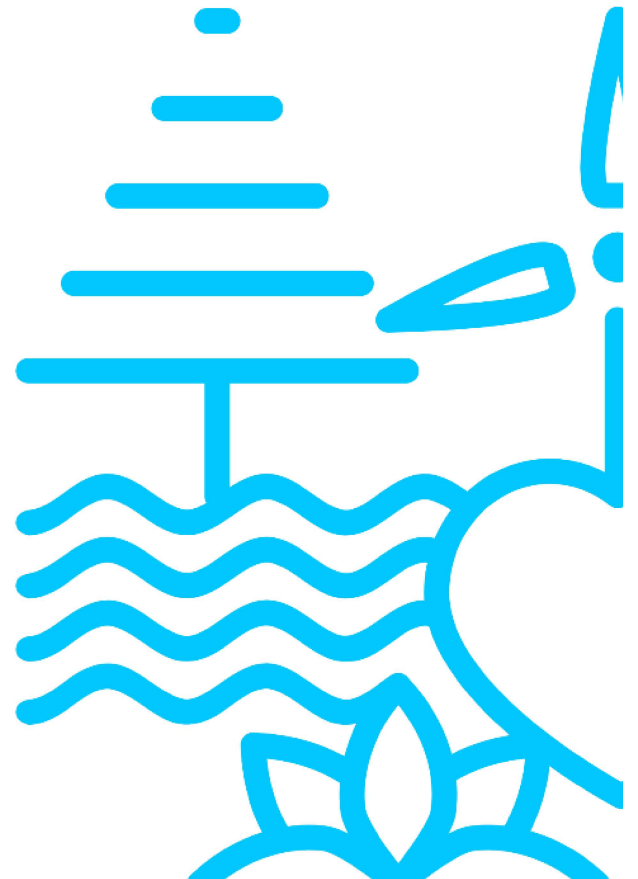




Marker kommune
Mulighetene er mange

EIERSKAPSMELDING

Marker kommune 2022



Innhold

1.1 Innledning	3
2.1 Hensikt med eierskap	4
3.1 Vurderinger ved etablering av eierskap.....	5
3.1.1 De folkevalgtes ansvar, med endret styrings- og oppfølgingsmetode.....	5
3.1.2 Sentrale avklaringer	6
4.1 Prinsipper for eierskap.....	7
4.1.1 Overordnede prinsipper	7
4.2.1 Prinsipper gjeldende ulike selskaps- og samarbeidsformer.....	7
4.2.2 Prinsipper for bruk av kommunale foretak.....	7
4.2.3 Prinsipper for ansvars- og kostnadsfordeling for interkommunale selskaper	7
4.2.4 Økonomiske prinsipper for vertskommuneavtaler.....	8
4.2.5 Prinsipper for stiftelser, legater og fond og oppfølgingen av disse	8
5.1 Roller og ansvar	8
5.2.1 Forholdet mellom kommunestyre, eierorgan og styre.....	8
5.2.2 Formannskapetets rolle	9
5.2.3 Administrasjonens rolle	10
5.2.4 Kommunen som bestiller	12
5.3.1 Særskilt om styret	13
5.3.5 Valgkomité	15
6.1 Styring og kontroll.....	16
6.1.2 Aktiviteter og verktøy i eierutøvelsen	16
6.1.3 Møteplasser og rapportering.....	19
6.1.4 Styringsdokumenter	20
Vedlegg:.....	20
Vedlegg 1 – Ulike selskapsformer	20
Vedlegg 2 – Relevant lovverk.....	20
Vedlegg 3 – Utarbeidelse av eierstrategi.....	20
Vedlegg 4 – Presentasjon av selskaper	20



1.1 Innledning

Som en del av kommunenes egenkontroll, pålegger den nye kommuneloven kommunene å utarbeide en eierskapsmelding:

Eierskapsmelding¹

Kommuner og fylkeskommuner skal minst én gang i valgperioden utarbeide en eierskapsmelding som skal vedtas av kommunestyret eller fylkestinget selv.

Eierskapsmeldingen skal inneholde

- a) kommunens eller fylkeskommunens prinsipper for eierstyring*
- b) en oversikt over selskaper, kommunale eller fylkeskommunale foretak og andre virksomheter som kommunen eller fylkeskommunen har eierinteresser eller tilsvarende interesser i*
- c) kommunens eller fylkeskommunens formål med sine eierinteresser eller tilsvarende interesser i virksomhetene nevnt i bokstav b.*

Denne eiermeldingen er et overordnet, tverrpolitisk styringsdokument for samarbeidsformer og selskap som kommunen eier alene eller sammen med andre, både offentlige og private medeiere.

Eiermeldingen gir en kortfattet beskrivelse av hensikten med kommunalt eierskap, kommunens prinsipper for eierstyring, beskrivelse av aktuelle organisasjonsformer, avklaring av roller, oppgaver og ansvar i forhold til kommunens selskaper, samt gi en oversikt over de selskap som kommunen er deltaker i. Eiermeldingen skal synliggjøre de holdninger kommunen har som eier, være et fundament for en aktiv og prinsipiell eierskapspolitikk, gi retningslinjer for sammensetning av styrever, stille krav til hvordan styrearbeidet blir utført, samt evaluere kommunens rolle som eier.

Når en kommune velger å organisere tjenester i et selskap eller samarbeid, endres forutsetningene for styring og kontroll. Eierskapsmeldingen drøfter derfor hensikten med selskapsdannelse og gir en introduksjon til styringssystemet for den enkelte selskaps- og samarbeidsform.

Selve eierskapsmeldingen vil suppleres med en oversikt på kommunens hjemmeside, der det gis nøkkelinformasjon om selskaper kommunen har eierskap i.

Eierskapsmeldingen er utarbeidet i samarbeid med Indre Østfold kommune og Skiptvet kommune.

¹ Kommuneloven § 26-1



2.1 Hensikt med eierskap

Det finnes ulike motiver for å etablere et eierskap. Deltakelse i eller etablering av et samarbeid eller et selskap, forutsetter at kommunen forventer større og/eller andre gevinster enn å ha tjenesten i egen regi eller evt. å konkurranseutsette den. Hensikten med eierskapet vil prege kommunens oppfølging av eierporteføljen.

Den eksterne virksomheten behøver også å ha en bevissthet om eiernes hensikt med etableringen, og at virksomhetens eksistens er basert på en forventet merverdi for eierne. Dette vil påvirke styrets forvaltning av virksomheten, og virksomhetens forhold til eierne.

De ulike motivene for eierskap kan deles inn på følgende måte:

2.1.1 Stordriftsfordeler

I svært mange tilfeller er hensikten med et interkommunalt samarbeid eller selskap å oppnå stordriftsfordeler. Ofte ser man slike etableringer i et landskap med små kommuner, der den enkelte kommune er for liten til å håndtere en tjeneste kostnadseffektivt og med tilstrekkelig kompetanse på egen hånd. I en felles virksomhet oppnås fordeler både faglig, ved å kunne samle fagmiljøer og øke kvaliteten på tjenestene, og organisatorisk, ved for eksempel å samarbeide om heldøgns vaktordning.

2.1.2 Politisk eller regionalpolitisk motiv

Dersom virksomheten er et gjennomføringsorgan for politiske målsettinger, kan vi si at etableringen er politisk motivert. Dette gjelder særlig virksomheter som har til hensikt å strategisk styrke eller posisjonere en kommune eller en region. Selskaper med utviklingsformål innen næring eller eiendom er gjerne politisk motivert.

Denne type samarbeid kan også oppstå på grunn av en forventning fra stat eller fylkeskommune, som vil ha færre parter å forholde seg til i arbeidet med samfunnsutviklingen i en bo- og arbeidsmarkedsregion. For enkelte prosjekter ligger regionalt samarbeid som en forutsetning for å utløse statlige eller fylkeskommunale midler.

2.1.3 Samfunnsøkonomisk motiv

Samfunnsmessig verdiskapning kan også være et motiv for at kommunen vil etablere et selskap. Slike etableringer kan komme av markedssvikt og/eller dreie seg om oppgaver som ikke er bedriftsøkonomisk lønnsomme, men som ønskes løst innenfor en forretningsmessig modell. Eierskap i en attføringsbedrift er et eksempel på dette.

2.1.4 Finansielt motivert

Finansielle motiv for eierskapet handler om å oppnå økonomisk avkastning eller å begrense økonomisk risiko. Finansielt formål er naturlig for selskaper som er forretningsmessig orientert og hvor bedriftsøkonomiske lønnsomhetskriterier ligger til grunn for selskapenes arbeid.

Aksjeselskap er i sin form tilrettelagt for både inntjening og begrensning av økonomisk risiko. Etter aksjeloven er kommunens økonomiske ansvar ved en eventuell konkurs/avvikling begrenset til innskutt aksjekapital. I praksis har det ofte vist seg at kommuner (og andre offentlige eiere) blir pålagt et moralsk ansvar for å kompensere kreditorer uavhengig av dette.



Offentlig eierskap kan også omfatte naturlige monopoler, der man vil kontrollere uttak av gevinstene og/eller sikre at gevinsten kommer fellesskapet til gode. Kommunal deltakelse i kraftselskaper kan være samfunnsøkonomisk motivert.

2.1.5 Uavhengighet

I visse tilfeller kan det være et behov for eller et krav om selvstendig organisering av tjenesten.

For kontrollutvalgssekretariatet og revisjonen er dette et krav. Disse tjenestene skal også seg imellom ha armlengdes avstand, da den ene representerer bestiller og den andre er utfører. Her er Marker deltaker i henholdsvis kommunalt oppgavefellesskap og interkommunalt selskap.

Kommersielle hensyn kan også ligge til grunn for å opprettelsen av en juridisk selvstendig virksomhet. Et offentlig eid selskap som er av forretningsmessig karakter kan stå friere i forhold til enkelte offentligrettslige bestemmelser.

3.1 Vurderinger ved etablering av eierskap

3.1.1 De folkevalgtes ansvar, med endret styrings- og oppfølgingsmetode

Selv om en kommunal virksomhet legges ut i foretak, interkommunalt samarbeid eller selskap, er det kommunestyret som har det rettslige ansvaret for tjenesten overfor innbyggerne. Det er dermed viktig å være kjent med hvordan ulik organisering påvirker de folkevalgtes styringsrolle.

Ved etablering av egne rettssubjekter, som for eksempel aksjeselskap eller interkommunale selskap, må styringssystemene følge den lovgivningen som gjelder for det aktuelle rettssubjektet. Slik disse selskapene er organisert, skal selskapets styrende organer ha betydelig grad av frihet til å drive virksomheten.

Kommunestyrets styring av selskaper skjer gjennom selskapets eierorgan. De folkevalgte vil ikke lenger være like tett på eller ha tilgang til like mye informasjon om virksomheten, som de ville hatt om den var en del av den ordinære kommuneorganisasjonen. Det vil si at hvis det vil være behov for nær strategisk styring, utover de langsiktige visjonære perspektiver, kan etablering av eierskap gjøre dette utfordrende.

Styret skal ivareta selskapet, i henhold til de vedtekter og strategier som er gitt av eierne. Lovfestede bestemmelser og vanlige normer for god selskapsstyring setter grenser for hvor mye kommunen, som eier av slike selskaper, kan og bør involvere seg i selskapenes virksomhet.

Til tross for ulempene ved å legge en virksomhet i et samarbeid eller et eget selskap, kan det likevel være gode grunner til å gjøre dette. Både motivet med etableringen og formålet med virksomheten, vil være avgjørende for hvordan tjenesten organiseres, innrettes og følges opp.

Som eier har kommunestyret et overordnet ansvar for å sikre en organisasjonsform som er tilpasset virksomhetens formål, eierstyringsbehov, samfunnsansvar, hensynet til innsyn, markedsforhold og aktuelt lovverk. Valg av organisasjonsform må derfor skje etter en grundig vurdering og juridisk betraktning.



3.1.2 Sentrale avklaringer

I det følgende er det listet opp en rekke spørsmål som administrasjonen bør utrede og politikerne bør stille, før det tas beslutning om å etablere et foretak, selskap eller samarbeid:

1. Hva ønsker kommunen å oppnå med etableringen?
 - Hensikt og formål vil være styrende for valg av organisasjonsmodell og innretningen av virksomheten
 - Det må redegjøres for hvilke gevinster som oppnås ved etablering samarbeid eller selskap, fremfor å ha tjenesten i egen regi eller evt. å konkurranseutsette den
2. Er det lovlig å sette ut tjenesten?
 - Spørsmålet gjør seg gjeldende der tjenesten også omfatter myndighetsutøvelse. Kommuneloven § 5-4 regulerer adgangen for kommunestyret til å delegere vedtaksmyndighet til andre rettssubjekter. Særlovgivningen kan begrense adgangen til å delegere vedtaksmyndighet
3. Hva er kommunens rolle i forhold til tjenestene som skal leveres?
 - Direkte tjenestekjøp må skje innenfor anskaffelsesregelverkets bestemmelser om utvidet egenregi.²
 - Å være eier av et selskap og å være bestiller av tjenester fra selskapet, er to forskjellige roller. Når utførelsen av en tjeneste er lagt til en annen organisasjonsenhet må kommunen ivareta sin kompetanse som bestiller
4. Hva er kommunens behov for styring og kontroll?
 - Selskaps- og samarbeidsform avgjør grad av politisk og administrativ styring og kontroll
 - Eiersituasjonen (andelene) i foretaket avgjør grad av innflytelse
 - Det kan avtales å opprette organer, møteplasser eller rapporteringsfunksjoner som gir økt innsikt i virksomheten
5. Hva er konsekvensen for de ansatte, ved utskillelse av virksomhet?
 - Ved etablering av selvstendige rettssubjekter, trer arbeidsmiljølovens regler om virksomhetsoverdragelse i kraft. Hvordan blir de ansatte ivaretatt ved en etablering?
6. Hvor skal tjenesten lokaliseres?
 - Lokalisering av en tjeneste kan være av betydning på mange måter: regionalpolitisk, faglig, praktisk, økonomisk og med tanke på de ansatte, herunder rekruttering.
7. Hvilke økonomiske forpliktelser påtar kommunen seg?
 - Selskaps- og samarbeidsform bestemmer om forpliktelsene er begrenset eller ubegrenset
 - Eiernes andeler svarer til forpliktelsene. For interkommunale samarbeid og selskaper gjøres avtaler om det økonomiske oppgjøret. Det fastsettes vanligvis en kostnadsfordelingsnøkkel mellom eierne
8. Hva innebærer etableringen med hensyn til skatter og avgifter, og forvaltningsregler
 - Ulike bestemmelser gjelder for de forskjellige organisasjonsmodellene
 - Både formål, utformingen av vedtektene og den faktiske driften vil også avgjøre om virksomheten faller innenfor eller utenfor regelverkens bestemmelser
 - Når det gjelder avgifter kan virksomheter som eier eiendom, eller skal ha med seg eiendom, utløse krav om dokumentavgift, som er en betydelig utgift. Overføring av fast eiendom bør derfor være et betydelig vurderingsmoment.

² Se vedlegg 2, Relevant lovverk



4.1 Prinsipper for eierskap

4.1.1 Overordnede prinsipper

Følgende overordnede prinsipper skal være førende for vårt eierskap:

1. Som kommune etablerer vi selskaper eller samarbeid for å oppnå målsetninger som vi ikke har mulighet til å oppnå innen ordinær drift og organisering
2. Kommunen skal ha en tydelig strategi og gi klare, langsiktige mål for sine selskap³
3. Det legges til grunn at kvaliteten på tjenestene ikke skal forringes ved ekstern organisering
4. Selskapene kommunen har eierinteresser i skal bidra til å gi kommunen et godt omdømme
5. Selskapene forvalter offentlige ressurser og er fristilt den kommunale forvaltningen. Kommunen fremmer sine interesser og utøver sin styring av selskapene gjennom selskapets eierorgan⁴
6. Styret er ansvarlig for realisering av målene som følger av selskapsavtale eller vedtekter, vedtak i eierorganet og øvrige styringsdokumenter som er vedtatt av eierne
7. Kommunens eierskap skal fremme samfunnsansvarlig forretningsdrift. Dette omfatter sosiale og miljømessige forhold og økonomi.
8. Styret skal se til at selskapet utarbeider og følger etiske, miljømessige og sosiale retningslinjer samt har ryddige arbeidsforhold for de ansatte
9. Kommunens eierutøvelse og styrets forvaltning skal praktisere åpenhet og gjennomsiktighet, så langt dette er mulig⁵
10. Avkastningskrav bør være langsiktige, forutsigbare og knyttes til formålet med eierskapet. Avkastningskrav beskrives i eierstrategien for det enkelte selskap
11. Styret for hvert av selskapene⁶ skal jevnlig informere eierne om selskapets drift. Selskapet skal legge vekt på likebehandling av eierne ved at alle får samme informasjon
12. Styrets godtgjøring og lederlønninger skal ligge på et moderat nivå i selskap hvor kommunen er eier. Styrets godtgjøring følger bestemte prinsipper⁷
13. Styresammensetningen skal kjennetegnes av bredde i kompetanse og faglig bakgrunn, og være tilpasset det enkelte selskaps virksomhet. Kjønnsbalanse skal ivaretas

4.2.1 Prinsipper gjeldende ulike selskaps- og samarbeidsformer

4.2.2 Prinsipper for bruk av kommunale foretak

Kommunen har som prinsipp at det i hovedsak ikke opprettes kommunale foretak. Før kommunen eventuelt etablerer kommunale foretak, skal det gjennomføres utredning som gjelder kost mot nytte og om dette er forenlig med kommunens prinsipper for eierstyring og formål med eierskap.

4.2.3 Prinsipper for ansvars- og kostnadsfordeling for interkommunale selskaper

Som prinsipp skal kostnadsfordelingen mellom eierne i interkommunale selskaper bygge på behov for tilgang til, og forbruk av, tjenesten. Fastsettelse av ansvars- og eierandel i interkommunale selskaper skal ta utgangspunkt i omfanget av dette. Det skal være samsvar mellom eiernes ansvars- og eierandel og stemmevekten i representantskapet.

³ Dette gjelder fortrinnsvis selskaper i regionen og/eller der kommunen er en betydelig eier

⁴ Generalforsamling og representantskap

⁵ Et eget vedlegg tar for seg selskapenes forhold til offentlighetsloven

⁶ Jf. fotnote 3

⁷ Prinsipper for godtgjøring er presentert under kapittel om valgkomité



4.2.4 Økonomiske prinsipper for vertskommuneavtaler

Hovedregelen er at tjenester leveres til pris etter selvkost. Som en del av selvkostberegningen tilkommer et påslag for indirekte kostnader. Påslaget tar utgangspunkt i en fordeling av felleskostnader, slik det kommer frem i vedlagte dokument «Vertskommunesamarbeid. Generelle økonomiske prinsipper»

Som vertskommune skal vi søke å optimalisere driftskostnader, effektivisere styringslinjer og trekke ut synergier på tvers av fagområder.

4.2.5 Prinsipper for stiftelser, legater og fond og oppfølgingen av disse

En stiftelse er ikke et subjekt der kommunen utøver eierskap og dermed kunne denne formen vært utelatt fra Eiermeldingen. Den er likevel tatt med da kommunen har interesser knyttet til flere stiftelser og oppnevner styrer/styremedlemmer til flere. Dette er forklart nærmere i vedlegg⁸.

Av samme grunn er det et prinsipp for kommunen at det i hovedsak ikke opprettes stiftelser, da kommunen i realiteten frasier seg kontroll og styringsmulighet. En eventuell opprettelse må derfor være nøye vurdert i forkant.

Der en stiftelse er leverandør av tjenester til kommunen er ansatte i kommunen og aktive politikere å anse som inhabile, og dermed ikke valgbar til styreverv.

Kommunalt oppnevnte styremedlemmer for stiftelsene skal ha en funksjonstid på 4 år og følger kommunestyrets valgperiode. Styreverv i stiftelser, legater og fond skal ikke være stillings-/rolleavhengige, men kommunen vil selv velge styremedlemmer. Det legges til grunn at godtgjøring for deltakelse på styremøter dekkes av stiftelsen. Oppgaver som forretningsførsel, sekretærbistand eller liknende kan utføres av kommunen mot honorar.

5.1 Roller og ansvar

5.2.1 Forholdet mellom kommunestyre, eierorgan og styre

Det er alltid kommunestyret som vedtar etablering av eller deltakelse i en ekstern virksomhet. De folkevalgte oppfølging av virksomheten skjer imidlertid gjennom eierorganet⁹.

Eierorganet (representantskap eller generalforsamling) er den øverste myndigheten i den eksterne virksomheten. Forvaltningen av virksomheten ligger til styret¹⁰.

I tabellen under er det presentert noen hovedtrekk som gjelder forholdet mellom kommunestyre, eierorgan og styre i eierstyringen.

⁸ Vedlegg 1. Ulike selskapsformer

⁹ Gjelder ikke KF og stiftelser

¹⁰ I KOF og IPR er det ikke styre, men representantskapet kan velge å nedsette et organ som fungerer som styre. Eierne kan selv avgjøre om virksomheten skal være et selvstendig rettssubjekt.



Tabell 5.2.1. Kommunestyre, eierorgan og styre

Kommunestyre	<p>Kommunestyret vedtar etablering av eller deltakelse i en ekstern virksomhet og godkjenner styringsdokumentene.</p> <p>Kommunestyret velger medlemmer til representantskapet.</p> <p>Kommunestyret tildeler ordfører fullmakt til å være kommunens representant i generalforsamling. Ordfører kan oppnevne egen fullmektig</p> <p>Kommunestyret og/eller formannskap kan som kollegium instruere representantene i eierorganet. Dette skjer gjennom behandlingen av politiske saker.</p> <p>Kommunens representanter i eierorganet skal sørge for at saker av stor betydning eller uvanlig art, vedrørende selskapet, fremmes for behandling i kommunestyret, alternativt formannskapet.</p>
Eierorgan	<p>Eierorganet skal gi overordnede signaler om eiernes forventninger til virksomheten og sikre at eiernes interesser blir ivaretatt.</p> <p>Eierorganet skal bidra til forutsigbarhet og gi nødvendige rammebetingelser for driften.</p> <p>Eierorganet behandler virksomhetens økonomi (årsregnskap og budsjett¹¹).</p> <p>Eierorganet velger styret.</p>
Styre	<p>Forvaltningen av virksomheten hører under styret.</p> <p>Styret skal påse at virksomheten drives i samsvar med lover og regler, selskapets formål og styringsdokumenter, fastsatte budsjetter og planer, og øvrige bestemmelser som er vedtatt av eierorganet.</p> <p>Styret skal realisere eierorganets målsettinger, samtidig som styret ivaretar selskapets behov og interesser.</p> <p>Styremedlemmene representerer ikke enkelteiere, men selskapet.</p>

5.2.2 Formannskapets rolle

I flere kommuner har formannskapet et særlig ansvar for oppfølgingen av eierporteføljen. I tabellen under er det oppgitt hvilke oppgaver som formannskapet ivaretar i vår kommune.

¹¹ For AS er det styret som vedtar budsjettet.



Tabell 5.2.2. Aktuelle oppgaver for formannskapet i eierstyringen

Behandling av eierskapsaker	Saker som gjelder eierskap behandles i formannskapet, før de eventuelt skal behandles i kommunestyret.
Forankring av saker til behandling i eierorgan	Kommunens medlem i eierorganet legger frem saker for formannskapet, som skal behandles i eierorganet, for å drøfte kommunens holdning eller evt. spørsmål til sakene. Eierorganets medlem orienterer formannskapet om utfallet av bestemte saker.
Informasjon fra selskapene	Styreleder og daglig leder møter årlig, eller minst én gang i løpet av valgperioden, i formannskapet for å orientere om drift og utvikling i selskapet. ¹² Formannskapet kan stille spørsmål og informere om kommunens ståsted og forventninger til selskapet.
Fagseminar	Formannskapet deltar på fagopplæring for å heve kompetansen innen eierstyring.
Innspill til valgkomiteen	Ordfører ¹³ kan be om råd fra formannskapet vedrørende kompetansebehov og andre hensyn i arbeidet med forslag til styresammensetning.
Generalforsamling	For heleide selskaper kan kommunestyret ha valgt å tildele formannskapet rollen som GF.

5.2.3 Administrasjonens rolle

Systematisk og organisert oppfølging av de eksterne virksomhetene, fra kommuneadministrasjonens side, er avgjørende for at de folkevalgte skal ha innsyn og kontroll.

Administrasjonens rolle er todelt, på samme måte som at kommunen vanligvis har to ulike roller overfor sine eksterne virksomheter: Eier og bestiller av tjenester. Bestillerfunksjonen er nærmere omtalt og illustrert i kapittel 5.3.4.

I eierstyringen går kommunedirektørens vei til selskapet via det politiske nivået. I visse tilfeller blir administrative ledere valgt som medlemmer i representantskapet for et interkommunalt selskap, men dette gjelder vanligvis fagtunge virksomheter, der lite er overlatt til skjønn. Dersom kommunedirektøren representerer kommunen på generalforsamling for et aksjeselskap, skjer det etter ønske og fullmakt fra ordføreren.

Kommunedirektørens og administrasjonens viktigste rolle i eierutøvelsen, er å være tilrettelegger. En sentral del av tilretteleggingen vil være å utrede avtalegrunnlag og styringsdokumenter, med faglig forankring. Administrasjonen må se til at eventuelle leveranser er i samsvar med de avtaler som er inngått og de føringer som er gitt, og gi nødvendige tilbakemeldinger på eiernivå.

Både som eier og som bestiller, møter kommunen ofte på spørsmål av juridisk art. Det kan f.eks. dreie seg om tolkninger av bestemmelser som regulerer styring og kontroll, eller det kan handle om gråsoner knyttet til lov om offentlige anskaffelser. Det er derfor viktig å ha tilgang til juridisk kompetanse i eierstyringen.

¹² Dette utelukker ikke at informasjon gis i kommunestyret

¹³ Ordfører er vanligvis kommunens representant i valgkomiteen for det enkelte selskap.



Tabell 5.2.3. Kommunedirektøren/rådmannen som tilrettelegger i eierstyringen

Saker til politisk behandling	<p>Utredet og innstiller i saker, som gjelder eierskap, til behandling i formannskap og kommunestyre.</p> <p>Kommunedirektøren kan ta initiativ til etablering eller endring av eksterne virksomheter. Administrasjonen utarbeider og reviderer utkast til styringsdokumenter.</p>
Møter i eierorganet	<p>Går gjennom saker som er oversendt fra de eksterne virksomhetene, og gir råd til kommunens representanter i eierorganene.</p> <p>Utredet saker som eierne selv ønsker å behandle i eierorganet.</p> <p>Møter som rådgiver for representantene i eierorganet.</p> <p>Kan møte med fullmakt på generalforsamling (AS). I sjeldne tilfeller er direktørnivået valgt inn som medlem i representantskapet (IKS).</p>
Eiermøter	<p>Kommunedirektøren, evt. stedfortreder, møter sammen med ordfører på eiermøter.</p> <p>Går gjennom eventuelle saker som er oversendt fra de eksterne virksomhetene, og gir råd til ordfører i forkant av eiermøtet.</p> <p>Gir ordfører anbefaling om saker som kan være aktuelle på et eiermøte, basert på dialogen med og leveransen fra selskapet.</p> <p>Utredet og presenterer saker som eierne ønsker å behandle i eiermøtet.</p>
Strategiarbeid	<p>Direktørnivået deltar i strategiutvalg.</p> <p>For de selskaper hvor Indre Østfold kommune er majoritetsseier, har vi sekretæren i strategiutvalget.</p>
Valgkomitéarbeid	<p>Kommunedirektøren gir råd og innspill på styrekandidater, etter ønske fra ordfører.</p> <p>Administrasjonen i Indre Østfold er sekretær for valgkomitéarbeidet for selskapene der vi er majoritetsseier.</p>
Kompetanseheving	<p>Legger til rette for opplæring og prinsipielle diskusjoner innen eierstyring.</p>
Koordinering	<p>Koordinerer og tilrettelegger eierskapsaktivitetene med hensyn til frister, forankring, helhetlige prosesser og praktiske forhold.</p>



5.2.4 Kommunen som bestiller

De foregående kapitlene er særskilt beskrevet med hensyn til kommunens eierrolle. En viktig årsak til etableringen av mange av disse selskapene, er at de skal levere tjenester til kommunene.

Kommunen bestiller tjenester fra alle sine IKS og KOF, samt fra enkelte AS¹⁴ og avtalesamarbeid. I den sammenheng er det viktig å forstå forskjellen på eierrollen og rollen som bestiller av en tjeneste. I eierutøvelsen er kommunens politiske nivå aktivt utøvende, mens kommunedirektøren er tilrettelegger.

Når det gjelder tjenestekjøp- og leveranse, er det kommunedirektøren som representerer kommunen som part. Forskjellene som gjelder eier- og bestillerrollen er illustrert i modellen lenger ned i kapitlet.

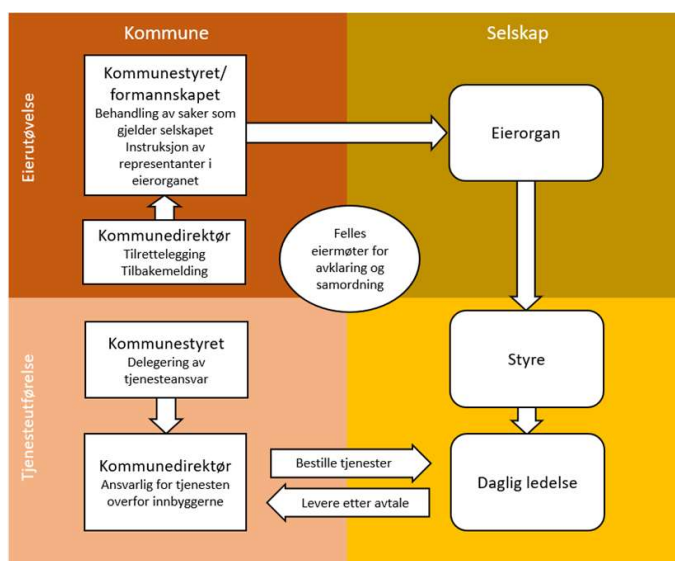
Bestillerrollen utøves i samsvar med hva behovet er, og vil være forskjellig fra én ekstern virksomhet til en annen. En utfordring med å legge tjenesten ut i en ekstern virksomhet, kan være at kommunens kompetanse på området forsvinner ut av huset, sammen med tjenesten. Ved manglende kompetanse på feltet, svekkes kommunens rolle som bestiller. Dette er kommunedirektøren bevisst på i organiseringen og oppbygningen av kommuneorganisasjonen.

På en annen side er det viktig at selskapet gir akt på sin rolle som kompetansebedrift, og er proaktiv overfor sine tjenestemottakere. Marker kommune forventer av sine selskaper at de skal være pådrivere og ta samfunnsansvar innenfor sine fagfelt.

Det er viktig at det er god kontakt mellom kommunens og selskaps administrasjon, slik at man i fellesskap kan

- drøfte selskapets rolle som tjenesteleverandør og evt. kompetanseplanlegger
- diskutere saker i grensesnittet mellom selskapet og kommunens virksomheter
- utvikle og ivareta bestillerkompetansen i eierkommunene
- sikre partenes innflytelse i utviklingsarbeid

Figur 5.2.5. Eierutøvelse og tjenesteutførelse



¹⁴ Smaalenene Bedriftshelsetjeneste AS og Innovi AS utfører lovpålagte oppgaver på vegne av kommunene



5.3.1 Særskilt om styret

5.3.2 Forventninger til styret

Ansvar

Forvaltningen av selskapet er styrets ansvar.

Styret skal realisere eierens hensikt med selskapet, og følge de føringer som er gitt i styringsdokumenter¹⁵ og i eierorganer. Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet ellers. Styret har forvaltningsansvaret for virksomheten og skal sørge for en forsvarlig organisering av driften. Styret fastsetter retningslinjer for virksomheten og det forventes at føringer fra eierstrategier inngår i disse.

Styret skal også holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll¹⁶. Styremedlemmene kan pådra seg et økonomisk ansvar overfor den eller de som lider et økonomisk tap ved at styret ikke utfører sine oppgaver på en tilfredsstillende måte.¹⁷

Arbeid og styring

Styret bør utarbeide en styreinstruks. Dette må gjøres hvis det er ansattrepresentanter i styret.¹⁸ Alle representanter i styret bør ha god kjennskap til innholdet i styringsdokumentene.

Selskaper som forvalter en kommunal oppgave, leverer tjenester til kommunene under utvidet egenregi og/eller er primært finansiert av det offentlige, må være særlig bevisst på eierens motiv med selskapsdannelsen og kommunenes økonomiske forutsetninger. I slike tilfeller er det viktig at styret besitter kompetanse om offentlig forvaltning og kjennskap til kommunens oppgaver og ansvarsområde

Evaluering

Styret burde årlig evaluere eget arbeid. Evalueringen benyttes også som grunnlag til valgkomiteens arbeid. Evalueringen kan inngå som en del av årsmeldingen hvis det er hensiktsmessig.

Styret forventes å ha aktuell kompetanse for arbeidet og burde gjennomføre kompetanseheving ved behov.

5.3.3 Sammensetning av styre

KS gir klare anbefalinger om styrets sammensetning: *«Det er eiers ansvar å sørge for at styrets kompetanse samlet sett er tilpasset det enkelte selskaps virksomhet. Styret skal gjenspeile og representere selskapets behov og bør ha forskjellig og supplerende kompetanse innen økonomi, organisasjon og om markedet som selskapet opererer i. Videre bør styret inneha faglig innsikt og ha en interesse for selskapets formål.»*¹⁹

Antall styremedlemmer vurderes med tanke på eiers behov for å realisere sine mål og sikre selskapets interesser. Selskapets størrelse og kompleksitet, samt evt. behov for representasjon, vil også påvirke hvor mange medlemmer styret bør ha. Lovverket angir ulike minstekrav til antall styremedlemmer.

Etter hvert som man har gått bort fra representasjonssammensetning til kompetansesammensatte styre, har det også blitt rettet oppmerksomhet mot at styrets hovedoppdrag er å ivareta selskapets interesser. Når styret

¹⁵ Selskapsavtale/vedtekter, eier-/aksjonæravtale, eierstrategier mv.

¹⁶ Aksjeloven §§ 6-12 og 6-13.

¹⁷ Styring av kommunalt eide selskaper, Vibeke Resch-Knudsen, 2012, s. 199

¹⁸ Aksjeloven

¹⁹ KS, Anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll



skal balansere de ulike interessene, må dette imidlertid skje i lys av hvilket oppdrag selskapet har fått fra sine eiere. Omforente eierstyringssignaler vil være avgjørende for selskapets evne til å manøvrere.

5.3.4 Folkevalgt og styremedlem

Innsikt i kommunens styringssystem og politiske prosesser er en viktig kompetanse for mange offentlig eide selskaper. Dette leder til en diskusjon om folkevalgte eller ansatte i kommunale lederstillinger bør velges til styreverv. Om dette gir KS følgende anbefalinger:

«Det er ikke noe til hinder for at medlemmer av folkevalgte organer kan velges til styremedlemmer i selskaper. Forståelse og erfaring fra det politiske systemet i kommunen eller fylkeskommunen kan gi en viktig innsikt og kompetanse som styret bør besitte. Når det er spørsmål om å velge folkevalgte eller ansatte i kommunen eller fylkeskommunen til styremedlemmer i selskaper kommunen eller fylkeskommunen har eierandeler i, bør kommunen eller fylkeskommunen imidlertid vurdere hvor ofte vedkommende kan bli inhabil. Dersom inhabilitet ofte vil skje bør det vurderes om dette vil gjøre det u hensiktsmessig å velge den aktuelle personen til styremedlem. Det er ikke hensiktsmessig å velge en person som i mange sammenhenger likevel må fratre som inhabil fordi han eller hun kommer i en dobbeltrolle. Typisk gjelder dette der det er snakk om at sentrale folkevalgte eller ansatte i kommunale lederstillinger ønskes valgt inn i styret i et kommunalt eid selskap. Om ulempene ved å velge slike personer til styremedlemmer overstiger behovet for å ha den aktuelle personen i styret er en vurdering som kommunestyret eller fylkestinget selv bør gjøre.»²⁰

Dersom man både er politiker og styremedlem er det viktig å ha klart for seg grunnleggende forskjeller ved disse rollene:

Tabell 5.3.4. Forskjell på rolle som kommunestyrerepresentant og styremedlem

Område	Kommunestyret	Selskapets styre
Valg	Folkevalgt	Personlig valgt
Verv	Offentlig	Privat
Ansvar	Kollektivt	Personlig
Ansvarsområde	Hele kommunen	Selskapet
Oppdrag	Partipolitikk/ideologi	Eiernes hensikt og strategi
Formål	Fordeling	Verdiskapning
Brukere	Alle innbyggere	Kunder
Virksomhet	Forvaltning/monopol	Marked/konkurransen/forvaltning
Økonomisk fokus	Samfunns- og kommuneøkonomi	Selskapets økonomi

²⁰ [KS sine anbefalinger om eierstyring](#)



5.3.5 Valgkomité

Valg av styremedlemmer er et av de viktigste virkemidlene i eierstyringen.

Som redskap i dette arbeidet, benyttes valgkomité. Valgkomitéens medlemmer bør velges blant personer som har en sentral rolle i eierstyringen.

I selskapsavtaler og vedtekter for de kommunalt eide selskapene, skal det gis forordninger om valgkomitéens sammensetning og eventuelle føringer for valgkomitéens arbeid. Bestemmelser om valgkomitéen kan benyttes til å understøtte og reflektere eiernes innbyrdes innflytelse i selskapet. En betydelig majoritetsseier kan for eksempel gis retten til å innstille på styreleder.

Valgkomiteen innstiller på styresammensetning. Det skal legges til grunn at styret er et kollegialt organ, som settes sammen ut ifra krav til kompetanse og selskapets egenart. Styresammensetningen skal følge lovens krav om kjønnsbalanse. Habilitetskrav skal ivaretas.

Valgkomiteen må ta hensyn til behov for kontinuitet i styret, og skal i sitt forslag legge til grunn en delvis utskifting av styremedlemmene.

Innstilling skjer etter en forutgående dialog med sittende styreleder og evt. styremedlemmer. Valgkomitéen kan også ta kontakt med daglig leder for å få et bedre grunnlag for sine vurderinger.

5.3.6 Godtgjøring av styremedlemmer

Vi skal tilstrebe å ha en mest mulig lik tilnærming til godtgjøring av styremedlemmer. For flere av de Indre Østfold-baserte selskapene ble det lagt et felles nivå for godtgjøring av styremedlemmer i 2020.²¹

Prinsipper

- Faste satser indeksreguleres årlig, med mindre andre føringer er gitt
- Styremedlemmer vil ikke motta særskilt godtgjøring ut over fastsatt honorar
- Styremedlemmer mottar i utgangspunktet ikke kompensasjon for eventuelt tapt arbeidstid i forbindelse med styrearbeid eller gjennomføring av styremøter
- Styremedlemmer har ikke anledning til å ta honorerte oppdrag på vegne av selskapet
- Generalforsamlingen tar stilling til ekstraordinære situasjoner, eksempelvis arbeidsintensive perioder

Kommunalt ansatte som velges til styreverv, skal godtgjøres for det personlige ansvaret de påtar seg med oppgaven. Styrevervet må ses i sammenheng med den ansattes totale arbeidsbelastning. Videre må det vurderes om vervet naturlig inngår i vedkommende sine arbeidsoppgaver eller om vedkommende kan bli fristilt andre oppgaver, for å gi rom for styrearbeidet i arbeidstiden. Der ingen av alternativene er mulig, skal den ansatte kompenseres for sitt arbeid i styret på lik linje med andre styremedlemmer.

²¹ I disse selskapene ble styremedlemmer godtgjort med kr 3 000,- pr. møte. Styreleders tilleggshonorar var på 30 000,-. I visse tilfeller gjøres det særegne avtaler.



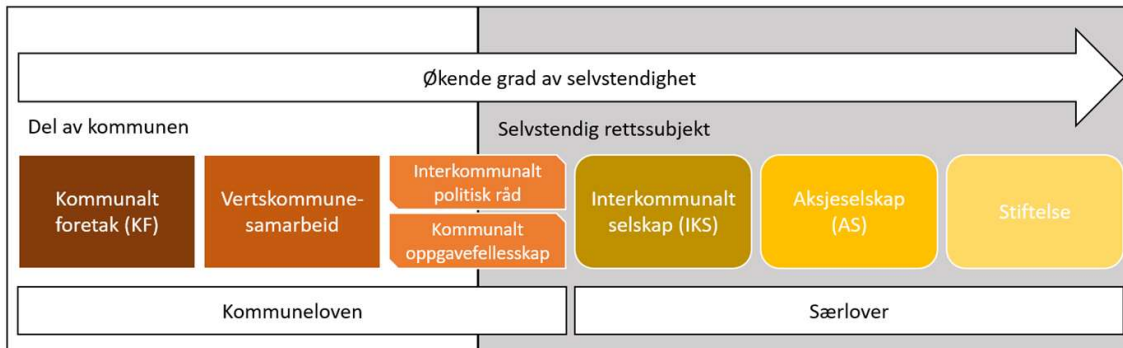
6.1 Styring og kontroll

6.1.1 Selvstendighet og styring

Et vesentlig aspekt ved eierstyring, er i hvilken grad eierne kan utøve innflytelse og kontroll over virksomheten. Dette varierer veldig mellom de ulike organiseringsformene.

I figuren under er de viktigste samarbeidene og selskapsformene, som er gjennomgått i det innledende kapitlet, fremstilt med hensyn til grad av selvstendighet.

Figur 6.1.1 Lovfestede modeller for kommunal selskapsdannelse og samarbeid mellom kommuner



Styringsorganer for de ulike organisasjonsformene:

- En stiftelse ledes av et styre. Styret er stiftelsens øverste organ. Kommunens innflytelse over stiftelsen er normalt begrenset til å kunne velge styremedlemmer
- Både AS og IKS ledes av et styre. Den øverste myndighet i selskapene er eierorganet, henholdsvis generalforsamling og representantskap. Eierstyringen foregår gjennom eierorganet. Eierorganet velger styremedlemmene
- Interkommunalt politisk råd og kommunalt oppgavefelleskap, ledes av representantskapet. Representantskapet har myndighet som både eierorgan og som styre. Representantskapet kan velge å nedsette et utvalg som utfører styreoppgaver
- Vertskommunesamarbeidet administreres av kommunedirektøren i vertskommunen, etter delegert myndighet fra samarbeidskommunen. Samarbeidskommunen kan gi instruks om utøvelsen av den delegerte myndighet i saker som gjelder samarbeidskommunen eller dennes innbyggere
- Kommunalt foretak ledes av et styre. Styret står direkte under kommunestyrets myndighet

6.1.2 Aktiviteter og verktøy i eierutøvelsen

Eierorgan

Eiernes faste oppfølging av sine selskaper skjer gjennom møter i eierorganet. Eierorganet godkjenner årsregnskap og årsberetning, og behandler og øvrige saker som etter lov eller vedtekter/selskapsavtale skal behandles av eierorganet. For et IKS skal eierorganet også godkjenne budsjett- og økonomiplan, samt saker av større betydning jf. pkt. 1.2.5.



Så langt loven tillater, kan selskapsavtalen/ vedtektene tilpasses, slik at eierorganet får økt myndighet og kontroll over selskapet.

Det er eierorganet som velger styre og revisor for selskapene. På den måten har eierne styring med hvem som skal ivareta de viktigste tilsynsfunksjonene overfor virksomheten.

Ved etableringen av Smaalenene Bedriftshelsetjeneste AS, ble det fastsatt i vedtektene at generalforsamlingen også skal vedta budsjettet for virksomheten. Dette øker eiernes kontroll over en virksomhet som leverer tjenester under utvidet egenregi, og hvor selskapet ikke har inntjening som formål.

For å forsterke eiernes kontroll over heleide datterselskaper (AS) kan man vurdere å overføre retten til valg av styre til eierorganet i morselskapet. Valgrett overføres med hjemmel i aksjeloven § 6-3 (3)²². Vedtektene må endres i samsvar med dette.

For interkommunalt politisk råd og kommunalt oppgavefelleskap er virksomheten direkte underlagt representantskapet. Representantskapet har dermed en styring og kontroll som favner både eierorgan og styre. Her kan ellers representantskapet selv velge å opprette andre organer for å løse spesielle oppgaver.

Forskjeller på AS og IKS

Både IKS og AS er selvstendige rettssubjekter, som kommunene styrer gjennom eierorganet. Et AS har imidlertid større grad av uavhengighet enn et IKS. Med hensyn til den praktiske eierutøvelsen er det nyttig å kjenne til forskjeller i eiernes ansvar og innflytelse. I tabellen under har vi trukket frem elementer fra IKS-loven og aksjeloven, som får frem ulike forutsetninger som er av betydning for eierstyringen.

Tabell 6.1.2 Forutsetninger i eierstyringen. Eksempler på ulikheter mellom IKS og AS

Område	IKS	AS
Kommunens økonomiske ansvar	Ubegrenset ansvar for selskapets forpliktelser	Begrenset til innskutt aksjekapital
Budsjett, salg av fast eiendom og større investeringer	Vedtas av representantskapet	Vedtas av styret ²³
Utdeling av midler/utbytte	Utdeling av selskapets midler besluttet etter forslag fra styret eller med styrets samtykke	Det kan ikke besluttes utdelt høyere utbytte enn styret har foreslått eller godtar
Låneopptak	Mulighet for låneopptak og tak for samlet låneopptak, fastsettes i selskapsavtalen	Vedtas av styret ²⁴

²² Ifølge loven kan valgretten overføres til et vedtektsfestet selskapsorgan. «Hva som menes med et «vedtektsfestet selskapsorgan», er ikke uttrykkelig angitt, men kommentarutgaven til aksjeselskapsloven § 6-3 (3) synes å legge opp til at generalforsamlingen i et annet selskap, kan gis slik rett.» Notat, Haavind, 2019

²³ Eierne kan begrense styrets myndighet gjennom vedtektene. Dette gjelder flere områder.

²⁴ Generalforsamlingen kan begrense/godkjenne et låneopptak i spesielle situasjoner. Dette kan være aktuelt ved en særlig stor investering for selskapet, der risikoen er stor. Særlig aktuelt er dette dersom finansieringen samtidig krever en aksjekapitalutvidelse.



Endring av selskapsavtale /vedtekter	Alle punkter som selskapsavtalen etter loven må inneholde, skal vedtas av kommunestyret	Revisjon av vedtekter vedtas av generalforsamlingen
Innkalling til møte i eierorgan	Representantskapets leder kaller inn til møte i representantskapet	Styret innkaller til generalforsamling
Representasjon i eierorgan	Representantskapsmedlemmer velges av kommunestyret. Representanter kan ikke møte med fullmakt	Ordfører møter. Stedfortreder kan møte med fullmakt, og kan i tillegg ta med og gi talerett til rådgiver
Eiere	Må ha minst to eiere, kun offentlige	Kan ha bare én eier. Kan eies av både offentlige og private
Eierskifte	Overdragelse av andeler til ny deltaker krever samtykke fra alle deltakerne	Erverv av aksje krever samtykke fra styret, hvis ikke vedtektene bestemmer noe annet
Eierskap	Kan være aksjonær i AS og delta i annet IKS	Kan ikke delta i IKS

Som tabellen viser, er det lagt mer myndighet til styret for et AS enn for et IKS. Dette påvirker imidlertid ikke det ansvaret styremedlemmene har for å ivareta sine oppgaver. Her er ordlyden i lovverket temmelig lik. Et styremedlem «plikter å erstatte skade som vedkommende forsettlig eller uaktsomt volder selskapet, den enkelte deltaker eller andre parter.»²⁵. Erstatningsansvar kan lempes dersom dette finnes rimelig under hensyn til utvist skyld, skadens størrelse, økonomisk evne og forholdene ellers.

Kontroll og innsyn

Kommunens kontrollutvalg deltar i selskapskontrollen gjennom eierskapskontroll og forvaltningsrevisjon. Eierskapskontrollen gjelder kommunens eierstyring, mens forvaltningsrevisjonen retter seg mot selskapene. Dette «*innebærer å gjennomføre systematiske vurderinger av økonomi, produktivitet, regjeletterlevelse, måloppnåelse og virkninger*» ut fra overordnede vedtak²⁶.

Ifølge kommuneloven skal kontrollutvalget varsles om møter i generalforsamling, representantskap og tilsvarende organer, og har rett til å være til stede i disse møtene. I lovteksten står det at «*Kontrollutvalget kan foreta undersøkelser i virksomheten hvis det er nødvendig*».²⁷

Innsynsretten gjelder i selskaper som er direkte eller indirekte heleid av kommuner, fylkeskommuner eller selskaper som er eid av kommuner eller fylkeskommuner. Det omfatter interkommunalt politisk råd og interkommunalt oppgavefelleskap, interkommunale selskaper (IKS) og aksjeselskap (AS), og deres datterselskaper. Kommunale foretak (KF) og vertskommunesamarbeid revideres som en del av kommunens virksomheter. Stiftelser omfattes ikke av regelverket om selskapskontroll.

²⁵ IKS-loven § 38. Se også aksjeloven §§ 17-1 og 17-2

²⁶ Kommuneloven §§ 23-3

²⁷ Kommuneloven § 23-6



I de selskapene som omfattes av innsynsretten har kontrollutvalget og kommunens revisor rett til å kreve opplysninger fra selskapets daglige leder, styret og den valgte revisor for selskapet. I tillegg har de rett til å gjøre egne undersøkelser i selskapet.

Kontrollutvalgets plikt til å gjennomføre selskapskontroll påvirkes ikke av eierskapets omfang eller av hvem som eventuelt er medeiere. Selskapskontrollens innhold og omfang kan imidlertid påvirkes av dette. Rammene for forvaltningsrevisjon vil for eksempel være påvirket av manglende innsynsrett i selskaper som ikke fullt ut – direkte eller indirekte – er eid av kommuner. I slike tilfeller må forvaltningsrevisjon basere seg på innsyn i åpne kilder, eller alternativt på et utvidet innsyn etter særskilt avtale med de øvrige eierne.

6.1.3 Møteplasser og rapportering

Vertskommunesamarbeid

Et administrativt vertskommunesamarbeid har ikke noe eierorgan. Der er virksomheten direkte underlagt kommunedirektøren/rådmannen i vertskommunen. Samarbeidskommunens kontroll av tjenesten ivaretas gjennom faste rapporteringsrutiner og administrative møteplasser.

I Indre Østfold-regionen er det etablert en rekke vertskommunesamarbeid. I malen for vertskommuneavtaler er det beskrevet både rutiner og utvalg som sikrer samarbeidskommunen innsyn i tjenestene:

- Vertskommunen skal rapportere til samarbeidskommunen om ressursbruk, tjenestekvalitet, HMS, resultat av brukerundersøkelser, måloppnåelse og prioriteringer i tjenestene i forbindelse med budsjettbehandling og vertskommunens faste rapporteringsrutiner, herunder regnskaps-/årsrapport. Rapporter fra statlig tilsyn og forvaltningsrevisjon skal oversendes når dette foreligger.
- Samarbeidskommunen skal orienteres ved budsjettavvik, som direkte gjelder samarbeidskommunen. Det samme gjelder saker av stor faglig interesse. Samarbeidskommunen kan selv be om å bli orientert om alle forhold som gjelder vertskommunen sin utøvelse av den delegerede kompetansen.
- For vertskommunesamarbeidene er det etablert et fast samarbeidsorgan på kommunedirektørnivå. Den løpende kontakten vedrørende tjenesteleveranse ivaretas gjennom samarbeidsarenaer på operativt nivå.

Selvstendige selskaper

Tilsvarende kan man etablere ordninger for nærmere oppfølging av de selvstendige selskapene. Man ser et særlig behov for dette der et selskap leverer tjenester til kommunene eller har et virksomhetsområde som er tangerende til det kommunale.

En viktig møteplass mellom eierne og selskapet er eiermøtet. Dette er en uformell møteplass som benyttes til avklaringer før saker av stor betydning skal behandles og føres frem til beslutning. Møtene kan også bli brukt til å informere om virksomheten og/eller endringer i selskapets rammebetingelser. Eiermøtet kan være et formøte til møte i eierorganet. På eiermøtene deltar kommunens øverste politiske og administrative ledelse.

Det kan også etableres møteplasser og dialog på administrativt eller operativt nivå. Dette skal primært ivareta dialogen rundt bestilling og utføring av tjenester. Typiske temaer er kostnader og tjenestekvalitet.

For å skape en enda tettere oppfølging av selskapene, kan man f.eks. be selskapet om å sende over protokoll fra styremøtene, til eierne. En ytterligere forsterkning av eiernes kontroll, kan være å opprette en observatørpost i styret. Et slikt grep må nedfelles i selskapsavtalen eller i vedtektene. Dette er gjort for Indre Østfold Renovasjon.



I eierstrategien for Indre Østfold Renovasjon IKS, er det formulert en forventning om at «Daglig leder skal minimum en gang i året innkalle eierkommunene til fagmøter, hvor aktuelle fagpersoner drøfter selskapets leveranser til kommunene og deres innbyggere, herunder tjenestenivå, omfang og grenseoppganger mellom selskapets og kommunenes ansvar.»

Den enkelte eier kan også be selskapet om å møte i politiske organer for å redegjøre for status i selskapet, slik det er beskrevet i kapittel 5.2.2. Det er imidlertid viktig å merke seg at dette vil være en arena hvor kommunen blir informert, og er altså ikke en drøftingsarena. Eiernes diskusjoner med selskapet skjer på eiermøter og i eierorganet.

6.1.4 Styringsdokumenter

Som juridisk grunnlag for ethvert selskap ligger det vedtekter eller en selskapsavtale. For å skape mer gjennomsiktighet og forutsigbarhet i eierstyringen, kan det også utarbeides andre styringsdokumenter, som regulerer virksomheten²⁸.

- En *eieravtale*, eller aksjonæravtale, kan være et nyttig supplement for å utfylle vedtektene eller selskapsavtalen. Eieravtalen regulerer forholdet mellom eierne, og mellom eierne og selskapet. I aksjonæravtalen for Smaalenene Bedriftshelsetjeneste AS er det for eksempel beskrevet hvordan kostnadsfordelingen skal være, og det er lagt premisser for den årlige prisøkningen. For et AS, der aksjonærene har ulike formål med eierskapet, kan enkelte av eierne velge å inngå en aksjonæravtale for å styrke sin posisjon og verne om sine interesser i selskapet
- En *eierstrategi* er eiernes felles strategidokument overfor selskapet. Strategien kan inneholde mye av det samme som en eieravtale, men den sier også noe om retningen for selskapet. Styret utvikler selskapsstrategien, på grunnlag av eierstrategien. Kommunen legger vekt på at en eierstrategi skal utarbeides gjennom en bred prosess og i nær samhandling mellom eierne og selskapet. Prosess for utarbeidelse av eierstrategi er vedlagt.
- Når et selskap skal levere tjenester kommunen, vil det være hensiktsmessig å utarbeide avtaler mellom selskapet som tjenesteleverandør og kommunen som bestiller av tjenestene. Slike *tjenesteavtaler* kan legges ved eieravtalen eller eierstrategien, men vanligvis vil avtalen utarbeides, inngås og følges opp på administrativt nivå fra selskapet og kommunene.

Vedlegg:

Vedlegg 1 – Ulike selskapsformer

Vedlegg 2 – Relevant lovverk

Vedlegg 3 – Utarbeidelse av eierstrategi

Vedlegg 4 – Presentasjon av selskaper

²⁸ Selskapslovgivningens bestemmelser går alltid foran slike andre styringsdokumenter

