

Styrearbeid i Helse Nord

**Veileder for styrearbeid i Helse Nord RHF og
helseforetakene i Helse Nord**

Godkjent i styremøte i Helse Nord RHF 24.11.2021

Forord

Kjære styreledere og -medlemmer i Helse Nord

Takk for at du har tatt på deg vervet i styret i et helseforetak. Å delta i ledelse og styring av spesialisthelsetjenesten er et stort samfunnsansvar og samtidig et privilegium. Det innebærer ansvar for helsetjenestene til befolkningen i Nord-Norge og arbeidsgiverfunksjon for kompetente og engasjerte medarbeidere i landsdelen. Vervet betyr også god kontakt med kommunene og helseforetakets omgivelser, og ansvar for å forvalte store offentlige ressurser.

Nord-Norge har langstrakt geografi og langt mellom husene mange steder. Likeverdige helsetjenester der vi bor kan være utfordrende, men vi løser utfordringer om vi står sammen. Helhetlig tenking og samlet styring av sykehusene i Nord-Norge gir oss bedre rammebetingelser som for eksempel sterkere kompetanse, bedre IKT-systemer, bedre bygg og mer avansert utstyr. Godt samarbeid gir bedre og sikrere pasientbehandling.

Styrene i helseforetakene står ansvarlig for helseforetakets samlede virksomhet overfor Helse Nord RHF, slik Helse Nord RHF gjør overfor sin eier, Helse- og omsorgsdepartementet. Helse Nord RHF har «sørge for»-ansvaret som skal oppfylles med tjenestene helseforetakene og private aktører med avtale leverer.

Verdiene trygghet, kvalitet, respekt og godt lagspill er fundamentet for arbeidet som skal gjøres, også i helseforetakets styre. Styrene har medlemmer med ulike bakgrunn, og gjennom konstruktiv bruk av den samlede kompetansen, i samspill med helseforetakets administrasjon og Helse Nord RHF og i tråd med våre verdier skal vi oppfylle vårt oppdrag – til beste for pasientene.

Lykke til – dere gjør en forskjell!

Beste hilsen
Renate Larsen
styreleder Helse Nord RHF

Innhold

Forord	2
Ordliste	5
Introduksjon	6
1. Helseforetaksmodellen	7
1.1 Samfunnsoppdraget og ansvar	8
1.2 Etikk – etiske retningslinjer	8
2. Rammer for statens eierskap	8
2.1 Konstitusjonelle rammer – politisk og konstitusjonelt ansvar	8
2.2 Kontakt mellom Stortinget og regionale helseforetak	9
2.3 Riksrevisjonens kontroll	9
2.4 Helseforetaksloven – rettslige rammer for departementets eierstyring	9
2.4.1 Fastsetting av vedtekter og oppnevning av styremedlemmer	10
2.4.2 Foretaksmøtet – foretakets øverste organ.....	10
2.4.3 Oppdragsdokumentet – den helsepolitiske bestillingen	12
2.4.4 Oppfølgingsmøter mellom eier og regionalt helseforetak.....	12
2.5 Statens eierskapspolitikk	13
3. Styret – god virksomhetsstyring	14
3.1 Styret som kollegium	14
3.2 Styrets sammensetning: kompetanse, mangfold, kapasitet	14
3.2.1 Eieroppnevnte styremedlemmer	15
3.2.2 Ansattevalgte styremedlemmer.....	15
3.2.3 Opplæring og støtte til nye styremedlemmer	16
3.2.4 Tjenestetid, tidligere avgang mv.	16
3.2.5 Fastsettelse av styregodtgjørelse.....	17
3.3 Styrene – rammer og oppgaver	17
3.3.1 Styrets forvaltningsansvar og tilsynsansvar	17
3.3.2 Bruk av styreutvalg.....	18
3.3.3 Internkontroll og risikostyring	19
3.3.4 Tilsetting og avlønning av daglig leder og andre ledende ansatte	21
3.3.5 Rapportering til eier – årlig melding, årsregnskap og årsberetning	22
3.3.6 Begrensninger i styrets kompetanse (myndighet)	23

3.3.7	Representasjon og styreansvar	24
4.	Praktisk styrearbeid.....	24
4.1	Styreleders særlige oppgaver	25
4.2	Styresekretær	25
4.3	Strategi, kontroll- og organiseringsoppgaver og egenoppgaver	25
4.4	Mer om styrets egenoppgaver	26
4.4.1	Årsplan.....	26
4.4.2	Instruks for styret og instruks for administrerende direktør	27
4.4.3	Styredokumentene – styrets beslutningsgrunnlag.....	27
4.4.4	Protokoll fra styremøtene	27
4.4.5	Styrets evaluering av egen virksomhet	27
4.5	Forholdet til annen lovgivning	29
4.5.1	Regnskapsloven, krav til revisor	29
4.5.2	Forvaltningsloven, offentleglova og arkivloven.....	29
5.	Vedlegg.....	31

Ordliste

Helse Nord vs. Helse Nord RHF

Med begrepet «Helse Nord» menes hele foretaksgruppen, med alle helseforetakene. «Helse Nord RHF» betyr administrasjonen i det regionale helseforetaket.

Foretak er fellesbetegnelse på regionalt helseforetak og helseforetak.

Eier er staten ved Helse- og omsorgsdepartementet i Helse Nord RHF, og Helse Nord RHF i helseforetakene i Helse Nord.

Introduksjon

Veilederen gjengir Helse- og omsorgsdepartementets (HOD) veileder for styrearbeid i regionale helseforetak. Styringsstrukturen mellom HOD og regionale helseforetak er den samme som mellom regionale helseforetak og foretakene eid av regionale helseforetak. Veilederen er derfor, med unntak av eiers oppnevning av styremedlemmer, like veiledende for styrene i regionale helseforetak som styrene i helseforetak.

Helse Nord RHF har satt inn egen tekst i noen av veilederens punkter, markert i blå skrift.

Sist i veilederen er Helse- og omsorgsdepartementets brev av 30.6.2015 tatt inn. Brevet uttyper og fortolker helseforetakslovens bestemmelser om eierstyring, kommunikasjon og åpenhet i møter.

Helse Nord RHF oppfordrer styremedlemmene i foretakene ta veilederen aktivt og ofte i bruk. Veilederen gir grunnlag for å forstå rollen som styremedlem i foretak, og er nyttig også til intern diskusjon i styret for stadig å utvikle bevisstheten rundt oppdraget.

1. Helseforetaksmodellen

Grunnpilaren i helsepolitikken er en offentlig styrt helsetjeneste som skal gi hele befolkningen likeverdig tilgang til gode helsetjenester – uansett sosial og økonomisk status eller bosted.

Staten ved Helse- og omsorgsdepartementet eier de fire regionale helseforetakene. De fire regionale helseforetakene eier sine respektive underliggende helseforetak. Helseforetaksloven fastsetter de rettslige rammene for organisering av foretakene.

Helseforetaksmodellen ble innført da helseforetaksloven trådte i kraft 1. januar 2002. Eierskapet til sykehusene ble overført til staten, etter 30 år med fylkeskommunalt eierskap. Sykehusene ble organisert som selvstendige rettssubjekter i form av helseforetak med egne styrever.

Det statlige eierskapet styrker statens mulighet til å styre spesialisthelsetjenesten ved at eierrollen kommer i tillegg til statens øvrige roller, som politikkutformer, finansør (bestiller), myndighetsutøver og tilsynsmyndighet.

De regionale helseforetakene har to viktige lovpålagte oppgaver; de eier helseforetakene i helseregionen (eieransvar) og skal sørge for at befolkningen i helseregionen tilbys spesialisthelsetjenester (sørge-for-ansvar). Spesialisthelsetjenestene skal enten tilbys av egne helseforetak eller kjøpes fra private aktører.

Helse Nord er den offentlige spesialisthelsetjenesten i Nord-Norge og på Svalbard. Foretaksgruppen Helse Nord består av et regionalt helseforetak og seks helseforetak: Finnmarkssykehuset HF, Universitetssykehuset Nord-Norge HF, Sykehusapotek Nord HF, Nordlandssykehuset HF, Helgelandssykehuset HF og Helse Nord IKT HF.

Helse Nord RHF eier flere nasjonale helseforetak sammen med de øvrige regionale helseforetakene; Pasientreiser HF, Luftambulansetjenesten HF, Helsetjenestens driftsorganisasjon (HDO) HF, Sykehusbygg HF og Sykehusinnkjøp HF.

Ved siden av tjenestene helseforetakene gir har Helse Nord RHF avtaler om kjøp av spesialisthelsetjenester med private virksomheter og driftsavtaler med selvstendige lege- og psykologspesialister.

1.1 Samfunnsoppdraget og ansvar

Det statlige eierskapet skal sikre helhetlig styring av spesialisthelsetjenesten og god ressursbruk for å ivareta og videreutvikle gode spesialisthelsetjenester til befolkningen, samt legge til rette for utdanning, forskning og opplæring.

De regionale helseforetakene skal kommunisere med alle aktører som berøres av virksomheten og innrette virksomheten slik at de gir et positivt bidrag til samfunnet. Den praktiske utøvelsen tilligger daglig leder. Styret må sørge for gode rutiner og retningslinjer for å ivareta sitt ansvar.

1.2 Etikk – etiske retningslinjer

De regionale helseforetakene og helseforetakene forvalter sentrale velferdsgoder for befolkningen. Det er derfor viktig at både ansatte og styremedlemmer har nødvendig tillit i offentligheten.

De regionale helseforetakene og helseforetakene skal ha retningslinjer for etisk ansvarlig opptreden som er tilgjengelige på foretakets hjemmeside. De etiske retningslinjene skal gjelde de ansatte og, så langt de passer, styremedlemmer og andre som representerer foretaket.

[Helse Nord RHF og helseforetakene i regionen har utarbeidet etiske retningslinjer for foretaksgruppen i fellesskap. Retningslinjene er tilgjengelige på foretakenes nettsider. Regionale retningslinjer for å varsle kritikkverdige forhold og veileder om bierverv omhandler tilgrensende tematikk som styrene også må ha et forhold til.](#)

2. Rammer for statens eierskap

De regionale helseforetakene [og helseforetakene](#) er egne rettssubjekter. Dette setter rammer for hvordan styringskrav kommuniseres og i hvilken grad og hvordan det kan gripes inn i virksomhetens drift.

2.1 Konstitusjonelle rammer – politisk og konstitusjonelt ansvar

Ifølge Grunnloven §19 forvalter regjeringen statens aksjer og eierskap i statsforetak og andre selskap. Forvaltningen av de regionale helseforetakene er delegert til Helse- og omsorgsdepartementet.

Helseministerens forvaltning av eierskapet til de regionale helseforetakene utøves

under parlamentarisk og konstitusjonelt ansvar. Det parlamentariske ansvaret er statsrådets politiske ansvar overfor Stortinget og kan gjøres gjeldende overfor den enkelte statsråd eller for regjeringen som kollegium ved mistillitsvotum. Det konstitusjonelle ansvaret er statsrådets individuelle strafferettslige ansvar for brudd på grunnlov og lov.

2.2 Kontakt mellom Stortinget og regionale helseforetak

Stortinget kan ikke styre foretakene direkte, men vedtar rammene for regjeringens forvaltning av det statlige eierskapet. Det skal legges til rette for at Stortinget og stortingsrepresentantene får den informasjonen de har behov for og etterspør. Som følge av statsrådets politiske og konstitusjonelle ansvar skal Helse- og omsorgsdepartementet være informert om slik kontakt, og informeres i forkant av avtalte møter.

[Kontakt mot helseforetakene skal alltid kanaliseres gjennom det regionale helseforetaket som så informerer Helse- og omsorgsdepartementet. Helse Nord RHF skal informeres om kontakt som likevel går direkte til foretakene.](#)

2.3 Riksrevisjonens kontroll

Riksrevisjonen fører kontroll med statsrådets (Helse- og omsorgsdepartementets) forvaltning av det statlige eierskapet. Riksrevisjonen kan foreta undersøkelser i regionale helseforetak, helseforetak og heleide datterselskap etter riksrevisjonsloven og instruks fastsatt av Stortinget. Riksrevisjonen har rett til å kreve de opplysninger den finner påkrevd for sin kontroll, både fra foretaket selv og fra revisor, eventuelt selv foreta undersøkelser. Riksrevisjonen skal varsles om foretaksmøtene og har rett til å være til stede og tale.

Riksrevisjonen foretar årlige selskapskontroller og forvaltningsrevisjoner i foretakene. Resultatet rapporteres til Stortinget.

Dokumentene i saker som Riksrevisjonen vurderer å legge fram for Stortinget er underlagt utsatt offentlighet. Dette betyr at dokumentene først kan offentliggjøres når saken er mottatt i Stortinget.

2.4 Helseforetaksloven – rettslige rammer for departementets eierstyring

Statens (departementets) eierstyring skal skje innenfor rammer og mål som Stortinget fastsetter gjennom budsjettvedtak (Prop 1 S) og lovgivning.

Statens økonomireglement er også relevant for statens eierstyring og oppfølging av eierinteresser.

Helseforetaksloven fastsetter de rettslige rammene for eiers, styrets og administrerende direktørs myndighet. Den statlige eierstyring skal skje gjennom:

- fastsetting av vedtekter
- oppnevning av styremedlemmer og
- gjennom enkeltstående vedtak og foretaksmøter

Helseforetaksloven § 16 første ledd bestemmer at «eiere utøver den øverste myndighet i foretak i foretaksmøte» og at «eier kan ikke utøve eierstyring i foretak utenom foretaksmøte». Eierstyring skjer således i foretaksmøte.

All kommunikasjon mellom statsråden og ledelsen i regionalt helseforetak utenom foretaksmøtet må anses som dialog og meningsutvekslinger. Det er ikke instruksjer. Styremedlemmene skal fatte vedtak på selvstendig grunnlag. Det samme gjelder i forholdet mellom regionalt helseforetak og helseforetak.

Adgangen til å ha dialog og utveksle synspunkter med underliggende virksomhet utenom foretaksmøtene er omtalt i punkt 2 i vedlagte brev fra departementet av 30. juni 2015.

2.4.1 Fastsetting av vedtekter og oppnevning av styremedlemmer

Overordnede og langsiktige styringskrav gis i de regionale helseforetakenes vedtekter. Endringer i vedtektene fastsettes av foretaksmøtet.

Foretaksmøtet oppnevner styremedlemmer for de regionale helseforetakene. Se nærmere omtale under punkt 3.2.

[På samme måte gis overordnede og langsiktige styringskrav i helseforetakenes vedtekter.](#)

2.4.2 Foretaksmøtet – foretakets øverste organ

Foretaksmøtet er omtalt i helseforetaksloven kapittel 5 og i vedtektene. Foretaksmøtet er det regionale helseforetakets øverste organ. Eier kan ikke utøve eierstyring utenom foretaksmøtet. Eier kan avholde felles foretaksmøte for foretak som ikke eies sammen med andre.

I foretaksmøtet i de regionale helseforetakene representerer Helse- og omsorgsdepartementet staten som eier. I foretaksmøtet i helseforetakene er (styret for) de regionale helseforetakene eier.

Daglig leder i regionalt helseforetak kan etter vedtak i styret representere eier. For de regionale helseforetakene:

- skal det avholdes foretaksmøte i løpet av årets to første måneder hvert år for å godkjenne økonomiske og organisatoriske krav og rammer
- skal det avholdes foretaksmøte innen utgangen av juni måned hvert år for å fastsette årsregnskap, årsberetning og behandle årlig melding
- skal foretaksmøtet håndtere saker som ifølge lov, forskrift eller vedtekter hører under foretaksmøtet

Ytterligere foretaksmøter besluttes av eier og kan avholdes ved behov.

[Helse Nord RHF holder foretaksmøter i helseforetakene i Helse Nord etter samme mønster.](#)

2.4.2.1 Innkalling

Eier innkaller styret og daglig leder til foretaksmøte. Revisor innkalles dersom sakene som behandles tilsier det, eller dersom Riksrevisjonen krever det. Riksrevisjonen skal varsles og har rett til å være til stede og tale i foretaksmøtene (riksrevisjonsloven § 13 og helseforetaksloven § 45). Styreleder og daglig leder plikter å delta i foretaksmøtet. Dersom styreleder eller daglig leder har gyldig forfall, skal det utpekes stedfortreder fra henholdsvis styret eller administrasjonen. Eier kan bestemme at foretaksmøtet holdes som video- eller telefonmøte.

2.4.2.2 Møteledelse og protokoll

Foretaksmøtet i de regionale helseforetakene ledes av statsråden eller den statsråden gir fullmakt. Eier kan overlate til styrets leder å lede foretaksmøtet. Det skal føres protokoll fra foretaksmøtet, som gjengir eiers vedtak. Er styremedlem eller daglig leder uenig i eiers vedtak, skal dette føres inn i protokollen. I etterkant av foretaksmøtene slutfører eier protokollen og oversender den til styreleder, daglig leder og Riksrevisjonen. Protokollen legges også ut på www.regjeringen.no.

Reglene om varsling av Riksrevisjonen og føring av protokoll utgjør et grunnlag for kontroll med statsrådets forvaltning av eierskapet.

Foretaksmøte i helseforetakene åpnes av styreleder for det regionale helseforetaket eller den hun/han gir fullmakt. Møteledelsen i individuelle foretaksmøter overlates deretter normalt til helseforetakets styreleder, men ledelsen kan også overlates annet styremedlem. I felles foretaksmøter har styreleder i Helse Nord RHF normalt møteledelsen. Protokollene fra foretaksmøtene blir lagt ut på www.helse-nord.no.

2.4.3 Oppdragsdokumentet – den helsepolitiske bestillingen

Helseforetaksmodellen innebærer at flere roller samles på statens hånd. I tillegg til eierskapet, finansieres de regionale helseforetakene i all hovedsak gjennom bevilgninger på statsbudsjettet. Dette innebærer at de regionale helseforetakene styres etter andre prinsipper enn andre statlig eide selskaper som ikke finansieres gjennom bevilgninger over statsbudsjettet.

Helseforetaksloven gir hjemmel for at eier kan tildele foretak midler utenfor foretaksmøtet og sette vilkår for tildelingen. Til de regionale helseforetakene gjøres dette gjennom oppdragsdokumentet, som også omtales som den helsepolitiske bestillingen, der Stortingets bevilgning stilles til disposisjon. Oppdragsdokumentet skal på en helhetlig måte klargjøre rammer, mål og resultatkrav for de regionale helseforetakene det kommende året, knyttet til pasientbehandling, utdanning, forskning og opplæring. Oppdragsdokumentet stiller også krav til hvordan de regionale helseforetakene skal rapportere til Helse- og omsorgsdepartementet om gjennomførte tiltak og oppnådde resultater (se punkt 3.3). Oppdragsdokumentet ferdigstilles etter at Stortingets budsjettvedtak for det kommende året foreligger og publiseres på www.regjeringen.no. Det har de siste årene vært praksis for at oppdragsdokumentet overleveres samme dag som foretaksmøtet i januar.

Helse Nord RHF har valgt å samle krav og forventninger i et eget dokument, oppdragsdokumentet eller OD, som sammen med protokollen fra foretaksmøtet i februar er den helhetlige bestillingen til helseforetaket.

Oppdragsdokumentet sendes ut så snart det regionale helseforetaket har mottatt oppdragsdokumentet fra HOD og innarbeidet oppdragene til helseforetakene. Foretaksmøtet stadfester OD. Bestillinger til helseforetakene utenom OD (tilleggsbestillinger) vedtas av i særskilte foretaksmøter.

2.4.4 Oppfølgingsmøter mellom eier og regionalhelseforetak

Departementet har ansvar for å holde seg orientert om virksomheten og at virksomhetene drives i samsvar med kravene som er stilt i foretaksmøter og vilkårene som er satt for tildeling av bevilgning.

Helse- og omsorgsdepartementet skal innhente skriftlige opplysninger fra regionale helseforetak og avholde rapporteringsmøter. Departementet gjennomfører regelmessige oppfølgingsmøter med ledelsen i de regionale helseforetakene. I disse møtene deltar departementets eieravdeling og spesialisthelsetjenesteavdeling. I møtene rapporterer de regionale helseforetakene på styringskrav satt i foretaksmøter og oppdragsdokument. I tillegg utveksles informasjon om aktuelle saker.

Det faktum at eier kun styrer gjennom foretaksmøter, er ikke til hinder for kontakt mellom departementet som eier og de regionale helseforetakene utenom foretaksmøtet, men det må legges vekt på å etablere hensiktsmessige kommunikasjonsformer.

Helse Nord RHF følger på sin side opp helseforetakets evne til å levere de resultater som er forutsatt og utviklingen for øvrig. Som ledd i dette holder det regionale helseforetaket regelmessige oppfølgingsmøter med ledelsen (styret og daglig ledelse) i helseforetakene. Dette skjer gjennom oppfølgings-/dialogmøter mellom adm. direktør i Helse Nord RHF og adm. direktør i helseforetaket samt gjennom møter mellom RHF-styret og HF-styrene, herunder styreledermøte.

I møtene kan helseforetakene bli bedt om å redegjøre for resultatutvikling, planavvik og tiltak for å nå krav som er satt i oppdragsdokument og foretaksmøter med hensyn til aktivitet og kvalitet og økonomisk resultatutvikling. Helse Nord RHF kan informere om ulike forhold, så som foretaksgruppens samlede resultatutvikling eller orientere om strategiske spørsmål. Helseforetakene kan ta opp saker de ønsker å drøfte med Helse Nord RHF. Rammene for eierstyring er ikke til hinder for at eier kan ta opp forhold helseforetakene bør vurdere i tilknytning til virksomhet og utvikling. Synspunkter eier gir uttrykk for i slike møter er å betrakte som innspill til ledelsen i helseforetakene og er ikke bindende for foretaket.

Bindende styringsbudskap blir kun gitt i foretaksmøter.

2.5 Statens eierskapspolitikk

Som eier forvalter staten betydelige verdier på vegne av fellesskapet. Dette stiller krav til at virksomhetene drives profesjonelt og ansvarlig.

Det legges til grunn at styrene og ledelsen i de regionale helseforetakene er kjent med forventninger og krav som følger av regjeringens eierskapspolitikk. Det vises videre til Statens prinsipper for godt eierskap, som er i tråd med allment aksepterte eierstyringsprinsipper.

Helse Nord RHF forventer at helseforetakene styres i tråd med prinsippene for god eierstyring. Helseforetakene skal drives på bærekraftig og ansvarlig vis og iaktta FNs bærekraftsmål. Bærekraftig betyr i denne sammenheng bl.a. å bruke ressursene foretaket har til aktiviteter som gir høyest mulig sektorpolitisk måloppnåelse og gjennomføre aktivitetene mest mulig kostnadseffektivt. Ansvarlighet betyr et ansvar for hvordan foretakene virker inn på menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, arbeid mot korrupsjon, samt miljø og klima, enten det gjelder kjøp av tjenester eller effekt av egen virksomhet.

Foretaksmøtet i Helse Nord RHF har stilt krav om at styret og daglig leder skal være kjent med kravene til samfunnsansvar, og at foretakene skal ivareta ansvaret på en fremtidsrettet måte som del av sin operasjonelle og strategiske virksomhetsstyring. Styret må sørge for at det etableres gode rutiner eller retningslinjer for å ivareta samfunnsansvaret.

3. Styret – god virksomhetsstyring

Foretakets styre og daglige ledelse er regulert i helseforetaksloven kapittel 6 og i vedtektene. God virksomhetsstyring omhandler rollefordelingen og samspillet mellom eier, styret og daglig leder. God virksomhetsstyring omhandler også samspillet mellom virksomheten og dens interessenter, som f.eks. ansatte og brukere og deres organisasjoner, samarbeidsparter, leverandører, lokalt og regionalt nærmiljø og andre sektorer.

Staten ønsker å legge til rette for god virksomhetsstyring. Helseforetaksmodellen bygger på en klar rollefordeling mellom eier, styret og daglig leder.

3.1 Styret som kollegium

Styret er et kollegialt organ som treffer beslutninger i styremøter. Styrelederen har ikke instruksjonsmyndighet over styremedlemmene. Det enkelte styremedlem skal ikke representere bestemte interesser eller grupper.

Styremedlemmer kan utsettes for sterke forventninger om å engasjere seg i enkeltsaker og enkelthensyn. Det kan være en krevende balansegang for styremedlemmet og også utfordre styret ved at oppmerksomhet rettes inn mot detaljer heller enn en strategisk og overordnet tilnærming.

Forutsetningen for at styret skal kunne opptre som et kollegium er at styremedlemmene har god forståelse av styrets rolle og formålet og rammene for virksomheten.

3.2 Styrets sammensetning: kompetanse, mangfold, kapasitet

De regionale helseforetakene forvalter viktige samfunnsoppgaver og store ressurser på vegne av fellesskapet. Styret skal sørge for at virksomheten oppnår målene som er satt og samtidig drive kostnadseffektivt.

Styret må settes sammen slik at det samlet sett har en kompetanse som står i forhold til de oppgaver som styret har og de utfordringene det regionale helseforetaket står overfor. Styrets sammensetning skal bidra til at styret kan balansere ulike interesser og ta en aktiv rolle for å drive og utvikle spesialisthelsetjenesten i tråd med nasjonal helsepolitikk. Det forventes at styrene legger opp sitt arbeid slik at de gjennom gode prosesser sørger for å utveksle nødvendig kunnskap og informasjon med relevante interessenter. Styrene for de regionale helseforetakene består av både eieroppnevnte styremedlemmer og styremedlemmer valgt av og blant de ansatte.

Også styrene for helseforetakene består av både eieroppnevnte styremedlemmer og ansattevalgte styremedlemmer.

Helse Nord RHF forventer at styrene legger opp arbeidet slik at de gjennom gode prosesser sørger for både å bringe inn nødvendig kunnskap fra og formidle informasjon til relevante interessenter/miljøer.

3.2.1 Eieroppnevnte styremedlemmer

Eieroppnevnte styremedlemmer i de regionale helseforetakene, herunder styreleder og nestleder, velges av foretaksmøtet.

Styremedlemmene i de regionale helseforetakene må ha tilknytning til regionen. Det enkelte styremedlem skal som styremedlem ikke representere geografiske områder, politiske organisasjoner eller andre interessegrupper.

Ved oppnevning av nye styremedlemmer legges det vekt på at styret samlet sett har et mangfold og en bredde kompetansemessig, geografisk og aldersmessig. Styret skal oppfylle kravet til kjønnsmessig balanse. Det er videre praksis for å balansere hensynet til kontinuitet og fornyelse i styret.

Helse Nord RHF inviterer kommuner, fylkeskommuner og Sametinget til å foreslå aktuelle kandidater, men også andre kan foreslå. Helseforetaksloven har ikke føringer

for regional tilhørighet for styrene i helseforetakene. Helseforetak som typisk er et lokalsykehus bør likevel ha en sammensetning der flerparten har kjennskap og tilknytning til lokalmiljøet helseforetaket skal betjene. I Helse Nord skal styrene i helseforetakene ha samisk representasjon.

3.2.2 Ansattevalgte styremedlemmer

Styremedlemmer valgt av og blant de ansatte bidrar med kunnskap om foretaksinterne forhold som kan være vesentlige for styrets vurderinger. Inntil en tredel av styremedlemmene skal velges av og blant de ansatte. De ansatte har en ubetinget rett til å være representert i styret for det regionale helseforetaket og en betinget rett til å være representert i styret for helseforetaket (mer enn 30 ansatte).

Til styret for det regionale helseforetaket velges styremedlemmer blant de ansatte i det regionale helseforetaket og i underliggende helseforetak. Forskrift om ansattes rett til representasjon regulerer valget.

Styremedlemmer valgt av og blant de ansatte har samme ansvar og rettigheter som eieroppnevnte styremedlemmer. De deltar likevel ikke i behandling av saker som gjelder arbeidsgivers forberedelse til forhandlinger med arbeidstakere, arbeidskonflikter, rettsstvister med arbeidstakerorganisasjoner eller oppsigelse av tariffavtaler.

I helseforetak med flere enn 200 ansatte skal de ansatte velge ytterligere ett styremedlem.

3.2.3 Opplæring og støtte til nye styremedlemmer

Det er viktig at nye styremedlemmer får god opplæring og støtte til å forstå og utøve styrearbeidet på en god måte. Styreleder kan selv sørge for dette eller delegere til andre. Styret kan også gjennomføre styreseminarer for å styrke styret som kollegium

Departementet gir nye styremedlemmer i de regionale helseforetakene relevant informasjon og avholder «konstituerende» styreseminar.

Helse Nord RHF vil ta ansvar for deler av opplæringen av nye styrer, f.eks. gjennom opplæringsmateriell og gjennomføre styreseminarer for styrene i helseforetakene i Helse Nord. Nye styremedlemmer i helseforetakene får også informasjon fra eget helseforetak og/eller Helse Nord RHF. Helse Nord RHF forventer også at styremedlemmer setter seg inn i rammeverket som regulerer helseforetaket.

3.2.4 Tjenestetid, tidligere avgang mv.

Styremedlemmene oppnevnes for to år. Et styremedlem blir sittende inntil et nytt styremedlem er valgt selv om tjenestetiden er utløpt. Et styremedlem kan gjenoppnevnes for flere perioder.

Når særlige grunner foreligger, kan styremedlemmet tre tilbake før tjenestetiden er utløpt. Dette kan være f.eks. familiære eller helsemessige forhold, eventuelt at rollen som styremedlem er uforenlig med andre forhold eller posisjoner styremedlemmet innehar.

Eier kan i foretaksmøte avsette eller bytte ut ett eller flere eieroppnevnte styremedlemmer. Det kreves ingen begrunnelse.

Ved suppleringsvalg kan det fastsettes kortere tjenestetid. I situasjoner der eieroppnevnte styremedlemmer har fratrudd før tjenestetiden er ute, blir nye styremedlemmer i tråd med etablert praksis valgt med tjenestetid fra valget og frem til nye styremedlemmer ordinært skal velges.

Foretaksmøtet kan ikke avsette eller bytte ut styremedlemmer som er valgt av og blant de ansatte.

3.2.5 Fastsettelse av styregodtgjørelse

Foretaksmøtet fastsetter styregodtgjørelse for styremedlemmene. Styregodtgjørelsen for styremedlemmene i de regionale helseforetakene blir fastsatt i forbindelse med valg av nye styremedlemmer annethvert år. Ved fastsettelsen ses det hen til styregodtgjørelser i andre virksomheter, samt den alminnelige lønnsutviklingen.

[Helse Nord RHF har valgt å følge samme praksis som Helse- og omsorgsdepartementet, både med hensyn til å fastsette styrehonorar i forbindelse med at nye styrer oppnevnes og med samme prosentvise økning.](#)

3.3 Styrene – rammer og oppgaver

Styret er virksomhetens øverste styrings- og ansvarsorgan. De rettslige rammene for styrenes oppgaver og plikter fremgår av helseforetaksloven (særlig kapitlene 6 og 7) og vedtektene. Det er viktig for styret å ha god kunnskap om disse bestemmelsene i utøvelsen av styrearbeidet.

3.3.1 Styrets forvaltningsansvar og tilsynsansvar

Styret har ansvar for forvaltning og tilsyn med foretaket. Styret må rette seg etter eiers styringskrav i foretaksmøte og oppdragsdokument.

Helseforetaksloven slår fast at styret som del av sitt forvaltningsansvar må:

- sørge for forsvarlig organisering av foretaket
- fastsette planer og budsjett for foretakets virksomhet
- holde seg orientert om foretakets virksomhet og økonomiske stilling

Styret skal også sørge for betryggende kontroll av bokføring og formuesforvaltning. Helseforetaksloven slår fast at styret som del av sitt tilsynsansvar må:

- føre tilsyn med den daglige ledelse
- føre tilsyn med foretakets virksomhet, og at det drives i samsvar med målene, vedtektene, styringskrav og vedtatte planer og budsjett

Styret for de regionale helseforetakene skal også føre tilsyn med at underliggende helseforetak drives i samsvar med helseforetakets vedtekter, foretaksmøtets vedtak og vedtatt budsjett og plan.

Den daglige driften av foretaket er et ansvar for foretakets daglige leder. Styret kan tydeliggjøre sine krav og forventninger til daglig leder gjennom fastsetting av instruks for administrerende direktør. Mange av foretakene har fastsatt slik instruks (se 4.4). Daglig leder må følge retningslinjer og pålegg styret har gitt. Styrets retningslinjer og pålegg utformes normalt på overordnet nivå, slik at daglig leder har handlingsrom til å lede virksomheten.

Helseforetaksloven stiller krav om at daglig leder hver fjerde måned skal gi styret skriftlig rapport om foretakets økonomiske stilling og virksomhet. I regionalt helseforetak skal rapporteringen også omfatte virksomheten til de underliggende helseforetakene. Gjeldende praksis er at daglig leder gir månedlige rapporteringer. Dette skal sikre at styret regelmessig får den informasjonen det trenger for å ivareta sitt forvaltnings- og tilsynsansvar. Det er i tillegg viktig at styret og daglig leder i fellesskap blir enige om hvordan rapporteringen skal struktureres (form/innhold).

Hvert enkelt styre er ansvarlig for å fatte vedtak på selvstendig grunnlag og med en selvstendig begrunnelse, i den grad det ikke er gitt bindende instruks i foretaksmøte.

Styrene skal fatte sine egne vedtak og stå for disse.

Styrets plikt til å fatte vedtak etter egen overbevisning er omtalt i vedlagte brev fra departementet av 30. juni 2015.

Styrets ansvar innebærer herunder å selvstendig påse at Riksrevisjonens rapporter fra den årlige selskapskontrollen styrebehandles. Styrene må også ha et forhold til regionalt vedtatte bestemmelser, så som innenfor økonomi, forholdet til gaver og stiftelser, retningslinjer for risikostyring etc. Styrene bør gjennomføre møte med ekstern revisor etter behov, uten administrasjonens tilstedeværelse.

3.3.2 Bruk av styreutvalg

Enkelte styrer har valgt å opprette styreutvalg til saksforberedende arbeid. Dette kan bidra til grundig saksforberedelse på komplekse felt og frigjøre tid i styremøtene. Ulempen er at utvalgsbehandlingen kan bidra til å pulverisere styrets ansvar. Utvalg bør derfor kun benyttes der sakenes kompleksitet og omfang krever det. Styreutvalgenes saksbehandling endrer ikke styrets ansvar for å treffe beslutningene i styremøtet.

Det bør praktiseres stor grad av offentlighet for arbeidet i styreutvalgene. Hensynet til legitimitet og åpenhet tilsier at prinsippene for offentlighet i helseforetaksloven § 26a så langt som mulig legges til grunn for møter i styrets ulike utvalg. Styret bør ha retningslinjer for styreutvalgenes saksbehandling. Styreutvalgenes arbeidsform kan tilsi at møtene ikke åpnes, men at offentligheten så langt som mulig gis tilgang til saksdokumenter og informative protokoller fra møtene.

3.3.3 Internkontroll og risikostyring

3.3.3.1 Internkontroll

Internkontroll er et ledelsesverktøy for intern styring og kontroll av virksomheten og skal inngå som en integrert og naturlig del av virksomhetens styringssystem. Internkontroll innebærer at virksomhetens aktiviteter planlegges, gjennomføres, evalueres og korrigeres i samsvar med krav fastsatt i eller i medhold av lovgivningen. Internkontroll skal forebygge, forhindre, avdekke og rette opp eventuell svikt. Internkontroll i helseforetakene er systematisk styring i form av blant annet prosedyrer, instruksjer, rutiner og andre tiltak som styret, daglig leder og ansatte gjennomfører for å sikre:

- faglig forsvarlige helse- og omsorgstjenester

- kvalitetsforbedring og pasient- og brukersikkerhet etterlevelse av regler, relevante retningslinjer, veiledere, styringskrav og selvpålagte krav

Internkontrollen må tilpasses virksomhetens størrelse, egenart, aktiviteter og risikoforhold, og ha det omfang som er nødvendig. Det stilles krav til internkontroll i helse- og omsorgstjenesten i blant annet helsetilsynsloven § 3, spesialisthelsetjenesteloven § 2-1a tredje ledd, helse- og omsorgstjenesteloven § 3-1 tredje ledd og forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten.

Den som har det overordnede ansvaret for virksomheten skal sørge for at det etableres og gjennomføres systematisk styring av virksomhetens aktiviteter i tråd med denne forskriften og at medarbeiderne i virksomheten medvirker til dette.

Daglig leder har ansvar for å etablere og gjennomføre et forsvarlig styringssystem, og holde styret tilstrekkelig orientert. Styret har ansvar for at internkontrollen blir fulgt opp i tilstrekkelig omfang og på en systematisk måte. Styret skal videre påse at det blir truffet tiltak for å korrigere svikt.

Styrene for de regionale helseforetakene og helseforetakene har en kontrollfunksjon og må for eksempel aktivt følge med på om helseforetakene har et forsvarlig styringssystem. Styrene må også sørge for å være informert om hvorvidt helse- og omsorgslovgivningen overholdes, om tjenestene er forsvarlige og om det arbeides systematisk med kvalitetsforbedring og pasientsikkerhet. Styret plikter å gripe inn i tilfelle der foretaket ikke korrigerer ulovlig og uforsvarlig virksomhet, som for eksempel der foretak unnlater å korrigere sin virksomhet til tross for at tilsynet har gitt pålegg om dette.

Regler om internkontroll finnes også på flere andre områder, for eksempel innenfor brann- og sikkerhet-, arbeidsmiljø- og næringsmiddelovngivningen.

Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten krever at ledelsen minst én gang årlig, systematisk gjennomgår og vurderer hele styringssystemet mot tilgjengelig statistikk og informasjon om virksomheten for å sikre at det fungerer som forutsatt og bidrar til kontinuerlig forbedring av virksomheten. Gjennomgangen omtales formelt som «ledelsens gjennomgang», og skal behandles i styret.

3.3.3.2 Internrevisjon

Det regionale helseforetaket skal etablere en uavhengig og objektiv internrevisjon for egen virksomhet og helseforetakene det eier. Internrevisjonen skal også omfatte inngåelse og oppfølging av avtaler med andre tjenesteytere.

Internrevisjonen skal vurdere foretakenes prosesser for virksomhetsstyring, risikostyring og intern styring og kontroll. Formålet er å bistå styret og ledelsen ved det regionale helseforetaket og helseforetakene med å utøve god virksomhetsstyring. Internrevisjonen kan kreve innsyn i helseforetakenes virksomhet og i alle opplysninger den finner nødvendig for å utføre de revisjonsoppgavene den er pålagt i loven og av styret.

Styret tilsetter leder og fastsetter revisjonsplaner og instruks for internrevisjonen.

Internrevisjonens ansvar, myndighet og oppgaver, samt krav til planlegging, kommunikasjon og rapportering, fremgår av egen instruks, vedtatt av styret. Internrevisjonen er uavhengig og objektiv som rapporterer funksjonelt til styret i Helse Nord RHF og administrativt til administrerende direktør.

3.3.3.3 Revisjonsutvalg

Det regionale helseforetaket skal ha et revisjonsutvalg. Revisjonsutvalget støtter styret i arbeidet med å ha oversikt og kontroll med foretaksgruppens prosesser for virksomhetsstyring, risikostyring og intern styring og kontroll.

Revisjonsutvalget utfører sitt arbeid på vegne av styret og har både det regionale helseforetaket og helseforetakene som arbeidsområde. Revisjonsutvalget velges av og blant styrets medlemmer, begge kjønn skal være representert og minst ett av medlemmene skal ha kunnskap om regnskap eller revisjon.

Revisjonsutvalget i Helse Nord RHF har fire medlemmer, hvorav ett styremedlem er valgt av og blant de ansatte. I henhold til styrevedtatt instruks skal utvalget bl.a. føre tilsyn med at det er etablert risikostyring og internkontroll tilpasset risikoen i foretaksgruppen, se etter at Helse Nord RHF har en uavhengig og effektiv intern revisjon og følge opp ekstern revisor. Revisjonsutvalget benytter normalt Helse Nord RHF's internrevisjon for å løse oppgavene, men kan også innhente ekstern bistand.

3.3.4 Tilsetting og avlønning av daglig leder og andre ledende ansatte

Styret skal sørge for at det regionale helseforetaket har en kompetent daglig leder. Styret treffer vedtak om å tilsette, si opp eller avskjedige daglig leder. Dette er ikke til

hinder for at statsråden kan gi uttrykk for sitt syn hvis han mener at den daglige ledelsen i foretaket ikke utøves på en god måte. Se omtale i punkt 2.6 i vedlagte brev fra departementet av 30. juni 2015.

Vedtak om å tilsette, si opp eller avskjedige daglig leder i helseforetak tilligger helseforetakets styre. I slike saker kan styrene ikke instrueres av eier. Eier må forholde seg til styret, og eventuelt gjøre endringer i styresammensetningen dersom eier ikke finner at virksomheten drives på en tilfredsstillende måte.

Styret fastsetter og justerer daglig leders lønn. Daglig leder evalueres ofte i forbindelse med lønnsjusteringer.

De regionale helseforetakene og underliggende virksomheter skal utarbeide egne retningslinjer som følger «Retningslinjer for lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte i foretak og selskaper med statlig eierandel», fastsatt av Nærings- og fiskeridepartementet 13.2.2015. Retningslinjene klargjør prinsippene for fastsetting og justering av lønn for daglig leder og andre ledende ansatte. Det slås blant annet fast at lederlønningene skal være konkurransedyktige, men ikke lønnsledende. Det skal legges vekt på moderasjon. Retningslinjene kan utformes strengere og mer detaljerte enn de statlige retningslinjene, men skal ellers ikke fravikes.

Det regionale helseforetaket skal utarbeide en årlig erklæring om fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til daglig leder og andre ledende ansatte. Erklæringen skal tas inn som en note i årsregnskapet og skal beskrive det totale omfanget av forpliktelser helseforetaket har pådratt seg gjennom avtaler inngått med ledende ansatte. Dette inkluderer f.eks. eventuelle avtaler om retrettstillinger.

Erklæringen skal blant annet inneholde:

- retningslinjer for fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse for det kommende regnskapsåret
- en redegjørelse for den lederlønnspolitikken som har vært ført det foregående regnskapsåret
- en redegjørelse for virkningene av avtaler om godtgjørelse som er inngått eller endret det foregående regnskapsåret

- en redegjørelse for hvordan statens retningslinjer er fulgt opp i underliggende virksomheter

Erklæringen skal inngå som note til årsregnskapet, som behandles i foretaksmøtet for det regionale helseforetaket innen utgangen av juni hvert år. Departementet redegjør for daglig leders lønnsforhold i Prop. 1 S.

Styrene i helseforetakene må balansere lønnsfastsettelsen til daglig leder og andre ledende ansatte mellom å kunne tilby vilkår som er tilstrekkelig attraktive og som samtidig vinner forståelse og aksept i samfunnet. Helseforetakene skal utarbeide tilsvarende erklæring om ledernes ansettelsesvilkår som det regionale helseforetaket, som skal gå frem av årsregnskapet.

3.3.5 Rapportering til eier – årlig melding, årsregnskap og årsberetning

De regionale helseforetakene skal rapportere til departementet om virksomheten i foretakene. Rapportering skjer i oppfølgingsmøtene nevnt under punkt 2.4, samt gjennom årlig melding og gjennom årsregnskap og årsberetning. Ved behov kan skriftlig informasjon innhentes.

Styret for regionalt helseforetak skal innen 15. mars hvert år sende årlig melding til departementet. I årlig melding skal det redegjøres for virksomheten i det regionale helseforetaket og underliggende helseforetak foregående år, samt for gjennomføringen av styringskrav departementet har stilt i foretaksmøter og oppdragsdokument.

Foretakene fører regnskap etter regnskapslovens prinsipper. Årsregnskap og årsberetning skal godkjennes av foretaksmøtet, se også punkt 2.4.

Styret i helseforetaket skal hvert år sende årlig melding til Helse Nord RHF, som skal behandle den administrativt innen 21. februar. Årlig melding skal redegjøre for virksomheten i helseforetaket foregående år og for gjennomføringen av styringskrav Helse Nord RHF har stilt i foretaksmøter og oppdragsdokument. Rapporteringen er et viktig grunnlag for Helse Nord RHF's resultatoppfølging. Meldingen skal også inneholde en plan for virksomhetene i de kommende år, som er et viktig grunnlag for å utarbeide årlig rullerende langtidsplaner/ langtidsbudsjett.

3.3.6 Begrensninger i styrets kompetanse (myndighet)

Foretaksmøtet i det regionale helseforetaket skal fatte vedtak i saker som antas å være av vesentlig betydning for foretakets virksomhet eller for løsningen av fastsatte

målsettinger eller oppgaver. Det samme gjelder vedtak i andre saker som antas å ha prinsipielle sider av betydning eller som antas å kunne ha vesentlige samfunnsmessige virkninger. Dette følger av helseforetaksloven § 30.

Hvilke saker som er av vesentlig betydning må vurderes konkret. Følgende vedtak må alltid fattes av foretaksmøtet i regionalt helseforetak:

- vedtak som kan endre virksomhetens karakter
- vedtak om nedleggelse av sykehus
- omfattende endringer i sykehusstrukturen i helseregionen
- omfattende endringer i tjenestetilbudet
- vedtak om endringer i antall helseforetak i helseregionen
- vedtak om vesentlige endringer i opptaksområdet for helseforetak

Saker omfattet av helseforetaksloven § 30 skal forelegges departementet av styret i det regionale helseforetaket, også saker som angår helseforetak. Dersom det er tvil om saken faller inn under § 30 vil det være naturlig å ha en dialog med eier for å avgjøre om saken skal behandles i foretaksmøte. Det regionale helseforetaket skal derfor ha rutiner for å fange opp slike saker. Saken skal behandles i styret for det regionale helseforetaket før eier gjør sitt vedtak i foretaksmøtet.

Foretaksmøtets eksklusive vedtakskompetanse er omtalt i punktene 1.3 og 1.4 i vedlagte brev fra departementet av 30. juni 2015.

Foretaksmøtet skal treffe vedtak om pantsettelse eller salg av fast eiendom etter forslag fra styret. Unntak følger av vedtektene.

Sykehusvirksomhet kan ikke selges uten Stortingets samtykke. Formålet med bestemmelsen er ifølge forarbeidene til loven å sikre en betryggende demokratisk behandling av saken og å sette en prosessuell sperre mot privatisering av sykehusvirksomhet.

[I helseforetak skal slike saker forelegges departementet av styret i Helse Nord RHF som eier helseforetaket.](#)

3.3.7 Representasjon og styreansvar

Foretakets representasjon utad er regulert i helseforetakslovens kapittel 9.

3.3.7.1 Representasjon

Styret representerer foretaket utad og kan binde foretaket ved å inngå avtaler med tredjemann, f.eks. driftsavtaler med private leverandører. Daglig leder representerer foretaket utad i saker som hører til foretakets daglige ledelse.

Styret kan vedta å gi daglig leder signaturrett og/eller tildele prokura.

3.3.7.2 Styrets ansvar

Styremedlemmer og daglig leder plikter å erstatte tap som vedkommende forsettlig eller uaktsomt har voldt foretaket, foretakets eier eller andre under utførelsen av sin oppgave. Beslutning om at foretaket skal gjøre ansvaret gjeldende treffes av foretaksmøtet. Erstatningsansvaret kan lempes etter skadeerstatningsloven § 5-2.

Styret i Helse Nord RHF behandlet i sak 77-2012 *Styreansvarsforsikring*. I praksis er risikoen for at styremedlem/daglig leder vil bli holdt personlig ansvarlig i en erstatningssituasjon svært lav. Dersom det eventuelt skjer foreligger handlingsalternativ som kan gi samme dekningsomfang. Styreansvarsforsikring anses ikke å gi ytterligere fordeler og styret konkluderte at det ikke er behov for, eller tjenlig å tegne styreansvarsforsikring.

4. Praktisk styrearbeid

Hvert styremedlem har ansvar for at styrets arbeid og beslutninger er til foretakets beste.

4.1 Styreleders særlige oppgaver

Styrelederen leder styret. Styret er et kollegium og styreleder har ingen instruksjonsmyndighet over styremedlemmene. Styrelederen skal bidra til at styremedlemmenes samlede kompetanse brukes for å oppnå mål og verdiskaping for foretaket. Styrets arbeidsform og fungeringsmåte påvirkes sterkt av hvordan styreleder utøver sin rolle.

Styreleder skal sørge at det avholdes styremøter ved behov og at saker som hører inn under styrets ansvar blir behandlet der. Styremedlemmer og daglig leder kan også kreve at styremøte blir avholdt.

Styreleder planlegger styremøtet i samråd med daglig leder. Styreleder skal sørge for at daglig leder gir styret god informasjon og et godt beslutningsgrunnlag. Styreleder skal sørge

for at styret arbeider målrettet og godt sammen, og at det er åpenhet og trygghet i styret slik at ulike synspunkt kan bringes frem. Styreleder leder styremøtene og har ansvar for at protokollen gjengir styrebehandlingen korrekt.

Styrelederen er en viktig støttespiller og sparringspartner for daglig leder. Styreleder må ha forståelse for den politiske konteksten som helseforetakene opererer innenfor. Styreleder må f.eks. kunne bedømme når det er nødvendig å informere eier i saker som har, eller kan få, politiske konsekvenser.

Styreleder må også forstå sin rolle i samspillet mellom styre og Helse Nord RHF, og mellom styret og daglig ledelse.

4.2 Styresekretær

Flere av styrene har en styresekretær som blant annet utarbeider dagsorden, koordinerer saksdokumenter, innkaller til styremøte, skriver styreprotokoll og holder oversikt over styremedlemmenes personalia og kontaktinformasjon. Styresekretærens rolle og oppgaver kan reguleres i instruks for styret.

4.3 Strategi, kontroll- og organiseringsoppgaver og egenoppgaver

Styrets oppgaver kan beskrives som følger:

Forvaltningsansvaret innebærer å etablere strategier og en hensiktsmessig organisering for at de ressurser som staten stiller til disposisjon anvendes i samsvar med formålet. Styret skal etablere mål, og fastsette strategiske planer, rammer for operative planer og budsjett for å nå målene. Styret skal sørge for en tilfredsstillende organisering av foretakets samlede virksomhet samt gode rutiner for kommunikasjon og rapportering.

Tilsynsansvaret innebærer at styret skal forvise seg om at foretaket er på målsatt kurs innenfor rammebetingelsene, samt sørge for internkontroll og risikostyring, og om nødvendig sørge for at korrigerende tiltak treffes. Styret må holde seg orientert om utviklingen innen helsesektoren for å kunne være i stand til å vurdere om formålet oppnås på best mulige måte. Styret må påse at foretakets midler disponeres innenfor rammen av de vedtatte budsjetter, slik at foretaket kan ha tilstrekkelig utstyr og kvalifisert personell til å løse de oppgavene det er pålagt. Styret skal i tillegg fastsette mål og plan for eget arbeid, etablere gode arbeidsformer og evaluere eget arbeid.

Styret må i sitt praktiske arbeid ta utgangspunkt i hva styret selv definerer som sine

oppgaver. Styrets oppgaver skal fremgå av instruks for styret. Styret må finne en hensiktsmessig fordeling og tidsbruk mellom oppgavene, gitt foretakets situasjon og utfordringer.

Utgangspunktet for å definere oppgavene er oppdraget fra eier, gitt i Oppdragsdokumentet. Regionale styringsmål er innrettet for å ivareta nasjonale styringsmål fra Helse og omsorgsdepartementet, og å følge opp regional utviklingsplan.

Helseforetakenes egne utviklingsplaner er en del av det regionale helseforetakets samlede planansvar, og skal utarbeides i samsvar med veilederen for arbeid med utviklingsplaner og i tråd med føringer og strategiplaner utarbeidet av det regionale helseforetaket.

Bærekraftig økonomi skal betraktes som en forutsetning for virksomheten på linje med styringsmålene.

4.4 Mer om styrets egenoppgaver

Styret skal ha en plan for eget arbeid. Nedenfor omtales konkrete hjelpemidler som årsplaner og styringsinstruks.

4.4.1 Årsplan

Årsplaner for styrets arbeid tidfester styremøtene, gir oversikt over hvilke saker som skal behandles i hvert av styremøtene og angir hvem som skal forberede saken for styret.

Årsplanen kan bestå av to deler: En fast del, der sakslisten er lik fra møte til møte (ordinære saker) og en variabel del, der sakene varierer fra møte til møte (tema). Antall styremøter og lengden på styremøtene må tilpasses helseforetakets situasjon.

4.4.2 Instruks for styret og instruks for administrerende direktør

Styrene for de regionale helseforetakene og helseforetakene skal fastsette instruks for styret og instruks for daglig leder. Det oppfordres til å samarbeide om utformingen av instruksene innad i regionen og mellom regionene. Det oppfordres også til å publisere instruksene på foretakets hjemmesider.

Styreinstruksen kan blant annet beskrive rolleavklaring mellom styret og daglig leder, struktur på arbeidet, krav til dokumentasjon, saksbehandling, styremedlemmers plikter og rettigheter og styresekretærens rolle og oppgaver.

Instruks for daglig leder kan blant annet beskrive rolleavklaring mellom styret og daglig leder, oppgaver, plikter og rettigheter.

4.4.3 Styredokumentene – styrets beslutningsgrunnlag

Daglig leder skal utarbeide styredokumentene. Styret kan sette krav til utformingen av styredokumentene.

Saken skal fremstilles konsist, informasjon skal være sortert og det vesentligste skal trekkes ut. Dokumentene skal så langt det er mulig inneholde en klar konklusjon eller anbefaling fra daglig leder.

Helse Nord RHF oppfordrer helseforetakene å etablere en rutine der styresaker sendes ut 12–14 dager før styremøte og helst ikke mindre enn én uke, slik som i det regionale helseforetaket. Unntaket er styresaker som av særlige årsaker krever kortere frister.

4.4.4 Protokoll fra styremøtene

Protokoll fra styremøtene skal underskrives av samtlige tilstedeværende styremedlemmer. Styret beslutter hvilken form protokollen skal ha. Protokollen skal minst angi tid, sted, deltakere, hva den enkelte sak gjelder og styrets beslutning. Ved uenighet, kan styremedlemmer eller daglig leder kreve uenigheten protokollert.

4.4.5 Styrets evaluering av egen virksomhet

Styret skal gjennomføre evaluering av egen virksomhet én gang i året, gjerne mot slutten av året. Hele styret og daglig leder bør delta i evalueringen. Styret skal vurdere om styrets sammensetning, arbeidsform og fungeringsmåte er egnet til å ivareta oppgavene. Evalueringen kan avdekke områder der nåværende praksis må klargjøres eller endres. Resultatet av evalueringen skal presenteres og behandles i et påfølgende styremøte.

Evalueringen kan gjennomføres ved bruk av samtaler, intervjuer eller eget evalueringsskjema. Styret kan velge å gjennomføre evalueringen selv eller å engasjere ekstern bistand. Styret må uansett klargjøre hva som er styrets viktigste oppgaver og foretakets utfordringer, slik at evalueringen kan gjøres i forhold til dette.

Styrene bør vurdere behovet for å utarbeide felles rutiner eller retningslinjer for gjennomføring av styrets egne evalueringer i det regionale helseforetaket og i underliggende helseforetak.

Hensikten med gjennomgangen av egnevalueringen er å dyktiggjøre styret som kollegium og gi styremedlemmer innspill til hvordan styret kan forbedre sin arbeidsform. Egenevalueringen kan derfor normalt drøftes i styreseminar som ikke er

omfattet av helseforetakslovens bestemmelser om styremøter. Helseforetaksloven § 26 a om møteoffentlighet gjelder da ikke. Se omtale i punkt 3.6 i vedlagte brev fra departementet av 30. juni 2015.

4.4.5.1 Formidling av resultatene av evalueringen til eier

Styrets evaluering av eget arbeid er først og fremst et verktøy for internt forbedringsarbeid i styret (utviklingsevaluering). Styret skal også oppsummere og formidle deler av resultatene av evalueringen til eier årlig og på forespørsel. Formidling skal skje slik at eier får nødvendige opplysninger, men uten at evalueringen forringer sin verdi som internt forbedringsarbeid i styret. Hensikten er at eier skal få et bedre kunnskapsgrunnlag for å vurdere styrets fungeringsmåte, særlig om styrets sammensetning er hensiktsmessig for å ivareta oppgaver og utfordringer (rekrutteringsevaluering).

4.4.5.2 Åpne styremøter

Det skal være møteoffentlighet ved styremøter i regionalt helseforetak og helseforetak. Krav til åpne styremøter innebærer normalt at alle som ønsker det, kan være tilstede og overhøre møtene, men uten tale-, forslags- eller stemmerett.

Åpne styremøter er begrunnet i at hensynene bak offentlighetsprinsippet må veie tungt på arenaer der det treffes beslutninger om forvaltningen av samfunnets ressurser og fellesgoder.

Styret kan vedta å behandle en sak for lukkede dører dersom det foreligger et reelt og saklig behov og vilkårene i helseforetaksloven § 26 a er oppfylt.

Krav til åpenhet i styremøter og adgangen til å avholde styreseminar er omtalt i punkt 3 i vedlagte brev fra departementet av 30. juni 2015.

Det er ikke krav til åpne foretaksmøter. Offentlighetens interesse ivaretas gjennom retten til innsyn i foretaksprotokollen.

Styreseminar er i utgangspunktet ikke åpne med mindre styret selv bestemmer det. Styreseminarene kan imidlertid ikke brukes som arena for å behandle saker som skal behandles i styret. Det er heller ikke i tråd med kravet om åpne styremøter å styrebehandle saker omfattet av taushetsplikt i styreseminar. Slike saker skal behandles i ordinært styremøte som lukkes med grunnlag i bestemmelsene i hfl. § 26 a.

4.5 Forholdet til annen lovgivning

4.5.1 Regnskapsloven, krav til revisor

De regionale helseforetakene og helseforetakene skal føre regnskap etter regnskapslovens regler og prinsipper. Det innebærer blant annet at inntekter og kostnader skal periodiseres og at årlige avskrivninger skal framgå av driftsregnskapet. Investeringer føres som tilgang i balansen. De regionale helseforetakene avlegger konsoliderte regnskap. Konkurs og gjeldsforhandlinger etter konkursloven kan ikke åpnes i foretak.

De regionale helseforetakene skal ha revisor som velges av eier i foretaksmøtet. Årsregnskapet skal revideres av registrert revisor eller statsautorisert revisor. Revisor skal innkalles til foretaksmøtet dersom sakene som behandles tilsier det, ellers Riksrevisjonen krever det.

4.5.2 Forvaltningsloven, offentleglova og arkivloven

Forvaltningsloven (med visse begrensninger), offentleglova og arkivloven gjelder for foretakene. Foretakene regnes som offentligrettslige organer.

Styremedlem må vurdere om henvendelser de får i egenskap av å være styremedlem er arkivverdige og sende eventuelle slike til postmottak for journalføring.

Forvaltningslovens bestemmelser om enkeltvedtak gjelder ikke i saker om ansettelse, oppsigelse eller andre personalsaker. Foretak utarbeider derfor ikke utvidede søkerlister.

4.5.2.1 Dokumentoffentlighet

Foretakene er omfattet av rettsregler om dokumentoffentlighet. Det skal derfor gis innsyn i styredokumenter, styreprotokoller og foretaksprotokoller.

Fullt innsyn skal likevel ikke alltid gis. F.eks. må styret ha et forhold til opplysninger, som dersom de blir kjent, kan skade f.eks. foretakets forhandlingsposisjon eller beredskapsarbeid. Se også neste punkt.

4.5.2.2 Taushetsplikt

Det enkelte styremedlems taushetsplikt er regulert i forvaltningsloven. Taushetsplikten gjelder f.eks. personlige forhold og driftsforhold som det av konkurransemessige hensyn er av betydning å hemmeligholde. Eventuell taushetsplikt må også vurderes ut fra generelle prinsipper om å opptre forsvarlig overfor virksomheten. En nærmere omtale av styremedlemmers taushetsplikt kan tas inn i instruks for styret.

Styret kan i visse tilfelle ha behov for å motta informasjon som er gradert etter sikkerhetsloven. Gradert informasjon er omfattet av taushetsplikt etter sikkerhetsloven. Graderte dokumenter med beskyttelsesgrad konfidensielt eller høyere krever sikkerhetsklarering i forkant.

4.5.2.3 Inhabilitet

Styret som et kollegialt organ og styremedlemmene er bundet av reglene om inhabilitet i forvaltningsloven.

Styremedlemmer som antar at de kan være inhabile i behandlingen av enkeltsaker skal gjøre styret oppmerksom på dette. Det bør være en lav terskel for å ta spørsmål om inhabilitet opp i styret og for å be administrasjonen om en vurdering.

Avgjørelsen treffes av styret uten at det aktuelle styremedlemmet selv deltar i avgjørelsen. Styret bør utarbeide rutiner for vurdering av habilitet og veiledningsmateriell til alle styremedlemmer om når de bør gjøre styret oppmerksom på spørsmål om inhabilitet.

Styremedlemmene bør så tidlig som mulig i forbindelse med tiltredelse og ved senere endringer opplyse styret om alle relevante stillinger, forretningsforbindelser og andre forhold som kan tenkes å aktualisere habilitetsspørsmålet. Styret bør ha rutiner for å innhente og dokumentere slik informasjon. Styremedlemmene bør være spesielt oppmerksomme på behovet for å holde styret orientert når det oppstår endringer i kundeforhold mv. i den virksomhet hvor styremedlemmet er ansatt.

Habilitetsreglene er objektive krav til en tilstand, og spør ikke om den enkelte føler seg habil eller i stand til å ivareta hensynene bak bestemmelsene, og/eller faktisk gjør det. Visse familiære relasjoner fører automatisk til inhabilitet. Utenfor disse tilfellene bør styremedlem spørre seg om sine posisjoner, eierskap, særlig sterke engasjement eller andre forhold kan gi grunnlag for omverden å reise tvil om styremedlemmets motivasjon for sitt standpunkt i en bestemt sak.

5. Vedlegg

Brev fra Helse- og omsorgsdepartementet til de regionale helseforetakene av 30. juni 2015 vedrørende tolkning av helseforetakslovens bestemmelser om eierstyring, kommunikasjon og åpenhet i møter.

Sentrale dokumenter (www.regjeringen.no)

Ot. prp. nr. 66 (2000-2001) Om lov om helseforetak m.m.

Innst. O. nr. 118 (2000-2001) Om lov om helseforetak m.m.

St. meld. Nr. 47 (2008-2009) Samhandlingsreformen

Prop. L 120 (2011-2012) Endringer i helseforetaksloven mv.

Innst. 62 L (2012-2013) Innstilling om endringer i helseforetaksloven mv.

Meld. St. 9 (2012-2013) Én innbygger – én journal

Meld. St. 27 (2013-2014) Et mangfoldig og verdiskapende eierskap

Meld. St. 11 (2015-2016) Nasjonal helse- og sykehusplan

Meld. St. 34 (2015-2016) Verdier i pasientens helsetjeneste - Melding om prioritering

NOU 2016:25 Organisering og styring av spesialisthelsetjenesten

Meld. St. 11 (2018-2019) Kvalitet og pasientsikkerhet 2017

Prop. 1 S (2018-2019) Helse- og omsorgsdepartementets budsjettproposisjon