

Fylkeskommunen og Oslo kommunes

Eierstrategi for Novari IKS

Gjeldende fra 1. januar 2027 til 31. desember 2030

Innhold

1.	Innledning	3
2.	Formål med eierskapet	3
3.	Prinsipper for eierstyring av selskapet	4
4.	Roller i eierstyringen	4
	Representantskapet.....	5
	Styret	5
	Daglig leder	5
	Valgkomiteen	5
	Eiermøter med selskapets styrende organer	5
5.	Samhandling gjennom behovsstyring og tjenestedialog.....	5
	Behovsstyring.....	6
	Fylkeskommunekollegiet	6
	Fagkollegiene	6
	Budsjettprosess i tjenestedialogen	6
6.	Styrende dokumenter	7
7.	Novari IKS sitt 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. Novari IKS skal bidra til å styrke eiernes rolle som samfunnsutviklere på en effektiv og helhetlig måte. Dette innebærer å understøtte økt samordning, helhetlig styring og sektorovergripende digital tjenesteutvikling. God kvalitet på Novari IKS sine leveranser er avgjørende for at eierne skal kunne levere gode tjenester til innbyggerne på en kostnadseffektiv måte.

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 tilføre eierne en merverdi gjennom å sørge for effektive anskaffelser, forvaltning og drift av digitale tjenester for fylkeskommunene og Oslo kommune, herunder å utvikle, forvalte og drifte felles løsninger innenfor de rammene eierne fastsetter.

Eierstrategien skal revideres ved behov, men minimum én gang i løpet av fylkestingsperioden. Eierne tar initiativ til revisjon i perioden.

Følgende forventninger til selskapet legges til grunn for eierstyringen:

- Selskapets strategi skal understøtte eiernes formål med eierskapet, som legger opp til et forpliktende og langsiktig samarbeid

- Selskapet skal ivareta eiernes 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, og må til enhver tid vurdere om nye løsninger gir grunnlag for å fase ut andre.
- Selskapet skal etablere et systematisk og helhetlig arbeid med gevinstrealisering, knyttet til både prosjekter og løpende leveranser. Gevinstarbeidet må planlegges og gjennomføres i samarbeid med eierne.

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 selv.

Eierskapsmeldingen skal bl.a. inneholde prinsipper for eierstyring, oversikt over eierskap og formålet med eierinteressene.

Eierne utøver sin myndighet i selskapet gjennom representantskapet, jf. [IKS-loven § 7](#). IKS-lovens og selskapsavtalens ansvars- og rolledeling mellom representantskap, styre og daglig leder legges til grunn.

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 §§ 6 og 7 og selskapsavtalen §§ 5 og 6.

Selskapet skal sende innkallinger og protokoller knyttet til representantskapsmøtene til representantskapsmedlemmene og til fylkeskommunenes hoved e-postadresse.

Styret

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

Daglig leder

Daglig leder ansettes av styret. Ansvarsområdet reguleres i IKS-loven § 14 og selskapsavtalen § 9.

Valgkomiteen

Valgkomiteen velges av representantskapet, jf § 5 i selskapsavtalen. Valgkomiteen skal i forbindelse med representantskapets valg foreslå kandidater til vervene som styreleder, styremedlemmer og varamedlemmer til styret i Novari IKS, og foreslå kandidater til leder og nestleder i representantskapet. Valgkomiteen skal også levere forslag til honorar for disse vervene.

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.

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 fylkeskommunedirektøren eller den fylkeskommunen ønsker at skal delta. Eiermøte skal gjennomføres minst en gang årlig. Det er som regel styreleder som inviterer til eiermøter, men eierne kan også ta initiativ til eiermøte ved behov.

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, tjenestedialogen og behovsstyringsstrategien. Eiermøtene benyttes til samhandling og forventningsavklaringer som sikrer at eierne, styret og selskapet har omforent og felles forståelse for de rammebetingelser som foreligger. Eiermøtene skal også benyttes til å drøfte utviklingen i selskapet, og orientere om prioriteringer i den fremtidige utviklingsporteføljen. Eiermøtene er også en arena hvor andre viktige og prinsipielle saker så som strategier, målsettinger og eventuelle behov for vedtektsendringer kan diskuteres, selv om slike saker formelt må behandles på senere representantskapsmøter.

Invitasjon til eiermøter skal sendes til representantskapsmedlemmene og til fylkeskommunenes hoved e-post adresse.

5. Samhandling gjennom behovsstyring og tjenestedialog

Behovsstyringen og tjenestedialogen er knyttet til fylkeskommunenes kundeforhold til og leveranser fra Novari IKS. Dette skiller leveranseoppfølgingen fra eierstyringen. Denne samhandlingen endrer ikke selskapets formelle styringslinjer etter IKS-loven og selskapsavtalen jf. pkt. 4 over.

Behovsstyring

[Fylkeskommunenes behovsstyring av Novari IKS](#) (behovsstyringsstrategien) ble vedtatt av Fylkeskommunekollegiet 05.12.2025. 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 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.

Fylkeskommunekollegiet

Fylkeskommunekollegiet¹ (FKK) er en felles arena for å løfte felles faglige og administrative interesser for fylkeskommunene, og samordne felles behov, prioriteringer og forventninger på digitaliseringsområdet. Fylkeskommunekollegiet er også en arena for å forberede saker til politisk behandling i fylkesordfører/-rådslederkollegiet. Fylkeskommunekollegiet følger også opp, og gir retning for arbeidet i de underliggende fylkeskommunale fagkollegiene.

Fylkeskommunekollegiet behandler saker av vesentlig karakter, og budsjettendringer skal forankres i fylkeskommunekollegiet. Ved vesentlige beslutninger, for eksempel beslutninger som er av strategisk eller økonomisk betydning, vil Fylkeskommunekollegiet være siste behandlingsinstans før en eventuell effektivisering av bestillingen til Novari IKS gjennomføres av relevant fagkollegium.

Fylkeskommunekollegiet skal være porteføljestyret for fylkeskommunenes bestillinger til Novari IKS på de vilkårene fylkeskommunekollegiet har vedtatt i behovsstyringsstrategien.

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 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 fylkestingenes og Oslo kommunes budsjettvedtak.

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

Budsjettprosess i tjenestedialogen

For å sikre eiernes etterlevelse av bestemmelsene i kommuneloven kapittel 14 Økonomiforvaltning, er det nødvendig at selskapets budsjettprosess harmonerer med fylkeskommunens årsbudsjett og økonomiplan.

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

Representantskapet skal vedta økonomiplan og årsbudsjett senest 31.12. året før budsjettåret (IKS-loven § 18). IKS-loven § 20 4. ledd stiller imidlertid krav om at årsbudsjett og økonomiplan skal være

¹ Fylkeskommunekollegiets mandat er gitt i Retningslinjer for den fylkeskommunale fagkollegiestrukturen.

realistisk og i balanse. Realistisk betyr at selskapet må tilpasse sitt årsbudsjett og sin økonomiplan til det som realistisk forventes å få av tilskudd fra eierne.

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 eierne senest innen 15. mai året før budsjettåret.
- 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 for det kommende budsjettåret og i den 4-årige økonomiplanperioden. Dette sikrer at eiernes behov ivaretas, og at Novari IKS sin oppfølging av fylkeskommunens bestillinger blir ivaretatt på en kostnadseffektiv og målrettet måte.

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 bystyret i Oslo kommune vedtar. I tillegg utøves eierstyringen gjennom kommunelovens krav til eierstyring jf. kommuneloven kapittel 26 om eierstyring.

I tillegg til de juridiske rammene for selskapet som gis gjennom lovverket, kan eierne selv utarbeide styringsdokumenter for ulike nivåer.

Nedenfor følger en oversikt over selskapets styrende dokumenter, satt opp i rangorden. Dette betyr at selskapsavtalen og eierstrategien har forrang foran behovsstyringsstrategien ved eventuell motstrid. Behovsstyringsstrategien operasjonaliserer rammene som er lagt i selskapets styrende dokumenter innenfor en administrativ porteføljestyling. Ved motstrid mellom selskapsstrategien og de øvrige styrende dokumenter, har de øvrige dokumentene forrang.

De styrende dokumentene bygger på hverandre.

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

7. Novari IKS sitt samarbeid med eksterne aktører

Novari IKS skal primært levere tjenester til fylkeskommunene, Oslo kommune og deres selskaper. For å sikre best mulig ressursutnyttelse, skal Novari IKS ha løpende dialog om mulig samarbeid med KS Digital AS og nasjonale offentlige og private aktører om tjenesteutvikling relevant for kommunal sektor. Hensikten med dialogen er å unngå parallelle utviklingsløp, suboptimalisering og konkurranse, og kunne utnytte kapasitet og kompetanse hos hverandre.

I Novari IKS sin dialog og samarbeid med eksterne aktører, er det eiernes interesser og behov for digital tjenesteutvikling som skal ivaretas. Novari IKS sin dialog og samarbeid med eksterne aktører skal alltid være forankret hos eierne, gjennomføres i samhandling med eierne og være i samsvar med de føringer som er gitt av eierne.