulike og uklare forventinger blant styrets medlemmer til hvilke saker som skal behandles av styret. Rammene for styrets arbeid har endret seg noe over tid.

Revisor har funnet dokumentasjon for at det i forbindelse med presentasjon av nye styremedlemmer i juni 2018 ble gitt en kort innføring i styrets oppgaver, styrets arbeidsform og andre praktiske forhold. Revisor har ikke funnet dokumentasjon for at en lignende gjennomgang ble gjort i forbindelse med konstituering av nytt styre i juni 2019. Revisor har ikke funnet dokumentasjon for at selskapets gjeldende strategiplan ble lagt fram for styret som tiltrådte i juni 2018 eller juni 2019. I kapittel 5.4.1 kommer det fram at styret i en periode er lite involvert i strategiarbeid, noe som etter revisors skjønn strider mot formuleringer i eierskapsdokumentet som sier at styret har ansvaret for selskapets strategiske planlegging og at strategiarbeidet initieres i samarbeid mellom styret og ledelse.

Revisor har heller ikke funnet dokumentasjon for at administrasjonen har fulgt opp sak om opplæring i styrearbeid for styret som tiltrådte i juni 2018. Etter revisors vurdering er oppfølging av sakene omtalt over, viktig for å legge til rette for godt samarbeid internt i styret og mellom styret og administrasjonen. Etter revisors skjønn burde styreleder sørget for at disse sakene ble fulgt opp og satt på agendaen i styret.

Protokollgjennomgangen viser at beslutningssak om langtidsagenda, slik det står i eierskapsdokumentet, forsvinner fra agendaen høsten 2018. Av protokollene fremgår også at listen over saker som skal følges opp går ut av protokollen fra og med november 2018. Revisor vurderer at langtidsagendaen og oversikten over saker til oppfølging hjalp styret med å holde

oversikt over de sakene som skulle behandles i styret. Det er flere av oppfølgingssakene fra siste liste i protokollen fra 2. oktober 2018 som fortsatt ikke er fulgt opp. Revisor vurderer at styret ikke har fulgt opp sak om langtidsagenda og liste over oppfølgingssaker slik de selv har bestemt i eierskapsdokumentet.

Revisor finner at administrasjonen ikke har lagt fram informasjon til styret om saldobalanse og andre opplysninger som styret etterspurte omkring økonomi. Styret har rett til å få seg forelagt informasjon og informasjon kan legges fram med opplysninger om hvilke endringer som saldobalansen kan bli påvirket av.

I slutten av februar fremmer fire styremedlemmer krav om at det gjennomføres ekstraordinært styremøte 5. mars. Styremedlemmene spesifiserer fire saker de vil ha behandlet. Det blir avvist å ha ekstraordinært styremøte den dagen de ber om. Styreleder og et styremedlem har skriftlig kommentert sakene, men det er uklart hvem som har mottatt dette. Styremedlemmene har krav på at bestemte saker behandles i styret, noe det ikke ble tilstrekkelig lagt til rette for og med den konsekvens at de fire styremedlemmene heller valgte å trekke seg. Sakene som de fire ønsket behandlet var saker som styret har myndighet til å behandle, herunder at styret konstituerer seg selv. Revisor vurderer at det er uheldig at det startes en diskusjon av sakene utenfor styrerommet. Konflikten innad i styret blir tydelig med kravet om et ekstraordinært styremøte. At protokollene fra de tre siste styremøtene ikke er signert, indikerer imidlertid at situasjonen i styret har vært problematisk over tid. Etter revisors vurdering tilsier gjentakende mangel på signatur av protokoller at styreleder burde hatt forutsetninger for å forstå alvoret i konflikten allerede før kravet om ekstraordinært styremøte kom. Styreleder burde på et tidligere tidspunkt selv tatt initiativ til å løse konflikten.

Siden den første saken på agendaen for det ekstraordinære styremøtet var ny konstituering av styret, er det klart at styreleder ikke kan anses å ha vært uhildet i sin vurdering og behandling av forslaget. Samtidig er det styreleders plikt å følge opp kravet sammen med konserndirektøren. Etter revisors vurdering er denne saken ikke tilfredsstillende håndtert av styreleder.

Styret vedtar å gi konserndirektør signaturrett. Signaturrett framgår av vedtektene og styret har ikke mulighet til å gjøre vedtak som ikke er i tråd med vedtektene. Denne saken skulle ikke vært lagt fram for styret, men behandlet i riktig organ som er generalforsamlingen.

Revisor vurderer at styreleder til en viss grad har sørget for at styret har fått seg forelagt de aktuelle sakene. Det mangler systematikk i type saker som skal behandles til hvilken tid. Det er ingen omforent plan for hvilke saker fra datterselskapene som skal behandles av

konsernstyret. Styret hadde ikke myndighet til å gi konserndirektøren signaturrett og det ble ikke lagt til rette for at saken ble behandlet i generalforsamlingen.

#### **4.4.2 Saksframlegg**

Innkalling til styremøtene med saksframlegg og vedlegg kommer ofte styret sent i hende og dette har vært et tema i styret gjentatte ganger. Dette gir styret liten tid til å sette seg inn i sakene og forberede seg til møtene. Styreinstruksen sier at innkallingen skal komme tre virkedager før, noe som synes å ikke være tilfellet ved flere anledninger.

Revisor har sett nærmere på et utvalg saksframlegg knyttet økonomi og strategiarbeidet i kapittel 5 og 6. I innkallingen er sakene bygd opp med en kort saksutredning som vanligvis etterfølges av vedlegg. Saksframlegg og vedlegg kan ha mye fagterminologi og forkortelser. Revisors vurdering er at vedleggene også gir relevant informasjon som med fordel burde vært trukket fram i framstillingen av saken i saksframlegget. Ved å trekke fram alle relevante sider av en sak i saksframlegget ville styret hatt bedre forutsetninger for å navigere i informasjonen gitt i vedleggene og til å sette seg godt inn i sakene. Saksframleggene har forslag til vedtak. I tillegg er det gitt muntlig informasjon om sakene i styremøtene. Dette kan vanskelig etterprøves av revisor. I kapittel 5.4.2 kommer det fram at styret ikke har fått informasjon om plan for strategiprosess og at saksframlegg på strategisamlingen var svært kort og ga styret liten mulighet til å forberede seg til strategisamlingen.

I beslutningssaker er det sjelden vurdert alternative beslutninger i saksframleggene. Et utfyllende saksframlegg kunne fungert som en leseveiledning for vedleggene og kunne også bidratt å effektivisere styrets diskusjoner, inklusive diskusjon om formulering av vedtak og eventuelle protokolltilførsler som følge av uenighet i styret. I styreinstruksen står det at saksframleggene skal tilpasses saken og styrets behov for informasjon og beslutningsgrunnlag. Videre at all dokumentasjon skal være kort, fokusere på det vesentlige og være enkel og forståelig for alle, selv uten faglig bakgrunn i den angjeldende saken. Revisor kan fastslå at selve saksutredningen er kort og i mange tilfeller for kort. I intervju med styrets medlemmer kommer det til uttrykk ulike syn på om beslutningsgrunnlaget de er forelagt har vært tilstrekkelig.

Både i kapittel seks om økonomiforvaltningen og kapittel sju om tilsyn, kommer det fram at styret ikke har tatt jobben med selv å definere hvilken informasjon de trenger for å utøve oppgavene sine. Dette er overlatt til administrasjonen å finne ut. Diskusjonene går da på at styret får for mye eller for lite informasjon og ikke hvilken type informasjon som er nødvendig for å ivareta ansvaret. Dette gir også administrasjonen muligheter for å styre informasjonsflyten til styret. Slik konsernorganiseringen er har konserndirektør en sentral plassering i

informasjonsstrømmen, noe som krever at konsernstyret må sikre at de har tilstrekkelige styringsdata.

I behandlingen av budsjett 2020 vurderer revisor at styret har fått seg forelagt korte og lite informative saksframlegg. Detaljeringsgraden i driftsbudsjettet er liten og i saken til desembermøtet var det ikke redegjort for budsjettforutsetninger slik også styret ba om. Dette førte til at styret ba om å få utsatt saken. Revisor reagerer også på at budsjettet for morselskapet, som konsernstyret har direkte ansvar for, behandles på samme overordnede nivå som budsjett for datterselskapene. Dette fremstår ekstra spesielt i lys av at kostnadene øker og det legges fram et budsjett for morselskapet med underskudd på over 9 millioner. Revisor er også kritisk til at styret ser ut til å godkjenne et stort investeringsbudsjett uten å vurdere om det bør gjøres prioriteringer, eksempelvis basert på lønnsomheten i investeringene. Revisor har ikke funnet om vekstkapitalen er budsjettert. I det tilfellet den ikke er det, vil det ikke være en betryggende budsjettering. Dette er også avhengig av om styret har vedtatt å sette av 10 millioner til vekstkapital. Revisor finner heller ikke spor etter diskusjoner om budsjettet og kravet til en egenkapitalandel på 40 prosent slik det står i eierskapsdokumentet, bare et anslag på beregnet egenkapitalandel etter investering.

Revisors samlede vurdering er at sen utsending, kombinert med en form på saksframlegg som fremstår vanskelig tilgjengelig, har gitt styrets medlemmer dårlige forutsetninger for å sette seg tilstrekkelig inn i enkelte av sakene. Basert på gjentatte tilbakemeldinger fra styrets medlemmer burde styreleder tatt grep for å sikre at saker ble gjort tilgjengelig for styret i god tid og at saker ble lagt fram slik at styret kan ta veloverveide beslutninger. På den annen side finner revisor også grunn til å påpeke at styrets medlemmer i større grad burde avvist saker som de syntes var for dårlig forberedt, slik styreinstruksen beskriver. Styremedlemmene burde i større grad bedt om protokolltilførsel i saker hvor de ikke er enig i vedtaket, i stedet for å unnlate å signere protokollen. Samtidig ser revisor at praksisen for vedtaksformulering og godkjenning av protokoll har vanskeliggjort dette, jfr. kapittel 4.4.3.

#### **4.4.3 Protokoller**

Revisjonskriteriet er at styreleder er ansvarlig for at det føres protokoll fra styremøtene i tråd med kravene til protokoll.

Protokollene oppfyller kravene i aksjeloven om at det skal angis tid, sted, deltakere, behandlingsmåte og delvis om styret er beslutningsdyktig. Styrets beslutninger er angitt i vedtak. Protokoll for saker er bygd opp med saksnummer, sakstittel og type sak. Videre følger en oppsummering av saksframlegget. Denne oppsummeringen inneholder vanligvis hele eller utdrag fra saksframstillingen slik den er gjengitt i innkallingen, supplert med informasjon som

er formidlet muntlig i møtet. Det fremgår ikke alltid klart fra protokollen hvem som har sagt hva (hvilke styremedlemmer, eller om det er styret eller administrasjonen som har sagt noe).

I noen tilfeller skrives det i protokollene om forhold som styret er enig i at bør gjøres, uten at dette reflekteres i vedtaksformuleringen. Dette gjør det uklart om forhold styret har påpekt er vedtatt eller ikke. I styreinstruksen står det at momenter fra diskusjonen eller særsynspunkter, bare protokolleres når dette er tjenlig for oppfølging av saken eller når styremedlemmer ønsker det. Styret har diskutert formen på protokollene i styremøtet i februar 2020 og det er uklart for revisor hvordan dette er fulgt opp. Uansett er det styreleders ansvar å sørge for at det føres protokoll i samsvar med retningslinjene.

Ifølge styreinstruksen skal protokoll fra møtet foreligge innen en uke etter styremøte. Denne fristen er ved flere anledninger overskredet. Styret behandler godkjenning av protokoll på neste styremøte. Hvis protokollen ikke kommer før med innkallingen til påfølgende styremøte, kan det være krevende å huske hva som ble sagt og bestemt i styremøtet. Når selve vedtaksformuleringen skjer muntlig i styremøtet, kan det være vanskelig å ta stilling til om det var dette man vedtok når man ser det på trykk. Denne formen for vedtaksformulering kan gjøre det vanskelig for styremedlemmer å være tydelige på om de er enige eller ikke enige i vedtaket samt å be om en protokolltilførsel. Den praksisen konsernstyret har rundt protokollføring og godkjenning gir grobunn for uenigheter.

Saksframstillingen i protokoll etterfølges av vedtak. Vedtaket kan være identisk med forslag til vedtak slik det er formulert i innkallingen, eller det kan være en annen eller justert formulering. Under vedtaket er det informasjon om noen styremedlemmer har vært fraværende ved behandling av saken. Protokollen skrives i møtet og forkortes i ettertid og godkjennes av konserndirektør før den sendes ut til styret for godkjenning.

Etter revisors vurdering er det flere eksempler på tvetydige formuleringer i protokollen. Dette gjelder både i saksframstillingen og i vedtak. Uklarheter i protokollen fra strategisamlingen er gjort nærmere rede for i kapittel 5.4.2. Uklare formuleringer av vedtak er også påpekt av styrets medlemmer og protokollført. I et styremøte blir vedtaket gjort i en sak tidligere i møtet presisert i styrets egentid ved avslutning av møtet. Dette tyder på at noen i styret oppfattet vedtaket som uklart og derfor hadde behov for å gjøre en presisering. Etter revisors skjønn kunne tvetydighet i vedtak vært unngått dersom styreleder formulerte skriftlige vedtak og presenterte disse på skjerm i styremøtene. En slik praksis ville gjort det enklere for styremedlemmene å ta stilling til om de var uenige og bruke muligheten for å få en protokolltilførsel.

I protokoll fra behandlingen av sak 49/2019 fremgår det at beslutningen er en flertallsbeslutning, men det opplyses ikke hvor mange og hvem som har stemt mot. Dette er i

strid med aksjelovens § 6-29, som sier at det skal navngis hvem som stemmer for og mot, og styreinstruksen. Fordi omtalen av uenigheten står i saksfremstillingen og det bare refereres til et utdrag av det som senere kommer i vedtaket, fremstår det uklart om den eller de som har stemt mot er uenig i hele eller deler av vedtaket.

Det fremkommer av protokoll at styret har hatt kommentarer og forslag til form på protokollen og at de ønsker at protokolltilførsler skal angis med navn. Det fremkommer også at saksnummereringen i protokollen har vært feil. Protokollen bærer delvis preg av skrivefeil og uklart språk.

Etter revisors vurdering underbygger flere av forholdene foran at flere av styremedlemmene ikke har vært komfortable med måten protokollen er ført på. I lys av at det i protokollen føres opp ting som er formidlet muntlig i møtet, er det etter revisors skjønn ekstra uheldig at protokoller sendes ut sent. Det er revisors oppfatning at deler av den muntlige informasjonen som føres i protokollen egentlig er informasjon som burde vært i et saksframlegg. Det er også unødvendig å gjenta den teksten som står i saksframlegget i protokollen. Revisors samlede vurdering er at protokollen ikke har vært ført og utsendt på en måte som er i samsvar med styreinstruksen.

Etter revisors vurdering er signering av protokoll en bekreftelse på at styremedlemmet har forstått informasjonen som er gitt og stiller seg bak vedtaket som er formulert og fattet i en sak. Hvis styremedlemmer er uenig må de sørge for at dette protokollføres, slik at de kan signere protokollen. Aksjelovens § 6-29 tredje ledd sier at protokollen skal signeres av alle de medlemmene som har deltatt i styrebehandlingen, noe som ikke er gjort av flere styremedlemmer i tre protokoller og som er i strid med bestemmelsen i aksjeloven. Revisor vurderer at manglende signering av protokoll, kan oppfattes som et uttrykk for at det har vært grunnleggende uenigheter i styret. Det er styreleder som har ansvaret for at protokoll føres og at den føres på en slik måte at den blir godkjent. Da må det være tydelig at de som er uenig i vedtak får gitt uttrykk for det og eventuelt avgi en protokolltilførsel.

#### **4.4.4 Konsernstyrets eierrolle**

Revisjonskriterier er at konsernstyret er eierrepresentant i datterselskapene og velger styre og vedtar vedtekter.

Basert på gjennomgangen av styrets protokoller finner revisor at styret i flere tilfeller ikke utøver eierrollen. Til konsernets generalforsamling får styreleder fullmakt til å representere morselskapet i generalforsamlingen til datterselskapene, men denne fullmakten er begrenset til datoen for generalforsamlingen i 2018. Styreleder har heller ikke fullmakt fra styret til å opprette RRIA og Aventus. Det er konserndirektøren som har signert stiftelsesdokumentet.

Det er mulig at den feilaktig tildelte signaturretten i sak 74/18 har gjort at konserndirektøren har handlet i god tro. I fullmaktsmatrisen inngår ikke opprettelse av selskaper, bare oppkjøp og salg av selskaper samt omstrukturering med større økonomiske konsekvenser. Uansett tilhører det eier å vedta vedtekter med formålsparagraf og velge styre. I et tilfelle er vedtektene framlagt for konsernstyret, men konsernstyret har ikke hatt noe innvirkning på valg av styre i de nyopprettede selskapene. Det er gjennom konsernstyrets behandling av vedtektene og spesielt formålsparagrafen, at konsernstyret kan sikre seg at virksomheten i datterselskapet er i tråd med formålet til konsernet.

Våren 2018 har styret diskusjoner omkring valgkomite for datterselskapene. Her villedes styret til å tro at de er i en juridisk gråsoner hvis de både er eierrepresentant i generalforsamlingen og valgkomite. En valgkomite jobber på oppdrag for eierne. Argumentasjonen blir underlig når styreleder oppnevnes til valgkomiteen og samtidig representerer eier i generalforsamlingen. I dette tilfellet blir resten av styret satt på sidelinjen og spesielt påfallende blir det når styreleder ikke sørger for å ha fullmakt fra styret til å opptre på vegne av konsernstyret i datterselskapenes generalforsamling i 2019 og ekstraordinære generalforsamlinger. Styreleder burde ha skjønnet at eiersaker skal legges fram for styret og styret burde ha etterlyst muligheten for å utøve eierrollen.

En annen utfordring er at konserndirektøren er oppnevnt til valgkomite og valgkomiteen skal innstille på godtgjørelse til styrene i datterselskapene. Dette er ikke noe nytt, men finnes også beskrevet tilbake i 2014. Konserndirektøren er styreleder i alle datterselskapene. I tillegg skal han være med å foreslå andre styremedlemmer og innstille på styregodtgjørelse til seg selv. Det kan være uheldig at styreleder får være med å innstille styremedlemmer til sitt eget styre. Den styregodtgjørelsen som besluttes i generalforsamlingene i datterselskapene er i strid med dokumentet Eierstyring og selskapsledelse, som sier at styregodtgjørelse til konsernledelse er innbakt i ordinær lønn. Dette vil gjelde både for konserndirektøren og administrasjonssjefen.

Revisor vurderer at konsernstyret ikke utøver eierrollen overfor konsernets datterselskaper. Konsernstyret involveres ikke i valg til styrene i datterselskapene i 2019, og involveres ikke i saker til generalforsamling i forkant og får ikke protokoll fra generalforsamlingene. Det kan derfor stilles spørsmål med om konsernstyret som eier får tilstrekkelig informasjon fra datterselskapene. I tillegg utøver ikke konsernstyret noen eierrolle i forbindelse med opprettelse av nye selskaper, noe som kan være basert på en ugyldig tildeling av signaturrett.



## 5 STYRETS STRATEGIARBEID

### 5.1 Problemstilling

Forvalter styret i Ren Røros AS strategiarbeidet i tråd med utvalgte krav i aksjeloven, eiersignaler og egne vedtekter?

### 5.2 Revisjonskriterier

Følgende revisjonskriterier er utledet i vedlegg en.

- Eierne gir de ytre rammene for selskapets strategi
- Strategiarbeidet er en prosess med ulike faser som strategisk intensjon, ekstern/intern analyse, strategiske valg og implementering

### 5.3 Strategiarbeidet i Ren Røros AS

I dette kapitlet presenteres data om konsernstyrets strategiarbeid.

#### 5.3.1 Ytre rammer for selskapets strategi

I vedtektene fastsetter eier formålet med selskapet. Paragraf 2 i vedtektene for Ren Røros AS sier følgende om selskapets virksomhet:

Ren Røros as skal utnytte og foredle tilgjengelige energiresurser, overføre, distribuere og omsette energi, samt drive beslektet virksomhet med tilknytning til energiforsyningen. Hovedmarkedet for energiforsyningen skal være innen Røros kommune.

Når det er av interesse for Ren Røros as vil selskapet drive forvaltning av eiendommer og besitte eierandeler i andre selskaper.

Virksomheten skal drives på en miljømessig riktig måte med høy effektivitet og god kvalitet på varer og tjenester.

Bedriften skal gjennom samhandling med kunder og eiere, og ved egne initiativ bidra til lokalsamfunnets utvikling.

Bedriften skal gjennom samhandling med kunder og eiere, og ved egne initiativ bidra til lokalsamfunnets utvikling.

I dokumentet Eierstyring og selskapsledelse i Røros E-verk konsern (vedtatt 30.01.2018) står følgende om selskapets virksomhet:

#### **2. SELSKAPETS VIRKSOMHET**

I henhold til Røros Elektrisitetsverk AS sine vedtekter er selskapets formål som følger:

«Selskapets virksomhet er å eie og investere i kraftvirksomhet, kommunikasjonstjenester og annen virksomhet som står i forbindelse med dette, herunder deltagelse i andre selskaper med lignende virksomhet, samt investering i fast eiendom og andre formuesobjekter.

Selskapet skal ha en sentral rolle i det lokale næringsliv, og skal være preget av nøkternhet og et opplevd ansvar for sitt bidrag til lokalsamfunnet.»

Denne formuleringen av selskapets virksomhet avviker fra formuleringen i vedtektene. Revisor har ikke funnet dokumentasjon for at det er lagt fram vedtektsendring om selskapets formål fra 2017 og fram til i dag. Formuleringen i vedtektene er den samme som finnes i Brønnøysund.

Styresekretær sier at selskapet ved overgang til konsern måtte ha nye retningslinjer og at hun laget et grunnlag for eierstyringsdokument basert på NUES-malen. Ifølge styresekretæren jobbet tidligere konserndirektør og nåværende styreleder videre med dette dokumentet. Styresekretær sier at det i slutføringen av dokumentet var snakk om å endre vedtekter for mor og datter, men at de ikke har hatt kapasitet til å gjøre noe med dette.

Eierstyringsdokumentet har overordnede mål:

Eiernes hensikt med selskapets virksomhet skal være grunnlag for de overordnede mål selskapets ledelse og styrene skal arbeide mot:

- Å utvikle gode produkter, tjenester og infrastruktur for sine kunder.
  - Å gi langsiktig og forutsigbar avkastning på egenkapitalen på linje med hva alternativ plassering med lik risiko vil gi.
  - Å ha motiverte, kompetente og resultatorienterte medarbeidere som aktivt bidrar til selskapets verdiskapning
  - Å arbeide for et lavt fravær og en god sikkerhet for sine ansatte
- 
- Å ha en generelt høy kvalitet i forhold til sine leveranser og en optimal forsyningsikkerhet.
  - Holdingselskapet skal bidra til å styrke datterselskapenes konkurransekraft
  - Konsernet skal satse på og bidra til kompetanseutvikling i regionen
  - Konsernet skal gjennom samhandling med kunder og eiere, og ved egne initiativ bidra til lokalsamfunnets utvikling.

Innen rammen av vedtektene og dette dokumentet skal Røros Elektrisitetsverk AS utarbeide en rullerende strategiplan med tilhørende målsetninger.

Eierstyringsdokumentet vedtas av konsernstyret. Slik det er uttrykt i den siste setningen i utklippet over er eierstyringsdokumentet førende for strategiplanen med tilhørende målsettinger. I eierstyringsdokumentet er konsernets verdigrunnlag *nyskapende, sikker og effektiv*.

Styreleder sier i intervju at selskapets formål og vedtekter har vært en del av strategidiskusjonen. Styreleder sier at siste oppdatering av vedtektene ble gjort i forbindelse med konsernendringen. Vedtektene ble endret 28. mai 2019 som følge av navneendring. Ifølge styreleder ble eierskapsdokumentet også gjennomgått på første styremøte ved konstituering av det styret som sitter nå. Styreleder sier at han tror at noen i styret kanskje har tatt for lett på styringsdokumentene. Det fremgår ikke av innkalling og protokoll fra sak 47/19 om

konstituering av styret, at eierskapsdokumentet ble gjennomgått. På styremøtet 28. august 2019 fremgår det av protokollen fra sak 68/19 om styrets egentid, at styret ønsker at strategisamlingen blir delt inn i en kortsiktig del og en langsiktig del, samt at styret etterspør en del formelle dokumenter som vedtekter, eierskapsdokument og fullmaktsmatrise.

Ifølge styreleder står det i eierskapsdokumentet at holding-selskapet skal bidra til å styrke døtrene. Styreleder sier han har prøvd å legge vekt på styringsdokumentene og styre etter dem. Styreleder sier at han nok kunne tatt opp eierskapsdokumentene oftere for å unngå misforståelser. Styreleder tror mange ville ha sett ting klarere da.

Konserndirektør mener at selskapets formål er veldig godt ivaretatt i strategidiskusjonen. Konserndirektør sier at litt av problemet har vært å se fremover og på markedssituasjonen: Hvordan investeringer som tas i dag påvirker selskapet fremover – både kapital- og risikomessig. Konserndirektør sier at dette skulle vært tydeligere.

Flere styremedlemmer sier i intervju at selskapets formål/vedtekter ikke har vært en del av strategidiskusjonen. Et styremedlem sier at mye av uenigheten har gått på oppfatningen av hva man skal drive med i et lokalt e-verk og hvor mye midler som skal overføres til usikre prosjekt som ikke er lokalt forankret. Et annet styremedlem sier at det på nyåret i 2020, når noen styremedlemmer begynte å bli mer og mer kritisk til den totale situasjonen, ble diskutert om strategien var innenfor formålsparagrafen. Et annet styremedlem sier at vedtak/formål ikke ble diskutert direkte i relasjon til strategien, men at det som ble lagt inn i strategien fremover er dekket av selskapets vedtekter generelt, og særlig av eierstyringsdokumentet som ble vedtatt i januar 2018. Et styremedlem sier at formålet ble diskutert, men at man ikke gikk så mye inn på vedtektene. Et styremedlem sier konsernstrategien blir en akkumulering av strategiene fra datterselskapene. Det mest naturlige ville vært at konsernstrategien kom ovenfra og at datterselskapene utviklet strategi basert på det, sier styremedlemmet.

### **5.3.2 Strategiarbeidet**

Strategiarbeidet er beskrevet i eierskapsdokumentet. Her står det at styret skal fastsette en årlig plan for sitt arbeid med særlig vekt på å sikre at strategi og målsetninger nås og etterleves. Dette for å sikre en kontinuerlig oppfølging og videreutvikling av selskapet. Styret har ansvar for selskapets strategiske planlegging. I praksis gjøres dette ved at strategiarbeidet initieres i samarbeid mellom styret og ledelse, og selskapets daglige ledelse utvikler forslag til strategier som styret beslutter. Strategiene skal vurderes jevnlig.

Styresekretær sier at selskapet tidligere har hatt rullerende strategiplaner. I disse strategiplanene har det vært fastsatt målsetninger for selskapet 4-5 år frem i tid. Styresekretær sier at

selskapet igangsatte et strategiarbeid i 2015 knyttet til den forestående omorganiseringsprosessen, og at styret var godt involvert i denne prosessen. Ifølge styresekretær benyttet selskapet seg av ekstern kompetanse ved utarbeiding av denne strategien. Styresekretær sier at selskapet gjorde et veldig godt arbeid med denne strategien og at grunnlaget for det strategiarbeidet som gjøres nå ble lagt gjennom prosessen som gikk fra 2015 og fremover.

Røros E-verk har en strategisk plan for perioden 2016-2020. Innledningsvis går det fram at behovet for nyskaping og vekst i omsetning og inntjening styrte strategiarbeidet i retning av å være mer forretningsorientert. Et av målene for strategiprosessene er at strategidokumentets tiltaksplan skal bidra til utvikling og modernisering av selskapet slik at arbeidsplasser, inntjening og vekst sikres.

Av planen fremgår det at styret, ansattes representant, tillitsvalgte, ledergruppe og ansattegruppe i perioden januar 2016 til oktober 2016 var gjennom en helhetlig og involverende strategiprosess. Strategiplanen har en handlingsplan for første 12 måneder, handlingsplan for 1-3 år og handlingsplan ut over 3 år. Konserndannelsen er et av temaene i planen og en skisse av konsernstrukturen datert 29.08.2016 er vedlagt. Planen er vedtatt tidligere og i sak 52/17 behandler styret en sak som status i strategiarbeidet. I denne saken går det fram at grunnlaget for satsingene i strategien er at energiproduksjon, nett og strømsalg beholdes og gir en stabil inntekt som grunnlag for satsinger. I saken rapporteres det på konkrete vekstplaner for Infonett (nå Digital) og Installasjon (nå EI-service).

I styremøtet 30.01.2018 behandlet styret orienteringssak 2/18 status for strategiarbeidet i REV. I protokoll fra styremøtet 19.06.2018 (sak 30/18) fremgår det at gjennomgang av selskapets nye strategiplan skal tas i første styremøte til høsten. Ifølge protokollen er ikke strategiplanen på agendaen i dette møtet.

Konserndirektør sier at han startet med å få strategiske tema på styremøter etter at han begynte i stillingen sommeren 2018. Konserndirektøren sier at administrasjonen laget underlag og innspill til hva som måtte gjøres. Konserndirektøren sier at det var gjort en ganske grundig strategiprosess før han begynte, men at denne prosessen ikke var helt forankret i organisasjonen. I etterkant er konserndirektør undrende til om konsekvensen av gjennomføring av strategien reelt sett er forstått av alle styremedlemmer. I protokollen fra saken om konserndirektørens forventninger til styret, sak 36/18, gis det uttrykk for at konserndirektøren mener at mål skal utformes i samarbeid med styret.

Protokoll fra styremøte 2. oktober 2018 viser at styret i dette møtet behandlet følgende saker knyttet til strategi:

- Sak 49/18 Status og strategiske valg Infonett (diskusjons-/beslutningssak)

- Sak 50/18 Status og strategiske valg REV Nett AS (diskusjons-/beslutnings sak)
- Sak 51/18 Status og strategisk valg REV Kraft AS (beslutnings-/diskusjonssak)
- Sak 52/18 Status og strategisk valg REV Installasjon AS (orienteringssak)

I styremøte 19. mars 2019 i sak 22/19 om administrerende direktør sin operative rapport, rapporteres det at konsernets ambisjon er at Ren Røros skal bli den sterkeste merkevaren fra Røros med fokus på bærekraft og klimateknologi.

Etter at ny konserndirektør tiltrådte har det vært jobbet med å videreutvikle strategien for konsernet. Arbeidet fra det interne arbeidet ble presentert til styret i strategisamlingen i september 2019. Konserndirektøren sier at han ikke så noe tegn til at styret ikke hadde oversikt over strategiprosessen eller at styret opplevde at prosessen ikke var godt nok forankret i styret. Ifølge konserndirektøren var det ingen i styret som sa noe om dette og de ble løpende orientert.

I september 2019 ble det avholdt en heldags strategisamling i Trondheim. På samlingen deltok konsernstyret, konsernledelsen, samt lederne for Nett og Digital. Styreleder sier at styret i forkant av samlingen diskutert litt hva de ville ta opp på samlingen.

Styreleder sier at strategimøtet i Trondheim var viktig og at det var da dette med vekststrategi kom opp. Intervjuene med styremedlemmene gir inntrykk av at styret ikke hadde vært involvert i noe strategiarbeid forut for strategisamlingen i september 2019. I protokoll fra sak 44/19 om styrets egentid den 28. mai 2019 fremgår det at styret fremover ønsker mer diskusjon rundt strategi. I protokoll fra sak 67/19 eventuelt, 27. august 2019 heter det at det er initiert en strategisamling for å få styret godt involvert i den strategiske retningen i konsernet og videreutvikling av selskapet. Av protokollen fremgår at det er jobbet en del med strategi i ledergruppen, men den er ikke forankret i styret. I en orientering fra konserndirektøren informeres det om at det i begynnelsen av september er en samling for ansatte i konsernet for å forankre strategien.

#### Strategisamling 19. september 2019

Innkallingen til strategisamlingen er strukturert med inndeling i saker fra sak 69 til 80. Bare sak 80 er beslutnings sak. Innkallingen er to og en halv side og de andre sakene legges fram som diskusjonssaker og orienteringssaker. Innkallingen har ingen vedlegg og det ble informert muntlig. Morselskapet og hvert datterselskap har hver sine saker med strategi, investeringsbehov og risikoer.

I første sak på strategisamlingen (69/2019) diskuterte styret forventinger til strategisamlingen og til styrets oppgaver. I protokoll fra saken er det skrevet et avsnitt om at det i norske selskaper er vanlig at styret er førende i fastlegging av mål og verdier, mens ledelsen skal være sentral

i utformingen av strategien. Videre er det protokollført et punkt om at styret bør involveres mer i langsiktig strategi og mindre i daglig drift.

Avslutningsvis i protokollen fra sak 69/2019 står følgende formulering om strategi, etterfulgt av vedtak i saken:

**Strategi:**

Administrasjonen har en kjempespennende ambisjon for 2025 (omsetning på 0,5 milliard med en resultatgrad på 10 %).

Konsernstyret er enig i at vi går mot dette målet og ønsker at hovedmålet splittes opp i delmål og at man har en realistisk plan på oppnåelse. Delmålene rapporteres på hvert enkelt selskap.

- en oppdatert strategi legges frem for styret i et tidlig møte i 2020.
- mål må være konkretisert
- det må også legges frem en god strategi for finansiell styrke.
- Styret ønsker også en oversikt over hvor egenkapitalandelen i konsernet bør/skal ligge.
- 

I årets årsberetning må man ha et eget avsnitt som forteller hva vi gir tilbake til lokalsamfunnet av innsats og midler.

**Vedtak**

Orienteringen tas til etterretning.

Konserndirektøren synes presentasjonen styreleder holdt var veldig bra og viktig for å avklare forventninger og roller mellom styret og administrasjonen. Konserndirektøren sier at det virket å være laber interesse og lite refleksjon blant styremedlemmene.

I neste sak på strategisamlingen (diskusjonssak 70/2019 *strategi Ren Røros konsern*) la konsernsjefen fram ambisjon, fokusområder, viktige områder og vekstmål for konsernet. Vekstmålet innebar at selskapet skulle øke omsetningen fra dagens nivå (om lag 200 millioner kroner) til 500 millioner kroner og oppnå en resultatgrad på 10 prosent innen 2025. Protokollen fra saken er lang, men den avrundes på denne måten.

Konsernstyret er enig i at vi går mot dette målet og ønsker at hovedmålet splittes opp i delmål og at man har en realistisk plan på oppnåelse. Dette legges frem for styret i starten av 2020.

**Vedtak**

Orienteringen tas til etterretning.

Ifølge konserndirektøren ble strategien gjennomgått på seminaret. Konserndirektøren sier at de lenge hadde jobbet med vekstambisjonen og at denne ble presentert på seminaret. I intervju sier konsernsjefen at vekstambisjonen er en naturlig konsekvens av eierskapsdokumentet (vedtatt 30.01.2018) som sier at selskapet skal være nyskapende enn så lenge det ikke samtidig sier at man skal selge ut deler av virksomheten (nye produkter og tjenester vil naturlig gi vekst). Konserndirektøren sier at vekstmålet som det kaltes da, senere presisert som vekstambisjon, handler om hvor høyt man legger lista – kanskje når man litt høyere hvis lista legges høyt.

Sak 78/2019 har overskriften *Diskusjon strategisk retning Ren Røros*. Saksframlegget sier at basert på presentasjoner og tidligere diskusjoner, sammenfattes styrets innstilling og anbefalinger til veien videre, inklusivt ambisjonsnivå. I protokollen henvises det til sak 70/19 hvor vedtaket er at orienteringen tas til etterretning. Sak 78/19 har ikke eget vedtak. Protokollen fra denne saken er gjengitt i sin helhet under:

**78 2019**

**Diskusjon strategisk retning Ren Røros**

Diskusjon

Basert på presentasjoner og tidligere diskusjoner, sammenfattes styrets innstilling og anbefaling til veien videre for Ren Røros inklusivt ambisjonsnivå.

Viser til sak 70/2019.

Fraværende: Øystein Thorsen (Styremedlem)

**78 2019.1**

**Diskusjon, hva svarer styret når man blir møtt med motforestillinger mot endring?**

Diskusjon

Enkelte vil bestandig være uenig i den strategiske retning som Ren Røros tar. Hva svarer du som styremedlem når noen er uenig i retningen som er lagt?

Fraværende: Øystein Thorsen (Styremedlem)

---

Den siste saken på strategisamlingen, sak 80, ble presentert på følgende måte i innkallingen.

## Oppsummering og evaluering

Oppsummering av samligen og konklusjon på ambisjonsnivå

Forslag til vedtak:

For at Ren Røros skal være relevant som selskap og en attraktiv samarbeidspartner, samt finansiell kapasitet til å gripe muligheter innen klimateknologi og bærekraft, har selskapet et vekstmål om 1/2 milliard NOK i omsetning i 2025 med en resultatmargin på 10 %

Siste sak på strategisamlingen var beslutningssak 80/2019, *oppsummering og evaluering*. Av protokoll i sak 80 2019 fremgår det at det ikke fattet vedtak i saken:

**80 2019**

**Oppsummering og evaluering**

Beslutning

Oppsummering av samligen og konklusjon på ambisjonsnivå

Fraværende: Øystein Thorsen (Styremedlem)

Konserndirektøren sier at det ble strid om vekstmålet/vekstambisjonen på styremøtet i februar 2020. Konserndirektøren sier at det er viktig å definere en ambisjon slik at styrene i

datterselskaper har et konkret målbilde å jobbe mot. Uten det er det liten retning og handlefrihet i datterselskapene og da drar ikke konsernet i samme retning.

Konserndirektøren sier at han opplever noen ganger at styret har vedtatt en ting (eksempelvis vekstkapital og vekstambisjon), men når administrasjonen kommer tilbake til styret på et senere tidspunkt så er det ikke alle som ønsker å forholde seg til hva som er vedtatt likevel (omkamp). Dette opplever konserndirektøren som problematisk. Konserndirektøren sier at vekstmålet var kjent for styret fra før og at dette ikke var noe nytt som ble lagt fram for første gang for styret i februar 2020.

Styresekretæren sier at formålet med strategimøtet var å jobbe videre med det strategiarbeidet som hadde pågått siden 2015. Vekstambisjonen er en fremtidig ambisjon for å legge grunnlaget for arbeidet rundt et felles mål i konsernet. Ifølge styresekretæren var disse målsetningene nye og de ble mye diskutert på samlingen med konsernstyret. Styresekretæren sier at bestillingen fra styret etter strategimøtet var at administrasjonen måtte komme tilbake med realistiske planer for hvordan konsernet skulle oppnå målsetningene. Styresekretær sier at administrasjonen skulle spille ballen videre til datterselskapene sine styrer og at de skulle komme tilbake med egne strategier for hvordan døtrene skulle bidra til at konsernet oppnådde målsetningene innen 2025. Døtrenes planer samles i et felles dokument og gapet mellom disse planene og målet utgjør en ukjent «X». Denne knyttes opp mot en vekststrategi og avsetningen på kr 10 millioner i budsjettet for vekst.

Intervjudata indikerer at styremedlemmene har delte oppfatninger av hvilken informasjon de hadde fått forut, hva som ble diskutert og hva som var utfallet av strategisamlingen. Et styremedlem sier at det var laget saksdokumenter som beskrev strategien og at disse var sendt ut i god tid før samlingen. Ifølge dette styremedlemmet ble strategien presentert og diskutert i styret på samlingen. Et annet styremedlem sier at det var en saksliste, men at det ikke var sendt ut saksframlegg på forhånd og at samlingen var helt åpen. Et annet styremedlem sier at det på samlingen kom mange initiativ fra daglig leder og at styret satte noen strategiske mål som ble behandlet i de kommende styremøtene. Et annet styremedlem sier at styret ikke hadde vært med på noe forarbeid forut for samlingen. Vedkommende oppfatter at omsetningsmålet var en presentasjon av hva daglig leder hadde tenkt og at målet var lagt før styret fikk saken. Ifølge styremedlemmet var det ikke noen diskusjoner eller noen analyser knyttet til målsetningen. Et annet styremedlem oppfattet ikke samlingen som en strategisamling og sier at styret fikk presentert administrasjonens planer uten at det var lagt opp til involvering av styret. På strategisamlingen etterlyste styret en plan for hvordan målsetningene skulle nås og i protokollen står det at en oppdatert strategi legges fram for styret i et tidlig møte



i 2020. Styremedlemmene har delte oppfatninger av om målsetningene lagt fram av konserndirektøren, ble vedtatt på strategisamlingen.

Konserndirektøren sier at administrasjonen var tydelige overfor styret på hva som skulle diskuteres på strategisamlingen. Konserndirektøren sier at han før sommeren 2019 delte en podcast med styret fra det som da het Norge 203040 (nå SKIFT) og at han anbefalte styret å høre på denne før strategimøtet høsten 2019. Konserndirektøren sier at det ble klart at de fleste i styret ikke har hørt på podcasten. Konserndirektøren sier at han opplever å få lite tilbake fra styret når det gjelder strategi. Konserndirektøren sier at styreleder er et unntak – han kan digitalisering og ser markedsmuligheter. Ellers er det få i styret som rekker opp hånda for å markere uenighet, komme med konstruktive innspill eller for å si fra om at de ikke skjønner det som blir lagt fram.

Revisor finner ikke at styret har fått noen helhetlige skriftlige analyser som grunnlag for strategiarbeidet eller utkast til strategiplan. Det finnes noen enkeltstående dokumenter, eksempelvis Ansoff (1957) sin produkt–markedsmatrise som viser vekststrategier som markedspenetrasjon, produktutvikling, markedsutvikling og diversifisering (ny produkter i nye markeder), som et rammeverk for å plassere konsernets virksomhet innenfor.

## 5.4 Vurdering

### 5.4.1 Ytre rammer for selskapets strategi

Revisjonskriteriet som legges til grunn for vurderingen er at eierne gir de ytre rammene for strategien.

Formålsparagrafen i vedtektene for Ren Røros AS gir føringer for strategiarbeidet. Dokumentet Eierstyring og selskapsledelse vedtas av styret og er således ikke direkte et styringsdokument fra eier, men i dokumentet står det at det gir føringer for strategiarbeidet. Det kan påpekes at selskapets formål er ulikt formulert i vedtektene og eierskapsdokumentet. Revisor har ikke funnet protokollert endringer av selskapets formål i perioden fra generalforsamlingen i 2017. Formuleringen i vedtektene er identisk med det som er registrert i Brønnøysundregistrene og er dermed gjeldende. Det er uryddig av selskapet å operere med ulike beskrivelser av selskapets formål, spesielt når dette fastsettes av eierne. Intervjudata spiker med hensyn til hvorvidt styremedlemmer, inklusive styrets leder, opplever at selskapets vedtekter og formål har ligget til grunn for arbeidet med revidering av strategien. Styreleder viser til at både vedtekter og dokumentet *Eierstyring og selskapsledelse* har satt rammer for strategiarbeidet. Revisor finner ikke at det i innkallinger eller protokoller er henvist til vedtektene eller om styret har vurdert om strategien er i henhold til selskapets formål. Selv om det ikke er lovpålagt, bør

selskapet sørge for å forankre selskapets strategi hos sine eiere. Dette kan gjøres i et eiermøte, eller styret kan legge fram saken i generalforsamlingen.

Revisor vurderer at eier har gitt de ytre rammene for strategiarbeidet gjennom formålsparagrafen i vedtektene. Etter revisors vurdering er formålsparagrafen vid og gir dermed rom for tolkning med hensyn til utvikling av selskapets virksomhet og strategi. Basert på gjennomgang av formålsparagrafene i døtre (se kapittel 2.4) finner ikke revisor grunnlag for å si at utviklingen av selskapets virksomhet og strategi står i motsetningsforhold til vedtekter og formålsparagraf i morselskapet. Revisor vil påpeke at rom for tolking av formålsparagrafen taler for at styret bør ha en aktiv rolle i alle faser av selskapets strategiarbeid. I tilfeller hvor styremedlemmer har ulik oppfatning av hvorvidt utviklingen av selskapets virksomhet og strategi er i samsvar med formålsparagraf i vedtektene, vil det være naturlig å be eierne om å gi mer konkrete føringer. Dokumentasjonen revisor har gjennomgått viser at det er uklart hvorvidt formålsparagrafen i praksis har vært førende for strategiarbeidet. Styret har ansvar for å påse at strategien er i samsvar med de ytre rammene som eierne gir, men liten forankring i styret har begrenset styrets muligheter til å følge opp.

Selskapet har en strategiplan for perioden 2016-2020. Denne er gjeldende inntil en ny plan vedtas. Revisor er usikker på om denne er forankret hos eierne.

#### **5.4.2 Strategiarbeidet**

Revisjonskriteriet som er utgangspunkt for vurderingen er at strategiarbeidet er en prosess med ulike faser som strategisk intensjon, ekstern/intern analyse, strategiske valg og implementering.

Etter tiltredelse i 2018 har administrerende direktør løftet fram en del strategiske saker i styret. Når det gjelder revidering av selskapets strategiplan viser protokoll at administrasjonen har jobbet med dette, men at styret ikke ble involvert før på strategisamlingen i september 2019. På ansattesamlingen før styrets strategisamling ble det arbeidet med å forankre strategien i ansattegruppen. Slik revisor oppfatter det, ble ikke styret verken før eller i samlingen forelagt verken rammer eller en plan for strategiarbeidet og hvordan styret skulle involveres. Revisor kan ikke se at styrets ønske om at strategisamlingen skulle deles opp i en langsiktig og kortsiktig del etterkommes. Det er styret selv som etterlyser en plan for hvordan målet skal nås.

Når det gjelder diskusjonen om målet eller en vekstambisjon, så brukes begge begrepene på strategisamlingen. Dette er en uklar begrepsbruk som kan stamme fra at den overordnede planen for strategiarbeidet mangler. Det er tydelig at den konkrete vekstambisjonen som legges fram er administrasjonen sin og ikke forankret i styret. Vedtakene som er protokollert

fra strategisamlingen er ikke tydelig og det er forståelig at det i ettertid kan være uklarheter om hvilke beslutninger som ble tatt på strategisamlingen. Dette understrekes av at den ene beslutningssaken i møtet ikke har noe protokollført vedtak.

Revisor finner at det ligger en ambisjon om vekst i strategiplanen for 2016-2020. Vekstambisjoner er således ikke noe nytt. Revisor har ikke sett at det gjøres koblinger tilbake til den eksisterende strategiplanen. Revisor stiller seg også undrende til gangen i strategiarbeidet, hvor det ser ut til at konsernstyret er de siste som involveres. Det får den konsekvensen at konsernstyret ikke er med og legger premissene for strategiarbeidet, men at strategiarbeidet bygges nedenfra og opp i konsernet.

Styret ble ikke forelagt alternativer til dette vekstmålet (strategiske veivalg) eller analyser og planer som underbygget realismen i målsetningene og hvordan disse skulle nås. Det kan stilles spørsmål med om målbildet i strategien også burde reflektert målsetninger til egenkapital, som det finnes føringer på i eierskapsdokumentet. Det foreligger ikke et strategidokument som beskriver strategien eller en plan som angir videre prosess og hvordan og når strategien skal ferdigstilles og implementeres. Slik revisor ser det er strategiplan 2016 til 2020 fortsatt gjeldende inntil styret vedtar ny strategiplan. Revisor antar at konserndirektøren og kanskje konsernledelsen som har jobbet med strategien har en plan for arbeidet med strategien, men denne er ikke kommunisert til styret. Revisor er usikker på hvor formalisert og omfattende strategiprosessen er, blant annet fordi styret ikke har fått noen systematiske analyser som ligger til grunn for strategiarbeidet. Ren Røros AS er et så stort selskap at det kan forventes formaliserte og strukturerte strategiprosesser.

Revisors tolking er at vekstambisjonen ble satt som en visjon og at de enkelte datterselskapene skal legge sine planer for hvordan de kan bidra til å nå vekstambisjonen. Det gapet som oppstår mellom datterselskapenes planer og vekstambisjonen er en ukjent X, som konsernstyret får ansvar for og som skal dekkes opp gjennom ny virksomhet. Med denne tolkingen har ikke strategien annet innhold enn en visjon om 500 millioner i omsetning og 10 prosent resultatmargin. Det mangler en detaljert plan for å underbygge denne vekstambisjonen med tiltak.

Revisor finner grunnlag i data for at bakgrunnen for og behovet for omstilling i selskapet er formidlet til styret. Den gjeldende strategien peker ut en overordnet retning for selskapet. Etter revisors vurdering har strategiprosessen som konsernledelsen har arbeidet med, ikke vært forankret i styret og styret har heller ikke fått noen forståelse av hvordan strategiarbeidet skal forløpe og hva styrets rolle er i prosessen. Etter revisors skjønn strider manglende involvering av styret mot formuleringer i eierskapsdokumentet som sier at styret har ansvaret for

selskapets strategiske planlegging og at strategiarbeidet initieres i samarbeid mellom styret og ledelse.

Revisor vurderer at styret ikke er tilstrekkelig involvert i strategiarbeidet til å forstå hvordan strategiprosessen forløper og hvilken rolle styret har i den.

## 6 STYRETS ØKONOMIFORVALTNING

Dette kapitlet handler om økonomiforvaltningen i konsernet Ren Røros AS.

### 6.1 Problemstilling

Forvalter styret i Ren Røros AS selskapet i tråd med utvalgte krav til styrets økonomiforvaltning i aksjeloven, eiersignaler og egne vedtekter?

### 6.2 Revisjonskriterier

Følgende revisjonskriterier er utledet i vedlegg 1, for styrets økonomiforvaltning.

- Daglig leder skal minst hver fjerde måned underrette styret om selskapets økonomiske stilling. Styret avgjør til enhver tid form og innhold i disse rapporter.
- Styret i datterselskapet plikter å gi styret i morselskapet opplysninger som er nødvendig for å vurdere konsernets stilling og resultat av konsernets virksomhet
- Styret skal sikre at selskapets ledelse kjenner og forstår konsernets risikoområder og at risikoen styres gjennom hensiktsmessig internkontroll
- Egenkapitalen skal ikke være under 40 prosent over tid og konsernet skal ha en tilfredsstillende finansiell beredskap

### 6.3 Økonomiforvaltning

I dette kapitlet presenteres data om økonomirapportering, risikovurderinger og egenkapital.

#### 6.3.1 Økonomirapportering

En gjennomgang av styreprotokoller fra 2018 og 2019 viser at styret har behandlet økonomirapporter som orienteringssaker. I 2018 er det behandlet økonomirapport per utgangen av februar, mars, delvis gjennomgått per juli 2018 med prognose for året, rapportering ved utgangen av august med prognose for året, resultat per november og i sak 87/18 presenteres oversikt over balansen.

I 2019 får styret presentert preliminært resultat for januar og februar samt resultat for mars. I behandlingen av resultatrapport for mars uttrykker styret en bekymring for resultatet i ett av datterselskapene. Videre står det i protokollen at det er satt i gang en del tiltak og at det vil ta litt tid før man ser resultatet av disse. Tiltakene ble gjennomgått i møtet.

I protokollen står det også at administrasjonen tar tak i en forbedret økonomisk rapportering til styret så snart nyansatt controller er på plass. Styret tar orienteringen til etterretning. Ny controller ble ansatt i 2019, men sluttet etter prøvetiden.

Revisor finner at styret også uttrykker bekymring i sak 49/19 knyttet til et av de nye prosjektene. I protokollen står følgende, men det er ikke tatt inn i vedtaket.

Styret uttrykker bekymring rundt dette prosjektet med bakgrunn i at vi sitter med noen virksomheter innad i Ren Røros som genererer et negativt resultat i dag. Har vi risikokapital til å takle disse investeringene? Et annet område som styret er bekymret for er om vi har nok ressurser i selskapet, CEO's arbeidsmengde og at det i dag kun er han som er involvert.

Når styret behandler resultat per april 2019 går det ikke tydelig fram av saksframlegget at ikke alle datterselskapene inngår i rapporten. I høringssvaret fra selskapet opplyses det at Ren Røros Intelligent Automation ikke inngår, fordi selskapet ble stiftet 4.2.2019 og at kostnadene foreløpig var ført på morselskapet. Ifølge selskapet ble det informert muntlig om dette i møtet. Revisor finner også at et av de andre selskapene ikke inngår i oversikten over tallregnskapet. Videre pekes det også på at egenkapitalen i ett av selskapene er tapt og at eierne må skyte inn flere midler.

Styret får regnskapsrapport per mai 2019. I en annen sak i samme møtet uttrykker styret bekymring over økonomien i det samme datterselskapet som etter økonomirapporten for mars. Det fattes ikke vedtak i saken.

Styret får regnskapsrapport per utgangen av juli 2019 og september 2019. I behandlingen av regnskapsrapporten ved utgangen av september 2019 står det i protokollen at styret fortsatt savner balanse og oversikt over likviditetssituasjonen for konsernet. Neste økonomi-rapportering er per utgangen av oktober 2019 og her rapporteres det på regnskap og balanse, og det samme skjer ved rapporteringen per utgangen av november. I rapporten ved utgangen av oktober står det i protokollen at to av datterselskapene har negativ egenkapital. Her står det i protokollen at i tillegg til lån til datterselskapene fra mor må det også defineres en konkret plan for endring av negativ egenkapital. I sak 94/19 i samme møte vedtar styret nye lånerammer for fire av datterselskapene, herunder de som har negativ egenkapital.

Revisor har sett nærmere på hva som legges fram i saksframleggene ved økonomi-rapporteringen ved slutten av året. Figur 2 viser hvilke poster det rapporteres på i 2018. Her presenteres tallene ved utgangen av november sammenlignet med tallene for utgangen av november i 2017 for hvert selskap og for konsernet. Avvikene mellom de to årene er gjengitt for samlet konsernregnskap. Det er ikke sammenligninger med budsjett.

<b>Salgsinntekter</b>			
<b>Vare- og produksjonskostnader</b>			
<b>Dekningsbidrag</b>			
Personalkostnader			
Lokaler			
Verktøy, utstyr, rekvisita, vedlikehold			
Fremmede tjenester			
leie av utstyr			
Kontorkostnader, trykksaker, rekvisita			
Bilkostnader			
Reise, diett			
Salg og markedsføring			
Kontigenter, forsikring, garantier			
Annen kostnad			
<b>Sum Påvirkbare kostnader</b>			
Av- og nedskrivning			
Felleskostnader			
<b>Driftsresultat</b>			
<b>Finans inntekter og kostnader</b>			
<b>Resultat før skatt</b>			

Figur 2. Økonomirapportering november 2018

Økonomirapporteringen ved utgangen av november 2019 har nesten de samme postene i resultatoppstillingen som året før, jfr. figur 3. I figur 3 er også oppsettet for økonomirapporteringen for oktober tatt inn, som er en forenklet versjon og som brukes i noen rapportering. Denne rapporteringen omfatter færre poster. I rapporteringen for november er tallene sammenlignet med året før og ikke budsjett, for alle selskapene og samlet for konsernet. Det er ikke angitt avvik, men det er en prognose for året samlet for konsernet. Det rapporteres på balansen til datterselskapene og samlet.

<b>Salgsinntekter</b>		
<b>Vare- og produksjonskostnader</b>		
<b>Dekningsbidrag</b>		
Personalkostnader		
Lokaler		
Verktøy, utstyr, rekvisita, vedlikehold		
Fremmede tjenester		
Kontorkostnader, trykksaker, rekvisita		
Bilkostnader		
Reise, diett		
Salg og markedsføring		
Kontingenter, forsikring, garantier		
Annen kostnad		
Andre driftskostnader		
<b>Sum kostnader</b>		
Av- og nedskrivning		
<b>Driftsresultat</b>		
<b>Finans inntekter og kostnader</b>		
<b>Resultat før skatt</b>		

<b>Salgsinntekter</b>		
<b>Dekningsbidrag</b>		
<b>Sum Andre driftskostnader</b>		
Av- og nedskrivning		
<b>Driftsresultat</b>		
<b>Finans inntekter og kostnader</b>		
<b>Resultat før skatt</b>		

Figur 3. Økonomirapportering per november 2019 og per oktober 2019

I saksframlegget til økonomirapporteringen per utgangen av november 2019, sak 93/19 i styremøtet 18.12.2019, presenteres det at to av selskapene har negativ egenkapital (I økonomirapporteringen per april over, opplyses det at et av selskapene har negativ egenkapital). Konsernstyret gir i sak 108/19 konserndirektøren fullmakt til kapitalutvidelse i et av selskapene og det står i presentasjonen: *Øke aksjekapital – egen sak i styremøtet. I tillegg dekkes underskudd med lån fra morselskapet.* Følgende står i plansjene til det andre selskapet: *Aksjeloven sier at selskapets styre har ansvaret for at det er tilstrekkelig kapital i bedriften. Dette dekker vi med å tilføre selskapet et lån fra morselskapet.*

Det tredje selskapet, som konsernstyret uttrykte bekymring for våren 2019 har et underskudd som dekkes opp av morselskapet. I sak 53/18 fra 2.10.2018 er det redegjort for at selskapet har et resultat på kr -2,8 millioner ved utgangen av august 2018 og at man må forvente et enda dårligere resultat før iverksatte tiltak vises på bunnlinja. To av styremedlemmene forteller at det ble formulert et vedtak på at dette datterselskapet måtte få orden på økonomien og få et positivt resultat, men de tror ikke det ble fulgt opp tilstrekkelig. En av dem forteller i intervjuet at denne virksomheten har gått med underskudd i fem år. Revisor har sett i saksframlegg til styremøtet 12.02.2020 at dette selskapet har gått med underskudd siden 2015.



Selskapets revisor PwC har i sin interimrevisjon i 2019 skrevet at ledelsens rapporter utarbeides til det enkelte styremøte, og det er god nøyaktighet på de rapportene som utarbeides. Likevel er det i begrenset grad etablert kontroller som sikrer at rapportene er i overensstemmelse med underliggende dokumentasjon, ut over den vurderingen som økonomiansvarlig gjør basert på sin kunnskap om virksomheten.

I økonomirapportene presenteres den økonomiske situasjonen i morselskapet på lik linje med datterselskapene. I de utvalgte rapportene som revisor har sett nærmere på er det ikke omtalt forhold i holdingselskapet, verken i saksframleggene eller i protokoller. Når økonomirapportene per november i 2018 og 2019 sammenlignes, vises det til andre tall for morselskapet for november 2018 når den sammenlignes med 2019, enn hva rapporten for november 2018 viste.

Det er økonomiansvarlig som lager økonomirapporten til styret og presenterer den. Økonomiansvarlig forteller i intervjuet at månedsoppgjøret skal være klart innen den 7. i hver måned. Det er noe etterslep på grunn av tregheter og at økonomiansvarlig må purre. Avstemninger og konsernrapportering skal være klart innen den 15. i hver måned. Økonomiansvarlig forteller at selskapet har hatt for lite folk og derfor ikke alltid klart å følge opp dette. Styret har vært informert om at de har vært for lite folk. Økonomiansvarlig forteller at hun alltid har prioritert å få fram regnskapsrapport til styret. Videre sier hun at det har vært viktigere for henne at rapporten stemmer, enn at hun leverer rapport to dager tidligere til styret.

Styreleder forteller at formen på økonomirapportering til styret er endret flere ganger basert på diskusjoner i styret. Dette bekreftes av andre styremedlemmer og forvaltningsrevisor ser at økonomirapporteringene varierer. Styreleder føler at de har funnet en ganske bra mal på hvordan tallene blir presentert for styret. Styreleder sier at styret har ønsket å få tallene raskere enn det som har vært praksis. Styreleder svarer både ja og nei på spørsmål om formen på økonomirapportene er forståelige for styremedlemmene. Styreleder sier at alt blir forklart og at det er lov å stille spørsmål. Styreleder mener at det er mer komplisert å lese tallene i dag enn det var før konsernmodellen. Styreleder forteller at styret har etterspurt rapportering om likviditet og balanse, og at dette har blitt viktigere etter at selskapet har pådratt seg store kostnader i forbindelse med Tolga-utbyggingen (utbygging av nett). Videre sier styreleder at for styret har det vært viktig å være sikker på at selskapet ikke går tom for penger. Et styremedlem sier at det er naturlig at økonomirapporteringen endres når det har blitt et konsern.

Styreleder sier at han er opptatt av å styre etter prognoser, og at det er andre i bransjen som har sluttet å lage budsjett og kun styrer etter prognoser. Styreleder sier at man må ha et budsjett for investeringer. Økonomiansvarlig sier at selskapet skal ha mer fokus på prognoser

fremover. Økonomiansvarlig sier at endringer i strømprisen medfører at budsjettene er feil i samme øyeblikk som de vedtas.

Konserndirektøren sier at økonomisk informasjon fra datterselskapene er en del av økonomirapporten. Konserndirektøren sier at det er misforståelser i styret i forhold til konsernstruktur og rollen til konsernstyret opp mot styrene i datterselskapene. Konserndirektøren forteller at styreleder har prøvd å ta opp dette i styret. Det ble blant annet tatt opp på strategisamlingen. Revisor finner at sak 69/19 *forventninger til strategisamlingen og til styrets oppgave*, er lagt fram som en diskusjonssak uten nærmere saksframlegg. I protokollen er det en side med referat fra saken og styret vedtar å ta orienteringen til etterretning. Under vises et utklipp fra protokollen som omhandler forholdet mellom konsernet og datterselskap.

Hvor mye kan konsernstyret slippe administrasjonen løs, og hvor mye kan Arnt slippe datterselskapene løs. Dette er *tildels* fastsatt i selskapets fullmaktsmatrise.

Hva om det oppstår ulike ønsker mellom konsernets mål og et av selskapenes selvstendige mål/prosjekter? I konsernstyrets fullmakt ligger det en mulighet til å stoppe opp og reversere saker som er vedtatt i datterselskapene. Datterselskapene skal gjøre det som er best for dem men også det som er best for konsernet.

Noen av selskapene gjør det resultatmessig dårlig i forhold til budsjett og noen gjør det bra. Og totalt gjør vi det bra. Når skal konsernstyret gripe inn i forhold til de forskjellige selskaper? Styret er ansvarlig for konsernresultatet totalt. Det er datterselskapenes styre som skal ta disse avgjørelsene. Konsernstyret kan gi føringer til administrasjonen på hva de skal gjøre.

Vi må være enige om ambisjonsnivået for å kunne legge gode strategier i datterselskapene. Tilsjutt får konsernstyret en oversikt og på dette grunnlaget kan det tas en totalvurdering på prioriteringene. Det må også gjøres en avveining om en sak skal styrebehandles til tross for at den beløpsmessig ligger innenfor fullmaktsmatrisen. Er det snakk om en joint venture er dette en risiko og skal legges frem for styret.

I intervju med styremedlemmene kommer det fram at den skriftlige informasjonen som legges fram er for begrenset og at det informeres mye muntlig i tillegg. Flere styremedlemmer sier det har tatt lang tid før prognoser og balanse har blitt tatt inn i økonomirapportene. I styremøtet 18.12.2019, sak 93/19 *regnskap og balanse per oktober 2019*, er den første gangen revisor finner at balansen er rapportert til styret, utenom årsregnskapet. I protokollen fra møtet 2.10.2018 er balanse for datterselskapene etterspurt.

Et av styremedlemmene forteller at økonomiavdelingen må bidra med analyser av hva som er årsaken til at selskaper taper penger. Dette er etterspurt i styremøte, men det førte til konfrontasjon med administrasjonens representanter. Styremedlemmet sier at det brukes mye penger i datterselskapene og at mye av disse pengene kommer som lån fra konsernet. Et annet styremedlem sier at styret ikke vet hva som overføres til datterselskaper og det har styret etterlyst. Når aktiviteten splittes i flere selskap blir det ikke lett å sammenligne over tid, men det er mulig å se på utvikling av egenkapitalen. Et styremedlem ønsker at økonomirapportene skulle vært mer detaljert og at styret har ønsket mer innsyn i hvor mye som brukes på sponing,

markedsføring i datterselskap, administrative biler og lederlønninger. Styremedlemmet peker også på at det har blitt ansatt personer uten at styret har vært involvert, noe som det har vært tradisjon for i selskapet.

Et styremedlem mener at styret ikke får tilstrekkelig økonomirapportering og at konserndirektør sier at det ikke er krav om å rapportere på andre forhold enn det de får. I høringsvaret fra selskapet står det at konserndirektøren ikke har sagt dette. Styremedlemmet opplever at styret fort blir avfeid når det spørres om detaljer og at styret ikke skal brukes tiden sin på det. Da må vedkommende ha misforstått rollen i konsernstyret hvis konsernstyret ikke kan få informasjon fra datterselskapene, er styremedlemmets kommentar. Konsernstyret har ansvar for gjelda, men får svært lite informasjon. Styremedlemmet forteller at styret hele tiden har blitt beroliget med hensyn til økonomien, god kontantstrøm og fulle ordrebøker. Styremedlemmet og andre har ikke signert protokoller fordi de ikke har fått grunnlagene. Dashbord-rapporteringen er et greit overordnet styringsverktøy, men konsernstyret må vite litt mer hva som ligger under. Konsernstyret får presentert flere ansatte, men ikke økonomien i selskapene og det henger ikke sammen. Et styremedlem sier at det er lite informasjon i forhold til at det er store tall i regnskapene.

Et styremedlem forteller at styret får tilstrekkelig informasjon ut fra de forutsetningene styret har for å vurdere det. Styremedlemmet forteller at vedkommende ikke har økonomisk bakgrunn. Et annet styremedlem forteller at vedkommende ikke har bakgrunn fra økonomi/regnskap, men at vedkommende har en generell forståelse som er tilstrekkelig som styremedlem. Begge er inne på at administrasjonen/økonomiavdelingen vet hva de gjør i forhold til økonomirapportering og regnskap, og et av styremedlemmene støtter seg på at revisor (PwC) ikke har kommentarer til arbeidet administrasjonen har gjort i forhold til regnskapsføringen. Et styremedlem uttrykker at styret er avhengig av å stole på administrasjonen.

Det er ulik oppfatning blant styremedlemmene om styret har brukt mye tid på å diskutere økonomirapporter. I behandlingen av rapportene er det alltid direkte spørsmål til dem. Et styremedlem sier at tidsbruken avhenger litt av hva økonomirapporten viser. Et styremedlem sier at vedkommende prøver å forstå, og andre styremedlemmer har gode spørsmål som belyser saken. Et styremedlem føler at det brukes for lang tid på økonomirapporteringen. Det er mye diskusjoner, og økonomi på hvert enkelt datterselskap tas opp. Noen datterselskap sliter økonomisk, styret stiller spørsmål og det protokollføres. Et styremedlem sier at det generelt er litt ulikt kunnskapsnivå i styret og at dette påvirker diskusjonen. Videre at de som sitter i styret ikke har nok kunnskap om bransjen og det som rører seg der, og vedkommende opplever at dette påvirker mye av diskusjonen i styret.

Et styremedlem forteller at styret har diskutert kostnadsreduksjoner på generelt nivå og overlatt til administrasjonen å gjøre konkrete tiltak. Et styremedlem sier at det muligens ble uttrykt bekymring i siste styremøte knyttet til strømpris. Et annet styremedlem sier at det ikke er formulert vedtak om tiltak basert på rapporter om økonomien i selskapet. Et tredje styremedlem kan ikke huske at styret har formulert vedtak knyttet til informasjon som har kommet frem i økonomirapporter eller som følge av at styret har vært bekymret for den økonomiske situasjonen. Vedkommende husker at det har vært snakket om kostnadsnivået og at mange har blitt ansatt, men det har ikke vært diskutert at det må gjøres kutt.

Et styremedlem opplevde at styremedlemmer sluttet å si noe fordi noen ble avfeid. Da ble det vanskelig å vite hva de tause mente. Det virket som om hver gang man spurte om noe, så pirket man bort i en byll. Det er riktig at man skal ha god balanse mellom kontroll og strategi, men her mener vedkommende at styret hadde for liten kontroll.

#### Saldobalanse og annen informasjon

Et av styremedlemmene forteller at styret på nyåret 2020 etterspurte økonomisk informasjon som styret ikke hadde bedt om tidligere. Styremedlemmet sier at de fire som senere gikk ut av styret, for alvor samlet seg og etterspurte mer informasjon til styremøtet som skulle være den 12. februar 2020. Et styremedlem forteller at vedkommende ønsket en oversikt over kontantstrømmen i selskapet for å finne ut hvordan veksten finansieres. For å unngå at administrasjonen argumenterte med manglende kapasitet ba styremedlemmet om utskrift av saldobalansene. Styremedlemmet sier at de ikke fikk tilfredsstillende svar på det de hadde bedt om. Et annet styremedlem forteller at styret fram til da hadde fått svar på det de etterspurte.

Et av styremedlemmene sier at styret har satt krav til administrasjonen. Det ble laget et Excel-ark med et oppsett for det som styret ønsket informasjon om. Det handlet om antall ansatte, kostnadsutvikling og hva er pengene brukt på. Styret fikk beskjed om at det var bortkastet tid å lage det og at administrasjonen ikke hadde tid til å svare fordi regnskap og merverdiavgift måtte gjøres ferdig.

Konserndirektør sier at saldobalansen er 2-3 cm tykk hvis den skrives ut og at den på dette tidspunktet var feil med mange millioner. Dette skyldes at sluttberegninger fra NVE ikke forelå. Administrasjonen var tydelig på at de ikke ville gi fra seg noe som ga et uriktig bilde av realitetene. Ved å gi styret informasjon med kjente feil, ville det ha blitt en stor jobb for administrasjonen å følge opp med å svare på spørsmål fra styret.

Konserndirektøren sier at det var diskusjoner både i selskapet og i styret om hvorfor styret ville se saldobalansen. Konserndirektøren fikk aldri noe godt svar på hvorfor. Konserndirektøren

oppfattet dette som mistillit, og at det var best å be inn revisor for å forklare. Selskapets revisor fra PwC deltok i styremøtet 12. februar 2020. Ifølge revisor fra PwC var bestillingen han fikk til møtet var å

- 1) svare på spørsmål knyttet til regnskapstall for konsernet, og da særlig de bransjemessige forhold som gjør at tallene ikke er klare så tidlig
- 2) gi en vurdering av hva andre selskaper i energibransjen gjør når det gjelder transformasjon og endring av virksomheten sin, samt gi en generell orientering om hvordan PwC ser på energibransjen

### Konsesjonskraft

Et av styremedlemmene forteller at selskapet disponerer kommunens konsesjonskraft. Vedkommende forteller at dette ikke har vært oppe i styret. Avtalen om disponering av konsesjonskraften har rot i en avtale mellom kommunen og selskapet langt tilbake i tid, jfr. kapittel 2.1. Som en del av oppgjøret i forbindelse med denne avtalen skulle Røros E-verk få disponere konsesjonskrafta uten tidsbegrensning. Styremedlemmet sier at en vesentlig del av overskuddet i selskapet stammer fra salg av konsesjonskraft og at det har vært grunnlaget for at kraftomsetningen har gått med overskudd.

Om konsesjonskraft sier økonomiansvarlig at det har vært en diskusjonssak mellom kommunen og Ren Røros i mange år og at det ligger en gammel avtale i bunn. Økonomiansvarlig er ikke sikker på hvor avtalen er, og sier at konsesjonskraft er det området økonomiansvarlig ikke har god nok kompetanse på. Økonomiansvarlig henviser til at kompetansen ligger hos leder i Ren Røros Strøm AS.

Konserndirektøren sier at ønsket om utbytte kan ha sammenheng med at selskapet disponerer kommunens konsesjonskraft. Kommunen fikk eierskap i Røros E-verk mot at e-verket fikk forvalte krafta. Konserndirektøren tror noen nok har glemt dette. Gamle Røros Elektrisitetsverk var altså ikke en investering fra kommunen, men som en konsekvens av krav om offentlig eierskap i energiselskap, sier konserndirektøren.

### Selskapets økonomiske stilling

Revisor har gjort noen beregninger av måltall basert på årsregnskapet til konsernet. For 2016, 2017 og 2018 er tallene hentet fra [www.proff.no](http://www.proff.no) og for 2019 er tallene hentet fra selskapets årsmelding. Revisor gjør oppmerksom på at forutsetningene for sammenligningen mellom årene kan være ulik, men samtidig er dette det som presenteres offentlig.

Nøkkeltallsberegningene i tabellen er basert på nøkkeltallsberegningene som ligger i [www.proff.no](http://www.proff.no).

Tabell 10. Nøkkeltallsberegninger konsern 2016-2019

	2019	2018	2017	2016
Totalrentabilitet	4,3	-2,8	4,5	4,7
Resultat av driften	9,4	-5,5	7,5	7,6
Likviditetsgrad 1	1,36	1,24	1,04	1,39
Egenkapitalandel	33,7	35,4	38,9	40,5
Gjeldsgrad	2,0	1,8	1,6	1,5

Kilde: [www.proff.no](http://www.proff.no) og årsmelding 2019

Styreleder opplever den økonomiske situasjonen i selskapet som presset, men under kontroll. I eierskapsdokumentet står det at egenkapitalandelen over tid ikke skal gå under 40 prosent, noe den er nå, og nettopp derfor er det viktig å ha en strategi for vekst som kan sikre selskapet flere kunder og nye inntekter.

Et styremedlem sier at selskapet blir så lånetyngt at det kan være vanskelig å skape sunn drift. Kraftproduksjon er krevende med lav strømpris. Tidligere har flere områder gått bra, nå er det blandede tilbakemeldinger. Et annet styremedlem sier at mye av det som ble planlagt og satt i gang ble vurdert og besluttet med en helt annen strømpris enn nå. Et tredje styremedlem tror at den økonomiske stillingen i selskapet er ganske kritisk fordi store deler av strøminntektene er borte. Et fjerde styremedlem sier at den økonomiske stillingen i selskapet krever at det jobbes veldig målrettet med å forbedre situasjonen. Et femte styremedlem sier at den økonomiske stillingen på konsernnivå er trygg og grei så lenge det ikke skjer noe med noen anlegg, men at enkelte datterselskap har utfordringer. Det sjette styremedlemmet sier at vedkommende er usikker på selskapets økonomiske stilling på grunn av manglende økonomisk rapportering til styret over tid. Det sjuende styremedlemmet sier det er for høy gjeld i forhold til omsetning og er lite komfortabel med situasjonen.

Et av styremedlemmene som trakk seg sier at det er uforsvarlig å sitte med styreansvar når administrasjonen ikke rapporterer og dokumenterer slik at styret faktisk kan vurdere selskapets økonomiske stilling.

Selskapets revisor forteller at den økonomiske stillingen i selskapet er utfordrende i den forstand at selskapet har en del kraftproduksjon og at strømprisen er ekstremt lav. Selskapet gjør store investeringer i nettlinje i Tolgautbyggingen, som ikke gir avkastning tilsvarende det

man kan forvente på den type investeringer. Selskapet står også ovenfor potensielt betydelig vedlikehold på kraftstasjonen i Kuråsfossen. Behovet for vedlikehold er ikke umiddelbart, men kan oppstå i fremtiden.

### 6.3.2 Risikovurderinger

I sak 3/19 behandler styret sak om risikopolicy om Røros E-verk. Selve risikopolicyen er fra 2013 og legges fram som en orienteringssak. Av protokollen framgår det at styret gjør to endringer i dokumentet. Av dokumentet framgår dette at det er en krafthandelpolicy og at den skal revideres årlig av styret.

Ren Røros AS sin revisor PwC, gjennomførte i 2019 en interimsrevisjon. Her vurderes virksomheten i konsernet til at kontrollstrukturen bør ligge på nivå tre. Kontrollstrukturen omfatter implementert og dokumentert interkontroll, økt grad av standardisering og at det finnes kontrollspor. Konsernets virksomhet måles mot nivå tre og resultater viser at risikostyring ligger på nivå ett og roller og ansvarsfordeling ligg på nivå 1,5. Andre forhold knyttet til virksomhetsstyringen ligger på nivå to eller høyere.

PwC finner at overvåking av internkontrollen i liten grad er formalisert eller systematisert. Andre svakheter som påpekes er at det i liten grad foreligger rutinebeskrivelser og underliggende policy knyttet til hvordan periodeavslutning skal gjennomføres. I PwC sin oversikt er mange forhold omkring virksomhetsstyring og forretningsprosesser vurdert, og tabell 11 viser de områdene hvor konsernet scorer på laveste nivå.

Tabell 11. Rutiner og kontroller som ikke er på plass

Område	Nivå 1: Ingen rutine eller kontroll er på plass
Virksomhetsstyring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roller og ansvar</li> <li>• Jobb beskrivelser</li> <li>• Risikovurdering</li> </ul>
Forretningsprosesser inntekt og kundefordringer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Review av kundeprosesser</li> <li>• Rutine for oppfølging av ufakturerte timer og WIP</li> <li>• Godkjenning av kreditnotaer</li> </ul>
Forretningsprosesser Innkjøp	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rutine for identifisering av nye leverandører</li> <li>• Kontrollrutiner for nye leverandørers godkjenninger</li> <li>• Kontroll med at kun autoriserte personer har mulighet til å gjøre leverandør justeringer</li> <li>• Rutine for godkjenning av nye leverandørdata</li> </ul>
Forretningsprosesser lønn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rutiner for tilgang til bankkontoer,</li> <li>• dobbel godkjenning</li> <li>• godkjenning av selve utbetalingen</li> <li>• Endringslogg på lønn</li> </ul>
Forretningsprosesser periodeavslutning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Policy for kontroll og aktiviteter ved regnskapsavslutning, samt hvem som har ansvar</li> <li>• Kvalitetssikring av ledelsesrapporter</li> </ul>

- Rutine for kontroll av årsrapporter

Kilde: Bearbeidet av revisor basert på informasjon fra PwC i styredokumenter

I intervjuet utdyper selskapets revisor PwC sine vurderinger, og sier at konsernet ikke har etablert overordnede krav til virksomhetsstyring, og da hvilke krav som skal stilles til nye virksomheter de har gått inn i. De rutinene selskapet har fungerer godt for den tradisjonelle virksomheten selskapet driver med. Den nye virksomheten innebærer blant annet en helt annen type inntektsføring og prosesser. De etablerte systemene er slikt sett ingen mal som sikrer at ting skal falle på plass i den nye delen av virksomheten. Når det gjelder å tilpasse disse systemene og klargjøre hvilke krav som stilles til de ulike enhetene i den nye selskapsstrukturen, er Ren Røros umodne. På totalnivå for konsernet er det fremdeles slik at de nye enhetene er små og utgjør fortsatt en liten del av konsernet. For konsernet som sådan er økonomistyringen derfor grei. Selskapets revisor sier at selskapet har god oversikt og forståelse av overordnet risikobilde. Risikobildet kompliseres ikke av at virksomheten er spredt på datterselskaper.

I sak 4/20 legger konserndirektør fram en sak om risiko og strategi. Saken legges fram med en henvisning til en vedlagt presentasjon. I saken presenteres bakgrunnen for at lånegraden økes og hva som er selskapets største risiko.

Strategien som konserndirektøren presenterer for å håndtere denne risikoen er plan A: vekst for å styrke egenkapitalen, bli kvitt gjeld og utbetale utbytte raskere. Plan B: hvis havari skjer før selskapet har en omsetning på 500 millioner og egenkapitalen er for liten til å låne det som trengs for å reparere Kuråsfossen, er å selge 1) Røros E-verk Nett AS og 2) Selge bredbåndsdelen av Ren Røros Digital AS.

I den påfølgende saken, sak 5/20 legger konserndirektøren fram et notat Budsjett 2020, strategi og risikovurdering. Dette bygger videre på sak 4/20 og tar utgangspunkt i lånesituasjonen og investeringer som gir liten avkastning. Dette gir økt lånebehov og redusert egenkapitalandel i starten. Videre pekes det på finansiell risiko knyttet til havari i kraftproduksjonen. Dette gjør at selskapet må betale ned gjeld i stedet for å betale ut utbytte i lang tid for å styrke egenkapitalen. Dette er ikke ønskelig og det jobbes med strategier for å gjøre selskapet mer robust, slik at også utbytte kan betales ut til eierne. Videre heter det i notatet at den viktigste strategien for å håndtere risikoen på er vekst.

I intervjuene er styremedlemmene spurt om hva de anser som selskapets største risiko. Svarene er gjengitt som stikkord.

- Lånebelastning
- Mange usikkerhetsfaktorer



- Strømpris
- Omstilling
- Havari på kraftverk, Kuråsfossen
- Ingen finansiell reserve
- Forsyningsikkerhet

Styremedlemmer kommenterer at det er viktig at det er orden på økonomien i et selskap som er leverandør av kritisk infrastruktur i lokalsamfunnet. Det er viktig for innbyggerne å ha en lokal leverandør som de kan stole på både på pris og leveranse. Når det etableres mange selskaper på kort tid, tar det administrativ kapasitet og fokus.

Selskapets revisor fra PwC sier at konsernet generelt har god kontroll på kjernevirksomheten strøm, nett og digital. Konsernet har utarbeidet et notat som beskriver det totale risikobildet. Notatet viser at selskapet har god oversikt og forståelse av overordnet risikobilde. Risikobildet kompliseres ikke av at virksomheten er spredt på datterselskaper.

### **6.3.3 Egenkapital**

Selskapets egenkapitalandel falt under 40 prosent i 2017 og har gått videre ned siden. Ved utgangen av 2019 var den 33,7 prosent., jf. tabell 10. Selskapet har en konsernkontoordning som innebærer at morselskapet er låntaker i bank og låner ut til datterselskapene innenfor rammer som styret har satt. Det rapporteres status i forbindelse med årsoppgjøret.

Konsernet har et investeringsbudsjett på 95 millioner i 2020 og dette medfører et lånebehov på 74 millioner ifølge sak 5/20 Budsjett 2020. I saken er lånebehovet fordelt på datterselskapene og lånestatus ved utgangen av 2019 er oppgitt. Disse lånebehovene er innenfor de lånerammene som konsernstyret har satt for enkelte av selskapene i sak 94/19.

I saksframlegget til sak 5/20 Budsjett 2020, går det fram at investeringene i spenningsoppgradering til Tolga og fiberutbygging på Røros er motivert ut fra et sterkt politisk press, men gir svært lav kapitalavkastning for Ren Røros AS. Saksframlegget sier ikke noe om investeringen i morselskapet på 9,7 millioner til vedlikehold og oppgradering av administrasjonsbygget og om denne investeringen har noen inntjening.

Forvaltningsrevisor kjenner ikke til om datterselskapene må prioritere mellom investeringsønsker eller om datterselskapene må prioritere. Revisor er også usikker på om det legges fram lønnsomhetsvurderinger for investeringene før de besluttes eller om investeringene godkjennes når de kommer på lista over investeringer. Konserndirektøren sier at investeringsbudsjettet sier noe om totalnivået på investeringen og hva selskapet skal investere i. Investeringsbudsjettet er ikke en blankofullmakt til administrasjonen og det er her

fullmaktsmatrisen kommer inn og regulerer handlingsrommet. Større investeringer og strukturelle investeringer skal til styret. Styreleder sier at større investeringsprosjekter som har fått en ramme i investeringsbudsjettet skal fremlegges som egen beslutningssak. Det er ulike oppfatninger i styret om de får framlagt lønnsomhetsvurderinger og finansieringsplan i behandling av investeringer. Investeringen i trafo hadde lønnsomhetsvurdering og finansieringsplan, forteller et av styremedlemmene. Styret uttrykker også at de er usikre på hvilke fullmakter som finnes. Et styremedlem sier at innvilgning av investeringer ligger som en forutsetning fra styrene i datterselskapene.

Tematikken omkring egenkapital handler også om mulighetene for å utbetale utbytte til aksjonærene. Utbyttediskusjonen er knyttet til hvordan avkastningen av virksomheten skal fordeles. I eierstyrings- og selskapsledelsesdokumentet (2018) heter det at avkastningen skal reflektere den verdiskapingen selskapet genererer, og utbytte bør vise en utvikling sett i forhold til selskapets soliditet, vekst og resultatutvikling. Det må hele tiden sikres at selskapet har finansiell beredskap som sikrer eventuelle nye lønnsomme investeringer. Det er satt et krav om at egenkapitalandelen over tid ikke skal være under 40 prosent.

Sist gang det ble utdelt utbytte var i 2018 med 1,6 millioner. Før den tid ble det utdelt utbytte i 2011.

I forbindelse med årsoppgjør disponeres selskapets eventuelle overskudd. Det kan da anvendes til å styrke egenkapitalen, utdeling av utbytte eller bonus til ansatte. I eierstyring og selskapsledelsesdokumentet er forholdet mellom disse områdene angitt som minimum 40 prosent til egenkapital, inntil 40 prosent til utbytte og inntil 20 prosent til ansatte, basert på resultat etter skatt. Denne fordelingen gjelder både for konsernet og datterselskap.

I sak 29/19 fremmer styreleder en sak om bonusordning i konsernet. Av saksframlegget går det fram at konserndirektør og direktører i datterselskapene har hatt en bonusordning basert på resultat og at det er på tide å oppdatere ordningen. Prinsipper for kriterier for bonus bør også være førende for datterselskapene. Bonus for konserndirektør settes til fire månedslønner ved 100 prosent måloppnåelse. Bonusen består av følgende mål:

- Konsernresultat basert på ordinært resultat teller 40 prosent
- Organisasjons- og strategisk utvikling teller 40 prosent
- Prosjekt mål teller 20 prosent

Vurdering av graden av måloppnåelse innenfor organisasjons- og strategisk utvikling innstilles i dialog med styreleder. Bonusrammen for daglig leder i datterselskapene settes til to månedslønner. I sak 41/19 vedtar konsernstyret hvilket prosjektmål som skal ligge til grunn for konserndirektørens bonus.

I sak 3/20 *regnskap og balanse per desember 2020* går det fram at det er avsatt bonus på litt i overkant av 2 millioner i hele konsernet. I høringssvaret opplyser selskapet at avsatt bonus dekker bonus og resultatlønn i henhold til lønnsavtaler for ansatte og ledere, samt konserndirektørens bonusavtale. I tillegg finnes det en avtale om overskuddsdeling for ansatte i noen av selskapene som inngår i avsatt bonus/resultatlønn.

## 6.4 Vurdering

### 6.4.1 Økonomirapportering

Vurdering av økonomirapporteringen gjøres i forhold til revisjonskriteriene om at daglig leder minst hver fjerde måned skal underrette styret om selskapets økonomiske stilling. Styret avgjør til enhver tid form og innhold i disse rapporter. Styret i datterselskapet plikter å gi styret i morselskapet opplysninger som er nødvendig for å vurdere konsernets stilling og resultat av konsernets virksomhet.

Revisors gjennomgang av økonomirapportene for 2018 og 2019 viser at styret får økonomirapporter i nesten alle møtene. Innholdet i økonomirapporteringene varierer. I økonomirapportene rapporteres ikke den økonomiske utviklingen i forhold til budsjett og det oppstår dermed ikke avvik. Dette er ikke i tråd med styreinstruksen som sier at det skal rapporteres i forhold til budsjett og budsjettavvik skal være beregnet samt at årsak til budsjettavvik av betydning skal spesifiseres. Styreinstruksen sier ikke noe om prognose for året, men styret har etterspurt og etter hvert fått prognose.

Styret har uttrykt bekymring for økonomien i et av datterselskapene som har gått med underskudd i fem år. Bekymringen framgår av protokollen, men er ikke presisert i vedtaksformuleringen hvor det framgår at økonomirapporten tas til orientering. I dokumentet *Eierskap og selskapsledelse* (2018) står det at selskapet skal tilstrebe lønnsomhet i all sin virksomhet.

Revisor vil påpeke at regnskapsrapporteringen er lik for morselskapet og datterselskapene. Når da noen styremedlemmer opplever at de får for overordnet økonomiinformasjon betyr det også at de gjør det for morselskapet. Revisor er kritisk til at konsernstyret verken får seg forelagt detaljert informasjon om eller har et eget fokus på økonomien i morselskapet, som konsernstyret har direkte ansvar for. Spesielt i forhold til bemanning i morselskapet er det naturlig at konsernstyret er informert. Bemanning i selskapet gir kostnader til lønn og det bør vurderes om det er i samsvar med budsjettet. Både styreleder og økonomiansvarlig forteller at selskapet skal legge mer vekt på prognoser enn budsjettene i styringa. Dette begrunnes med at budsjettet er feil med en gang det vedtas fordi strømprisen varierer. Revisor vil påpeke at det er bare ett av datterselskapene som er direkte berørt av strømprisen, men samtidig er den

viktig for hele konsernet. Revisor savner at risiko knyttet til strømprisen er tallfestet i forhold til ulike prognoser for strømprisen. Revisor mener at prognoser ikke kan erstatte budsjetter i styringen av selskapet, men at budsjett og prognoser må ses i sammenheng for å ha kontroll med økonomien i selskapet.

Revisor finner ikke av protokoller at konsernstyret har noen diskusjoner om hva som er viktige styringsparameter i virksomheten. I konsernet er det datterselskap med ulike forretningsmodeller, men det framgår ikke av styrets arbeid at de har diskutert hva som er viktige styringsparameter for de enkelte datterselskapene. Eksempelvis er det forskjell på hva som er sentrale måleparameter i et nettselskap som driver monopolvirksomhet og et selskap hvor forretningslogikken er salg av de ansattes arbeidstimer. Dette er også forhold som selskapets revisor PwC har påpekt.

I januar 2020 etterspurte et styremedlem saldobalansen for konsernet samt et oppsett over opplysninger som vedkommende ønsket. Dette ble ikke framlagt for styret av konsernledelsen og er ikke i tråd med at styret i datterselskap plikter å gi styret i morselskapet opplysninger som er nødvendig for å vurdere konsernets stilling og resultat av konsernets virksomhet.

Revisor er kritisk til at det henvises til manglende kapasitet i økonomiavdelingen og at det mangler kontrollrutiner. Økonomiavdelingen er en del av morselskapet som konsernstyret har direkte styring med, og styret har derfor et ansvar for at morselskapet er tilstrekkelig bemannet. I 2019 ansettes det en controller som slutter etter prøveperioden. Revisor er av den oppfatning at utfordringene med dårlig kapasitet strekker seg tilbake til omdanningen til konsern og en undervurdering av omfanget av økonomioppgavene i konsernstrukturen kontra det tidligere selskapet. Selskapet opplyser i høringssvaret at nye personer er ansatt.

#### **6.4.2 Risikovurderinger**

Revisjonskriteriet som er grunnlag for vurderingen, er at styret skal sikre at selskapets ledelse kjenner og forstår konsernets risikoområder og at risikoen styres gjennom hensiktsmessig internkontroll.

Revisor finner at PwC har vurdert forhold omkring virksomhetsstyring og forretningsprosesser. Vurderingen viser at selskapet har forbedringsområder. Det framgår ikke av protokollen at styret har fått revisors risikovurdering. Selskapets revisor har også påpekt at det bør skilles mellom rutiner og systemer for den tradisjonelle virksomheten kontra de nye initiativene, hvor de nye initiativene trenger tilpassede systemer for styring og at dette mangler. Forvaltningsrevisor oppfatter at de ulike datterselskapene har ulike forretningsmodeller. Dette tilsier at risikovurderingene bør tilpasses virksomheten i de enkelte selskapene.

Et selskap er eksponert for flere risikofaktorer enn hva selskapets revisor gjør grundige vurderinger av. Styret er ansvarlig for å sikre at selskapets ledelse kjenner og forstår risikoområder ut over det som inngår i revisors arbeid. Revisor finner at det er godt samsvar mellom de forhold som konserndirektøren vurderer som risikoområder og som styremedlemmene trekker fram. Selskapets revisor sa at konserndirektørens budsjettnotat ga en god oversikt og forståelse av overordnet risikobilde.

Vedlegget om eierstyring og selskapsledelse (2018) har fokus på risiko og her pekes det på at styrene er opptatt av at konsernet til enhver tid har iverksatt nødvendige tiltak for å styre risiko, avgrense enkeltrisikoen og holde risikobildet innenfor akseptable grenser, og at vurderinger og evalueringer av både ledelsens og styrets forståelse av risiko og internkontroll foretas løpende. Revisor finner at risiko er elementer i flere styresaker som er omtalt i denne rapporten, men det finnes ingen helhetlig risikovurdering for konsernet som sådan og det er ingen systematikk fra styrets side i oppfølging av risiko. I henhold til aksjelovens § 6-16 er det relevant at konsernstyret får kunnskap om risikoforholdene i datterselskapene fordi det vil være nødvendig for å kunne vurdere konsernets stilling og resultatet av konsernets virksomhet.

Revisor vurderer at det gjøres risikovurderinger og noen risikoområder styres gjennom hensiktsmessig internkontroll. Revisor savner en mer helhetlig tilnærming og systematikk omkring styrets risikovurderinger.

### **6.4.3 Egenkapital**

Revisjonskriteriet er at egenkapitalen ikke skal være under 40 prosent over tid og konsernet skal ha en tilfredsstillende finansiell beredskap.

Konsernet har en egenkapital som er under 40 prosent siden 2017 og det legges opp til en ytterligere nedbygging av egenkapitalen for å kunne komme i en utbytteposisjon senere, gjennom at kapital i dag kanaliseres til investeringer som skal gi grunnlag for overskudd og utbytte i fremtiden. Revisor har ikke sett hvilke vurderinger som ligger bak lånebehovet i datterselskapene og kjenner ikke til hvilke vurderinger som er gjort i forhold til behovet for investeringene og lønnsomhetsvurderinger. Det er usikkert om datterselskapene må prioritere eller om alle ønskede investeringer innvilges. I kapittel seks går det fram at morselskapet låner ut midler til datterselskap for å unngå at datterselskapene får negativ egenkapital. Dette reduserer investeringsrammen og svekker egenkapitalen ytterligere. Revisor stiller spørsmål til om kombinasjonen av synkende egenkapitalandel og investeringsbehov burde ført til tiltak for å senke kostnadsnivået i organisasjonen for å unngå å belaste egenkapitalen og en strengere vurdering av hvilke investeringer som skal gjennomføres.

Revisor vurderer at konsernstyret bryter sin egen bestemmelse i eierstyring- og selskapsledelsesdokumentet, om at egenkapitalandelen ikke skal være under 40 prosent over tid. Her kan det finnes ulike fortolkninger av hvor lenge over tid er. Nå planlegges det med en videre nedbygging av egenkapitalen i år fire og fem uten at det vurderes kostnadsreducerende tiltak. Konsernstyret bør revidere sitt eget styringsdokument hvis de mener at kravet til egenkapitalandel skal være lavere enn 40 prosent.

## 7 STYRETS TILSYN

Dette kapitlet handler om konsernstyrets tilsynsansvar.

### 7.1 Problemstilling

Forvalter styret i Ren Røros AS selskapet i tråd med utvalgte krav om tilsyn med daglig ledelse og selskapets virksomhet for øvrig i aksjeloven, eiersignaler og egne vedtekter?

### 7.2 Revisjonskriterier

Følgende revisjonskriterier er utledet i vedlegg 1, for styrets tilsyn.

- Styret skal fastsette instruks for daglig leder
- Styret skal sørge for forsvarlig organisering av driften og føre tilsyn med daglig ledelse og virksomheten for øvrig

Når det gjelder styrets tilsyn med daglig ledelse og selskapets virksomhet for øvrig er forholdet til økonomi behandlet i kapittel 6. Revisor har avgrenset dette kapitlet til å se nærmere på tilsyn i forhold til at selskapet er forsvarlig organisert på personalområdet og hvilke retningslinjer styret har gitt konserndirektøren.

### 7.3 Tilsyn

#### 7.3.1 Instruks for daglig leder

Revisor har ikke funnet noen sak om instruks til daglig leder i innkallinger til styremøter eller protokoller fra styremøter i 2018 eller 2019. Det er ikke undersøkt om det finnes en eldre instruks til daglig leder. I intervjuene kommer det fram at det ikke er laget noen instruks for daglig leder. I denne perioden er selskapet omdannet til konsern og ny daglig leder begynte i jobben sommeren 2018. I sak 36/18 legger konserndirektøren fram en sak om administrerende direktørs forventninger til styret. Revisor finner ikke at styret har behandlet en tilsvarende sak som styrets forventninger til administrerende direktør.

Ifølge styreleder ligger instruks til konserndirektør i stillingsinstruksen. Styreleder viser også til at det ved ansettelse av ny konserndirektør ble laget en profil på hvilken leder styret ønsket seg. Konserndirektør bekrefter at det er laget en stillingsinstruks, men at denne ikke er veldig spesifikk. Konserndirektøren viser til at eierskapsdokument og aksjelov setter rammer. Konserndirektøren sier at stillingsutlysningen og ansettelsesprosessen forteller noe om hva han skal gjøre. Konserndirektøren sier at han var veldig tydelig i sin ansettelsesprosess i forhold til hvilken lederprofil han var og hvilke krav han hadde til utvikling av selskapet for at stillingen skulle være av interesse.

I dokumentet Eierstyring og selskapsledelse (2018) er fullmakter behandlet. Her skilles det mellom A-fullmakt som er knyttet til økonomi. Fullmakten gis til funksjon som kan påføre selskapet en økonomisk forpliktelse innenfor rammen som gis. Den omfatter også utstedelse av tilbud som kan gi selskapet økonomiske forpliktelser og der ansatte eller innleide representere konsernet i generalforsamling.

B-fullmakt omhandler finansielle forhold og omfatter finansielle transaksjoner eksempelvis låneopptak. C-fullmakt er personalfullmakt og gjelder personalforhold som ansettelse, fastsettelse av betingelser, oppsigelser, advarsler med mer. Alle med personalansvar har denne fullmakten og det er kun konsernsjefen som kan delegere denne fullmakten. D-fullmakt handler om ekstern kommunikasjon og styreleder og konsernsjef har automatisk denne fullmakten. Andre fullmakter kan delegeres skriftlig.

I *Vedlegg til Eierstyring og selskapsledelse (2018)* framgår fullmaktsmatrisen. Her går det fram at konsernstyret har fullmakt til å godkjenne regnskap og budsjett, oppkjøp/salg av selskaper, omstrukturering med større økonomiske konsekvenser og ansettelse. Styreleder har fullmakt til å signere entrepriser/avtaler inntil 15 millioner og konserndirektør har inntil 7 millioner. Konserndirektøren har fullmakt til å gjennomføre andre kjøp og salg inntil 5 millioner. Styreleder og konsernsjef har også fullmakt til oppkjøp/salg av selskaper, omstrukturering med større økonomiske konsekvenser og ansettelse, og i en kommentar til denne fullmakten heter det at konsernstyret, styreleder konsern eller konsernsjef skal orienteres før endelig beslutning fattes. Styreleder har fullmakt til å ta opp lån innenfor 50 millioner og konsernsjef innenfor 20 millioner.

Videre heter det i dokumentet Eierstyring og selskapsledelse (2018) at det enkelte styre kan ved behov gjøre unntak fra disse fullmaktsbestemmelsene. Tildeling av fullmakter skal gjøres skriftlig. Delegering av fullmakter kan være varig eller midlertidig. Dersom det delegeres fra generalforsamling eller styret skal dette gjøres i form av protokollert vedtak. Revisor har ikke funnet at det er protokollert vedtak på delegasjoner som er gitt i fullmaktsmatrisen.

Dokumentet Eierstyring og selskapsledelse (2018) har et kapittel om styrets arbeid. Her heter det at rammene for daglig leder sitt arbeid ligger i en egen instruks i tillegg til en tett dialog med styrets leder.

### **7.3.2 Forsvarlig organisering**

Forsvarlig organisering av virksomheten er avgrenset til personalområdet.

Konsernstyret får våren 2019, sak 24/19 informasjon om medarbeiderundersøkelse som er gjennomført i selskapet. I sak 68/19 ønsker styret informasjon om nyansettelser. Styret blir



delvis informert om nyansettelser og personalforhold. Her skilles det ikke spesielt mellom morselskapet og datterselskapene. Revisor finner at styret ikke informeres om lønnsoppgjør for ansatte. Styret fastsetter lønn til konserndirektør, sak 89/19.

I sak 95/19 orienteres konsernstyret om endringer i organisasjonen blant annet at alle fellesinitiativ legges i morselskapets avdeling *innovasjon og bærekraft*, og at alle timer og kostnader belastes morselskapet.

I sak 18/19 informeres styret om HMS-arbeidet i konsernet. Her får styret presentert det ansvaret de har i internkontrollforskriften, arbeidsmiljøloven og forskrift om sikkerhet ved arbeid i og drift av elektriske anlegg. Styret tar orienteringen til etterretning. Det er uklart hvordan styret følger opp HMS-arbeidet i selskapet videre.

Styreleder forteller i intervju at styret får rapporter om arbeidsvilkår og arbeidsmiljø for de ansatte og henviser til arbeidsmiljøundersøkelsen i 2019. Konserndirektør forteller at det rapporteres på sykefravær, arbeidsmiljø, HMS og lønnsoppgjør stykkevis og delt, avhengig av når undersøkelser blir gjort. HMS rapporteres minst en gang i året. Videre sier han at styret ikke har etterspurt noe utover økonomirapporteringen. Konserndirektør forteller at de jobber med et dashboard for rapportering som skal omfatte kundedimensjon, medarbeiderdimensjon, finansielle måltall, innovasjon og bærekraft og merkevare. Revisor har sett utkast til dashboard og der framgår eksempelvis ikke sykefravær og HMS i det som ble presentert for styret 2. oktober 2019.

Styreleder forteller at lønn har vært diskutert i styret og henviser til at det er tatt grep om bonusmodell for lederne av datterselskapene etter initiativ fra styreleder. Et styremedlem forteller at styret blir informert om nivået på lønnsoppgjøret.

Flere styremedlemmer forteller at styret ikke har fått rapporter på sykefravær og et styremedlem sier at det har vært tatt opp at de burde blitt informert om nivået på sykefraværet. Et annet styremedlem forteller at styret fikk høre at sykefravær var taushetsbelagt. Et styremedlem sier at siste årsmelding er den rapporteringen vedkommende kjenner til på arbeidsmiljø og sykefravær.

Styreleder føler at styret har tilstrekkelig informasjon til å føre tilsyn med virksomheten i alle fall hvis man leser papirene og setter seg inn i dem. De fire styremedlemmene som trakk seg fra styret fortalte at de ikke hadde tilstrekkelig informasjon for å føre tilsyn med virksomheten. Her henviser de fire til at de ikke får protokoller fra datterselskapene, hvordan selskapet har håndtert etterlevelse av lover og regler og manglende informasjon. Et styremedlem sier at det er meningen at konsernstyret etter hvert skal få mer informasjon om datterselskapene.

I kapittel 6 om styrets økonomiforvaltning er det redegjort for manglende kapasitet i økonomiavdelingen, som er direkte underlagt konsernstyret. I tillegg går det fram at den enkleste versjonen av økonomirapporteringen ikke gir informasjon om lønnskostnader og avvik. Revisor har funnet at konsernets lønnskostnader for 2019 ble budsjettet til ca. 54 millioner og ender på ca. 65 millioner. Per utgangen av november 2019 er prognosen for lønnskostnader 71 millioner. Siste gang det rapporteres mot budsjett er ved utgangen av juli 2019, men avvik beregnes ikke.

I høringsvaret opplyser selskapet at disse tallene ikke er sammenlignbare. Det skyldes at to selskap som ble etablert/kjøpt opp i 2019 ikke var innlemmet i budsjettet. Hvis disse to selskapene tas ut er sammenligningstallene kr 54 millioner mot kr 57,5 millioner. Avtalen med overskuddsdeling til ansatte var ikke budsjettet inn, og denne utgjør en del av budsjettavviket. Utover dette ligger lønnsoverskridelsene på Røros E-verk nett og Ren Røros El-service.

Revisor var ikke kjent med avtalen om overskuddsdeling til ansatte før opplysningen kom i høringsvaret og har derfor ikke etterspurt den og sett nærmere på den. Avtalen har ikke vært behandlet i konsernstyret i den perioden revisor har undersøkt.

Selskapet opplyser også i høringsvaret at prognosen på 71 millioner er før aktivering av lønnskostnader og at det er forklart i styremøtet. Den største aktiveringskostnaden ligger i Ren Røros E-verk Nett og utgjør 5 millioner. Arbeid i de største prosjektene er balanseført i morselskapet.

## 7.4 Vurdering

### 7.4.1 Instruks for daglig leder

Revisjonskriteriet er at styret skal fastsette en instruks for daglig leder.

Revisor finner ikke at styret har vedtatt noen instruks for daglig leder. Det ligger noen føringer på utøvelse av rollen som daglig leder i dokumentet *Eierstyring og selskapsledelse* samt vedlegget til dette dokumentet. I vedlegget til dokumentet ligger også en fullmaktsmatrise. I *Eierstyring og selskapsledelse* står det at det skal være en instruks til daglig leder. Slik det er i dag finnes det noen spredte retningslinjer og ingen samlet instruks for utøvelse av rollen. Dette gir daglig leder store friheter til å utøve rollen og styret har ikke sørget for å få på plass instruksen. Styret bør sørge for en opprydding av egne retningslinjer, fullmakter og få på plass en instruks for daglig leder.

Styret har ikke laget en instruks til daglig leder, noe som ikke er i tråd selskapets dokument om *Eierstyring og selskapsledelse*.

## 7.4.2 Forsvarlig organisering

Revisjonskriteriet er at styret skal sørge for forsvarlig organisering av driften og føre tilsyn med daglig ledelse og virksomheten for øvrig.

Revisor finner at styret får lite informasjon om arbeidsmiljø, HMS og lønnsutvikling i selskapet. Unntaket er arbeidsmiljøundersøkelsen våren 2019. Mye tyder på at denne typen informasjon ikke er systematisert. Styret har i liten grad etterspurt informasjon, med noen unntak, eksempelvis sykefravær. Styret har ikke etterspurt informasjon for å følge opp HMS-arbeidet i selskapet. Revisor finner at styret ikke har tatt tilstrekkelig tak i at økonomiavdelingen har liten kapasitet. Revisor finner også at styret i liten grad er involvert i bemanningen av selskapet. Dette etterspør styret og det burde gått tydeligere fram i regnskapsrapporteringen at lønnsbudsjettet overskrides med 20 prosent og at den prognosen som legges fram ved utgangen av november viser en overskridelse på over 40 prosent uten at det kommenteres.

Revisor har ikke sett nærmere på selskapets internkontrollsystem, da dette ligger utenfor bestillingen. Sett fra styrets posisjon kan det tyde på at det mangler en overordnet plan for hvilken informasjon styret trenger for å kunne utføre tilsyn. Den informasjonen styret har fått er det som konserndirektøren har lagt fram for styret. På samme måte som økonomirapporteringen må styret også på andre områder definere sitt eget informasjonsbehov når det gjelder å føre tilsyn med daglig ledelse og virksomheten for øvrig. Implisitt i dette ligger det at styret har et ansvar for å sørge for forsvarlig organisering gjennom at systemer og rutiner er på plass og at dette følges opp gjennom tilsyn.

Revisor vurderer at styret har lite informasjon til å vurdere om driften er forsvarlig organisert og det mangler et systematisk grunnlag for å føre tilsyn med daglig ledelse og virksomheten for øvrig.

## **8 HØRING**

I forskrift om kontrollutvalg og revisjon (FOR-2019-06-17-904) står det i § 14 andre ledd at et utkast til forvaltningsrevisjonsrapport skal sendes aksjeselskapet som er gjenstand for forvaltningsrevisjon og § 14 tredje ledd sier at rapport om eierskapskontroll skal sendes det selskapet som er omfattet av eierskapskontrollen og til den som utøver kommunens eierfunksjon. §14 fjerde ledd sier at uttalelsen i sin helhet skal framgå av den endelige rapporten.

En foreløpig rapport ble sendt på høring til ordfører i Røros kommune og styreleder i Ren Røros AS 19.05.2020. Revisor mottok høringssvar fra ordfører og Ren Røros AS den 26. mai 2020. Høringsuttalelsen fra ordfører er vedlegg 2 og høringssvar fra Ren Røros AS er vedlegg 3. Under redegjøres det for hvordan høringssvarene er håndtert.

Det ble avholdt et høringsmøte med styreleder, konserndirektør, administrasjonssjef og juridisk rådgiver i Ren Røros AS den 25. mai. Det ble ikke skrevet referat som ble verifisert fra dette møtet ettersom det fra revisors side ble bedt om at dette ble fanget opp i høringsuttalelsen fra selskapet.

### **8.1 Høringssvar fra ordfører i Røros kommune**

Røros kommune kom i sitt høringssvar med fem innspill til rapporten. Innspill 1 omhandler gjennomføring av de to intervjuene som er avholdt med eierrepresentanten. Basert på innspillet har revisor foretatt en presisering i kapittel 1.3 Metode. I innspill 2, 3 og 4 kommer eierrepresentanten med konkrete forslag til endring av formuleringer i rapporten. Revisor tar innspillene til etterretning og har endret rapporten i samsvar med kommunens forslag til formuleringer. I innspill 5 etterlyser eierrepresentanten en klar uttalelse og anbefaling fra revisor knyttet til om utviklingen av selskapet vurderes å ligge innenfor vedtektene generelt og selskapets formålsparagraf spesielt. Revisors vurdering av dette innspillet er innarbeidet i kapittel 5.4.1.

### **8.2 Høringssvar fra Ren Røros AS**

Selskapets høringssvar er delt i to deler, hvor den første delen handler om forhold som selskapet mener burde ha blitt bedre belyst og den andre delen er korrigerende av fakta.

## **8.2.1 Forhold som selskapet mener burde vært bedre belyst**

### Tolgautbyggingen

Slik forvaltningsrevisjonen er oppbygd ligger Tolgautbyggingen i ett av datterselskapene hvor revisor ikke har innsyn. Fokus er på hvilke saker styret behandler og hvordan de håndterer dem.

### Kildegrunnlaget og økonomisk rapportering

Selskapet skriver at revisjonen trekker en konklusjon om at styret ikke får korrekt økonomisk informasjon og at det er mangelfull styring på grunn av dårlig økonomisk rapportering. Det er ikke dette som står i revisors konklusjon.

### Uttalelserrett til styremedlemmer som har trukket seg

Denne forvaltningsrevisjonen kom som en følge av uroligheter omkring styret som endte med at fire styremedlemmer trakk seg. Det er naturlig å intervju de tidligere styremedlemmene om styrearbeid som de har vært med på. Revisor ser at det er ulike oppfatninger av om det har framkommet kritikk til økonomirapporteringen i styremøtene. Revisor er av den oppfatning at det er hvert enkelt styremedlem som vurderer om den informasjonen de får er tilstrekkelig for å ivareta det ansvaret de har.

## **8.2.2 Korrigering av fakta**

### Eierstyring og selskapsledelse

Det er helt greit at styret vedtar et dokument om eierstyring og selskapsledelse. Her er det ulik praksis. Intensjonen fra NUES er at det skal rapporteres til eier på de retningslinjene selskapet har lagt. En rapportering til generalforsamlingen vil sikre likebehandling av eierne, jfr. aksjeloven § 4-1 første ledd.

### Eiermøter

Eiermøter er ikke lovregulert. I aksjelovens § 4-1 første ledd står det at alle aksjer gir lik rett i selskapet. Loven bygger på et prinsipp om at alle eiere har lik rett på informasjon til samme tid. Alle eiere må gis like muligheter til å delta for at lovens prinsipp skal oppfylles. Dermed er ikke et møte med kommunen, som er en av eierne, et eiermøte.

### Manglende styreopplæring

Det kan være ulike meninger om hva styreopplæring er, og hva det skal tjene til. Revisor finner ikke at den lovede styreopplæringen fra sak 31/18 er fulgt opp eller at nytt styremedlem i 2019 har fått styreopplæring.

### Ren Røros Intelligent Automation og Aventus Green Technology

Vedtektene til Aventus Green Technology var vedlegg i sak 62/19, men det går ikke fram av verken saksframlegg eller protokoll at styret har diskutert eller godkjent vedtektene. Stiftelsesprotokollen for Aventus er datert 5.09.2019 og stiftet av Ren Røros AS. Det at deler av selskapet er solgt til andre eiere framkommer ikke av de protokollene revisor har hatt tilgang til.

Revisor finner ikke at vedtektene for Ren Røros Intelligent Automation er framlagt for styret.

### Et styremedlems forespørsel om saldobalanse

Denne kommentaren er knyttet til revisors vurdering. Et styremedlem spurte om å få framlagt saldobalansen og andre økonomiske opplysninger. Dette fikk ikke styret i det påfølgende møtet. Det går heller ikke fram av protokollen at styret skal få saldobalansen senere.

### Konserndirektørens signaturrett

Denne kommentaren er knyttet til revisors vurdering. Aksjelovens § 6-31 første ledd sier at styret kan gi styremedlemmer, daglig leder eller navngitte ansatte rett til å tegne selskapets firma. Slik fullmakt kan fastsettes i vedtektene, som også kan begrense styrets myndighet til å gi rett til å tegne selskapets firma. Revisor vil påpeke at Ren Røros AS sine vedtekter § 12 begrenser styrets mulighet til å gi rett til å tegne selskapets firma. Styrets tildeling av signaturrett er i strid med selskapets vedtekter.

### Definisjon av behov for informasjon

Denne kommentaren er knyttet til revisors vurdering og bygger på at styret ikke har definert hvilken informasjon de trenger for å utøve oppgavene sine. Det finnes rett nok en styreinstruks som ble sist oppdatert i 2014, men denne tar ikke høyde for at selskapet har blitt et konsern med de styringsutfordringene det medfører.

### Egenkapitalkravet på 40 prosent

Denne kommentaren er knyttet til revisors vurdering. Revisor er enig i at begrepet *over tid* er upresist. Revisor savner en vurdering fra styret på tidsperspektivet og vurdering av tiltak for å motvirke nedbygging av egenkapitalen. I 2017 kom egenkapitalandelen under 40 prosent og Tolgautbyggingen presser egenkapitalandelen ytterligere.

### Signering av protokoller

Denne kommentaren er knyttet til revisors vurdering. Revisor har utdypet punkt 4.4.3 for å fange opp at protokollene behandles som egen sak i neste styremøte.

Utøvelse av eierrollen overfor konsernets datterselskap

Denne kommentaren er knyttet til revisors vurdering. Eierrollen i et aksjeselskap utøves i generalforsamlingen og omfatter da de sakene som generalforsamlingen skal behandle. Dette er å godkjenne årsregnskap, velge styre og fastsette vedtekter. I et konsern er det konsernstyret som utøver eierrollen i datterselskapene. Gjennom vedtektene kan eier innskrenke selskapets handlefrihet, eksempelvis signaturretten som er omtalt over. Dette betyr at konsernstyret er det organet som stifter datterselskap, hvis oppgaven ikke er delegert. Det ligger til konsernstyret å fastsette vedtekter og velge styre i datterselskapet.

Strategiarbeid Ren Røros AS

Denne kommentaren er knyttet til revisors vurdering. Vurderingen bygger på at det i protokollen fra 27.08.2019 går fram at det er jobbet en del med strategi i ledergruppen, men den er ikke forankret i styret. Det framgår av protokollen under sak 69/19 at den 5.-8. september skal være en konsernsamling hvor strategi er ett av tre tema. I PowerPoint-presentasjonen med orientering som ligger ved saken heter det at det er en strategigjennomgang med alle ansatte. Styret har sin strategisamling 19. september.

Dårlig kapasitet ved økonomiavdelingen

Det er tatt inn ny informasjon i teksten.

Påstand om at styret har fått for lite informasjon

Denne kommentaren er knyttet til revisors vurdering om at styret skal sørge for forsvarlig organisering av driften og føre tilsyn med daglig ledelse og virksomheten forøvrig. Denne vurderingen er knyttet til aksjelovens § 6-12 første punkt om forsvarlig organisering av driften og § 6-13 om styrets tilsynsansvar. Aksjelovens § 6-12 tredje punkt omhandler økonomi og er vurdert i kapittel 6.

Ekstraordinært styremøte mars 2020

Revisor har ingen kommentar.

**8.2.3 Matrise med innspill til faktaendringer**

Side	Avsnitt	Revisors håndtering
17	2.3.2	Korrigerings tatt inn. Det er brudd på likhetsprinsippet at dokumentet kun er framlagt for majoritetseler
22	2.4.7	Både stiftelsesdokumentet og Brønnøysundregistrene har datoen 5.09.2019 som stiftelsesdato. Det er tatt inn en korrigerings om at Ren Røros AS nå eier 34 prosent av aksjene.
43	4.3.2	Kommentaren har ikke medført endring

72	6.3.1	Teksten er supplert med opplysninger i høringssvaret
72	6.3.1	Teksten er korrigert og det er gjort presiseringer i forhold til de to selskapene som er omtalt.
74	6.3.1.	I saksframlegget til sak 93/19 i styremøtet 18.12.2019, står det i tittelen på saken Regnskap og balanse per november 2019. Dette har revisor tolket som regnskap ved utgangen av november. I protokollen fra sak 93 står det regnskap og balanse per oktober 2019. Revisor vurderer at her er det feil i nummereringen av sakene til styremøtet 18.12.2019. I teksten er saksnummeret supplert med møtedato.
74	6.3.1	Supplerende tekst er lagt inn i dokumentet
77	6.3.1	Teksten i dokumentet er endret og kommentar i høringssvaret er tatt inn i teksten
79	6.3.1	Ny tekst tatt inn i dokumentet og det er gjort korrigeringer.
84	6.3.3	Teksten i dokumentet er korrigert
86	6.3.3	Nye opplysninger tatt inn i teksten
86	6.4.1	Revisors vurdering. Ingen endring
86	6.4.1	Revisors vurdering. Ingen endring
87	6.4.1	Revisors vurdering. Ingen endring
92	7.3.2	Endring i teksten at sykefravær inngår ikke i dashboard som ble presentert 2.oktober 2019.
93	7.3.2.	Nye opplysninger tatt inn i teksten
93	7.3.2	Nye opplysninger tatt inn i teksten
93	7.4.2	Revisors vurdering. Ingen endring



## 9 KONKLUSJONER OG ANBEFALINGER

### 9.1 Konklusjon

Problemstillingene det konkluderes på er:

1. Utøver Røros kommune sitt eierskap i Ren Røros i tråd med normer for god eierstyring?

Revisor konkluderer med at Røros kommune i det store og hele utøver sitt eierskap i tråd med normer for god eierstyring, men har forbedringspotensial på flere punkter. Revisor registrerer at det er gjort et grundig arbeid med eierpolitikken som legger et godt grunnlag for eierstyringen framover.

2. Forvalter styret i Ren Røros AS selskapet i tråd med følgende krav i aksjeloven, eiersignaler og egne vedtekter?

#### Styrets arbeidsprosesser

Revisor konkluderer med at styrearbeidet i Ren Røros AS er lite profesjonelt. Dette begrunnes med at styret ikke har en systematisk oversikt over hvilke saker de kan og skal behandle eller hvilken informasjon de trenger for å følge opp sitt ansvar i forhold til aksjeloven, vedtekter og egne bestemmelser. Protokollføringen i selskapet gir ikke tydelige vedtak, noe som kan spores tilbake til innholdet i protokollene, prosessen omkring vedtaksformulering og prosessen omkring godkjenning av protokollene. Styret er lite bevisst på å ivareta sin eierrolle overfor datterselskapene, samt å sikre god forankring for sitt eget arbeid hos eierne.

#### Strategiarbeidet

Revisor konkluderer med at styret har blitt sent involvert i strategiarbeidet og dermed ikke har fått anledning til å gi rammer og føringer for strategiarbeidet. Styret har i stor grad fått presentert ambisjonen i stedet for å være med å bestemme den. Det gjør at strategien er dårlig forankret i styret, at styret er lite informert om gangen i strategiprosessen og hva som kommer ut av den.

#### Økonomiforvaltning

Revisor konkluderer med at styret får jevnlig økonomirapportering, men at rapportene er lite sammenlignbare over tid. I noen sammenhenger rapporteres det i forhold til forrige år, mens det andre ganger rapporteres i forhold til årets budsjett. Det beregnes budsjettavvik kun på konsernnivå og budsjettavvik behandles ikke. Behovet for økonomiinformasjon handler ikke om mengden informasjon, men om hva styret trenger av informasjon for å styre etter. Styret har ikke tatt jobben med å definere hva de trenger for å ivareta sitt ansvar.

## Tilsyn

Revisor konkluderer med at styret ikke har vedtatt instruks for daglig leder og at styret verken får eller etterspør tilstrekkelig med informasjon for å føre tilsyn med virksomheten. På samme måte som i økonomiforvaltningen har ikke styret tatt jobben med å definere overfor administrasjonen hva de trenger for å ivareta sitt ansvar.

## **9.2 Anbefalinger**

Revisor vil anbefale eier å:

- Gjennomgå styringsdokumentene med tanke på å reetablere styringslinjene fra eier som følge av at selskapet har blitt et konsern og med bakgrunn i den eierskapspolitikken kommunen har vedtatt.
  - Dette bør omfatte vedtektsendringer, eksempelvis vedtektsfeste valgkomite for B-aksjonærene, vedta instruks til valgkomiteen og eventuelle krav til saksbehandling eller rapportering til eier, som går ut over det minimum som er fastsatt i aksjeloven
- Gjennomføre jevnlige eiermøter (i tråd med kommunens eierpolitikk) slik at man sikrer god dialog med selskapet utover det som behandles i generalforsamling
- Utarbeide en eierskapsmelding som er i tråd med både lovkrav og anbefalinger, samt behandle denne årlig i tråd med egen eierpolitikk
- Informere selskapet om hva kommunen regner som rammer av forsvarlig og etisk forretningsdrift og samfunnsansvar, samt vurdere å sette krav til at retningslinjer for dette utarbeides og revideres jevnlig
- Anbefale styret om å ikke ha konsernstyremedlemmer som styremedlemmer i datterselskap
- Sikre seg kjennskap til om opplæring gjennomføres i styret eller ikke, og vurdere om man vil fastsette krav til dette

Revisor vil anbefale selskapet/styret å:

- Revidere selskapets vedtekter med det formål å innarbeide eiers styringsønsker (strategi, etablering av selskaper, risikobilde, konflikter i styret)
- Oppdatere konsernstyrets egne styringsdokumenter i samsvar med føringene fra eierne og sørge for at disse etterleveres, herunder lage instruks til daglig leder
- Gi alle styremedlemmer styreopplæring

- Etablere et rammeverk for å utøve tilsyn med virksomheten, herunder definere hvilken rapportering de trenger
- Lage tydelige rutiner for innkalling, saksframlegg og protokoll samt å etterleve dem

## KILDER

Aksjeloven (LOV-1997-06-13-44) Lov om aksjeselskaper. Nærings- og fiskeridepartementet

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35 (5, Sept-Oct), s. 113-124

Eierpolitikk, Røros kommune, vedtatt i kommunestyret 23.05.2019

Eierstyring i hel- og deleide datterselskap.

Eierstyring og selskapsledelse i Røros E-verk AS, 30.01.2018

Energiloven (LOV-1990-06-29-50)

Kommuneloven (LOV-2018-06-22-83) Lov om kommuner og fylkeskommuner. Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Roos, G., van Krogh, G., Roos, J. og Boldt-Christmas, L. (2013) Strategi en innføring. 6. utg. Fagbokforlaget

Styreinstruks

Vedtekter Ren Røros AS, 28.05.2019

Vedlegg Eierstyring og selskapsledelse i Røros E-verk AS, 13.03.2018

Aarbakke, M., Skåre, J., Knudsen, G., Ofstad, T. og Aarbakke, M. (2004) Aksjeloven og allmennaksjeloven. Kommentartutgave. 2. utgave, Universitetsforlaget.

## VEDLEGG 1 – UTLEDNING AV REVISJONSKRITERIER

Ifølge forskrift om revisjon i kommuner og fylkeskommuner (§7) skal det etableres revisjonskriterier for gjennomføring av forvaltningsrevisjon. Revisjonskriterier er de krav og forventninger som forvaltningsrevisjonsobjektet skal revideres/vurderes i forhold til. Disse kriteriene skal være begrunnet i, eller utledet av, autoritative kilder innenfor det reviderte området. Slike autoritative kilder kan være lov, forskrift, forarbeider, rettspraksis, politiske vedtak (mål og føringer), administrative retningslinjer, samt statlige føringer og praksis. I denne forvaltningsrevisjonen har vi benyttet oss av følgende kilder til revisjonskriterier:

- Kommuneloven (LOV-2018-06-22-83) Lov om kommuner og fylkeskommuner. Kommunal- og moderniseringsdepartementet
- Aksjeloven (LOV-1997-06-13-44) Lov om aksjeselskaper. Nærings- og fiskeridepartementet
- Eierpolitikk, Røros kommune, vedtatt i kommunestyret 23.05.2019
- Vedtekter Ren Røros AS, 28.05.2019
- Eierstyring og selskapsledelse i Røros E-verk AS, 30.01.2018
- Vedlegg Eierstyring og selskapsledelse i Røros E-verk AS, 13.03.2018
- Styreinstruks

### Kommunen som eier

Aksjeloven har bestemmelser om blant annet eiers rolle, herunder generalforsamlingens rolle. Aksjeselskaper er selvstendige rettssubjekter og generalforsamlingen er selskapets øverste organ. Generalforsamlingen velger selskapets styre og fastsetter vedtekter og kan videre vedta instruks etc.

I generalforsamlingen møter eierne. Når kommunen er eier må kommunens øverste organ avgjøre hvem som skal representere eier. KS anbefalingene sier at hovedregel at kommunestyret oppnevner sentrale folkevalgte som selskapets eierrepresentanter i eierorganet.

Videre at eierstyring skal utøves innenfor rammen av kommunestyrets vedtak.

Eierne vil formelt bare kunne ta beslutninger på generalforsamlingen, og det er styret som har den utøvende fullmakt i selskapet. Eierne kan gi styret instruks i enkeltsaker gjennom beslutning i generalforsamlingen. Det er bare gjennom generalforsamlingen at eier har innflytelse, og eierne har ikke som eier rett til opplysninger eller innsyn i selskapets saker utenom generalforsamlingen<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Lederkilden.no

KS anbefaler at det jevnlig gjennomføres eiermøter for å bidra til god eierstyring og kommunikasjon med selskapet. Eiermøtene er en uformell arena hvor det ikke fattes vedtak.

Kommunenes sentralforbund sine anbefalinger er at styret skal gjenspeile og representere selskapets behov og bør ha forskjellig og supplerende kompetanse innen økonomi, organisasjon og om markedet som selskapet opererer i. Videre bør styret inneha faglig innsikt og ha en interesse for selskapets formål. Generalforsamlingen velger styret. Ordningen med valgkomite er ikke lovregulert, og den bør derfor vedtektsfestes, alternativt nedfelles i selskapsavtalen. Videre anbefales det at det utarbeides retningslinjer for valgkomiteens arbeid. Det anbefales også at valgkomiteen har en dialog med styret før forslag fremmes, og at valgkomiteen begrunner sine forslag.

Når det er et konsern sier KS sine anbefalinger at styremedlemmer i morselskap ikke bør sitte i styret til datterselskap. Konserndirektøren kan være representert i datterselskapenes styre. Styret i morselskap bør ikke sitte i styret til datterselskap fordi styret i morselskap utgjør generalforsamling i datterselskap. Bestemmelsen er viktig for å unngå rolleblanding i konsernforhold. Særlig må man være oppmerksom på problemstillinger knyttet til anbud og inhabilitet dersom ett av selskapene inngir anbud til et annet selskap i samme konsern.

Ny kommunelov har noen nye bestemmelser vedrørende eierstyring. § 26-1 slår fast at kommunen minst en gang i valgperioden skal utarbeide en eierskapsmelding som vedtas av kommunestyret. Loven slår også fast at eierskapsmeldingen skal inneholde kommunens prinsipper for eierstyring, oversikt over selskaper, kommunale foretak og andre virksomheter som kommunen har eierinteresser eller tilsvarende interesser i, samt hvilket formål kommunen har med sine eierinteresser eller tilsvarende interesser. I gammel kommunelov var det ikke fastsatt noen krav til eierskapsmelding. Kommunenes praksis for eierskapsmeldinger har tidligere dermed blitt vurdert opp mot KS' anbefalinger for eierstyring, selskapsledelse og kontroll, hvor det anbefales at eierskapsmelding behandles årlig, samt at den skal ha et noe bredere innhold enn hva loven fastsetter.

#### Utøvelse av eierskapet

- Eier utøver sin myndighet i aksjeselskapet gjennom generalforsamlingen og spesielt gjennom fastsetting av vedtekter, valg av styre og eventuelle andre styringssignaler som gis i generalforsamlingen
- Styret rapporterer til eier gjennom generalforsamlingen
- Det bør jevnlig gjennomføres eiermøter for å bidra til god eierstyring og kommunikasjon med selskapet

- Kommunestyret bør oppnevne sentrale folkevalgte som selskapets eierrepresentanter i eierorganet og eierrepresentanten(e) må gis fullmakt til å stemme på generalforsamlingen
- Eier bør påse at selskapsstyrene utarbeider, og jevnlig reviderer, etiske retningslinjer for selskapsdriften
- Styret i morselskap bør ikke sitte i styret til datterselskap fordi styret i morselskap utgjør generalforsamling i datterselskap
- Kommunen skal ha en eierskapsmelding som behandles minst en gang i valgperioden, og innholdsmessig skal omfatte lovens krav samt bør omfatte krav anbefalt av KS.

#### Kompetanse i styret

- Eier har ansvar å sørge for at styrets samlede kompetanse er tilpasset det enkelte selskaps virksomhet og nødvendig kompetanse for å nå selskapets mål
- Det anbefales at kommunen sikrer opplæring av styremedlemmene
- Bruk av valgkomite bør vedtektsfestes
- Eier bør anbefale styret selv jevnlig å vurdere egen kompetanse ut fra eiernes formål med selskapet

#### Habilitet

- Styremedlem og/eller daglig leder som har personlige eller økonomiske interesser i en sak, skal ikke delta i behandling og/eller avgjørelse av saken

#### Styrets arbeidsprosesser

Styrets arbeidsprosesser er regulert i aksjelovens kapittel 6. Aksjelovens § 6-19 slår fast at styret i hovedsak skal behandle saker i møtet, og videre sier § 6-21 at daglig leder forbereder saker som skal behandles i styret (i samråd med styrets leder). Styret skal ha tilfredsstillende behandlingsgrunnlag. Daglig leder har ansvar for den daglige ledelsen av selskapet og skal følge de retningslinjer og pålegg styret gir. Aksjelovens § 6-19 slår fast at det skal føres protokoll over styrebehandlingen. Daglig leder er pålagt å rapportere til styret om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling.

Ifølge aksjelovens § 6-23 skal selskaper hvor ansatte er representert i styret, skal styret fastsette en styreinstruks som gir nærmere regler om styrets arbeid og saksbehandling. Instruksen skal blant annet inneholde regler om hvilke saker som skal styrebehandles og daglig leders arbeidsoppgaver og plikter overfor styret. Instruksen skal også inneholde regler for innkalling og møtebehandling. Ren Røros AS har representanter fra de ansatte i styret og

har en styreinstruks som ble første gang vedtatt 25.08.1999 og er revidert siste gang 11.06.2014. Styreinstruksen er ikke revidert etter at selskapet ble konsern.

#### Styrets ansvar og saker

Aksjelovens § 6-20 handler om krav til styrebehandling. I første punkt går det fram at styreleder skal sørge for behandling av aktuelle saker som hører inn under styret. Det andre punktet sier at styremedlemmer og daglig leder kan kreve at styret behandler bestemte saker.

Aksjelovens § 6-12 første punkt, gir styret ansvaret for forvaltningen av selskapet og sørge for en forsvarlig organisering av virksomheten. Ifølge andre punkt skal styret i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten. Det tredje punktet regulerer at styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll. Det fjerde punktet gir styret mulighet til å iverksette de undersøkelser det finner nødvendig for å kunne utføre sine oppgaver. Styret skal iverksette slike undersøkelser dersom dette kreves av ett eller flere av styremedlemmene.

I Ren Røros AS sitt dokument om Eierstyring og selskapsledelse, datert 30.01.2018 bygger bestemmelsene om styrets arbeid på aksjeloven og i tillegg gis styret ansvar for:

- Fastsette en årlig plan for sitt arbeid med vekt på å sikre at strategi og målsettinger nås og etterleves. Dette for å sikre kontinuerlig oppfølging og videreutvikling av selskapet
- Ansvar for selskapets strategiske planlegging. Strategiarbeidet initieres i samarbeidet mellom styret og ledelsen. Selskapet daglig ledelse utvikler forslag til strategier som styret beslutter. Strategiene skal vurderes jevnlig.

Styreevaluering skal gjennomføres minst en gang i året og alle styrene skal gjennomgå samme evaluering. (Eierstyring og selskapsledelse, 2018)

#### Konsernstyrets utøvelse av eierrollen

Konsernstyrets styringsmuligheter på datterselskapene er først og fremst som eier. Eiers styringsmulighet er gjennom generalforsamlingen. Her velger eier styre (§ 6-3) og vedtar vedtekter for selskapet (§ 5-18). Eier har også mulighet til å legge andre føringer på selskapene. Dette kan begrense selskapenes handlingsfrihet og det må avveies i forhold til at det kan svekke selskapets konkurranseevne.

Aksjeselskapet rapporterer til eier gjennom generalforsamlingen. I generalforsamlingen har ledelsen en opplysningsplikt ifølge § 5-15. En aksjeeier kan her kreve av et styremedlem eller daglig leder på generalforsamlingen gir tilgjengelige opplysninger om forhold som kan innvirke



på bedømmelse av selskapets økonomiske stilling, herunder om virksomheten i andre selskaper som selskapet deltar i og andre saker som generalforsamlingen skal behandle, med mindre de opplysninger som kreves, ikke kan gis uten uforholdsmessig skade for selskapet.

#### Innkalling, agenda og saksframlegg

Aksjelovens § 6-21 omtaler forberedelse av styresaker. Punkt en sier at daglig leder forbereder saker som skal behandles av styret i samråd med styrets leder. Punkt to sier at en sak skal forberedes og framlegges slik at styret har et tilfredsstillende beslutningsgrunnlag.

Styreinstruksen sier at styret skal ha en årsplan med 6-10 styremøter, generalforsamling og strategimøte. Styremøtene struktureres etter en mal med følgende fast punkter:

- **Referat og orienteringssaker** (protokoll fra siste styremøte, orientering ved daglig leder, resultatrapport økonomi (drift og likviditet) og marked)
- **Oppfølgingssaker** (rapport på gjennomføring av styrevedtak og andre oppfølgingssaker, eks internkontrollrapport, miljørapport, forsikring, revisors påbud o.l.)
- **Beslutningstaker**
- **Diskusjonssaker**
- **Oppsummering** (evaluering av møtet og eventuelle saker til neste styremøte)

Når det gjelder oppfølgingssaker lages det en liste over dem som ajourføres etter hvert styremøtet og vedlegges protokollen. Listen skal også inneholde saker det er orientert om og hvor styret bør holdes informert om videre utvikling.

Oppsummering er en oppsummering eller evaluering hvor arbeidsform og samarbeidsforhold i styret diskuteres med tanke på å luke vekk irritasjonsmomenter og finne en arbeidsform som er så effektiv og utbytterik som mulig.

Styreinstruksen sier videre at saksdokumentasjon skal tilpasses saken og styrets behov for informasjon og beslutningsgrunnlag. All dokumentasjon skal være kort, fokusere på det vesentlige og være enkel og forståelig for alle, selv uten faglig bakgrunn i den angjeldende sak. Det er ikke et generelt krav til dokumentasjon i oppfølgings- og diskusjonssaker. Hvis et styremedlem har behov for mer informasjon om en sak, før styrebehandling, kan vedkommende henvende seg til daglig leder. Daglig leder har plikt til å bidra med tilleggsinformasjon.

Styreinstruksen inneholder regler om prosedyrer og saksbehandling. Her reguleres at sakliste utarbeides av daglig leder og styreleder i fellesskap, og innkallingen sendes ut av daglig leder eller styresekretær. Innkallingen skal være styremedlemmene i hende senest tre virkedager

før styremøtet. Innkallingen skal vedlegges all nødvendig dokumentasjon. Det skal framgå av saken hvem som er ansvarlig for å legge den fram.

Videre heter det at styresaker skal om mulig behandles i møte. Alle styremedlemmer skal om mulig gis anledning til å delta og ved forfall skal eventuelle varamedlemmer innkalles.

### Protokoll

Aksjelovens § 6-29 regulerer bestemmelser om protokoll og sier at det skal føres protokoll over styrebehandlingen. En protokoll skal minst angi tid og sted, deltakerne, behandlingsmåten og styrets beslutninger. Det skal fremgå at saksbehandlingen oppfyller kravene i § 6-24. Det andre punktet i § 6-29 sier at hvis styrets beslutning ikke enstemmig, skal det angis hvem som har stemt for og imot. Styremedlem og daglig leder som ikke er enig i en beslutning, kan kreve sin oppfatning innført i protokollen.

Ren Røros AS sin styreinstruks har regler for innholdet i protokollen som er i tråd med aksjelovens bestemmelser, og har i tillegg krav om at det skal oppgis om styret er beslutningsdyktig, hvilke saksdokumenter som ble forelagt styret og hvem som redegjorde for saken. I tillegg står det at momenter fra diskusjonen eller særsynspunkter protokolleres bare når dette er tjenlig for oppfølging av saken og når styremedlemmer ønsker det. Hvis ikke protokollen skrives og godkjennes i styremøtet, skal protokollen sendes styrets medlemmer innen en uke etter møtet. Styresekretær skal forelegge protokollen for daglig leder for kommentar før den sendes ut til styret.

Som en følge av at styrebehandlingen ledes av styrelederen (§ 6-19 tredje punkt) vil styrelederen ha ansvar for at det føres protokoll i henhold til bestemmelsene i § 6-29. Styreinstruksen sier at styresekretær utpekes av styret.

Styreinstruksen gir regler for formen på beslutninger. Det er *vedtak* i saker som krever beslutning. Styret kan gi sin *tilslutning til* i spørsmål om tiltak og planer som ikke krever styrevedtak og styret kan *ta til orientering* i spørsmål som gjelder informasjon, drift og kontrolltiltak o.l.

### Utlede kriterier

- Styreleder skal sørge for at aktuelle saker behandles av styret, og styremedlemmer og daglig leder kan kreve at bestemte saker behandles
- Styresaker forberedes og legges fram slik at styret har et tilfredsstillende beslutningsgrunnlag, herunder
  - Styret mottar innkalling med all nødvendig dokumentasjon senest tre virkedager før møtet

- Saksframlegg som er kort, fokusert, enkel og forståelig
- Daglig leder har plikt til å bidra med tilleggsinformasjon
- Styreleder er ansvarlig for at det føres protokoll fra styremøtene i tråd med kravene til protokoll
- Konsernstyret er eierrepresentant i datterselskapene og velger styre og vedtar vedtekter

### Styrets strategiarbeid

Aksjelovens § 6-12 (2) sier at styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten.

I Kommunenes sentralforbund (KS) sine anbefalinger for god eierstyring er en av styrets oppgaver å trekke opp virksomhets- og forretningsstrategien innenfor en ytre ramme som er trukket opp av eierne. Styret har en viktig funksjon for å sikre strategisk planlegging for selskapet.

I Ren Røros As sitt dokument *Eierskapsstyring og selskapsledelse* (30.01.2018) går det fram at styret har ansvaret for strategisk planlegging. Videre at strategiarbeidet initieres i samarbeidet mellom styret og ledelsen. Selskapet daglig ledelse utvikler forslag til strategier som styret beslutter. Strategiene skal vurderes jevnlig.

Selskapets formål er ifølge dokumentet *Eierskap og selskapsledelse* (30.01.2018):

*Selskapets formål er å eie og investere i kraftvirksomhet, kommunikasjonstjenester, og annen virksomhet som står i forbindelse med dette., herunder deltakelse i andre selskaper med lignende virksomhet, samt investering i fast eiendom og andre formuesobjekter. Selskapet skal ha en sentral rolle i det lokale næringslivet og skal være preget av nøkternhet og et opplevd ansvar for sitt bidrag til lokalsamfunnet.*

Virksomhetsbeskrivelsen som ligger i dagens vedtekter, er:

*Utnytte og foredle tilgjengelige energiresurser, overføre, distribuere og omsette energi, samt drive beslektet virksomhet med tilknytning til energiforsyningen. Hovedmarkedet for energiforsyningen skal være innen Røros kommune. Når det er av interesse for Røros Elektrisitetsverk AS vil selskapet drive forvaltning av eiendommer og besitte eierandeler i andre selskaper. Virksomheten skal drives på en miljømessig riktig måte med høy effektivitet og god kvalitet på varer og tjenester. Bedriften skal gjennom samhandling med kunder og eiere, og ved egne initiativ bidra til lokalsamfunnets utvikling.*

I eierskapsstyring og selskapsledelsesdokumentet er målsettingen med Ren Røros AS at alle ledd i konsernets verdikjede skal driftes og videreutvikles etter konsernets strategi om en langsiktig og bærekraftig verdiskaping over tid for aksjonærer, ansatte, kunder, leverandører og lokalsamfunn. Spesielt vektlegges den lokale forankringen og det lokale eierskapet som gir

langsiktig forutsigbarhet for kunder og ansatte. Konsernets verdier er nyskapende, sikker og effektiv, og konsernets verdigrunnlag er felles for hele konsernet og datterselskap kan ha tilleggsverdier.

Det finnes ulike modeller for strategisk planlegging, men på et overordnet nivå er det noen gjennomgående hovedtrekk. Roos et al. (2013) beskriver en strategiformuleringsprosess i følgende trinn:

- Strategisk intensjon
- Ekstern analyse
- Intern analyse
- Valg av strategi
- Implementering
- Evaluering og kontroll

Strategisk intensjon handler om visjon, forretningside og mål. Ifølge KS sin anbefaling skal styret trekke opp virksomhets- og forretningsstrategien innenfor rammene av en ytre ramme som er gitt av eierne. Eierne gir de ytre rammene for selskapets strategi gjennom virksomhetsbeskrivelsen som ligger i vedtektene.

- Eierne gir de ytre rammene for selskapets strategi
- Strategiarbeidet er en prosess med ulike faser som strategisk intensjon, ekstern/intern analyse, strategiske valg og implementering

#### Styrets økonomiforvaltning

Aksjelovens § 6-12 tredje punkt pålegger styret å holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll. § 6-15 første punkt, gir daglig leder ansvaret for å underrette styret, minst hver fjerde måned, om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling.

Styreinstruksen sier nærmere om resultatrapportering økonomi og markedet, at det utarbeides enkle resultatrapporter for økonomi og markedsutvikling for hver måned innen den 15. i påfølgende måned. Økonomirapporter skal inneholde hovedtall fra regnskapet for siste periode og akkumulert for hittil i år, sammenlignet med budsjett og utregnet budsjettavvik. Årsak til budsjettavvik av betydning skal spesifiseres. Markedsrapporter skal inneholde tall for omsetningsutvikling, akkumulert og på enkeltavdelinger. Styret avgjør til enhver tid form og innhold i disse rapporter.

I dokumentet eierskapsstyring og selskapsledelse (30.01.2018) stilles det krav til soliditet og finansielle mål. Soliditetskravet er at egenkapitalen ikke skal være under 40 prosent over tid

og det enkelte datterselskap skal ha sunn forretningsdrift for å oppnå en egenkapitalprosent på 40. Dette dokumentet er vedtatt av konsernstyret..

Det finansielle målet er at selskapet til enhver tid skal ha tilfredsstillende finansiell beredskap. Styrets og konsernledelsens finansielle mål reflekteres gjennom en investeringsstrategi. Det innebærer å sette overordnede rammer for finansforvaltning med særlig fokus på selskapets til enhver tids behov for, krav til sikkerhet og likviditet.

Selskapet skal tilstrebe tilfredsstillende lønnsomhet i all sin virksomhet. Gjennom videre vekst og økt lønnsomhet skal Røros e-verk konsern skape verdier for aksjonærer, ansatte og lokalsamfunnet. Avkastningen skal reflektere den verdiskapingen selskapet genererer, og utbytte bør vise en utvikling sett i forhold til selskapets soliditet, vekst og resultatutvikling. Det må hele tiden sikres at selskapet har finansiell beredskap som sikrer eventuelle nye lønnsomme investeringer.

Fordeling av resultat etter skatt skal gjelde både konsernet og datterselskap og skal følge denne modellen.

- Tilføre egenkapitalen minimum 40 prosent
- Utbytte til eierne inntil 40 prosent
- Ansatte inntil 20 prosent

Etter oppstart av nytt virksomhetsområde skal en eventuell avkastning fra området tilføres egenkapitalen inntil tilstrekkelig egenkapital er oppnådd.

I *Vedlegg til Eierstyring og selskapsledelse* (13.03.2018) er et av hovedpunktene internkontroll og risikostyring. Her heter det at som en konsekvens av at Ren Røros AS er et konsern med fem juridiske enheter er selskapet eksponert for en rekke risikoforhold. Styrene er derfor opptatt av at konsernet til enhver tid har iverksatt nødvendige tiltak for å styre risiko, avgrense enkeltrisikoen og holde risikobildet innenfor akseptable grenser. Videre heter det at en vesentlig del av styrets arbeid er å sikre at selskapets ledelse kjenner og forstår konsernets risikoområder og at risikoen styres gjennom hensiktsmessig internkontroll. Vurderinger og evalueringer av både ledelsens og styrets forståelse av risiko og internkontroll foretas løpende.

Når det gjelder kontrollmiljø heter det at Ren Røros AS holding gir retningslinjer til enheter i konsernet. Disse retningslinjene stiller krav til både innhold i og prosess for finansiell rapportering. Styret i holdingselskapet skal føre tilsyn med prosessen for finansiell rapportering og se etter at konsernets internkontroll og risikosystemer fungerer effektivt.

Styret gjennomgår kvartalsvis finansiell rapportering for konsernet. I sine gjennomganger har styret diskusjoner med ledelsen og ekstern revisor. En gang i året har styret møte med ekstern revisor uten tilstedeværelse fra administrasjonen.

Aksjelovens § 6-16 regulerer datterselskapenes forhold til morselskapet. I det første punktet går det fram at styret i et datterselskap plikter å gi styret i morselskapet opplysninger som er nødvendige for å kunne vurdere konsernets stilling og resultatet av konsernets virksomhet. I det andre punktet speilvendes informasjonsansvaret ved at morselskapet skal underrette styret i et datterselskap om forhold som kan ha betydning for konsernet som helhet. Morselskapet skal også underrette datterselskapets styre om beslutninger som kan ha betydning for datterselskapet, før endelig beslutning treffes.

Utlede revisjonskriterier er:

- Daglig leder skal minst hver fjerde måned underrette styret om selskapets økonomiske stilling. Styret avgjør til enhver tid form og innhold i disse rapporter.
- Styret i datterselskapet plikter å gi styret i morselskapet opplysninger som er nødvendig for å vurdere konsernets stilling og resultat av konsernets virksomhet
- Styret skal sikre at selskapets ledelse kjenner og forstår konsernets risikoområder og at risikoen styres gjennom hensiktsmessig internkontroll
- Egenkapitalen skal ikke være under 40 prosent over tid og konsernet skal ha en tilfredsstillende finansiell beredskap

#### Styrets tilsyn

Aksjelovens § 6-12 gir styret ansvar for forvaltningen av selskapet og styret skal sørge for forsvarlig organisering av driften. Styrets tilsynsansvar reguleres i § 6-13. Styrets tilsynsansvar omfatter:

- Tilsyn med daglig ledelse og selskapets virksomhet for øvrig
- Kan fastsette instruks for daglig leder

I dokumentet eierstyring og selskapsledelse (2018) heter det at rammene for daglig leder sitt arbeid ligger i en egen instruks i tillegg til en tett dialog med selskapets styreleder.

Utlede revisjonskriterier er:

- Styret skal fastsette instruks for daglig leder
- Styret skal sørge for forsvarlig organisering av driften og føre tilsyn med daglig ledelse og virksomheten for øvrig

## **VEDLEGG 2 – HØRINGSSVAR EIERREPRESENTANT**



## Forvaltningsrevisjon Ren Røros AS

### Høringssvar på foreløpig revisjonsrapport

Røros kommune takker for foreløpig rapport fra forvaltningsrevisjonen av Ren Røros AS. Røros kommune har fått en klar oppfatning av at det hersker ulike og til dels motstridende virkelighetsoppfatninger innad i selskapet som har vært krevende å håndtere. Dette gjelder både arbeidsform, forståelsen av den videre utviklingen av selskapet og selskapets økonomiske stilling.

Ordfører er kommunens eierrepresentant i selskaper som kommunen eier, og jeg har lest den foreløpige rapporten med interesse. Arbeidet som er gjort synes å være godt gjennomført på tross av korte tidsfrister. Den tilhørende rapporten belyser på en god måte de ulike virkelighetsoppfatningene og en del viktige årsakssammenhenger.

Røros kommune har fått gode og klare anbefalinger for sitt videre arbeid med utøvelsen av et godt og forutsigbart eierskap i selskaper som kommunen eier. Mange av anbefalingene er allerede innarbeidet i eierpolitikken som nå etter hvert blir effektivt. Nye innspill vil bli lagt til i dette arbeidet.

Jeg ser frem imot å lese den endelige rapporten. Dette er Røros kommunes høringsinnspill og forslag til endringer av den foreløpige rapporten sammenfattet.

### Innspill 1:

#### **1.3: Metode: s. 11, 4. avsnitt**

«I forkant av intervjuene ble det laget en strukturert intervjuguide som ble fulgt i alle intervjuene.»

Røros kommunes eierrepresentant ble intervjuet 2 ganger: Ett intervju som del av eierskapskontrollen og ett intervju som del av forvaltningsrevisjonen. Intervjuet som omhandlet eierskapskontrollen ble som det sies i rapporten, styrt av en strukturert intervjuguide og kommunen fikk tilsendt et referat fra intervjuet. I møtet som omhandlet forvaltningsrevisjonen ble det ikke benyttet en strukturert intervjuguide for samtalen med Røros kommunes eierrepresentant, og det ble heller ikke skrevet referat fra dette møtet.







### 3.3.1: Utøvelse av eierskapet, «Eiermøter» s.29, 2. avsnitt:

#### Innspill 2:

«Eierrepresentanten opplever at selskapet ikke har forståelse for forskjellen mellom generalforsamling og eiermøter.»

Endres til:

«Eierrepresentanten er usikker på om selskapet forstår hva et «eiermøte» er fordi selskapet kun inviterte Røros kommune til et «eiermøte» i januar 2020 der det var lagt opp til en presentasjon, men ikke til diskusjon mellom selskapet og eier.»

#### Innspill 3:

##### Side 26, 3. linje:

«Selskapet forvalter også kommunens kraftkonsesjon.»

Endres til:

«Selskapet forvalter også kommunen konsesjonskraft.»

#### Innspill 4:

### 3.3.2: Kompetanse i styret, «Styrets kompetanse» s. 33, 2. avsnitt:

«I styreleders melding til eier, står det at styret oppleves som uprofesjonelt og at det er styremedlemmer som ikke er kompetente til å være der. Denne meldingen kom i samme tid som konflikten ble kjent. Styreleder er tydelig på at det er inkompetente medlemmer i styret. Eier opplever at det er bra å være tydelig på kompetansebehov. Samtidig synes han at måten styreleder omtalte styremedlemmene på er spesiell, og at det er spesielt at dette kommuniseres til eier på denne måten.»

Endres til:

«I styreleders melding til eier om ønsket kompetanse til selskapets styre, etterlyses grunnleggende styrekompetanse. Styreleder opplever at mange i styret har begrenset styreerfaring, noe som styreleder mener gjør at styret mister fokus på de virkelig viktige sakene. Denne meldingen kom ca 1 måned før konflikten i styret ble kjent der bl.a. ulik oppfatning av styrets rolle og arbeidsmåte var et av hovedtemaene.»

Kommunens eierrepresentant reagerte på at styreleder mener at øvrige styremedlemmer har manglende styrekompetanse.»





# RØROS KOMMUNE

## Innspill 5:

### **Er utviklingen av selskapet og den foreslåtte vekststrategien innenfor selskapets vedtekter?**

Røros kommune ba om følgende i sine innspill til prosjektbeskrivelsen:

«Ren Røros AS har gjennomført store endringer de siste årene. Vurderes utviklingen av selskapet å ligge innenfor vedtektene generelt og selskapets formålsparagraf spesielt?»

Dette er et viktig tema for hovedeier fordi det er et vesentlig prinsipp i kommunens eierpolitikk at selskaper som kommunen eier utvikles i tråd med føringene som er lagt i vedtektene. Selskapet forvalter konsesjonskrafta i kommunen og håndterer dermed en betydelig offentlig kapital i tillegg til at kommunen ikke skal være eier i selskaper som driver direkte konkurranseutsatt næring. Derfor ber Røros kommune om en klar uttalelse og anbefaling fra revisor på dette spørsmålet. Dette gjelder også for virksomheten i datterselskapene.

Mvh

Isak V Busch

Ordfører



EATNEMENAERPIE  
/ VERDENSARV



INDUSTRIE  
/ INDUSTRI



KULTURVE  
/ KULTUR

*Vaerien Vuelie* *Pulsen i fjellet*

## **VEDLEGG 3. - HØRINGSSVAR REN RØROS AS**

Revisjon Midt-Norge  
Att. Margrete Haugum

## **Høringsvar til Revisjon Midt-Norge - Ren Røros AS**

### **Rammebetingelsene til selskapet**

Energibransjen står ovenfor store endringer både med tanke på markedsmessige, økonomiske og juridiske forhold. I tillegg representerer bransjen både en del av problemet og løsningen på den globale klimautfordringen, der vi i Norge skal kutte minst 45 % CO<sub>2</sub>-utslipp frem til 2030. Dette medfører at bransjen preges av omstilling og endringer i aktørenes posisjoner, utstrakt digitalisering og store markedsendringer som følge av elektrifisering av samfunnet og utfasing av fossile energikilder.

Disse endringene innebærer blant annet lovkravet om selskapsmessig og funksjonelt skille mellom monopolvirksomhet (Røros E-verk Nett) og kommersiell virksomhet. Det betyr at monopolvirksomhet, som vårt datterselskap Røros E-verk Nett, ikke kan kontrollere eller kontrolleres av annen virksomhet, som for eksempel produksjon. I tillegg er vi pålagt et krav om merkevareskille (Røros E-verk Nett kan ikke ha samme navn og visuelle profil som resten av et konsern) og vi må forholde oss til endringer i ulike kraftmarkeder og innføring av effekttariffer på nettleien.

Lokalt på Røros representerer prosjektet med spenningsoppgradering av kraftforsyningen mellom Røros og Tolga selskapets største investering noensinne og vi investerer samtidig tungt i bytte av bredbåndsteknologi på Røros og omegn ved bygging av fiber. Disse to investeringene gir en økt gjeldsgrad i selskapet og representerer langsiktige investeringer med lav økonomisk avkastning for Ren Røros, men er viktig for forsyningsikkerhet og næringsutvikling i Rørosregionen.

Selskapet må derfor legge gode strategier for å kunne styrke egenkapitalen så raskt som mulig samtidig som både markedsmessige og juridiske endringer og muligheter må adresseres. Dette for at Ren Røros skal kunne fortsette som et solid selskap, som i videreutviklingen gir trygge lokale kompetansearbeidsplasser, styrke vår rolle som samfunnsaktør og gi verdifull avkastning til våre eiere.

Selskapet har gjennom mange år opparbeidet et grundig og gjennomarbeidet sett med prosedyrer og rutiner, godt dokumentert i et eget kvalitetssystem og selskapet er også miljøsertifisert i henhold til ISO-standard.

Styret har videreført den praksis som selskapet har hatt for protokollføring gjennom svært mange år og benytter et elektronisk styreverktøy for å sikre samsvar med gjeldende regelverk.

I 2017 traff de første store endringene Røros Elektrisitetsverk da innføring av det selskapsmessige skillet ble gjennomført og en konsernstruktur ble etablert fra 01.01.2018. Arbeidet med det selskapsmessige skillet som vi er blitt pålagt av Norges Vassdrags- og Energidirektorat, har vært omfattende.

Overgangen til konsern har vært mer kompleks og har krevd større ressurser enn hva vi la til grunn da vi startet arbeidet. Tidligere adm.dir. i Røros Elektrisitetsverk, Anders Rønning,

la ned et meget stort og omfattende arbeid i denne prosessen, som har vært til god hjelp for oss i den videre implementeringen. Rønning var her svært forutseende når han startet denne prosessen tidlig. Senere har også det merkevaremessige skillet blitt ivaretatt (Ren Røros vs. Røros E-Verk Nett).

I selskapet er det ansatt ny administrerende direktør med en kompetanseprofil som er egnet for å møte disse endringene. Dette skjedde etter tydelig råd fra styret og tidligere administrerende direktør. Videre er det gjort grep i selskapet med ansettelser av kompetanse som er nødvendig for å håndtere og utnytte de endringene selskapet står i.

Det er imidlertid ikke gjort de samme vurderinger og justeringer av styrets profil i tilknytning til denne omstillingen. Den nye virkeligheten og fremtidens krav til et energikonsern, vil stille helt andre krav til styret og kompetanse hos styremedlemmene, enn det som har vært vanlig historisk. I fremtiden vil det være behov for en sammensetning av solid erfaring fra kraftbransjen, kunnskap om både digitalisering og elektrifisering.

Hvilken kompetanse man ønsker inn i styret i Ren Røros har i flere omganger vært diskutert med Røros Kommune. Tidligere styreleder tok dette opp med Røros Kommune, men fikk ikke gehør for sine ønsker.

Videre har selskapets prosedyrer og rutiner i for liten grad blitt oppdatert og justert til å tilpasse seg den nye virkeligheten som innebærer en konsernstruktur. Her har selskapet undervurdert konsekvensene av det selskapsmessige skillet. Administrasjonen har vært både overarbeidet og på etterskudd med flere oppgaver som en følge av det.

På grunn av dette hadde styret i 2019 en god diskusjon om kapasiteten i administrasjonen og man henstilte administrasjonen å styrke denne avdelingen med flere ressurser. På bakgrunn av dette har administrasjonen ansatt en økonomicontroller, en økonomikonsulent og en juridisk rådgiver.

## **Kommentarer til revisjonsrapporten**

Kommentarene er delt i to deler. Del 1 er bakgrunn og forhold som vi mener burde ha blitt belyst bedre i rapporten for å fremstille sammenhengene bedre. Del 2 går på det vi mener er rene faktafeil, eller ufullstendige opplysninger.

Disse feilene bør det være mulig å rette opp i denne korte høringsrunden, for flere av de påvirker konklusjonen. Vi synes det kunne blitt gjort et tydeligere skille i rapporten over hva det rapporteres om fra intervjuene og det som er revisors egne kommentarer og vurderinger. Intervjuene vil naturligvis være preget av at fire styremedlemmer valgte å trekke seg i mars 2020, og det er naturlig å forvente at svarene er farget av dette.

### **Del 1 - Bakgrunn vi mener burde ha vært bedre belyst i revisjonsrapporten**

Det første punktet vi ønsker å påpeke er at Røros kommune var en førende pådriver for å få igjennom Tolgautbyggingen. Ren Røros har som formål å bidra til å sikre strømforsyningen til Røros, men som selskap oppfattet daværende Røros Elektrisitetsverk beslutningen om å hente strøm fra det nye kraftverket som er under oppføring på Tolga som et klart signal fra største eier Røros kommune.

Dette var en beslutning som selskapet stilte seg lojalt bak og som var helt i tråd med selskapets formål. Men det er viktig å påpeke at det forelå ingen risikoanalyse, eller kostnadsvurderinger på å bygge forsyningslinjer fra Tolga til Røros, med tilhørende infrastruktur, da dette ble politisk besluttet av Røros Kommune. Disse beslutningene ligger i hovedsak før sittende styreleder og konserndirektør tiltrådte. Men det er viktig å ha som et bakteppe at de politiske beslutninger som ligger bak dette vedtaket er en sterk medvirkende årsak til den situasjonen som Ren Røros har havnet i når det gjelder redusert egenkapitalgrad. Enhver beslutning har konsekvenser. Dette mener vi må komme fram i innledningen av rapporten fra revisjonen. Vi snakker tross alt om kostnader på cirka 80 millioner kroner. Det å ta en så stor investering har selvsagt konsekvenser – det påvirker både evnen til å gi utbytte til aksjonærene og det fakta at egenkapitalgraden i selskapet naturlig nok har sunket.

Det andre punktet vi ønsker å fremføre på generelt grunnlag er at rapporten bærer preg av en grundig gjennomgang av protokoller og styredokumentasjon. Men på et område synes vi dette er mangelfullt, og at kontrollen av kildegrunlaget ikke har vært god nok. Vi har forståelse for at tiden revisjonen har hatt tilgjengelig ikke har tillatt et kontradiktorisk prinsipp. Revisjonen trekker en konklusjon om at styret ikke får korrekt økonomisk informasjon og det er mangelfull styring på grunn av dårlig økonomisk rapportering.

Ifølge rapporten er dette etter en uttalelse fra et av styremedlemmene. Vi opplever at det er tydelig disens i intervjuene fra styremedlemmer om dette og revisor, PwC, påpeker også at rapporteringen er riktig. Det er heller ikke dokumentert i protokollene at rapporteringen er feil. Dette blir da en meget alvorlig påstand, som ville vært i strid med aksjeloven. Ren Røros ved styreleder tar klart avstand fra en slik påstand. Vi bruker ordet påstand bevisst, fordi det fremkommer ikke i et eneste styrereferat at det har vært gitt ukorrekt eller manglende økonomisk informasjon. Det har aldri blitt ytret kritikk i styrerommet om at det er gitt ukorrekt økonomisk informasjon. Vi har diskutert hvilken type rapportering styret ønsker, og det har blitt imøtekommet av administrasjonen. Vi har i hvert styremøte brukt mye tid på økonomisk gjennomgang av selskapet, inklusive datterselskaper. Det har vært rikelig anledning til å stille spørsmål og økonomiansvarlig har vært svært dyktig til å fortelle styret hva som ligger bak tallene. Det er i styremøtene at styret utøver sin utøvende funksjon. Og det er her kritikken må fremsettes av styremedlemmene som eventuelt er uenige i en sak.

Hva personer mener og gir uttrykk for etter at de har trukket seg fra styret er uvesentlig. Det er ikke kommet fram noen kritikk på dette i styremøtene. Og det er der styret utøver sin utøvende rolle, og det er dette som må vektlegges.

Det er videre protokollført at økonomisk informasjon noen ganger har kommet for tett inn på styremøtet, men aldri at informasjonen har vært ukorrekt eller mangelfull. Den eneste kritikken som er fremkommet er at en av styrets medlemmer ikke fikk utskrift av saldobalansen til styremøtet den 12.02.2020, som forspurt. Men det ble inngående forklart hvorfor den ikke kunne utleveres til dette styremøtet og at den etterspurte informasjonen ville bli ettersendt så snart den var nødvendig kvalitetssikret. Dette er fakta og det er det som må være grunnlaget for Forvaltningsrevisjonen. Vi viser her til RSK 001 Standard for Forvaltningsrevisjon, hvor kvalitetssikring og kontroll er et viktig punkt. Etter styrelederens vurdering blir flere konklusjoner og uttalelser fra revisor tatt på feil grunnlag.

## **Del 2 – Korrigering av fakta**

### **Eierstyring og selskapsledelse**

Avsnitt 2.3.2: Revisor viser til dokumentet “Eierstyring og selskapsledelse” som ble vedtatt av styret 30.01.2018. Revisor skriver at *Ren Røros AS har vedtatt sin versjon av dokumentet uten at det er forelagt eier.*

Svar: Arbeidet med Eierstyringsdokumentet ble initiert av styret og iverksatt av tidligere adm.dir. Anders Rønning og han hadde flere møter med ordfører og rådmann om dette. Selskapet valgte også å bruke malen fra Kommunenes Sentralforbund, i henhold til innspill fra rådmannen i Røros Kommune. Endelig versjon ble oversendt rådmann/ordfører, uten noen kommentarer tilbake. På bakgrunn av at dette var klarert med majoritetseier, så vi ikke grunnlag for å legge dette frem som en sak for generalforsamlingen.

### **Eiermøter**

Avsnitt 3.3.1: Eierrepresentanten forteller at det ikke har vært gjennomført noen reelle eiermøter i hans periode.

Svar: Det er gjennomført to møter med eier av B-aksjene etter at ny ordfører ble innsatt. I disse møtene er det lagt fram tanker om endringene i energimarkedet, risiko for Ren Røros og tanker om hvordan selskapet kan øke omsetning og styrke sin soliditet. Dette ble gjort ved at CEO fra Ren Røros møtte i Formannskapet 06.02.2020 og ved møte hos Ren Røros AS hvor ordfører og administrativ ledelse i kommunen deltok 23.01.2020 hvor det ble redegjort for selskapets situasjon, utfordringer og planer. Dette informerer ordfører om selv i sin redegjørelse i rapporten, så her må det være en feilslutning. Styreleder og tidligere ordfører hadde jevnlig dialog om spørsmål knyttet til Røros E-verk/Ren Røros. Dette var særlig hyppig i en periode hvor det politisk ble diskutert om det kunne være aktuelt å selge ut Røros E-verk Nett.

### **Manglende styreopplæring**

Avsnitt 3.3.2: Det blir flere steder i rapporten kritisert at styreopplæringen har vært mangelfull. Revisor skriver: *I styrets protokoller i sak 31/18 er det protokollført at administrasjonen skal komme med forslag til løsning for opplæring i styrearbeid. I avsnitt 4.4.1 konkluderer revisor med at; administrasjonen ikke har fulgt opp sak om opplæring i styrearbeid.*

Svar: Ved innsettelsen av nytt styre den 19.06.2018 gikk styret igjennom alle formelle styringsdokumenter. Vedtekter, eierstyringsdokument og aksjeloven.

På strategimøtet 19.09.2019 holdt styreleder et eget innlegg om styrets rolle og forholdet til aksjeloven for styret. Vi fikk i 2020 også utdelt styrehåndboken til PWC, samt at det var planlagt et styreseminar med fokus på aksjeloven i regi av PWC i april, men styrebråket satte en stopper for dette. For øvrig mener styreleder at styremedlemmer i et konsern har et eget ansvar for å sette seg inn i aksjeloven.

Det påpekes senere i dokumentet at nytt styremedlem ikke fikk styreopplæring. Til det er å tilføye at et av de sittende styremedlemmene er advokat med doktorgrad i juss og hadde naturlig nok ikke behov for slik opplæring, ut over å få tilgang til dokumentene. De er lagt ut

i Admincontrol. Det å ha en skarpskodd jurist med bred konsernerfaring i styret, har vært et viktig og verdifullt bidrag i styrearbeidet.

### **Ren Røros Intelligent Automation og Aventus Green Technology**

I 2019 ble selskapene Ren Røros Intelligent Automation og Aventus Green Technology opprettet. For å stifte selskapene må selskapets vedtekter foreligge. Av høringsutkastets avsnitt 4.3.4 fremgår: *Revisor finner ikke at styret har behandlet selskapets vedtekter.*

Svar: Vedtektene ble vitterlig fremlagt for styret. Vedtektene for Aventus var sågar på engelsk og i et juridisk språk og det ble kommentert i styremøtet. Det formelle er dermed på plass. Ref. Vedlegg til agendaen.

Revisor skriver videre i avsnitt 4.4.4 at; *styreleder ikke har fullmakt fra styret til å opprette Ren Røros Intelligent Automation og Aventus Green Technology.* Her må det kommenteres at Ren Røros AS i dag eier kun 34 % av aksjene i Aventus Green Technology og 57 % av aksjene i Ren Røros Intelligent Automation.

I henhold til aksjeloven har styreleder rett til å tegne selskapet. Ugyldig tildeling av signaturrett gjentas også flere ganger i avsnitt 4.4.4. I henhold til aksjeloven bestrides dette.

Styreleder ønsker også å påpeke at vi har en advokat i styret med bred konsernerfaring.

### **Et styremedlems forespørsel om saldobalanse**

Avsnitt 4.4.1: *Revisor finner at administrasjonen ikke har lagt fram informasjon til styret om saldobalanse og andre opplysninger som styret etterspurte om økonomi. Styret har rett til å få seg forelagt informasjon og informasjon kan legges fram med opplysninger om hvilke endringer som saldobalansen kan bli påvirket av*

Svar: Da innspillet om å få saldobalansen kom til styreleder ble dette videreformidlet til administrasjonen, med kopi til hele styret. Det ble også henvist helt konkret til Aksjelovens § 6-12 Ref. mail av 27.01.2020.

Ingen økonomisk informasjon er nektet fremlagt. Det ble i styremøtet grundig forklart hvorfor saldobalansen ikke ble fremlagt på akkurat dette møtet, og det ble klart understreket at den ville bli utlevert i forkant av neste styremøte. Ingen informasjon er blitt holdt tilbake. Her er det kun snakk om timing. Dette ble det også redegjort for i styremøtet. Øvrig informasjon som ble etterspurt ble utfyllende gitt i økonomirapporteringen.

### **Konserndirektørens signaturrett**

Avsnitt 4.4.2: *Revisor skriver at; styret hadde ikke myndighet til å gi konserndirektøren signaturrett og det ble ikke lagt til rette for at saken ble behandlet i generalforsamlingen.*

Svar: Utgangspunktet er at styret representerer selskapet utad og «tegner dets firma». Denne kompetansen gjelder imidlertid det samlede styret. I medhold av aksjeloven § 6-31 gav styret en slik rett, «signaturrett», videre til daglig leder til å forplikte selskapet. I henhold



til aksjeloven kan slik signaturrett kun gis til styremedlemmer, daglig leder eller navngitte ansatte i selskapet.

Det er selskapets styre som kan tildele signaturrett. Dette ble gjort av et samlet styre og slik styreleder tolker aksjeloven, er det intet grunnlag for å legge dette fram for generalforsamlingen. Alle vedtak som ble gjort i forbindelse med tegningene ble vedtatt av styret. Saken ble behandlet i styremøte 22.10.19, med saksnr. 84-2019.

### **Definisjon av behov for informasjon**

*Avsnitt 4.4.2: Revisor konkluderer med at styret ikke har tatt jobben med selv å definere hvilken informasjon de trenger for å utøve oppgavene sine. Dette er overlatt til administrasjonen å finne ut av.*

Svar: Ren Røros AS henviser her til Instruks for styrearbeid i Ren Røros, som relativt detaljert beskriver hvilke saker som skal behandles på styremøtene og hvordan. Dette er fulgt som en mal. I styrets egentid som er et punkt på hvert styremøte, har styret også kommet med tilbakemeldinger på hvilken informasjon styret ønsker. Saker er også blitt utsatt eller avvist på grunn av mangelfull informasjon. Dette kommenterer også revisor i avsnitt 4.4.2.

### **Egenkapitalkravet på 40 %**

*Revisor skriver i avsnitt 6.4.3: Revisor vurderer at konsernstyret bryter sin egen bestemmelse i dokumentet eierstyring og selskapsdokumentet om at egenkapitalen ikke skal være under 40% over tid.*

Svar: Dette er ikke riktig og her trekkes det en feil konklusjon.

Styret har ikke hatt mangelfulle styringsdata. Styret har inngående kommentert og diskutert egenkapitalkravet på 40% og det er diskutert om man skulle fremme en sak for generalforsamlingen denne våren. Bakgrunnen for dette var at styreleder påpekte at formuleringen i Eierskapsdokumentet er uklar. Hvor det heter at EK over tid ikke skal være under 40%. Styreleder reiste i styremøtet spørsmål om hvordan defineres begrepet «over tid.» Egenkapitalkravet ble også diskutert på strategimøtet 19.09.2019 og var en av bestillingene som styret ba administrasjonen komme tilbake på. På grunn av den oppståtte styresituasjonen er innkalling til generalforsamling enda ikke sendt ut. Når selskapet må ta store investeringer på bakgrunn av Tolgautbyggingen har dette følger for EK-graden. Budsjettnotatet la også opp til en strategi for hvordan vi skal øke EK-graden. Det er jo nettopp derfor vi trenger en vekststrategi.

Skal det utøves kritikk på dette punktet må det være at protokollen ikke har fanget opp alle aspekter av det som ble diskutert i styremøtene. Revisors vurdering om at styret bryter med sitt eget styringsdokument, er derfor feil.

### **Signering av protokoller**

*Avsnitt 4.4.3: Revisor skriver; Etter revisors vurdering er signering av protokoll en bekreftelse på at styremedlemmet har forstått informasjonen som er gitt og stiller seg bak vedtaket som er formulert og fattet i en sak. Revisors vurdering er at manglende signering av protokoll, er et signal til*

styreleder om at styrets saksbehandling og beslutninger ikke støttes. Det betyr at styret ikke har fattet gyldig vedtak.

Svar: Her tror vi at revisor må ha misforstått og trekker sin konklusjon på feil grunnlag. Saksgangen er at godkjenning av protokoll er et fast punkt på agendaen. Protokollen fra siste styremøte blir sendt ut på forhånd sammen med agenda og sakspapirer. I styremøtet spør styreleder om noen har innvendinger, forslag til endringer i styreprotokollen. Hvis ikke blir protokollen godkjent og styreleder klubber dette. Dette er altså det formelle vedtaket av at styreprotokoll er godkjent. Før vi tok i bruk Admincontrol ble styreprotokollen sendt rundt for fysisk signering i styremøtet. Etter at det digitale styreverktøyet ble tatt i bruk og protokollen ble godkjent i møtet, ber styreleder om at den godkjente protokollen signeres elektronisk. Dette gjøres i etterkant av møtet.

Styreleder har ikke hatt mulighet til å fange opp det revisor henviser til, når styremedlemmene sitter i styremøte og godkjenner styreprotokollen fra siste styremøte. Her har styreleder vært i den tro at styremedlemmene har vært enige i de saker som er behandlet. At noen styremedlemmer av ren glemsel, eller at de har kommet på andre tanker, etter at de har vært med på å godkjenne protokollen, kan vanskelig lastes styreleder. Styrebehandling skjer i styremøtet. Revisor konklusjon blir derfor feil.

### **Utøvelse av eierrollen overfor konsernets datterselskaper**

Avsnitt 4.4.4: Revisor vurderer at konsernstyret ikke utøver eierrollen overfor konsernets datterselskap.

Svar: Her trekker revisor en slutning på feil grunnlag. I hvert eneste styremøte har vi fått økonomisk rapportering fra hvert datterselskap. Adm. dir. i datterselskapene avgir også direkte rapport til styret ved at de møter i konsernstyret og avgir rapport. Konsernstyret har vedtatt ekstra fokus på datterselskaper som har hatt behov for omstilling.

Styreleder innførte tidlig et prinsipp om konsernstyret skal godkjenne alle større transaksjoner i datterselskapene som kan ha innvirkning på konsernets resultat. Dette er også i henhold til aksjeloven. Ref. Protokoll styremøte 06.07.2017 Ref. også styreprotokoll 4/2018. Det henvises også til gjennomgang av styrets oppgaver og aksjeloven på styremøte i forbindelse med strategimøtet 19.09.2019. På dette møtet ble også strategi for datterselskapene presentert og gjennomgått. I forbindelse med generalforsamling i datterselskapene har hele styret fått invitasjon til deres generalforsamlinger. Kun styreleder har møtt.

Konsernstyret bruker mye tid på datterselskapene og det finnes ikke noe grunnlag for å uttale at eierrollen ikke utøves. Dette må revisoren ha basert på feil grunnlag. Konsernstyret har vært sin eierrolle bevisst og har fått den informasjon som er nødvendig for å utøve sin eierrolle i henhold til aksjeloven § 6-12.

Det gjøres et poeng ut av at protokoller fra datterselskapene ikke er gitt til konsernstyret. Dette har blitt behandlet i styret, og konsernstyret får den informasjon som er nødvendig via løpende rapportering på hvert styremøte. Det er her også viktig å klargjøre at i flere av datterselskapene er det flere eiere.

## Strategiarbeid i Ren Røros AS

Avsnitt 5.4.2: Revisor konkluderer med at konsernstyret er de siste som involveres i strategiarbeidet.

Svar: Dette er ikke riktig. I forkant av strategimøtet ba styret om innspill til ny strategi for Ren Røros AS. Det var ingen ferdig strategi som ble tredd ned over ørene på styret.

Strategimøtet i Trondheim var starten på en prosess mellom administrasjon og styret om strategi. Ren Røros ønsket å ha strategimøte over to dager, men dette ble avslått av to av de styremedlemmene som trakk seg. Fordi de mente det var unødig tidsbruk. I henhold til protokoll gir styret i dette møtet en helt konkret bestilling til administrasjonen. Hvordan skal vi nå de målene som administrasjonen ønsker å oppnå. Styret ønsket konkret dokumentasjon på hvilke mål som var mulig og nå og hvordan. Dette er godt styrearbeid og samspill med administrasjonen.

Det er en misoppfatning fra revisor at styret ikke har spilt en aktiv rolle i strategiarbeidet. Det var jo nettopp derfor vi hadde et strategimøte. PWC skriver i sin styrehåndbok som styret har fått utdelt:

*Styrets rolle er å gi rammer og stille krav til strategiprosessen og gjennom dette sørge for at administrasjonen etablerer en strategiprosess som er tilpasset virksomheten og dens situasjon. Styret må bruke tid på å behandle strategien. Alle styremedlemmer har et objektivt ansvar for å sørge for at styret får en arbeidsform som bidrar til en mest mulig effektiv og grundig behandling av saker som er strategisk viktige for selskapet.*

Nettopp derfor ba styret om en bestilling – hvordan kan de målene som blir presentert på strategisamlingen nås. Strategimøtet gav også styret tung faglig input fra en ekstern foredragsholder for å gi oss input for det videre strategiarbeidet.

Konklusjonen fra revisor er ikke korrekt. Det skrives i avsnitt 4.4.4; konsekvensen er at konsernstyret ikke er med og legger premissene for strateginotatet, men at strategiarbeidet bygges nedenfra og opp i konsernet. Dette er en udokumentert konklusjon som bygger på faktafeil. Hele hensikten med strategimøtet var jo nettopp at styret skulle gi innspill og ta aktivt del i prosessen. Det var på strategimøtet at prosessen startet.

Revisor skriver videre i avsnitt 5.4.2 at; styret ble ikke forelagt alternativer til dette vekstmålet eller analyser og planer som underbygget realismen i målsetningene og hvordan disse skulle nås.

Det revisor skriver er helt riktig, men konklusjonen er feil, for det var nettopp dette som skulle diskuteres. Og et av svarene fra styret var nettopp at styret kom tilbake med en konkret bestilling hvordan disse målene skulle nås. Dette er aktiv styreinvolvering. I protokollen fra strategimøtet 19.09.2019 står det; Konsernstyret er enig i at vi går mot dette målet og ønsker at hovedmålet splittes opp i delmål og at man har en realistisk plan for måloppnåelse. Delmålene splittes opp for hvert enkelt datterselskap. En oppdatert strategi legges frem for styret i et tidlig møte i 2020. Mål må være konkretisert. Det må også legges frem en strategi for finansiell styrke. Styret ønsker også en oversikt over hvor egenkapitalandelen i konsernet bør ligge.

Styreleder mener at dette knapt kan uttrykkes klarere. Styret har fått den informasjonen som ble etterspurt i styremøter i 2020, hvor strategien har blitt utviklet videre. Konklusjonen fra revisor at; *styret er ikke er tilstrekkelig involvert i strategiarbeidet til å forstå hvordan strategiprosessen forløper*. Denne konklusjonen er direkte feil.

### **Dårlig kapasitet ved økonomiavdelingen**

Videre på siden skriver revisor at; *revisor finner at styret i liten grad har tatt tilstrekkelig tak i at økonomiavdelingen har kapasitet*.

Dette medfører ikke riktighet og skyldes manglende informasjon hos revisor. Styret har ved flere anledninger tatt opp og fått protokollført at økonomiavdelingen må styrkes.

Økonomiavdelingen har en meget kompetent leder, men arbeidsmengden har vært for stor. Nettopp derfor har styret vært pådriver for nyansettelser i administrasjonen. I 2019 ble det ansatt en controller som sluttet etter prøvetiden. I ettertid er denne erstattet av en ny controller.

### **Påstand om at styret har fått for lite informasjon**

Revisor konkluderer i høringsutkastets avsnitt 7.4.2 med at styret har hatt for lite informasjon til å vurdere om driften er forsvarlig organisert.

Dette er uriktig. Styret har fått løpende økonomirapportering på hvert styremøte og dette gjelder også datterselskapene. Dette er vel dokumentert gjennom styreprotokollene. Det er heller ikke protokollert at styret ikke har tilstrekkelig informasjon til å utføre nødvendig kontroll med selskapet. Det er dette som må legges til grunn.

Det anføres at revisor har vektet offisiell styredokumentasjon og intervjudata feil. De fire som har trukket seg fra styret har selvsagt et eget grunnlag for å rettferdiggjøre sin beslutning. Men igjen – det er i styremøtene at beslutningene tas, og hvor kritikk eller usikkerhet må tilkjennegis. Kritikken på dette punktet er basert på feil informasjon og for dårlig kvalitetskontroll.

Dette påvirker etter styreleders mening også konklusjonen i avsnitt 9.1 under punktet “Styrets arbeidsprosesser”. Fordi revisor her baserer seg på feil input, blir også konklusjonen feil. Ref. Punktene over.

Faktum er imidlertid at det er enkelte styremedlemmer som har bedt om mindre informasjon. Det er behørig protokollført at administrasjonen har tilbudt mer informasjon, og at flere styremedlemmer har bedt om mindre informasjon og ikke minst mindre teknisk og detaljert informasjon.

### **Ekstraordinært styremøte mars 2020**

Det blir i høringsutkastet reist kritikk mot at det ikke ble avholdt et ekstraordinært styremøte den 05.03.2020, slik de fire styremedlemmer som trakk seg ønsket.

Svar: Kravet fra de fire i styret som ønsket et ekstraordinært styremøte 05.03.2020 er helt legitimt. Styreleder blir her omtalt som ikke å være habil i forhold til dette møtet og det er helt riktig. Men fakta her er at to styremedlemmer meldte at de ikke hadde mulighet til å stille på dette møtet på så kort varsel.

Ren Røros har en styrekalender som er besluttet seks måneder i forkant. I styreinstruksen heter det at alle styremedlemmer skal ha mulighet for å stille i styremøtene. Ref. Punkt 5 d i styreinstruksen. Dette var altså ikke tilfelle. To av styremedlemmene hadde gyldig forfall. Møtet var også av enn slik karakter, at siden det ble reist direkte mistillit, var det svært viktig at administrasjonen fikk nok tid til å forberede dette møtet i henhold til ønsket agenda. Styreleder kommuniserte til hele styret at han ønsket å utrede habilitet ved en avstemming i styret, siden valg av ny styreleder var et av agendapunktene.

Da innkallingen av 28.02.2020 kom hadde styret ennå ikke fått avholdt møte med største eier, og styreleder fant det viktig å få avklart situasjonen med majoritets Eier.

Dette møtet fant sted 02.03.2020 etter innkalling fra ordfører. Styret ble i mail av 04.03.2020 informert at det ikke lot seg gjøre å avholde det ekstraordinære styremøtet den 05.03.2020. Men at styresekretær ville ringe rundt for å finne en dato som kunne passe alle i styret i kommende uke. Det er en feilaktig påstand i rapporten at det ekstraordinære styremøtet ble forsøkt forhindret. Det var kun snakk om noen dagers utsettelse. Og dette ble tydelig kommunisert til styret.

Før nytt ekstraordinært styremøte rakk å bli berammet, trakk imidlertid de fire styremedlemmene som hadde krevd det ekstraordinære styremøtet seg fra sine verv. Styreleder synes det er merkelig at dette ikke kommenteres i rapporten. Hvorfor var det ikke mulig å vente noen få dager? Slutningen i rapporten er feil. Det var ikke noe forsøk fra styreleder på å trenere dette møtet. Styreleder gav klart uttrykk i media at situasjonen som hadde oppstått måtte finne en snarlig løsning og at personer ikke var viktig i denne situasjon. Det var selskapet Ren Røros AS som var viktig her.

Vi ønsker også å påpeke at det i perioden fra styremøte den 12.02.2020 og frem til de fire styremedlemmene trakk seg foregikk møtevirksomhet og diskusjoner uten at hele styret ble involvert. Dette er ikke i tråd med hverken styreinstruksen eller god styreskikk i henhold til aksjeloven. Både styreleder og to styremedlemmer ble holdt utenfor denne dialogen og møtene.

Styreleder mener at dette burde kommenteres av revisor, for det fratok et samlet styre å ha en fornuftig dialog om det de fire mente var et problem.

Vi er ikke enig i at det på generell basis er utført uprofesjonelt styrearbeid i selskapet. En slik konklusjon må være trukket på bakgrunn av for dårlig balansering av kildematerialet.

På vegne av Ren Røros AS

Per Morten Hoff, Styreleder

Arnt Holger Sollie, Konserndirektør

Innspill til faktaendringer fra Ren Røros:

Side	Avsnitt	Feil faktagrunnlag	Kommentarer fra Ren Røros
17	2.3.2	«Styret i Ren Røros As har vedtatt sin versjon av dokumentet uten at det er forelagt eier.»	Arbeidet med Eierstyringsdokumentet ble initiert av styret og iverksatt av tidligere adm. dir. Anders Rønning og han hadde flere møter med ordfører og rådmann om dette. Selskapet valgte også å bruke malen fra Kommunenes Sentralforbund, i henhold til innspill fra rådmannen i Røros Kommune. Endelig versjon ble oversendt rådmann/ordfører, uten noen kommentarer tilbake. På bakgrunn av at dette var klarert med majoritetseier, så vi ikke grunnlag for å legge dette frem som en sak for generalforsamlingen.
22	2.4.7	Aventus: Selskapet ble stiftet 05.09.2019 og Ren Røros eier alle aksjene.	Selskapet ble stiftet 06.09.2019 og Ren Røros AS eier 34 % av aksjene. Det er imidlertid riktig at selskapet ble opprettet som et heleid datterselskap av Ren Røros. Eierandeler endres i Br.reg. Kun ved årsskiftet, så endringen vil ikke bli synlig der før i 2021.
43	4.3.2	Saksfremleggene blir gjort tilgjengelig for sent.	I styreinstruksen står det at dokumenter skal legges frem 3 virkedager før møtet. Enkelte styremedlemmer har i møtet sagt at det må være 7 dager. Vi har forholdt oss til styreinstruksen og lagt ut dokumenter i forhold til tre virkedager før. Det har kun vært et par ganger at dokumentasjonen er lagt ut senere. I tillegg finnes det en logg i Admincontrol som dokumenterer når styremedlemmer har sett på dokumentene. Styresekretær har fulgt med denne loggen og ser at det er ytterst få ganger at dokumenter er blitt åpnet tidligere enn en til to dager før styremøte.
72	6.3.1	Når styret behandler resultat per april 2019 går det fram at ikke alle datterselskapene inngår i rapporten.	Det er Ren Røros Intelligent Automation som ikke inngår i rapporten. Ren Røros Intelligent Automation ble stiftet 4.2.19. De største kostnadene som Ren Røros Intelligent Automation hadde i mars og april var lønn og husleie fra mor. Disse kostnadene ble kjørt i morselskapet i mars og april fordi systemene for RRIA ikke var oppe å gå enda. Disse kostnadene er viderefakturert til Ren Røros Intelligent Automation i ettertid. Konsernresultatet stemte, mens

			morselskapets kostnader var for høy. Dette ble forklart i styremøtet under presentasjonen.
<b>72</b>	6.3.1	Videre pekes det også på at egenkapitalen i ett av selskapene er tapt og at eierne må skyte inn flere midler. (Et halvt år senere gir styre konserndirektør fullmakt til å foreta en kapitalutvidelse)	Her er det snakk om to forskjellige selskaper. I April presenteres underskuddet i Ren Røros Frontal. På det tidspunktet var egenkapitalen tapt, men man kan snu resultatet til et positivt resultat og hente inn igjen det man har tapt. En negativ egenkapital kan også stå over et årsskiftet om man har en god plan for hvordan man skal hente inn igjen denne. Kapitalutvidelse var til selskapet Ren Røros Intelligent Automation.
<b>74</b>	6.3.1	I saksfremlegget til økonomirapporteringen per utgangen av november 2019, sak 93/19...	Sak 93/19 omhandler økonomirapportering per oktober.
<b>74</b>	6.3.1	«I det selskapet konsernstyret tidligere ga konserndirektør fullmakt til kapitalutvidelse (egen sak) skisseres det å dekke underskuddet med lån fra morselskapet.»	Det står ikke at man skal dekke underskuddet med lån men: «To av selskapene våre har en negativ egenkapital i dag (RRIA og Frontal), og mest sannsynlig ved årsskiftet. Aksjeloven sier at styret i disse selskapene har et ansvar for at det er tilstrekkelig kapital i selskapene. I tillegg til et eventuelt lån til døtre fra mor må det også defineres en konkret plan for ending av negativ egenkapital. På dette tidspunktet var det ikke besluttet hvordan man skulle tilføre likvide midler til selskapet; via en aksjeutvidelse eller lån til selskapet. Dette ble diskutert med konsernstyret.
<b>77</b>	6.3.1	«Et styremedlem mener at styret ikke får tilstrekkelig økonomirapportering og konserndirektør sier at det ikke er krav om å rapportere på andre forhold enn det de får.»	Konserndirektør har ikke sagt dette. Og det er heller ikke protokollert.
<b>79</b>	6.3.1	«Om konsesjonskraft sier økonomiansvarlig at det har vært en ...»	Dette sa økonomiansvarlig: «Om konsesjonskraft sier økonomiansvarlig at det har vært en diskusjonssak mellom kommunen og Ren Røros i mange år og at det ligger en gammel avtale i bunn. Konsesjonskraft er et område økonomiansvarlig ikke har god nok kompetanse om, den kompetansen ligger hos leder i Ren Røros Strøm.»

<b>84</b>	6.3.3	«Investering i morselskapet på 9,7 millioner til nytt administrasjonsbygg»	Det er ikke snakk om et nytt administrasjonsbygg, med vedlikehold og oppgradering av det vi har. Vedlikehold av administrasjonsbygget er utsatt i flere år på grunn av kostnadskutt. Alle kostnader ifm Administrasjonsbygget blir bokført på en egen dimensjon og dekkes av leietakerne i huset ihht leieareal. På grunn av ekstremt lave strømpriser er denne investeringen naturlig nok utsatt. Man vil likevel gjennomføre deler av oppussingen i 2020.
<b>86</b>	6.3.3	I sak 3/20 regnskap og balanse per desember 2020 går det frem at det er avsatt bonus på litt i overkant av 2 millioner i hele konsernet.	Dette avsnittet er misvisende og det ser ut som om det er satt av i underkant av 2 millioner til konsernsjefen. Dette er feil. Avsatt bonus dekker bonus og resultatlønn iht lønnsavtaler for ansatte og ledere, samt konsernsjefens bonusavtale. I tillegg finnes det en avtale om overskuddsdeling for ansatte i noen av selskapene som inngår i avsatt bonus/resultatlønn.
<b>86</b>	6.4.1	«Revisor er kritisk til at konsernstyret verken får seg forelagt detaljert informasjon om eller har et eget fokus på økonomien i morselskapet, som konsernstyret har direkte ansvar for.»	Presentasjon av økonomirapporter består av en ppt-presentasjon, samt en muntlig presentasjon om mer detaljerte økonomiske data. Dette per selskap, men også for morselskapet. Informasjonen som blir gitt er mer enn god nok styringsinformasjon til konsernstyret og i henhold til styreinstruksen og styrets ønsker for rapportering.
<b>86</b>	6.4.1	«Spesielt i forhold til bemanning for morselskapet er det naturlig at konsernstyret er informert.»	Bemanningsøkning er et av områdene man diskuterer i en budsjetttrunde, og avgjørelsen tas der. I tillegg er bemanningsøkning i administrasjonen diskutert bl.a. i forbindelse med PWC sin presentasjon etter interimsrevisjonen, der man peker på risikoen ved å ha for lite ressurser i administrasjonen. Dette er, som tidligere nevnt, tatt grep om.
<b>87</b>	6.4.1	Revisor savner at risiko knyttet til strømprisen er tallfestet i forhold til ulike prognoser for strømprisen.	Dette er muntlig forelagt styre i mange styremøter. Faktoren er ett øre endring i strømpris gir ca 1 million endring i omsetning per år.
<b>92</b>	7.3.2	Revisor har sett utkast til dashbord og der framgår eksempelvis ikke sykefravær og HMS.	Sykefravær er ett av punktene som inngår i dashboardet. HMS blir ivaretatt via kvalitetssystemet vårt og avviksrapporteringsrutiner.



			<p>Dette blir rapportert til styret sammen med en årlig gjennomgang av miljøsertifikatet.</p>
93	7.3.2	<p>Revisor har funnet av konsernets lønnskostnader for 2019 ble budsjettet til ca 54 millioner og ender på ca 65 millioner.</p>	<p>Her må man skille på hva man sammenligner. Både Ren Røros Intelligent Automation og Ren Røros Frontal ble etablert/kjøpt i 2019 og de var dermed ikke innlemmet i budsjettprosessen. Tar man ut disse er sammenligningstallene 54 mill mot 57,5 mill. Avtalen med overskuddsdeling til ansatte var ikke budsjettet inn, og denne utgjør en del av budsjettavviket. Utover dette ligger lønnsoverskridelsene på Røros E-verk Nett og Ren Røros El-service.</p>
93	7.3.2	<p>Per utgangen av november 2019 er prognosen for lønnskostnader 71 millioner.</p>	<p>Dette er før aktivering av lønnskostnader. Dette er godt forklart i styremøtet. Den største aktiveringskostnaden ligger i Røros E-verk Nett og utgjør 5 mill. Arbeid i de største prosjektene er balanseført i morselskapet.</p>
93	7.4.2	<p>Revisor finner at styret får lite informasjon om arbeidsmiljø, HMS og lønnsutvikling i selskapet.</p>	<p>Rapportering på arbeidsmiljø er rapportert ifm undersøkelsen som ble gjennomført i 2019. I tillegg er det tatt inn i balansert målstyringskort. Rapportering på HMS er forklart under punktet på side 92. Lønnsutvikling i selskapet er rapportert ved endringer; dvs når lønnsforhandlingene er ferdig forhandlet og andre endringer i lønnsendringer (som endring i bonusordning for ledere og andre)</p>



Hovedkontor: Brugata 2, Steinkjer

Tlf. 907 30 300 - [www.revisjonmidt norge.no](http://www.revisjonmidt norge.no)