



Elverum kommune

Eierskapsmelding for Elverum kommune

10. august

2011

*Sist endret 28.01.2026
(kommunestyresak 010/26)*

Eierskapsmeldingen skal være et redskap for aktiv og bevisst eierstyring av de selskapene kommunen deltar i, og skal gi en samlet oversikt over:

- kommunens prinsipper for eierstyring
- selskaper, kommunale foretak, og andre virksomheter som kommunen har eierinteresser eller tilsvarende interesser i
- kommunens formål med sine eierinteresser eller tilsvarende interesser i virksomhetene nevnt i punkt 2.
- roller og ansvar
- juridisk styringsgrunnlag knyttet til ulike selskaps- og samarbeidsformer

**God
selskapsstyring
i Elverum
kommune**

Innholdsfortegnelse

DEL 1: GOD EIERSTYRING FOR ELVERUM KOMMUNE	4
1. INNLEDNING	4
2. VURDERING OG VALG AV ORGANISERING	4
2.1 FORMÅLET MED SELSKAPSORGANISERING	4
I. EFFEKTIVISERING AV TJENESTEPRODUKSJONEN	5
II. POLITISK MOTIV	5
III. SAMFUNNSMESSIG MOTIV	5
IV. REGIONALPOLITISK MOTIV	5
V. FINANSIELT MOTIV	5
2.2 VALG AV SELSKAPSFORM	5
2.3 FORMÅL OG VALG AV ANNEN SAMARBEIDSFORM	6
2.4 ÅRLIG VURDERING AV KOMMUNENS EIERSKAP	7
3. ROLLER OG ROLLEFORSTÅELSE	7
3.1 KOMMUNESTYRET SOM EIER	7
3.2 FORMANNSKAPET SOM EIER	7
3.3 ORDFØRER SOM EIERREPRESENTANT	8
3.4 VALGKOMITÉ	8
3.5 KOMMUNEDIREKTØRENS ROLLE	8
3.6 KOMMUNEN SOM KUNDE/BRUKER	9
3.7 REPRESENTANTSKAPSMØTE/GENERALFORSAMLING E.L.	9
3.8 EIERMØTER	10
3.9 STYRET	10
3.10 DAGLIG LEDER	10
4. PRINSIPPER FOR GODT EIERSKAP	10
4.1 ÅPENHET OG INFORMASJON	10
4.2 STYRINGSdokumenter og FORMÅL	11
4.3 UTØVELSE AV EIERSKAPET	11
4.4 LIKEBEHANDLING AV AKSJONÆRER/DELTAKERE	12
4.5 STYRESAMMENSETNING	12
4.6 STYRETS ARBEID OG UAVHENGIGHET	13
4.7 GODTGJØRING OG FORSIKRING	14
4.8 SAMFUNNSANSVAR	14
4.9 KLIMA OG MILJØ	15
4.10 UTBYTTEPOLITIKK	15
4.11 SKILLE MELLOM MONOPOL OG KONKURRANSEVIRKSOMHET	15
4.12 REVISOR OG BRUK AV RÅDGIVERE	15
4.13 OPPLÆRING	16
5. TILSYN OG KONTROLL	16
6. KJØREREGLER	17
6.1 POLITISKE AVKLARINGER I FORKANT AV GENERALFORSAMLING OG REPRESENTANTSKAP	17
6.2 RAPPORTERING	17
6.3 ARKIVERING	17

Strategi for styring, utvikling og forvaltning av kommunale og interkommunale selskaper

7	ULIKE SELSKAPSFORMER	17
7.1	KOMMUNALT FORETAK (KF).....	17
7.2	INTERKOMMUNALT SELSKAP (IKS)	19
7.3	INTERKOMMUNALT SAMARBEID	20
7.4	AKSJESELSKAP (AS)	22
7.5	STIFTELSE	24
7.6	ANDRE SELSKAPSFORMER.....	24
7.7	OPPSUMMERING.....	25
8	BESKRIVELSE AV NOEN AKTUELLE BEGREPER	25

Del 1: God eierstyring for Elverum kommune

1. Innledning

Elverum kommune har betydelige verdier og samfunnsoppgaver som blir forvaltet i kommunens selskaper, foretak og gjennom ulike samarbeidsformer. Kommunestyret som øverste organ i kommunen, har det øverste styrings- og tilsynsansvaret. Gjennom eierskapsmeldingen fastsetter kommunestyret retningslinjer for eierstyringen i kommunen.

Formålet med eierskapsmeldingen er å:

- bidra til mer oppmerksomhet og bevissthet om eierstyring
- gi mulighet for kommunen selv og innbyggerne til å følge med på viktige kommunale ansvarsområder som ivaretas av selskaper mv.
- forankre eierskapspolitikken i brede politiske prosesser

Det følger av kommuneloven § 26-1 at kommunen minst en gang i valgperioden skal utarbeide en eierskapsmelding som skal vedtas av kommunestyret selv.

Eierskapsmeldingen for Elverum kommune skal gi en samlet oversikt over:

- kommunens prinsipper for eierstyring
- selskaper, kommunale foretak, og andre virksomheter som kommunen har eierinteresser eller tilsvarende interesser i
- kommunens formål med sine eierinteresser eller tilsvarende interesser i virksomhetene nevnt i punkt 2.
- roller og ansvar
- juridisk styringsgrunnlag knyttet til ulike selskaps- og samarbeidsformer

Eierskapsmeldingen skal være et redskap for aktiv og bevisst utøvelse av eierstyring av de selskapene kommunen deltar i. Den skal bidra til at kommunens eierrepresentanter har en klar forståelse av sin rolle som kommunens representant i selskapets eierorgan, samt bidra til klar forståelse av og bevisstgjøring av de ulike organene i et selskap og deres rolle i forhold til hverandre.

Eierskapsmeldingen gjelder for kommunens eierskap i alle selskaper, foretak og andre virksomheter hvor kommunen har eierinteresser eller tilsvarende interesser, jf. kommuneloven § 26-1 andre ledd bokstav b. Kommunens stiftelser omfattes ikke av eierskapsmeldingen, da disse er selvstendige og ikke kan underlegges noen form for eierstyring. I det følgende brukes «selskap» som en samlebetegnelse for aksjeselskaper, interkommunale selskaper, kommunale foretak og samarbeidsformer etter kommuneloven.

Eierskapsmeldingen er delt i to deler. I del I gjennomgås de prinsipielle sidene ved kommunens eierskap. I del II gjennomgås det enkelte selskap med en beskrivelse av virksomhetens formål, og kommunens vurdering av eierskapet.

2. Vurdering og valg av organisering

2.1 Formålet med selskapsorganisering

Kommunen har stor frihet til å organisere tjenestene sine slik den finner det hensiktsmessig enten som en del av kommunen som juridisk person, kjøp av tjenester, konkurranseutsetting, interkommunalt samarbeid eller gjennom etablering av selvstendige rettssubjekter.

Strategi for styring, utvikling og forvaltning av kommunale og interkommunale selskaper

Når Elverum kommune velger å legge deler av sin virksomhet ut i et selskap, er det for å oppnå noe. Det kan være en rekke motiver som ligger til grunn for kommunens valg om å skille ut virksomhet gjennom selskapsorganisering.

Eierskapet kan begrunnes i følgende motiv:

i. Effektivisering av tjenesteproduksjonen

Selskapsdannelsen er motivert i et ønske om økt mengde tjenester for de midler kommunen har til disposisjon, og/eller høyere kvalitet på tjenestene. Eksempelvis kan et interkommunalt samarbeid om tjenesteyting bidra til mer kostnadseffektiv tjenesteproduksjon.

ii. Politisk motiv

Når hovedformålet med eierskapet er å ivareta eller utføre kommunale kjerneoppgaver, strategisk investering eller samfunnsøkonomiske nytte, defineres eierskapet som politisk motivert. Eksempelvis vil eierskap i en attføringsbedrift være politisk motivert.

iii. Samfunnsmessig motiv

Er selskapsdannelsen begrunnet med at kommunen ønsker å oppnå totalt sett mer samfunnsøkonomisk gunstige resultater/gjennomføring av oppgaver, defineres eierskapet som samfunnsøkonomisk motivert. Her vil offentlig engasjement og styring i oppgaveløsningen stå sentralt.

iv. Regionalpolitisk motiv

Dersom eierskapet er motivert ut fra at selskapet styrker regionens muligheter og posisjon til å gjennomføre oppgaver i forhold til andre regioner og nasjonalt, kan vi si at det er regionalpolitisk motivert. Her kan også posisjonering for å utløse statlige midler være en del av begrunnelsen.

v. Finansielt motiv

Selskapet er finansielt motivert når formålet med selskapsdannelsen er store muligheter for økonomisk utbytte av innskutt kapital og sterk begrensning av kommunens risiko.

Etablering av kommunale selskap kan også være motivert av flere av motivene som nevnt over, f.eks. både finansielt og politisk motiv. For å kunne ivareta god eierstyring av et slikt selskap, må kommunestyret gi selskapet klare styringssignaler gjennom vedtektene eller selskapsavtalen.

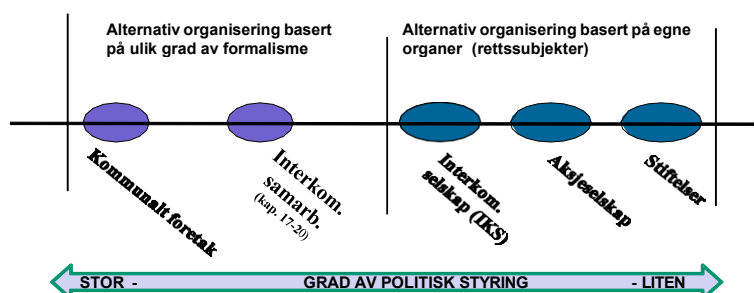
Før kommunen etablerer eller går inn i nye selskaper, skal det gjøres en grundig vurdering av hvorfor kommunen ønsker å organisere virksomheten i et selskap. Kommunen skal legge til rette for en god og effektiv kommunal drift til beste for innbyggerne.

2.2 Valg av selskapsform

Kommunen står i prinsippet fritt til selv å velge selskapsform i de tilfellene der selskapsdannelse er aktuelt. Før det avgjøres hvilken selskapsform som er den mest formålstjenlige i forhold til de motiver kommunen har lagt til grunn for selskapsdannelsen, må det gjøres en rekke avveininger. Vurderingen må gjøres med tanke på at selskapsformen står i forhold til de oppgaver og funksjoner selskapet er tenkt å utføre, hvilke rammebetingelser selskapet trenger og hvilket styringsbehov kommunen har.

Strategi for styring, utvikling og forvaltning av kommunale og interkommunale selskaper

Kommunenes mulighet for styring påvirkes av den selskapsformen som velges. Figuren nedenfor illustrerer dette.



Som figuren viser vil den politiske kontrollen være størst ved organisering som kommunalt foretak, og minst ved stiftelser. Det vil derfor også være vesentlig hvordan vedtekter og eventuelle avtaler er utformet mellom eierne, og hvordan eierne følger opp selskapet. Ved valg av selskapsform vil det være avgjørende å vurdere forholdet mellom direkte politisk styring og kontroll og gevinsten av å fristille deler av virksomheten.

Det skal gjennomføres en risikovurdering før større prosjekter/selskapsdannelse.

Før selskapsform velges, skal følgende forhold vurderes:

- Muligheter for politisk styring
- Rolleavklaringer
- Kommunens økonomiske ansvar, selskapets økonomiske frihet
- Risikovurderinger (blant annet risiko-, sårbarhets-, lønnsomhets- og konsekvensanalyse), økonomisk, markedsutsikter, miljø og samfunnssikkerhet, kvalitet og kvantitet av den kommunale tjenesten og forholdet til sluttbruker/innbyggerne
- Egenregi versus konkurranse
- Avklaring av hvilke lover og forskrifter som gjelder herunder forholdet til forvaltningslov/offentlighetslov, lov om offentlige anskaffelser
- Skatte- og avgiftsmessige forhold
- Vurdere innfordringsmuligheter (legalpant/formuesrettslig innfordring)
- Arbeidsgiverpolitikk

Nedenfor i punkt 7 presenteres ulike selskaps- og samarbeidsformer som kan være aktuelle for kommunen.

Hvis mindre enn 90 % er produksjon for kommunen, da er selskapet konkurranseutsatt i det frie markedet. I så fall må en velge AS. KF og IKS kan ikke konkurrere i det åpne markedet.

2.3 Formål og valg av annen samarbeidsform

Som de aller fleste kommuner i Norge, er Elverum kommune deltaker i flere interkommunale samarbeid. Interkommunalt samarbeid kan sees på som et uttrykk for at den enkelte kommune ikke kan eller ikke ser seg tjent med å løse en del oppgaver selv.

Samarbeid mellom kommuner kan ha klare fordeler knyttet til økonomi, kompetanse, kvalitet og offensiv samfunnsutvikling. Interkommunalt samarbeid er en mulighet hvor mindre kommuner kan

høste noe av de stordrifts- og kvalitetsfordeler større enheter gir, samtidig som det gir kommunene mulighet til å differensiere mellom ulike typer kommunal virksomhet og legge de tjenester hvor nærhet er ønskelig til de opprinnelige kommunene.

Elverum kommune kan drive formalisert samarbeid med andre kommuner på områder der:

- Det oppnås vesentlig økonomisk eller kvalitetsmessige gevinster som følge av samarbeidet,
- Kommunen får tilstrekkelig innflytelse til å gjennomføre egen politikk i samarbeid med andre,
- Kommunens øvrige tjenestetilbud ikke blir vesentlig svekket som følge av at tjenesten flyttes ut til et samarbeid.

2.4 Årlig vurdering av kommunens eierskap

Elverum kommunes eierskap vurderes årlig i forbindelse med kommunestyrets behandling av eierskapsmeldingen del II, som omtaler aksjeselskap, stiftelser, interkommunale selskaper og foretak som Elverum kommune er en del av.

3. Roller og rolleforståelse

Kommunen kan ha flere roller i samme selskap i tillegg til eierrollen, som f.eks. kunde/bruker eller offentlig myndighet. Det er viktig at kommunens rolle som myndighetsutøver ikke påvirkes av at kommunen har eierinteresser i ulike selskaper. Kommunens eierskap skal utøves gjennom de formelle eierkanalene og utøvelsen av eierskapet skal være politisk forankret.

Under følger en kort gjennomgang av de ulike organene som er relevante for eierrollen. Folkevalgte, kommunens representanter i eierorganene, samt kommunens øvrige ansatte må være seg bevisst de ulike rollene, slik at kommunen opptre ryddig og tillitvekkende.

3.1 Kommunestyret som eier

Kommunestyret er kommunens øverste myndighet og er ansvarlig for at eierskapet utøves på en forsvarlig måte slik at de betydelige verdiene og oppgavene som ligger i selskapene forvaltes i sammenheng med kommunens helhetlige tjenesteproduksjon og til beste for kommunens innbyggere. Formålet med og rammene for kommunens eierskap fastsettes av kommunestyret i denne eierskapsmeldingen.

Kommunestyret kan delegere sin myndighet. Delegert myndighet skal utøves innenfor rammene av denne eierskapsmeldingen, samt andre føringer fastsatt av kommunestyret. Saker av stor prinsipiell og politisk betydning skal forelegges kommunestyret.

Kommunestyret kan gi føringer for det aktuelle selskapet gjennom vedtak i det operative eierorganet. I tillegg påvirker kommunestyret selskapene gjennom oppnevning av medlemmer til

- styret i kommunale foretak
- representantskap i interkommunale selskap
- generalforsamling i deleid aksjeselskap (heleid er formannskapet).

3.2 Formannskapet som eier

Kommunestyret har ved vedtakelse av eierskapsmeldingen for Elverum kommune 10. august 2011 delegert til formannskapet å utøve eierrollen overfor kommunens selskaper. Delegeringen omfatter ikke kommunale foretak.

Strategi for styring, utvikling og forvaltning av kommunale og interkommunale selskaper

I selskaper hvor kommunen er eneeier representerer formannskapet hele kommunens eierandel. Generalforsamling gjennomføres i formannskapet, likevel slik at formannskapet taler med én stemme ved ordfører.

Alle store prinsipielle og politiske spørsmål skal forelegges kommunestyret for avgjørelse. Formannskapet og ordfører har ansvar for å vurdere hva som er prinsipielle spørsmål.

3.3 Ordfører som eierrepresentant

Med mindre annet er bestemt av kommunestyret eller formannskapet, representerer ordføreren kommunens eierinteresser gjennom deltakelse i

- representantskapsmøter i interkommunale selskaper
- generalforsamling i deleide aksjeselskaper
- eiermøter i deleide aksjeselskaper
- årsmøter

Ordføreren kan videredelegere sin fullmakt.

Ordførerens eller den valgte representantens mandat klargjøres i kommunens eierstrategi.

3.4 Valgkomité

Kommunestyret velger selv medlemmer til representantskapet i interkommunale selskap (IKS) og medlemmer til styret i kommunale foretak (KF). I aksjeselskaper velges styret av generalforsamlingen.

Kommunens heleide aksjeselskap skal ha en valgkomité som har i oppgave å finne egnede kandidater til styret. Valgkomiteen skal være uavhengig av selskapets ledelse, og skal representere eierne for å sikre at styret blir godt og utfyllende sammensatt når det gjelder kompetanse og personlige egenskaper.

Valgkomiteens oppgaver reguleres i «Instruks for valgkomiteen», som skal vedtas i alle kommunens heleide aksjeselskap.

Utvalg for valgsaker i Elverum kommune er valgkomité for valg til representantskap i interkommunale selskaper og interkommunale samarbeid etter kommuneloven, og for valg til styre i kommunale foretak, andre selskap, stiftelser og samarbeidsformer.

I deleide selskaper velger generalforsamlingen/representantskapsmøtet valgkomité for det enkelte selskap og valgkomiteens leder. Valgkomiteen skal sammensettes slik at den speiler eierandelene.

3.5 Kommunedirektørens rolle

Det følger av kommuneloven § 13-1 tredje og fjerde ledd at kommunedirektøren skal påse at saker som legges fram for politisk behandling er forsvarlig utredet og påse at politiske vedtak blir iverksatt. Kommunedirektøren skal i tillegg legge til rette for oppfølging av kommunens eierskap. Dette

innebærer blant annet:

- Saksforberedelse av eiersaker som skal til politisk behandling.
- Bistå og rådggi ordfører og andre i å utøve eierstyring på vegne av kommunen, herunder forberede og delta i generalforsamlinger og eventuell eiermøter.
- Løpende kontakt og dialog mellom kommunen og selskapene utenom generalforsamling.
- Bistand og informasjon til representanter i representantskap og styret.
- Oppdatere eierskapsmeldingen og informasjonen om selskapene, samt holde arkiv slik som beskrevet i punkt 6.3.
- Bistå formannskapet i en gjennomgang av alle selskapene overfor kommunestyret årlig.
- Sørge for risikovurderinger før et selskap dannes. Kommunedirektørens vurderinger behandles politisk.
- Utarbeide oversikt over tilskudd o.l. til selskapene som grunnlag for budsjettbehandlingen.

Kommunedirektøren har ikke ansvar for eller innflytelse over selskapene kommunen har, og har dermed ingen mulighet til å gripe inn. Kommunedirektøren kan på eget initiativ ta opp saker med formannskapet som eierorgan.

Kommunedirektøren skal sørge for etablering av et eierskapssekretariat som blant annet skal ha ansvar for å følge opp oppgavene som nevnt over.

3.6 Kommunen som kunde/bruker

Kommunens rolle som bestiller av tjenester fra selskaper vi har eierinteresser i skal være klart adskilt fra rollen som eier. Det skal inngås særskilt tjenestekjøpsavtale som regulerer forholdet. Kommunedirektøren eller den han utpeker skal være bestiller av tjenester fra selskapene.

3.7 Representantskapsmøte/generalforsamling e.l.

Kommunen som eier skal fremme sine eierinteresser i selskapets eierorgan, dvs. i representantskapsmøte i interkommunale selskap (IKS) og i generalforsamling i aksjeselskaper (AS).

For aksjeselskaper skal eier i generalforsamling godkjenne årsregnskap og årsberetning, herunder utdeling av utbytte. For interkommunale selskaper skal eier gjennom representantskapet i tillegg fastsette budsjett, økonomiplan, fatte vedtak om pantsettelse av fast eiendom eller andre større kapitalinvesteringer, samt fatte vedtak om investeringer som er av vesentlig betydning for selskapet eller en eller flere av deltakerne.

Kommunens eierrepresentant(er) i representantskapsmøte/generalforsamling skal ivareta Elverum kommunes eierinteresser. Eierrepresentanten skal utøve sin virksomhet innfor de rammer som fremgår av denne eierskapsmeldingen, samt andre føringer som er vedtatt av kommunestyret og formannskapet. Den politiske debatt og vedtak om hvordan kommunen som eier skal forholde seg til selskapene, skal skje i formannskapet/kommunestyret. Når det er fattet vedtak, binder dette kommunens eierrepresentant(er) til å stemme i henhold til vedtaket.

Representantskapet i interkommunale selskaper (IKS), er tillagt noe mer myndighet enn generalforsamlingen i et aksjeselskap. Representantskapets medlemmer er personlig valgt/oppnevnt for 4 år og kan bli holdt ansvarlige på samme måte som styrets medlemmer, jf. § 38 i lov om interkommunale selskaper.

3.8 Eiermøter

Eierskapet utøves og beslutninger fattes i generalforsamling (AS) og representantskap (IKS). Likevel kan selskapene ha behov for å varsle og informere eierne om saker av betydning for eierskapet, og eierne kan ha behov for å forberede saker i forkant av generalforsamling/representantskapsmøte. Eiermøtene vil være en uformell arena for avklaringer, samordning og informasjonsutveksling der det ikke skal treffes vedtak.

Eiermøtet er selskapets møte, og er uforpliktende for eierne og for selskapet. Reglene om møteoffentlighet etter kommuneloven § 11-5 gjelder ikke for disse uformelle møtene i eierorganet, og eiermøtene gjennomføres derfor med lukkede dører.

I heleide aksjeselskaper deltar formannskapet, kommunedirektør og en representant for eierskapssekretariatet i eiermøter, med mindre annet er bestemt av formannskapet. Selskapets styre skal være representert sammen med daglig leder. Det føres referat fra eiermøtene. Selskapet har ansvar for å sende ut innkalling til eiermøtet etter avklaring med kommunedirektøren ved selskapssekretariatet.

I deleide aksjeselskaper deltar ordfører, kommunedirektøren og/eller en representant fra eierskapssekretariatet i eiermøtet med mindre annet er bestemt av formannskapet.

3.9 Styret

Styret er ansvarlig for forvaltningen og organiseringen av virksomheten i selskapet, samt at selskapet drives innenfor de rammer som følger av selskapets formål og vedtak fattet av generalforsamlingen/representantskapet. Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelsen av selskapet og selskapets virksomhet for øvrig.

Styreverv i selskaper er et personlig verv. Medlemmer av selskapsstyrer representerer bare seg selv, ikke noen av eierne, og skal ivareta selskapets interesser til det beste for eierne. Styrerepresentanter kan bli holdt personlig økonomisk ansvarlig overfor selskapet eller aksjeeier for skade de i denne egenskap har forvoldt forsettlig eller uaktsomt, jf. aksjeloven kap. 17 og IKS-loven § 38.

3.10 Daglig leder

Daglig leder er ansvarlig for den daglige driften og ledelsen av selskapet, og skal følge de retningslinjer og pålegg styret har gitt. På grunn av styrets kontrollansvar overfor daglig leder, ønsker Elverum kommune at daglig leder som hovedregel ikke sitter i styret i selskapet. Unntak gjelder bl.a. der det ikke er økonomi i selskapet til å lønne daglig leder og det derfor er mest hensiktsmessig med arbeidende styreleder.

4. Prinsipper for godt eierskap

Følgende prinsipper legges til grunn for alle selskaper der Elverum kommune har vesentlige eierinteresser, og ellers så langt det passer.

4.1 Åpenhet og informasjon

Det skal være åpenhet knyttet til kommunens eierskap og selskapenes virksomhet, herunder valg til og godtgjøring av styret. Meroffentlighetsprinsippet skal praktiseres så langt det er mulig.

Strategi for styring, utvikling og forvaltning av kommunale og interkommunale selskaper

Kommunen forventer at de selskapene som omfattes av offentleglova, iverksetter tiltak som sikrer åpenhet og innsyn i samsvar med lovens krav.

Selskapet plikter å føre en aktiv og åpen informasjonspraksis overfor eierne, og legge til rette for god dialog. Korrekt, tydelig og relevant informasjon skal gis i god tid om saker som er til behandling.

Generalforsamlinger skal normalt være offentlige. Dette gjelder likevel ikke dersom åpenhet skader selskapets eller kommunens interesser, og kommuneloven eller offentleglova gir hjemmel for å lukke møtet og/eller holde dokumenter unntatt offentlighet.

I selskaper hvor kommunen er eneeier eller har vesentlige eierinteresser skal selskapet, utover årsberetningen, rapportere om ekstraordinære hendelser og økonomiske resultater som er av vesentlig betydning for kommunen som eier. I årsberetningen skal styret, i tillegg til ordinær rapportering, rapportere om status i forhold til krav som eier stiller.

Før selskapet oppretter eller går inn som eiere i andre selskap forventes det at saken først avklares i kommunestyret.

4.2 Styringsdokumenter og formål

Selskapets virksomhet skal være klart definert i vedtektene/selskapsavtalen. Formålet med virksomheten skal vurderes med jevne mellomrom. Innenfor rammen av vedtektene/selskapsavtalen skal selskapet ha klare mål og strategier for sin virksomhet. Selskapet må gjennom eiermøter/generalforsamling drøfte endringer med sine eiere.

Kommunestyret skal minst en gang i valgperioden revidere styringsdokumentene og avtalene som regulerer styringen av selskapet.

4.3 Utøvelse av eierskapet

Kommunen fremmer sine eierinteresser og utøver sitt eierskap gjennom vedtak i selskapets eierorgan, dvs. representantskap (IKS), generalforsamling (AS).

Styret innkaller til møter i eierorganet. Innkalling til generalforsamlinger og representantskapsmøter med sakliste og saksdokumenter, skal sendes ut **minst 4 uker** før møtet skal avholdes. Saksdokumentene skal være utførlige nok til at eierne kan ta stilling til alle saker som behandles.

Selskapet skal legge fram årsmelding/årsrapport i generalforsamlingen selv om det ikke er krav til dette etter regnskapsloven. Årsmelding/årsrapport skal sendes ut sammen med innkalling til generalforsamlingen/årsmøtet/representantskapsmøtet.

Innkalling og sakliste skal også sendes kontrollutvalget i Elverum kommune.

Styret kan selv eller etter krav fra eier, når som helst innkalle til ekstraordinære møter i eierorganet når spesielle saker ønskes avklart. Ekstraordinær generalforsamling og representantskapsmøte kan innkalles med minimum 8 dagers varsel.

Det gjennomføres eiermøter jevnlig for å sikre god kommunikasjon mellom selskapet og eier. Styret innkaller til eiermøter. Innkalling med sakliste til eiermøte skal sendes eierutvalget og kontrollutvalget med minst 1 ukes varsel. Innkalling kan unntaksvis skje med kortere varsel om nødvendig.

4.4 Likebehandling av aksjonærer/deltakere

Aksjonærene skal likebehandles. Kommunen skal ikke handle på bakgrunn av informasjon som ikke er kjent for øvrige eiere, og eiermakt skal ikke utøves gjennom uformelle kanaler.

4.5 Styresammensetning

Valg av kompetente styrer er avgjørende for best mulig forvaltning av selskapene og for å oppnå eiernes mål. Styresammensetningen skal baseres på kompetanse, kapasitet og mangfold utfra selskapets egenart. Styret skal gjenspeile og representere selskapets behov og bør ha supplerende kompetanse innen jus, økonomi, organisasjon og om markedet selskapet opererer i. Videre bør styret ha faglig innsikt og interesse for selskapets formål.

Styret i selskapene skal gjennomføre en styreevaluering med kompetansekartlegging, og melde behov til valgkomiteen i forkant av valg av styre i representantskap/generalforsamling.

Medlemmer av kommunestyret og ansatte i kommunen vil være inhabile ved den kommunale behandlingen av en sak hvor selskapet er part, og hvor vedkommende er leder eller har en ledende stilling, eller er medlem i styret eller bedriftsforsamling for et selskap. Når det er aktuelt å velge folkevalgte eller ansatte i kommunen til styremedlemmer i selskaper kommunen har eierandeler i, skal kommunen vurdere hvor ofte vedkommende vil bli inhabil. Vil inhabilitet inntre ofte, må behovet for å velge slike personer til styremedlemmer klart overstige ulemperne.

Kommunestyret legger følgende føringer for valg til selskapsstyrer:

- Begge kjønn skal være representert i styret med minst 40 %.
- Sentrale folkevalgte (ordførere, varaordførere og formannskapets medlemmer), kommunedirektøren og kommunedirektørens ledergruppe skal ikke sitte i styrer i hel- og deleide kommunale selskaper som er organisert som egne rettssubjekter. Det samme gjelder for kommunale foretak. Disse bør heller ikke sitte i ledelsen i slike selskaper. Kommunestyrerepresentanter skal normalt ikke velges inn i styret i selskaper og kommunale foretak. Unntak kan gjøres når den politiske forankringen er nødvendig for å ivareta kommunens interesser i selskapet. Dette unntaket gjelder ikke for ordfører, kommunedirektøren og kommunedirektørens ledergruppe da disse alltid skal kunne representere kommunen som eier.
- Samme personer skal ikke sitte i styret og i generalforsamling i samme selskap.
- Det skal ikke velges styremedlemmer i selskaper kommunen har eierinteresser i som kan medføre interessekonflikt av betydning for vervet.
- Styremedlemmer i morselskapet skal som hovedregel ikke sitte i styret i datterselskaper. Konsernledelsen kan være representert i datterselskapenes styrer.
- Der det utpekes vara til styret, bør ordningen med numerisk vara benyttes for å sikre kontinuitet i styret.
- Kommunestyret står fritt til å endre styresammensetningen uavhengig av valgperioden. Hele styret bør normalt ikke skiftes ut samtidig.
- For å sikre nødvendig utvikling av selskapet bør det sikres jevnlig fornying av kompetansen i styret. Kommunen forventer at selskapet innarbeider begrensninger i sine vedtekter for samlet tjenestetid på maksimalt 8 år for styrets medlemmer. Maksimal funksjonstid for styremedlemmer er 8 år.

Strategi for styring, utvikling og forvaltning av kommunale og interkommunale selskaper

- Krav til styremedlemmenes kompetanse:
 - ✓ Kunnskap om aksjeloven, IKS-loven, kommuneloven, andre relevante lover, forskrifter og avtaler som har betydning for selskapets drift.
 - ✓ Kunnskap om selskapets formål, vedtekter, organisasjon og historie.
 - ✓ Kompetanse om private og kommunale regnskapsprinsipper, evne til å lese økonomiske utviklingstrekk og foreta nødvendige grep når nødvendig.
 - ✓ Kompetanse på offentlig forvaltning og de politiske og samfunnsmessige utfordringene til enhver tid.
 - ✓ Spesialistkompetanse, herunder erfaring på et eller flere områder som f.eks. jus, økonomi, markedsføring, forvaltning, kommunal kunnskap, teknikk, HMS, ledelse, organisasjon.
 - ✓ Ha kunnskap om trender og utviklingstrekk innenfor den bransjen det aktuelle selskapet opererer.
 - ✓ Ha kunnskap om konkurrerende virksomheter.
- Krav til styremedlemmenes egenskaper:
 - ✓ Gleder av, og vilje til, å jobbe for å oppnå gode resultater.
 - ✓ Ha glede av å få tilført kontinuerlig kompetanse.
 - ✓ Ha mot til å stille kritiske spørsmål til daglig leder og andre i styret.
 - ✓ Ha evne til å stille spørsmål uten å ha svaret.
 - ✓ Ha evne og vilje til å prioritere tid til arbeidet i styret.
 - ✓ Høy integritet, herunder evnen til å tie om forretningsmessige transaksjoner og strategiske beslutninger.
 - ✓ Ha evne til å akseptere at en ikke alltid tilhører flertallet og dersom noe går galt, frafalle behovet for å påpeke «Hva var det jeg sa».
 - ✓ Ha evne til å gi selskapet godt omdømme.
 - ✓ Ha evne til å tilegne seg spesiell kompetanse om selskapet.
 - ✓ Akseptere at styreleder er styrets talsmann utad.

Bestemmelsene om styresammensetning gjelder tilsvarende for valg av vararepresentanter. Vararepresentanter velges normalt i numerisk rekkefølge, og ikke som personlig vara.

4.6 Styrets arbeid og uavhengighet

Styret er ansvarlig for selskapets mål, strategier og resultater, og skal sikre god ledelse av selskapet. Styret skal årlig utarbeide en plan for eget arbeid, arbeide med egen kompetanseutvikling og evaluere sin virksomhet. Videre skal styret sørge for opplæring av nye styremedlemmer i ansvar, oppgaver og rollefordeling.

Styret skal fastsette styreinstruks og instruks for daglig leder med særlig vekt på en klar intern ansvars- og oppgavefordeling, samt etiske retningslinjer for selskapet.

Styret skal påse at daglig leder handler i selskapets interesser og i tråd med lovbestemmelser i forvaltningsloven, offentleglova, arkivlov mv. Styret skal etablere faste rutiner for å håndtere mulige habilitetskonflikter.

Styret har ansvar for å sikre at selskapets åpningsbalanse er tilpasset formålet med eierskapet og selskapets situasjon. Finansiering av selskapet må tilpasses type virksomhet og selskapet skal ha en egenkapital som er tilpasset mål, strategier og risikoprofil.

Styremedlemmer bør ikke påta seg særskilte oppgaver for det aktuelle selskapet i tillegg til styrevervet. Styrets medlemmer og daglig leder bør ikke:

- ha rådgivnings- eller konsulentoppdrag for selskapet.
- være part i avtaler som har økonomisk betydning for selskapet.
- ha lederansvar eller være medlem av styrende organ i selskap der andre medlemmer av styret har interesser.
- være nærstående til styremedlem eller ledere ansatt i selskapet.

Det samme gjelder for selskaper hvor styremedlem eller daglig leder har eierinteresser eller er ansatt. Eventuelle unntak fra dette skal styrebehandles og honorar for slike oppdrag skal være styregodkjent. Det skal informeres om slike oppdrag og honorarer i årsrapporten.

4.7 Godtgjøring og forsikring

Generelt dekker kommunen godtgjøring til sine representanter i representantskap og generalforsamling. Styrehonorar kostnadsføres og utbetales i det respektive selskap.

Styrets godtgjørelse bør være på et moderat nivå, men samtidig framstå som rimelig ut fra styrets rimelig økonomiske og strafferettslige ansvar, kompetanse, tidsbruk og virksomhetens kompleksitet. Selskaper som opererer i et marked og hvor det er betydelig risiko, skal reflektere dette. Styreleders godtgjørelse bør generelt ligge høyere enn godtgjørelsen til alminnelige styremedlemmer.

Kommunestyret fastsetter følgende retningslinjer for honorering av styremedlemmer i Elverum kommunes heleide selskaper og kommunale foretak:

- Styreleder - 80 % av folketrygdens grunnbeløp i styregodtgjørelse
- Styremedlemmer - 50 % av folketrygdens grunnbeløp i styregodtgjørelse
- Varamedlemmer - kr 1 500,- per oppmøte

Som hovedregel skal det ikke utbetales konsulenthonorar eller «tapt arbeidsfortjeneste» til styremedlemmer. I tilfeller hvor det foreligger en ekstraordinær arbeidsinnsats kan det avtales honorar utover dette. I slike tilfeller skal saken styrebehandles før den godkjennes av eier. Det kan f.eks. gjelde dersom det i en tidsavgrenset periode er behov for arbeidende styreleder eller ett av styremedlemmene har en forholdvis stor arbeidsmengde knyttet til styrevervet.

Retningslinjene er veiledende. Styregodtgjøring fastsettes normalt etterskuddsvis av generalforsamlingen i aksjeselskap etter innstilling fra valgkomiteen.

Elverum kommune holder ikke styremedlemmer i selskaper som kommunen har eierinteresser i forsikret. Selskapene må selv foreta en konkret vurdering av behovet for styreforsikring for styremedlemmene.

Godtgjøring av styret i kommunale foretak og representantskapsmedlemmer i interkommunale selskap er fastsatt i Elverum kommunes forskrift om folkevalgtes rett til godtgjøring og velferdsgoder.

4.8 Samfunnsansvar

Virksomhetene har en viktig samfunnsrolle og påvirker samfunnsutviklingen og nærmiljøet sitt.

Strategi for styring, utvikling og forvaltning av kommunale og interkommunale selskaper

Elverum kommune forventer at det enkelte selskap, styre og ledelse er bevisst sitt samfunnsansvar og forvalter fellesskapets verdier på en god måte. Styret skal sørge for at samfunnsansvaret er innarbeidet som en integrert og dokumentert del av virksomheten i selskapet.

Elverum kommune forventer at selskapene utarbeider og nedfeller holdninger til blant annet etikk, antikorrupsjon, klima og miljø, likestilling, habilitetskonflikter, sikkerhet mv. Det forventes at virksomhetene bl.a. sørger for å ha:

- Etiske retningslinjer som forankres i virksomheten og jevnlig revideres
- Faste rutiner for håndtering av mulige habilitetskonflikter
- God internkontroll og hensiktsmessige systemer for risikostyring i forhold til omfanget og arten av selskapets virksomhet.

Selskapets samfunnsansvar bør omtales i selskapets rapportering til eierne.

4.9 Klima og miljø

Kommunalt eide selskaper er en del av kommunens virkemiddelapparat for å nå kommunens mål innenfor klima og miljø, slik de er beskrevet i kommunens [strategiske plan for klima og energi](#). For selskaper hvor dette er relevant, skal klima og energi inngå som en del av kommunens klimaregnskap og omtales i selskapets rapportering til kommunen.

4.10 Utbyttepolitikk

For selskaper som opererer innenfor et marked skal prinsippene for en eventuell utbyttepolitikk klargjøres og deretter fremmes for eierorganet. Langsiktighet og samfunnsansvar legges til grunn for kommunens krav til utbytte. Utbyttet skal ta utgangspunkt i selskapenes økonomiske situasjon. Likevel skal eiers kapitalbehov og eiers muligheter for alternativ investering vektlegges i en totalvurdering av utbyttet.

4.11 Skille mellom monopol og konkurransevirkomhet

Mange offentlige selskaper er tildelt oppgaver i egenregi eller har enerett til å utføre visse oppgaver. Disse selskapene står i en monopolsituasjon, samtidig som flere av disse konkurrerer på leveranser innenfor andre tjenestoområder.

Alle selskaper som driver økonomisk virksomhet i et marked, er omfattet av konkurranseloven og regelverket for offentlig støtte.

Den konkurranseutsatte delen av virksomheten må som et minimumskrav skilles ut i en egen avdeling med eget avdelingsregnskap for å dokumentere at det ikke foreligger kryssubsidiering. Konkurranseutsatt virksomhet skal drives etter markedsmessige prinsipper med krav til utbytte.

4.12 Revisor og bruk av rådgivere

Selskapets revisor skal være uavhengig av styret og daglig leder. Styret bør fastsette retningslinjer for å benytte revisor som rådgiver for selskapet. Revisor bør årlig gi styret en skriftlig bekreftelse på at revisor oppfyller fastsatte uavhengighets- og objektivitetskrav.

I ordinær generalforsamling skal styret gi en redegjørelse for revisors godtgjøring fordelt på lovpliktig revisjon og godtgjøring knyttet til andre konkrete oppdrag. Styret skal legge til rette for at revisor kan delta på alle generalforsamlinger.

4.13 Opplæring

Kommunen skal sørge for nødvendig opplæring av folkevalgte og kommuneadministrasjonen om eier- og selskapsstyring som ledd i folkevalgtopplæringen i løpet av de første 6 månedene og etter 2 år. Opplæringen er obligatorisk for kommunestyrets medlemmer.

Selskapet sørger selv for opplæring av sine styremedlemmer.

5. Tilsyn og kontroll

Kommunestyret har både et tilsyns- og kontrollansvar for å sikre at kommunen når sine mål, at regelverket etterleves og at etiske hensyn ivaretas. Kontrollansvaret gjelder også når kommunens virksomhet er skilt ut i egne selskaper.

Kontrollutvalget har en viktig rolle i kommunens kontroll med selskapene og skal påse at kommunen fører kontroll med forvaltningen av kommunens eierinteresser i selskaper mv. jf. kommuneloven § 23-2, 1. ledd bokstav d. Dette innebærer kontroll av at den som utøver kommunens eierinteresser, gjør dette i samsvar med lover og forskrifter, kommunestyrets vedtak og anerkjente prinsipper for eierstyring, jf. kommuneloven § 23-4.

Kontrollutvalget skal minst en gang i valgperioden utarbeide en plan for gjennomføring av selskapskontroll. Planen skal vedtas av kommunestyret. Den praktiske gjennomføringen av tilsyns- og kontrolloppgavene ivaretas av kontrollutvalget eller kommunerevisjonen på oppdrag for kontrollutvalget.

Kontrollutvalget skal videre påse at det utføres forvaltningsrevisjon av selskaper kommunen har eierinteresser i, jf. § 23-2, 1. ledd bokstav c. Forvaltningsrevisjon er definert som systematisk vurdering av økonomi, produktivitet, måloppnåelse og virkninger ut i fra kommunestyrets vedtak og forutsetninger.

I tillegg har kommunens revisor en lovfestet plikt til å gjennomføre eierskapskontroll, jf. kommuneloven § 24-2.

Kontrollutvalget og revisor kan kreve de opplysninger og foreta de undersøkelser som er nødvendig å for å gjennomføre kontroll med kommunens selskaper. Kontrollutvalget og kommunens revisor kan selv foreta undersøkelser i selskaper, og har rett til å være tilstede på selskapets generalforsamling. Kommunestyret kan fastsette regler for kontrollen. Dette er nærmere regulert i kommuneloven § 23-6 og § 24 -10.

For interkommunale selskaper og deleide aksjeselskaper vil det være en fordel om deltakerne samordner sin kontrollvirksomhet overfor selskapene.

6. Kjøreregler

6.1 Politiske avklaringer i forkant av generalforsamling og representantskap

Formannskapet har rollen som kommunens eierutvalg. I aksjeselskap og interkommunale selskap, hvor kommunens eierandel er vesentlig, legges årsmelding og årsregnskap fram for formannskapet til orientering i forkant av møte i generalforsamling/representantskap.

Når generalforsamling/representantskap skal fatte beslutning i sak som vil ha vesentlig betydning for Elverum kommune, skal saken til formannskapet for avklaring. De valgte representantene plikter i slike saker å avklare eiers (formannskapets) syn i forkant. Formannskapet vurderer om kommunestyret må involveres.

Politisk vedtatt eierstrategi i kommunens eierskapsmelding binder deltakerne i generalforsamling og representantskap.

6.2 Rapportering

Alle selskaper der Elverum kommune har eierinteresser skal oversende årsrapport og årsregnskap til kommune så snart disse er vedtatt av eierorganet sammen med protokoll. Kravet til årsrapport gjelder selv om selskapet etter regnskapsloven er unntatt å utarbeide dette og skal legges fram i generalforsamlingen.

Protokoller fra styre og representantskap i IKS legges fortløpende fram for formannskapet som referatsaker. Kommunens eierrepresentanter sitter normalt i formannskapet og kan her orientere om møter i de ulike representantskap.

Kommunen kan som eier i tillegg be om særskilt statusrapport fra sine selskaper. Store prosjekter skal ha en egen rapporteringssyklus for å sikre at risiko oppdages i tide (spørsmål om hva, når, kostnader). Slik rapportering skal gå til eier. Ansvar for å oppdage kritiske forhold og iverksette tiltak ligger hos formannskapet som utøver eierskapet på vegne av kommunen. Kommunedirektøren skal bistå formannskapet i oppfølgingen.

De selskaper som leverer tjenester på vegne av kommunen, skal rapportere til overordnet myndighet i kommunen (KOSTRA).

6.3 Arkivering

Hvert selskap skal ha et arkiv over dokumenter til de formelle møtene med eier.

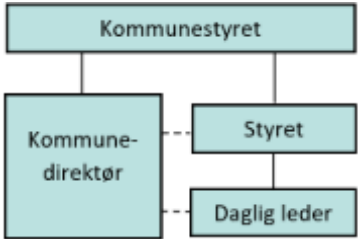
Kommunen skal motta kopi av alle formelle møter i eierorganet, og ha komplett dokumentarkiv fra slike møter. Eiermøter skal også dokumenteres i arkivet med innkalling og referat.

7 Ulike selskapsformer

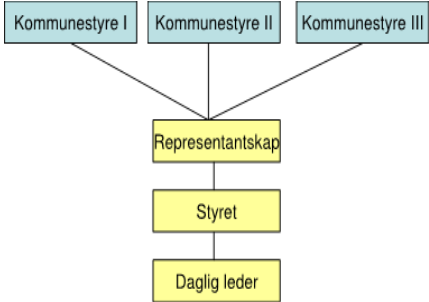
7.1 Kommunalt foretak (KF)

Styringsmodell	Beskrivelse
----------------	-------------

Strategi for styring, utvikling og forvaltning av kommunale og interkommunale selskaper

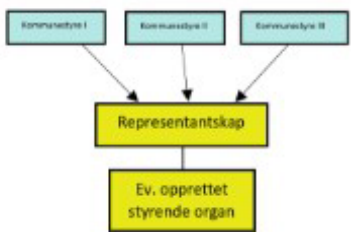
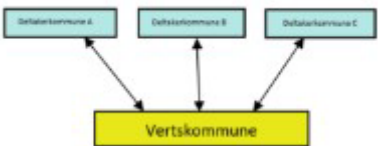
 <pre> graph TD KS[Kommunestyret] --- KD[Kommunedirektør] KS --- S[Styret] KD -.- S S --- DL[Daglig leder] </pre>	Kommuneloven kap. 9 gir regler om kommunalt foretak. Foretaket er en del av kommunen og er ikke et eget selskap med rettslig eller økonomisk selvstendighet. Foretakets forpliktelser er kommunens forpliktelser, og kommunen er kontraktspart i de avtalene som foretaket inngår. Foretaket ledes av et styre med alminnelig myndighet til å treffe avgjørelser i foretakets saker. Foretaket rapporterer direkte til kommunestyret. Selskapsformen benyttes normalt når både forretningsmessige og samfunnsmessige hensyn skal ivaretas.
Nærmere om kommunale foretak	Kommunestyret fastsetter foretakets virksomhet i vedtektene, og derved rammene for styrets myndighet. Kommunestyret kan gjennom vedtektene eller andre typer vedtak gi bindende pålegg for foretaket. Etter kommuneloven § 9-10 kan kommunestyret også vedtektsfeste at nærmere angitte saker må være godkjent av kommunestyret selv for å være bindende for kommunen. Kommunestyret velger selv styremedlemmene i foretaket, jf. kommuneloven § 9-5. Kommunedirektøren kan ikke sitte i styret. Styret har det overordnede ansvaret for foretakets virksomhet. Styret og daglig leder opptrer utad på kommunens vegne. Foretaket er underlagt kommunestyrets budsjettmyndighet. Kommunens budsjett setter rammer for foretakets virksomhet, og styret er bundet av budsjettet. Kommunes styrings- og kontrollmuligheter er flere og mer omfattende i kommunale foretak enn i selvstendige rettssubjekter. Daglig leder i KF-ene ansettes normalt av styret. Daglig leder er direkte underordnet styret som igjen er underlagt kommunestyret. Daglig leder har det overordnede ansvaret for de ansatte i kommunale foretak. Kommunens overordnede arbeidsgiverpolitikk legger rammer også for kommunale foretak. Kommunedirektøren har ingen instruksjons- eller omgjøringsrett overfor foretakets styre, men kan be om utsatt iverksettelse av vedtak/beslutninger slik at sakene kan forelegges kommunestyret.
Forhold til offentlighetsloven	Offentleglova gjelder for kommunale foretak, jf. lovens § 2 a).
Annet lovverk	I de fleste lovmessige sammenhenger er et KF å anse som en del av kommunen.

7.2 Interkommunalt selskap (IKS)

Styringsmodell	Beskrivelse
 <pre> graph TD KS1[Kommunestyre I] --> RS[Representantskap] KS2[Kommunestyre II] --> RS KS3[Kommunestyre III] --> RS RS --> S[Styret] S --> DL[Daglig leder] </pre>	Interkommunale selskaper (IKS) er regulert i lov om interkommunale selskaper av 29. januar 1999. Et IKS er et eget rettssubjekt, som rettslig og økonomisk er skilt fra deltakerkommunene. Det er selskapet som inngår og er part i avtaler og har partsstilling i rettssaker og overfor forvaltningsmyndighetene. Hver deltaker har et ubegrenset ansvar for en fastsatt andel av selskapets samlede forpliktelser. Samlet utgjør deltakernes ansvarsdel selskapets samlede forpliktelser. Det er kun kommuner og/eller fylkeskommuner som kan være deltaker i et IKS. Lovpålagte oppgaver, samt tjenester der det kan være regningssvarende og strategisk å løse oppgavene felles er eksempler på virksomhet som egner seg for denne selskapsformen.
Nærmere om IKS	Selskapets øverste myndighet er representantskapet. Representantskapet er eiernes organ, og deltakerkommunenes eiermyndighet utøves av representantskapet. Dette innebærer at deltakerkommunene ikke kan utøve eiermyndighet direkte overfor selskapets styre eller administrasjon. Hver deltakerkommune skal ha minst ett medlem i representantskapet. Kommunestyret velger selv representantskapsmedlemmene. Deltakerkommunene kan gjennom representantskapet treffe vedtak som binder styret, og det kan omgjøre vedtak som styret har truffet. Gjennom en rekke bestemmelser legger IKS-loven særlige oppgaver til representantskapet. Dette gjelder og fastsetting av regnskap, budsjett, økonomiplan og valg av styre og revisor, samt vedtak om salg eller pantsettelse av fast eiendom eller andre større kapitalinvesteringer, eller vedtak om å foreta investeringer som er av vesentlig betydning for selskapet eller en eller flere deltakere. I selskapsavtalen kan det dessuten fastsettes at visse saker som eller hører innunder styrets forvaltningsmyndighet, må godkjennes av representantskapet. Kommunestyret vedtar selv selskapsavtalen og endringer i denne, jf. IKS-loven § 4. Samlet sett gir disse bestemmelsene deltakerkommunene større innflytelse over styringen av selskapet enn det aksjeloven gir deltakerne i et aksjeselskap.

	Et IKS skal ha et styre og en daglig leder som står ansvarlig for forvaltningen av selskapet. Styret skal forvalte selskapet på vegne av deltakerkommunene. Styret leder selskapets virksomhet og har ansvar for at verdier som deltakerne har i selskapet, brukes forsvarlig og i tråd med formålet for selskapet. Styrets forvaltningsmyndighet utøves innenfor rammen av selskapets formål, selskapsavtalen, selskapets årsbudsjett, samt vedtak og retningslinjer fastsatt av representantskapet. Daglig leder ansettes av styret med mindre annet følger av selskapsavtalen. Selskapet er arbeidsgiver for ansatte i selskapet.
Forhold til offentlighetsloven	Offentleglova gjelder i utgangspunktet for interkommunale selskap, men ikke når de i hovedsak driver næring i direkte konkurranse med og på samme vilkår som private, jf. § 2, 2.ledd. I forskrift er det bestemt at offentleglova heller ikke skal gjelde for selskap uten fast tilsatte i administrativ stilling.
Annet lovverk	Reglene i aksjeloven § 20-6 om representasjon av begge kjønn i styret gjelder tilsvarende, jf. IKS-loven § 10. For øvrig gjelder de til enhver tid gjeldende lover og regler for den virksomheten IKSet driver. Kommunelovens sjette del (Kap. 17 – 21) beskriver alternative former for kommunalt samarbeid.

7.3 Interkommunalt samarbeid

Styringsmodell	Beskrivelse
Interkommunalt samarbeid kap. 18 og 19.  Interkommunalt samarbeid kap. 20 	Kommuneloven (1992) regulerte tre ulike typer interkommunale samarbeidsordninger, Interkommunalt styre etter § 27 (§ 27-samarbeid), vertskommunesamarbeid og samkommune. Stortinget har opphevet reglene om samkommune. Reglene om § 27-samarbeid er ikke videreført i ny kommuneloven (2018), og det er gitt en frist til 1.1.2024 for omdanning av samarbeidsformen. Et interkommunalt samarbeid må foregå gjennom et interkommunalt politisk råd, kap. 18 (ny modell), kommunalt oppgavefellesskap, kap. 19 (ny modell), vertskommune, kap. 20, interkommunalt selskap (IKS), aksjeselskap eller samvirkeforetak, en forening eller på annen måte som det er rettslig adgang til etter kommuneloven § 17-1, 2-ledd. Vertskommunesamarbeid er ikke et selvstendig rettssubjekt, men er en del av kommunen. Interkommunalt politisk råd og kommunalt oppgavefellesskap kan være selvstendige rettssubjekter dersom det er bestemt av deltakerkommunene. Hvis ikke er også de å regne som en del av kommunen.

Nærmere om interkommunalt samarbeid	Vertskommunesamarbeid, kap. 20: En kommune kan overlate utførelsen av offentlig myndighetsutøvelse til en vertskommune etter kommuneloven §§ 20-1 til 20-10 hvis den aktuelle lov ikke er til hinder for det. Det opprettes ikke et nytt organ eller rettssubjekt, men oppgaven blir delegert fra egen kommune til den aktuelle vertskommunen. Vedtak om slikt samarbeid må nedfelles i en skriftlig avtale som vedtas av kommunestyret. Vertskommunesamarbeid kan benyttes for lovpålagte oppgaver, jf. § 20-1, 1. ledd. Slikt samarbeid kan begrunnes dels utfra et ønske om en rasjonaliseringsgevinst ved stordrift, men kanskje særlig for å dekke behovet for tilgang til faglig kompetanse som kan være vanskelig å rekruttere, og å bedre kvaliteten i tjenestene som gis. Selv om kommunen overlater en oppgave til en annen, har den fortsatt ansvaret for at oppgaven utføres forsvarlig og i overensstemmelse med lover og regler. Vertskommunen står fritt til å organisere virksomheten den har fått delegert. Vertskommunesamarbeid kan skje etter to modeller. 1. Administrativt verstkommunesamarbeid § 20-2; bygger på delegasjon av kompetanse av ikke-prinsipiell karakter. 2. Felles folkevalgt nemnd § 20-3; lokaldemokratisk organ for samarbeidet som får delegert likelydende kompetanse for saker av prinsipiell betydning. Interkommunalt politisk råd, kap. 18: To eller flere kommuner/fylkeskommuner kan opprette et interkommunalt politisk råd. Rådet kan behandle saker som går på tvers av kommune- og fylkesgrensene. Kommunestyrene vedtar selv å opprette et slikt råd, jf. § 18-1. Et slikt råd kan ikke gis myndighet til å treffe enkeltvedtak. Det må opprettes en skriftlig samarbeidsavtale mellom deltakerne i det politiske rådet, og det er enkelte minimumskrav til innholdet i avtalen. Det må stå i samarbeidsavtalen om oppgavefellesskapet er et selvstendig rettssubjekt, hvilke oppgaver og myndighet oppgavefellesskapet skal ha, den enkelte deltakers eierandel og ansvarsandel, innskuddsplikt og regler for uttreden og oppløsning. Deltakerne vil ha ubegrenset økonomisk ansvar for sin del av oppgavefellesskapets forpliktelser, tilsvarende som for IKS. Rådets øverste myndighet er representantskapet, hvor alle deltakerkommunene skal være representert.
--	---

	Representantskapet kan selv opprette andre organer til styring av rådet. Kommunalt oppgavefellesskap, kap. 19: To eller flere kommuner/fylkeskommuner kan sammen opprette et kommunalt oppgavefellesskap for å løse felles oppgaver. Kommunestyrene vedtar selv å opprette et slikt oppgavefellesskap, jf. § 19-1. Et kommunalt oppgavefellesskap kan ikke gis myndighet til å treffe enkeltvedtak, men kan gis myndighet til å treffe denne type vedtak om interne forhold i samarbeidet og til å forvalte tilskuddsordninger. Det skal inngås en skriftlig samarbeidsavtale mellom deltakerne i oppgavefellesskapet, og det er fastsatt minimumskrav til innholdet i avtalen. Det må stå i samarbeidsavtalen om oppgavefellesskapet er et selvstendig rettssubjekt, hvilke oppgaver og myndighet oppgavefellesskapet skal ha, den enkelte deltakers eierandel og ansvarsandel, innskuddsplikt og regler for uttreden og oppløsning. Deltakerne har ubegrenset økonomisk ansvar for sin del av oppgavefellesskapets forpliktelser, tilsvarende som for IKS. Oppgavefellesskapets øverste myndighet er representantskapet, hvor alle deltakerkommunene skal være representert. Representantskapet kan selv opprette andre organer til styring av oppgavefellesskapet.
Forhold til offentlighetsloven	Offentleglova gjelder i for interkommunalt samarbeid, jf. § 2.

7.4 Aksjeselskap (AS)

Styringsmodell	Beskrivelse
<pre> graph TD A[Aksjonær I] --> D[Generalforsamling] B[Aksjonær II] --> D C[Aksjonær III osv.] --> D D --> E[Styret] E --> F[Daglig leder] </pre>	Aksjeselskap er regulert i aksjeloven (asl.) av 13. juni 1997 nr. 44. Selskapet er et selvstendig rettssubjekt og kan ha en eller flere eiere. Asl. setter ingen begrensninger for hvem som kan være eier av et AS. Eiermyndigheten utøves gjennom generalforsamlingen. Eierne er ikke ansvarlig for selskapets forpliktelser utover innskutt aksjekapital. Et motstykke til ansvarsbegrensningen er at selskapets eier ikke rår fritt over selskapets inntekter og formue. Midler kan kun tas ut av selskapet gjennom utdeling av utbytte. Aksjekapitalen må være på minimum kr. 30 000. Et aksjeselskap kan tas under konkursbehandling dersom selskapet ikke er i stand til å oppfylle sin forpliktelser.

Strategi for styring, utvikling og forvaltning av kommunale og interkommunale selskaper

Nærmere om AS	Generalforsamlingen er selskapets øverste organ, og består av aksjonærene i selskapet. Generalforsamlingen fasetter rammer og formål med selskapet i selskapets vedtekter. Utenfor generalforsamlingen har aksjonærene ingen myndighet i selskapet. Styret har det overordnede ansvaret for forvaltningen av selskapet. Som hovedregel er det styret som ansetter daglig leder og er dennes overordnede. Daglig leder skal styre selskapet etter de planer, retningslinjer og prinsipper som styret har vedtatt. I generalforsamlingen kan eierne gjennom generalforsamlingsvedtak fastsette rammer og gi nærmere regler for styret og daglig leder i selskapet. Det er generalforsamlingen som velger styret. En aksjonær har ulike rettigheter i et selskap ut fra hvor stor andel av selskapet vedkommende eier. For kommunen det derfor viktig å at eierandelen er tilpasset kommunens formål med eierskapet. Dersom kommunen har strategiske målsettinger for sitt eierskap bør kommunen har kontroll med selskapet ved å eier 50 % eller mer av de stemmeberettigede aksjene i selskapet. Ønsker kommunen maksimal frihet over selskapet, bør kommunen eie selskapet 100 %. Er eierskapet av mer finansiell karakter, har ikke eierandel så stor betydning for kommunen som eier. Aksjonæravtaler brukes ofte for å regulere forholdet mellom aksjonærene der det er flere eiere. Eierspørsmål som stemmerett, fordeling av styreplasser, innsynsrett, innskuddsplikt og forkjøpsrett kan reguleres i en slik avtale.
Forhold til offentlighetsloven	Om loven gjelder for et AS må vurderes etter lovens § 2. Loven får anvendelse for «<i>selvstendige rettssubjekter der stat, fylkeskommune eller kommune direkte eller indirekte har ein eigarandel som gir meir enn halvparten av røystene i det øverste organet i rettssubjektet</i>». Dette gjelder likevel ikke dersom selskapet hovedsakelig driver næring i direkte konkurranse med og på samme vilkår som private, jf. § 2, 2. ledd.
Annet lovverk	For uten aksjeloven, reguleres selskapets virksomhet av de til enhver tid gjeldende lover og regler for virksomheten. Dette gjelder f.eks. regnskapsloven, skatte- og avgiftslovgivningen, arbeidsmiljøloven mfl.

7.5 Stiftelse

Styringsmodell	Beskrivelse
<pre> graph TD A[Stifter(e)] --- B[Styret] B --- C[Daglig leder] </pre>	Stiftelser er regulert i stiftelsesloven av 15. juni 2001. En stiftelse skiller seg fra de andre selskapsformene ved at den ikke har eiere eller deltakere. Stiftelsen er selveiende. Når stiftelsen først er opprettet har stifterne ikke lenger rådighet over formuesverdien som er overført stiftelsen. Stiftelsen ledes av styret oppnevnt i tråd med vedtektene i stiftelsen. Stiftelsen må ha et bestemt formål, og anses uegnet dersom kommunen ønsker en form for styring, innflytelse eller kontroll.
Forhold til offentlighetsloven	Selvstendige rettssubjekt som er organisert som stiftelser er ikke en del av kommunen. Men om mer enn halvparten av medlemmene i stiftelsens høyeste organ velges av det offentlige, vil offentleglova likevel gjelde, med mindre den i hovedsak driver næring i direkte konkurranse med og på samme vilkår som private, jf. § 2. Om stiftelsen utferdiger forskrift eller fatter enkeltvedtak, omfattes den også av offentleglova.
Annet lovverk	Legater og stiftelser er underlagt stiftelsesloven.

7.6 Andre selskapsformer

Samvirkeforetak (SA) er regulert i samvirkeoven av 29. juni 2007. SA er en sammenslutning som har til hovedformål å fremme de økonomiske interessene til medlemmene gjennom deres deltakelse i virksomheten som kunde, leverandør eller på annen lignende måte.

Et samvirkeforetak må stiftes av minst to personer (fysiske og juridiske personer).

Årsmøtet er samvirkeforetakets øverste organ hvor medlemmene utøver sin medlemsinnflytelse. Hvert medlem har en stemme uavhengig av størrelsen på eventuelt innskutt kapital. Årsmøtet velger et styre, og styret ansetter eventuelt daglig leder.

Det enkelte medlem er ikke ansvarlig for samvirkeforetakets forpliktelser utover innskutt kapital.

Ansvarlige selskap (ANS/DA) er regulert i selskapsloven av 21. juni 1985. Kommuner har i henhold til selskapsloven ikke anledning til å være deltaker i ansvarlige selskaper.

7.7 Oppsummering

	Kommunalt foretak	Interkommunalt selskap	Aksjeselskap
Eget rettssubjekt	Nei	Ja	Ja
Hvem kan eie	Kommune	Kommuner / IKS	Ingen begrensning
Eiers økonomiske ansvar	Fullt ansvarlig for foretaket	Fullt ansvar i henhold til eierandel	Kun for sin del av aksjekapitalen
Operativt eierorgan	Kommunestyret	Representantskap	Generalforsamling
Styringsgrunnlag	Vedtekter, kommune-styrevedtak	Selskapsavtale Vedtak i representantskapet	Vedtekter og stiftelsesdokument Generalforsamlingsvedtak
Formell arbeidsgiver	Kommunen	Selskapet ved styret	Selskapet ved styret

	Interkommunalt samarbeid kap. 18 og 19	Interkommunalt samarbeid kap. 20	Stiftelser
Eget rettssubjekt	Nei/Ja	Nei	Ja
Hvem kan eie	Kommune	Vertskommune, delegert myndighet	Alle
Eiers økonomiske ansvar	Ja	Ja	Nei
Operativt eierorgan	Ja	Nei	Nei
Styringsgrunnlag	Vedtekter, kommune-styrevedtak	Vedtekter, kommune-styrevedtak	Vedtekter og stiftelsesdokument Generalforsamlingsvedtak
Formell arbeidsgiver	Kommune	Kommune	Stiftelsen

8 Beskrivelse av noen aktuelle begreper

Typer avtaler / styringsdokument	Innhold	Ansvar
Intensjonsavtale	Før dannelsen av et selskap, enten kommunen er eneier eller eier sammen med andre, kan det skrives en intensjonsavtale som gir retningslinjer for etableringen og som en kan evaluere selskapet mot på et senere tidspunkt.	Kommunestyret i Elverum
Selskapsavtale	Selskapsavtale lages for nærmere å beskrive eierskap, innskudd og formål m.m. Gjelder IKS.	Formannskapet i Elverum
Aksjonæravtale	Aksjonæravtaler beskriver enighet mellom aksjonærene (eierne) i AS om prioriteringer og retningslinjer. Aksjonæravtale er kun bindende for aksjonærer og ikke for styremedlemmer. Derfor vil slike avtaler kunne regulere hvordan aksjonærer opptrer og stemmer i generalforsamlingen.	Formannskapet i Elverum

Strategi for styring, utvikling og forvaltning av kommunale og interkommunale selskaper

Eieravtale	Inngås mellom eiere i IKS. Ellers som over.	Formannskapet i Elverum
Samarbeidsavtale	Avtale som skal inngås mellom deltakerne i interkommunalt samarbeid etter kommuneloven kap. 17 – 20, og som skal vedtas av kommunestyret.	Kommunestyret i Elverum
Styreinstruks	Styreinstruksen lages og vedtas av styret selv. Det er en selvpålagt veiledning for hvordan styret skal arbeide. Generalforsamlingen kan eventuelt vedta en styreinstruks eller kreve å få den som er utarbeidet av styret, til godkjenning.	Styret i AS
Instruks til styret	Generalforsamlingen kan, innenfor det loven eller vedtektene gir den mulighet til, gi styret instruks om hvordan bestemte saker skal behandles.	Eier gjennom generalforsamlingen
Stiftelsesdokument	For å stifte et aksjeselskap skal den eller de som skal tegne aksjer i selskapet (stifterne), opprette et stiftelsesdokument. Stiftelsesdokumentet skal inneholde selskapets vedtekter.	Den som er ansvarlig for etableringen
Tjenesteavtale	Aktuelt der et selskap eid av flere skal yte tjenester tilbake til eierne eller motsatt.	Styret i selskapet