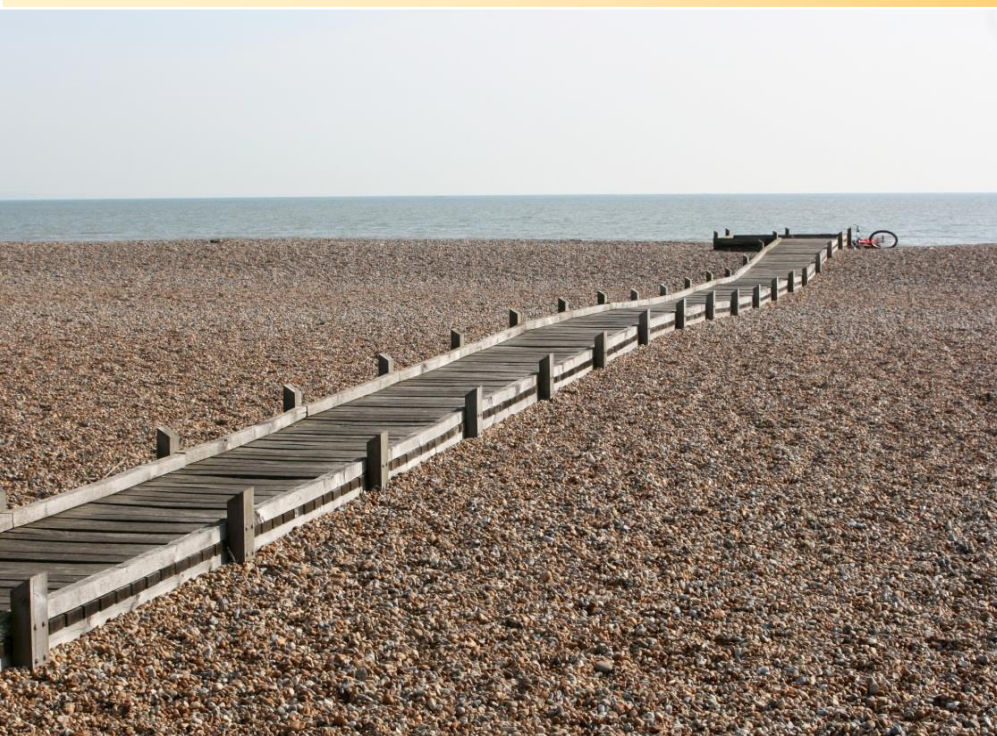


# EIERSKAPSFORVALTNING



STRAND KOMMUNE  
JUNI 2019



# INNHold

Denne rapportens målgrupper er kontrollutvalget, andre folkevalgte, eierrepresentanter, styrerepresentanter og administrasjonen i kommunen. Rapporten er et offentlig dokument og er også tilgjengelig for media og andre interesserte.

Behovene varierer, men her er en leserveiledning med to nivåer for hvor dypt rapporten kan behandles:

1. Innholdsfortegnelsen, sammendraget og høringsuttalelser
2. Hovedrapporten med innledning, fakta og vurderinger, samt vedlegg

<b>Innhold</b> .....	<b>3</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>4</b>
<b>Høringsuttalelser</b> .....	<b>7</b>
<b>Rapporten</b> .....	<b>8</b>
1    Innledning .....	9
1.1    Formål og problemstillinger .....	9
1.2    Revisjonskriterier og metode.....	9
1.3    Status tidligere anbefalinger på området.....	10
2    Fakta og vurderinger.....	12
2.1    Organisasjons- og selskapsformer .....	12
2.2    Kommunens selskaper .....	14
2.3    Kommunens eierskapspolitikk.....	16
2.4    Kommunens regler for eierstyring og selskapsrapportering .....	20
2.5    Kommunens eieroppfølging.....	23
2.6    Kommunens styrerepresentasjon .....	27
2.7    Opplæring og informasjon om eierstyring og selskapsledelse ....	28
2.8    Administrasjonens arbeid ved eierskapsforvaltningen .....	30
<b>Vedlegg</b> .....	<b>32</b>

# SAMMENDRAG

## **Oppdraget**

Prosjektets formål er å se på hvordan kommunens eierinteresser i selskaper utøves, og om utøvingen er i tråd med kommunestyrets vedtak og forutsetninger. Det ses på hvordan eierstyringen er forankret og hvordan det enkelte eierskap (selskap) følges opp rent praktisk. Prosjektet om kommunens eierskapsforvaltning er ikke en selskapskontroll av de enkelte selskaper, men en kontroll av kommunens eieroppfølging av alle selskaper.

## **Hovedbudskap**

Kommunen har de senere årene ikke prioritert eierskapsforvaltningen. Kommunens eierskapsmelding og overordnede eierstrategier har blitt nesten 10 år gammelt. Det er også rundt 5 år siden det ble foretatt en samlet selskapsrapportering. Men kommunen har nylig satt eierskapsforvaltning på dagsorden. Arbeidet slutføres etter vår rapport.

## **Kommunens eierskap (selskaper)**

Kommunen er direkte eier i 22 selskaper. Selskapenes formål gjelder mest ulike typer av nærings- og regionsutvikling eller utskilte tekniske tjenester. Strand er hovedsakelig en liten eier, men er en noe større eier i lokale selskaper.

## **Våre funn er følgende:**

### **Kommunens eierskapsmelding**

Kommunens eierskapsmelding er fra 2010. Innholdet i kommunens eierskapsmelding dekker i hovedsak det som står i KS sin anbefaling om utarbeidelse av eierskapsmeldinger. Det mangler informasjon om selskapenes samfunnsansvar knyttet til miljø, likestilling, åpenhet, etikk osv. Dette er forhold som har blitt mer fremhevet i KS sin anbefaling i de senere år.

### **Har kommunen etablert tydelige føringer for sitt eierskap (selskaper)?**

Kommunen har utarbeidet overordnede eierstrategier for seg selv og selskapene i sin eierskapsmelding (2010). Dette er kalt prinsipper for godt eierskap. Eierskapsmeldingen med overordnede eierstrategier ble i sin tid sendt alle selskapene. Ettersom dette er ganske lenge siden, er de nok ikke så kjent av selskapene i dag. Prinsippene er imidlertid allmenngyldige da de bygger på statens eierstrategier og KS sine anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll. Staten og KS har siden 2010 revidert sine prinsipper og anbefalinger. Dette har ikke så stor praktisk betydning da hovedtrekkene ligger fast. Kommunen kan likevel ved sin neste revidering av eierskapsmeldingen se etter om det er nye elementer som er aktuelle som overordnede eierstrategier.

### **Har kommunen etablert hensiktsmessige regler for eierskapsoppfølgingen?**

*Regler for eierstyringen (behandling av eierskapspolitikken – og eieroppfølgingen)*

Iht. eierskapsmeldingen selv skal den rulleres i kommunestyret hvert fjerde år. Den har imidlertid ikke blitt behandlet siden 2010. KS anbefaler at kommunestyrene hvert år behandler eierskapsmeldingen og overordnede prinsipper for eierskapet. Det kan likevel være mest praktisk å velge en tidshorison på 4 år (én gang i valgperioden) for at kommunen sin rolle som strategisk og langsiktig eier blir ivaretatt på en god måte. Selskapene har gjerne behov for langsiktige styringssignaler. Kommunestyret kan i tillegg bestemme at det ved spesielle behov og situasjoner ellers skal foretas en behandling av eierskapspolitikken. Vi anser i så fall at praksisen ligger innenfor KS sin anbefaling om årlig behandling av eierskapsmeldingen. Ny kommunelov (2018) stiller for øvrig krav om at eierskapsmeldingen skal utarbeides minst én gang i valgperioden.

Kommunens regler for eierrepresentantenes roller legger grunnlag for en god eierstyring og de følger lovreglene om hva som er eierrepresentantenes roller. Det er klare og tydelige regler for hvordan politiske avklaringer skal foretas i forkant av formelle eiermøter i selskapene. Det samme gjelder for eventuell instruering av eierrepresentantene. På denne måten avklares det på forhånd hva som er kommunens standpunkt i viktige saker. Med viktige saker menes det her enkeltsaker av prinsipiell eller av stor betydning.

### ***Regler for selskapsrapporteringen***

Kommunen har iht. eierskapsmeldingen lagt opp til å ha en årlig selskapsrapportering til kommunestyret. Dette er viktig for at kommunestyret over tid kan holde seg orientert om selskapenes status og drift. Det har imidlertid ikke vært selskapsrapportering som egen sak til kommunestyret siden 2014. Vi ser for oss at selskapsrapporteringen snart kommer i gang igjen. Kommunestyret kan da også ta stilling til om de ved selskapsrapportering ønsker en mer utfyllende informasjon fra vesentlige selskaper. Med vesentlige selskaper menes selskaper som kommunen har større eierinteresser i, eller selskapets virksomhet har stor økonomisk eller strategisk betydning for kommunen.

### **Eierrepresentasjonen**

KS anbefaler som en hovedregel at kommunestyret oppnevner sentrale folkevalgte som kommunens eierrepresentanter i eierorganet til selskapene. Denne anbefalingen følges av Strand kommune ettersom det er ordfører som er kommunens eierrepresentant i de fleste selskaper. Dette gjelder bl.a. alle de vesentligste selskapene. Ingen av kommunens eierrepresentanter er styremedlemmer i samme selskap. En unngår da ev. rolleblandinger/habilitetskonflikter. For interkommunale selskaper er det her også et forbud i lovreglene, mens det for aksjeselskaper ikke er et tilsvarende forbud i lovreglene.

### **Forvaltes kommunens eierskap i tråd med de etablerte regler?**

*Det ses her på hvordan eierrepresentantene ivaretar kommunens oppfølging av selskaper. Denne eieroppfølgingen ligger da i hovedsak under ordfører.*

Vi har ingen merknader til eierrepresentantenes oppfølging av selskaper. De kjenner til kommunens overordnede eierstrategier (prinsipper for godt eierskap) og kommunens regler for eierstyringen (utøvelse av eierrollen) blir også ivaretatt ved de enkelte

selskapene. Ordfører er naturlig nok godt kjent med kommunens overordnede eierstrategier og regler for eierstyringen. Andre eierrepresentanter er kun noen få personer og gjelder ikke de vesentligste selskapene.

### **Opplæring og informasjon om eierstyring og selskapsledelse**

Kommunen har i inneværende valgperiode hatt opplæring og informasjon om eierstyring og selskapsledelse til folkevalgte i kommunen. Det har imidlertid ikke vært brukt mye ressurser på dette, kun litt generelt gjennom KS sitt folkevalgtprogram. Vi ser det som vesentlig at kommunen styrker sin opplæring og informasjon om eierstyring og selskapsledelse. Det er viktig at de folkevalgte får innsikt i de ulike roller en innehar, både som folkevalgt og som styremedlem og eierrepresentant.

### **Administrasjonens arbeid ved eierskapsforvaltningen - Rutinene**

Det er etablert rutiner for rådmannens støttefunksjon i eierskapsforvaltningen. Rutinene er viktig for at de folkevalgte skal kunne ivareta sine roller på en god måte. Rutinene følger opp anbefalingene i NIBR-rapporten om «Kommunale selskap og folkevalgt styring gjennom kommunalt eierskap».

Kommunens arkiveringsrutiner sørger for at alle formelle eierskapsaker knyttet til kommunens eierskap i de ulike selskapene blir arkivert/ivaretatt i ordnede former. Materiellet kan dermed deles internt i organisasjonen på en effektiv måte.

Det mangler informasjon om kommunens eierskapsforvaltning og eierskapsmelding på kommunens nettsider. Utlegging av slike opplysninger anses nyttig. De vil gi en oversikt over kommunens eierskapsforvaltning og selskaper, som vil være lett tilgjengelig for offentligheten og kommunens eier- og styrerepresentanter i selskapene. KS anbefaler at kommunens eierskapsmelding og overordnede eierstrategier er kommunisert og tilgjengelig både for selskapenes organer og kommunens innbyggere.

### **Vi gir kommunen følgende anbefalinger**

- Kommunen bør sørge for at eierskapsmeldingen jevnlig revideres. Dette kan gjerne være én gang i valgperioden dvs. i tråd med ny kommunelov.
- Kommunen bør sørge for at selskapsrapporteringen foretas årlig. Det kan her være en mer utfyllende informasjon fra vesentlige selskaper.
- Kommunen bør styrke sin opplæring og informasjon om eierstyring og selskapsledelse til folkevalgte. Dette kan tas som egne temamøter i kommunestyret.
- Kommunen bør legge ut informasjon om sin eierskapsforvaltning på kommunens nettsider. Som et minimum anses en link til kommunens eierskapsmelding.

*Ved oppstarten av vårt prosjekt om eierskapsforvaltningen, ble vi orientert om at kommunen hadde satt eierskapsforvaltning - herunder revidering av eierskapsmeldingen - på dagsorden. Kommunen ville imidlertid nå avvente vår rapport før dette arbeidet ferdigstilles.*

# HØRINGSUTTALELSER

*Vi mottok kommunens høringskommentarer 03.06.2019*

Rådmannen tar revisjonen til etterretning og vil legge revisjonens anbefalinger til grunn for videre arbeid med eierskapsmelding og eierskapsoppfølging i Strand kommune.

# RAPPORTEN



# 1 INNLEDNING

## 1.1 FORMÅL OG PROBLEMSTILLINGER

Formålet med prosjektet er å se på hvordan kommunens eierinteresser i selskaper utøves, og om utøvingen er i tråd med kommunestyrets vedtak og forutsetninger. Det ses på hvordan eierstyringen er forankret og hvordan det enkelte eierskap (selskap) følges opp rent praktisk.

Iht. kontrollutvalgets bestilling skal følgende problemstillinger besvares:

- Har kommunen etablert tydelige føringer for sitt eierskap (selskaper)?
- Har kommunen etablert hensiktsmessige regler og rutiner for eierskapsoppfølgingen, herunder føringer og rapporteringer mellom kommunestyre og eierrepresentant?
- Forvaltes kommunens eierskap i tråd med de etablerte regler?

Prosjektet gjelder den obligatoriske delen av selskapskontroll etter kommuneloven § 77.5. Dette kalles for eierskapskontroll. Vi hadde en eierskapskontroll av kommunen i 2013. Det er i prosjektet også sett på status for våre anbefalinger fra den gang.

## 1.2 REVISJONSKRITERIER OG METODE

Revisjonskriterier er elementer som inneholder krav eller forventninger, og som vi bruker for å vurdere funnene i våre undersøkelser. Kriteriene skal være begrunnet i, eller utledet av, autoritative kilder innenfor det reviderte området, f.eks. lovverk og politiske vedtak.

Ved dette prosjektet er det tatt utgangspunkt i følgende kilder:

- Kommunens saker og vedtak om eierskap og eierstrategier, herunder:
  - Kommunens eierskapsmelding
    - Overordnede eierstrategier
    - Regler for eierstyring og selskapsrapportering
    - Opplæring av folkevalgte representanter i eierorgan og styrer
- Aksjeloven og lov om interkommunale selskaper (IKS-loven)
- KS Anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll
- NIBR Kommunale selskap og folkevalgt styring gjennom kommunalt eierskap
- Reelle hensyn (eksempelvis hva andre kommuner har funnet formålstjenlig)

Metodisk har vi benyttet gjennomgang av dokumenter og vedtak, og spørreskjema til eierrepresentanter. Vi har tatt med en nærmere informasjon om selskapskontroll og metode i [vedlegg](#). Revisjonskriterier (kilder) er omtalt i faktadelen.

Vår samlede vurdering er at metodebruk og kildetilfang har gitt et tilstrekkelig grunnlag til å besvare prosjektets formål og de problemstillinger kontrollutvalget vedtok.

## 1.3 STATUS TIDLIGERE ANBEFALINGER PÅ OMRÅDET

Dette gjelder anbefalinger i vårt prosjekt om kommunens eierskapsforvaltning i 2013. Kommunens høringsuttalelse ble gitt av rådmannen.

EIERSKAPSFORVALTNING NOVEMBER 2013	SITUASJONEN I DAG (PR. APRIL/MAI 2019)
<p><b>Anbefaling:</b> Kommunen bør årlig foreta en samlet oppdatering/rullering av eierskapsmeldingens del 2 (selskapsdelen), og som presenteres i kommunestyret. Dette er i tråd med det som står i årshjulet i eierskapsmeldingen. Nye og avviklede selskaper det siste året kan presenteres summarisk. På den måten vil opplysningene i eierskapsmeldingen om selskapene være riktige og gjeldende.</p> <p><b>Kommunens høringsuttalelse</b> Alle endringer i våre eierskap blir behandlet av kommunestyret. Rådmannen ser for øvrig at det kan være fornuftig å foreta en samlet oppdatering/rullering av eierskapsmeldingens del 2 (selskapsdelen) som kan presenteres for kommunestyret en gang i året. Dette er også beskrevet i eierskapsmeldingen under årshjulet, men ikke fulgt opp på en god nok måte. Rådmannen vil sørge for at dette blir fulgt opp fremover.</p>	<p><b>Status i dag</b> Kommunen foretok en selskapsrapportering til kommunestyret i 2014, i etterkant av vår rapport om kommunens eierskapsforvaltning i 2013. Det har ikke vært noen selskapsrapportering etter dette.</p>
<p><b>Anbefaling:</b> Kommunestyret bør behandle spesifikke eierstrategier for sine selskaper etter hvert som disse foreligger.</p> <p><b>Kommunens høringsuttalelse</b> Det anbefales at kommunestyret bør behandle spesifikke eierstrategier for sine selskaper etter hver som disse foreligger. Dette er etter rådmannen sin mening en litt unødvendig anbefaling. Kommunestyret behandler alltid spesifikke eierstrategier etter hver som disse foreligger. Siden kommunen ikke har fått noen innbydelse til deltakelse i den interkommunale eierskapsgruppen som er omtalt i rapporten og heller ikke fått oversendt de eierstrategiene denne gruppa har utarbeidet for flere selskaper kommunen er medeier i, har disse eierstrategiene som naturlig er heller ikke blitt behandlet av vårt kommunestyre. Rådmannen vil sørge for at kommunen får oversendt eierskapsstrategiene utarbeidet av den omtalte eierskapsgruppen for Lyse Energi AS, Ivar IKS og Rogaland Revisjon IKS og vil få lagt disse frem for vårt kommunestyre til godkjenning.</p>	<p><b>Bakgrunn for anbefalingen</b> Anbefalingen den gang ble gitt på bakgrunn av at eierstrategier for særlig vesentlige selskaper i regionen (som Lyse og IVAR) ikke var behandlet av kommunestyret i Strand. Dette ble antatt å skyldes at Strand ikke var med i den interkommunale eierskapsgruppen i Sør-Rogaland, som utarbeidet forslagene til eierstrategier.</p> <p><b>Status i dag</b> Strand ble i 2016 med i den interkommunale eierskapsgruppen i Sør-Rogaland.</p> <p>Forholdet anses derfor ikke å være relevant i dag.</p>

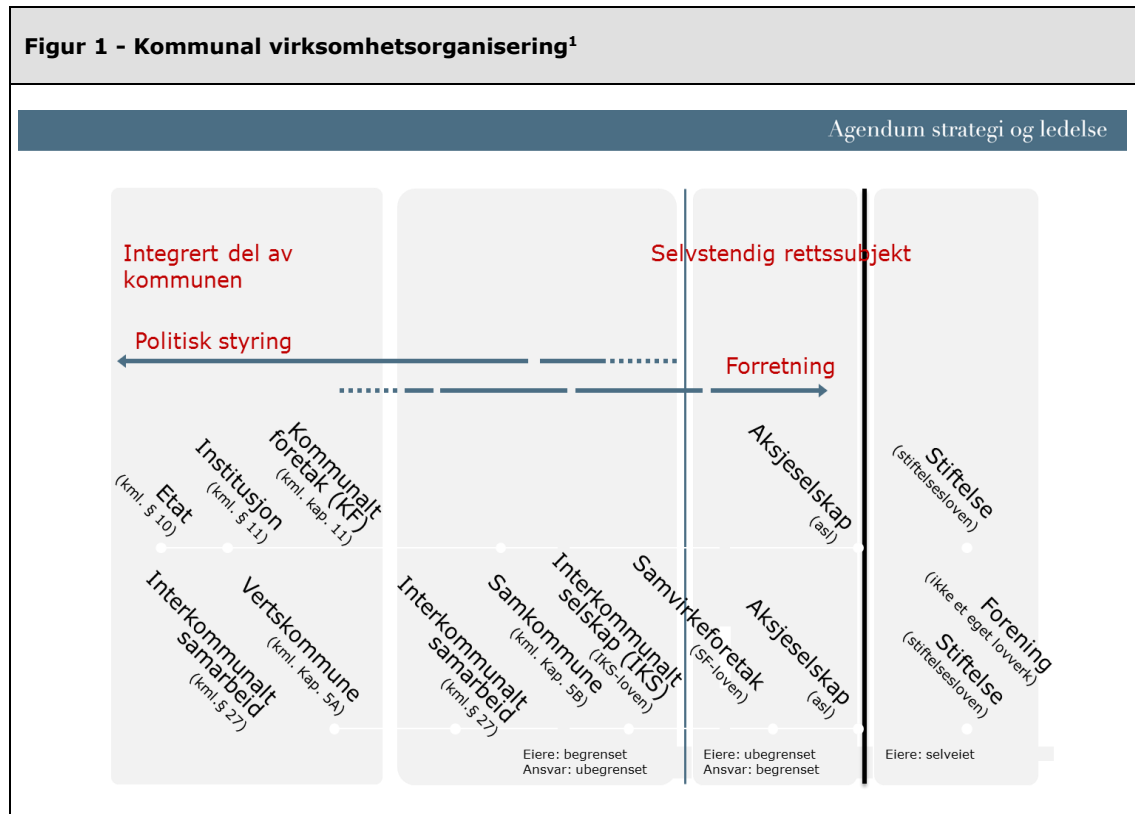
<p><b>Anbefaling:</b> Kommunen bør sørge for at informasjonen om selskapene arkiveres pr. selskap.</p> <p><b>Kommunens høringsuttalelse</b> Kommunen arkiverer i dag informasjon om følgende selskaper som egne saker: Ryfylke IKS, Lysefjorden Utvikling AS, Reiseumål Ryfylke AS og IVAR IKS (sammen med Ryfylke Miljøverk IKS). Informasjon om øvrige selskaper blir arkivert i en egen sak benevnt som «interkommunale selskap». I tråd med anbefalingen fra revisjonen, vil rådmannen nå vurdere om det er naturlig at også informasjon om andre selskaper blir registrert som egne saker.</p>	<p><b>Status i dag</b> Kommunens arkivering i dag anses for å være tilfredsstillende.</p>
<p><b>Anbefaling:</b> Kommunen bør etablere en egen nettside om selskap og samarbeid hvor det fremkommer informasjon om kommunens eierskapsforvaltning.</p> <p><b>Kommunens høringsuttalelse</b> Eierskapsmeldingen er lagt ut på kommunen sin hjemmeside. Videre er på hjemmesiden også lagt ut informasjon om hvilke selskaper kommunen er medeier i. Rådmannen er helt enig i revisjonen sin anbefaling om mer informasjon til publikum og vil sørge for at det blir lagt ut informasjon om de selskapene kommunen er medeier i for eksempel ved linker til selskapene sine hjemmesider.</p>	<p><b>Status i dag</b> Det er i dag ikke noen informasjon om eierskapsforvaltningen på kommunens nettsider.</p>

I rapportens faktadel kommer vi nærmere inn på forholdene ovenfor.

## 2 FAKTA OG VURDERINGER

### 2.1 ORGANISASJONS- OG SELSKAPSFORMER

Nedenfor har vi tatt med en figur som viser hvordan kommunene kan velge å organisere sin egen virksomhet. Organiseringen øverst gjelder kommunen som «eieier», mens organiseringen nederst omfatter flere eierkommuner eller andre eiere. Muligheten til eierstyring er sterkest til venstre i figuren, for så å falle bortover.



#### Virksomheter i kommunen

Etat og institusjon er virksomheter i selve kommunen. Etat er den vanlige organiseringen i en kommune.<sup>2</sup> Institusjon er en kommunal enhet organisert med eget styre. Slike enheter er av mer samfunnsmessig karakter (f.eks. skole, helseinstitusjon). Kommunalt foretak (KF) er en organisasjonsform som er utformet med tanke på organisering av mer forretningspreget virksomhet, men hvor det likevel er et ønske om å knytte virksomheten tettere opp til de sentrale kommunale organene. Interkommunalt samarbeid gjelder selskaper til løsning av felles kommunale oppgaver. Dette står to steder i figuren. Dette skyldes at samarbeidet både kan være en del av kommunen eller et eget juridisk selskap (IS).<sup>3</sup> Vertskommune går ut på at flere kommuner overlater til en bestemt kommune - vertskommunen - å utføre oppgaver sammen.

<sup>1</sup> Vi har tatt utgangspunkt i figur utarbeidet av Agendum strategi og ledelse AS, men med enkelte endringer av oss.

<sup>2</sup> Dette kalles gjerne også avdeling, enhet, område, tjeneste, virksomhet osv.

<sup>3</sup> Hvorvidt et interkommunalt samarbeid er et eget juridisk selskap, avhenger av selvstendigheten til selskapet.

### **Virksomheter i aksjeselskaper og interkommunale selskaper**

Aksjeselskapsformen kan ses på som godt tilpasset for virksomheter som opererer i et marked med risiko- og konkurranseeksponering. IKS-formen kan ses på som godt tilpasset for virksomheter som håndterer kommunale oppgaver i egenregi for eierne (deltakerne) og hvor det ellers ikke er aktuelt med fortjeneste/utbytte (typisk virksomheter som driver med kultur, idrett eller under selvkostregimet). Slike selskap blir gjerne oppretter når dette gir en effektivitet i tjenesteproduksjonen til kommunene. Dersom det drives næring med fortjeneste/utbyttmuligheter i et IKS, vil dette ofte skilles ut i heleide datterselskaper som er aksjeselskaper.

### **Virksomheter i andre organisasjonsformer**

Samkommune og samvirkeforetak er egne organisasjonsformer. Samkommune er et forpliktende samarbeid inngått mellom to eller flere kommuner for å løse felles oppgaver. Det er nesten ingen kommuner organisert som samkommune. Organisasjonsformen er på vei ut. Dette skyldes arbeidet med kommunereformen hvor kommunesammenslåing blir sett på som et bedre alternativ enn samkommune. Samvirkeforetak er eid og styrt av medlemmene som har nytte av den virksomheten som drives. Det er særlig utbredt innen detaljhandel, landbruk, bolig og fiskeri, men har vært lite brukt av kommunene. Opprettelsen av foreninger og stiftelser har et eller flere bestemte formål. Dette kan være av humanitær, sosial, økonomisk eller annen art.

### **Endringer ved ny kommunelov**

Det ble 11.06.2018 vedtatt ny kommunelov. De fleste kapitlene i loven trer i kraft når de nye kommunestyrene er blitt konstituert etter høstens valg (dvs. innen utgangen av oktober 2019). Noen få kapitler trer i kraft 01.01.2020.

Det er tatt inn en overordnet bestemmelse i loven (kapittel 17) som slår at fast kommuner kan samarbeide om å utføre felles oppgaver. Det er kommet to nye samarbeidsformer til erstatning for interkommunalt samarbeid etter kommuneloven § 27 i gjeldende lov. Dette er regionråd (kapittel 18) og oppgavefellesskap (kapittel 19). Regionråd skal være politiske samarbeidsorganer som behandler generelle samfunnsspørsmål på tvers av kommunegrensene i den regionen rådet representerer. De skal ikke være tjenesteproduserende organer. Kommunale oppgavefellesskap er beregnet på samarbeid om enkeltstående tjenester. Modellene er ment å være enklere samarbeidsordninger sammenlignet med samarbeid etter loven om interkommunale selskap. Dagens § 27-selskap må om-danne seg enten til oppgavefellesskap eller regionråd, alternativt omorganiseres til annen selskapsform, senest fire år etter at den nye kommuneloven har trådt i kraft. Det er kommunestyrene og fylkestingene i alle deltakerkommunene som selv må treffe vedtak om omdanning og vedta ny samarbeidsavtale.

## 2.2 KOMMUNENS SELSKAPER

Prosjektet tar primært for seg eierstyringen av aksjeselskaper (AS) og interkommunale selskaper (IKS) hvor kommunen har direkte eierandeler. Dette utgjør 16 selskaper. Andre selskapsformer gjelder 6 selskap med mange eiere/deltakere og som ikke produserer viktige kommunale tjenester.

### KOMMUNENS DIREKTE EIERSKAP

Vi tar først med en oversikt over selskapene til kommunen.

<b>Tabell 1 - Kommunens direkte eierskap i selskaper - Kilde: Kommunenadministrasjon</b>		
<b>Aksjeselskaper</b>	<b>Eierandel</b>	<b>Formål (korttekst)</b>
Allservice AS	0,34 %	arbeidsmarkedsbedrift
Avanti Ryfylke AS	60,00 %	arbeidsmarkedsbedrift
ByggOpp Rogland AS	0,19 %	opplæring byggfag
Jørpeland Utviklingsselskap AS	35,00 %	eiendomsutvikling
Lyse AS	2,53 %	energi, bredbånd, telekom
Lysefjorden Utvikling AS (Landa fortidslandsby)	5,00 %	næringsutvikling
Norsk Rørsenter AS	0,01 %	konsulentvirksomhet
Reisemål Ryfylke AS	7,06 %	næringsutvikling
Ryfast AS	14,29 %	bompengeselskap
Strand Infrastruktur AS	100,00 %	vegbygging
<b>Interkommunale selskaper</b>	<b>Eierandel</b>	<b>Formål (korttekst)</b>
Interkommunalt Arkiv i Rogaland IKS	3,05 %	arkiveringsvirksomhet
IVAR IKS	3,71 %	vann, avløp og renovasjon
Rogaland brann og redning IKS <sup>4</sup>	?	brannvern
Rogaland Revisjon IKS	2,88 %	kommunal revisjon
Ryfylke IKS	20,00 %	regionsutvikling
Ryfylke Miljøverk IKS	52,95 %	innsamling renovasjon
<b>Andre selskapsformer</b>	<b>Eierandel</b>	<b>Formål (korttekst)</b>
Biblioteksentralen SA		serviceorgan for bibliotek
Tau Aktivitetshus SA		eiendomsutleie
Rogaland Kontrollutvalgssekretariat (IS)		sekretariat kontrollutvalg
Ryfylke Friluftsråd (IS)		friluftsråd
KLP (gjensidig forsikringselskap)		forsikringsformål
IS Fjordvegen (interesseselskap)		utbedring av veggen

### Kommentarer til oversikten

Kommunen er direkte eier i 22 selskaper. Selskapenes formål gjelder mest ulike typer av nærings- og regionsutvikling eller utskilte tekniske tjenester. (Kjente endringer: Ryfylke Miljøverk IKS skal gå inn i IVAR IKS fra 2020, mens Ryfast AS etter hvert skal gå inn i det regionale bompengeselskapet Ferde AS)

<sup>4</sup> Eierandelen i Rogaland brann og redning IKS vil antageligvis bli på rundt 3 % basert på kommunens innbyggertall.

Formålet til selskapene vil gjerne være av stor betydning for hvorvidt de kan ses på som vesentlige. Vesentlige selskaper kan defineres som selskaper hvor kommunen har store eierinteresser, eller virksomhetene har stor økonomisk eller strategisk betydning for kommunen. Meningene om selskapenes vesentlighet vil imidlertid kunne sprike alt etter hvem en spør. F.eks. kommunens administrasjon og politikere, de ansatte i selskapene, brukerne av selskapene og meninger om dette for øvrig.

---

#### KOMMUNALE FORETAK, FORENINGER OG STIFTELSE

---

Kommunen har ingen kommunale foretak. Kommunale foretak er en del av kommunen som rettssubjekt, og er formelt sett utenfor rekkevidden av selskapskontroll (eierskapskontroll) iht. lovreglene. Hele kommunestyret er eierorgan. Kommunen er med i flere foreninger og stiftelser. Foreninger og stiftelser er selveide virksomheter, og eierstyring kan derfor ikke foretas.

---

#### KOMMUNENS INDIREKTE EIERSKAP (DATTERSELSKAPER MV.)

---

Kommunen har indirekte eierskap i selskaper. Indirekte eierskap er når kommunens selskaper har eierandeler i andre selskaper (datterselskaper, datterdatterselskaper, tilknyttede selskaper osv.).<sup>5</sup> Vi har ikke ved denne rapporten sett på det indirekte eierskapet. Men det er gjerne bare driftsmessige forhold som ligger under datterselskaper mv. Eieroppfølgingen av disse selskapene vil derfor i mindre grad omfatte politiske saker.

---

#### KORT OM SELSKAPSKONTROLLER

---

Prosjektet om kommunens eierskapsforvaltning er ikke en selskapskontroll av de enkelte selskaper, men en kontroll av kommunens eieroppfølging av alle selskaper.

Det er siden 2004 utført selskapskontroller i ni av kommunens selskaper.<sup>6</sup> En selskapskontroll av et selskap vil omfatte dette selskapet og heleide datterselskaper. Andre datterselskaper og tilknyttede selskaper vil omtales, men i utgangspunktet ikke spesielt kontrollert. Dette kommer an på hvilken drift/funksjon som er lagt i disse selskapene.

Selskapskontroll (med forvaltningsrevisjon) kan normalt bare gjøres av kommunalt heleide selskaper. Det er her innsynsrett for revisor iht. kommuneloven § 80.<sup>7</sup> I deleide selskaper vil det også være andre typer eiere (f.eks. private eller staten). I deleide selskaper kan det ikke kreves innsyn etter lovreglene. Dette gjelder uansett hvor liten/stor eierandelene til de andre eierne er. I slike tilfeller må selskapskontrollen basere seg på innsyn i åpne kilder (offentlig informasjon), alternativt på et utvidet innsyn etter særskilt avtale med de øvrige eierne. Innsynsrett kan en sjelden gang være vedtektsfestet.

---

<sup>5</sup> Datterselskaper og datterdatterselskaper er selskaper som er over 50 % eid/kontrollert av et annet selskap (morselskapet). Vi viser til aksjeloven § 1-3. Som tilknyttet regnes selskap hvor morselskapet har betydelig innflytelse. Betydelig innflytelse vil normalt være når morselskapet eier/kontrollerer minst 20 % av aksjene. Vi viser til regnskapsloven § 1-4.

<sup>6</sup> Vi har i vedlegg tatt med en oversikt over utførte selskapskontroller.

<sup>7</sup> Heleide selskaper er her aksjeselskaper eid kun av kommuner og/eller fylkeskommuner, interkommunale selskaper (IKS'er) og interkommunale samarbeid (IS'er). Andre selskapsformer faller utenfor.

## 2.3 KOMMUNENS EIERSKAPSPOLITIKK

*Eierskapspolitikken fremgår av kommunens eierskapsmelding og overordnede eierstrategier (kommunens prinsipper for godt eierskap). Vi ser her på innholdet i eierskapspolitikken. Til sist omtaler vi selskaps-spesifikke eierstrategier (felles eierstrategier). Kommunens regler for eierstyring og selskapsrapportering er omtalt for seg i punkt 2.4.*

### GENERELT OM EIERSKAPSPOLITIKKEN

Eierskapspolitikken skal gi en samlet oversikt over kommunens eierinteresser og elementene i eierskapspolitikken, og skal inneholde dokument som er knyttet til utøvelsen av eierskapet. Målsettingen er å øke kunnskapen om kommunen sin rolle som eier og rammene for styring og kontroll av virksomheten i selskapene. Eierskapspolitikken skal kunne brukes som et oppslagsverk i det løpende arbeidet med eierskap.

### REVISJONSKRITERIER - KS SIN ANBEFALING NR. 4

**Tabell 2 - Anbefaling om utarbeidelse av eierskapsmeldinger**

#### **UTARBEIDELSE AV EIERSKAPSMELDINGER**

**Kommunestyrene bør hvert år fastsette overordnede prinsipper for sitt eierskap ved å utarbeide en eierskapsmelding for alle sine selskaper.**

Disse prinsippene bør gjenspeile selskapet sett i sammenheng med kommunens totale virksomhet og være kommunisert og tilgjengelig, ikke bare for selskapets organer, men også for kommunens innbyggere. Eierskapsmeldingen gir også et godt grunnlag for en politisk gjennomgang av all virksomhet som er organisert som selvstendige rettssubjekter. Eierskapsmeldingen skal behandles i kommunestyret. Eierskapsmeldingen skal primært omhandle selskapene der kommunen er hel- eller deleier, men bør også reflektere styringen av de interkommunale samarbeidene.

#### **Eierskapsmeldingen bør minimum ha disse hovedpunktene:**

1. Oversikt over kommunens virksomhet som er lagt i selskaper og samarbeid.
2. Politisk styringsgrunnlag gjennom kommunens prinsipper for eierstyring.
3. Juridisk styringsgrunnlag knyttet til de ulike selskaps- og samarbeidsformene.
4. Formålsdiskusjon og selskapsstrategi knyttet til de ulike selskapene, herunder styringsdokumentene.<sup>8</sup>
5. Selskapenes samfunnsansvar knyttet til miljø, likestilling, åpenhet, etikk osv.

En eierskapsmelding vil sikre et grunnlag for nødvendige styringssignaler til selskapene og tydeliggjøre de folkevalgtes ansvar. Den vil også bidra til å skaffe oversikt over kommunens samlede virksomhet og bidra til mer åpenhet overfor omverden.

Det bør også utarbeides en felles eierskapsmelding hvis kommunen er medeier i flere selskaper sammen med andre kommuner. En slik eierskapsmelding vil sikre felles føringer fra eierne der det er mulig.<sup>9</sup>

### KOMMUNENS EIERSKAPSMELDING (2010)

Kommunens eierskapsmelding er fra 2010. Dette er første gang kommunen utarbeidet en eierskapsmelding. Den ble vedtatt av kommunestyret 09.06.2010.

<sup>8</sup> Dette trenger ikke stå eksplisitt, men vil være en naturlig del i forbindelse med saken om eierskapsmeldingen.

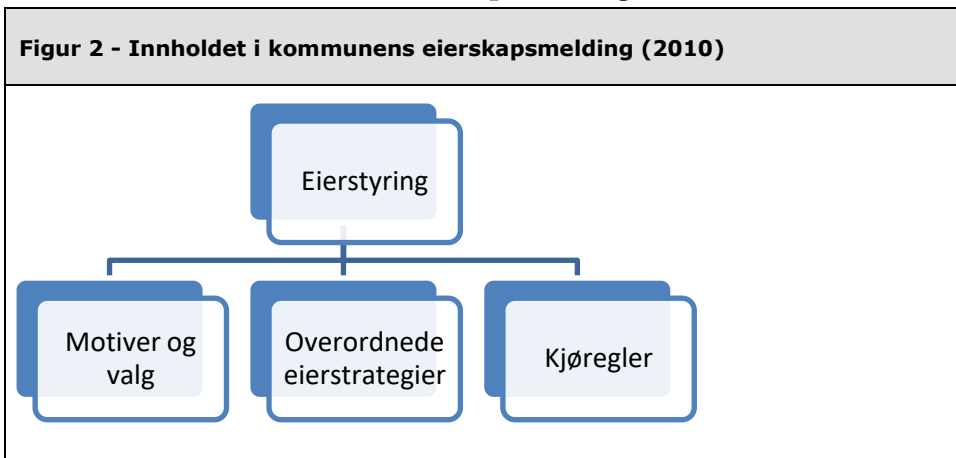
<sup>9</sup> Vi anser at selskaps-spesifikke eierstrategier er mer hensiktsmessig, jf. det vi skriver om dette nedenfor.



### Eierskapsmeldingen består av tre deler:

- **Del I Eierstyring.** Denne delen fremsetter kommunens overordnede eierstrategi, rammene for utøvelse av eierstyring i ulike selskapsformer, felles prinsipper for godt eierskap, og regler og prosedyrer for politisk og administrativ utøvelse av eierskapet.
- **Del II Kommunens eierskap.** Dette er den selskapsesifikke delen av eierskapsmeldingen. Her gis en samlet oversikt over samtlige selskap kommunen har eierinteresser i. I tillegg foretas det en enkeltvis gjennomgang av selskapene.
- **Del III Handlingsplan.** Årshjulet fremstiller når ulike prosesser og oppgaver skal gjennomføres og hvilke beslutninger som skal fattes for oppfølgingen av kommunens eierskap.

### Sentrale deler av innholdet i eierskapsmeldingen kan vises slik:



Motiver og valg beskriver generelt motiver for selskapsdannelse og eierskap og konsekvenser for valg av selskapsform. Overordnede eierstrategier er kommunens prinsipper for godt eierskap, mens kjørerregler er kommunens prinsipper for politisk og administrativ utøvelse av eierrollen.

### Kommunens eierskapsmelding legger opp til et aktivt eierskap

Kommunen kan og bør være en aktiv eier selv om det er opprettet et selskap innen tjenesteområdet. Forutsetningen er at det gjøres et klart skille mellom politikk (kommunestyret) og utøvelse av aktivt eierskap (utøvende eierorgan). Aktiv eierstyring krever tverrpolitisk forståelse av hvorfor kommunen er engasjert i selskapene.

### Årshjulet (handlingsplan)

Kommunen legger her opp til at del 1 (den politiske delen) endres/rulleres i hver valgperiode, mens del 2 (selskapsdelen) oppdateres/rulleres årlig.

### Revisjonens vurderinger

Innholdet i kommunens eierskapsmelding dekker i hovedsak det som står i KS sin anbefaling om utarbeidelse av eierskapsmeldinger. Det mangler informasjon om selskaperes samfunnsansvar knyttet til miljø, likestilling, åpenhet, etikk osv. Dette er forhold som har blitt mer fremhevet i KS sin anbefaling i de senere år.

## KOMMUNENS PRINSIPPER FOR GODT EIERSKAP (2010)

**Revisjonskriterier**

Kommunene har ved utarbeidelsen av sine overordnede eierstrategier gjerne tatt utgangspunkt i statens eierstrategier, etter hvert også med innslag fra KS sine anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll.<sup>10</sup>

**Kommunens prinsipper for godt eierskap – med våre kommentarer**

Kommunen har utarbeidet overordnede eierstrategier for seg selv og selskapene i sin eierskapsmelding (2010). Dette er kalt prinsipper for godt eierskap.

**Tabell 3 - Kommunens overordnede eierstrategier (prinsipper for godt eierskap)****Krav rettet mot eier**

1. Det skal være åpenhet knyttet til Strand kommunes eierskap.
2. Før en mulig selskapsdannelse skal det i saksbehandlingen analyseres hva kommunen som eier ønsker å oppnå ved å opprette et selskap fremfor en mer tradisjonell etatsorganisering.
3. Eier skal fremme sine interesser gjennom generalforsamling og representantskap.
4. Eier formulerer overordnede strategier og mål for selskapet. Styret er ansvarlig for måloppnåelse.
5. Eierskapsmelding utarbeides og er kommunens strategiske eierdokument. Eierskapsmelding skal vedtas av kommunestyret.

**Krav rettet mot selskapet**

- A. Selskapets virksomhet skal tydelig fremgå av vedtektenes/selskapsavtalenes formålsparagraf. Selskapets etiske plattform bør fremgå av formålsparagrafen.
- B. Selskapet skal til enhver tid ha forsvarlig kapital.
- C. Styresammensetningen skal være slik at den ivaretar kommunens interesser, og selskapets behov for kompetanse, kapasitet og mangfold.
- D. Styret skal forvalte selskapets verdier på best mulig måte, og fastsette en årlig plan for sitt arbeid med vekt på mål, strategi og gjennomføring.
- E. Det forventes at styremedlemmer i kommunale selskaper knytter seg til KS sitt styrevervregister.
- F. Det forventes at det tegnes forsikring for styremedlemmene i aksjeselskaper.
- G. Selskapet skal oversende informasjon til eier i henhold til fastlagt plan.

**Merknad:** De overordnede eierstrategiene er nærmere utdypet i kommunens eierskapsmelding.

Eierskapsmeldingen med overordnede eierstrategier ble i sin tid sendt alle selskapene. Ettersom dette er ganske lenge siden, er de nok ikke så kjent av selskapene i dag. Prinsippene er imidlertid allmenngyldige da de bygger på statens eierstrategier og KS sine anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll.

**Revisjonens vurderinger**

Kommunens overordnede eierstrategier (prinsipper for godt eierskap) fra 2010 har med sentrale elementer fra statens eierstrategier og KS sine anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll. Staten og KS har siden 2010 revidert sine prinsipper og anbefalinger. Dette har ikke så stor praktisk betydning da hovedtrekkene ligger fast.

<sup>10</sup> Vi har i vedlegg tatt med en oversikt over statens eierstrategier (statens prinsipper for god eierstyring og selskapsledelse) og en oversikt over KS sine anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll. KS sine anbefalinger er utviklet av KS Eierforum (nå inngått i KS sin ordinære virksomhet) og justeres og revideres etter behov. Siste versjon er fra november 2015. Anbefalingene dekker i utgangspunktet områder som ligger i en gråsoner mellom lovregulering og etablert praksis.

Kommunen kan likevel ved sin neste revidering av eierskapsmeldingen se etter om det er nye elementer som er aktuelle som overordnede eierstrategier.

Kommunens prinsipper for godt eierskap er ikke direkte bindende for selskapene såfremt de ikke er vedtatt av generalforsamlingen/representantskapet. Slike vedtak er lite aktuelt ettersom det normalt er flere eiere i selskapene. Andre eiere vil gjerne ha litt andre prinsipper for sine selskaper og eiernes prinsipper kan også være motstridende til hverandre. Selskapsspesifikke eierstrategier kan derfor anses mer hensiktsmessig dersom eierne ønsker å utarbeide et eget eierstrategidokument overfor enkelte selskaper.

#### SELSKAPSSPESIFIKKE EIERSTRATEGIER (FELLES EIERSTRATEGIER)

Selskapsspesifikke eierstrategier er i utgangspunktet felles for eierne ved at det utarbeides forslag til felles eierstrategier. Forslagene utarbeides i samråd mellom kommunenes administrasjon og selskapene. Ved den politiske behandlingen i kommunene, kan det imidlertid komme enkelte endringer/tillegg. Selskapsspesifikke eierstrategier erstatter kommunenes overordnede eierstrategier.

Kommunene i vår region har utarbeidet selskapsspesifikke eierstrategier for noen store og vesentlige kommunalt heleide selskaper som Lyse AS, IVAR IKS og Rogaland brann og redning IKS. I tillegg kommer Rogaland Revisjon IKS. Strand kommune er i dag eier i alle disse selskapene.

Forslagene til selskapsspesifikke eierstrategier ble utarbeidet av den interkommunale eierskapsgruppen i Sør-Rogaland. Det skal etter hvert utarbeides selskapsspesifikke eierstrategier for andre kommunalt heleide selskaper.

Strand kommune ble i 2016 med i den interkommunale eierskapsgruppen i Sør-Rogaland. Eierskapsgruppen er administrativ og består av kommunene Gjesdal, Hå, Klepp, Randaberg, Sandnes, Sola, Stavanger, Strand og Time, samt Rogaland fylkeskommune. Rådmennene bruker en felles arbeidsgruppe i sitt saksforberedende arbeid i eierskaps-spørsmål. Dette gjelder eksempelvis selskaper som kommunene eier sammen.

## 2.4 KOMMUNENS REGLER FOR EIERSTYRING OG SELSKAPSRAPPORTERING

*I kommunens eierskapsmelding er det tatt med regler for eierstyring og selskapsrapportering. Kommunen har kalt dette prinsipper for politisk og administrativ utøvelse av eierrollen.*

### BEHANDLING AV EIERSKAPSPOLITIKKEN

#### Revisjonskriterier - KS sin anbefaling nr. 4 (utdrag)

Kommunestyrene bør hvert år fastsette overordnede prinsipper for sitt eierskap ved å utarbeide en eierskapsmelding for alle sine selskaper. Eierskapsmeldingen bør ha med formålsdiskusjon og selskapsstrategi knyttet til de ulike selskapene, herunder styringsdokumentene.

#### Kommunens regler og praksis

Det etableres en rutine hvor rullering av hele eierskapsmeldingen skjer i kommunestyret hvert fjerde år i forbindelse med valg, og hvor prinsipper som gjelder kommunens eierstrategi drøftes samlet. Eventuelle endringer i strategi og/eller tiltak i forhold til enkelt selskaper skal behandles i dette møtet. Underlaget er styrenes rapportering til eierne.

Her vektlegges følgende punkter:

- Har kommunen en tydelig eierstrategi?
- Stemmer eierstrategien med dagens formål?
- Har kommunens engasjement fortsatt gyldighet?
- Er selskapets drift i samsvar med selskapets formål?
- Hvordan er selskapets økonomiske stilling mv?
  - utviklingen i selskapene generelt og i forhold til utvalgte nøkkeltall
  - risiko og fremtidsutsikter
  - behov og ønsker om mulige endringer og tiltak

#### Revisjonens vurderinger

Iht. eierskapsmeldingen selv skal den rulleres i kommunestyret hvert fjerde år. Den har imidlertid ikke blitt behandlet siden 2010. KS anbefaler at kommunestyrene hvert år behandler eierskapsmeldingen og overordnede prinsipper for eierskapet. Det kan likevel være mest praktisk å velge en tidshorisont på 4 år (én gang i valgperioden) for at kommunen sin rolle som strategisk og langsiktig eier blir ivaretatt på en god måte. Selskapene har gjerne behov for langsiktige styringssignaler. Kommunestyret kan i tillegg bestemme at det ved spesielle behov og situasjoner ellers skal foretas en behandling av eierskapspolitikken. Vi anser i så fall at praksisen ligger innenfor KS sin anbefaling om årlig behandling av eierskapsmeldingen. Ny kommunelov (2018) stiller for øvrig krav om at eierskapsmeldingen skal utarbeides minst én gang i valgperioden.

## Anbefaling

- Kommunen bør sørge for at eierskapsmeldingen jevnlig revideres. Dette kan gjerne være én gang i valgperioden dvs. i tråd med ny kommunelov.

## EIERREPRESENTANTENES ROLLER

*Eierrepresentantenes praktiske oppfølging av selskapene har vi omtalt under punkt 2.5.*

### Revisjonskriterier - Lovregler i selskapslovene

Kommunen skal utøve eierstyring i eierorganet og ikke gripe inn i styrets myndighetsområde og den daglige ledelsen av selskapene. Det vises til bestemmelser i aksjeloven og IKS-loven.<sup>11</sup>

### Kommunens regler

**Tabell 4 - Eierrepresentantenes roller**

**De valgte representantenes roller**

- A) De valgte representantene skal ivareta kommunens interesser gjennom en aktiv deltakelse i selskapenes eierorgan.
- B) I styrene løses oppgaver til beste for selskapets utvikling og i samsvar med eiernes styreinstruks/eierkrav.
- C) Der det er mer enn en representant valgt av kommunestyret, skal disse sørge for koordinering i forkant av eiermøter (generalforsamling/representantskapet) i selskapet.
- D) I enkeltsaker av prinsipiell eller av stor betydning, kan kommunestyret og/eller formannskapet instruere sine representantene.
- E) De(n) valgte representant(en)e plikter å avklare eiernes syn før møter i selskapenes organer (generalforsamling/representantskap).

*I tillegg kommer det som står om politiske avklaringer i forkant av møter i selskapene*

De valgte representantene fra Strand kommune skal ha anledning til å få en eventuell politisk avklaring i forkant av møter i selskapene. Det gjelder alle saker, både av generell karakter og i saker av uvanlig art eller stor betydning spesielt. Formannskapet er tillagt ansvaret for å forestå nødvendige avklaringer før behandling i selskapene, og det gis rapport tilbake. Nærmere detaljer om dette står i eierskapsmeldingen.

### Revisjonens vurderinger

Kommunens regler for eierrepresentantenes roller legger grunnlag for en god eierstyring og de følger lovreglene om hva som er eierrepresentantenes roller. Det er klare og tydelige regler for hvordan politiske avklaringer skal foretas i forkant av formelle eiermøter i selskapene. Det samme gjelder for eventuell instruering av eierrepresentantene. På denne måten avklares det på forhånd hva som er kommunens standpunkt i viktige saker. Med viktige saker menes det her enkeltsaker av prinsipiell eller av stor betydning.

<sup>11</sup> Det vises spesielt til aksjeloven §§ 5-1, 6-12 og 6-14 og IKS-loven §§ 7, 13 og 14.

---

## SELSKAPSRAPPORTERING

---

*Vi ser her på den selskapsrapportering som hvert år skal foretas til kommunestyret. Kommunestyrets uformelle kontaktmøter med selskapene og uformelle eiermøter på initiativ fra selskapene har vi omtalt for seg til sist i punkt 2.5.*

### **Revisjonskriterier**

Vi har forholdt til hva som vi synes er mest hensiktsmessig for kommunen (eieren).

### **Kommunens regler og praksis**

Det etableres en rutine hvor rullering av del II i eierskapsmeldingen skjer i kommunestyret hvert år. (Del II er den selskapsesifikke delen av eierskapsmeldingen)

Selskapene skal her oversende informasjon til eier i henhold til fastlagt plan. Det vises til kommunens prinsipper for godt eierskap, krav rettet mot selskapet punkt G.

Kommunen foretok en selskapsrapportering til kommunestyret i 2014, i etterkant av vår rapport om kommunens eierskapsforvaltning i 2013. Det har ikke vært noen selskapsrapportering etter dette.

### **Revisjonens vurderinger**

Kommunen har valgt å skille behandlingen av eierskapsmeldingen og selskapsrapporteringen. Et slikt skille vil gjerne medføre at både eierskapspolitikken og selskapene får et større fokus.

Kommunen har iht. eierskapsmeldingen lagt opp til å ha en årlig selskapsrapportering til kommunestyret. Dette er viktig for at kommunestyret over tid kan holde seg orientert om selskapenes status og drift. Det har imidlertid ikke vært selskapsrapportering som egen sak til kommunestyret siden 2014. Vi ser for oss at selskapsrapporteringen snart kommer i gang igjen. Kommunestyret kan da også ta stilling til om de ved selskapsrapportering ønsker en mer utfyllende informasjon fra vesentlige selskaper. Med vesentlige selskaper menes selskaper som kommunen har større eierinteresser i, eller selskapets virksomhet har stor økonomisk eller strategisk betydning for kommunen.<sup>12</sup>

### **Anbefaling**

- Kommunen bør sørge for at selskapsrapporteringen foretas årlig. Det kan her være en mer utfyllende informasjon fra vesentlige selskaper.

---

<sup>12</sup> Grensen for større eierinteresser kan gjerne settes til en tredjedel. Dersom en eier har mer enn en tredjedel av eierandelen, såkalt negativt flertall, kan dette brukes til å legge ned veto mot endringer i vedtektene. Ved lavere eierandel enn dette har eieren i praksis ingen formell påvirkningskraft ved viktige beslutninger.

## 2.5 KOMMUNENS EIEROPPFØLGING

*Eierrepresentantene skal ivareta kommunens eierinteresser gjennom deltakelsen i selskapenes eierorgan. Vi ser her på hvem som er kommunens eierrepresentanter og på hvordan disse ivaretar kommunens oppfølging av selskaper på vegne av kommunestyret. Til sist omtales aktuelle uformelle fora for eieroppfølging.*

### KOMMUNENS FORVENTNINGER TIL SELSKAPENE

Kommunens forventninger til selskapene fremgår av selskapenes vedtekter/selskapsavtaler, kommunens eierskapsmelding (overordnede eierstrategier) og felles eierstrategier for det enkelte selskap (for de selskaper som har dette). I tillegg kommer eventuelle eierkrav som stilles på generalforsamlingen/representantskapet.<sup>13</sup> Styret og den daglige ledelsen i selskapene har et ansvar for å realisere forventningene.

### REVISJONSKRITERIER - KS SIN ANBEFALING NR. 7

**Tabell 6 - Anbefaling om eierorganets sammensetning og funksjon**

**EIERORGANETS SAMMENSETNING OG FUNKSJON**

**Avhengig av selskapets formål, anbefales det som en hovedregel at kommunestyret oppnevner sentrale folkevalgte som kommunens eierrepresentanter i eierorganet. Eierstyring skal utøves innenfor rammen av kommunestyrets vedtak.**

Samhandlingen mellom kommunestyret og eierorganet er ikke regulert. Eierstyringen skal skje gjennom eierorganet for selskapene og gjennom kommunestyret for foretakene. For selskapsformene AS og IKS bør det for å sikre engasjement, debatt og reell politisk avklaring av eierorganets myndighet, etableres forutsigbare kommunikasjonsformer mellom kommunestyre og eierorganet som forankres i eierskapsmeldingen.

Oppnevning av sentrale folkevalgte til eierorganet vil bidra til å forenkle samhandlingen og kommunikasjonen mellom kommunestyret og eierorganet. Aksjeloven sier ikke noe om hvem som skal møte som aksjonær. Ordfører eller andre kommunestyrerepresentanter må gis fullmakt for å kunne stemme på generalforsamling. Medlemmer av et representantskap (IKS) er valgt av kommunestyret etter kommunelovens regler, og i motsetning til aksjeloven, kan ikke andre møte etter fullmakt. Det bør derfor utnevnes varamedlemmer for representantskapsmedlemmene.

Dersom formålet med selskapet er rene driftsoppgaver er det ingen ting i veien for at administrasjonen sitter i eierorganet.

*Eierorganets sammensetning omtales under kommunens eierrepresentasjon, mens eierorganets funksjon omtales under kommunens oppfølging av selskaper.*

<sup>13</sup> Eierorganets myndighet følger av lovregler og av vedtekter/selskapsavtaler. Innenfor disse begrensningene kan eierne fremme sine interesser på generalforsamlingen/representantskapet. I vedtektene/selskapsavtalene for vesentlige selskaper, bør det derfor være med bestemmelser som sier at eierne på generalforsamlingen/representantskapet kan behandle overordnede mål og retningslinjer for selskapet, som f.eks. selskapsspesifikke eierstrategier (felles eierstrategier).

---

**KOMMUNENS EIERREPRESENTASJON**

---

**Revisjonskriterier - KS sin anbefaling nr. 7 (utdrag)**

Avhengig av selskapets formål, anbefales det som en hovedregel at kommunestyret oppnevner sentrale folkevalgte som kommunens eierrepresentanter i eierorganet. Oppnevning av sentrale folkevalgte til eierorganet vil bidra til å forenkle samhandlingen og kommunikasjonen mellom kommunestyret og eierorganet. Dersom formålet med selskapet er rene driftsoppgaver, er det ingen ting i veien for at administrasjonen sitter i eierorganet.

I tillegg tar vi med IKS-lovens forbud mot at kommunens eierrepresentanter er styremedlemmer i samme selskap (IKS-loven § 10.4).<sup>14</sup>

**Kommunens praksis**

Kommunens eierrepresentasjon er politisk, men hvor administrasjonen/rådmannen kan være eierrepresentant i selskaper med rene driftsmessige forhold. For mindre vesentlige selskaper er det ikke utpekt eierrepresentanter. Det er videre i all hovedsak ordfører som er kommunens eierrepresentant.<sup>15</sup> Ordfører er eierrepresentant i alle de selskaper hvor kommunen har særlig eieroppfølging. Dette er selskaper som har stor vesentlighet for kommunen (selskapets formål). For nærmere informasjon viser vi til vedlegget om kommunes eier- og styrerepresentanter.

Dersom det er mange generalforsamlinger innenfor samme tidsrom, vil ordfører måtte delegere en del av eierrepresentasjonen (typisk til varaordfører).

**Revisjonens vurderinger**

KS anbefaler som en hovedregel at kommunestyret oppnevner sentrale folkevalgte som kommunens eierrepresentanter i eierorganet til selskapene. Denne anbefalingen følges av Strand kommune ettersom det er ordfører som er kommunens eierrepresentant i de fleste selskaper. Dette gjelder bl.a. alle de vesentligste selskapene.

Ingen av kommunens eierrepresentanter er styremedlemmer i samme selskap. En unngår da ev. rolleblandinger/habilitetskonflikter. For interkommunale selskaper er det her også et forbud i lovreglene, mens det for aksjeselskaper ikke er et tilsvarende forbud i lovreglene.

---

**EIERREPRESENTANTENES OPPFØLGING AV SELSKAPER**

---

*Det ses her på hvordan eierrepresentantene ivaretar kommunens oppfølging av selskaper. Denne eieroppfølgingen ligger da i hovedsak under ordfører.*

---

<sup>14</sup> IKS-loven § 10.4: Daglig leder eller representantskapsmedlem kan ikke være medlem av styret.

<sup>15</sup> Ordfører er eierrepresentant i 11 av 15 selskaper der kommunen deltar på eiermøtene.



**Revisjonskriterier - KS sin anbefaling nr. 7 (utdrag)**

Eierstyring skal utøves innenfor rammen av kommunestyrets vedtak. Eierstyringen skal skje gjennom eierorganet for selskapene. For selskapsformene AS og IKS bør det for å sikre engasjement, debatt og reell politisk avklaring av eierorganets myndighet, etableres forutsigbare kommunikasjonsformer mellom kommunestyre og eierorganet som forankres i eierskapsmeldingen.

*Det bemerkes at styrerepresentantene iht. lovreglene skal representere selskapet og ikke eieren. Styrerepresentantene er derfor ikke spurt om eieroppfølging.*

**Eierrepresentantenes oppfølging av selskaper (inneværende valgperiode 2015-2019)**

Vi har spurt eierrepresentantene i de selskaper hvor kommunen deltar på eiermøtene. Dette utgjør 14 av 15 selskaper ettersom vi ikke tar med oss selv i denne forbindelse.<sup>16</sup> Vi har fått svar som dekker 13 av selskapene. Dette inkluderer alle kommunens vesentligste selskaper. Vi mangler svar for Interkommunalt Arkiv i Rogaland (IKA). IKA kan anses som et rent driftsmessig selskap.<sup>17</sup>

Samtlige 13 selskaper ble ansett for å operere i tråd med formålet, og innkallinger til de lovmessige eiermøtene var tilfredsstillende. Vår oppsummering nedenfor gjelder ellers 12 selskaper da det var liten eieroppfølging av Ryfylke Friluftsråd IS.

*Generell oppfølging*

Eierrepresentantene mener at virksomheten opererer i tråd med formålet. Selskapene har utarbeidet en selskapsstrategi e.l. Innkallinger (sakliste og saksdokument) til de lovmessige eiermøtene (som generalforsamling/representantskap) er tilfredsstillende. Selskapet kan også ved behov innkalle til uformelle eiermøter ved viktige saker.

*Kommunens overordnede eierstrategier*

Eierrepresentantene er kjent med kommunens eierskapsstrategi. Kommunen praktiserer selv eierskapsstrategien (det som går på eieren). Selskapene ble i 2010 gjort kjent med kommunens eierskapsstrategi. Det er likevel uklart hvorvidt strategien likevel blir praktisert av selskapene (det som går på selskapene). Dette skyldes også at det er lenge siden selskapene ble gjort kjent med kommunens eierskapsstrategi.

*Kommunens regler for eierstyring (praktiseringen i inneværende valgperiode 2015-2019)*

Eierrepresentantene mener at kommunens interesser blir ivaretatt ved deltagelsen i eierorganet, og at interessene til selskapene blir ivaretatt i styret. Politiske avklaringer forut for møter i eierorganet vil kunne gjøres ved behov. Det samme gjelder ev. instruering av eierrepresentantene fra formannskap/kommunestyre ved viktige saker. Eierrepresentantene gir tilbakemelding til formannskap/kommunestyre ved viktige saker.

<sup>16</sup> Vi anser det av habilitetsgrunner ikke riktig å ta med oss selv i rapporten. Eierskapsforvaltningsprosjektet fokuserer dessuten på kommunens samlede eierskapsforvaltning. Det er ikke en selskapskontroll av de enkelte selskapene.

<sup>17</sup> IKA driver med arkiveringsvirksomhet på vegne av deltakerne. Dette gjelder eldre materiale i samsvar med arkivloven

## Revisjonens vurderinger

Vi har ingen merknader til eierrepresentantenes oppfølging av selskaper. De kjenner til kommunens overordnede eierstrategier (prinsipper for godt eierskap) og kommunens regler for eierstyringen (utøvelse av eierrollen) blir også ivaretatt ved de enkelte selskapene. Ordfører er naturlig nok godt kjent med kommunens overordnede eierstrategier og regler for eierstyringen. Andre eierrepresentanter er kun noen få personer og gjelder ikke de vesentligste selskapene.

---

### KOMMUNESTYRETS UFORMELLE KONTAKTMØTER MED SELSKAPENE

---

Kontaktmøter med selskapene kan anses for å være et sentralt element i den politiske eieroppfølgingen, ved at kommunen kan fange opp vesentlige forhold i selskapene. Dette gir kommunen anledning til å forberede og melde inn aktuelle saker for behandling i eierorganene. Kontaktmøter er uforpliktende og det skal ikke her gis instruksjoner eller signaler til styret og daglig leder. Kontaktmøter anses mest aktuelt for vesentlige selskaper.

Eierskapsmeldingen (2010) i punkt 1.5 legger opp til at det skal være en plan for regelmessig rapportering. Rapporteringsfrekvensen varierer fra et til fire år slik at alle selskaper er presentert minst en gang i løpet av valgperioden.

Kommunestyret har i dag ikke noe fast opplegg for politiske kontaktmøter med vesentlige selskaper, men det vil kunne gjennomføres når spesielle/større saker dukker opp.

---

### UFORMELLE EIERMØTER PÅ INITIATIV FRA SELSKAPENE

---

Dette gjelder uformelle eiermøter for alle eierne og som initieres av selskapene selv.

Noen ganger har selskapene behov for å diskutere saker med eierne uten at det treffes formelle beslutninger. Et selskap med flere/mange eiere kan f.eks. oppleve at de formelle møtene i eierorganet, er dårlig egnet til uformelle diskusjoner mellom eierrepresentantene og selskapet om virksomhetens situasjon og utvikling.

Ved uformelle eiermøter er det gjerne en nærmere diskusjon av enkeltsaker av prinsipiell eller av stor betydning. Ordførere og rådmenn er da som oftest til stede.

Uformelle eiermøter representerer både fordeler og ulemper. På den ene side er det ønskelig at eierne, både på politisk og administrativt nivå, er godt informert om de vesentligste strategiske problemstillingene i et viktig selskap der kommunen har eierinteresser. På den annen side er det en viss fare for undergraving av eierorganets stilling dersom det på møtene fra eiernes side gis uttrykk for styrende synspunkter. Det kan ikke vedtas noe i uformelle eiermøter. Dette kan bare skje i det formelle eierorganet (generalforsamlingen/representantskapet).

## 2.6 KOMMUNENS STYREREPRESENTASJON

*Styrevalg - spesielt for vesentlige selskaper - bør foretas etter innstilling fra valgkomite for selskapet, hvor kompetansevurderinger blir tillagt vekt. I tillegg kommer generelle vurderinger av habilitet. I styrene skal det løses oppgaver til beste for selskapenes utvikling og i samsvar med eiernes krav.*

### **Kommunens styrerepresentasjon**

Det vil ofte være faste styrerepresentanter i selskaper hvor kommunen har større eierandeler, mens det vil være lite av dette i selskaper hvor kommunen har mindre eierandeler. For enkelte selskaper vil det kunne være styreverv på deling med andre eiere eller styreverv som veksler mellom eierne. Styrerepresentasjon fremkommer som regel av vedtekter, selskapsavtaler eller aksjonæravtaler.

Kommunen har for tiden faste styremedlemmer i følgende 11 selskaper: Avanti Ryfylke AS, Jørpeland Utviklingsselskap AS, Lysefjorden Utvikling AS, Reisemål Ryfylke AS, Ryfast AS, Strand Infrastruktur AS, Rogaland Revisjon IKS, Ryfylke IKS, Ryfylke Miljøverk IKS, Rogaland Kontrollutvalgssekretariat (IS) og Ryfylke Friluftsråd (IS). I tillegg har kommunen faste styremedlemmer på deling med andre eiere i Lyse AS og IVAR IKS.

### **Kommunens eierskapsmelding (2010)**

I kommunens eierskapsmelding står det følgende om styresammensetningen, jf. punkt 1.4, krav rettet mot selskapet bokstav C.<sup>18</sup>

Styresammensetningen skal være slik at den ivaretar kommunens interesser, og selskapets behov for kompetanse, kapasitet og mangfold.

- Styresammensetningen må sees i forhold til selskapets formål og bestå av personer med egnede personlige egenskaper som utfyller hverandre kompetansemessig.
- Styret bør ha varamedlemmer i nummerisk rekkefølge for å sikre kontinuitet og kompetanse i styret.
- Det anbefales at man er kritisk til bruken av ledende politikere i selskapsstyrene for å unngå jevnlig habilitetsvurderinger.
- Det bør tilstrebes lik kjønnsrepresentasjon i styrene, uavhengig av selskapsform.

I kommunens eierskapsmelding står det ikke noe om bruk av valgkomiteer.

**Vår kommentar:** Styresammensetningen som nevnt her, vil normalt måtte sikres gjennom bruk av valgkomiteer for de enkelte selskaper. Styrevalgsprosessen vil stå sentralt ved selskapskontroller av enkeltsselskap. Dette gjelder da også alle eierne. Ved eierskapsforvaltningsprosjekter ses det *ikke* nærmere på styrevalgsprosessen i selskapene.

---

<sup>18</sup> KS sin anbefaling om styresammensetningen (anbefaling nr. 9) inneholder i hovedtrekk det samme som her.

## 2.7 OPPLÆRING OG INFORMASJON OM EIERSTYRING OG SELSKAPSLEDELSE

### MÅL FOR OPPLÆRING OG INFORMASJON TIL FOLKEVALGTE

Obligatorisk opplæring av og informasjon til folkevalgte skal gi innsikt i de juridiske rammene for eierstyring og selskapsledelse for den enkelte selskapsform. Tiltakene skal videre gi en oversikt over prinsipper og retningslinjer for kommunens eierstyring mv. De skal også gi folkevalgte innsikt i oppgaver, myndighet og ansvar som følger rollen som medlem av styre, bedriftsforsamling eller eierorgan.

### REVISJONSKRITERIER - KS SIN ANBEFALING NR. 1

**Tabell 7 - Anbefaling om obligatorisk opplæring av og informasjon til folkevalgte**

#### **OBLIGATORISK OPPLÆRING AV OG INFORMASJON TIL FOLKEVALGTE**

**Kommunene bør som en del av sitt folkevalgtprogram gjennomføre obligatoriske kurs eller eierskapsseminarer. Den første opplæringen bør gjennomføres i løpet av de første 6 månedene av valgperioden. Det anbefales også at det nye kommunestyret tidlig i perioden får en oversikt over status for selskapene.**

Det er viktig at kommunestyrene som eiere får kunnskap og innsikt i omfanget av selskapsorganisering og de styringsmuligheter man har for de selskapene kommunen har eierandeler i. Det er viktig at de folkevalgte får innsikt i de ulike rollene man har som folkevalgt, som styremedlem eller som medlem av representantskap eller generalforsamling. De folkevalgte må ha en bevissthet om roller, styringslinjer og ansvarsfordeling. Det anbefales at kommunestyret gis tid til kompetanseutvikling som ledd i å styrke det kommunale eierskapet gjennom opplæring eller eierskapsseminarer for samtlige folkevalgte i løpet av de første 6 månedene og etter 2 år.

### KOMMUNENS STATUS FOR OPPLÆRING OG INFORMASJON TIL FOLKEVALGTE

#### **Kommunens eierskapsmelding (2010)**

I kommunens eierskapsmelding står det følgende om opplæring og informasjon til folkevalgte.

- Kommunens årshjul: Om eierskap i forbindelse med folkevalgtopplæringen hvert 4. år etter valget, jf. del 3 i eierskapsmeldingen.
- Selskapet skal gi alle styremedlemmer mulighet for opplæring i styrearbeid, jf. punkt 1.4, krav rettet mot selskapet bokstav D.

*Vår kommentar:* Eierskapsmeldingen viser at eierstyring skal være tema i folkevalgtopplæringen. Opplæring av styremedlemmer ligger ellers under selskapene.

### **Kommunes opplæring og informasjon til folkevalgte de siste årene**

Kommunens opplæring og informasjon om eierstyring og selskapsledelse de siste årene har bestått av det som står i KS sitt ordinære opplegg for folkevalgtopplæring. Det har ikke vært noe utover dette. Det har heller ikke vært temamøte om eierskap i kommunestyret siden 2012. Med temamøte tenker vi på kommunens eierskap generelt, de rollene folkevalgte har som eierrepresentant/styremedlem og hva som forventes av dem.<sup>19</sup>

### **Revisjonens vurderinger**

Kommunen har i inneværende valgperiode hatt opplæring og informasjon om eierstyring og selskapsledelse til folkevalgte i kommunen. Det har imidlertid ikke vært brukt mye ressurser på dette, kun litt generelt gjennom KS sitt folkevalgtprogram. Vi ser det som vesentlig at kommunen styrker sin opplæring og informasjon om eierstyring og selskapsledelse. Det er viktig at de folkevalgte får innsikt i de ulike roller en innehar, både som folkevalgt og som styremedlem og eierrepresentant.

### **Anbefaling**

- Kommunen bør styrke sin opplæring og informasjon om eierstyring og selskapsledelse til folkevalgte. Dette kan tas som egne temamøter i kommunestyret.

---

<sup>19</sup> Kommunen arrangerte 17.10.2012 et temamøte om sitt eierskap (og hvor alle kommunens representanter i selskaper var invitert). Her ble eierskapsmeldingen og hva som forventes av representantene gjennomgått. Temamøte hadde også med generell diskusjon om kommunens eierskap på agendaen. Kommunen hadde den gang lagt opp til å ha slike temamøter i etterkant av hvert kommunevalg (det er her nye styremedlemmer/representantskapsmedlemmer blir oppnevnt).

## 2.8 ADMINISTRASJONENS ARBEID VED EIERSKAPSFORVALTNINGEN

Administrasjonens arbeid ved oppfølging av selskaper gjelder det praktiske arbeidet rundt eierskapsforvaltningen. Det tenkes her på rådmannens støttefunksjon i eierskapsforvaltningen («kommunens eierskapssekretariat»). Herunder ligger også behandling av eierskaps saker og opplysninger om eierskapsforvaltningen på kommunens nettsider.

### Revisjonskriterier - Administrasjonens støttefunksjon

**Tabell 8 - Administrasjonens støttefunksjon i eierskapsforvaltningen - Kilde: NIBR 2015<sup>20</sup>**

- Iht. NIBR-rapporten om «Kommunale selskap og folkevalgt styring gjennom kommunalt eierskap» viser forskning at administrasjonen har en viktig støttefunksjon for at de folkevalgte skal kunne ivareta sine roller på en god måte.
- Det anbefales at kommunene utvikler kompetanse i det administrative apparatet knyttet til den folkevalgte eierstyringen, både for utvikling av rutiner og prosedyrer, og for å følge med på oppgavene og virksomhetene, og for å gi råd til folkevalgte om eierskapspolitikken.

### Revisjonskriterier for andre forhold

For kommunens informasjon om eierskapsforvaltningen på nettsidene - kan vi vise til KS sin anbefaling nr. 4 om eierskapsmeldinger - hvor det fremgår at eierskapsmelding med overordnede eierstrategier bør være kommunisert og tilgjengelig for selskapenes organer og kommunens innbyggere. For en arkivering av eierskaps saker har vi forholdt til hva som vi synes er mest hensiktsmessig for kommunen (eieren).

### Rådmannens støttefunksjon i eierskapsforvaltningen<sup>21</sup>

Rådmannen utreder eierskaps saker og svarer på spørsmål om kommunens eierskapsforvaltning. Egne eierskaps saker arkiveres for seg.

**Tabell 9 - Rådmannens støttefunksjon i eierskapsforvaltningen  
Kilde: Kommunens administrasjon og eierskapsmelding (2010)**

#### Administrativ støtte og koordinering

Rådmannen bistår de folkevalgte representantene, formannskapet og kommunestyret på følgende måte:

- a) Oversikt over selskapene med tilhørende vedtekter, selskapsavtaler, tjenesteavtaler og lovverk holdes løpende ajour.
- b) Rådmannen etablerer fast kontaktrutine med administrasjonen i de øvrige eierkommunene, med vekt på selskaper av stor betydning for kommunen. Dette gjøres primært gjennom den interkommunale eierskapsgruppen som Strand kommune er med i.
- c) Rådmannen yter bistand til de valgte representantene og bistår ordfører i forbindelse med forhåndsavklaringer.

<sup>20</sup> NIBR (Norsk institutt for by- og regionforskning) rapport 2015:1.

<sup>21</sup> Kommunens økonomisjef hos rådmannen håndterer det administrative arbeidet ved eierskapsforvaltningen.

### **Kommunens arkiveringsrutiner**

Selskapenes eierskapssaker (møteinnkallinger, sakspapirer og møteprotokoller) som kommer til kommunen sentralt, blir arkivert ordnet pr. selskap. Alle formelle eierskapsaker skal gå både til eierrepresentantene og kommunen sentralt (postmottak). Arkiveringen i dag er rimelig fullstendig.

### **Informasjon om kommunens eierskapsforvaltning**

Det er i dag ikke noen informasjon om eierskapsforvaltningen på kommunens nettsider.

### **Innsynsrett ved stiftelser**

Kommunen er ikke involvert i stiftelser som utfører lovpålagte tjenester for kommunen. Når kommunen gir tilskudd av vesentlig størrelse, spørres det om regnskap for tiltaket.

### **Revisjonens vurderinger**

Det er etablert rutiner for rådmannens støttefunksjon i eierskapsforvaltningen. Rutinene viktig for at de folkevalgte skal kunne ivareta sine roller på en god måte. Rutinene følger opp anbefalingene i NIBR-rapporten om «Kommunale selskap og folkevalgt styring gjennom kommunalt eierskap».

Kommunens arkiveringsrutiner sørger for at alle formelle eierskapssaker knyttet til kommunens eierskap i de ulike selskapene blir arkivert/ivaretatt i ordnede former. Materiellet kan dermed deles internt i organisasjonen på en effektiv måte.

Det mangler informasjon om kommunens eierskapsforvaltning og eierskapsmelding på kommunens nettsider. Utlekking av slike opplysninger anses nyttig. De vil gi en oversikt over kommunens eierskapsforvaltning og selskaper, som vil være lett tilgjengelig for offentligheten og kommunens eier- og styrerepresentanter i selskapene. KS anbefaler at kommunens eierskapsmelding og overordnede eierstrategier er kommunisert og tilgjengelig både for selskapenes organer og kommunens innbyggere.

### **Anbefaling**

- Kommunen bør legge ut informasjon om sin eierskapsforvaltning på kommunens nettsider. Som et minimum anses en link til kommunens eierskapsmelding.

# VEDLEGG



## Om selskapskontroll

Selskapskontroll er hjemlet i kommuneloven [§ 77 nr. 5](#) og for øvrig nærmere omtalt i forskrift om kontrollutvalg [kapittel 6](#) (§§ 13 – 15). Innholdsmessig deles selskapskontroll i to komponenter:

- **Eierskapskontroll** er den obligatoriske delen av selskapskontroll, jf. forskrift om kontrollutvalg § 14 første ledd. Den omfatter kontroll med forvaltningen av (fylkes-)kommunens eierinteresser, herunder å kontrollere om den som utøver eierinteressene gjør dette i samsvar med (fylkes-)kommunens vedtak og forutsetninger.
- **Forvaltningsrevisjon** er den frivillige delen av selskapskontroll, jf. forskrift om kontrollutvalg § 14 andre ledd, og er nærmere omtalt i forskrift om revisjon kapittel 3 (§§ 6 – 8), jf. forskrift om kontrollutvalg kapittel 5 (§§ 9 – 12) og RSK 001 Standard for forvaltningsrevisjon. Den omfatter systematiske vurderinger av økonomi, produktivitet, måloppnåelse og virkninger ut fra kommunestyrets/fylkesstyrets vedtak og forutsetninger, jf. forskrift om revisjon § 7 første ledd.

*Prosjektet om eierskapsforvaltning i Strand kommune omfatter den obligatoriske delen (såkalt eierskapskontroll).*

## Revisjonskriterier

Revisjonskriterier er krav eller forventninger som revisjonen bruker for å vurdere funnene i undersøkelsene. Kriteriene skal være begrunnet i, eller utledet av, autoritative kilder innenfor det reviderte området, f.eks. lovverk og politiske vedtak.

Ved dette prosjektet er det tatt utgangspunkt i følgende kilder:

- Kommunens saker og vedtak om eierskap og eierstrategier, herunder:
  - Kommunens eierskapsmelding
    - Overordnede eierstrategier
    - Regler for eierstyring og selskapsrapportering
    - Opplæring av folkevalgte representanter i eierorgan og styrever
- Aksjeloven og lov om interkommunale selskaper (IKS-loven)
- KS Anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll
- NIBR Kommunale selskap og folkevalgt styring gjennom kommunalt eierskap
- Reelle hensyn (eksempelvis hva andre kommuner har funnet formålstjenlig)<sup>22</sup>

## Metode

Metodisk har vi benyttet gjennomgang av dokumenter og vedtak. Eierrepresentanter er kontaktet ved spørreskjema om eierstyringen. Oppstartsmøte ble avholdt 11.01.2019 med kommunens ordfører, rådmann, økonomisjef og teknisk sjef. Ordfører er kommunens fremste eierrepresentant, mens rådmannen står for det administrative arbeidet rundt eierskapsforvaltningen. Det er økonomisjef som håndterer dette for rådmannen. Vår kontaktperson underveis i prosjektet har vært økonomisjef. Økonomisjefen har håndtert nærmere avklaringer og spørsmål fra oss i forbindelse med prosjektet.

Denne rapporten er utarbeidet av forvaltningsrevisor Rune Eskeland. Rapporten er gjennomgått av fagansvarlig for forvaltningsrevisjon Christian Friestad og oppdragsleder Tore Kristensen. Mandat for prosjektet ble vedtatt av kontrollutvalget i møte 25.10.2018.

<sup>22</sup> Reelle hensyn (rimelighetsbetraktninger) gjelder i den grad det ikke er autoritative kilder for problemstillingene.

## Dokumentliste (kilder)

Vi viser til følgende kilder:

### *Lovregler*

- Kommuneloven av 25. september 1992
- Lov om aksjeselskaper av 13. juni 1997
- Lov om interkommunale selskaper av 29. januar 1999
- Stiftelsesloven av 15. juni 2001

### *Eierstrategi/eierstyring og selskapsledelse*

- KS (2015): Anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll - utgave november 2015
- NIBR (2015): Kommunale selskap og folkevalgt styring gjennom kommunalt eierskap
- Kommunerevisoren nr. 3/2006: Hvem som er omfattet av selskapskontroll (artikkel av seniorrådgiver Jostein Selle, KR D)
- Kommunal- og regionaldepartementet (20.09.2013): Spørsmål om habilitet i AS og IKS
- Kommuneforlaget (2011): Kommunalt eierskap - roller, styring og strategi av Vibeke Resch-Knudsen
- Kommuneforlaget (2012): Styring av kommunalt eide selskaper av Vibeke Resch-Knudsen
- Meld. St. 27 (2013-2014) Et mangfoldig og verdiskapende eierskap (eierskapsmeldingen): Statens prinsipper for god eierstyring og selskapsledelse

### *Strand kommune*

- Kommunes eierskapsmelding 2010 (vedtatt av kommunestyret 09.06.2010 i sak 023/10)
- Kommunens eierskap - Evaluering (orientering til kommunestyret 18.06.2014 i sak 037/14)
- Kommunens delegasjonsreglement (vedtatt av kommunestyret 22.02.2017 i sak 012/17)
- Kommunens årsberetning og årsregnskap for 2017 og 2018
- Oversikt over kommunens representanter i eierorganet til de enkelte selskaper
- Oversikt over kommunens representanter i styret til de enkelte selskaper

### *Andre kilder*

- Rogaland Revisjon IKS (2013): Eierskapsforvaltning i Strand kommune
- Eierskapsmeldinger til andre kommuner i regionen
- Brønnøysundregistrene (foretaksregisteret)
- Proff.no (opplysninger om selskapene)

## Kommunes eier- og styrerepresentanter

Oversikten viser kommunens eier- og styrerepresentanter i gjeldende valgperiode 2015-2019 (status 2018/2019). Det vil kunne forekomme enkelte endringer i løpet av en valgperiode. Vararepresentanter er ikke tatt med.

### Kommunens eier- og styrerepresentanter - Kilde: Kommunens administrasjon

	Type <sup>23</sup>	Eierandel	Eierrepresentanter	Styremedlemmer
<b>Aksjeselskaper</b>				
Allservice AS	D	0,34 %	(-)	
Avanti Ryfylke AS	H	60,00 %	Ordfører	Knud Idsø Aslaug E. kleven
ByggOpp Rogaland AS	D	0,19 %	(-)	
Jørpeland Utviklingsselskap AS	D	35,00 %	Ordfører	Knud Idsø
Lyse AS	H	2,53 %	Ordfører	Ett på deling
Lysefjorden Utvikling AS	D	5,00 %	Ordfører	Astrid Norland
Norsk Rørsenter AS	D	0,01 %	(-)	
Reisemål Ryfylke AS	D	7,06 %	Ordfører	Bjørn A. Veland
Ryfast AS	H	14,29 %	Ordfører	Leif Ove Voster
Strand Infrastruktur AS	H	100,00 %	Ordfører	Tor-Arne Johnsen
<b>Interkommunale selskaper</b>				
Interkommunalt Arkiv i Rogaland IKS	H	3,05 %	Marie Stokka	
IVAR IKS	H	3,71 %	Ordfører	Ett på deling
Rogaland brann og redning IKS		?	Ordfører	
Rogaland Revisjon IKS	H	2,88 %	Edvard K. Tungland	Elisabet L. Oftedal
Ryfylke IKS	H	20,00 %	Ordfører	Trond Hjorteland
Ryfylke Miljøverk IKS	H	52,95 %	Sølve Hatteland Henrik Rosså Torhild Pedersen Odd A. Westersjø	Alf H. Heggheim Elisabet L. Oftedal Einar Berge
<b>Andre selskapsformer</b>				
Biblioteksentralen SA	-	-	(-)	
Tau Aktivitetshus SA	-	-	(-)	
Rogaland Kontrollutvalgsekretariat (IS)	-	-	(-)	Einar Berge
Ryfylke Friluftsråd (IS)	H	-	Erik Ødegård Astrid Norland	Erik Rydningen N-A
KLP (gjensidig forsikrings-selskap)	-	-	(-)	
IS Fjordvegen (interesseselskap)	-	-	Ordfører	

Aksjeloven sier ikke noe om hvem som skal møte som eierrepresentant. Ordfører eller andre kommunestyrerepresentanter må gis fullmakt for å kunne stemme på generalforsamling. Eierrepresentanter i IKS'er er faste valgte medlemmer. Det samme gjelder styremedlemmer i alle selskaper. For IS'er det kun lovkrav om ett styringsorgan. Styret blir i så fall både eierorgan og styre.

Kommunens eieroppfølging er primært rettet mot selskaper som har stor vesentlighet for kommunen (selskapets formål og/eller kommunens eierandel). For mindre vesentlige selskaper er det ikke utpekt eierrepresentanter. Dette er anmerket med (-) i oversikten. Det er sett bort fra KLP.

<sup>23</sup> H betyr heleid selskap av kommunen alene eller sammen med andre (fylkes)kommuner, mens D betyr deleid selskap (dvs. det er her også andre typer eiere, eksempelvis private eller staten). Typeinndelingen gjelder egentlig primært aksjeselskaper da interkommunale selskaper og interkommunale samarbeid alltid er heleide.

## Andre virksomheter hvor kommunen er med

### Andre virksomheter hvor kommunen er med - Kilde: Kommunens administrasjon

#### Vertskommunesamarbeid

- Pedagogisk psykologisk tjeneste (Strand er vertskommune)
- Ryfylke læringscenter (Strand er vertskommune)

#### Interkommunale samarbeid som ikke er eget rettssubjekt

- RITS – Ryfylke IT Samarbeid (Strand er kontorkommune)

#### Foreninger og partnerskap

- KS
- DigiRogaland
- Ryfylkealliansen
- Ryfylkebyen-Jørpeland (Strand gir tilskudd, ikke medlem)
- Skape (Strand gir tilskudd, ikke medlem)
- Greater Stavanger AS (Strand gir tilskudd, ikke medlem)

#### Stiftelser

- Ryfylkemuseet
- Stiftelsen Preikestolen
- Stiftelsen Tou Brug
- Vinterlandbruksskolen i Ryfylke

Strand kommune yter ellers tilskudd til en rekke lokale lag og foreninger. Stiftelser gjelder stiftelser hvor kommunen har oppnevnt styremedlemmer. Kommunen har ikke kommunale foretak.

## Oversikt over utførte selskapskontroller

Selskapskontroller ble hjemlet i kommuneloven fra 01.07.2004. Oversikten nedenfor viser selskapskontroller av selskaper hvor Strand kommune er eier.

### Oversikt over utførte selskapskontroller<sup>24</sup>

- 2005: Allservice AS
- 2006: Ryfylke Miljøverk IKS
- 2007: Avanti Ryfylke AS
- 2007: Ryfylke-kommunane IKS
- 2008: Lyse Energi AS
- 2010: IVAR IKS
- 2011: Brannvesenet Sør-Rogaland IKS
- 2011: Rogaland Revisjon IKS
- 2011: Ryfylke Miljøverk IKS
- 2013: Interkommunalt Arkiv i Rogaland IKS
- 2015: Lyse AS
- 2017: IVAR IKS
- 2018: Avanti Ryfylke AS
- 2018: Rogaland brann og redning IKS

Oversikten inkluderer også selskapskontroller av selskaper hvor Strand kommune på det tidspunktet ikke var eier. Dette gjelder den første selskapskontrollen av IVAR IKS og de to selskapskontrollene av brannvesenet (Brannvesenet Sør-Rogaland IKS og Rogaland brann og redning IKS).

<sup>24</sup> Kontrollene er blitt samordnet med alle de kommunale eierne. Ryfylke-kommunane IKS, Lyse Energi AS og Brannvesenet Sør-Rogaland IKS heter i dag Ryfylke IKS, Lyse AS, og Rogaland brann og redning IKS.

# Kommunens prinsipper for godt eierskap

Kilde: Kommunens eierskapsmelding (2010)

## 1.4 Prinsipper for godt offentlig eierskap

Eierskapspolitikk er de overordnede premisser kommunen legger til grunn for forvaltning av sine selskaper og eierandeler. Hensikten med utarbeidelsen av felles prinsipper for kommunenes eierskap er å bidra til utøvelse av en forutsigbar, strategisk og langsiktig eierpolitikk i selskapet. Måltrettet eierpolitikk bidrar til å klargjøre styret sine rammer og dermed muligheter for å styre selskapet i eiernes retning, og styrker mulighetene for oppfølging av resultater og vurderinger av selskapets fremtidige situasjon, risiko med videre.

Prinsippene bør gjøres gjeldende uavhengig av selskapsform og hvilken målsetning kommunen(e) har med selskapet eller samarbeidet, og bør følgelig legges til grunn for alt eierskap hvor kommunen har vesentlige eierinteresser.

Et aktivt eierskap forutsetter systemer og retningslinjer for hvordan eierskap skal utøves, at det defineres klare målsetninger med eierskapet og at disse evalueres og følges opp. Med utgangspunkt i overnevnte, blir det i denne meldingen lagt frem en samlet oversikt over prinsipper, regler og rutiner som i hovedsak skal legges til grunn for Strand kommune sin eierskapspolitikk.

### Aktivt eierskap

Kommunen kan og bør være en aktiv eier selv om det er opprettet et selskap innen tjenesteområdet. Forutsetningen er at det gjøres et klart skille mellom politikk (kommunestyret) og utøvelse av aktivt eierskap (utøvende eierorgan). Aktiv eierstyring krever tverrpolitisk forståelse av hvorfor kommunen er engasjert i selskapene.

- Politiske diskusjoner skal tas i kommunestyret, der hele kommunenes tjenesteproduksjon settes i fokus.
- Kommunen skal gi instruksjer/signaler til sine representanter i det operative eierorganet (generalforsamling/representantskap) - disse representerer kommunestyrets flertall og skal stemme likt.
- Eierskapsrepresentantene skal ivareta kommunens interesser og har myndighet til å stemme på generalforsamlingen/representantskapsmøtene.
- Vedtektsendringer skal behandles i kommunestyret.

Politiske føringer fra kommunestyret gjelder for kommunens representant(er) i eierorganet, men ikke for styremedlemmer.

### Krav rettet mot kommunen som eier

1. Det skal være åpenhet knyttet til Strand kommunes eierskap.
2. Før en mulig selskapsdannelse skal det i saksbehandlingen analyseres hva kommunen som eier ønsker å oppnå ved å opprette et selskap fremfor en mer tradisjonell etatsorganisering.
3. Eier skal fremme sine interesser gjennom generalforsamling og representantskap.
  - Politisk vedtatt eierstrategi binder deltakerne i generalforsamling og representantskap.
  - Det bør utarbeides en aksjonær-/eieravtale som beskriver forholdet mellom eierne, informasjon til eierne utenom representantskap/generalforsamling, selskapets virksomhet og valg av styret.
4. Eier formulerer overordnede strategier og mål for selskapet. Styret er ansvarlig for måloppnåelse.
  - Eierskapet bør være forutsigbart og langsiktig.
  - Eierne i samspill med styret og ledelsen skal sikre god ledelse av selskapet.
  - Det bør være klart skille mellom eier og kunde/bruker for å unngå mistanke om at selskap hvor kommunen står som eier forfordes i forhold til andre selskap, eller at det stilles for lave krav fra eier eller på andre måter er tildelt ressurser som gir et ekstra konkurransefortrinn.
  - Hvorvidt selskapet skal utføre oppgaver etter egenregiprinsippet, eller konkurranseeksponeres, bør tydelig fremgå av vedtekter eller selskapsavtale.
  - Ved tjenesteleveranse fra selskapet til de samme eierkommunene bør det stilles krav om tjenesteavtaler.

- Gjennom krav til resultat og rapportering gir eieren tydelig signaler på hva som forventes av virksomheten.
  - Det bør utarbeides en klar og forutsigbar utbyttepolitikk. I selskaper der virksomheten har karakter av næringsdrift bør en offentlig eier stille de samme krav til avkastning på investert kapital, som det en privat eier vil gjøre.
5. Eierskapsmelding utarbeides og er kommunens strategiske eierdokument. Eierskapsmeldingen skal vedtas av kommunestyret.

### Krav rettet mot selskapet

A. Selskapets virksomhet skal tydelig fremgå av vedtektenes formålsparagraf for å begrense adgangen til endringer i selskapets faktiske virksomhet og risikoprofil. Selskapets etiske plattform bør fremgå av formålsparagrafen.

B. Selskapet skal til enhver tid ha forsvarlig kapital.

- Egenkapitalen bør være tilpasset selskapets mål, strategi og risikoprofil.
- Om kapitalen ikke er forsvarlig skal styret redegjøre vedrørende problemstillinger og nødvendige tiltak.

C. Styresammensetningen skal være slik at den ivaretar kommunens interesser, og selskapets behov for kompetanse, kapasitet og mangfold.

- Styresammensetningen må sees i forhold til selskapets formål og bestå av personer med egnede personlige egenskaper som utfyller hverandre kompetansemessig.
- Styret bør ha varamedlemmer i nummerisk rekkefølge for å sikre kontinuitet og kompetanse i styret.
- Det anbefales at man er kritisk til bruken av ledende politikere i selskapsstyrene for å unngå jevnlig habilitetsvurderinger.
- Det bør tilstrebes lik kjønnsrepresentasjon i styrene, uavhengig av selskapsform.

D. Styret skal:

- Forvalte selskapets verdier på best mulig måte, og fastsette en årlig plan for sitt arbeid med vekt på mål, strategi og gjennomføring.
- Gi en samlet redegjørelse for selskapets styring og ledelse i en årsrapport.
- Gi alle styremedlemmer mulighet for opplæring i styrearbeid.

E. Det forventes at kommunale selskap knytter seg til [www.styrevervregisteret.no](http://www.styrevervregisteret.no).

F. Det forventes av det tegnes forsikring for styremedlemmene i aksjeselskap.

G. Selskapet skal oversende informasjon til eier i henhold til fastlagt plan:

HVA:	TIDSFRIST:
<b>Generell informasjon om selskapet:</b> - kontaktperson - selskapets adresser/telefonnummer (nettadresse, e-post, besøk og post)	Snarest ved nyetablering. Fortløpende ved endring.
<b>Selskapets styringsdokumenter:</b> - gjeldende aksjonæravtale, selskapsavtale, samarbeidsavtale, vedtekter og lignende. - etiske retningslinjer - strategiplaner - budsjett	Snarest ved nyetablering. Fortløpende ved endring.
<b>Generalforsamling/representantskap:</b> - innkalling og saksdokumenter - protokoll med tilhørende dokumenter (revisorbekreftet årsregnskap og styrets beretning)	4 uker før generalforsamling/representantskapsmøte Snarest og senest 1 måned etter avholdt generalforsamling/representantskapsmøte.

# Kommunens prinsipper for politisk og administrativ utøvelse av eierrollen

Kilde: Kommunens eierskapsmelding (2010)

## 1.5 Prinsipper for politisk og administrativ utøvelse av eierrollen

### Representantenes roller

A. De valgte representantene skal ivareta kommunens interesser gjennom en aktiv deltakelse i selskapenes eierorgan.

B. I styrene løses oppgaver til beste for selskapets utvikling og i samsvar med eiernes styreinstruks/eierkrav.

C. Der det er mer enn en representant valgt av kommunestyret, skal disse sørge for koordinering i forkant av eiermøter (generalforsamling/representantskap) i selskapet.

D. I enkeltsaker av prinsipiell eller av stor betydning, kan kommunestyret og/eller formannskapet instruere representantene.

E. De(n) valgte representanten(e) plikter å avklare eiernes syn før møter i selskapenes organer (generalforsamling/representantskap).

### Politiske avklaringer i forkant av møter i selskapene

De valgte representantene fra Strand kommune skal ha anledning til å få en eventuell politisk avklaring i forkant av møter i selskapene. Det gjelder alle saker, både av generell karakter og i saker av uvanlig art eller stor betydning spesielt. Formannskapet er tillagt ansvaret for å forestå nødvendige avklaringer før behandling i selskapene, og det gis rapport tilbake.

Avklaringene skjer på følgende måte:

Tabell 5. Politisk avklaringer i forkant av møter i selskapene.

INNMELDING AV SAK	AVKLARING	TILBAKEMELDING
Representanten melder inn sak/emne 10 dager før formannskapet.	Ordfører er ansvarlig for nødvendig avklaring. Ordfører henter inn råd hos: - partienes gruppeledere - rådmannen	Blir eventuelt sak i åpent eller lukket møte i formannskapet. Svaret er kommunens råd/syn på saken.

### Rapportering og utvikling av eierstrategien

#### Hovedrullering

Det etableres en rutine hvor rullering av hele eierskapsmeldingen skjer i kommunestyret hvert fjerde år i forbindelse med valg, og hvor prinsipper som gjelder kommunens eierstrategi drøftes samlet. Eventuelle endringer i strategi og/eller tiltak i forhold til enkelt selskaper skal behandles i dette møtet. Underlaget er styrenes rapportering til eierne.

Her vektlegges følgende punkter:

- Har kommunen en tydelig eierstrategi?
- Stemmer eierstrategien med dagens formål?
- Har kommunens engasjement fortsatt gyldighet?
- Er selskapets drift i samsvar med selskapets formål?
- Hvordan er selskapets økonomiske stilling mv.?
  - o utviklingen i selskapene generelt og i forhold til utvalgte nøkkeltall
  - o risiko og fremtidsutsikter
  - o behov og ønsker om mulige endringer og tiltak

Årlig rullering

Det etableres en rutine hvor rullering av del II i eierskapsmeldingen skjer i kommunestyret hvert år.

Rapporteringsplan

Det etableres en plan for regelmessig rapportering fra valgte representanter til kommunestyret. Rapporteringsfrekvensen varierer fra et til fire år slik at alle selskap er presentert minst en gang i løpet av valgperioden.

Planen utarbeides etter følgende mal:

Kommunestyret skal ha følgende selskaper på dagsorden hvert 4. år NN Etc.	Formannskapet skal ha følgende selskaper/ styremedlemmer "til samtale" hvert år	Formannskapet skal ha følgende selskaper/ styremedlemmer "til samtale" hvert 2. år	Etc.
---	---	--	------

De valgte representantene rådfører seg med ordfører dersom de har grunn til å tro at endringer oppstått i selskapet bør rapporteres til kommunestyret utenom planen.

Følgende punkter vektlegges ved rapporteringen:

- Kommunens eierstrategi
- Utvikling i selskapet generelt og i forhold til nøkkeltall/måltall
- Risiko og fremtidsutsikter
- Behov og ønsker om mulige endringer og tiltak

**Eiermøte**

I tillegg til oppfølging gjennom de lovfestede organ kan det i noen tilfeller være nyttig og gjennomføre eiermøter. Et eiermøte kan sikre en løpende dialog mellom eier og virksomheten om saker som anses som viktige og prinsipielle.

Eiermøtene er uforpliktende for selskapets organer. Det er ikke her eierne skal gi styret og daglig leder instruksjer og signaler. Kommunen skal heller ikke blande seg i virksomhetens daglige drift. I eiermøtene kan eierne diskutere strategier for selskapene uten at noen forplikter seg. Eiermøtene kan gjerne benyttes til å gi styringssignaler til selskapet fra eierne før saker av stor betydning skal behandles og føre fram til beslutning.

Eiermøtet kan også gi en indikasjon på forhold som er politisk omdiskuterte, og som dermed bør forankres i kommunestyret. Eiermøter kan også gjøre eierne bedre i stand til å forvalte sine eierinteresser i de lovfestede eierorganene. Eksempelvis kan eiermøtene benyttes til å informere eierne om virksomheten eller endringer i selskapets rammebetingelser.

**Administrativ støtte og koordinering**

Rådmannen vil bistå de folkevalgte representantene. Administrativ kapasitet kan bli en avgrensede faktor når det gjelder rådmannen sin saksbehandling og oppfølging. Det er likevel en forutsetning at det i sammenheng med behandlingen av meldingen blir lagt til rette for en generell drøfting av prinsippene og rutinene som denne meldingen legger opp til, sammen med en evaluering av formål, resultat og drift knyttet til selskap som er særlig viktige for kommunen.



# Oversikt over KS sine anbefalinger

Versjon november 2015

*KS sine nærmere vurderinger vedrørende anbefalingene er ikke tatt med her. Dette kan leses i selve anbefalingene (som ligger på KS sine nettsider).*

## **Nr. 1 OBLIGATORISK OPPLÆRING AV OG INFORMASJON TIL FOLKEVALGTE**

Kommunene bør som en del av sitt folkevalgtprogram gjennomføre obligatoriske kurs eller eierskapsseminarer. Den første opplæringen bør gjennomføres i løpet av de første 6 månedene av valgperioden. Det anbefales også at det nye kommunestyret tidlig i perioden får en oversikt over status for selskapene.

## **Nr. 2 VURDERING OG VALG AV SELSKAPSFORM**

Det er eiers ansvar å sikre en selskapsform som er tilpasset selskapets formål, eierstyringsbehov, samfunnsansvar, hensynet til innsyn, markedsforhold og det aktuelle lovverket.

## **Nr. 3 FYSISK SKILLE MELLOM MONOPOL OG KONKURRANSEVIRKSOMHET**

Selskaper som opererer i et marked i konkurranse med andre aktører i tillegg til monopolvirksomhet, bør som hovedregel skille ut den markedsrettede delen av virksomheten for å unngå rolleblanding og kryssubsidiering.

## **Nr. 4 UTARBEIDELSE AV EIERSKAPSMELDINGER**

Kommunestyrene bør hvert år fastsette overordnede prinsipper for sitt eierskap ved å utarbeide en eierskapsmelding for alle sine selskaper.

## **Nr. 5 UTARBEIDELSE OG REVIDERING AV STYRINGSKAPASITETER**

Kommunestyret skal utarbeide og bør jevnlig revidere styringsdokumentene og avtalene som regulerer styringen av selskapet.

## **Nr. 6 EIERMØTER**

KS anbefaler at det jevnlig gjennomføres eiermøter for å bidra til god eierstyring og kommunikasjon med ed selskapet. Et eiermøte er et møte mellom representanter fra kommunen som eier, styret og daglig leder for selskapet.

## **Nr. 7 EIERORGANETS SAMMENSETNING OG FUNKSJON**

Avhengig av selskapets formål, anbefales det som en hovedregel at kommunestyret oppnevner sentrale folkevalgte som selskapets eierrepresentanter i eierorganet.

*Vår kommentar: Selskapets eierrepresentanter må leses som «kommunens eierrepresentanter». Eierstyring skal utøves innenfor rammen av kommunestyrets vedtak.*

## **Nr. 8 GJENNOMFØRING AV GENERALFORSAMLINGER OG REPRESENTANTSKAPSMØTER**

De formelle eiermøtene er generalforsamling eller representantskap. Det er styret som innkaller. Bestemmelser om innkallingsfrist bør tas inn i vedtektene, slik at det tas hensyn til kommunens behov for å ha tid til å behandle aktuelle saker.

## **Nr. 9 SAMMENSETNINGEN AV STYRET**

Det er eiers ansvar å sørge for at styrets kompetanse samlet sett er tilpasset det enkelte selskaps virksomhet. Det anbefales at kommunen sikrer opplæring av styremedlemmene.

## **Nr. 10 VALGKOMITE OG STYREUTNEVNELSER**

Ved valg av styrer til kommunalt eide selskaper bør det vedtektsfestes bruk av valgkomite.

**Nr. 11 KJØNNMESSIG BALANSE I STYRENE**

Det anbefales at eierorganet uavhengig av organisasjonsform tilstreber balansert kjønnsrepresentasjon. Styremedlemmene behøver ikke være bosatt i kommunen.

**Nr. 12 RUTINER FOR Å SIKRE RIKTIG KOMPETANSE I SELSKAPSTYRENE**

Eier har ansvar for å sikre at styret har den nødvendige kompetansen for å nå selskapets mål. Eier bør også anbefale styret selv jevnlig å vurdere egen kompetanse ut fra eiernes formål med selskapet. Det er derfor anbefalt flere rutiner for å sikre nødvendig kompetanse.

**Nr. 13 STYRESAMMENSETNING I KONSERNMODELL**

Styremedlemmer i morselskap bør ikke sitte i styret til datterselskap. Konserndirektøren kan være representert i datterselskapenes styrer.

**Nr. 14 OPPNEVNELSE AV VARAREPRESENTANTER**

Der det utpekes varamedlemmer til styret bør ordningen med numeriske varamedlemmer benyttes for å sikre kontinuitet og kompetanse i styret.

**Nr. 15 HABILITETSVURDERINGER**

Det anbefales at styrene etablerer faste rutiner for å håndtere mulige habilitetskonflikter. Ordfører og rådmann bør ikke sitte i styret i selskaper.

**Nr. 16 GODTGJØRING AV STYREVERV**

Kommunen bør i forbindelse med utarbeidelse av eierskapsmelding ha en prinsipiell diskusjon om godtgjøring av styreverv. Denne bør danne grunnlag for eierorganets fastsetting av styrehonorar.

**Nr. 17 REGISTRERING AV STYREVERV**

Alle som påtar seg styreverv for kommunale selskaper bør registrere vervene på [www.styrevervregisteret.no](http://www.styrevervregisteret.no).

**Nr. 18 ARBEIDSGIVERTILHØRIGHET I SELVSTENDIGE RETTSSUBJEKTER**

Det anbefales at selskapene søker medlemskap i en arbeidsgiverorganisasjon. KS Bedrift vil være et naturlig valg for mange av disse selskapene.

**Nr. 19 UTARBEIDELSE AV ETISKE RETNINGSLINJER**

Eier bør påse at selskapsstyrene utarbeider, og jevnlig reviderer, etiske retningslinjer for selskapsdriften.

**Nr. 20 SÆRLIG OM ADMINISTRASJONSSJEFENS ROLLE I KOMMUNALE FORETAK**

Det anbefales at kommunestyrene ved opprettelse av kommunale foretak diskuterer administrasjonssjefens rolle og handlingsmuligheter overfor daglig leder.

**Nr. 21 UTØVELSE AV TILSYN OG KONTROLL**

Kommunestyret har både et tilsyns og kontrollansvar for å sikre at kommunen når sine mål, at regelverket etterlevs og at etiske hensyn ivaretas. Kontrollen utføres blant annet gjennom regnskapsrevisjon, forvaltningsrevisjon og selskapskontroll. Kontrollansvaret gjelder også når virksomheten er skilt ut i egne selskaper.

# Statens prinsipper for god eierstyring og selskapsledelse

Artikkel | Sist oppdatert: 08.01.2018 | Nærings- og fiskeridepartementet

Prinsipper for god eierstyring og selskapsledelse (corporate governance) er retningslinjer som søker å klargjøre rolledelingen mellom eiere, styre og ledelse utover det som følger av lov. God eierstyring og selskapsledelse bidrar til verdiskapning og til å styrke tillit til og åpenhet rundt selskapet.

I 2002 ble statens prinsipper for eierstyring og selskapsledelse utformet. Disse ti prinsippene angir hvordan staten vil agere som eier og hvilke overordnede forventninger staten har som eier. Prinsippene er i tråd med allment aksepterte eierstyringsprinsipper, herunder [Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse](#) som utgis av Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) og [OECDs retningslinjer for eierstyring og selskapsledelse i statlig eide selskaper](#).

Statens prinsipper fremgår av Meld. St. 27 (2013-2014) Et mangfoldig og verdiskapende eierskap (eierskapsmeldingen):

1. Aksjeeiere skal likebehandles.
2. Det skal være åpenhet knyttet til statens eierskapsutøvelse og selskapets virksomhet.
3. Eierbeslutninger og vedtak skal foregå på generalforsamling.
4. Styret er ansvarlig for å utarbeide klare mål og strategier for selskapet innenfor rammen av vedtektene, staten stiller forventninger til selskapets resultater.
5. Kapitalstrukturen i selskapet skal være tilpasset selskapets formål og situasjon.
6. Styresammensetningen skal være kjennetegnet av kompetanse, kapasitet og mangfold ut fra det enkelte selskaps egenart.
7. Styret har det overordnede ansvaret for forvaltningen av selskapet og skal herunder ivareta en uavhengig kontrollfunksjon overfor selskapets ledelse på vegne av eierne.
8. Styret bør ha en plan for eget arbeid, arbeide aktivt med egen kompetanseutvikling og evaluere sin virksomhet.
9. Lønns- og insentivordninger bør utformes slik at de fremmer verdiskapningen i selskapet og fremstår som rimelige.
10. Selskapet skal arbeide målrettet for å ivareta sitt samfunnsansvar.

Statens prinsipper for eierstyring og selskapsledelse skal bidra til god eierforvaltning som sikrer statens verdier og bidra til verdiskapning i selskapene der staten er eier. Prinsippene knyttet til hhv. utforming av mål for avkastning og utbytte, kapitalstruktur, valg av styre/styresammensetning, bærekraft og samfunnsansvar samt insentiv- og kontrollsystemer, er i denne sammenheng særlig aktuelle.

Statens prinsipper skal videre bidra til å sikre likeverdighet mellom aksjeeierne. Staten skal opptre på samme vilkår og følgelig med de samme rettigheter og plikter som enhver annen aksjeeier. For private aksjeeiere er det av særlig betydning at staten, som i mange selskaper er en dominerende eier, ikke opptre slik at andre aksjeeieres rettigheter eller økonomiske interesser påvirkes negativt. Det er derfor lagt vekt på hensynet til likebehandling av aksjeeiere, og åpenhet knyttet til statens eierskap.

Børsnoterte selskaper skal gi en samlet redegjørelse for selskapets eierstyring og selskapsledelse iht. [Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse](#). Staten som eier forventer at også selskaper som er heleid av staten følger anbefalingen der denne passer.



**Rogaland Revisjon IKS**

Lagårdsveien 78  
4010 Stavanger

Tlf 40 00 52 00  
Faks 51 53 40 03

**[www.rogaland-revisjon.no](http://www.rogaland-revisjon.no)**