

AUKRUST AS

Alvdal kommune

Eierskapskontroll

Forvaltningsrevisjon

2023

SK1038



FORORD

Denne eierskapskontrollen og forvaltningsrevisjonen er gjennomført på oppdrag fra kontrollutvalget i Alvdal kommune. Eierskapskontrollen og forvaltningsrevisjonen er gjennomført etter NKRFs (Kontroll og revisjon i kommunene) standarder, henholdsvis Standard for eierskapskontroll (RSK 002) og Standard for forvaltningsrevisjon (RSK 002)

Vi vil takke alle som har bidratt med informasjon i prosjektet.

Alle rapporter fra Revisjon Midt-Norge SA publiseres på www.revisjonmidt norge.no.

Trondheim, 23.1.2024

Anna Ølnes

Oppdragsansvarlig forvaltningsrevisor

Leidulf Skarbø

Prosjektmedarbeider

SAMMENDRAG

Kontrollutvalget i Alvdal kommune ga den 7.2.2023 (sak 2/23) Revisjon Midt-Norge SA i oppdrag å gjennomføre eierskapskontroll og forvaltningsrevisjon av Aukrust AS. Rapport fra eierskapskontrollen presenteres i del 1 i dette dokumentet, og rapport fra forvaltningsrevisjonen av selskapet presenteres i del 2. Problemstillingene for eierskapskontrollen presenteres i kapittel 2 (del 1), og problemstillingene for forvaltningsrevisjonen i kapittel 1 (del 2). I kapittel 1 beskrives arven fra Kari og Kjell Aukrust og de ulike avtalene og organisasjonene som har vært etablert siden 1989 og fram til i dag.

1.1 Sammendrag av eierskapskontroll

I del 1 i rapporten oppsummerer revisor eierskapskontroll av Aukrust AS. I tillegg til intervju med ordfører, som er eierrepresentant, har vi intervjuet kommunedirektøren og selskapets styreleder og daglige leder. Vi har også gjennomgått vedtekter og andre stiftelsesdokumenter, i tillegg til eierskapsmelding, avtaler og protokoller fra generalforsamling. På bakgrunn av dette oppsummerer revisor vurderingene og anbefalinger sine nedenfor.

I den første problemstillingen har vi spurt **om styringsdokumentene er i tråd med regelverk og andre føringer for god eierstyring**. Denne problemstillingen er beskrevet og vurdert i kapittel 2, del 1.

Etter revisors vurdering ivaretar Alvdal kommune kravene i kommuneloven om eierskapsmelding i valgperioden. Den ivaretar også kravene til innhold.

Eierstyringen av Aukrust AS ivaretar også i hovedsak aksjelovens bestemmelser om minstekrav til stiftelsesdokument og vedtekter. Det har vært noe avvik mellom stiftelsesdokument og praksis for antall styremedlemmer.

Ut fra det revisor har sett i tilsendte protokoller fra generalforsamlinger, har det vært gjentatte lovbrudd når det gjelder gjennomføring av generalforsamlinger i perioden 2019 – 2022:

- Det har ikke blitt holdt ordinære generalforsamlinger i denne perioden
- De ekstraordinære generalforsamlingene har blitt innkalt av de to eierne i stedet for styret
- Styreleder og daglig leder har ikke deltatt i noen av de ekstraordinære generalforsamlingene i den perioden.

Det er styret i selskapet sitt ansvar at innkallinger og gjennomføring av generalforsamlinger er i tråd med aksjeloven. Vi mener likevel at eierrepresentanten for Alvdal kommune bør påse at

utøvelsen av eierskapet i eierorganet er i tråd med regelverket. Det ble gjennomført ordinær generalforsamling i tråd med regelverket i 2023.

I den andre problemstillingen har vi undersøkt **om skillet mellom kommunen som eier og kommunen som forvalter av forretningsmessige forhold er tydelig**. Revisors vurdering er at dette delvis er fulgt opp:

- Kommunen har i varierende grad utøvd den øverste myndigheten i eierorganet (generalforsamlingen), jf. ikke gjennomførte ordinære generalforsamlinger.
- Kommunestyret har gitt detaljerte føringer for selskapets nedskrivning av varelager, noe som hører inn under styrets ansvar, og ikke kommunestyrets.
- Etter revisors vurdering er skillet mellom kommunen som eier og kommunen som forvalter av forretningsmessige forhold delvis avklart i eierskapsmeldingen. Kommunedirektøren er gitt myndighet til forhandling av husleie i 2024, men ikke lenger.

De to siste problemstillingene er belyst i samme kapittel (kapittel 4). I de to problemstillingene har vi sett på **dialogen mellom kommunestyret, generalforsamling og selskap, og mellom eierne i generalforsamling, eiermøter og i andre sammenhenger hvor eierne møtes**.

Revisor sine vurderinger kan oppsummeres slik:

- Det er etablert forutsigbare kommunikasjonsformer mellom kommunestyret og eierorganet/selskapet gjennom den nylig vedtatte eierskapsmeldingen for Alvdal kommune.
- Det er tett oppfølging av selskapet, blant annet ved at selskapets ledelse flere ganger har vært invitert til å orientere om selskapet i kommunestyret.
- Dialogen mellom eierne har i perioder vært preget av selskapets økonomiske status, og uklarheter rundt økonomiske bidrag fra eierne. Dialogen ser nå ut til å være konstruktiv og god.
- Det er ikke fastsatt i vedtektene at det skal etableres, og det er heller ikke etablert, valgkomité for Aukrust AS. Det er imidlertid positivt at det framgår i dokumentet *Eierskapspolitikk* at det skal utarbeides retningslinjer for valgkomité i selskap som kommunen har eierskap i.

På bakgrunn av vurderingene ovenfor anbefaler revisor **kommunestyret** å:

- Behandle eierskapsmelding tidlig i valgperioden med tydeliggjøring av formålet med eierskapet.
- Forsikre seg om at eierskapsmeldingens oversikt over selskap og note 6 i siste årsregnskap er korrekt.

- Være tydelig på utøvingen av eierskapet skal skje i eierorganet.
- Sørge for tydelig avklaring av roller i forretningsmessige forhold.

Videre anbefaler revisor **eierrepresentanten** å:

- Påse at generalforsamlinger skjer i tråd med aksjelovens bestemmelser.
- Sørge for en tydeligere avklaring av forventninger eierne imellom i forbindelse med revidering av aksjonæravtale.

1.2 Sammendrag av forvaltningsrevisjon

I del 2 i rapporten oppsummerer revisor eierskapskontroll av Aukrust AS. Vi har intervjuet styreleder og daglig ledelse i selskapet. I tillegg har vi gjennomgått styreprotokoller fra opprettelsen av selskapet til i dag, budsjettdokument og regnskap fra de årene som selskapet har eksistert, og dokumenter knyttet til strategiarbeid, inklusive selskapets strategi.

På problemstillingen **om driften av Aukrust AS er økonomisk bærekraftig** er revisors vurderinger at:

- Forvaltningen av Aukrust AS er nå i all hovedsak i tråd med aksjeloven når det gjelder organisering av selskapet.
- I en lang periode etter at selskapet ble etablert og fram til 2022, framstod ikke selskapet forsvarlig organisert. Det var lite stabilitet i styret og selskapets daglige ledelse i denne perioden.
- Både styret og den daglige ledelsen fungerer betydelig bedre nå. Styret er sammensatt av riktig kompetanse, men med enkelte svakheter:
 - Savner kulturfaglig kompetanse
 - Medlemmer i styret har også sentrale roller i eiernes ledende organer
- Daglig ledelse ivaretar nå forvaltningen av selskapet systematisk og i tråd med regelverket, men det er enkelte svakheter:
 - Mangler system for risikohåndtering
- Det er ikke fastsatt andre planer for selskapet enn budsjett og den nylig vedtatte strategiplanen.
- Styret i Aukrust har i hovedsak betryggende kontroll med selskapets økonomi, men det er en svakhet at:
 - Det er ikke angitt mål for forsvarlig egenkapital og likviditet for at selskapet skal kunne betale husleie.
- Selskapet har forsvarlig egenkapital og likviditet så lenge det ikke blir avkrevd husleie.
- Styret får tilfredsstillende økonomirapportering fra daglig leder.

På problemstillingen **om selskapet har rammebetingelser og strategier for bærekraftig drift** er det revisors vurdering at:

- Styret har delvis etablert rammer for langsiktig, bærekraftig og drift av selskapet
- Gjeldende husleieavtale (per desember 2023) gir ikke forutsigbar ramme for drift. Ny husleieavtale er under utarbeiding.
- Styret har fastsatt langsiktig strategi, basert på bred involvering og vurderinger av selskapets styrker og svakheter, muligheter og hindringer.

Basert på vurderingene av de to problemstillingene i del 2, anbefaler revisor styret i Aukrust AS å:

- Utarbeide instruks for styret, og vurdere behovet for instruks for daglig leder.
- Videreutvikle et system for internkontroll og risikostyring.
- Vurdere hvordan selskapet kan få mer forutsigbare økonomiske rammebetingelser på lang sikt, uten eventuelt fast, statlig tilskudd.

INNHALDSFORTEGNELSE

Forord	2
Sammendrag.....	3
1.1 Sammen drag av eierskapskontroll.....	3
1.2 Sammendrag av forvaltningsrevisjon	5
Innholdsfortegnelse	7
2 Innledning.....	10
2.1 Bestilling	10
2.2 Aukrustarven – historikk og aktører	10
2.2.1 Avtale fra 1989.....	10
2.2.2 Arvepakten.....	10
2.2.3 Kari og Kjell Aukrusts stiftelse (Aukruststiftelsen).....	11
2.2.4 Aukrustsenteret AS	11
2.2.5 Huset Aukrust	12
2.2.6 Aukrust AS.....	12
2.2.7 Stiftelsesdokumenter og andre avtaler	13
Del 1.....	14
1 Opplegg for kontrollen	16
1.1 Problemstilling	16
1.2 Metode	16
1.3 Uttalelse fra eierrepresentant	17
2 Kommuneloven og aksjeloven	18
2.1 Kontrollkriterier	18
2.2 Funn.....	18
2.2.1 Eierstyring som ivaretar kommunelovens bestemmelser.....	18
2.2.2 Eierstyring som ivaretar aksjelovens bestemmelser om stiftelsesdokumenter..	19
2.2.3 Minstekrav til generalforsamling	21
2.3 Vurdering.....	22
3 Skille mellom eier og forretningsforvalter	25
3.1 Kontrollkriterier	25
3.2 Funn.....	25
3.2.1 Eierstyring i generalforsamling	25
3.2.2 Avklaring av forretningsmessige forhold.....	27
3.3 Vurdering.....	28
4 Dialog mellom kommunestyret, generalforsamling og selskap.....	30
4.1 Kontrollkriterier	30
4.2 Funn.....	30
4.2.1 Forutsigbare kommunikasjonsformer	30

4.2.2	Eiermøter, strategidiskusjoner og forventningsavklaringer mellom eierne	31
4.2.3	Selskapets ledelses møterett og -plikt og talerett i generalforsamlingen	32
4.2.4	Aksjonæravtale	33
4.2.5	Valg til styret	36
4.3	Vurdering.....	37
5	Konklusjoner og anbefalinger eierskapskontroll.....	39
5.1	Konklusjon.....	39
5.2	Anbefalinger	40
Del 2	41
1	Innledning.....	43
1.1	Problemstillinger.....	43
1.2	Kilder for revisjonskriterier	43
1.3	Metoder for datainnsamling og -analyse	43
1.4	Uttalelse fra styreleder og daglig leder i Aukrust AS	44
2	Økonomisk bærekraftig drift.....	45
2.1	Problemstilling	45
2.2	Revisjonskriterier.....	45
2.3	Funn.....	45
2.3.1	Forvaltning av selskapet	45
2.3.2	Planer og budsjett	48
2.3.3	Betryggende kontroll med virksomhet økonomi.....	50
2.3.4	Økonomirapportering til styret	52
2.4	Vurdering.....	52
3	Rammebetingelser og strategier	54
3.1	Problemstilling	54
3.2	Revisjonskriterier	54
3.3	Funn.....	54
3.3.1	Rammebetingelser	54
3.3.2	Strategi og langsiktige linjer for selskapets utvikling og verdiskapning	57
3.4	Vurdering.....	60
4	Konklusjon og anbefalinger forvaltningsrevisjon	63
4.1	Konklusjon.....	63
4.2	Anbefalinger	64
Kilder	65
Vedlegg 1 – Utledning av revisjonskriterier.....		66
Vedlegg 2 – Uttalelser		71
Uttalelse fra ordfører i Alvdal - eierrepresentant.....		71
Uttalelse fra Aukrust AS.....		72

Tabell

Tabell 1.	Krav til og innhold i stiftelsesdokument for Aukrust AS	20
Tabell 2.	Krav til innhold i vedtekter og innhold i Aukrust AS ´vedtekter	20
Tabell 3.	Protokoll fra ordinære og ekstraordinære generalforsamlinger. Dato og saker	21
Tabell 4.	Dialog mellom kommunestyret og selskapet	31

Figurer

Figur 1.	Aukrust AS – organisasjon	13
Figur 2.	Budsjettforutsetninger i daglig leders budsjettforslag for 2023	49
Figur 3.	Eksempel på periodisk regnskapsrapport	50
Figur 4.	Utviklingen i selskapets egenkapital og betalingsevne	51
Figur 5.	Modell for framtidsplan. Huset Aukrust 2024 – 2030	58

2 INNLEDNING

2.1 Bestilling

Kontrollutvalget i Alvdal kommune ga den 7.2.2023 (sak 2/23) Revisjon Midt-Norge SA i oppdrag å gjennomføre eierskapskontroll og forvaltningsrevisjon av Aukrust AS. Revisjon Midt-Norge la fram prosjektplan for eierskapskontrollen og forvaltningsrevisjonen den 25.4., i sak 10/23. Rapport fra eierskapskontrollen presenteres i del 1 i dette dokumentet, og rapport fra forvaltningsrevisjonen i del 2. Problemstillingene for eierskapskontrollen presenteres i kapittel 2 (del 1), og problemstillingene for forvaltningsrevisjonen i kapittel 1 (del 2).

2.2 Aukrustarven – historikk og aktører

For å forstå eierskapet og driften av Aukrust AS, er det nødvendig å gå tilbake i tid. Vi vil derfor beskrive bakgrunnen for at den rike arven etter Kjell Aukrust har fått betydning for Alvdal kommune, og kommunens sentrale rolle i forvaltningen og synliggjøringen av denne.

2.2.1 Avtale fra 1989

Den 05.08.1989 inngikk Alvdal kommune en avtale med Kari og Kjell Aukrust, der ekteparet Aukrust overdrog samtlige tegninger i Kjell Aukrusts vandreutstilling, sammen med Reodor Felgen-oppfinnelser som presenteres på denne utstillingen. Alvdal kommune forpliktet seg til å skaffe egnet lokale, som skulle romme tegningene og Reodor Felgen-utstillingen på en forsvarlig og sikker måte. Samlingen skulle overlates til «Kari og Kjell Aukrusts stiftelse» (Aukruststiftelsen) når denne ble opprettet. Videre påtok Alvdal kommune seg, i samarbeid med Aukruststiftelsen, å skaffe et egnet utstillingslokale for Kjell Aukrusts arbeider. Lokalet skulle gi plass til permanent utstilling av kopier av tegninger og eventuelle andre eiendeler fra Kari og Kjell Aukrust. Som resultat av avtalen og en arkitektkonkurranse fattet Alvdal kommunestyre den 17.12.1992 vedtak om å bygge et slikt lokale (Huset Aukrust).

2.2.2 Arvepakten

I 1993 signerte ekteparet Kjell og Kari Aukrust en arvepakt med Alvdal kommune (daværende ordfører Sverre Sørbo) og «Kari og Kjell Aukrusts Stiftelse» (Lars Aukrust). Det går fram av arvepakten at Kari og Kjell Aukrust testamenterer alle oppfinnelser, kunstneriske arbeider, opphavsrettigheter og forlagsrettigheter skapt av Kjell Aukrust til «Kari og Kjell Aukrusts stiftelse» (Aukruststiftelsen). Stiftelsen forpliktet seg til å ta vare på de gjenstander og de rettigheter den mottar på best mulig måte.

2.2.3 Kari og Kjell Aukrusts stiftelse (Aukruststiftelsen)

Aukruststiftelsen ble opprettet i 1989. Aukruststiftelsen eier Kjell Aukrusts kunst og skal ivareta de kunstneriske og verdighetsmessige sider ved bruk av Aukrusts arbeider. Ordfører i Alvdal kommune, Mona Murud, er styremedlem i stiftelsen. Harald L. J. Irgens-Jensen er styreleder, og han er i tillegg styremedlem i Aukrust AS. Han tiltrådte som styreleder og styremedlem i 2023, etter Lars Espen Aukrust, som hadde de samme funksjonene tidligere. Aukruststiftelsen eier 50 prosent av Aukrust AS.

2.2.4 Aukrustsenteret AS

Aukrustsenteret AS, som var forløperen til Aukrust AS, ble opprettet samtidig som Aukruststiftelsen. Aukrustsenteret hadde betydelige utfordringer med driften, noe som gjorde at Alvdal kommune måtte yte årlige tilskudd til senteret, i tillegg til at de overtok garanti for låneopptak fra senteret. Da Aukrustsenteret ble avviklet (2020) vedtok kommunen å innfri gjelden som Aukrustsenteret hadde. Fra starten var det flere aksjonærer i Aukrustsenteret AS, blant andre Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND) og Hedmark Sparebank. Etter noen år med store underskudd på grunn av dårligere besøk enn forventet, etterga hovedaksjonærene i 1999 sine lån i bygget/Aukrustsenteret. Alvdal kommune kjøpte bygget og ble eneaksjonær i Aukrustsenteret AS. I 2017 gjennomførte Rørosregionens Næringshage AS en overordna økonomisk og strategisk analyse av Aukrustsenteret AS på oppdrag fra administrasjonen i Alvdal kommune. I rapporten framgår det at virksomheten med dagens forretningsmodell er langt unna et bærekraftig overskudd.

Alvdal kommune vedtok i sak 40/18 å omorganisere Aukrustsenteret til Aukrust AS. Fra å være eneeier av Aukrustsenteret ble kommunen nå deleier i Aukrust AS, sammen med Aukruststiftelsen. I saksframlegget til sak 40/18 går det fram at Aukrustsenteret har hatt utfordringer i flere år, blant annet på grunn av sviktende besøkstall. I 2012 startet et arbeid med å fornye senteret, som resulterte i Flåklypatoppen. Flåklypatoppen er et opplevelsessenter i Flåklypa-universet. Investeringsplanen og framtidige økonomiske planer la opp til et besøkstall på ca. 30 000 besøkende per år. Fra 2014 og fram til 2019 har Aukrustsenteret hatt om lag 20 000 årlige besøkende. Dette har medført store likviditetsmessige problem for senteret. Alvdal kommune bidro med det som skulle være engangstilskudd til Flåklypatoppen. I 2018, sak 38/18, vedtok kommunestyret å overta garanti for låneopptak fra daværende Aukrustsenteret AS. Aukrustsenterets økonomiske situasjon medførte at kommunen måtte yte årlige tilskudd til senteret. Aukrustsenteret AS ble vedtatt avviklet i sak 95/20, den 24.9.2020. I vedtaket framgår følgende: «Kommunestyret vedtar å

avvikle eiendomsselskapet Aukrustsenteret AS. Utestående gjeld innfris av eier, Alvdal kommune, før selskapet oppløses.»

2.2.5 Huset Aukrust

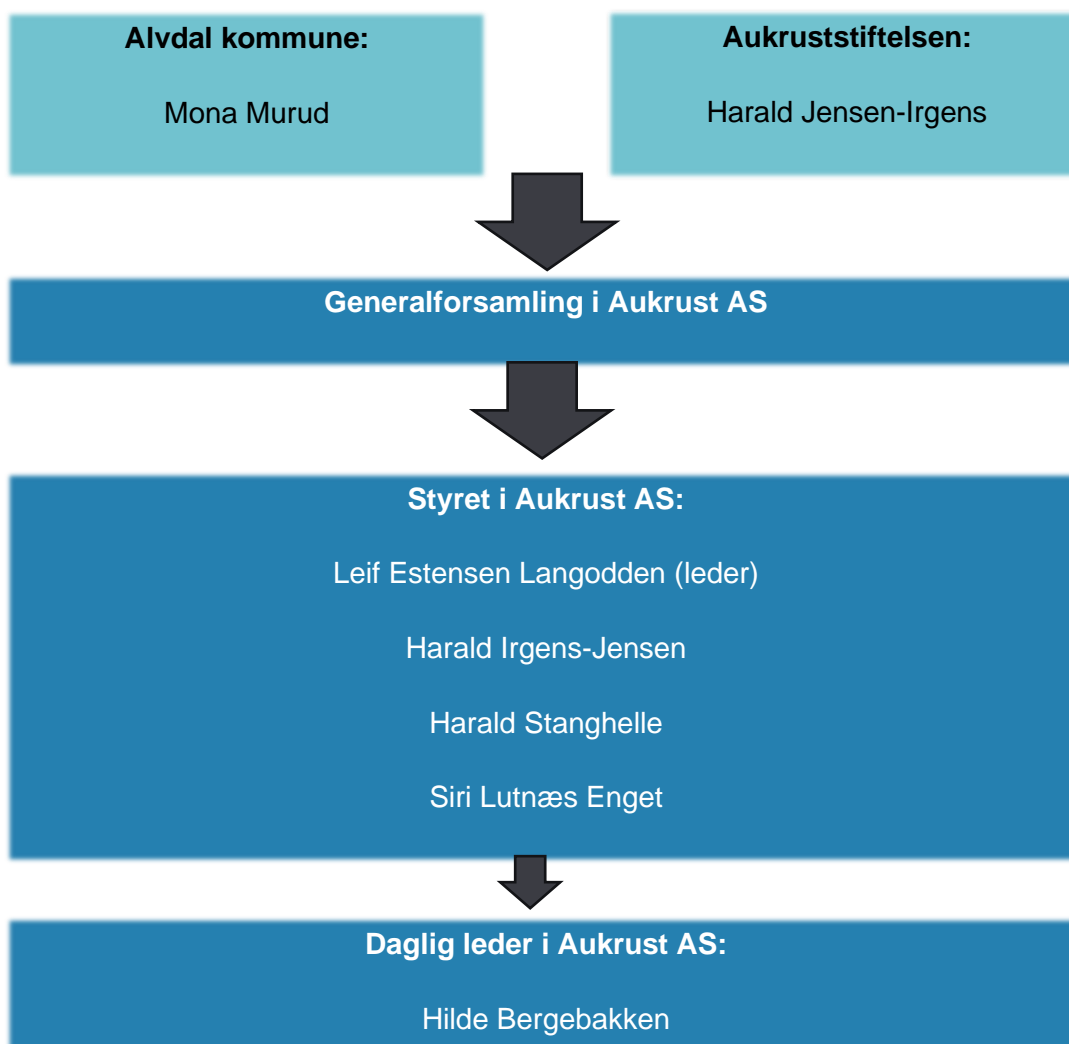
Huset Aukrust er det eneste bygget i området som kan kategoriseres som kulturhus. Huset ble planlagt primært som et museum/utstillingssted for Kjell Aukrusts arbeider, og med næringsmessige mål som de sentrale målene. Huset rommer også kino-/kultursal med fast amfi i bygget. Dette erstattet kinodriften i Alvdal samfunnshus, som ble nedlagt høsten 1993. Arkitekt Sverre Fehn tegnet bygget, som ble åpnet i mai 1996. Bygget ble eid og drevet av Aukrustsenteret AS, som var ansvarlig for den daglige driften av både museet og kulturhusdelen. Da Aukrust AS ble opprettet overtok Alvdal kommune eierskapet til bygget, mens Aukrust AS ble leietaker.

2.2.6 Aukrust AS

Aukrust AS ble etablert 13.februar.2019, ved at selskapet overtok virksomheten etter Aukrustsenteret AS. Aukrust har, som nevnt tidligere, to eiere: Alvdal kommune (50 prosent) og Aukruststiftelsen (50 prosent).

Ordfører Mona Murud er Alvdal kommunes eierrepresentant (møter med fullmakt fra kommunestyret) i generalforsamlingen. Varaordfører Leif Langodden er styrets leder (fra 12.3.2021). Lars Espen Aukrust har møtt for Aukruststiftelsen i generalforsamling, og har også vært styremedlem inntil 21.6.2023. Som tidligere nevnt er styreleder i Aukruststiftelsen styremedlem i Aukrust AS. Figuren nedenfor viser nåværende eierrepresentanter, styremedlemmer og daglig leder.

Figur 1. Aukrust AS – organisasjon



Kilde: Revisjon Midt-Norge

2.2.7 Stiftelsesdokumenter og andre avtaler

Av sentrale dokument som regulerer overgangen til Aukrust AS og samarbeidet mellom eierne og selskapet kan nevnes:

- Vedtekter, datert 15.10.2019
- Avtale mellom Aukrustsenteret AS og Aukrust AS om overdragelse av virksomhet, datert 28.11.2019
- Aksjonæravtale mellom Alvdal kommune og Aukruststiftelsen, 2018 og 2021
- Leieavtale mellom Alvdal kommune og Aukrust AS, datert 15.5.2020

DEL 1

Eierskapskontroll



Foto: Monika Sundt, Revisjon Midt-Norge

1 OPPLÉGG FOR KONTROLLEN

En eierskapskontroll kan både omfatte kommunens generelle eierstyring og eierstyringen av enkeltsselskap. Denne eierskapskontrollen er det siste. Det er utvalgte element i eierstyringen som vi ser på her. Bakgrunnen er at kontrollutvalget ønsker en vurdering av om kommunen framstår med avklarte roller i eierstyringen, og om samarbeidet med den andre eieren er tilfredsstillende.

1.1 Problemstilling

- **Er Alvdal kommunes eierstyring av Aukrust AS i tråd med regelverk og anbefalinger for eierstyring?**
 - Er styringsdokumentene i tråd med regelverk og andre føringer for god eierstyring?
 - Er skillet mellom kommunen som eier og kommunen som forvalter av forretningsmessige forhold tydelig?
 - Er det tilfredsstillende dialog mellom kommunestyret, generalforsamling og selskap?
 - Er det tilfredsstillende dialog mellom eierne i generalforsamling, eiermøter og andre arenaer for samhandling?

De to siste problemstillingene belyses under samme kapittel, kapittel 5.

1.2 Metode

Dataene i eierskapskontrollen bygger blant annet på gjennomgang av stiftelsesdokument og andre avtaler som er inngått i forbindelse med stiftingen av Aukrust AS. Dette er:

- Vedtekter
- Aksjonæravtale
- Avtale mellom Aukrustsenteret AS og Aukrust AS om overdragelse av virksomhet.

Videre har vi fått tilsendt og gjennomgått protokoller fra generalforsamlinger og eiermøter. Protokollene fra generalforsamlingene er i hovedsak fra ekstraordinære generalforsamlinger. Vi har protokoll fra én ordinær generalforsamling.

Vi har gjennomført intervju med ordfører i Alvdal kommune, som er den som møter med fullmakt i generalforsamlingen (eierrepresentant). Videre har vi i intervju med styreleder og daglig leder berørt eierstyringen av selskapet, sett fra selskapsledelsens side. Det skrevet referat, som alle som er intervjuet har godkjent.

Vi har sendt fem spørsmål på epost til tidligere og nåværende styreleder/eierrepresentant i Aukruststiftelsen. Grunnen til det er at vi ønsket tilbakemelding om hvordan de fra den andre eierens side opplever samarbeidet med Alvdal kommune om eierskapet i Aukrust AS. Vi vurderer den samla dokumentasjonen som tilstrekkelig for å belyse problemstillingene.

1.3 Uttalelse fra eierrepresentant

Et utkast til rapport ble sendt til ordfører, som er kommunens eierrepresentant i Aukrust AS, for uttalelse den 20. desember 2023.

Det kom uttalelse fra ordføreren den 17.1.2024 (vedlegg 2). Det ble pekt på noen forslag til korrigeringer. Revisor har korrigert i henhold til innspillene.

Det vises til vedlegg 2.

2 KOMMUNELOVEN OG AKSJELOVEN

2.1 Kontrollkriterier

Følgende kontrollkriterier er utledet for denne problemstillingen:

- Eierstyringen ivaretar kommunelovens bestemmelser om
 - Eierskapsmelding
 - Oversikt over selskaper (hvor Aukrust AS inngår)
 - Kommunens eget formål med selskapet
- Eierstyringen av Aukrust AS ivaretar aksjelovens bestemmelser om
 - Minstekrav til stiftelsesdokumenter
 - Stiftelsesdokument
 - Vedtekter
- Eierstyringen av Aukrust AS ivaretar krav i aksjeloven og vedtektene til avholdelse av generalforsamling

Utleddningen av revisjonskriteriene finnes i vedlegg 2.

2.2 Funn

Her presenterer vi data fra dokumenter og intervju.

2.2.1 Eierstyring som ivaretar kommunelovens bestemmelser

Kommuneloven pålegger kommunestyrene å vedta en eierskapsmelding i hver valgperiode. Alvdal kommunestyre vedtok eierskapsmelding i siste møte i valgperioden 2019 – 2023, den 21.9.2023, sak 68/23.

I kommuneloven framgår det at eierskapsmeldingen skal inneholde prinsipper for eierskap, samt en oversikt over alle selskaper, kommunale foretak og andre virksomheter som kommunen har eierinteresser i.

Alvdal kommunes eierskapsmelding inneholder prinsipper for eierskap, en oversikt over selskaper som kommunen eier, hvor også Aukrust AS framgår. I eierskapsmeldingen er det oversikt over til sammen 18 selskap, foretak og virksomheter. I eierskapsmeldingens kapittel 1.6 vises det til note 6 i kommunens årsregnskap, oversikt over selskaper som kommunen har eierinteresser i, og at denne danner grunnlaget for hvilke selskaper som skal være del av eierskapsmeldingen. Revisor har sammenlignet note 6 i årsregnskapet for 2022 og oversikten

over eierinteresser i eierskapsmeldingen. Det er ikke helt samsvar mellom de to oversiktene. 13 av selskapene i eierskapsmeldingen er også oppført i noten. 5 av virksomhetene, deriblant Anno Museum AS, står ikke oppført i noten. Revisor har også sjekket soliditet.no, som skal vise en oversikt over alle selskapene som kommunen har eierandel i. Her er det oppført 11 selskaper. Alvdal kommune er oppført som heleier av Aukrust AS.

Omtalen av selskapene som er oppført i eierskapsmeldingen inneholder: *om selskapet, organisasjonsform, kommunens eierandel, selskapets formål, styre, kommunens representasjon, kommunens mål for eierskap, aksjonæravtale, økonomisk situasjon, redegjørelse fra selskapet* (offentlig tilgjengelig informasjon), *redegjørelse fra kommunens valgte eierrepresentant, annet, kommunedirektørens anbefaling til oppfølging av eierskap, kommunestyrets innspill/føringer for selskapets eierorgan 2024*. Omtalen av Aukrust AS inneholder anbefalinger og føringer fra henholdsvis kommunedirektør og kommunestyret om husleiesum fram til og med 2024.

Kommuneloven krever at eierskapsmeldingen skal beskrive kommunens formål med eierskapet. I beskrivelsen av Aukrust AS kommer det fram at *kommunen har følgende mål med eierskapet*:

- *Forvalte og ivareta arven etter Kari og Kjell Aukrust til beste for Alvdal kommunes innbyggere i tråd med:*
 - *Arvepakt mellom Kari og Kjell Aukrust, Kari og Kjell Aukrust stiftelse og Alvdal kommune.*
 - *Gjensidig testament, Kari og Kjell Aukrust.*
 - *Kontrakt mellom Alvdal kommune på den ene siden og Kari og Kjell Aukrust.*

I tilknytning til eierskapsmeldingen er det også to andre dokumenter: Dokument for eierpolitikk og et skjema for eiermelding fra eierrepresentanten i de enkelte selskapene til kommunestyret.

Ordfører, som er eierrepresentant for kommunen i Aukrust AS, fortalte at det ble gjort en grundig jobb med eierskapsmeldingen i formannskapet, som gikk gjennom hvert enkelt eierskap. Dette mener hun var veldig nyttig. Kommunen har blant annet fått klarere linjer enn før om eierrepresentasjon i interkommunale selskaper, etter hennes vurdering.

2.2.2 Eierstyring som ivaretar aksjelovens bestemmelser om stiftelsesdokumenter

I aksjeloven § 2-1 heter det at de som skal stifte aksjeselskap skal opprette et stiftelsesdokument. Vi har fått tilsendt et dokument kalt «Stiftelsesdokument», er sendt til Foretaksregisteret, hvor navnet på stifter (styremedlem og daværende rådmann i Alvdal

kommune), fødselsnummer, adresse, og diverse aksjeopplysninger framgår. Dokumentet er datert 31.1.2019, og er elektronisk signert av daværende rådmann/styremedlem.

Tabell 1. Krav til og innhold i stiftelsesdokument for Aukrust AS

Krav	Aukrust AS´ stiftelsesdokument
Stifternes navn, adresse og fødselsnummer eller organisasjonsnummer	Daværende rådmann i Alvdal kommune, som også var styremedlem i Aukrust AS på det tidspunktet. Adresse, fødselsnummer
Antall aksjer som skal tegnes for hver av stifterne	1000
Betaling per aksje	Kr 1000,-
Tidspunkt for oppgjør av aksjeinnskudd	9.1.2019
Hvem som skal være med i selskapets styre	Styreleder og to styremedlemmer
Selskapets revisor	Revisorkonsult AS (organisasjonsnummer)

I stiftelsesdokumentet står det at det skal være styreleder og to styremedlemmer med i styret. I konstituerende generalforsamling den 28.11.2018 ble det valgt fem styremedlemmer, inklusive styreleder. Ifølge protokoller fra ekstraordinære generalforsamlinger og styreprotokoller i 2019 er det disse fem medlemmene som har fått honorar og som har møtt i styret.

Vi har også fått tilsendt og gjennomgått vedtektene for Aukrust AS. Disse ble sist endret i generalforsamlingen 21.6.2023.

Aksjelovens § 2-2 har minstekrav til innhold i vedtekter. Siden det er mye informasjon i selskapets vedtekter viser vi bare det som gjelder minimumskravene i tabell 2.

Tabell 2. Krav til innhold i vedtekter og innhold i Aukrust AS ´vedtekter

Krav	I Aukrust AS ´vedtekter
Selskapets navn	Aukrust AS (§ 1)
Selskapets virksomhet	Selskapets formål er å fremme Kjell Aukrust som nasjonal kunstner og forfatter, hans tilhørighet til Alvdalsbygda og bygge Aukrust som merkevare.
Aksjekapitalens størrelse	Kr 2 000 000,-
Aksjekapitalens pålydende	2000 aksjer /kr 1000
Det beløpet som skal betales for hver aksje	á kr 1000,-

Kilde: Aksjeloven og vedtekter for Aukrust AS

Vedtektene inneholder videre bestemmelser om ordinær generalforsamling, og hvilke saker som skal behandles der: *styrets årsberetning, resultatregnskap og balanse, herunder anvendelse av årsoverskudd eller dekning av årsunderskudd, valg av styre og styreleder, bestemme styrets honorar, godkjenne revisors honorar og andre saker som hører inn under generalforsamling.* Det står også et punkt om ekstraordinær generalforsamling: *styret skal kalle inn, innkallingsfrist og saksbehandling.*

Da vedtektene var til behandling på forrige generalforsamling, vedtok generalforsamlingen å korrigere feilen i § 4, fra 2 millioner i total aksjekapital á 1000 aksjer til 2000 aksjer á kr 1000,-. Resten av endringsforslaget ble sendt tilbake til styret. I ekstraordinær generalforsamling den 14.12.2023 blir det lagt fram nytt forslag til vedtektsendringer fra styret. Det vil blant annet bli tatt inn at et punkt om antall møtende per eier: Eier møter med to «bemyndigede». I samme punktet er det kommet inn en setning om at det årlig skal inviteres til eiermøter der flere fra ledelsen/styret hos eierne kan møte for å bli orientert og for drøfting.

Eierrepresentanten fortalte at de to som møter i generalforsamlingen fra Alvdal kommune er ordfører og en representant for opposisjonen.

2.2.3 Minstekrav til generalforsamling

Tabell 3. Protokoll fra ordinære og ekstraordinære generalforsamlinger. Dato og saker

Ordinær	Ekstraordinær	Saker
28.1.2018 ¹		Etableringsvedtak (aksjekapital, styreleder, styremedlemmer, regnskapsfører og revisor)
	28.12.2019	Fastsettelse av styrehonorar ²
	19.01.2020	Endringer i styresammensetning (to nye)
	10.02.2020	Valg av ny styreleder
	11.09.2020	Endring i styresammensetning, honorar til styreleder
	12.03.2021	Styresammensetning og roller ³
	25.11.2021	Honorar til styreleder
21.06.2023		Årsregnskap, årsberetning og revisjonsberetning for 2022, styregodtgjørelser, godtgjørelse til revisor, vedtektsendringer, valg av to styremedlemmer

Kilde: Protokoller fra Aukrust AS

¹ Konstituerende

² Ett av styremedlemmene får høyere honorar p.g.a. særskilt økonomisk kompetanse som er viktig i situasjonen selskapet er i

³ Styreleder går ut, ny styreleder og nestleder. Fra 5 – 4 styremedlemmer, inklusive styreleder

Protokollen fra generalforsamling den 21.6.2023 er den eneste protokollen revisjonen har fått tilsendt fra en ordinær generalforsamling, hvis vi ser bort fra konstituerende generalforsamling. I tillegg har vi fått tilsendt innkalling til og protokoll fra ekstraordinær generalforsamling den 14.12.2023, hvor endring av vedtekter skal behandles. Protokollen fra ordinær generalforsamling er den eneste protokollen som viser at generalforsamlingen har behandlet årsregnskap og årsberetning. Valg av styreleder og -medlemmer har skjedd på konstituerende generalforsamling og i ekstraordinære generalforsamlinger. I de ekstraordinære generalforsamlingene har bare eierrepresentantene deltatt, ikke styreleder og daglig leder. Protokoll fra ordinær generalforsamling den 21.6.2023 inneholder: *åpning av møtet (styreleder), møtende/deltakende aksjeeiere og aksjerepresentasjon, møtende styremedlemmer, valg av møteleder og referent (styreleder og daglig leder), godkjenning av innkallingen, årsregnskap, årsberetning og revisjonsberetning for siste regnskapsår, godtgjørelser til styreleder og revisor, forslag til vedtektsendring (opprettelse av innkallingsfrist, korrigerings av feil i aksjekapital, styrevalg – to medlemmer.*

Ifølge eierrepresentanten har de ekstraordinære generalforsamlingene blitt betraktet som ordinære generalforsamlinger. I den perioden var det mange skifter og noe uklart rundt hvem som skulle gjøre hva. Med nye vedtekter og ryddigere organisering er dette satt i system og er nå korrekt etter aksjeloven, sier eierrepresentanten. De nye vedtektene sikrer også bredere representasjon i generalforsamlingen, noe hun mener er en styrke.

2.3 Vurdering

Etter revisors vurdering ivaretar Alvdal kommune kravene i kommuneloven om eierskapsmelding i valgperioden. Den inneholder: prinsipper for eierskap, oversikt over selskaper som kommunen har eierskap i, og hvilket formål kommunen har med eierskapet i de enkelte selskapene.

Kommunestyret vedtok eierskapsmeldingen på siste møte i forrige valgperiode. Etter revisors vurdering har kommunen vedtatt et godt system for eierstyring i eierskapsmeldingen og tilhørende dokumenter. Det er et dokument for eierpolitikk i tilknytning til meldingen og et skjema for eiermelding fra eierrepresentanten til kommunestyret. Dersom dette følges opp, vil grunnlaget for eierstyring være godt.

En svakhet er at oversikten over selskap ikke er helt i samsvar med note 6 i årsregnskapet for 2022. Revisor stiller også spørsmål ved at sum for husleie inngår i eierskapsmeldingen.

Etter revisors vurdering er det god praksis at kommunestyret behandler eierskapsmeldingen tidlig i valgperioden. Da vil kommunestyrets eierstyring bygge på eierskapsmeldingen de selv har vedtatt, og eierstyringen vil bygge på formål med eierskap i og oversikt over selskapene, som kommunestyret selv har vedtatt gjennom behandlingen av eierskapsmeldingen.

Etter revisors vurdering ivaretar eierstyringen av Aukrust AS i hovedsak aksjelovens bestemmelser om minstekrav til stiftelsesdokument og vedtekter.

Etter revisors vurdering har det vært avvik mellom stiftelsesdokumentet og praksis, ettersom det har vært 4-5 styremedlemmer, inklusive styreleder, i hele perioden etter at selskapet ble etablert. Utover det, er det revisors vurdering at stiftelsesdokumentene, inklusive vedtekter, inneholder minimumskravene i aksjeloven.

Etter revisors vurdering er det, ut fra skriftliggjøringen av generalforsamlinger, begått gjentakende lovbrudd i avholdelse av generalforsamlinger i perioden 2019 – 2022. Det har ikke blitt holdt ordinære generalforsamlinger i denne perioden.

Det ble gjennomført ordinær generalforsamling i juni 2023. Den ble, etter revisors vurdering, gjennomført i tråd med aksjeloven og vedtektene for selskapet.

Selskapets årsregnskap og årsberetning for årene 2019 - 2021 har ikke blitt behandlet i ordinær eller ekstraordinær generalforsamling. Dette er også brudd på selskapets vedtekter. Alle valgene til styret og styreleder i perioden 2019-2022 har skjedd i ekstraordinære generalforsamlinger. Det er brudd på vedtektene. Der står det at den ordinære generalforsamlingen skal velge styre og styreleder, og bestemme honorar for disse.

De ekstraordinære generalforsamlingene har blitt kalt inn av de to eierne. Styreleder og daglig leder har ikke deltatt på noen av de ekstraordinære generalforsamlingene.

Det er styrets ansvar å kalle inn til generalforsamling. Likevel bør eierrepresentanten for Alvdal kommune påse at utøvelsen av eierskapet i eierorganet blir gjennomført i henhold til

aksjeloven og selskapets vedtekter. Dette ansvaret er ikke ivaretatt i perioden 2019 - 2022. Det er kritikkverdig.

Det ble i 2023 gjennomført ordinær generalforsamling i henhold til aksjeloven og vedtektene. Denne ble innkalt av styret, og styreleder åpnet og ledet møtet. Daglig leder førte protokollen.

3 SKILLE MELLOM EIER OG FORRETNINGSFORVALTER

3.1 Kontrollkriterier

Kriteriene er utledet fra aksjeloven og Alvdal kommunes delegeringsreglement (vedlegg 2).

- Eierne utøver myndigheten gjennom generalforsamlingen
- Ansvar for forretningsmessige forhold inn mot selskapet bør være avklart i kommunens styrende dokumenter som eierskapsmelding, delegeringsreglement e.l.

3.2 Funn

Her ser vi på om kommunestyret utøver eierstyringen i generalforsamling, og om kommunens rolle som eier og kommunens rolle som forvalter av forretningsmessige forhold er avklart.

3.2.1 Eierstyring i generalforsamling

Ordfører i Alvdal kommune er den som møter med fullmakt i generalforsamlingen.

I den nylig vedtatte eierskapsmeldingen framgår det i kapittel 1.8 at meldingen skal, sammen med dokumentet Eierpolitikk og skjemaet for Eiermelding, være med på å gjøre kommunen mer forutsigbar og bevisst utøvelse av et aktivt eierskap. Det skal være med å skape rolleforståelse for kommunestyret som eier, den som representerer kommunestyret inn i det enkelte selskaps styrende organer og kommunedirektørens arbeid.

Alvdal kommune eier og drifter Huset Aukrust, som Aukrust AS holder til i med sin virksomhet. En leieavtale regulerer leieforholdet. Det er skillet mellom forvaltningen av leieforholdet og utøvingen av eierskapet vi nå skal se nærmere på. Leieavtalen ble vedtatt første gang 15.5.2020 i sak 37/20. Kommunestyret vedtok følgende:

1. Kommunestyret vedtar utkast til «Avtale om leie av bygg og eiendom».
2. Rådmannen gis i oppdrag å undertegne denne og framforhandle detaljer i tilleggssavtale som sikrer kommunal styring og prioritering på utgifter på lik linje med andre kommunale bygg og anlegg.

I leieavtalens punkt 8 går det fram at leiesummen skal tilpasses den økonomiske situasjonen i Aukrust. Videre går det fram at leiesummen for årene 2019, 2020 og 2021 settes til kr 1,-, og at første reforhandling av leiesummen for husleie for 2022 skal skje på bakgrunn av regnskapet for 2021.

I forbindelse med budsjettvedtak for 2022 vedtok kommunestyret en leiesum på kr 500.000, - for Aukrust AS for leie av Huset Aukrust. Utover i 2022 var det diskusjoner om ny kontrakt, og basert på prognoser for årsresultat for 2022 sendte styreleder i Aukrust AS brev (datert 4.12.2022) til kommunestyret om fritak fra husleie i 2022.

Kommunedirektøren innstilte i sak 10/23 på at kommunen skulle ettergi krav om husleie 2022, kr 500 000.

Et flertall i kommunestyret fattet følgende vedtak:

Selskapet bes iverksette tiltak for å redusere varelageret, med det frigjøre kapital og bedre det økonomiske handlingsrommet.

Regnskap med resultat og balanse, pr. 2. tertial 2023, bes oversendt til Alvdal kommune innen utløpet av september inneværende år, for informativ framleggelse til kommunestyret.

Uppfordret bes regnskap som beskrevet over, framtidig oversendt til Alvdal kommune, for periode 2. tertial, hvert år.

Vedtaket inneholdt ikke noe om kommunedirektørens forslag om å ettergi kr 500 000.

Kommunedirektøren sendte derfor et krav til Aukrust AS om kr 500 000 i husleie for 2022. Styret i Aukrust AS sendte et svar til kommunedirektøren hvor de bestridde kravet. I tillegg til å vise til at leieavtalens punkt om at husleien skal fastsettes gjennom forhandlinger mellom utleier og leietaker, viste styret til kommunestyrets formuleringer om blant annet nedskrivning av varelager, og stilte spørsmål ved måten kommunen som eier utøvde eierstyringen på. De viste til at generalforsamlingen er eneste forumet hvor eier kan påvirke driften av selskapet.

I neste kommunestyre var husleie for Aukrust AS oppe på nytt, sak 20/23, og kommunestyret vedtok at Aukrust AS skal belastes husleie, kr 120.000 for 2022, fordelt på kr 10.000 per måned i 2023. Videre vedtok de at det i tillegg skulle belastes omsetningsbasert leie, av sum driftsinntekter, med 5 prosent som belastes etterskuddsvis jamfør siste års reviderte regnskap. Med dette vil utleier ta del i en eventuell omsetningssvikt, som letter byrden for leier i vanskelige perioder. Formuleringene om varelager med mer ble opprettholdt.

Styreleder og daglig leder har opplevd rollene i kommunen som uklare, og at kommunestyret har lagt seg borti detaljer som gjelder driften av selskapet, basert på egne beregninger og ikke selskapets regnskap.

Da kommunestyret vedtok eierskapsmeldingen for Alvdal kommune, vedtok de følgende for oppfølging av eierskap:

«Diskusjonen rundt husleie 2022 og 2023 avsluttes og settes til kr. 0,-. Husleie for 2024 settes til kr. 0,- i kommunens budsjett i kommunens budsjett, kommunedirektøren gis myndighet til å forhandle husleie innen 1. september samme år.» Dette forstås som at Aukrust AS er fritatt husleie fram til og med 2024.

Eierrepresentanten ga i intervju uttrykk for at dialogen mellom kommunestyret og selskapet i husleiesaken har vitnet om uklar rolleforståelse. Det er ganske mange krysninger mellom Huset Aukrust, selskapet og kommunen. Teknisk avdeling har ansvar for drift og vedlikehold av bygget, med en post i budsjettet som gjerne ses i sammenheng med eierskapet. Hun sa videre at skillet er mest problematisk i kommunestyret. Aukrust AS gjorde det bra i to år, for deretter å gå i minus. Enkelte i kommunestyret ville instruere selskapet på detaljnivå, noe som skapte dårlig stemning i Aukrust AS. Hun mente at kommunestyret som eier bør «ta en ekstra runde om rollene til en eier». Hun pekte på at leieavtalen skal revideres, og den bør bli klarere om dette.

3.2.2 Avklaring av forretningsmessige forhold

I Delegeringsreglementet punkt 3.2, Utleie av boliger/lokaler og anlegg, heter det at «kommunedirektør/rådmann foretar utleie av kommunale boliger, lokaler og anlegg». Det står ikke mer om kommunedirektørens ansvar når det gjelder kommunens eiendomsmasse.

Kommunedirektøren forteller i intervju at hans rolle og fullmakt knyttet til leieavtalen har vært uklar. Det har ikke vært delegeringsvedtak som klargjør kommunedirektørens myndighet for forvaltning av leieavtalen.

Han sa videre at leieavtalen angir at husleien skal baseres på forrige års resultat etter forhandlinger, men den sier ingenting om hvem som skal forhandle og ta beslutningen. Dette er påpekt, og det er fremmet en rekke saker for kommunestyret for å få det avklart. Manglende forståelse av roller og lovverk ved forvaltning av eierskap har etter hans mening ført til at det er fattet utydelige vedtak, der nettopp manglende rolleforståelse kommer fram. Han mente videre at dette er ryddet opp igjennom vedtak i kommunestyret den 21. september, hvor eierskapsmeldingen ble behandlet. Kommunedirektøren ble gitt fullmakt til å forhandle om husleien. Eierskapsmeldingen skal rulleres årlig, og fullmaktene for senere år vil om nødvendig bli tatt inn da, ifølge kommunedirektøren. Det er også aktuelt å få dette inn ved revideringen av delegeringsreglementet.

Kommunedirektøren mente likevel at ordfører, både nåværende og tidligere, har god rolleforståelse.

Flere har trukket fram at leieavtalen er under revidering, sammen med aksjonæravtale og lisensavtale. Revisor har fått tilsendt et utkast til ny leieavtale, som ser ut til å være foreslått fra selskapets side. I den foreløpige leieavtalen framgår følgende om «leiesum»:

1. Det er avgjørende at Aukrust har en forutsigbarhet for bærekraftig drift for å kunne ivareta intensjonen i arvepakten over tid. Alvdal kommune holder derfor hus til kunstmuseet inkludert driftskostnader som strøm, vaktmester og rengjøring som sitt eierbidrag.
2. Kommunes bidrag med fri husleie, forutsetter at Stiftelsen som den andre eieren, bidrar med godtgjøring for at Aukrust oppbevarer kunsten og sørger for at den blir videreformidlet til besøkende på en attraktiv og fornyet måte.
3. Leiesum settes med dette til kr. 1,- per år for å holde drifta av Aukrust bærekraftig.
4. Aukrust vil rette seg etter kommunale instruksjoner om strømsparing, og det forutsettes at partene enes om nivå for vedlikehold, ettersyn og rengjøring.
5. Aukrust må selv dekke ettersyn, vedlikehold og rengjøring utover avtalt servicenivå.
6. Aukrust vil jobbe for å øke inntektene på museumsdriften og utleie av Fellesarealene. Dersom årsresultatene tilsier en stabil økning i resultatgrad over flere år, vil partene gjenoppta forhandlinger med tanke på å kunne betale noe husleie.

Ifølge kommunedirektøren vil kommunen inngå avtale med jurist for å gjennomgå forslaget til leieavtale før den vedtas.

3.3 Vurdering

Kommunestyret har i varierende grad utøvd den øverste myndigheten gjennom generalforsamlingen.

Vi begrunner vurderingen for det første med kritikken i kapittel 3.3, om manglende gjennomføring av ordinær generalforsamling i store deler av selskapets tid. Dette er også noe kommunestyret burde fanget opp.

For det andre begrunner vi det med at kommunestyret, i sammenheng med vedtak om husleie, har gått langt i å legge føringer på driften av selskapet, når de har fattet vedtak om selskapets varelager.

Kommunestyret har delvis avklart ansvaret for forretningsmessige forhold mot selskapet i eierskapsmelding og delegeringsreglement.

Kommunedirektør/rådmann foretar utleie av kommunale boliger, lokaler og anlegg, heter det i delegeringsreglementet. Etter revisors vurdering er det uklart om det innebærer avklaringer av leiesum. Etter revisors vurdering er kommunedirektøren gitt ansvar for forhandlinger om husleie i 2024, men ikke på lenger sikt.

4 DIALOG MELLOM KOMMUNESTYRET, GENERALFORSAMLING OG SELSKAP

I dette kapitlet belyser vi to problemstillinger: Dialogen mellom kommunestyret, generalforsamling og selskap, og dialogen mellom eierne i generalforsamling, eiermøter og andre samhandlingsfora.

4.1 Kontrollkriterier

I dette kapitlet tar vi utgangspunkt i aksjelovens bestemmelser og KS sine anbefalinger om at dialogen mellom kommunestyre, generalforsamling og selskap bør skje gjennom forutsigbare kommunikasjonsformer:

- Det bør etableres forutsigbare kommunikasjonsformer mellom eierorganet og kommunestyret som forankres i eierskapsmeldingen.
- Det bør være tilrettelagt for god og nødvendig dialog mellom eierne:
 - Holde jevnlig eiermøter
 - Strategidiskusjoner
 - Forventningsavklaringer
 - Generell utvikling og rammevilkår for selskapet
- Ledelsens (styreleder og daglig leder) rettigheter og plikter:
 - til å delta i generalforsamlingen
 - talerett for styremedlemmer og daglig leder
- Det bør vedtaksfestes bruk av valgkomité

4.2 Funn

4.2.1 Forutsigbare kommunikasjonsformer

Vi har omtalt kommunestyrets behandling av avtale om husleie og budsjettvedtak som vedrører husleie, ovenfor, så den dialogen ser vi bort ifra her.

Eierskapsmeldingen for Alvdal kommune ble behandlet den 31.8. og 21.9. 2023. Om selskapet Aukrust AS står det følgende om dialog med kommunestyret:

Tabell 4. Dialog mellom kommunestyret og selskapet

Offentlig tilgjengelig informasjon:	Signert årsregnskap og protokoll fra generalforsamling
Redegjørelse fra eierrepresentant:	Skjema for eiermelding ⁴
Kommunedirektørens anbefaling av oppfølging av eierskapet:	Det gjennomføres fast årlig eiermøte med forutsigbar agenda, formannskapet representerer kommunen. ⁵ Selskapet sammen med Aukruststiftelsen inviteres årlig til å orientere kommunestyret før budsjettprosess.

Kilde: Eierskapsmelding for Alvdal kommune 2023

Aukrust AS har orientert kommunestyret om selskapet fem ganger i perioden etter at selskapet ble etablert: To ganger i 2020 og i 2023, og en gang i 2021. I tillegg har det vært ulike saker av formell karakter, som aksjonæravtale, tilskudd til Aukrust-jubileet, for å nevne noe. Dessuten har den nevnte husleieavtalen vært oppe flere ganger.

I et generelt punkt i eierskapsmeldingen (kapittel 1.8) beskrives dialogen mellom kommunen og det enkelte selskap. Det vises til et skjema for eiermelding, som skal sikre informasjonsflyt, styrke samhandling og klargjøre rollen til kommunens eierrepresentant.

Eierrepresentanten bekreftet at det blir holdt orienteringer om Aukrust AS i kommunestyret, men at det ikke skjer regelmessig.

Videre informerte eierrepresentanten om at det er lagt opp til folkevalgtopplæring om eierskap, der kommunedirektøren er bedt spesielt om å ta opp eierstyringen av Aukrust S.

4.2.2 Eiermøter, strategidiskusjoner og forventningsavklaringer mellom eierne

Når det gjelder eiermøter, går det fram av skjemaet i eierskapsmeldingen at dette har blitt gjennomført tilfeldig. Revisor har fått tilsendt dokumentasjon fra tre eiermøter, inklusive et møte i 2020 som ble kalt «dialogmøte». Vi har også fått tilsendt et referat fra møte i desember 2018, som handlet om sluttforhandling av avtale om samarbeid og lisensiering, mellom partene Aukruststiftelsen, Aukrust AS og Alvdal kommune. I dialogmøtet i 2020 var representanter fra

⁴ Nytt i gjeldende eierskapsmelding

⁵ Nytt i gjeldende eierskapsmelding

det politiske nivået i kommunen til stede, herav varaordfører/styremedlem i Aukrust AS. I tillegg var representanter fra administrasjonen til stede og tre representanter fra Aukruststiftelsen, herav to styremedlemmer i Aukrust AS. Det var ingen fra den daglige ledelsen i Aukrust AS til stede. Det framgår av referatet at alle representerte eierne.

Det var satt opp ulike temaer som gjelder utviklingen av Aukrust AS, som økonomisk situasjon, muligheter for offentlig støtte, ivaretagelse og formidling av verkene til Aukrust, verdiskaping av rettighetene. Det ble ikke fattet vedtak i møtet. I referatet fra eiermøtet i 2021 framgår det at formannskapet i Alvdal kommune og styret i Aukruststiftelsen «med flere» var til stede. Heller ikke på dette møtet var daglig ledelse i selskapet til stede. Sakene som ble drøftet var den økonomiske situasjonen og økonomistyringen (som hadde bedret seg). Ellers var samordning mellom eierne om økonomiske forventninger oppe, hvor eierrepresentanten fra kommunen vektla at Aukruststiftelsen har kapital som legger til rette for langsiktige investeringer. Opprettelse av fond var også oppe som tema. Det ble ikke fattet vedtak.

Dokumentasjonen fra eiermøtet i 2023 er en presentasjon fra daglig leder, og den angir ikke hvem som var til stede i det møtet. Presentasjonen gjaldt situasjonen rundt den generelle driften av selskapet. Selskapet presiserer i uttalelsen til rapporten at det finnes en oversikt over hvem som var til stede i møtet. Revisor har ikke etterspurt det.

I forbindelse med strategiprosessen deltok flere fra politisk nivå i den første strategisamlingen (se delen om forvaltningsrevisjon av selskapet).

4.2.3 Selskapets ledelses møterett og -plikt og talerett i generalforsamlingen

Aksjeloven er klar på at det er styret som er ansvarlig for gjennomføring av generalforsamlingen. Med unntak av konstituerende generalforsamling, har det vært holdt bare én ordinær generalforsamling. Den ble holdt på videomøte. I protokollen går det fram at styreleder åpnet møtet, og at styreleder ble valgt som møteleder og daglig leder som møtereferent.

De øvrige protokollene vi har fått tilsendt har vært fra ekstraordinære generalforsamlinger. Ekstraordinære generalforsamlinger skal gjennomføres på samme måte som generalforsamlinger, bortsett fra at den kan holdes uten vedtak i styret, dersom alle aksjeeierne samtykker. Styreleder og daglig leder har ikke deltatt på noen av de ekstraordinære generalforsamlingene. I to av protokollene fra de ekstraordinære generalforsamlingene går det fram at styreleder og daglig leder er varslet og har bekreftet skriftlig at de ikke har innsigelser mot innkallingen. I en tredje protokoll går det fram at de er varslet og at de ikke har innsigelser,

men det går ikke fram om det har vært bekreftet skriftlig. I de to øvrige protokollene går det ikke fram at det har vært dialog med styreleder og daglig leder.

Styreleder hadde ingen forklaring på dette, men fortalte at de har strammet inn utsending, møteledelse og møtedeltakelse etter å ha sjekket formalitetene.

4.2.4 Aksjonæravtale

En aksjonæravtale er en samarbeidsavtale mellom aksjonærene i et aksjeselskap. Hverken aksjeloven, kommuneloven eller KS anbefalinger for god eierstyring inneholder bestemmelser eller anbefalinger om en slik avtale. KS' anbefalinger tilrår at det utarbeides styringsdokumenter utover vedtektene, dersom disse bare inneholder minstekravene.

I den nylig vedtatte eierskapsmeldingen framgår det i dokumentet om eierpolitikk at kommunen skal inngå aksjonæravtale i selskap som har vesentlig betydning for kommunen, for å regulere forholdet mellom eierne. Det går fram at aksjonæravtalen blant annet skal inneholde føringer for informasjon og kommunikasjon mellom eierne og selskapets ledelse, godtgjørelse til styret og selskapets ledelse, utbyttepolitikk og andre ting som bør reguleres mellom eierne. Dette kan være varsling ved salg av eierandeler og en eventuell forkjøpsrett.

Vi har fått tilsendt en aksjonæravtale mellom Aukruststiftelsen og Alvdal kommune, som sist ble revidert i februar 2021. Avtalen inneholder beskrivelse av *partene, avtalens bakgrunn og formål, driften av Aukrust AS, styrets sammensetning, styret og daglig leder og overdragelse av aksjer*.

Avtalen gjentar mye av det som er beskrevet i andre dokumenter, som avtalen fra 1989 og arvepakten. Styret i Aukrust AS velges av generalforsamlingen. Kommunen og Aukruststiftelsen skal hver ha én representant i styret. Styresammensetningen skal søke å sikre en bred sammensetning av kompetanse som er relevant for selskapets virksomhet. Ett av styremedlemmene bør ha kunst- eller litteraturfaglig kompetanse eller annet særlig grunnlag for å kunne påse at de ideelle interesser knyttet til Kjell Aukrust som nasjonal kunstner, forfatter og kulturpersonlighet blir ivaretatt. Generalforsamlingen velger styreleder blant styrets medlemmer. Dette bør ikke være representantene for Kommunen eller Aukruststiftelsen.

Sammenlignet med avtalen fra 2018, er gjeldende avtale mindre detaljert på hvem som skal sitte i styret, men har fokus på kompetanse.

Aksjonæravtalen inneholder følgende beskrivelse av driften av Aukrust AS:

Aukrust AS skal fokusere på Kjell Aukrust som varm og menneskekjær kunstner, forfatter og kulturpersonlighet. Driften av Huset Aukrust må ha som mål å minimum gå i økonomisk balanse. Alvdal kommune – eventuelt et kommunalt AS – leier eiendommene Grimshaugen og Aukrustsenteret med tilhørende bygningsmasse og anlegg ut til Aukrust AS. Leieavtalen innebærer at Kommunen besørger vedlikehold og vaktmestertjenester etter nærmere vilkår i leieavtalen. Kommunen er på kort sikt innstilt på ikke å få dekket alle utgifter med forvaltning, drift og vedlikehold fra leietaker. Leiesummen for 2021 er minimum 100.000 kroner. I tråd med leieavtalen kan leien øke til Kommunens selvkost ved vedlikehold av bygningsmassen når Aukrust AS har fått likviditet til dette. Kommunen forventer at dette vil skje senest fra 2023. Ved ytterligere styrkning av likviditeten kan leien økes til et beløp som gir Kommunen en beskjeden avkastning i tråd med leieavtalen. Når Aukrust AS' likviditet tillater det, vil Kommunen også kunne kreve dekket sine løpende rente- og avdragsutgifter knyttet til gjelden, som den midlertidig har overtatt ansvaret for.....

...Aukruststiftelsen stiller kunsten den eier etter Kjell Aukrust, til disposisjon for Aukrust AS tilutstillinger mv. og gir Aukrust AS lisens til å utnytte immaterialrettighetene etter Kjell Aukrust på vilkår som fremgår av lisens- og samarbeidsavtalen.

Avtalen inneholder videre beskrivelse av hvilket ansvar daglig leder har og styrets oppfølging av daglig leder. Det inngår her fire punkt som viser hvilke tiltak som ikke anses å være daglig leders ansvar alene.

Eierrepresentanten fortalte at aksjonæravtalen skal revideres med det første. Formannskapet skal være med på dette. Hun la til at det er gode erfaringer med å involvere hele formannskapet og styret i stiftelsen i slike saker.

Eierrepresentanten er også styremedlem i Aukruststiftelsen. Hun mener at det har gått bra å skille rollene. Som eierrepresentant i selskapet er det kommunens ve og vel i selskapet som skal ivaretas, mens det som styremedlem i Aukruststiftelsen er testamentet og arvepakten som skal følges. Hun forteller at man må være veldig bevisst på disse forskjellene.

Videre fortalte hun at historikken i Aukruststiftelsen går tilbake til da testamentet ble skrevet, og det finnes en rekke dokumenter. Testamentet og arvepakten står fast. Det er stiftelsen som er arvtaker, og ikke Alvdal kommune. Dette har det vært behov for en del forventningsavklaringer rundt. Kommuneadvokaten var involvert da Aukrustsenteret AS eksisterte, og en ny juridisk vurdering er bestilt av kommunestyret i forbindelse med ny eierskapsmelding. Det er ønskelig å etablere en ny plattform nå etter at boet til Kari Aukrust er

gjort opp. Dokumentene kan leses med ulike briller, og det er ikke helt opplagt hva arvelaterne har tenkt, ifølge eierrepresentanten.

Eierrepresentanten får en del kritiske spørsmål fra kommunestyret om hvordan hun håndterer de to rollene. Enkelte kommunestyremedlemmer er kritiske til samarbeidet. Revisor har hørt gjennom opptak av kommunestyremøter, og har merket seg at det er motforestillinger mot at kommunen bidrar mye økonomisk, gjennom fritak fra husleie, og at det er forventninger til at Aukruststiftelsen skal bidra mer.

Vi har stilt noen spørsmål på epost til nåværende og tidligere styreleder i Aukruststiftelsen. På spørsmål om det generelle samarbeidet med Alvdal kommune om eierskapet, svarer de at samarbeidet nå er godt. Etter at selskapet ble omorganisert ble det tydeligere ansvarsfordeling mellom Aukrust AS og Aukruststiftelsen. Aukruststiftelsen har nå selv hovedansvaret for den nasjonale merkevarebyggingen med markedsføring av Kjell Aukrust som nasjonal kunstner og for å bygge Aukrust og figurene i Flåklypauniverset som merkevare. Aukrust AS' oppgave er å fremme og levendegjøre Aukrust, kunsten og universet gjennom virksomheten på Huset, blant annet ved utstillinger, arrangementer, markedsføring på nett og via sosiale media og salg.

På spørsmål om uttrykte forventninger i deler av kommunestyret om at stiftelsen bør bidra mer, svarer de fra stiftelsens side at dette har bakgrunn i før-situasjonen. Tidligere var det manglende forståelse for at Aukrusts univers må videreutvikles, med nye filmer, nye lisensprodukter osv. Dette for at publikum skal bevare interessen for Aukrust, og dermed også sikre besøk til Huset Aukrust, og at det trengs et betydelig arbeid og betydelige midler, for eksempel i form av investeringer i nye filmprosjekter, i slik utvikling. Nå opplever de fra Aukrust stiftelsens side at stiftelsen og kommuneledelsen er omforent om målene for det videre arbeidet, og hva som skal til for å nå disse målene. For første gang på lenge, ser de nå at inntektene øker både for Aukruststiftelsen og Aukrust AS. De mener at det i stor grad kan tilskrives den organisatoriske endringen, i tillegg til at de har fått dyktige daglige ledere i begge organisasjonene.

Fra Aukruststiftelsen ser de ikke behov for så store endringer i aksjonæravtalen, annet enn noen presiseringer i bestemmelsene om driften av Aukrust AS.

Styreleder i Aukrust AS bekrefter at det er diskusjoner om hvem som bidrar mest til selskapet. Grovt sett har eierne årlig deltatt med rundt 1 million hver. Det er inngått lisensavtale mellom styret i selskapet og Aukruststiftelsen. Den beskrives nærmere i kapittel 3 i del 2.

4.2.5 Valg til styret

KS anbefaler at det sikres god kompetanse og sammensetning av styret, og at det bør vedtektsfestes bruk av valgkomité ved styreutnevnelser.

I protokollene fra ekstraordinære generalforsamlinger er det valg til styret som gjerne har vært saken. Forslagene til kandidater har kommet fra eierrepresentantene. Eierrepresentanten ga uttrykk for at nåværende styre fungerer veldig bra, men at det har vært litt problem med kjønnsbalansen. Det har vært fokusert på å ha de rette folkene. Ny representant fra Aukruststiftelsen er kommet inn. Han er jurist med spesialområde for opphavsrett, noe som vil være nyttig.

Også andre styremedlemmer har nyttig kompetanse. Styrelederen er også varaordfører. Eierrepresentanten sa at de er klar over at dette kan være problematisk, men at det handler om personlige egenskaper og kunnskap. I avveining mellom fordeler og ulemper har fordelene veid tyngst i dette tilfellet. Eierrepresentanten sa også at styret i stiftelsen har gitt svært gode tilbakemeldinger om samhandlingen med styret.

Det har vært diskutert om det bør tas inn et ekstra styremedlem med spesiell kunnskap om offentlige tilskuddsmidler innen kultursektoren. Vi utdyper styresammensetningen og styrets funksjon i kapitlet om selskapets organisering i rapportdelen om forvaltningsrevisjon.

Det framgår ikke av vedtektene at det skal opprettes valgkomité. Eierrepresentanten bekreftet at det ikke er opprettet valgkomité for valg av styremedlemmer i Aukrust AS. Hun viste til dokumentet Eierskapspolitikk som følger kommunens eierskapsmelding. Her framgår det følgende:

«I de selskapene der Alvdal kommune er eier, skal det jobbes for bruk av valgkomité, og valgkomitéens leder skal velges på generalforsamlingen. Valgkomitéen bør ha en dialog med selskapets styre før forslag til ny sammensetning fremmes for eierne. Ved styrets sammensetning skal det først og fremst legges vekt på at det samlede styrets kompetanse er tilpasset det enkelte selskapets behov og at kravene til kjønnsmessig balanse oppfylles.»

I Aukrust AS vurderes styrets kompetanse og sammensetning av både styret og eierne. Eierne kartlegger og snakker med styreleder, er eierrepresentantens svar til revisor. Kommunen ønsker lokal forankring, noe de har fått gjennomslag for av den andre eieren. Det har ikke alltid vært slik, ifølge eierrepresentanten.

4.3 Vurdering

Etter revisors vurdering er forutsigbare kommunikasjonsformer mellom eierorganet/selskapet og kommunestyret forankret i eierskapsmeldingen for Alvdal kommune.

Etter revisors vurdering har kommunestyret hatt tett oppfølging av selskapet, gjennom flere orienteringer fra selskapets ledelse i kommunestyret. Det er lagt til rette for at dette blir satt mer i system med den nylig vedtatte eierskapsmeldingen.

Etter revisors vurdering er samarbeidet og dialogen mellom eierne stort sett bra, men det er noen uklarheter knyttet til eiernes økonomiske bidrag til selskapet. En aksjonæravtale er vedtatt for å avklare roller og ansvar mellom eierne inn mot Aukrust AS, og skal revideres med det første.

Revisor registrerer at aksjonæravtalen skal revideres med første, og det er fortsatt behov for klargjøring av enkelte punkt.

Etter revisors vurdering er det fornuftig at det er tatt inn et avsnitt om aksjonæravtale i dokumentet som heter Eierpolitikk. Avtalen skal revideres, og det som kommunen ønsker av innhold i aksjonæravtaler, kan styrke ny aksjonæravtale for Aukrust AS.

Selv om det ser ut til å være forhold rundt eiernes økonomiske innsats som deler av kommunestyret har vært misfornøyde med, virker dialogen mellom Alvdal kommune og Aukruststiftelsen å være bra. Dette bekreftes i stor grad av begge parter.

Etter revisors vurdering virker dialogen mellom eierne i eierorganet og selskapets ledelse nå å være konstruktiv og bra.

Feilene i gjennomføring av ekstraordinære generalforsamlinger, og at selskapets ledelse ikke har deltatt i ekstraordinære generalforsamlinger, kan tyde på at dialogen mellom eierne og selskapets ledelse ikke har vært som den bør. Det betyr at selskapsledelsen ikke har ivaretatt sin møterett og -plikt i generalforsamlingen.

Det er ikke bestemmelser om valgkomité i vedtektene for Aukrust AS, og det er heller ikke etablert valgkomité. Det er det heller ikke krav om, men KS' anbefaler det.

Revisor er positiv til at en setning om retningslinjer for valgkomité nå er tatt inn i dokumentet om eierskapspolitikk.

5 KONKLUSJONER OG ANBEFALINGER

EIERSKAPSKONTROLL

I denne eierskapskontrollen har vi sett på om eierstyringen av Aukrust AS tilfredsstillende lovkrav og anerkjente anbefalinger for eierstyring av offentlig eide aksjeselskap.

5.1 Konklusjon

Alvdal kommunes eierstyring av Aukrust AS har ikke vært i tråd med regelverket eller anbefalinger for god eierstyring av aksjeselskap. Kommunen er nå, sammen med Aukrust AS, i ferd med å få på plass et system for eierstyring av selskapet som ivaretar både kommuneloven og aksjeloven.

Kommunestyret vedtok eierskapsmelding med tilhørende dokumenter på sitt siste møte i forrige valgperiode. Eierskapsmeldingen og dokumentene knyttet til den utgjør et godt system for eierstyring. Eierskapsmeldingen ble vedtatt helt i slutten av forrige valgperiode, noe revisor mener er for seint til at kommunestyret kan drive god eierstyring

Stiftelsesdokumentene er i hovedsak korrekte, men inneholder enkelte feil. Oppgitt størrelse på aksjekapital mv. er feil og vil bli korrigert i forslag til endringer av vedtektene som foreligger foran ekstraordinær generalforsamling den 14.12.2023.

Generalforsamlingene i selskapet har ikke blitt avholdt etter aksjelovens bestemmelser. I en lengre periode ble det ikke gjennomført ordinære generalforsamlinger, og pålagte saker, som årsregnskap, har ikke blitt lagt fram for generalforsamlingen i denne perioden. Dette er også brudd med selskapets vedtekter.

Alvdal kommune fikk et betydelig ansvar og en viktig rolle gjennom avtalene om overtakelse av arven fra Kari og Kjell Aukrust. Kommunestyret har fulgt dette tett opp i perioden som har gått, og tatt på seg flere økonomiske forpliktelser. I forbindelse med at Huset Aukrust ble overtatt av kommunen, har leieavtalen med Aukrust AS vært sak i kommunestyret i flere møter. I forbindelse med husleie for 2022, har kommunestyret gått langt utover rollen som eier, ved at de har fattet vedtak som vedrører driften av selskapet.

Revisor mener også at forholdet mellom kommunen som eier og kommunen som forvalter av forretningsmessige forhold har vært uklart. Kommunedirektørens mandat har vært utydelig i forbindelse med forhandling av husleie. Det er bedre avklart for 2024 gjennom eierskapsmeldingen for 2024, men ikke på lengre sikt.

Kommunestyret har hatt tett oppfølging av Aukrust AS, og selskapet har flere ganger vært i kommunestyret og holdt orientering, blant annet om den økonomiske situasjonen. Det er positivt. Samhandlingen og dialogen mellom eierne har i hovedsak vært bra, men det har vært noen avvikende forventninger når det gjelder eiernes økonomiske forpliktelser. Aksjonæravtalen ble sist revidert i 2021, og står overfor ny revidering, og vi har registrert at det er behov for klargjøring på noen punkt. Dialogen mellom eierne og selskapets ledelse har i perioder vært krevende. Dette ser ut til å ha bedret seg med nåværende ledelse i selskapet.

5.2 Anbefalinger

Revisor anbefaler kommunestyret som eier av de ulike selskapene å:

- Behandle eierskapsmelding tidlig i valgperioden med tydeliggjøring av formålet med eierskapet.
- Forsikre seg om at eierskapsmeldingens oversikt over selskap og note 6 i siste årsregnskap er korrekt.
- Være tydelig på utøvingen av eierskapet skal skje i eierorganet.
- Sørge for tydelig avklaring av roller i forretningsmessige forhold.

Revisor anbefaler eierrepresentanten å:

- Påse at generalforsamlinger skjer i tråd med aksjelovens bestemmelser.
- Sørge for en tydeligere avklaring av forventninger eierne imellom i forbindelse med revidering av aksjonæravtale.

DEL 2

Forvaltningsrevisjon



Foto: Monika Sundt, Revisjon Midt-Norge

1 INNLEDNING

Denne delen av rapporten vil gjelde forvaltningsrevisjon av selskapet Aukrust AS. I dette kapitlet redegjør revisor for problemstillinger, kriterier og metode for datainnsamling og -analyse.

1.1 Problemstillinger

- Er driften av Aukrust AS økonomisk bærekraftig?
- Har selskapet rammebetingelser og strategier for bærekraftig drift?

1.2 Kilder for revisjonskriterier

I denne forvaltningsrevisjonen er det aksjeloven som er det viktigste utgangspunktet for utledning av revisjonskriterier. Videre har tatt utgangspunkt i veiledende føringer fra PwCs styrebok. Det vises til vedlegg 2 for utledning av kriterier.

1.3 Metoder for datainnsamling og -analyse

Datagrunnlaget i forvaltningsrevisjonen av Aukrust AS bygger på protokoller fra styrende organer og styrende dokumenter:

- Generalforsamling
- Styret
- Budsjett for 2019 - 2024, og årsregnskap for de samme årene, unntatt 2022
- Vedtekter og aksjonæravtale
- Gjeldende leieavtale og utkast til ny leieavtale
- Strategidokument (og fireårig økonomiplan)
- Skriftlig kommunikasjon mellom styret og Alvdal kommune
- Soliditet.no (informasjon om den økonomiske statusen for selskapet)

Dokumentasjonen som er nevnt ovenfor har vært et viktig grunnlag for å belyse begge problemstillingene i forvaltningsrevisjonen.

Vi har gjennomført intervju med styreleder og daglig leder i selskapet, i tillegg til kommunedirektøren om spørsmål som spesielt gjelder leieavtalen. Noe av intervjuinformasjonen med kommunens eierrepresentant om leieavtalen er tatt med i forvaltningsrevisjonen.

Vi har begrenset oss til intervju med styreleder og daglig leder. Intervju med alle styremedlemmene kunne ha gitt informasjon om flere erfaringer med ledelse og drift av

selskapet. Revisor mener at kombinasjonen av omfattende skriftlig dokumentasjon og intervju med styreleder og daglig leder er tilfredsstillende for å gi dekkende informasjon som svar på problemstillingene.

1.4 Uttalelse fra styreleder og daglig leder i Aukrust AS

Et utkast til rapport ble sendt til styreleder og daglig leder i Aukrust AS for uttalelse den 20. desember 2023.

Det kom uttalelse på vegne av begge den 15.1.2024 (vedlegg 2). I uttalelsen foreslås det noen korrigeringer. Med unntak av kommentarer til rapportutkastets side 26, har vi korrigert i henhold til forslagene. Vi har svart følgende i epost til daglig leder på spørsmålet til side 26 i rapportutkastet, om hvem som har ansvaret for å innkalle til jevnlig eiermøter – eierne eller selskapet:

Vi forholder oss til KS' anbefalinger om eierstyring. Der går det ikke fram hvem som bør kalle inn til eiermøter. Anbefalingene er rettet mot eierne, og at det er de som bør sørge for at det jevnlig avholdes eiermøter, men det praktiske rundt innkalling kan skje fra både eiersiden og selskapssiden, slik vi tolker det.

Det gjøres oppmerksom på at sidetallene som det vises til ikke er de samme i denne, endelige rapporten.

Det vises til uttalelse fra selskapet i vedlegg 2.

2 ØKONOMISK BÆREKRAFTIG DRIFT

2.1 Problemstilling

- Er driften av Aukrust AS økonomisk bærekraftig?

2.2 Revisjonskriterier

- Ledelsen av selskapet skal være i tråd med aksjelovens bestemmelser, vedtekter og anerkjente anbefalinger for selskapsledelse:
 - Forvaltning av selskapet
 - forsvarlig organisering
 - system for internkontroll (ivaretagelse av eksternt og internt regelverk og rutiner)
 - fastsette nødvendige planer og budsjetter
 - riktig regnskapsføring og forsvarlig formuesforvaltning
 - informasjon om selskapets virksomhet, stilling og resultat minst hver fjerde måned

2.3 Funn

2.3.1 Forvaltning av selskapet

Ansvar for forvaltningen av selskapet er etter aksjeloven plassert hos styret, mens den daglige ledelsen av virksomheten skal ivaretas av selskapets daglige leder. Vi har valgt å se på om organiseringen av selskapets ledelse virksomhet er forsvarlig, og om det er etablert system for internkontroll.

Forsvarlig organisering

I eierskapskontrollens kapittel 2.3.2 beskrev vi møtene i generalforsamlingen, og at det bare har vært en ordinær generalforsamling siden selskapet ble etablert. Det var styret som kalte inn til den generalforsamlingen. I perioden 2019 - 2022 har det bare vært ekstraordinære generalforsamlingen, hvor styreleder og daglig leder ikke har deltatt. Årsregnskap og årsberetning har ikke vært behandlet i generalforsamling i denne perioden. Det er styrets ansvar å kalle inn til generalforsamling, og sørge for at de sakene som skal behandles i generalforsamling blir lagt fram for eierorganet. Styret og daglig leder har også rett og plikt til å delta i generalforsamlingen. De ekstraordinære generalforsamlingene har blitt holdt på grunn av behov for utskifting av styremedlemmer. Siden etableringen av selskapet i 2018 har det

vært fire styreledere, tre i løpet av ca. to år. Nåværende styreleder har hatt funksjonen siden mars 2021. Han kom inn i styret i 2020. Et av styremedlemmene har vært med siden starten.

Styret i Aukrust AS består i 2023 av fire medlemmer, inklusive styreleder. Styret har bestått av 4 - 6 medlemmer i perioden fra det ble etablert. Fra mai 2021 har styret bestått av fire medlemmer totalt.

Ifølge styreleder er det ønskelig med et femte styremedlem, for å fylle ut med den kompetansen som styret trenger.

Styret består av medlemmer som til sammen har økonomisk, juridisk og lokalpolitisk kompetanse. Ett av styremedlemmene har betydelig erfaring fra mediebransjen. Styreleder sa at det var behov for et ekstra medlem med kulturbakgrunn, som kunne styrke selskapets kontakt inn mot Kulturdepartementet. Eierne er varslet om dette ønsket, men har så langt ikke rekruttert eller valgt noen. Utover det ga styreleder uttrykk for at styret fungerer greit.

Det er én kvinne i styret, så generalforsamlingen har signalisert at kjønnsbalansen skal rettes på ved å få et femte styremedlem.

Det ene styremedlemmet er styreleder i Aukruststiftelsen, og møter også for stiftelsen i generalforsamlingen. Styremedlemmet avløste forrige styreleder i stiftelsen, som også hadde begge disse rollene. Styreleder i Aukrust AS er varaordfører i Alvdal kommune. Denne rollen har først og fremst innvirkning på habiliteten i de politiske organene i kommune. Styreleder opplever at det kan være problem i kommunestyret, når både han og ordfører⁶ blir erklært inhabile. De to er de som kjenner sakene som kommunestyret diskuterer om Aukrust AS best.

Styret har behandlet det som har blitt kalt husleiesaken i flere omganger. Kommunen budsjetterte med kr 500 000 i husleie fra Aukrust AS for 2022. Styreleder ble erklært inhabil i kommunestyret. Han var med på å behandle saken om husleie i styremøte sak 8 den 31. januar og i sak 4 den 7. mars. Styret har sendt to brev til Alvdal kommune i 2023, om husleie for 2022. Styreleder har vært med på å signere brevet.

Også i den daglige ledelsen har det vært skifter. Det har vært tre daglige ledere siden selskapet ble etablert. I perioden september 2020 - august 2022 utgjorde daglig-lederfunksjonen 50 prosent stilling, og var kombinert med styrelederfunksjonen. Funksjonen som daglig leder var spesielt rettet mot det kunstneriske. Høsten 2021 ble det opprettet stilling som administrativ

⁶ Ordfører er ikke inhabil som eierrepresentant, men i sak 10/23 og 20/23 ble ordfører erklært inhabil på grunn av rollen som styremedlem i Aukruststiftelsen.

leder. Vedkommende sluttet etter knappe to måneder i stillingen. Da ble stillingen som daglig leder lyst ut i 100 prosent, og nåværende leder ble tilsatt og har vært i stillingen siden august 2022. I utlysningsteksten ble det lagt vekt på administrativ og strategisk kompetanse.

I dag er det to fast ansatte i til sammen 1,40 årsverk. Daglig leder innehar et bredt spekter av funksjoner som gjelder ledelse og drift av selskapet. En ansatt i 40 prosent stilling har oppgaver som formidlingsansvarlig. Oppgavene til formidlingsansvarlig er beskrevet i en kontrakt, som revisor har fått tilsendt.

I tillegg til de to faste ansatte har Aukrust hatt 57 medarbeidere på lønningslista, som i all hovedsak jobber om sommeren og i helger. 10 måneder i året er det bare de to faste ansatte. Daglig leder har etablert et personalarkiv med arbeidsavtaler for alle ansatte. Vi har fått tilsendt en mal som viser innholdet i arbeidsavtalene.

Selskapet er med i arbeidsgiverorganisasjonen Virke. Partssamarbeidet er ikke formalisert. Det gjennomføres medarbeidersamtaler, også for de på korttidskontrakter.

Tidligere var lønnen veldig ulik for de som jobbet på samme nivå. I 2023 ble det laget en lønnstabell utfra aldersgrupper. Tabellen er tatt inn i lønnsavtalene. Denne har vi fått tilsendt. Tidligere ble det prøvd å holde lønnen hemmelig, sa daglig leder, men nå er det transparent.

Det har vært mye utskifting av ansatte og styremedlemmer. Daglig leder understreket at det er viktig å ha langsiktighet og driftsnivå som er mulig å håndtere. Det har vært vanskelig å ha oversikt over hva selskapet har holdt på med, og det har vært vanskelig å finne dokumentasjon på hvordan ting ble gjort tidligere.

Styreleder fortalte at det har kostet mye i tid og penger med hyppige utskiftninger i lederfunksjoner. Det har manglet kontinuitet, og i 2020/2021 mistet de noe av kontrollen. Fra ny daglig leder begynte i august i 2022 opplever han at det har vært full kontroll. Både styreleder og daglig leder trodde det var mer på stell da de gikk inn i rollene enn det faktisk var. Styreleder beskriver dialogen mellom han og daglig leder som god, men ikke systematisk. Likevel har de ofte kontakt ved at begge tar gjensidig telefonisk kontakt et par ganger i uka, og ved at han er innom Huset ukentlig. Han blir satt på kopi på relevant skriftlig, ekstern dialog.

Internkontroll risikostyring

I forrige avsnitt viste vi til at daglig leder har fått på plass system for å ivareta de ansattes arbeidsbetingelser. Daglig leder fortalte at de, i forbindelse med strategiprosessen, har jobbet med å få på plass et årshjul. Selskapet har ikke system for risikoplanlegging, og har ikke spesielle skriftlige rutiner for risikohåndtering. Hun viser til at det er et lite selskap med bare to

ansatte på kontoret. Under budsjettarbeidet gjøres økonomiske risikovurderinger, for eksempel knyttet til besøkstall. Noen hendelser er det vanskelig å forutse og lage risikovurderinger for, og daglig leder viser til uværet *Hans* som eksempel på dette. Hun anslår at selskapet ble påført et økonomisk tap på rundt 380.000 kr som følge av uværet. Selskapet søkte om erstatning fra Gjensidige for dette tapet. De fikk godkjent driftstap for de dagene alle veiene var stengt, tilsvarende rundt kr 246 000. Med fratrukk for karens på 48 timer, fikk de utbetalt omlag kr 147 000.

Ifølge styreleder har det ikke blitt vedtatt noen instruks for styret. Dette har imidlertid vært diskutert, men har ikke vært fremmet som noen formell styresak. «Det kan være en god tanke å få en instruks på plass», sier styrelederen.

I protokollene fra styremøtene fra årene 2019 – 2022 går det fram at det har vært utfordringer med å ha administrativ og økonomisk kompetanse i den daglige ledelsen. Dette har endret seg med ny daglig leder, etter det revisor har fått informasjon om. Det er ikke vedtatt instruks for daglig leder. Styrelederen viser til at oppgavene var angitt i utlysningsteksten, og ser ikke noe ytterligere behov for å beskrive oppgavene. Den samme oppfatningen gir daglig leder uttrykk for, og hun viser også til at arbeidsavtalen beskriver daglig leders ansvars- og arbeidsområder, samt at hun forholder hun seg til vedtakene fra styret.

2.3.2 Planer og budsjett

Styret skal fastsette planer og budsjett. Med unntak av strategien som nylig ble vedtatt, har revisor ikke sett at styret har behandlet planer. Selskapets årsbudsjett blir saksbehandlet og forberedt til styrebehandling av daglig leder. Revisjonen har gått gjennom den skriftlige dokumentasjonen av forutsetninger og kalkulasjoner som lå til grunn for inntekts- og kostnadsanslagene under budsjettbehandlingen for 2022 og 2023.

Budsjetteringen av driftsinntekter er blant annet basert på

- Anslag over antall betalende besøkende
- Gjennomsnittlig billettpris
- Varesalg foregående år
- Leieinntekter utfra erfaringstall og trender

Budsjetterte inntekter og kostnader er spesifisert på kontonivå, og er brutt ned til månedstall utfra forventet regnskapsforløp gjennom året.

Budsjettet for 2022 ble vedtatt av styret den 29. mars 2022, altså tre måneder etter at budsjettåret startet. I det foregående styremøtet den 25. januar 2022 ble det orientert om hvilke budsjettutfordringer det ble jobbet med, og hvilke forutsetninger som ville bli lagt til grunn.

Styret godkjente at endelig budsjettvedtak skulle skje i marsmøtet. Budsjettet ble vedtatt med et budsjettert underskudd på kr 175.000.

Budsjettet for 2023 ble foreløpig behandlet av styret den 29. november 2022. Det framgår av protokollen at utkast til budsjett med budsjettforutsetninger var utsendt på forhånd.

Figur 2. Budsjettforutsetninger i daglig leders budsjettforslag for 2023

Forutsetninger	
Billettpriser	Øker med 10 kr billetten til: Barn-honnør-gruppe 145/Voksen 185/ rakett 40 og 60 (snittpris 145)
Billettinntekter	Øker pga økt pris og 2700 flere besøkende, skal satse betydelig på grupper
Varesalg	En liten økning grunnet flere besøkende, spesielt grupper, vi skal også legge på prisene - kalkulerer lønnsomhet
Leieinntekter	Øker noe - satser på mer stømlinjeformet tilbud, legger ikke inn inntekter fra kommune
Aukruststiftelsen	Legger inn en sum på ivaretagelse/vedlikehold/oppbevaring av kunsten og utviklingstilskudd for fornying av kunstopplevelsene
Prosjekt/ utviklingstilskudd	Eksterne søknader på utviklingsmidler, bla. 150' strategikutvikling
Alvdal kommune	Legger inn 0 i husleie, men også null i leieinntekter fra kommunens bruk
Prisøkning varekost	Kompenseres med mindre innkjøp da vi har mye på lager
Lønn	AH i 20% - ny fast medarbeider 40% - mindre bruk av timeansatte (0,5 mill til adm i fjor), 4 % lønnsvekst
Kostnader generelt	Basert på reelt i fjor og ikke fjorårets budsjett
Strategiprosess	Lagt inn vår 2023 - basert på tilskuddsmidler, fører også til økte reisekostnader på vår
Åpningstider	Vil kunne åpne mer med ny stedlig medarbeider, samt kunne ta i mot flere grupper. Januar holdes helt stengt.
Kost/nytte på helg	Lønnskost. inkl. sos kostn på helg er ca3750,- per dag. Salget variere fra 794,- til 22 000,-/ Av salgskostnad er det størst fortjeneste på inngang
Nettbutikk	Lite salg i 2022, vi gjør tiltak nå me dmer annonsering - men tørr ikke budsjettere inn mye omsetning her.

Kilde: Regneark oversendt fra Aukrust AS

I styreprotokollen heter det:

«Styret vedtar et foreløpig budsjett for 2023, justert for endringsforslag som kom gjennom styremøtet. (.....) Budsjettet fastsettes endelig etter avholdt eiermøte mellom kommunen og stiftelsen i januar»

Budsjettet for 2023 ble tatt opp til ny behandling i styret den 31. mai 2023, og da som en sak om budsjettrevidering. I saksframlegget ble det gjort rede for endringsbehovene, og styret vedtok budsjettet med de endringene som ble foretatt på møtet. Videre heter det:

«Endringen i budsjettet er begrunnet med at kafedriften nå er innlagt i budsjettet. Styret er innforstått med at det er usikkerhet rundt omfanget av eksterne tilskudd»

Det foreløpige budsjettet for 2023 viste et negativt årsresultat på kr 140.000, mens det reviderte budsjettet etter endringene den 31. mai viser et positivt årsresultat på kr 9.000.

Styret vedtok budsjett for 2024 i møte den 14.11.2023. Revisor har fått tilsendt budsjettet, som viser et årsresultat på kr 19.000. Daglig leder skriver i epost at budsjettet er tilpasset dagens økonominivå. Revisor har imidlertid merket seg at det er budsjettert med kr 400.000 i grunnfinansiering, som er en inntekt det ikke har vært budsjettert med tidligere. Daglig leder skriver i epost at de skal prøve å få ut noen midler i 2024, men selve grunnfinansieringen håper de skal være mye høyere.

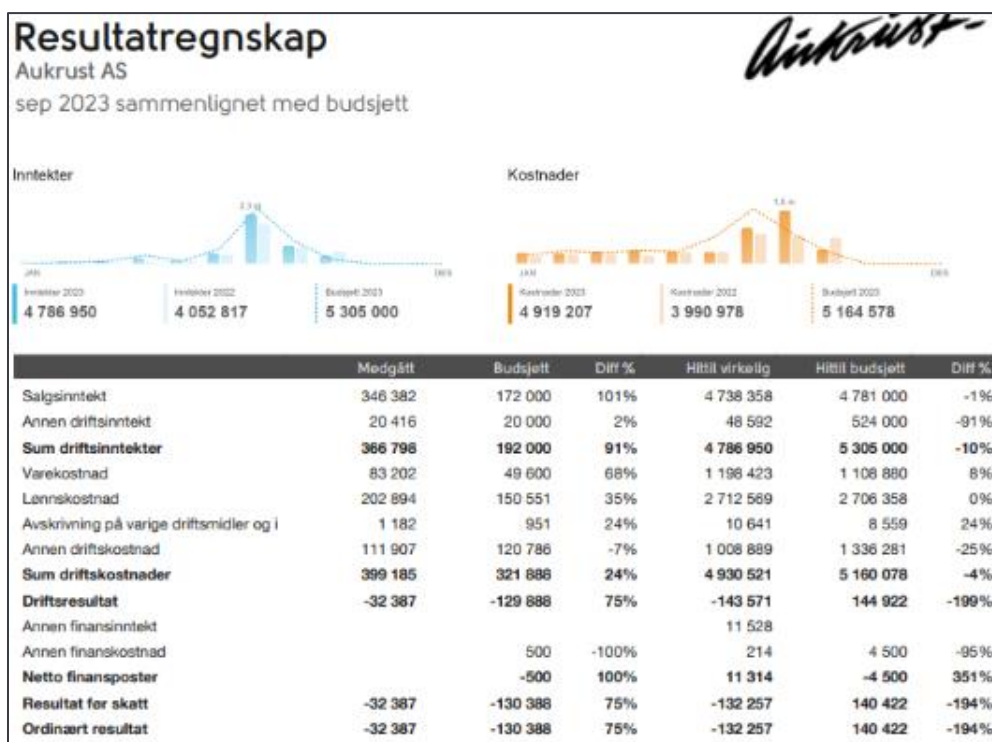
Styreleder forteller at selskapet ikke har noen formelle rutiner for budsjettjusteringer, men at det er praksis at alle endringer behandles og vedtas av styret.

2.3.3 Betyggende kontroll med virksomhet økonomi

Etter aksjelovens § 6-12 (3) plikter styret å påse at selskapets regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.

Selskapet har ekstern, statsautorisert regnskapsfører. Daglig leder får tilsendt månedlige regnskapsrapporter, og har også mulighet til å ta ut rapporter selv. I regnskapsrapportene sammenstilles regnskapet med budsjettet så langt i året på kontonivå. Selskapet får i tillegg oversendt månedlige rapporter som viser hovedtallene for resultatregnskapet med tall og grafikk for utviklingen mot budsjett og fjorårets regnskap.

Figur 3. Eksempel på periodisk regnskapsrapport



Kilde: Aukrust AS

I oversendelsesbrevet for månedsrapportene presiserer regnskapsfører hvilke forutsetninger som ligger til grunn for utarbeidelsen. I tillegg kommenteres utviklingen for hovedtallene.

Daglig leder forteller at hun som minimum har månedlig kontakt med regnskapsfører, og at hun har løpende kontakt med lønnsmedarbeideren og den ansvarlige for utfakturering hos firmaet.

Årsregnskapet avlegges etter regnskapslovens regler for små foretak. Aukrust AS kjøper revisjonstjenester selv om dette ikke er et lovkrav⁷. Styrelederen forteller at det ikke har vært noen merknader fra selskapets revisor i hans tid i styret. Årsregnskapet avlegges av styret. Styreprotokollene viser at styret fastsatte regnskapet for 2022 den 7. mars 2023, mens regnskapet for 2021 ble fastsatt den 23. mai 2022. Styret avlegger ingen årsberetning i tilknytning til regnskapet. En årsberetning er ikke noe lovkrav for små selskaper.

Figur 4. Utviklingen i selskapets egenkapital og betalingsevne

	2019	2020	2021	2022
Egenkapital	1.580.796	2.655.258	3.658.019	2.996.463
Arbeidskapital ⁸	1.538.528	2.633.396	3.639.144	2.968.205
Bankinnskudd og kontanter	1.941.215	2.182.542	3.204.118	1.420.359

Kilde: Årsregnskap 2019-2022 for Aukrust AS

Etter aksjeloven § 3-4 skal «selskapet til enhver tid ha en egenkapital og en likviditet som er forsvarlig ut fra risikoen ved og omfanget av virksomheten i selskapet». Styret refererte til denne bestemmelsen i brevet til Alvdal kommune i mars 2023 som begrunnelse for at det ikke var forsvarlig å betale husleie for 2022. Styrelederen forteller at styret ikke har drøftet tallstørrelser eller prosenter for hva som er forsvarlig nivå, men peker på at selskapet må ha en buffer for å møte sesongsvingninger i løpet av året. Han framholder at de med en husleie på kr 500.000 ville kommet i likviditetsskvis, noe som ville skapt stor usikkerhet for de ansatte.

Størrelsen på selskapets varelager var et tema som kom opp under kommunens håndtering av husleiespørsmålet. Styrelederen forteller at selskapet nå har fokus på å få et salgbart varelager, og at det fremdeles er for høyt. Det ble foretatt en nedskrivning på kr 300.000 i regnskapet for 2022, og samtidig ble det avdekket at det fysiske lageret ikke stemte helt med varegruppene i regnskapsbalansen. Dette tilskriver han bommerter under varegrupperregistrering ved salg.

⁷ Dersom et aksjeselskap har omsetning under 7 millioner, balansesummen er under 27 millioner og antall ansatte er under 10 årsverk, kan generalforsamlingen beslutte fravalg av revisor.

⁸ Omløpsmidler minus kortsiktig gjeld. Størrelsen er en indikator for selskapets betalingsevne.

2.3.4 Økonomirapportering til styret

Daglig leder forteller at hun legger fram regnskapsrapporter i hvert styremøte. Dette har revisjonen fått bekreftet ved gjennomgang av styreprotokollene. I protokollene framgår det at rapportene blir utsendt før styremøtene, og daglig leder forteller at hun gjør dette umiddelbart etter at rapportene er mottatt fra regnskapsfører.

Styrelederen mener at økonomirapportene har blitt mer forståelige enn før:

«Så lenge periodiseringen i budsjettet er korrekt, har vi et godt verktøy å styre etter. Å få dette på plass har tatt litt tid. Tidligere var det ikke så lett å forstå budsjetteringen.»

2.4 Vurdering

Ledelsen av selskapet skal være i tråd med aksjelovens bestemmelser og anerkjente anbefalinger for selskapsledelse:

Etter revisors vurdering er forvaltningen av Aukrust AS nå i all hovedsak i tråd med aksjeloven når det gjelder forsvarlig organisering av selskapet.

I en lang periode etter at selskapet ble stiftet, framstod ikke selskapet forsvarlig organisert. Selskapet har ikke blitt drevet i henhold til regelverk og vedtekter i perioden 2019 – 2022. Styret har ikke overholdt sin plikt til å gjennomføre generalforsamlinger i henhold til aksjeloven og selskapets vedtekter.

Det har vært liten stabilitet i styre og selskapets daglige ledelse i denne perioden.

I det siste året har organiseringen av selskapet blitt betydelig forbedret. Etter revisors vurdering fungerer styret bedre sammen, og det er god dialog mellom styret, styreleder og daglig leder. Etter revisors vurdering er styret i hovedsak sammensatt med den kompetansen som det er behov for, men det kan være behov for et ekstra medlem med kulturbakgrunn. Revisor har også inntrykk av at den daglige ledelsen er i ferd med å få på plass system for å ivareta ansatte, både de fast ansatte og de på korttidskontrakt.

Etter revisors vurdering er styret kjennetegnet av at flere medlemmer har sentrale roller i eiernes organisasjoner. Generelt kan det være risiko for at styremedlemmer tar andre hensyn enn det som er til beste for driften av selskapet. Revisor har ikke inntrykk av at det har vært tilfellet i styret for Aukrust AS. I dialogen rundt husleie har styreleder eksempelvis deltatt på vegne av selskapet, og blitt erklært inhabil i kommunestyret.

Etter revisors vurdering har styrets forvaltning av selskapet delvis vært i tråd med anbefalinger om system for internkontroll og interne rutiner. Etter revisors vurdering har selskapet nå en daglig ledelse som ivaretar dette ansvaret, og som har jobbet med å få årshjul og rutiner på plass.

Det har i all hovedsak blitt avholdt regelmessige møter, og det har blitt skrevet protokoll fra styremøtene.

Det er ikke utarbeidet instruks for styret og for daglig leder. Stillingsbeskrivelsen i utlysningsteksten for daglig leder ivaretar i hovedsak det ansvaret styret ønsker at daglig leder skal ha. Det er heller ikke system for risikohåndtering, utover at risiko for besøksvikt blir vurdert i budsjettprosessene.

Styret i Aukrust AS har ikke fastsatt andre planer enn strategiplanen som ble vedtatt høsten 2023. Styret sine vedtak av budsjett har skjedd 3-5 måneder ut i budsjettåret i årene 2022 og 2023.

Etter revisors vurdering er det en svakhet ved budsjettprosessene at styret har vedtatt budsjettet et stykke ut i budsjettåret. I 2023 fattet de vedtak om revidert budsjett uten at det forelå et endelig budsjettvedtak i forkant. Revisor finner det derfor positivt at budsjettet for 2024 ble vedtatt allerede 14. november 2023.

Etter revisors vurdering har styret i hovedsak betryggende kontroll med selskapets økonomi. Selskapet har en forsvarlig egenkapital og likviditet så lenge det ikke blir avkrevd husleie.

Styret og daglig leder har, etter revisors vurdering, et godt system for regnskapsføring, men avgir ikke årsberetning.

Det springende punktet i selskapets økonomi er husleie. Det er ikke angitt et mål for egenkapital og likviditet, for at selskapet kan betale husleie, noe som etter revisors vurdering gjør dette spørsmålet uforutsigbart.

Styret får tilfredsstillende økonomirapportering fra daglig leder

Etter revisors vurdering er økonomirapporteringen til styret tilfredsstillende og forståelig. Dette er en forbedring fra tidligere.

3 RAMMEBETINGELSER OG STRATEGIER

3.1 Problemstilling

- Har selskapet rammebetingelser og strategier for bærekraftig drift?

Med rammebetingelser mener vi her avtaler for selskapet som styret har inngått med enten kommunen eller Aukruststiftelsen. Videre ser vi på om styringen av selskapet skjer etter langsiktige strategier og økonomiske planer.

3.2 Revisjonskriterier

Kriteriene i dette kapitlet er hentet fra PwCs Styreboken.

- Ledelsen av selskapet bør følge anerkjente anbefalinger om strategier for bærekraftig drift
 - Styret bør etablere rammer for langsiktig, bærekraftig drift av selskapet
 - Avtalen med kommunen om husleie bør danne ramme for langsiktig, bærekraftig drift
 - Lisensavtalen med Aukruststiftelsen bør danne ramme for langsiktig, bærekraftig drift
 - Styret bør fastsette strategi, og stille krav til strategiprosess, samt trekke de langsiktige linjene for selskapets utvikling og verdiskapning
 - Styret, i samarbeid med daglig leder, bør etablere en strategiprosess som er tilpasset virksomheten og dens situasjon
 - Styret skal følge opp strategien gjennom handlingsplaner og milepæler underveis i strategiperioden

3.3 Funn

I dette kapitlet presenterer vi data for selskapets rammebetingelser fra eierne og langsiktige strategier.

3.3.1 Rammebetingelser

Leieavtalen

Viktige rammer for Aukrust AS, og som styret forhandler på vegne av selskapet, er husleieavtalen og lisensavtalen.

Kommunestyret har vedtatt at husleien i kommunens budsjett skal settes til 0,- fram til og med 2024. I dette avsnittet beskriver vi forslag til ny husleieavtale, som ennå ikke er ferdig vedtatt.

Styret og daglig leder har utarbeidet et forslag til ny husleieavtale. I forslaget til avtale er det kommet inn et nytt punkt 3, Om avtalen. I dette punktet avklares hovedfordelingen av ansvaret mellom kommunen og Aukrust AS (punkt 3.3), der kommunen skal ha ansvar for huset, inklusive vedlikehold, drift og reparasjoner/investeringer, mens Aukrust har ansvar for innholdet med løsøre og administrering av utleie. Videre legges det opp til at avtalen skal ha langsiktighet og forutsigbarhet, gjennom årlig gjennomgang og tilpasning dersom en av partene ønsker det, og som minimum skal avtalen revideres hvert fjerde år (punkt 3.4).

Det som tidligere var punkt 8, Leiesum, er nå nytt kapittel 9. Både gjeldende og den foreslåtte avtalen legger til grunn at leiesum skal tilpasses Aukrust AS' økonomiske situasjon. I forslaget til ny avtale framgår følgende i punkt 9.1: «Det er avgjørende at Aukrust har en forutsigbarhet for bærekraftig drift for å kunne ivareta intensjonen i arvepakten over tid. Alvdal kommune holder derfor hus til kunstmuseet inkludert driftskostnader som strøm, vaktmester og rengjøring som sitt eierbidrag.». Videre står det at kommunens bidrag med fri husleie forutsetter at Stiftelsen som den andre eieren bidrar med godtgjøring for at Aukrust oppbevarer kunsten og sørger for at den blir videreformidler til besøkende på en attraktiv og fornyet måte. Det som står om stiftelsens bidrag, er nytt.

I gjeldende avtale var leiesummen satt til kr 1,- i årene 2019, 2020 og 2021. Første reforhandling, for 2022, skulle skje på bakgrunn av årsregnskapet for 2021. I forslag til ny avtale er leiesummen satt til kr 1,- per år (punkt 9.3). I punkt 9.6 foreslås det at partene vil gjenoppta forhandlinger om husleie dersom Aukrust AS' årsresultat viser en stabil økning i resultatgrad over flere år.

Gjeldende avtale gikk egentlig ut i 2022. Ifølge styreleder og daglig leder ble forslag til ny avtale sendt til kommunedirektøren i januar 2023. Ifølge styreleder har selskapet purret flere ganger. Det er viktig å få avklart hvilke utgifter driften kan dekke. Daglig leder fortalte at avklaring av avtalen har stått på husleiediskusjonen for 2022, i tillegg til eiernes reforhandling av aksjonæravtalen. Nå er husleien avklart for 2022 – 2024.

Kommunedirektøren, som forhandler på vegne av kommunen, trakk fram at den gjeldende avtale ble utformet av en jurist fra Aukruststiftelsens side. Kommunedirektøren vil avvente revisjonsrapporten, før avtalen drøftes med egen jurist og eventuelt signeres. Målet er å få en mest mulig riktig og tydelig avtale.

På spørsmål om kommunedirektørens oppfatning av samarbeidet mellom kommunen og den andre eieren, svarte han at stiftelsen forvalter rettigheter og har egen ansatt som jobber med lisensavtaler. De har mye kapital etter siste arveoppgjør, og kommunen forventer et motstykke til kommunens tjenester innen forvaltning, drift og vedlikehold (FDV-tjenester) fra stiftelsens side.

Lisensavtalen

Aukrust AS har inngått avtale med Aukruststiftelsen i 2018, 2021 og i 2023. I avtalene fra 2018 og 2021 skulle Aukruststiftelsen dekke en andel av et underskudd. Avtalen som ble inngått den 4.10.2023 inneholder et punkt (punkt 5, andre ledd) om at Aukruststiftelsen vil betale Aukrust AS for bistanden med å ta vare på og forvalte kunsten med kr 200 000 i året. Videre går det fram i samme punkt, tredje ledd, at partene kan inngå avtale om særlige tilskudd fra Stiftelsen til konkrete prosjekter som Aukrust AS iverksetter for å fremme Aukrusts kunst og kunstneriske univers. Avtalen gjelder til utgangen av 2033, med unntak av punkt 5 (Inntekter) som gjelder til utgangen av 2024.

Revisor har spurt daglig leder om den siste delen av avtalen har vært brukt. Vi har fått tilsendt en søknad som ble sendt i begynnelsen av desember 2023 om midler til nye drakter, tilsvarende kr 150 000 (inkl. mva) per år for 2024 og 2025.

I avtalen fra 2021 forpliktet Aukrust AS seg til å bistå Aukruststiftelsen med 500 arbeidstimer i året for merkevareutvikling. Vederlaget fra Aukruststiftelsen for 2021 skulle være kr 300.000. I avtalens punkt 5 siste ledd går det fram at Aukrust AS ville budsjettere med et underskudd til og med 2022. Av avtalen går det også fram at Aukruststiftelsen vil dekke det budsjetterte underskuddet dersom budsjettet reflekterte en nøktern ressursbruk og en fornuftig strategi. Aukrust AS måtte legge fram budsjett før utgangen av mars for årene 2021 og 2022. Avtalen ble signert den 15.3.2021 og gjaldt til utgangen av 2022.

Styreleder mente at den nye avtalen sikrer langsiktighet og tydelig rollefordeling, og har ryddet opp i mange gamle avtaler. Praksis fram til 2021 var at daglig leder også hadde ansvaret for merkevarebygging. Stiftelsen har nå en egen ansatt som skal drive med nettopp dette. Erfaringen fra Aukrustsenteret var at det ikke var enkelt for selskapets daglige leder også å ivareta dette. Nå er det tydelig at det er Aukruststiftelsens ansvar. Styreleder fortalte at de har jobbet lenge med formuleringene i avtalen.

Også daglig leder ga uttrykk for at de hadde fått på plass en langsiktig avtale. Selv om deler av avtalen, som gjelder vederlag, skal reforhandles innen et år, mente hun at det var forutsigbart med et fast tilskudd fra Aukruststiftelsen.

3.3.2 Strategi og langsiktige linjer for selskapets utvikling og verdiskapning

I dette kapitlet belyser vi selskapets strategiarbeid for utviklingen.

Strategiprosess

PwC anbefaler at styret, i samarbeid med daglig leder, etablerer strategiprosesser som er tilpasset virksomheten og dens situasjon.

I styremøtet den 20. september i 2022 vedtok styret å be daglig leder sette i gang en strategiprosess for selskapet. I saken foreslo daglig leder at det skulle legges opp til en bred involvering, der samarbeidspartnere ble invitert med i prosessen. Da styret vedtok møteplanen for 2023 ble det lagt opp til to todagerssamlinger, med strategisamling og styremøte.

I sak 5 på det første styremøtet i 2023 vedtok styret forslag til strategiprosess. Her ble det bestemt at alle fast ansatte i Aukrust AS, representanter fra venneforeningen og fra Alvdal kommune skulle inviteres i starten av prosessen, i tillegg til premissleverandører og samarbeidspartnere i lokalsamfunnet. På neste styremøte, dagen etter første strategisamling, oppsummerte styret at de var godt fornøyde med strategisamlingen, og ba administrasjonen oppsummere og sende ut innspill til videre behandling. Videre ønsket styret at neste samling for styret skulle legges til Hunderfossen og med et besøk på Prøysenhuset for læringseffekt.

Det går også fram av saken at styret mente at det er viktig at Aukrust AS har en koordinert strategi for stiftelsen og Aukrust AS, og det ble også diskutert et felles møte med de to styrene.

Det framgår av denne, og senere protokoller, at selskapet har fått tilsagn på midler fra Innlandet fylkeskommune for å gjennomføre strategiprosessen. Selskapet skal rapportere til fylkeskommunen, basert på blant annet ferdig strategi.

I neste styremøte ble innspillene fra strategisamlingen dagen før behandlet. Det var flere punkt, på kort og lang sikt, som styret vurderte at de måtte jobbe videre med. Et sentralt punkt var posisjonering som Huset Aukrust – det nasjonale Aukrustmuseet, eller det nasjonale Aukrustsenteret. Dette beskrives som viktig fordi Aukrust AS ønsker å berede grunnen for nasjonal grunnfinansiering. Administrasjonen fikk i oppdrag å legge opp til en videre strategiprosess, med sikte på ferdigstilling av strategiplanen høsten 2023.

Styret vedtok strategiplanen den 14.11.2023.

Revisor vil komme nærmere inn på innholdet i strategiplanen i neste kapittel.

Sammen med strategidokumentet, fikk revisor tilsendt presentasjon av «Framtidsmodell» (PowerPoint) og et dokument med punkt fra et gruppearbeid med SWOT-analyse⁹ som metode. SWOT-modellen analyserer nå-situasjon og situasjonen i framtid ut fra styrker, svakheter, muligheter og trusler på kort og lang sikt.

Ifølge styreleder var strategiprosess prioritert oppgave i utlysningsteksten for ny daglig leder. Dette på bakgrunn av at Aukrust AS har manglet en strategi for framtidig drift.

Strategidokument

Strategien «Framtidsplan for kunstmuseet Huset Aukrust – det nasjonale Aukrustsenteret» har en tidshorisont fra 2024 – 2030. Dokumentet som vi har fått tilsendt har et vedlegg som illustrerer en framtidsmodell:

Figur 5. Modell for framtidsplan. Huset Aukrust 2024 – 2030



Kilde: Aukrust AS

⁹ Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)

Forretningsideen til Aukrust AS (Huset Aukrust) er å «Være det nasjonale kunstmuseet som sammen med Aukruststiftelsen ivaretar arven etter Kjell Aukrust slik at kunnskapen om han og hans univers lever videre til kommende generasjoner og at kunsten han har skapt sikres og ivaretas for framtida.»

Hovedelementene i hovedmålet for 2024 – 2030 er at Huset Aukrust skal bli tatt på alvor i rollen som det nasjonale Aukrustsenteret, ved å være tilgjengelig gjennom hele året og få på plass en bærekraftig økonomi. Dette skal gjøres ved å utvikle et sterkere museumsfaglig miljø.

Det er tre strategiske fokusområder i modellen: Samfunnsrollen, det museumsfaglige og økonomi og organisasjon. Når det gjelder det siste, heter det at «Huset Aukrust skal få på plass en forutsigbar og bærekraftig økonomi som sikrer stabil drift over tid».

Strategidokumentet utdyper de elementene som inngår i modellen over. Siden det er økonomisk bærekraft over tid som er i sentrum for denne forvaltningsrevisjonen, vil vi gå nærmere inn på innholdet på dette punktet.

Det som beskrives som det viktigste for Aukrust AS i perioden, er å få på plass en grunnfinansiering fra «storsamfunnet» (staten), slik at det nasjonale Aukrust-museet har et bærekraftig økonomisk fundament. Det er et ønske for Aukrust AS å realisere et magasin der kunsten etter Kjell Aukrust kan oppbevares, og med en tilhørende studiesal der all kunsten kan tilgjengeliggjøres og gjøres forskbar og enklere å formidle. Innledningsvis i strategidokumentet står det at det er bevilget 2,5 millioner kr over statsbudsjettet for å bygge et magasin med tilhørende studiesal. I tillegg har Aukrust AS fått 1,5 millioner fra Sparebankstiftelsen til realisering av studiesalen. Fra kapittelet om det strategiske fokusområdet økonomi og organisasjon oppsummerer vi følgende:

- Bygging av magasin og studiesal skal skje i samarbeid med Alvdal kommune, som skal stå for egenfinansieringen (tillegg til statlig finansiering og tilskudd fra Sparebankstiftelsen).
- Det skal arbeides for å oppnå en stabil og robust driftsøkonomi, ved at Aukrust AS får en grunnfinansiering på plass.
- Gjennom utvikling av et system for økonomistyring som inkluderer et langtidsbudsjett er målet at økonomien skal være basert på:
 - Grunnfinansiering fra staten som dekker helårlig betjening av museet med relevante kompetanse og funksjoner, magasin og studiesal
 - Billettinntekter som dekker betjening i sommersesongen
 - Alvdal kommune – bidrag hus og FDV-kostnader

- Alvdal kommune er også byggherre for magasin og studiesal (med støtte fra stat og andre)
- Aukruststiftelsen - bidrag for å ta vare på kunsten
- Prosjektmidler til utviklingsprosjekter
- Utleie av rom til møter og kulturarrangementer, samt opplevelsestilbud til næringslivet
- Drifta av Solan og Ludvigs kafé
- Museumsbutikk og nettbutikk

Strategidokumentet skal følges opp med årlige handlingsplaner. Handlingsplanen for 2024 er basert på dagens bemanning med 1,4 faste stillinger og timeansatte i sesong. De årlige handlingsplanene skal tilpasses driftsnivå og evne til å fullføre ambisjonene.

Det går videre fram at det skal utarbeides et årshjul som beskriver aktivitet i de ulike sesongene. Årshjulet skal være et hjelpemiddel for å planlegge aktivitet tidlig nok på markedssiden og riktig budsjettering.

Målstyring skal benyttes i oppfølgingen i det daglige virke og overfor styret. Måltall og kriterier diskuteres fortløpende for bedre styring og datainnhenting. Ansvar for oppfølging ligger hos daglig leder.

Aukrust AS skal til enhver tid ha et overordnet langtidsbudsjett med tre til fem års horisont i strategiperioden. Det skal vedtas et årlig budsjett til den årlige handlingsplanen, som administrasjonen har ansvar for å følge opp.

3.4 Vurdering

I dette kapitlet vurderer revisor hvorvidt styret har etablert rammer og strategi for langsiktig, bærekraftig drift.

Etter revisors vurdering har styret delvis etablert rammer for langsiktig, bærekraftig og drift av selskapet.

Revisor begrunner vurderingen i de blå boksene nedenfor.

Gjeldende avtale om husleie gir ingen forutsigbar ramme for bærekraftig drift. Styret i selskapet har foreslått ny avtale om husleie.

Revisor begrunner vurderingen med at gjeldende avtale har vært uklar og uforutsigbar å styre etter, ettersom kommunen og selskapet har ulik forståelse av selskapets økonomiske situasjon.

Etter revisors vurdering er det bra at styret har utformet forslag til ny avtale. Det ligger utenfor revisors mandat å vurdere styringsdokument som ikke er endelig vedtatt. Revisor vil legge til at det er viktig for forutsigbar og langsiktig drift at avtalen er tydelig og ikke gir stort rom for tolkning.

Etter revisors vurdering danner lisensavtalen med Aukruststiftelsen til en viss grad ramme for langsiktig, bærekraftig drift.

Etter revisors vurdering er avtalen med stiftelsen langsiktig, i den forstand at den gjelder fram til 2033. Avtalen har ryddet opp i roller, noe som etter revisors vurdering kan være fornuftig for Aukrust AS' del.

Revisor stiller likevel spørsmål ved langsiktigheten når det gjelder innholdet som omhandler inntekter. Dette gjelder fram til og med 2024. Det gir ikke nødvendig forutsigbarhet for Aukrust AS når det gjelder langsiktig, bærekraftig drift.

Styret har fastsatt strategi, og har stilt krav til strategiprosess, langsiktige linjene for selskapets utvikling og verdiskapning.

Se nærmere vurdering nedenfor.

Styret har, i samarbeid med daglig leder, gjennomført en strategiprosess som har vært tilpasset Aukrust AS og selskapets situasjon.

Etter revisors vurdering har det vært en god strategiprosess i Aukrust AS, med bred involvering og en målrettet prosess mot vedtatt strategi. Rammene rundt selskapets styrker og svakheter, muligheter og hindringer har vært løftet tydelig fram.

Styret har lagt opp til at det skal etableres handlingsplaner og flerårig budsjett i strategiperioden.

Målene i den vedtatte handlingsplanen hviler i stor grad på forutsetningen om fast, statlig finansiering. Usikkerheten ved denne forutsetningen er etter revisors vurdering den mest kritiske faktoren med tanke på forutsigbar, langsiktig drift.

4 KONKLUSJON OG ANBEFALINGER

FORVALTNINGSREVISJON

Her følger revisjonens konklusjon om Aukrust AS' bærekraftig drift og langsiktige rammer og strategier.

4.1 Konklusjon

Det er flere faktorer som spiller inn for økonomisk bærekraftig drift. Revisor har lagt vekt på organisering, forvaltning av selskapet, gjennom f.eks. tilfredsstillende systemer, økonomistyring gjennom rapportering og budsjettering og oppfølging av dette.

Revisor konkluderer med at driften av selskapet ikke har vært økonomisk bærekraftig i de første årene av selskapets eksistens. Organisasjonen har vært preget av lite stabilitet i styre og daglig ledelse.

Nå ser selskapet ut til å ha fått en mer stabil organisasjon, hvor dialogen mellom styre og daglig ledelse er god. Det er god kompetanse på administrativ drift, og daglig leder har, sammen med styret, fått på plass flere elementer i et styringssystem; årshjul, rutiner som ivaretar arbeidsgiverrollen og bedre økonomistyring.

Styret har ikke utarbeidet noen styreinstruks. De har heller ikke fastsatt instruks for daglig leder, utover innholdet i stillingsbeskrivelsen da stillingen sist ble lyst ut.

Økonomien til Aukrust AS er ikke robust, i den forstand at inntektsgrunnlaget er uforutsigbart. Likevel mener revisor at økonomien er forsvarlig. Revisor mener at driften av Aukrust AS nærmer seg bærekraftig. Det kan være hensiktsmessig å vurdere muligheten med andre offentlige bidragsytere for å sikre mer stabil/sikker økonomisk bærekraft i selskapet.

Revisor konkluderer med at styret er i ferd med å etablere bedre rammebetingelser for selskapet, gjennom avtaler med eierne. Men det er fortsatt lite forutsigbarhet på lang sikt når det gjelder de økonomiske betingelsene.

Aukrust AS har hatt en god strategiprosess, som har ledet fram til en strategiplan (Framtidsplan) med tilhørende system for handlingsplaner og langsiktig økonomiplanlegging.

Selskapet har gjennom det dannet et grunnlag for rammebetingelser og strategier for bærekraftig drift.

4.2 Anbefalinger

Revisor anbefaler styret i Aukrust AS å:

- Utarbeide instruks for styret, og vurdere behovet for instruks for daglig leder.
- Videreutvikle et system for internkontroll og risikostyring.
- Vurdere hvordan selskapet kan få mer forutsigbare økonomiske rammebetingelser på langsikt, uten eventuelt fast, statlig tilskudd.

KILDER

Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven), Kommunal- og distriktsdepartementet, 2018.

Lov om aksjeselskaper (aksjeloven), Nærings- og fiskeridepartementet, 1997.

Eierskapsmelding for 2023, vedtatt 21.9.2023, Alvdal kommune.

Vedtekter for Aukrust AS, 2019

Stiftelsesdokument for Aukrust AS, 2019.

Aksjonæravtale, 2018 (revidert i 2021).

Avtale om leie av bygg og eiendom, 2020 (og forslag per 2023 til ny avtale per 2023)

Avtale om lisensiering og samarbeid, 2018 (revidert 2023, usignert)

Politisk delegeringsreglement, 2021, Alvdal kommune

Protokoller fra generalforsamlinger og ekstraordinære generalforsamlinger i Aukrust AS, 2018 – 2023.

Protokoller fra styremøter i Aukrust AS, 2019 – 2023

Budsjett for Aukrust for 2020 – 2024.

Årsregnskap for Aukrust for 2019 – 2021.

Andre dokumenter som vi har fått tilsendt fra Alvdal kommune og Aukrust AS

VEDLEGG 1 – UTLEDNING AV REVISJONSKRITERIER

Ifølge forskrift om kontrollutvalg og revisjon (§15) 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.

Kilder:

I denne forvaltningsrevisjonen har vi benyttet oss av følgende kilder til revisjonskriterier:

- Lov om kommuner og fylkeskommuner (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2018)
- Lov om aksjeselskaper (aksjeloven)
- KS' anbefalinger om eierstyring og selskapsledelse (KS 2020)
- Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse 2021)
- PWC Styreboken (PWC 2022)
- Eierskapsmelding (Alvdal kommune 2018)
- Vedtekter for Aukrust AS

Utlede kontrollkriterier i eierskapskontroll:

Er Alvdal kommunes eierstyring av Aukrust AS i tråd med regelverk og anbefalinger for eierstyring?

Er styringsdokumentene i tråd med regelverk og andre føringer for god eierstyring

- Eierstyringen ivaretar bestemmelsene i kommunelovens § 26-1 om:
 - Politisk vedtatt eierskapsmelding i valgperioden
 - Aukrust AS inngår i oversikten over virksomheter som Alvdal kommune har eierinteresser i

- Eierskapsmeldingen angir Alvdal kommunes formål med eierskapet i Aukrust AS
- Eierstyringen av Aukrust AS ivaretar aksjelovens minstekrav om:
 - § 2-2: Vedtekter som minimum inneholder:
 - Selskapets foretaksnavn
 - Selskapets virksomhet
 - Aksjekapitalens størrelse
 - Aksjekapitalens pålydende (nominelle beløp)
 - § 2-3: Minstekrav til stiftelsesdokumenter
 - Stifternes navn eller foretaksnavn, adresse og fødselsnummer eller organisasjonsnummer;
 - Antallet aksjer som skal tegnes av hver av stifterne;
 - Det beløpet som skal betales for hver aksje (aksjeinnskudd);
 - Tidspunktet for oppgjør av aksjeinnskudd, jf. § 2-11;
 - Hvem som skal være medlemmer av selskapets styre;
 - Hvem som skal være selskapets revisor dersom årsregnskap skal revideres

Er skillet mellom kommunen som eier og kommunen som forvalter av forretningsmessige forhold tydelig?

- § 5-1 – 1 Aksjeeierne utøver den øverste myndigheten gjennom generalforsamlingen
- Ansvar for forretningsmessige forhold mellom kommunen og selskapet bør være avklart i kommunens styrende dokumenter, delegeringsreglement

Er det tilfredsstillende dialog mellom kommunestyret, generalforsamling og selskap?

- §§ 5-1 – 5-6 Generalforsamling
 - Eierstyringen utøves gjennom generalforsamling
 - Møterett og fullmakt
 - Stemmerett og inhabilitet
 - Ledelsens (styreleder og daglig leder) rett og plikt til å delta
 - Talerett for styremedlemmer og daglig leder
 - Ekstraordinær generalforsamling

- Eierstyringen bør være i tråd med KS anbefalinger om
 - 3. Sørge for god kunnskap til folkevalgte om eierskap, f.eks. eierskapsseminar tidlig i perioden
 - 4. Utarbeide årlig eierskapsmelding eller rapport om selskapet for kommunestyret (økonomi, spesielle forhold e.l.)
 - 7. Sentrale folkevalgte bør oppnevnes i eierorganet: Eierstyring skal skje gjennom eierorganet eller kommunestyret. Det bør etableres forutsigbare kommunikasjonsformer mellom eierorganet og kommunestyret som forankres i eierskapsmeldingen.
 - 9. Sørge for god sammensetning og kompetanse i styret: Eier bør sørge for at styrets kompetanse, samlet sett, er tilpasset selskapets formål og oppgaver. Vurdere styremedlemmers habilitet, sikre at styret får nødvendig opplæring og sørge for numeriske vararepresentanter. Til dette hører det også med å anbefale styret om å ha rutiner for å jevnlig vurdere sin kompetanse (pkt 12. og 13).
 - 10. Vedtektsfeste bruk av valgkomité. Utarbeide retningslinjer for valgkomiteens arbeid. Til dette hører det også med å sørge for balansert kjønnsammensetning i styret, i tillegg til god sammensetning for øvrig (pkt 9. og 11.)

Er det tilfredsstillende dialog mellom eierne i generalforsamling, eiermøter og andre arenaer for samhandling?

- Eierstyringen bør være i tråd med KS 'anbefalinger om god eierstyring:
 - 6. Holde jevnlige eiermøter: Strategidiskusjoner, forventningsavklaringer, generell utvikling og rammevilkår for selskapet

Utlede kriterier til forvaltningsrevisjon av Aukrust AS

Er driften av selskapet økonomisk bærekraftig?

Bestemmelsene i aksjeloven og anbefalingene fra bl.a. og PwC vil bli rettet inn mot bærekraftig, økonomisk drift av selskapet.

- Ledelsen av selskapet skal være i tråd med aksjelovens bestemmelser:

- § 6-12-1 Forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten
- § 6-12-2 Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Styret kan fastsette retningslinjer for virksomheten.
- § 6-13-1 Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet forøvrig.
- § 6-14-1 Daglig leder står for den daglige ledelse av selskapets virksomhet og skal følge de retningslinjer og pålegg styret har gitt.
- § 6-14-4 Daglig leder skal sørge for at selskapets regnskap er i samsvar med lov og forskrifter, og at formuesforvaltningen er ordnet på en betryggende måte.
- § 6-15-1 Daglig leder skal minst hver fjerde måned gi styret underretning om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling.
- Ledelsen av selskapet bør følge anerkjente anbefalinger for selskapsledelse, slik de kommer fram i anbefalinger fra PwC' styrebok
 - 10. Styret bør 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.
 - 12. Retningslinjene om lønn og annen godtgjørelse skal være tydelige og forståelige, og bidra til selskapets forretningsstrategi, langsiktige interesser og økonomiske bæreevne.

Har selskapet rammebetingelser og strategier for bærekraftig drift?

Anbefalingene fra bl.a. PwC vil bli rettet inn mot rammebetingelser og strategier for bærekraftig drift av selskapet.

- Ledelsen av selskapet bør følge anerkjente anbefalinger om strategier for bærekraftig drift
 - Styret bør fastsette strategi og trekke de langsiktige linjene for selskapets utvikling og verdiskapning
 - Styret bør etablere rammer for daglig leder og stille krav til strategiprosessen
 - Styret, i samarbeid med daglig leder etablere en strategiprosess som er tilpasset virksomheten og dens situasjon.

- Styret skal korrigere og utfordre strategien gjennom oppfølging i handlingsplaner og milepæler underveis i strategiperioden.

VEDLEGG 2 – UTTALELSER

Uttalelse fra ordfører i Alvdal - eierrepresentant

[Uttalelse fra Alvdal kommune til foreløpig rapport om eierskapskontroll i Aukrust AS](#)

Her er Alvdal kommune sin uttalelse:

Rettelser til noen punkter:

- 1.2.6, 1. setning. Stiftelsesdato er 13. februar 2019
- 1.2.6, figur 1. Harald Jensen- Irgens er feil. Skal være Harald **Irgens-Jensen**
- 2.2.2, siste setning:fra Alvdal kommune er ordfører og **en representant fra opposisjon.**

Overordnet vil vi mene at rapporten gir et bilde av selskapet som vi kan kjenne oss igjen i. Det er også å bemerke at perioden 2020-2021 var preget av pandemien og at fokus og ressurser ble prioritert opp mot dette.

Ellers vil vi påstå at forståelsen og dialogen mellom Aukrust AS, Aukruststiftelsen og Alvdal kommune nå er meget bra, noe som er viktig å ta med seg videre i arbeidet med å ta tak i de problemstillinger og anbefalinger denne rapporten kommer med.

Vi har ellers ingen kommentarer.
Lykke til med ferdigstillingen av rapporten.

Med hilsen

Mona Murud

Ordfører

Mobil: 907 72 718



**Alvdal
kommune**

Uttalelse fra Aukrust AS

Hei Anna

Her kommer de samla kommentarene fra Leif og meg.
Vi syns i all hovedsak at rapporten er god, og vi kjenner oss igjen i det meste.
Det er noen få punkter vi har korrigeringer til;

Side 7 – 1.2.4 siste avsnitt – det antydes ca. 11 000 i årlige besøkende. Det er feil tall. (se vedlegg)

Side 8 – 1.2.6 siste avsnitt – det står styreleder Odd Langodden – det er feil, det skal være Leif

Side 19 – påpeker en del brudd og lovbrudd – men dette stemmer jo, og side 20 handler om at kritikkverdig at ansvaret ikke er ivaretatt i perioden 2019-2022

Side 26 – 4.1 – kulepunkt 2 – [spørsmål; hvem har ansvaret for å innkalle til jevnlig eiermøter? Er det eierne eller selskapet?](#)

Side 28 – avsnitt 3 – vi **har** oversikt over hvem som var i møtet. Det kan leses som at det ikke er oversikt...

Det var formannskapet, kommunedirektøren og alle styremedlemmer i Aukruststiftelsen, samt hele styret i Aukrust as og daglig leder (men dere har ikke spurt om det)

Side 42 – Leif Langodden har **ikke** vært i styret fra start, han kom inn i februar 2020

Side 43 – fjerde siste setning; presisering – dette gjelder ikke ALL skriftlig ekstern dialog – kun det med relevans

Side 47 – siste kapittel siste setning om bommerter under varegrupperegistrering. En liten forklaring:
Det har vært et veldig høyt variantnummer på t-skjorter i ulike farger og størrelser, der de ansatte ikke har klart å registret riktig type/varenummer.

Vi har derfor satt i gang et arbeid på standardisering, der vi har redusert til flere hundre færre varenummer (farge, modell og størrelse)
og er i ferd med å redusere ytterligere slik at det blir håndterlig.

Med vennlig hilsen
Hilde Bergebakken
Huset Aukrust as
daglig leder
tlf. 911 95 658
www.aukrust.no





Hovudkontor: Brugata 2, Steinkjer

Tlf. 907 30 300 - www.revisjonmidt norge.no