



Anbefaling for godt eierskap og styring av virksomhet og eiendom i N.K.S. familien

N.K.S. EIERSKAPSPOLITIKK VEDTATT AV LANDSSTYRET 14.06.2019



Innhold

Forord.....	4
Kapittel 1 Hva er eierstyring i ideell sektor?.....	5
1.1. Hva er en ideell virksomhet?.....	5
1.2. Sanitetskvinnene som ideell aktør	5
Kapittel 2 Anbefaling om organisering.....	7
2.1 Foreningseid virksomhet.....	7
2.1.1 N.K.S. foreningseid og drevet virksomhet.....	7
2.1.2 Vurderinger ved foreningseid virksomhet	7
2.2 Aksjeselskap	8
2.2.1. N.K.S. eid virksomhet drevet gjennom aksjeselskap.....	8
2.2.2. Vurderinger ved overføring av eiendom og/eller virksomhet til ideelt aksjeselskap	8
2.3 Stiftelse.....	10
2.3.1 N.K.S. som oppretter av en stiftelse.....	10
2.3.2. Vurderinger ved stiftelser.....	10
Kapittel 3 Anbefalinger for god styring av virksomhet - Aksjeselskap	11
3.1 God eierstyring - Aksjeselskap.....	11
3.1. 1 Sammensetning generalforsamling.....	11
3.1.2. Valg og sammensetning av styret.....	11
3.1.3 Valgkomite.....	11
3.1.4 Ansatterepresentanter i styret.....	12
3.1.5 Styreopplæring	12
3.1. 6 Daglig leder	12
3.1.7 Gjennomføring av generalforsamling.....	12
3.1.8 Honorering av styremedlemmer i AS	12
3.1.9 Jevnlige eiermøter	13
3.1.10 Arbeidsgivertilknytning, lønns- og arbeidsforhold	13
3.1.11 Styreforsikring	13
3.1.12 Synergier frivillig aktivitet og virksomhet.....	13
3.1.13 Offentlige anskaffelser	13
3.2 Dokumenter som bør utarbeides for å ha en god styring av en virksomhet.	14
3.2.1 Vedtekter og stiftelsesdokument.....	14
3.2.2 Retningslinjer for valgkomiteens arbeid	14



3.2.3. Rutiner for habilitetsvurderinger	14
3.2.4 Eierstrategi	14
3.2.5 Styrets risikovurdering	14
3.2.6 Instruks til styret.....	14
3.2.7 Instruks til daglig leder	15
3.2.8 Årsrapport/årsberetning.	15
3.2.9 Årshjul for styrearbeid.....	15
3.2.10 Etske retningslinjer	15
3.2.11 Varslingsrutiner	15
Kapittel 4 Anbefalinger god eierstyring - Foreningseid virksomhet.....	16
4.1 Hvordan sikre god drift av en foreningseid virksomhet?	16
4.1.1 Valgkomite og valg av foreningsstyre.....	16
4.1.2 Underutvalg eller underkomite	16
4.1.3 Styreopplæring	16
4.1.4 Daglig leder.....	16
4.1.5 Arbeidsgiveransvar	16
4.1.6 Arbeidsgivertilknytning, lønns- og arbeidsforhold	16
4.1.7 Styreforsikring	17
4.1.8 Synergier frivillig aktivitet og virksomhet.....	17
4.1.9 Honorering av styremedlemmer	17
4.2 Dokumenter som bør utarbeides for å ha en god styring av en virksomhet.	17
4.2.1 Vedtekter	17
4.2.2 Eierstrategi	17
4.2.3 Instruks til daglig leder	17
4.2.4 Årshjul for styrearbeid.....	17
4.2.5 Rutiner for habilitetsvurderinger	18
4.2.6 Etske retningslinjer	18
4.2.7 Varslingsrutiner	18
Kapittel 5 Anbefalinger for god virksomhetsstyring – foreningen som oppretter av stiftelser	19
Kapittel 6 Anbefalinger eiendom og eiendomsforvaltning	20
6.1 Forvaltning av eiendom i et aksjeselskap.....	20
6.2 Forvaltning av foreningseid eiendom.....	20
6.3 Eierstrategi	20
6.4 Planer for forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling	20
6.4 Inngåelse av leieavtaler	21
6.5 Forsikring	21



6.6.	Salg av eiendom.....	21
6.7	Regnskap	21
6.8	Avtaler med eksterne partnere	21
Kapittel 7 Utdypende om styringsverktøy for eiere, virksomhetsoverdragelse og skatte- og avgiftsspørsmål.....		22
7.1	Eierstrategi	22
7.2	Generalforsamling, sammensetning og ansvar	22
7.3	Styret som kollegium	22
7.4	Om valgkomitearbeid	23
7.5	Virksomhetsoverdragelse.....	23
7.6	Generelt om skatt og merverdiavgift	24
7.6.1.	Formues- og inntektsskatt for frivillige organisasjoner.....	24
7.6.2.	Formues- og inntektsskatt for aksjeselskap	24
7.6.3.	Generell informasjon om eiendomsskatt for foreninger og ideelle aksjeselskap.....	25
7.6.4.	Generell informasjon om merverdiavgift for forening.....	25
7.6.5.	Merverdiavgift for ideelt aksjeselskap	26
7.6.6.	Dokumentavgift.....	26
Kapittel 8 Maler, kurs og nettressurser		26
8.1.	Maler	26
8.2.	Kurs og veiledere	26
8.3	Øvrige nettressurser.....	26

Anbefalingen er revidert 23.06.2021



Forord

Norske Kvinners Sanitetsforening (N.K.S.) er en betydelig samfunnsaktør og har vært landets sterkeste motor som sosial entreprenør i Norge siden starten i 1896. I dag eier lokal- og fylkesforeninger et stort mangfold av virksomheter som spesialistsykehus, fotpleiesentre, varmtvannsbasseng, psykiatriske tjenester til barn, unge og voksne, leiligheter til utleie, eldreboliger, helsehus, veiledningssentre, barnehager, barneverninstitusjoner, rehabiliteringstjenester til barn, unge og voksen, frivillighetssentraler og bo- og aktivitetssentre. Rammevilkårene for etablering av helse-, omsorg- og sosialtjenester i dag er i mye større grad definert og regulert enn da sanitetskvinnene startet arbeidet for mer enn 100 år siden. Samfunnsutviklingen har gjort det mer krevende å eie og drive helse-, omsorg- og sosialinstitusjoner for ideelle organisasjoner. Dette skyldes profesjonaliseringen av offentlig sektor som tilbydere og innkjøpere, etablering av krevende anbudsregime og konkurranse både fra det offentlige og kommersielle aktører. Vi konkurrerer i dag med andre ideelle men også kommersielle leverandører. Som en ideell aktør, er det sentralt at foreningene som eiere av ideelle virksomheter er profesjonelle overfor offentlige myndigheter, spesialisthelsetjenesten og kommunehelsetjenesten. Det er også rom for innovasjon og nytenking for tilbud til grupper som faller utenfor det eksisterende tjenestetilbudet. Sanitetskvinnene har som motto å være modig og nytenkende, og vi ser at det fortsatt er behov for og et politisk ønske om ideelle aktører som tar samfunnsansvar.

Å være en profesjonell aktør i en regulert helse-, omsorg og sosialsektor fordrer tid og kompetanse. Ved å utvikle denne anbefalingen ønsker vi å tilby lokal- og fylkesforeningen som eiere og drifter av ideelle virksomheter, felles anbefalinger for hvordan eierskapspolitikk og styring kan og bør skje innenfor N.K.S. familien. Dette betyr at hver enkel forening og virksomhet må selv vurdere om de vil ta i bruk anbefalingene, men vi oppfordrer til en konkret vurdering dersom anbefalingene ikke følges.

Felles anbefalinger vil føre til at en virksomhet som drives under N.K.S. logo vil være gjenkjennelig. En felles standard vil også kunne tjene som et viktig hjelpemiddel i dialogen med eksterne parter om lokale driftsavtaler og vil på sikt kunne være et konkurransefortrinn for N.K.S.

Det vil også være lettere å utvikle felles nasjonale systemer for de virksomheter som ønsker dette, bidra til sterkere samspill mellom de ulike ledd og virksomheter i organisasjonen, gi en sterkere felles identitet, bidra i arbeidet med synlighet og markedsføring samt bidra til at N.K.S. fremstår med en tydelig politisk stemme som ideell velferdsaktør. Sanitetsforeningene har også en stor eiendomsportefølje med stor økonomisk verdi og er en stor utleieaktør. Eiendomsforvaltning er krevende og salg av eiendom er regulert i N.K.S. sine vedtekter. I likhet med drift av virksomheter er det viktig med kompetanse for å sikre en god forvaltning. Anbefalingene omfatter derfor også eiendomsforvaltning.

Jeg vil gjerne takke prosjektgruppen som har utarbeidet anbefalingene. Prosjektgruppen har bestått av fylkesleder N.K.S. Hordaland Olaug Karin Borge, daglig leder Veiledningssenter Vest Unni Aase Selstø, styreleder Kvamsgrindkollektivet Helge Meyer, daglig leder Brusetskollen Elin Flatebø, direktør DPS Voss Frédéric André Eftevåg Larsen og daglig leder Veiledningssenter Øst Monika Holst. Advokat Marianne Lindholm og avdelingsleder Brit Olsson fra sekretariatet har ledet prosjektet.

Jeg håper dere vil ha nytte av anbefalingen og jeg ønsker dere lykke til med det viktige arbeidet med å drifte og utvikle eiendom og virksomheter i N.K.S.

Oslo, juni 2019 Grete Herlofson



Kapittel 1 Hva er eierstyring i ideell sektor?

1.1. Hva er en ideell virksomhet?

Man skiller gjerne mellom offentlige, kommersielle og ideelle aktører som leverandører av helse-, omsorgstjenester. Virksomheter i ideell sektor defineres ved at de har et *sosialt formål* i motsetning til kommersielle selskapet som har et *finansielt formål* med krav om utbytte til eierne. Å ha et sosialt formål betyr ikke at virksomheten ikke skal tjene penger, men at et eventuelt overskudd skal utelukkende gå tilbake til formålet. Det er *formålsparagrafen* i et selskaps vedtekter som angir om et selskap har et ideelt eller finansielt formål. En god beskrivelse er at en ideell aktør ikke har et økonomiske motiv for å etablere en virksomhet som for eksempel et kritesenter eller en barnevernsinstitusjon, men motiveres av ønske om å avhjelpe sosiale behov i samfunnet eller bestemte utsatte grupper. Ifølge en rapport fra Senter for forskning på sivilsamfunn¹ kjennetegnes ideelle virksomheter også ved at den er:

- organisert og har en viss varighet og regelmessighet
- privat og ikke formelt underlagt offentlig styring
- selvstyrt ved at den har en egen styringsstruktur, kan nedlegges på eget initiativ og står ansvarlig for sine aktiviteter
- basert på medlemskap hvor deltakelse er frivillig og ikke lovpålagt eller obligatorisk

1.2. Sanitetskvinnene som ideell aktør

Virksomheter eid og drevet av sanitetskvinnene er en omfattende del av organisasjonens innsats med røtter helt tilbake til organisasjonens oppstart. N.K.S Strategisk plan 2018-24 legger fortsatt tydelige føringer for hvordan, hvilke målgrupper og innsatsområder vi skal arbeide innenfor når det gjelder virksomheter.

For å styrke organisasjonens posisjon som ideell aktør, vedtok Landsmøtet i N.K.S. i 2018 kjennetegn som skal prege våre virksomheter. Som nytenkende og modig samfunnsbygger og ideell velferdsaktør, skal en virksomhet eid og drevet av N.K.S.:

- Være preget av verdighet og respekt
- Brukerne skal oppleve tilleggsverdien av frivillig innslag der det er hensiktsmessig²
- Ha et livssynsnytralt verdigrunnlag
- Ha et arbeidsmiljø preget av sosialt entreprenørskap, kompetanse, engasjement, samarbeid og tverrfaglig samspill
- Være drevet med kvalitet i tråd med forskningsbasert praksis
- Ha kundefokus og brukermidvirkning i praksis
- Være drevet med bærekraft, miljøbevissthet og økonomisk ansvarlighet
- Eventuelt økonomisk overskudd skal tilbakeføres virksomheten til beste for brukerne og utvikling av tjenesten.

¹ Sivesind, ISF; 2016

² Frivillig innslag omfatter også økonomisk støtte eller gaver fra ideelle aktører



De vedtatte kjennetegnene innebærer at det er klare forventinger til hvordan virksomhetene i N.K.S. familien drives. For å gi best mulige tjenester, få et konkurransefortrinn og være en attraktiv arbeidsgiver og samarbeidspartner for det offentlige bør også følgende forhold være på plass som et supplement:

- Brukerperspektivet i praksis
- Omstillingsdyktig og preget av innovasjon
- Stabile arbeidsforhold gjennom tilbud om faste ansettelsesforhold
- Anstendige lønnsforhold og oppmuntring til heltidskultur
- Tariffavtale og pensjonsordning
- Medlemskap i en arbeidsgiverforening
- Prioritering av kompetanseutvikling
- Åpenhet om økonomiske forhold og bruk av et eventuelt overskudd



Kapittel 2 Anbefaling om organisering

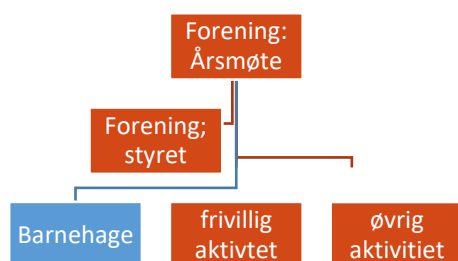
N.K.S. eide ideelle virksomheter er i dag eid direkte av foreningen, organisert som aksjeselskap eller er skilt ut som en stiftelse. Disse tre organisasjonsformene innebærer ulik eierstyring og gir ulik myndighet til sanitetsforeningen som eier og oppretter. Dette krever at man kjenner til organisasjonsformene og det handlingsrommet foreningen som eier og drifter har innenfor de ulike driftsformene. I dette kapittelet redegjør vi for de tre organisasjonsformene og vår anbefaling.

2.1 Foreningseid virksomhet

En forening er en selveiende, medlemsstyrt organisasjon som skal fremme ett eller flere formål av ideelt, politisk eller annen art. Rettsforholdet til foreninger er ikke regulert i egen lov. Vedtektene fastsetter blant annet formålet og organiseringen av foreningen. Det er vedtektene til en forening som er de juridiske rammene for foreningens virksomhet. I tillegg må foreningen følge generelle lover som skatteloven, merverdiavgiftsloven, arbeidsmiljøloven og lignende. Medlemmene har ikke ansvar for foreningens gjeld og får heller ikke utbetalt foreningens overskudd eller formue. Dette i motsetning til et aksjeselskap der eierne for eksempel kan ta imot utbytte fra selskapet.

2.1.1 N.K.S. foreningseid og drevet virksomhet

Flere foreninger eier og driver virksomhet som del av foreningens økonomi. Foreningen utøver sitt eierskap direkte gjennom årsmøtet og foreningsstyret. Mellom årsmøtene er foreningsstyret delegert myndighet til å treffe beslutninger. Det betyr at all frivillig og økonomisk virksomhet drevet innenfor foreningen svarer til foreningens årsmøte og foreningsstyre. Foreningen er forpliktet til å følge N.K.S.' vedtekter, jf. vedtektene § 2-3.



En forening som f.eks. eier og driver en barnehage selv, kan delegerer en spesiell oppgave til et underutvalg eller komite for å styre virksomheten, men myndigheten eller ansvaret kan aldri delegeres ut av foreningen. Foreningsstyret forplikter virksomheten økonomisk og juridisk. En foreningseid barnehage utgjør en integrert del av

foreningen og foreningen er arbeidsgiver for de ansatte. Daglig leder bør rapportere jevnlig til styret. Dersom foreningseid virksomhet går konkurs, kommer i en arbeidskonflikt eller mottar et erstatningssøksmål, står foreningen ved styret, ansvarlig.

2.1.2 Vurderinger ved foreningseid virksomhet

Foreningseid virksomhet stiller store krav til foreningens leder og styre både som arbeidsgiver og som direkte ansvarlig for driften. Foreningens styremedlemmer kan bli erstatningsansvarlige overfor foreningen eller andre dersom man påfører andre skade som følge av uaktsom utførelse av styrevervet eller som arbeidsgiver.

Når foreningen eier og driver en virksomhet eller forvalter en eiendom er foreningen og styret juridisk og økonomisk ansvarlig for eiendommen og/eller virksomheten. Negative økonomiske eller juridiske forhold får direkte konsekvenser for foreningen. Ved mindre virksomheter og oversiktlige eiendomsforhold som ikke innebærer store økonomiske konsekvenser kan det være hensiktsmessig at eiendommen eller virksomheten er foreningseid.



Det er krevende både kompetanse- og tidsmessig å ivareta ansvaret for en virksomhet eller eiendom. Styret i foreningen bør oppnevne et eget underutvalg eller komitee som ivaretar det praktiske ansvaret for virksomheten eller eiendommen. Medlemmene i underutvalget eller komiteen bør ha kompetanse på drift av virksomhet og/eller forvaltning av eiendom.

2.2 Aksjeselskap

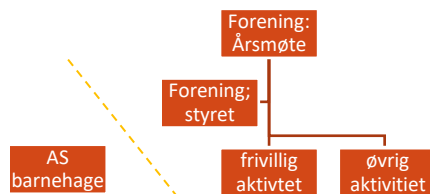
Et aksjeselskap (AS) er en eierstyrt organisasjon, i motsetning til forening som er medlemsstyrt. Selskapets øverste organ er generalforsamlingen, hvor aksjonærene (eierne) har stemmerett vektet etter andelen av aksjene de eier³. Et aksjeselskap ledes av et styre som velges av generalforsamlingen. Styret tilsetter daglig leder.

For å opprette et aksjeselskap kreves en aksjekapital på minst 30 000 kroner. Eierne har ikke noe personlig ansvar for selskapets gjeld ut over den aksjekapital som eierne har skutt inn.⁴ Aksjeselskap er regulert av aksjeloven⁵ og vedtektene til aksjeselskapet.

Som ideell aktør (Ideelt AS), er det viktig at det i vedtektene spesifiseres at selskap ikke har et finansielt formål. Vedtektene skal også ha bestemmelser om at overskudd i selskapet og formuen ved oppløsning skal tilbakeføres formålet⁶.

2.2.1. N.K.S. eid virksomhet drevet gjennom aksjeselskap

Å skille ut en virksomhet i et aksjeselskap, innebærer at man etablerer et *selvstendig rettssubjekt*. Foreningen som eier er *kun*



ansvarlig for innskutt aksjekapital. Foreningen som eier av aksjeselskapet, ivaretar

eierstyringen gjennom generalforsamlingen. Generalforsamling, styret og daglig leders ansvar og roller er regulert av aksjelovens bestemmelser og virksomhetens vedtekter. Virksomheten kan være eiet 100% av foreningen, eller eid sammen med andre aktører.

2.2.2. Vurderinger ved overføring av eiendom og/eller virksomhet til ideelt aksjeselskap

For foreningene som ønsker å redusere arbeidsbelastningen på styret og unngå direkte økonomisk og juridisk risiko for foreningen, men som samtidig ønsker å beholde eierskapet og påvirkningsmulighet anbefaler vi at virksomhet organiseres som et

Hvordan opprette et AS?

For foreningen er det to prosesser ved opprettelsen av et aksjeselskap.

1. En intern prosess i foreningen hvor blant annet årsmøtet må informeres om at styret ønsker å vurdere en utskillelse av virksomhet og/eller eiendom. Styret i foreningen bør innhente bistand til vurderingen med mindre styret har kompetanse til dette selv.

2. En formell juridisk prosess ved opprettelse av aksjeselskapet. Se mer på Brønnøysundregisteret.

Det følger maler på vedtekter til et ideelt aksjeselskap under medlemsnett - www.sanitetskvinnene.no

³ Aksjeloven § 5-1

⁴ Aksjeloven § 1-2

⁵ Lov om aksjeselskaper (aksjeloven) LOV-1997-06-13-44

⁶ Aksjeloven § 2-2 (2)



ideelt aksjeselskap. Styremedlemmene i et aksjeselskap kan bli erstatningsansvarlig etter aksjelovens regler.

Foreninger som både har virksomhet og eiendom kan enten overføre virksomheten og eiendomsforvaltningen til et aksjeselskap eller opprette to ulike aksjeselskap.

Forhold som er relevante ved vurderingen er:

- Hvor krevende er forvaltningen? Det kan være hensiktsmessig at styrene profesjonaliseres innenfor henholdsvis virksomhet og eiendom ved større virksomheter og eiendommer.
- Har virksomheten ansatte? Arbeidsgiver har en rekke plikter. Dersom disse pliktene ikke overholdes er styret ansvarlig. Ved overføring av en virksomhet med ansatte må det gjennomføres en virksomhetsoverdragelse i tråd med arbeidsmiljølovens regler⁷. Se mer om dette under kapittel 7.
- Skal eiendom overføres til et aksjeselskap? Overføringen av eiendommen til et aksjeselskap vil som hovedregel bety at det må betales dokumentavgift. Dersom eiendommen har en høy markedsverdi kan dokumentavgiften bli en stor kostnad. Ta derfor kontakt med Kartverket **før** en eventuell overføring av eiendom til aksjeselskap for å undersøke dette nærmere. Ta gjerne kontakt med sekretariatet for mer informasjon om dette.
- Konkurrerer virksomheten om oppdrag? Virksomheter organisert som AS og som konkurrerer om oppdrag vil lettere kunne synliggjøre de reelle kostnadene til husleie og vedlikehold.
- Spesielt ved utleie av eiendom er det viktig å undersøke om en endring av organisering kan få betydning for skatte- og avgiftsmessige forhold. Se mer om dette under kapittel 7.

Vurderinger ved to ulike ideelle aksjeselskap:

- Er det behov for å bruke fast eiendom som sikkerhet for lån? Det kan være en utfordring med to ulike aksjeselskap dersom det er behov for å ha bygningen som sikkerhet ved låneopptak for drift av virksomheten.
- Det kan være en utfordring med to ulike aksjeselskap for virksomheten og eiendommen dersom driften av eiendomsmassen ikke har som formål at det skal være en god eiendomsmasse tilpasset virksomheten.

Fordeler ved organisering i ideelt aksjeselskap:

- Ved et økonomisk tap i virksomheten risikerer man ikke at foreningens egne verdier berøres av det økonomiske tapet dersom virksomheten er organisert i et AS. Ansvaret ligger da i aksjeselskapet og ikke hos foreningen.
- Arbeidsgiveransvaret ligger hos styret i aksjeselskapet og ikke direkte hos foreningsstyret.
- Hvis foreningen eier alle aksjene vil foreningen ha samme kontrollen over virksomheten eller eiendommen som når foreningen eier virksomheten/eiendommen direkte.

Vi anbefaler at foreningen får juridisk og økonomisk bistand til disse vurderingene og opprettelsen av aksjeselskap før foreningen skiller ut virksomhet og/eller eiendom i et aksjeselskap.

⁷ https://lovdata.no/pro/#document/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_18



2.3 Stiftelse

En stiftelse er en formuesverdi (kapital eller eiendom) som ved testament, gave eller annen rettslig disposisjon blir stilt selvstendig til rådighet for et bestemt formål. Formålet kan være av ideell, humanitær, kulturell, sosial, utdanningsmessig eller økonomisk art. Stiftelsen er et selveiende rettssubjekt og har ingen eiere. En stiftelse har derfor heller ikke medlemmer med organisatoriske rettigheter.

Den som opprettet stiftelsen har ikke lenger rådighet over formuesverdien som er overført til stiftelsen. Det kan ikke gjøres utdelinger til oppretteren, til oppretteren sine nærstående eller til selskaper der noen av disse hver for seg eller til sammen har avgjørende innvirkning.

Stiftelsesloven⁸ og vedtektene til stiftelsen regulerer forvaltningen av stiftelsen. Styret i en stiftelse er det høyeste organet og er ansvarlig for forvaltningen av stiftelsen. Styret kan imidlertid velge å delegerer noe myndighet til et annet organ dersom det er vedtektsfestet. Stiftelsestilsynet fører tilsyn med stiftelser.⁹

2.3.1 N.K.S. som oppretter av en stiftelse



Mange foreninger har skilt ut ansvaret for en virksomhet eller eiendom i en stiftelse. Det betyr at når stiftelsen er opprettet, mister foreningen ansvaret, både økonomisk og styringsmessig.

Formålet til stiftelsen, f.eks. utleieboliger til seniorer, er såkalt «evigvarende» når den er opprettet. Det er svært

vanskelig å endre formålet senere, f.eks. omdisponering av boligmassen fra det opprinnelige formålet til et nytt formål.

2.3.2. Vurderinger ved stiftelser

Stiftelser er ikke en anbefalt organisasjonsform for N.K.S. En stiftelse er selveid og foreningen kan verken utøve styring over stiftelsen, endre stiftelsens formål eller oppløse stiftelsen.

Mer informasjon om stiftelser kan du finne på Stiftelsestilsynets hjemmesider: www.lottstift.no

⁸ Lov om stiftelser (stiftelsesloven) LOV-2001-06-15-59

⁹ <https://lottstift.no/nb/>



Kapittel 3 Anbefalinger for god styring av virksomhet - Aksjeselskap

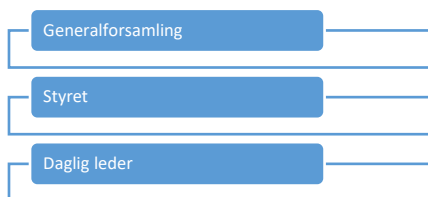
God drift av en virksomhet krever et godt samarbeid mellom eier (foreningen), styret og daglig leder.



Dette forutsetter at alle parter har god rolleforståelse og relevant kompetanse sett hen til sin rolle. For å få til et godt samarbeid mellom foreningen som eier, styret og daglig leder har vi satt opp noen punkter nedenfor som kan være et utgangspunkt for samarbeidet. Flere av punktene er mer inngående beskrevet under kapittel 7.

3.1 God eierstyring - Aksjeselskap

Generalforsamlingen er selskapets øverste organ og velger styret. Gjennom generalforsamlingen utøver eierne, det vil si foreningen, den øverste myndigheten i selskapet. Her kan eierne gi nærmere



regler for styret og daglig leder gjennom vedtekter, instruksjoner og generalforsamlingsvedtak. Selskapets ledelse består av styret og daglig leder. **Styret** har det overordnende ansvaret for at selskapet drives i tråd med eiernes formål og innenfor lovverket. Styret skal blant annet sikre en strategisk planlegging for selskapet, fastsette budsjetter og ha tilsyn med daglig leder og virksomheten for øvrig.

Daglig leder skal utøve den daglige ledelsen av selskapet og forholde seg til de pålegg og retningslinjer styret har gitt. Det er derfor viktig å skille mellom hvilke oppgaver styret har og hvilke oppgaver daglig leder har. Klarlegging av ansvarsoppgaver kan gjøres gjennom å lage en instruks til styret og en instruks til daglig leder. Siden styret blant annet skal ha tilsyn med driften og daglig leder, anbefaler vi at daglig leder ikke er medlem av styret.

3.1.1 Sammensetning generalforsamling

Loven regulerer ikke hvem som skal utgjøre generalforsamlingen. Det er ofte mest hensiktsmessig at deler av foreningsstyret eller foreningsleder møter som generalforsamlingen. For å unngå sammenblanding av roller bør ikke foreningens eierrepresentant i virksomhetsstyret også møte som generalforsamling.

3.1.2. Valg og sammensetning av styret

Formelt sett er det generalforsamlingen som utpeker styret, men foreningen som eier har et ansvar for å utpeke et styre med kompetanse tilpasset virksomhetens behov. Økonomi/regnskap, juss og kunnskap om det aktuelle virksomhetsområdet bør utgjøre kjernekompetansen i et styre i tillegg til eierrepresentasjon.

Valgperioden for et styre er minimum to år. Det kan være hensiktsmessig med overlappende valgperiode for ulike styremedlemmer. For å sikre kontinuitet og videreføring av kompetanse, bør vedtektene regulere hvilke deler av styret som er på valg.

Merk at ved større endringer i en virksomheten kan det være behov for å komplettere styrets kompetanse, og eier står fritt til å endre styresammensetningen i aksjeselskapet uavhengig av valgperioden.

3.1.3 Valgkomite

Bruk av valgkomite er ikke regulert i aksjeloven, men svært mange benytter dette for så sikre en god prosess ved valg av styret. Vi anbefaler at oppnevning av valgkomite vedtektsfestes. Valgkomiteen forestår prosessen og vurdering av hvilke type kompetanse som styresammensetning som best ivaretar selskapets og eiers interesse. Valgkomiteene skal legge frem et begrunnet forslag til



styresammensetning for generalforsamlingen. Ansatterepresentanter velges ikke av generalforsamlingen, se punktet nedenfor.

3.1.4 Ansatterepresentanter i styret

Ansatterepresentanter velges ikke av generalforsamlingen, dette reguleres av aksjeloven og representasjonsforskriften¹⁰. Antall ansattrepresentanter avhenger av hvor mange ansatte det er i virksomheten. Når et selskap har flere enn 30 ansatte, kan et flertall av de ansatte kreve at ett styremedlem og en observatør med varamedlemmer velges av og blant de ansatte. Når et selskap har flere enn 50 ansatte kan et flertall av de ansatte kreve at inntil en tredel og minst to av styrets medlemmer med varamedlemmer velges av og blant de ansatte. Når et selskap har flere enn 200 ansatte og det er avtalt at selskapet ikke skal ha bedriftsforsamling, skal de ansatte velge ett styremedlem med varamedlem eller to observatører med varamedlemmer i tillegg til den representasjon som følger av aksjeloven § 6-4 annet ledd.¹¹

Ansatterepresentanter i styret har juridisk og økonomisk ansvar på lik linje med de øvrige styremedlemmene.

3.1.5 Styreopplæring

Foreningen som eier har et sørge-for-ansvar om å sikre opplæring i styrearbeid. Foreninger med virksomheter organisert i et aksjeselskap bør gi tilbud om styreopplæring til styremedlemmene i foreningen og styremedlemmene i styret til selskapet. Dette er viktig for at styrene i både foreningen og virksomheten har en omforent forståelse om roller og ansvar.

Det kan være nyttig å invitere daglig leder med på styreopplæring eller styreseminar for virksomheten. Nye styremedlemmer bør gis opplæring i ansvar, oppgaver og rollefordeling.

3.1.6 Daglig leder

Daglig leder er underordnet styret i virksomheten og det bør utarbeides en instruks til daglig leder som tydeliggjør ansvars- og oppgavefordeling mellom daglig leder og styre. Daglig leder tilsettes av styret hvis ikke det er bestemt i vedtektene at dette skal gjøres av generalforsamlingen.¹²

3.1.7 Gjennomføring av generalforsamling

De formelle eiermøtene er generalforsamling. Det er styret i aksjeselskapet som innkaller. Bestemmelser om innkallingsfrist bør tas inn i vedtektene, slik at foreningen får tilstrekkelig tid til å behandle saken på forhånd. Styreleder og daglig leder har plikt til å delta på generalforsamlingen i aksjeselskapet.

3.1.8 Honorering av styremedlemmer i AS

Aksjeloven¹³ gir generalforsamlingen ansvar for å fastsette godtgjøring til styremedlemmene. Kriterier for honorering bør reflektere det juridiske og økonomiske ansvaret, størrelsen på virksomheten i tillegg til forventet tidsbruk og kompetanse. Dette innebærer at honorar i selskaper med stor økonomisk risiko, bør reflektere dette ansvaret. Generelt bør styreleder godtgjøres høyere enn styremedlemmene.

Styremedlemmer bør ikke påta seg særskilte honorerte oppgaver for det aktuelle selskapet i tillegg til styrevervet.

¹⁰ Forskrift om de ansattes rett til representasjon i aksjeselskapers og allmennaksjeselskapers styre og bedriftsforsamling mv. (representasjonsforskriften) FOR-2017-08-24-1277

¹¹ Lov om aksjeselskaper (aksjeloven) LOV-1997-06-13-44, § 6-4

¹² Aksjeloven § 6-2 (2)

¹³ Aksjeloven § 6-10



3.1.9 Jevnlige eiermøter

Noen ganger har eierne behov for å diskutere strategier med styret og daglig leder uten å treffe formelle beslutninger. Et eiermøte er ikke lovregulert og er bare en uformell arena der det ikke skal treffes vedtak. Det bør ikke legges føringer eller «gis signaler» i eiermøtene som kan anses å gripe inn i styrets myndighetsområde. Eiermøtene er uforpliktende for eierne og for virksomheten.

3.1.10 Arbeidsgivertilknytning, lønns- og arbeidsforhold

Vi anbefaler at virksomheten melder seg inn i en arbeidsgiverforeningen og at virksomheten etterstreber forutsigbare og trygge ansettelsesforhold gjennom tariffavtale og pensjonsordning. N.K.S og mange av våre virksomheter er medlem av hovedorganisasjonen Virke. En arbeidsgiverorganisasjon vil kunne gi juridisk bistand, kurs og påvirkningsmuligheter i politiske saker.

3.1.11 Styreforsikring

Det anbefales at styret i foreningen gjør en konkret vurdering av behovet for styreforsikring for styremedlemmene i foreningen og aksjeselskapet. Forsikringen gjelder det økonomiske ansvaret styremedlemmene har.

3.1.12 Synergier frivillig aktivitet og virksomhet

Virksomhetene bør informere sine ansatte om N.K.S.' stolte historie, organisasjon, forskning og strategi, og oppfordre til medlemskap i N.K.S. og frivillig aktivitet.

En tilleggsverdi for N.K.S eid virksomhet, er våre frivillige ressurser. Virksomhetene som kan nyttiggjøre seg av frivillige bør ta kontakt med lokale foreninger med tanke på å bruke frivillige inn i enkle og avklarte oppgaver som bidrar til økt trivsel. Dette kan være for eksempel foredrag, kløverturer, fastelavnrisbinding, eller det å legge sanitetsforeningsaktivitet på kvelden til virksomhet som har døgnpasienter, f.eks. rehabiliteringsinstitusjoner. Det skal alltid være virksomheten selv som legger rammene for frivillig aktiviteter ved virksomheten.

For de virksomhetene som ikke kan nyttiggjøre seg av frivillige så er andre fordeler ved å være en del av N.K.S. familien som f.eks. mulighet for å søke om kompetansemidler.

3.1.13 Offentlige anskaffelser

Både stat og kommuner er bundet av regelverket om offentlig anskaffelser, men det er viktig å være oppmerksom på at det offentlige har adgang til å reservere konkurranser om anskaffelser av helse- og sosialtjenester for ideelle leverandører. Nærings- og fiskeridepartementet har laget en veiledning om «Adgangen til å reservere konkurranser om anskaffelse av helse- og sosialtjenester.»¹⁴

Difi har også utarbeidet en egen veileder for kjøp av helse- og sosialtjenester¹⁵ og en egen veileder om sosiale entreprenører som leverandører¹⁶

¹⁴ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/veiledning-om-hvordan-oppdragsgiver-kan-vurdere-om-det-er-adgang-til-a-reservere-konkurranser-om-anskaffelser-av-helse--og-sosialtjenester-for-ideelle-leverandorer/id2582864/>

¹⁵ <https://www.anskaffelser.no/verktoy/veiledere/veileder-kjop-av-helse-og-sosialtjenester>

¹⁶ <https://www.anskaffelser.no/verktoy/veiledere/veileder-om-sosiale-entreprenorer-som-leverandorer>



3.2 Dokumenter som bør utarbeides for å ha en god styring av en virksomhet.

Nedenfor har vi satt opp en oversikt over dokumenter som enten må eller bør utarbeides for å klarlegge roller, organisering og forvaltning av virksomheten. Retningslinjer, rutiner og instruksjoner bidrar til å sikre en god eierstyring og drift. Mal for ulike dokumentene ligger som vedlegg i anbefalingene.

3.2.1 Vedtekter og stiftelsesdokument

Det skal utarbeides stiftelsesdokument og vedtekter ved opprettelsen av et aksjeselskap¹⁷. Vedtektene kan endres ved behov og oppdaterte vedtekter kan bidra til en hensiktsmessig ramme og styring av virksomheten.

3.2.2 Retningslinjer for valgkomiteens arbeid

I vedtektene eller særskilte retningslinjer som generalforsamlingen fastsetter, bør det fremgå hvordan valg skal forberedes, kriterier for valgbarhet, antall medlemmer, funksjonstid, mulighet for gjenvalg, honorar mv.

3.2.3. Rutiner for habilitetsvurderinger

Det anbefales at styrene etablerer faste rutiner for å håndtere mulige habilitetskonflikter. Inhabilitet¹⁸ inntreffer blant annet når en person antas å ha personlige interesser i utfallet av en sak som skal behandles, og som antas å ha påvirkning på vedkommende sine vurderinger under behandlingen av saken.

3.2.4 Eierstrategi

Eierstrategi er ikke et lovregulert dokument, men er et godt verktøy for å tydeliggjøre foreningens overordnede føringer for eierskapet overfor virksomheten. I strategien bør foreningens forventninger til virksomheten som en del av sanitetskvinnene være tydelig. Eierstrategien kan vedtas i generalforsamling som grunnlag for styrets arbeid.

3.2.5 Styrets risikovurdering

Styret skal påse at selskapet har god intern kontroll og hensiktsmessige systemer for risikostyring i forhold til omfanget og arten av selskapets virksomhet. Styret bør årlig foreta en gjennomgang av selskapets viktigste risikoområder og den interne kontroll.

3.2.6 Instruks til styret

Styrets oppgaver må ses opp mot daglig leders oppgaver. Instruksen bør klargjøre hvilke oppgaver som skal ligge til styrets leder og daglig leder. Instruks til styret kan i tillegg til en ansvars- og arbeidsfordeling ha med følgende punkter¹⁹:

- Styret skal foreta en egevaluering hvert år.
- Styret skal vurdere behovet for ekstern styreopplæring. Nye styremedlemmer skal gis opplæring om ansvar, oppgaver og rollefordeling.
- Styret skal gjennomføre egne styreseminarer om roller, ansvar og oppgaver.
- Styret skal fastsette en årlig plan, herunder møteplan, for sitt arbeid med vekt på mål, strategi og gjennomføring.
- Styret skal gi en samlet redegjørelse for selskapets styring og ledelse i en årsrapport.

¹⁷ Aksjeloven §§ 2-1 og 2-2

¹⁸ Aksjeloven § 6-27

¹⁹ KS anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll, side 17.



3.2.7 Instruks til daglig leder

Det bør utarbeides en skriftlig instruks til daglig leder med særlig vekt på en klar intern ansvars- og oppgavefordeling mellom daglig leder og styre.

3.2.8 Årsrapport/årsberetning.

Styret skal utarbeide en samlet redegjørelse for selskapets styring og ledelse i en årsrapport.

3.2.9 Årshjul for styrearbeid

Styret kan lage et årshjul med utgangspunkt i tidligere års arbeid og erfaringer med virksomheten. Et enkelt årshjul kan lages med hjelp av et regneark med måneder horisontalt og emner/oppgaver vertikalt i marg til venstre, så kan en fylle inn når de ulike hendelsene og møter fant sted i foregående år på bakgrunn av fjorårets møter og hendelser

3.2.10 Etiske retningslinjer

Eier bør påse at selskapsstyrene utarbeider, og jevnlig reviderer, etiske retningslinjer for virksomheten.

Etikk er en viktig del av de vurderinger som gjøres i forbindelse med det å drive en virksomhet, fordi de etiske holdningene legger grunnlaget for hvordan man faktisk handler. Etiske retningslinjer bør derfor utarbeides i den enkelte virksomhet. Retningslinjene bør diskuteres og eventuelt revideres årlig.

3.2.11 Varslingsrutiner

Alle arbeidsplasser med minst fem ansatte skal ha rutiner for intern varsling²⁰. Også virksomheter med færre ansatte skal ha slike rutiner hvis forholdene krever det. Rutinene skal utarbeides i samarbeid med ansatte og tillitsvalgte (for eksempel verneombud og fagforeningstillitsvalgte), være skriftlig og minimum inneholde:

- oppfordring til å varsle om kritikkverdige forhold
- framgangsmåte for varsling
- framgangsmåte for hvordan arbeidsgiver mottar, behandler og følger opp (saksbehandler) varsling

Varslingsrutiner er et viktig grunnlag for ytringskulturen på arbeidsplassen og skal være kjent for alle arbeidstakere. Varslingsrutiner som er kjent i virksomheten, bidrar til at ansatte opplever større aksept for å varsle og til at arbeidsgiver håndterer varsling på en bedre måte.

²⁰ <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/varsling/>



Kapittel 4 Anbefalinger god eierstyring - Foreningseid virksomhet

Rettsforholdet til foreninger er ikke regulert i en egen lov, men formålet og organiseringen av foreningen er fastsatt gjennom vedtektene. I foreningseide virksomheter har styret i foreningen ansvar for driften av virksomheten og arbeidsgiveransvar for ansatte.

En forening som eier og driver en barnehage kan velge å ansatte en daglig leder eller delegere en spesiell oppgave til et underutvalg eller komite for å styre virksomheten, men *myndigheten* eller ansvaret kan aldri delegeres ut av foreningen.

4.1 Hvordan sikre god drift av en foreningseid virksomhet?

God drift av en virksomhet krever et godt samarbeid mellom styret og daglig leder. Dette forutsetter at begge parter har god rolleforståelse og relevant kompetanse sett hen til sin rolle. For å få til et godt samarbeid mellom foreningen som eier og daglig leder har vi satt opp noen punkter nedenfor som kan være et utgangspunkt for samarbeidet. Flere av punktene er mer inngående beskrevet under kapittel 5.

4.1.1 Valgkomite og valg av foreningsstyre

Det følger av vedtektene § 13-4 og § 17-4 at fylkesårsmøtet og foreningens årsmøte velger valgkomiteen etter innstilling fra styret. I N.K.S. organisasjonshåndbok kapittel 28 er det utarbeidet en veiviser for valgkomiteer i lokal- og fylkesforeninger som vi anbefaler at valgkomiteen bruker. Ved valg av styremedlemmer er det viktig at kompetansen i styret sees under ett og at styret som kollegium har nødvendig kompetanse for å også drive virksomheten i tillegg til ansvaret for øvrig frivillige foreningsaktivitet. N.K.S. vedtektene § 23 fastslår at ansatte i organisasjonen, i alle organisasjonsledd, ikke kan velges til styreverv i organisasjonen, uavhengig organisasjonsledd.

4.1.2 Underutvalg eller underkomite

Der styret velger å delegere ansvaret for virksomheten til en underutvalg eller underkomite er det viktig at disse medlemmene har nødvendig kompetanse. Styret kan rekruttere medlemmer utenfor foreningen og honorere disse særskilt for arbeidet. Det bør da utarbeides en skriftlig instruks med ansvars- og oppgavedeling mellom styret i foreningen, underkomiteen og daglig leder.

4.1.3 Styreopplæring

Foreningen som eier har ansvar om å sikre opplæring i styrearbeid. Det kan være nyttig å invitere daglig leder og eventuelt underutvalg/underkomite med særskilt ansvar for virksomheten med på styreopplæring eller styreseminar. Nye medlemmer bør gis opplæring i ansvar, oppgaver og rollefordeling.

4.1.4 Daglig leder

Daglig leder er underordnet styret og det bør utarbeides en instruks til daglig leder som tydeliggjøre ansvars- og oppgavedeling mellom daglig leder og styre, herunder rekruttering og personalansvaret for underordnede. Daglig leder bør jevnlig rapportere til styret.

4.1.5 Arbeidsgiveransvar

Foreningen er arbeidsgiver, og skal sikre gode lønns- og arbeidsgiverforhold. Det anbefales at en i styret har hovedansvaret for oppfølgingen av arbeidsforholdet.

4.1.6 Arbeidsgivertilknytning, lønns- og arbeidsforhold

Vi anbefaler at virksomheten melder seg inn i en arbeidsgiverforeningen og at virksomheten etterstreber forutsigbare og trygge ansettelsesforhold gjennom tariffavtale og pensjonsordning.



N.K.S og mange av våre virksomheter er medlem av Virke hovedorganisasjon. En arbeidsgiverorganisasjon vil kunne gi juridisk bistand, kurs og påvirkningsmuligheter i politiske saker.

4.1.7 Styreforsikring

Det anbefales at styret i foreningen gjør en konkret vurdering av behovet for styreforsikring for styremedlemmene i foreningen og aksjeselskapet. Forsikringen gjelder det økonomiske ansvaret et styremedlem kan få.

4.1.8 Synergier frivillig aktivitet og virksomhet

Virksomhetene bør informere sine ansatte om N.K.S.' stolte historie, organisasjon, forskning og strategi, og oppfordre til medlemskap i N.K.S. og frivillig aktivitet.

En tilleggsverdi for N.K.S eid virksomhet, er våre frivillige ressurser. Virksomhetene som kan nyttiggjøre seg av frivillige bør ta kontakt med lokale foreninger med tanke på å bruke frivillige inn i enkle og avklarte oppgaver som bidrar til økt trivsel. Dette kan være for eksempel foredrag, kløverturer, fastelavnsrisbinding, eller det å legge sanitetsforeningsaktivitet på kvelden til virksomhet som har døgnpasienter, f.eks. rehabiliteringsinstitusjoner. Det skal alltid være virksomheten selv som legger rammene for frivillig aktiviteter ved virksomheten.

For de virksomhetene som ikke kan nyttiggjøre seg av frivillige så er andre fordeler ved å være en del av N.K.S. familien som økonomiske bidrag gjennom ulike støtteordninger.

4.1.9 Honorering av styremedlemmer

Det er årsmøtet som fastsetter godtgjørelsen til styret i foreningen. Godtgjørelsen bør reflektere styrets økonomiske og juridiske ansvar, i tillegg til kompetanse, tidsbruk og virksomhetens kompleksitet. Styremedlemmer bør ikke påta seg særskilte oppgaver for virksomheten i tillegg til styrevervet.

4.2 Dokumenter som bør utarbeides for å ha en god styring av en virksomhet.

Nedenfor har vi satt opp en oversikt over dokumenter som bør utarbeides for å klarlegge roller, organisering og forvaltning av virksomheten. Retningslinjer, rutiner og instruks bidrar til å sikre en god eierstyring og drift.

4.2.1 Vedtekter

N.K.S. har overordnede vedtekter som alle foreninger i N.K.S. er forpliktet til å følge, jf. vedtektene § 2-3. Det utarbeides ikke egne vedtekter for virksomhet eid og drevet innenfor rammen av en forening.

4.2.2 Eierstrategi

Eierstrategi er et godt verktøy for å tydeliggjøre foreningens overordnede føringer overfor daglig leder. I strategien bør foreningens forventninger til virksomheten som del av sanitetskvinnene, være tydelig.

4.2.3 Instruks til daglig leder

En skriftlig instruks til daglig leder med særlig vekt på en klar intern ansvars- og oppgavefordeling mellom daglig leder og styre vil bidra til rolle- og forventningsavklaring.

4.2.4 Årshjul for styrearbeid

Styret kan lage et årshjul med utgangspunkt i tidligere års arbeid og erfaringer med virksomheten. Et enkelt årshjul kan lages med hjelp av et regneark med måneder horisontalt og emner/oppgaver vertikalt i marg til venstre, så kan en fylle inn når de ulike hendelsene og møter fant sted i foregående år på bakgrunn av fjorårets møter og hendelser.



4.2.5 Rutiner for habilitetsvurderinger

N.K.S. vedtekter § 22 og 23 har nærmere bestemmelser om habilitet. Det anbefales at styret etablerer faste rutiner for å håndtere mulige habilitetskonflikter. Inhabilitet inntreer blant annet når en person antas å ha personlige interesser i utfallet av en sak som skal behandles, og som antas å ha påvirkning på vedkommende sine vurderinger under behandlingen av saken.

4.2.6 Etiske retningslinjer

Foreningen bør påse at virksomheten utarbeider, og jevnlig reviderer, etiske retningslinjer for virksomheten. Etikk er en viktig del av de vurderinger som gjøres i forbindelse med det å drive en virksomhet, fordi de etiske holdningene legger grunnlaget for hvordan man faktisk handler. Etiske retningslinjer bør derfor utarbeides i den enkelte virksomhet. Retningslinjene bør diskuteres og eventuelt revideres årlig. Forslag kan være regulert i stillingsinstruks, ansattguide, etc. Daglig leder bør rapportere til styret om forhold som har vært knyttet til etiske retningslinjer.

4.2.7 Varslingsrutiner

Alle arbeidsplasser med minst fem ansatte skal ha rutiner for intern varsling²¹. Også virksomheter med færre ansatte skal ha slike rutiner hvis forholdene krever det. Rutinene skal utarbeides i samarbeid med ansatte og tillitsvalgte (for eksempel verneombud og fagforeningstillitsvalgte), være skriftlig og minimum inneholde:

- oppfordring til å varsle om kritikkverdige forhold
- framgangsmåte for varsling
- framgangsmåte for hvordan arbeidsgiver mottar, behandler og følger opp (saksbehandler) varsling

Varslingsrutiner er et viktig grunnlag for ytringskulturen på arbeidsplassen og skal være kjent for alle arbeidstakere. Varslingsrutiner som er kjent i virksomheten, bidrar til at ansatte opplever større aksept for å varsle og til at arbeidsgiver håndterer varsling på en bedre måte.

²¹ <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/varsling/>



Kapittel 5 Anbefalinger for god virksomhetsstyring – foreningen som oppretter av stiftelser

En stiftelse er selveiende og styret i foreningen har ingen myndighet over stiftelsen etter opprettelsen. Styret i en stiftelse er øverste organ og tar avgjørelser om hvordan stiftelsen skal forvaltes. Hvordan styret skal forvalte stiftelsen bestemmes av stiftelsens vedtekter og av stiftelsesloven. I stiftelsesloven §§ 26-33 er det regler for styret sin sammensetting og arbeid.

Loven stiller ulike krav til hvem som kan være medlemmer av styret i stiftelsen²². I en del tilfelle hvor en forening har opprettet en stiftelse, er det bestemt i vedtektene til stiftelsen at foreningen skal utnevne styremedlemmer. Ved utnevnelsen av styremedlemmer er det viktig at utnevnelsen skjer i tråd med stiftelsens vedtekter og stiftelsesloven. Vi har laget anbefalinger for valg til styret i aksjeselskap og foreningen som også kan være nyttig ved prosessen for å finne styremedlemmer i stiftelser.

Dersom stiftelsens styre arbeider tett med styret i foreningen, er det viktig å være nøye på hvilke beslutninger som skal tas av styret i stiftelsen og hvilke beslutninger som skal tas av styret eller årsmøtet i foreningen.

²² <https://lottstift.no/nb/stiftelser/styrearbeid-i-stiftelser/>



Kapittel 6 Anbefalinger eiendom og eiendomsforvaltning

N.K.S. familien eier en betydelig eiendomsmasse og forvaltning kan være svært krevende. Det er stor bredde i type eiendom som eies av foreningene, fra foreningshus til sykehus. Dette innebærer at det er stor ulikhet både med tanke på det faktiske vedlikeholdsansvaret og den økonomiske risikoen forvaltningen av eiendommen innebærer. Det er spesielt store og komplekse eiendomsmasser og eiendommer med utleie av en viss økonomisk størrelse som bør skilles ut i eget ideelt aksjeselskap.

6.1 Forvaltning av eiendom i et aksjeselskap

Forvaltningen av eiendom krever kompetanse og det er i likhet med drift av virksomheter viktig med riktig kompetanse i styret. Her viser vi til anbefalingen i kapittel tre knyttet til aksjeselskap om valgkomite, styresammensetning, instruks til styret, instruks til daglig leder, styres strategi med mer.

Vi anbefaler at det fremgår klart i formålsbestemmelsen av formålet ved er å forvalte bygget til det beste for virksomheten som skal bruke bygget. Videre må vedtektene i ideelle aksjeselskap være klare på at selskapet ikke har et økonomisk formål og at overskuddet ved salg skal gå tilbake til eierforeningen.

6.2 Forvaltning av foreningseid eiendom

Styret i foreningen har ansvar forvaltningen av foreningens eiendom. En forening som eier eiendom kan velge å ansatte en daglig leder som har ansvaret for forvaltningen eller delegerer en spesiell oppgave til et underutvalg eller komite, men *myndigheten* og *ansvaret* kan aldri delegeres ut av foreningen.

Økonomisk og juridisk risiko knyttet til eiendommen vil ha direkte konsekvenser for foreningen slik det også fremgår ovenfor under kapittel fire. Det vises til anbefalingene under kapittel fire.

Nedenfor nevner vi kort enkelte forhold som er viktige ved forvaltnings av foreningseid eiendom

6.3 Eierstrategi

Foreningen bør lage en eierstrategi for eiendomsforvaltningen. Strategien kan f.eks. ta utgangspunkt i hvordan skal brukernes behov ivaretas samtidig som eiendommens driftes og vedlikeholdes. Se nærmere under punkt 7.1.

I forbindelse med utarbeidelse av eierstrategien første gang bør styret sjekke at foreningen står som formell eier i grunnboken og om det er tinglyst noen heftelser eller begrensninger i bruken av eiendommen.²³ Reguleringsplanene bør også innhentes fra kommunen.

Eierstrategien bør gjennomgås jevnlig. Når styret går gjennom eierstrategien bør det undersøke om kommunen har forslag om reguleringsendringer som kan få betydning for eiendommen.

Overordnet målsetting for forvaltningen kan f.eks. være:

- Gode bygg for brukerne
- Bevaring av verdiene
- Kostnadseffektiv drift

6.4 Planer for forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling

Det bør lages egne planer for forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling.

²³ www.kartverket.no



God forvaltning og drift innebærer også overholdelse av lov- og forskriftskrav til krav til universell utforming, krav til ventilasjon fastsatt i arbeidsplassforskriften, krav til elektriske anlegg, med mer.

Vedlikehold krever at det settes av penger til generelt vedlikehold. Ved investeringen er det viktig at det samtidig settes av penger til fremtidig vedlikehold. Det anbefales at 1 prosent av investering settes av årlig for å bygge opp et vedlikeholdsfond.

God utvikling krever blant annet utarbeidelse av planer for eiendommer som ikke lenger benyttes til formålet. Det bør gjøres en vurdering av om eiendommene skal selges eller beholdes, eventuelt omreguleres til annet formål. Ved salg bør det legges en plan for best mulig prisopptjening.

6.4 Inngåelse av leieavtaler

Det er viktig i avtaler å fastsette hva som er utleiers/eiers oppgaver og hva som er leietakers ansvar. Vi anbefaler at alle oppgaver knyttet til bygget og de tekniske anleggene ligger til utleier/eier da helhetstenkningen rundt byggene er utleiers/eiers ansvar.

Under løpende drift sorterer både tilsyn og ulike typer teknisk og annen byggrelatert drift av byggene, enten man kaller dette vaktmester- eller driftsteknikeroppgaver. Brukerrelaterte forhold bør leietaker ha ansvar for da det er bruker som til daglig har sin virksomhet i byggene.

Ved utleie er det også viktig at leieavtalen tar hensyn til kostnadene til drift og vedlikehold. Det er gjennom leieavtaler man setter av midler til vedlikehold. Det er kun slik verdiene i eiendomsmassen kan opprettholdes eller økes. Vi anbefaler at foreningene bruker standard leieavtaler enten for næringsutleie eller for vanlig utleie. Anbefalingen har maler på dette under kapittel 8.

6.5 Forsikring

Forsikring av eiendommen er eiers ansvar. Det er viktig at forsikringen har en tilstrekkelig dekning.

6.6 Salg av eiendom

Ved salg av foreningseid eiendom må prosedyren i N.K.S. sine vedtekter følges. Det er laget en egen veiledning for dette som er tilgjengelig på sekretariatets hjemmeside.

6.7 Regnskap

Eiendommen bør ha et eget regnskap og ikke være en integrert del av foreningens regnskap.

6.8 Avtaler med eksterne partnere

N.K.S. samarbeid med andre aktører om finansiering av bygningsmasse på en annens tomt. Skal bygget N.K.S. finansierer, stå på kommunal, fylkeskommunal eller statlig tomt, må det avklares hvilke vilkår som skal gjelde for disponeringen av tomten; feste med eller uten festeavgift, gave eller lignende. Videre bør man avtalefeste hvordan et eventuelt fremtidig oppgjør skal gjennomføres, dersom kommunen, fylkeskommunen eller staten på et tidspunkt ønsker å overta bygningsmassen og/eller virksomheten.

Dersom N.K.S. står for større deler av finansieringen av slik bygning, bør N.K.S. også stå som eier av bygningen eller deler av denne. Er ikke dette mulig, bør det sørges for at N.K.S. får en pantobligasjon eller annen sikkerhet for sin investering i bygningsmassen/eiendommen, slik at disse midlene kan tilbakeføres dersom virksomheten opphører.

Det skal ikke gis støtte til drift av offentlige virksomheter som inngår i det offentliges lovpålagte ansvarsområde.



Kapittel 7 Utdypende om styringsverktøy for eiere, virksomhetsoverdragelse og skatte- og avgiftsspørsmål

7.1 Eierstrategi

Eierstrategi er ikke et lovregulert dokument, men er et godt verktøy for å tydeliggjøre foreningens overordnede føringer for eierskapet overfor den aktuelle virksomheten. Eierstrategien utarbeides av foreningsstyret og i strategien bør foreningens forventninger til virksomheten som del av sanitetskvinnene, være tydelig. En god eierstrategi gir overordnet men tydelig retning for hvorfor sanitetskvinnene har valgt å eie og settes eierskapet i et større perspektiv som sikrer styret både historikk og trygg retning.

Utforming av eierstrategien avhenger blant annet om eierskapet er langsiktig, eller er det rammebetingelser som tilsier at eierne innenfor et gitt tidsrom, sammen med styret, bør tenke differensiert på andre inntektskilder og målgrupper. Dersom markedet man operer innenfor har høy risiko (for eksempel en barnehage i en kommune med full barnehagedekning eller en brukergruppe som kommunen selv ønsker å ta over) kan en eierstrategien utformet i samarbeid med styret, være et godt verktøy for å forberede styret ved vurderingen av andre områder/brukere/målgrupper som faller inn under sanitetskvinnenes formål.

Eierstrategien bør si noe om virksomheten skal opprettholde eksisterende virksomhetsområde eller om styret står fritt til å differensiere aktivitet, brukergrupper og leverandører. Differensiering av brukergrupper kan være et middel for å sikre langsiktig drift. Det bør tydeliggjøres i hvilken grad styret har mulighet eller forventes å sondere markedet innenfor eiers overordnede formål.

Å gi signaler til virksomheten vil tydeliggjøre styrets arbeid og bidra til man jobber mer målrettet innenfor de rammene eierne setter. En eierstrategi skal sikre åpenhet og bør si noe om hvordan man jobber sammen og hvilke forventninger eierne har til samspillet med virksomheten utover generalforsamling.

7.2 Generalforsamling, sammensetning og ansvar

For å unngå sammenblanding av roller bør ikke samme person inneha både plass i generalforsamlingen og i styret som eierrepresentant. Loven regulerer ikke hvem som skal utgjøre generalforsamling.

Innen seks måneder etter utgangen av hvert regnskapsår skal selskapet holde ordinær generalforsamling. På den ordinære generalforsamlingen skal man behandle godkjenning av årsregnskapet, eventuell årsberetning, honorar til styre, revisor og valg til styret samt andre saker som hører inn under generalforsamlingen etter loven eller vedtektene.²⁴

Generalforsamlingen kan når som helst kan erstatte et styremedlem med et annet for å sikre nødvendig kompetanse.

7.3 Styret som kollegium

Styret som kollegium bør ha kompetanse innen økonomi, regnskap, juss, virksomheten og NKS. Det er viktig at kompetansen sees under ett. Ved større endringer i virksomheten, som endringer i bygningsmassen, nye/endrede finansieringsløsninger eller vridning i brukergrupper, er det viktig at

²⁴ Aksjeloven § 5-5.



styret har kompetanse innenfor området. Planlegger man å legge inn f.eks. et større anbud som virksomheten ikke har erfaring fra, eller en større utbygging, vil det være hensiktsmessig å sikre denne type kompetanse i styret. Merk at eier kan overprøve styrets vedtak selv innenfor rammen av hva aksjelovens regulerer. Men - dette skal i så fall skje på generalforsamling, og under styremøter.

Styret i et aksjeselskap eller styret i foreningen skal operere i henhold til sine vedtekter og eiers strategi/eierskapsmelding. Det er likevel fornuftig å arbeide med en mer konkret strategi for hvordan man skal oppfylle de målsettinger som er vedtatt. Ofte er det mest hensiktsmessig at styret og eventuell daglig leder i samarbeid utarbeider eller endrer strategien.

I N.K.S. forvaltes virksomhet som er sanitetsforeningens eiendom og drift. Det er viktig at alle styrets medlemmer har tillit til hverandre og hvilke interesser man ivaretar. Styret i et selskap representerer alltid virksomheten og skal alltid ha virksomheten mål for øye.

7.4 Om valgkomitearbeid

Generalforsamling/eier velger valgkomité, og bør også fastsette retningslinjer for valgkomiteens arbeid. Valgkomiteen skal legge frem et begrunnet forslag til styresammensetning for generalforsamlingen som utpeker styret.

Bruk av valgkomite er ikke regulert i aksjeloven, men svært mange benytter dette for så sikre en god prosess frem til nominasjon av styret. En valgkomite forestår prosessen og vurdering av hvilke type kompetanse og styresammensetning som best ivaretar selskapets og eiers interesse. Utover dette varierer valgkomiteenes oppgaver, men omfatter vanligvis å innstille på kandidater, hvem som skal være styreleder, godtgjørelse til styrets medlemmer, kandidater til valgkomiteen. Merk at ansattevalgte styremedlemmer ikke er en del av valgkomiteens oppgaver, og følger egne prosess.

Valgkomiteen bør vurdere behov for endringer i styrets og valgkomiteens sammensetning. For å ha et best mulig grunnlag for sine vurderinger, bør komiteen kontakte styremedlemmene og daglig leder. Videre bør valgkomiteen konsultere relevante aksjeeiere for forslag til kandidater samt for forankring av innstillingen. Styrets evalueringsrapport eller relevante deler av den bør behandles særskilt av valgkomiteen.

7.5 Virksomhetsoverdragelse

En virksomhetsoverdragelse er en overføring av en virksomhet, eller en del av en virksomhet, til en ny arbeidsgiver. Arbeidsmiljøloven § 16 fastsetter flere plikter for arbeidsgiver og rettigheter for de ansatte, og det er viktig at disse følges dersom en virksomheten skal overføres til en ny arbeidsgiver.

Ved en virksomhetsoverdragelse skjer det en automatisk overføring av den tidligere arbeidsgivers rettigheter og plikter til den nye arbeidsgiveren. Arbeidsforholdet til de ansatte går derved automatisk over til ny arbeidsgiver. En virksomhetsoverdragelsen gir ikke i seg selv ny arbeidsgiver rett til å si opp ansatte.

Ny arbeidsgiver blir i utgangspunktet bundet av tariffavtaler som den tidligere arbeidsgiveren var bundet av og arbeidstakernes rett til videre opptjening av alders-, etterlatte- og uførepensjon i henhold til kollektiv tjenestepensjon, overføres til ny arbeidsgiver.²⁵ De ansatte kan reserveres seg mot å bli med til ny arbeidsgiver.²⁶

²⁵ Arbeidsmiljøloven § 16-2.

²⁶ Arbeidsmiljøloven § 16-3.



7.6 Generelt om skatt og merverdiavgift

Hver forening, stiftelse og aksjeselskap er et eget juridisk rettssubjekt og det er alltid en konkret vurdering som avgjør om det er fritak fra skatt eller merverdiavgift. Nedenfor gir vi derfor kun generell informasjon. Vi anbefaler å ta kontakt med Skatteetaten for å få hjelp til helt konkrete spørsmål knyttet skatt og merverdiavgift.

7.6.1. Formues- og inntektsskatt for frivillige organisasjoner

Det er Skatteetaten som vurderer om en organisasjon er skattepliktig eller ikke. Vilåret for skattefrihet er at organisasjonen «ikke har erverv til formål», det vil si ikke har økonomisk profitt som formål.²⁷ Det står klart i N.K.S. sin formålsparagraf, som også alle lokal- og fylkesforeninger er omfattet av, at N.K.S. har et sosialt og frivillig formål. N.K.S. er derfor i utgangspunktet omfattet av skattefritaket.

Foreninger som er omfattet av skattefritaket er unntatt fra formues- og inntektsskatt.

Selv om foreningen er skattefri så har den vanlige plikter f.eks. som arbeidsgiver hvis foreningen har ansatte. Det innebærer blant annet en plikt til å betale arbeidsgiveravgift, trekke skatt og innrapportere lønnsutbetalinger. For veldedige og allmenntilgittige organisasjoner gjelder særlige beløpsgrenser forplikten til å svare arbeidsgiveravgift og særlige beløpsgrenser for lønnsrapporteringsplikten.²⁸

Foreninger som ikke har erverv til formål, men som **driver økonomisk virksomhet, er skattepliktige for inntekt av og formue i den økonomiske virksomheten**, se skatteloven § 2-32 annet ledd. Dette vil for eksempel gjelde formue i fast eiendom og inntekt ved utleie av fast eiendom. Det er ikke skatteplikt ved utleie når utleien realiserer det som er formålet med institusjonen, f.eks. en studentsamskipnads utleie av boliger til studenter. Derimot vil utleie av studentboliger til sommerhotell bli ansett som skattepliktig inntekt. Dersom aktiviteten etter en konkret vurdering blir ansett som økonomisk virksomhet og inntekten derfor er skattepliktig, blir inntekten likevel fritatt for skatt dersom samlet brutto omsetning ikke overstiger 140 000 kroner i året for veldedige og allmenntilgittige institusjoner og organisasjoner, og 70 000 kroner for andre skattefrie organisasjoner.

Er brutto omsetning fra denne aktiviteten høyere enn de nevnte beløpsgrensene, blir organisasjonen skattepliktig for hele overskuddet fra den økonomiske virksomheten, ikke bare for den delen som overstiger beløpsgrensen på 70 000/140 000 kroner.²⁹

Rett til fritak eller plikt til å betale formuesskatt er avhengig av virksomheten i foreningen. Dersom foreningen er skattefri gjelder dette også formuesskatt. Dersom foreningen er skattepliktig gjelder det også den formuen som er knyttet til den skattepliktige virksomheten.

7.6.2. Formues- og inntektsskatt for aksjeselskap

Ideelle aksjeselskap kan også få skattefritak etter 2-32 første ledd. Skatteetaten avgjør det etter en konkret vurdering.

²⁷ Skatteloven § 2-32 første ledd

²⁸ <https://www.skatteetaten.no/rettskilder/type/handboker/skatte-abc/gjeldende/skattefrie-institusjoner-mv/>

²⁹ <https://www.skatteetaten.no/bedrift-og-organisasjon/rapportering-og-bransjer/bransjer-med-egne-regler/frivillige-og-ideelle-organisasjoner/skatt-for/okonomisk-virksomhet/>



7.6.3. Generell informasjon om eiendomsskatt for foreninger og ideelle aksjeselskap

For eiendomsskatt gjelder det egne bestemmelser i eiendomsskatteloven. Det følger av § 7 at kommunestyret kan frita eiendommer helt eller delvis for eiendomsskatt. Foreningen eller aksjeselskapet må da søke kommunen om fritak for eiendomsskatt.

7.6.4. Generell informasjon om merverdiavgift for forening

Selv om foreningen er skattefri etter skatteloven § 2-32 første ledd så er det en egen vurdering om foreningen må betale merverdiavgift eller ikke.

En organisasjon er fritatt for merverdiavgift med mindre den

1. driver næringsvirksomhet
2. har omsetning av varer og tjenester som det må beregnes merverdiavgift på
3. har omsetning over kr 140000.

Hvilke varer og tjenester som det må beregnes merverdiavgift har Skatteetatens en oversikt over på sine hjemmesider.³⁰

Veldedige og allmennyttige organisasjoner er som hovedregel fritatt for merverdiavgift hvis de har omsetning under 140 000 kroner. ³¹Det finnes noen unntak og fritak fra mva-reglene som er laget for organisasjoner. Disse unntakene har Skatteetaten en egen oversikt³² over som vi anbefaler at de foreningene som driver med virksomhet tar en gjennomgang av.

Skatteetaten gir følgende råd i forbindelse med vurderingen av om foreningen må betale merverdiavgift ³³:

Hva må du gjøre hvis du får ansvaret for merverdiavgift i en organisasjon?

1. Finn ut hvor mye omsetning organisasjonen har
2. Sjekk hva slags type varer og tjenester organisasjonen selger og om salget er merverdiavgiftspliktig
3. Sjekk om organisasjonen er eller burde være registrert i Merverdiavgiftsregisteret
4. Hvis organisasjonen ikke er registrert i Merverdiavgiftsregisteret, må du følge med på omsetningen og registrere organisasjonen når registreringsgrensen på kr 140 000 er nådd.

Organisasjoner som er registrert i Merverdiavgiftsregisteret skal

1. Levere mva-melding annen hver måned (ny fra 2017)
2. Ta med merverdiavgift i årsregnskap
3. Følge reglene som gjelder spesielt for veldedige og allmennyttige organisasjoner
4. Ellers rapportere og beregne merverdiavgift på samme måte som bedrifter

Dersom foreningen har merverdiavgiftsplikt gir det også en rett til fradrag for inngående mva.

³⁰ <https://www.skatteetaten.no/satser/mva-satser-veldedige-og-allmennyttige-organisasjoner/>

³¹ Merverdiavgiftsloven § 2-1

³² <https://www.skatteetaten.no/satser/mva-satser-veldedige-og-allmennyttige-organisasjoner/>

³³ <https://www.skatteetaten.no/bedrift-og-organisasjon/avgifter/mva/slik-fungerer-mva/merverdiavgift-for-veldedige-og-allmennyttige-organisasjoner/>



Utleie av fast eiendom

Utleie av fast eiendom er i utgangspunktet fritatt for merverdiavgift.³⁴ Man kan registrere seg frivillig for utleie av fast eiendom når nærmere bestemte vilkår er oppfylt. Det må vurderes konkret om det er hensiktsmessig å registrere seg frivillig for utleie av fast eiendom.

7.6.5. Merverdiavgift for ideelt aksjeselskap

For aksjeselskap følger det av merverdiavgiftsloven § 2-1 at omsetning for under kr. 50 000 er fritatt for mva. Aksjeselskap kan imidlertid bli kjent som allmenntilgjengelig og veldedig etter en konkret vurdering. For å avklare dette anbefaler vi å kontakte Skatteetaten.

7.6.6. Dokumentavgift

Dersom fast eiendom skal overføres fra en forening til et aksjeselskap eller en egen forening, vil det i utgangspunktet utløse dokumentavgift. Det er imidlertid mulig å søke om fritak for dokumentavgift der eiendom overføres til et ideelt formål. Før eiendommen overføres anbefaler vi at det sendes en forhåndssøknad om fritak for dokumentavgift idet dokumentavgiften kan bli en stor kostnad.

Kapittel 8 Maler, kurs og nettressurser

8.1. Maler

N.K.S. har samlet ulike maler for virksomhetsstyring, forvaltning av fast eiendom og opprettelse av aksjeselskap. Disse kan du laste ned på www.sanitetstkvinnene.no

8.2. Kurs og veiledere

N.K.S. har er også laget ulike kurs og veiledninger knyttet til styrearbeid, blant annet et kurs for styreverne med arbeidsgiveransvar. finner du her: <https://sanitetstkvinnene.no/styreopplaering>

8.3 Øvrige nettressurser

Det er mye nyttig informasjon på blant annet Brønnøysundregisterets sider. Offentlig forvaltning har en veiledningsplikt så styret kan be om veiledning og hjelp i konkrete spørsmål.

<https://www.brreg.no/lag-og-foreninger/>

<https://www.skatteetaten.no/bedrift-og-organisasjon/>

<https://lottstift.no/nb/stiftelser/>

Andre gode kilder til informasjon om styrearbeid er:

<http://nues.no/eierstyring-og-selskapsledelse/>

https://www.ksbedrift.no/media/1461/ks-anbefalinger-eierstyring_digital.pdf

<https://dibk.no/globalassets/eksisterende-bygg/publikasjoner/hvordanlykkeskftemahefte.pdf>

<https://www.lederkilden.no/>

Lovdata har gratis tilgang til lover og sentrale forskrifter:

<https://lovdata.no/>

³⁴ Merverdiavgiftsloven § 3-11