

# Høringsversjon 12.02.2026

Fylkeskommunen og Oslo kommunes

## Eierstrategi for Novari IKS

Gjeldende fra <dato> til <dato>

Høringsversjon 12.02.2026. Høringsfrist 01.04.2026.

## Innhold

1.	Innledning .....	3
2.	Formål med eierskapet .....	3
3.	Prinsipper for eierstyring av selskapet .....	4
4.	Roller i eierstyringen .....	4
	Representantskapet.....	4
	Styret .....	4
	Daglig leder .....	5
	Valgkomiteen.....	5
	Eiermøter med selskapets styrende organer .....	5
5.	Behovsstyring og tjenestedialeg .....	5
	Behovsstyring.....	5
	Fylkeskommunekollegiet .....	6
	Fagkollegiene .....	6
	Budsjettprosess i tjenestedialegen .....	6
6.	Styrende dokumenter .....	7
7.	Selskapets samarbeid med eksterne aktører .....	7

## 1. Innledning

Et av målene i den nye [digitaliseringsstrategien for offentlig sektor](#) er å sikre sterkere styring og samordning av digitaliseringen på tvers av sektorer. «Design nasjonalt, utvikle sammen og nyttiggjøre lokalt» er en felles tilnærming for kommunal sektor for å sikre økt fart på digitalisering i kommuner og fylkeskommuner. Novari IKS er et av fylkeskommunenes nasjonale verktøy for å sikre dette.

Kommuneloven kapittel 26 regulerer kommuners og fylkeskommuners ansvar for eierstyring, og pålegger i [§ 26-1](#) at det skal utarbeides en eierskapsmelding med prinsipper for eierstyring, oversikt over selskaper og formål med eierinteressene. [Kommuneloven](#) regulerer kommuner og fylkeskommuners krav til eierstyring. Eierstyringen av Novari IKS er regulert i [IKS-loven](#).

Selv om eierne i et interkommunalt selskap etter [IKS-loven](#) omtales som "deltakere", er det etter [kommuneloven](#) tale om en eierposisjon. I denne eierstrategien vil vi derfor bruke betegnelsen "eiere". [Selskapsavtalen](#) er det formelle juridisk bindende dokumentet som regulerer rammene for Novari IKS. Eierstrategien er en konkret, langsiktig plan for Novari IKS, som uttrykker eiernes politiske vilje med selskapet.

Formålet med eierstrategien er å samordne og ivareta fylkeskommunenes og Oslo kommunes interesser, behov og forventninger til Novari IKS, som er tjenestetilbyder av digitale fellestjenester til fylkeskommunene og Oslo kommune.

Eierstrategien er et av virkemidlene fylkeskommunene har for å utøve eierstyring overfor Novari IKS. Den tydeliggjør hva eierne vil oppnå med selskapet og hvordan eierskapet skal følges opp. Eierstrategien skal bidra til forutsigbarhet i styringsdialogen mellom eierne og selskapet. Eierstrategien skal samordne og ivareta eiernes interesser, behov og forventninger til selskapet, og legge til rette for effektiv og enhetlig oppfølging av eierstyringen gjennom representantskapet og styret.

Eierstrategien legger til rette for at fylkeskommunene og Oslo kommune kan utøve eierstyring. Den definerer overordnede prinsipper og rammer for hvordan selskapet Novari IKS skal innrettes og hvordan selskapets formål skal realiseres. Eierstrategien legger også rammer for forsvarlig drift av selskapet, og selskapets samarbeid med offentlige og private aktører.

## 2. Formål med eierskapet

Novari IKS skal ivareta løsninger for virksomhetskritiske og lovpålagte oppgaver for fylkeskommunene og Oslo kommune. Formålet med selskapet er å sørge for effektive anskaffelser, forvaltning og drift av digitale tjenester for fylkeskommunene og Oslo kommune der det er hensiktsmessig å tilrettelegge for felles løsninger.

Vedtak av, og eventuelle endringer i, eierstrategien vedtas av representantskapet i Novari IKS og fylkesting/fylkesutvalg/bystyret. Eierstrategien skal revideres ved behov, men minimum én gang i løpet av fylkestingsperioden

Følgende forventninger til selskapet legges til grunn for eierstyringen:

- Selskapets strategi skal understøtte deltakernes formål med eierskapet, som legger opp til et forpliktende og langsiktig samarbeid
- Selskapet skal ivareta deltakernes behov og interesser innenfor vedtatte økonomiske rammer
- Selskapet skal bidra til målbare økonomiske og kvalitetsmessige gevinster for forvaltning og utvikling av systemer og løsninger

- Selskapet skal synliggjøre hvordan eierne kan realisere gevinster ved bruk av selskapets systemer og løsninger

### 3. Prinsipper for eierstyring av selskapet

Kommunelovens kapittel 26 krever at kommuner og fylkeskommuner minst en gang i valgperioden utarbeider en eierskapsmelding som vedtas av kommunestyret eller fylkestinget. Eierskapsmeldingen skal bl.a. inneholde prinsipper for eierstyring, oversikt over eierskap og formålet med eierinteressene. Eierstyringen av Novari IKS er regulert i IKS-loven.

På bakgrunn av fylkeskommunenes og Oslo kommunes eierskapsmeldinger og IKS-loven legges følgende prinsipper for eierstyring av Novari IKS til grunn:

- Eierskapet i Novari IKS er langsiktig og innebærer etterlevelse av prinsipper for åpenhet og likebehandling, slik god forvaltningsskikk er i fylkeskommunene og Oslo kommune.
- Eierne utøver sin eierrolle gjennom aktiv deltagelse i representantskapsmøter, eiermøter og oppnevning av styrerepresentanter. IKS-lovens ansvars- og rolledeling mellom eier, styret og daglig leder legges til grunn.
- Selskapet skal ha etisk og samfunnsansvarlig drift og etterleve aktuell lovgivning innenfor sosial, miljømessig og økonomisk bærekraft.
- Selskapet skal ha en valgkomite som innstiller til representantskapets sammensetning av styret. Valgkomiteen skal legge hensynene nedenfor til grunn for sitt arbeid:
  - Selskapets styre skal være profesjonelt sammensatt med styrerepresentanter som har riktig kompetanse, uavhengighet, kapasitet og mangfold for å kunne jobbe best mulig for å oppnå eiernes formål med selskapet
  - I fastsettelsen av godtgjørelse til styret og ledelse legges det til grunn at selskapet er offentlig eid, og det skal tas hensyn til selskapets situasjon ift. kompetanse, kompleksitet og arbeidets omfang
  - Det skal være åpenhet om selskapets godtgjørelse til ledelse og styre

[Selskapsavtalen](#) inneholder nærmere bestemmelser om rammer for selskapets administrasjon og ledelse, representantskapets og styrets oppgaver.

### 4. Roller i eierstyringen

Eierstyring av Novari IKS reguleres i IKS-loven og kommuneloven, med selskapsavtalen som det formelle og juridisk bindende styringsdokumentet. I tillegg følger fylkeskommunene opp selskapet gjennom øvrige styringsdokumenter vedtatt for selskapet, og gjennom beslutningsmyndighet som følger av lovgivning og vedtatte delegasjonsreglement i fylkestingene og bystyret i Oslo.

#### Representantskapet

Representantskapet er selskapets øverste organ, medlemmene velges av fylkesting/bystyret. Ansvarsområdet reguleres i IKS-loven § 7 om representantskapets myndighet «deltagerne/fylkeskommunene ved fylkestingene utøver sin myndighet i selskapet gjennom representantskapet» og skal være i tråd med i selskapsavtalen, jf §§ 5 og 6 i selskapsavtalen.

#### Styret

Styret velges av representantskapet, og valgkomiteen innstiller til representantskapet. Ansvarsområde reguleres i IKS-loven §§ 10-13 og er detaljert i selskapsavtalen, jf § 7 i selskapsavtalen.

## Daglig leder

Daglig leder ansettes av styret. Ansvarsområdet reguleres i selskapsavtalen, jf § 9 i selskapsavtalen.

## Valgkomiteen

Valgkomiteen velges av representantskapet, jf § 5 i selskapsavtalen.

Valgkomiteens arbeid skal gjennomføres i tråd med [Retningslinjer for arbeid i valgkomiteen i Novari IKS](#).

## Eiermøter med selskapets styrende organer

Selskapets styrende organer er representantskapet, styret og daglig leder.

For Novari IKS er eiermøter en arena der representantskapet og eventuelt andre representanter fra eierne, styret og daglig leder diskuterer strategier og rammer som sikrer at selskapet når sine mål. Styreleder inviterer til eiermøter.

Eiermøtene er et supplement til de formelle møtene i representantskapet og styret. Eiermøter er en arena for utøvelse av eierstyringen, mens selskapets leveranser styres gjennom leveranseavtaler, tjenstedialogen og behovsstyringsstrategien. Eiermøtene benyttes til forventningsavklaringer som sikrer at eierrepresentantene, styret og selskapet har omforent og felles forståelse for de rammebetingelser som foreligger. Eiermøtene er uformelle, ikke-lovregulerte møter mellom representanter for eierne, styret og daglig leder for å følge opp selskapets virksomhet og løpende informasjonsutveksling. I eiermøter deltar også fylkeskommunedirektørene eller medarbeidere i fylkeskommunenes eiersekretariat. Hvem som deltar, må avgjøres ut ifra hva som er hensiktsmessig.

Eiermøte skal gjennomføres minst en gang årlig.

Fylkeskommunedirektørene kan invitere til, og være fasilitator for eiermøtene. Ved behov kan fylkeskommunedirektørene invitere bare eierne ved representantskapsmedlemmene til et formøte før det ordinære eiermøte.

Selskapet kan også be om et eiermøte.

## 5. Behovsstyring og tjenstedialog

Behovsstyringen og tjenstedialogen er knyttet til fylkeskommunenes kundeforhold til og leveranser fra Novari IKS.

### Behovsstyring

[Fylkeskommunenes behovsstyring av Novari IKS](#) (behovsstyringsstrategien) ble vedtatt av Fylkeskommunekollegiet 05.12.2025, og trådte i kraft umiddelbart. Formålet med behovsstyringen er å legge til rette for at behovsutredninger og beslutninger kan gå i riktig rekkefølge, og være innom de ulike forankringspunktene på riktige tidspunkt i prosessen før fylkeskommunene sender en bestilling til Novari IKS på utvikling, det vil si utvikling eller anskaffelse av en ny tjeneste, eller videreutvikling og endring av vesentlig karakter av eksisterende løsninger.

Beslutningspunktene i den fylkeskommunale kollegiestrukturen er fagkollegiene og fylkeskommunekollegiet.

For faglige beslutninger om digitalisering innenfor det enkelte fagområdet, er beslutningstaker det fagkollegiet som har faglig områdeansvar. Fylkeskommunekollegiet vil behandle saker av vesentlig

karakter, og budsjettendringer skal forankres i fylkeskommunekollegiet. Ved vesentlige beslutninger, altså beslutninger som er av strategisk eller økonomisk betydning, vil Fylkeskommunekollegiet være siste behandlingsinstans, før en eventuell effektivering av bestillingen til Novari gjennomføres av relevant fagkollegium.

## Fylkeskommunekollegiet

Fylkeskommunekollegiets mandat er gitt i [Retningslinjer for den fylkeskommunale fagkollegiestrukturen](#).

Fylkeskommunekollegiet (FKK) består av øverste administrative ledelse i samtlige fylkeskommuner og Oslo kommune. FKK er en felles arena for å løfte felles faglige og administrative interesser for fylkeskommunene og Oslo kommune, og en arena for å forberede saker til politisk behandling i fylkesordfører/-rådslederkollegiet. FKK følger også opp, og gir retning for arbeidet i de underliggende fylkeskommunale fagkollegiene.

Fylkeskommunekollegiet skal være porteføljestyret for Novari IKS, og kan treffe beslutninger selv om hele kollegiet ikke er til stede.

## Fagkollegiene

Fagkollegiene skal bidra til at fylkeskommunene fyller sin rolle som samfunnsutvikler. Kollegiene skal også arbeide strategisk med tjeneste- og organisasjonsutvikling. Kompetanse, teknologi og endringsledelse vil også kunne forventes å stå sentralt i det felles arbeidet.

Fagkollegiene kan ta faglige beslutninger om digitalisering innenfor det enkelte fagområdet. Fagkollegiene kan ikke forplikte fylkeskommunene økonomisk, selskapets budsjett skal forankres i fylkestingets budsjettvedtak.

Selskapsavtalen § 8 fastsetter at fagkollegiene er konsultative organ for selskapets styre.

## Budsjettprosess i tjenestedialogen

Fylkestinget for fylkeskommunene og -bystyret i Oslo skal innen utgangen av desember vedta årsbudsjett og økonomiplan for neste år og periode jf. kommunelovens bestemmelser. Eierbidrag fra deltakerne kan derfor ikke fastsettes før alle deltakerne har vedtatt sine budsjetttrammer. Det er deltakernes samlede, økonomiske handlingsrom som legges til grunn for selskapets rammer, med utgangspunkt i representantskapets vedtatte budsjettforslag for selskapet.

For å sikre forutsigbarhet for både eierne og selskapet, legges det opp til følgende prosess der selskapets budsjettprosess følger eiernes rammer for budsjettarbeidet:

- Selskapets behov for endringer i budsjetttrammene meldes inn til deltakerne innen 1. mai.
- I forkant av at selskapet melder inn nye budsjettbehov for de ulike nivåene i kostnadsmodellen, skal behovene være forelagt fylkeskommunekollegiet for vurdering. Fylkeskommunekollegiet får dermed mulighet til å gi styret sin samlede vurdering for hvordan budsjetttrammer for selskapet kan fastsettes slik at deltakernes behov ivaretas på en kostnadseffektiv og målrettet måte.
- Selskapets budsjett forutsetter tilskudd fra eierne og er ikke endelig før eiernes budsjetter er behandlet etter kommuneloven [§ 14-3](#), og er i tråd med fylkeskommunenes økonomiplan og årsbudsjett.

## 6. Styrende dokumenter

Novari IKS er organisert som et interkommunalt selskap etter IKS-loven. IKS-loven regulerer rammene for styring av selskapet, og det skal opprettes en skriftlig selskapsavtale som fylkestinget og kommunestyret vedtar. I tillegg utøves eierstyringen gjennom kommunelovens krav til eierstyring jf. kommunelovens kapittel 13 om fylkeskommunenes administrasjon, kapittel 14 om økonomiforvaltning og kapittel 26 om eierstyring.

I tillegg til de juridiske rammene for selskapet kan det utarbeides styringsdokumenter for ulike nivåer.

Nedenfor følger en oversikt over selskapets styrende dokumenter, satt opp i rangorden. De styrende dokumentene bygger opp på og oppunder hverandre.

1. [Selskapsavtale](#), vedtas av representantskapet og fylkestingene/bystyret
2. Eierstrategi, vedtas av representantskapet og fylkestingene/fylkesutvalg/bystyret
3. [Behovsstyringsstrategi](#), vedtas av Fylkeskommunekollegiet
4. [Selskapsstrategi](#), vedtas av styret

## 7. Selskapets samarbeid med eksterne aktører

Selskapet skal samarbeide med relevante kommunale, statlige og private aktører om digital tjenesteutvikling og anskaffelser.