



Gildeskål
kommune

STRATEGI FOR EIERSTYRING

FOR GILDESKÅL KOMMUNE

Vedtatt i Kommunestyret 16. mai

ÅPENT, FORUTSIGBART, EFFEKTIVT OG LANGSIKTIG

Gildeskål kommune legger «Strategi for eierstyring» til grunn ved styring av selskaper Gildeskål kommune er deltaker i eller eier av. Denne strategien retter seg mot kommunestyret, eierrepresentantene og styrene. Eierstrategien er utarbeidet med tanke på å øke det politiske engasjement, legge felles føringer og sikre nødvendig handlingsrom for styring av de selskaper kommunen deltar i. Eierstrategien skal forelegges nye eierrepresentanter i selskapenes eierorgan samt styremedlemmer før de blir forespurt om å ta verv.

Gildeskål kommune har vedtatt i sak 5/16 en «Felles strategi for samarbeid og eierstyring» for de samarbeidene og interkommunale selskaper kommunene er engasjert i gjennom Salten regionråd. Eierstrategien «Strategi for eierstyring» for egne selskaper er basert på denne felles eierstrategien som er utviklet i samarbeid med de øvrige Saltenkommunene. Dersom det oppstår konflikt mellom disse to eierstyringsstrategiene skal bestemmelsene i «Felles strategi for samarbeid og eierstyring» gå foran.

Innhold

FOR GILDESKÅL KOMMUNE.....	1
Innledning.....	3
DEMOKRATISK LEGITIMITET.....	3
EIERSTRATEGI.....	3
PRINSIPPER FOR DELTAKELSE I SELSKAPER.....	3
ÅPENHET.....	4
FORUTSIGBARHET.....	4
EFFEKTIVT.....	4
LANGSIKTIGHET.....	4
RUTINER I LIVSSYKLUSEN TIL SELSKAPER.....	4
POLITISK SAKSBEHANDLING I FORKANT AV UTSKILLELSE.....	5
VALG AV ORGANISASJONSFORM.....	5
VALG AV FINANSIERINGSMODELL.....	5
BUDSJETTROUTINER.....	5
JURIDISKE RAMMER; VEDTEKTER OG SELSKAPSAVTALER.....	6
ENDRINGER I DE JURIDISKE RAMMENE.....	6
SELSKAPSSTYRING.....	6
FOLKEVALGT OG EIERROLLEN.....	6
<i>IKS-loven §7, 1. ledd:</i>	7
OBLIGATORISK OPPLÆRING AV FOLKEVALGTE.....	7
ROLLEAVKLARING I SELSKAPSTYRING.....	7
MØTER OG MYNDIGHET.....	8
MØTER I GENERALFORSAMLING.....	8
DIALOGMØTER.....	8
FAGLIGE OG ADMINISTRATIVE MØTEPLASSER.....	8
STYRET.....	9
ANTALL STYREMEDLEMMER.....	9
STYREHONORAR.....	9
STYRERS ANSVAR.....	9
KOMPETANSE.....	9
DIALOG MED EIER.....	10
ETIKK.....	10
KORRUPSJON.....	10
MILJØ OG KLIMA.....	10
LØNNSSTRATEGI.....	10
SAMFUNNSANSVAR.....	10
MEROFFENTLIGHET.....	11
STYREEVALUERING.....	11
INFORMASJONSANSVAR.....	11
EVALUERING, REVISJON OG KONTROLL.....	12
EVALUERING AV EIERSTYRING.....	12
SELSKAPS- OG EIERSKAPSKONTROLL.....	12
VEDLEGG TIL EIERSTRATEGIEN.....	13
VEDLEGG 1: JURIDISKE RAMMER FOR EIERSTYRING.....	13
KOMMUNALT EIDE SELSKAPER.....	13
STYRE.....	14
AKSJESELSKAP (AKSJELOVEN).....	14
GENERALFORSAMLINGEN.....	14
STYRET.....	14
STYRET.....	15
VEDLEGG 2: RUTINER VED ETABLERING AV NYE SAMARBEID.....	16
.....	16
FORVALTNINGSMYNDIGHET OG FORHOLDET TIL SÆRLOVENE.....	16
FORMÅLET MED VIRKSOMHETEN.....	16
HVLKE KONSEKVENSER HAR UTSKILLELSEN FOR DE ANSATTE?.....	16
HVA ER KOMMUNENS ROLLE I FHT TJENESTENE SOM SKAL UTFØRES I SAMARBEIDET?.....	16
GRAD AV POLITISK STYRING OG KONTROLL.....	16
LOKALISERING AV HOVEDKONTOR/VERTSKOMMUNE.....	16
SKATT- OG MERVERDI AVGIFT.....	16
KOSTNADSNØKKEL FOR EIERSKAP.....	16
ET POLITISK VEDTAK SKAL FØLGES AV SELSKAPSDOKUMENTENE.....	17
VEDLEGG 3: FORSLAG TIL FINANSIERINGSMODELLER.....	18

MODELL 1:.....	18
MODELL 2:.....	18
MODELL 3:.....	18
MODELL 4:.....	18
VEDLEGG 4: FORSLAG TIL BUDSJETTROUTINER.....	19
Styrebehandling av selskapets forslag til budsjett/økonomiplan for neste år.....	19
Oversendes kommunen for å sikre at kostnadene innarbeides i kommunes midlertidige rammer.....	19
VEDLEGG 5: TEMA FOR EIERSTRATEGIER I ENKELTSELSKAPER.....	20
FORMÅL MED EIERSKAPET.....	20
STYRINGSPRINSIPPER.....	20
SELSKAPETS ROLLER, OPPGAVER OG HANDLINGSROM.....	20
VALG AV STYRE.....	20
GODTGJØRELSE TIL STYRET.....	21
FORVENTNINGER TIL STYRET.....	21
MOTIVASJON FOR KOMMUNALT EIERSKAP.....	21
KJØNNBALANSE.....	21
HABILITET.....	21
SELSKAPSSTRATEGI.....	22
OM DET ER AKTUELT: EIERSKAP I ANDRE SELSKAPER.....	22
ØKONOMI.....	22
UTTREDEN OG OPPLØSNING.....	22
SELSKAPETS ÅRLIGE EIERMELDING.....	23
EIERSTRATEGI 2017-2021.....	23
VEDLEGG 6: UTKAST TIL RETNINGSLINJER FOR VALGKOMITÉ.....	24
STYRET I XXXX.....	24
VALGKOMITEENS SAMMENSETNING.....	24
PROSEDYRE.....	24
VALGKOMITEENS ARBEID.....	25

Innledning

Gildeskål kommune deltar i en rekke samarbeid med de andre Saltenkommunene. For disse samarbeidene har Saltenkommunene gjennom Salten regionråd utarbeidet eierstrategier. Den felles eierstrategien er vedtatt i kommunestyrene i hver kommune. Gildeskål kommune vedtok denne i sak 5/16.

Basert på dette har Gildeskål kommune utviklet en egen eierstrategi for de selskapene som ikke tydelig er omfattet av den felles eierstrategien vedtatt i sak 5/16 og legger denne strategien til grunn for sin egen eierstyring av selskaper kommunen deltar i utenfor det felles samarbeidet under Salten regionråd.

DEMOKRATISK LEGITIMITET

Vi er bevisst på at vi sammen må forvalte fellesskapets ressurser på en måte som samsvarer med befolkningens oppfattelse av rett og galt. Dette handler om demokratisk legitimitet.

Vi er opptatt av at selskapene vi deltar i har en kultur som samsvarer med Gildeskål kommunes mål og verdier. Gildeskål kommunes verdier fremgår av samfunnsplanen og de er:

- Offensiv
- Inkluderende
- Stolt
- Troverdige

Både kommunen og selskapene våre bør derfor jevnlig og åpent diskutere etiske dilemmaer som oppstår når andre ivaretar kommunens oppgaver for innbyggerne.

Dette vil bidra til økt åpenhet i forhold til alle interessenter, og det bidrar til et mer effektivt og aktivt eierskap som sikrer demokratisk legitimitet.

EIERSTRATEGI

En strategi for styring av selskaper handler om forutsigbarhet. Både kommunen som eier, kommunenes representanter i selskapenes eierorgan og virksomhetene selv må ha mulighet til å innrette seg på slik måte at vedtatte prinsipper og gitte styringssignaler kan legges til grunn i en mer langsiktig strategi. Dette er bare mulig når kommunen er tydelige på hva den vil med selskapene. Gildeskål kommune vil fokusere på at selskapene skal gi en merverdi for innbyggerne, ansatte og kommunen.

PRINSIPPER FOR DELTAKELSE I SELSKAPER

Det er særlig fire prinsipper som bør være styrende for Gildeskål kommunes deltakelse i selskaper:

Det skal praktiseres **åpenhet**, kommunen skal som eier være **forutsigbare** og det skal jobbes for størst mulig grad av **effektivitet** i tjenesteproduksjonen i et **langsiktig** perspektiv.

ÅPENHET

Åpenhet som en verdi knytter seg til eierne og selskapets linje i forhold til innbyggere, media, ansatte og omverden for øvrig og praktiseringen av offentlighetsloven.

For kommunen som eier, innebærer dette å sikre en åpen debatt om og forvaltning av forhold som gjelder selskapene hvor etterprøvbarhet, likebehandling og transparens er sentralt.

Selskapet skal, der det er flere eiere, legge vekt på likebehandling av eierne ved at alle får samme informasjon.

For selskaper omfattet av offentlighetsloven innebærer det at rutiner for mulig innsyn skal tilrettelegges. Selskaper som har sin hovedvirksomhet innenfor forretning og som opererer i et marked, er ikke omfattet av offentlighetsloven. Så langt som mulig skal selskapene og forvaltningen av disse, praktisere åpenhet med mindre det gjelder konkurransemessige eller personalmessige spørsmål.

FORUTSIGBARHET

Gildeskål kommune skal være forutsigbar i sin eierstyring. Gjennom denne eierstrategien, eierstrategiene for enkeltselskaper og kommunens Eiermelding ønsker kommunen å være forutsigbar i sin styring av selskaper overfor selskapet selv, men også for innbyggerne i kommunen.

EFFEKTIVT

Selskapene skal gi en merverdi for Gildeskål kommune gjennom tjenester av god kvalitet til lavest mulig pris. For kommunenes støttefunksjoner kan faglig samarbeid gjøre tjenesten bedre for kommunen.

Selskaper skal evalueres av kommunen med jevne mellomrom for å vurdere om de oppnår den effektivitet som eierne og brukerne/kundene ønsker.

LANGSIKTIGHET

Selskapene som forvalter offentlige ressurser og er fristilt den kommunale forvaltningen, skal ha langsiktighet som bærebjelke i de økonomiske og tjenestemessige valgene selskapene tar på vegne av sine eiere. Dette innebærer at den langsiktige formålsoppnåelse skal prioriteres fremfor kortsiktig avkastning og ressursforvaltning.

RUTINER I LIVSSYKLUSEN TIL SELSKAPER

Når Gildeskål kommune vurderer å skille ut en tjeneste, etablere eller investere i et selskap, bør alle alternativer vurderes før det konkluderes med organisasjonsform og ev. finansieringsmodell for det konkrete tilfelle. Det kan også tenkes at noen samarbeidsområder har synergieffekter som tilsier at de bør organiseres sammen.

Likeledes er det viktig å evaluere valgte organisasjonsform og finansieringsmodell etter en viss tid, slik at det er mulig å justere noe som ikke fungerer etter forventningene. Evalueringen bør være både fra et eier-, bestiller- og utførerperspektiv.

POLITISK SAKSBEHANDLING I FORKANT AV UTSKILLELSE

Administrasjonen skal gi politikerne en balansert saksutredning ved en eventuell utskilling av en virksomhet eller tjeneste utenfor kommunens egen balanse.

Ved selskapsetablering er det viktig å skille mellom kommunens rolle som eier, myndighetsutøver og arbeidsgiver, da dette har betydning for eierstyringen.

Se vedlegg 2: Rutiner ved etablering av nye samarbeid.

VALG AV ORGANISASJONSFORM

Ved valg av organisasjonsform bør det foretas en politisk, juridisk og økonomisk avveining av organisasjonsformen opp mot formålet med selskapet.

Offentlig støtte og anskaffelsesregelverket kan sette grenser for hvordan kommuner organiserer sin virksomhet. Dette må avklares før etablering.

Stiftelser har ingen eiere, og er ingen egnet organisasjonsform for kommunal virksomhet.

VALG AV FINANSIERINGSMODELL

Dersom det er flere deltakere og alle er kommuner, så legges vedlegg 3 : Forslag til finansieringsmodeller i «Felles strategi for samarbeid og eierstyring» vedtatt i kst sak 5/16 til grunn før finansieringsmodell avgjøres.

BUDSJETTRUTINER

Det er viktig med forutsigbarhet og god dialog mellom selskapene og kommunen ved innarbeiding av selskapets forventninger til mulige overføringer i kommunenes egne budsjetter.

Det er derfor utarbeidet rutiner for dialog mellom Gildeskål kommune og selskapene.

Se vedlegg 4: Budsjettrutiner

JURIDISKE RAMMER; VEDTEKTER OG SELSKAPSAVTALER

Aksjeloven regulerer hva selskapsavtaler og vedtekter må inneholde.

For selskaper etablert av Gildeskål kommune eller der kommunen er deltaker skal vedtektene og selskapsavtalene holde seg så langt inntil minimum som det følger av den aktuelle lov.

Selskapsavtaler og vedtekter skal likevel uformes slik at det gis rom for en strategisk utvikling av samarbeidet, uten å måtte endre dokumentet. Om et selskap skal kunne operere i et marked, må konkurransevilkårene fremkomme.

ENDRINGER I DE JURIDISKE RAMMENE

Innholdet i vedtekter og selskapsavtaler reguleres gjennom norsk lov. Dette legges til grunn i de tilfeller hvor det skal gjøres endringer i vedtekter eller selskapsavtaler.

SELSKAPSSTYRING

FOLKEVALGT OG EIERROLLEN

Kommunalt eide selskaper utfører samfunnsmessige tjenester og forvalter betydelig kapital og infrastruktur. Det er viktig at folkevalgte er bevisst sin rolle som eier, for det er gjennom eierstyringen kommuner har mulighet til å påvirke selskapers rammer og handlingsrom.

Som folkevalgt utøver du politikk. Det handler om fordeling av goder og byrder for innbyggerne i kommunen. Det innebærer at mål blir satt, prioriteringer ordnet, verdier fordelt og virkemidler valgt og anvendt.

"I folkets tjeneste", er for meg en parole med mening. Den uttrykker at jeg i folkevalgtrollen står til tjeneste for, og er i løpende dialog med, de mennesker som har valgt meg. Dette er en toveis-kommunikasjon: på de ene siden forteller jeg om de saker som er til behandling i folkevalgte organer, for derigjennom å få innspill fra de som har meninger om, og berøres av, beslutningene. Men vel så viktig er å få innspill om de saker som ikke står på dagsorden, og som burde vært reist. I ombudsrollen får jeg mange slike henvendelser, og jeg står til disposisjon.»

Ivar Johansen, bystyremedlem i Oslo

Selskaper eid av kommuner er indirekte politisk styrt. Det vil si at kommunen eier gjennom deltakelse i selskapets eierorgan. Folkevalgte skal derfor ikke utøve ombudsrollen i forhold til kommunale oppgaver som er skilt ut i egne selskaper.

Rent juridisk, utøves eierstyring kun ved deltakelse i møter i selskapets eierorgan; generalforsamlinger for aksjeselskap, representantskap for interkommunale selskaper (IKS) eller årsmøter for samvirkeforetak.

IKS-loven §7, 1. ledd:

Deltakerne utøver sin myndighet i selskapet gjennom representantskapet. Representantskapet er selskapets øverste myndighet og behandler selskapets regnskap, budsjett og økonomiplan og andre saker som etter loven eller selskapsavtalen skal behandles i representantskapet.

Ot.prp. 53 (1997-1998):

Første ledd første punktum fastslår at deltakerne utøver sin myndighet i selskapet gjennom representantskapet. Bestemmelsen innebærer at deltakerkommunene på grunnlag av deltakerforholdet ikke kan utøve noen myndighet i selskapet på annen måte enn gjennom sine representanter i representantskapsmøter.

Kommunens eierstyring bør derfor skje i politiske fora og utøves på grunnlag av skriftlige retningslinjer og fastsatte rammer som er vedtatt av de folkevalgte.

Den enkelte folkevalgte må utenom dette forholde seg til flertallsvedtak, fordi det i eierstyringen er kommunestyret som organ som utøver ansvarlig myndighet og fatter vedtak, ikke det enkelte medlem.¹

Foruten noen forhold som etter IKS-loven må vedtas i kommunestyret, kan eierstyringen delegeres til formannskapet.² Det forutsettes uansett at kunnskap om eierstyring blir gitt til alle medlemmene i kommunestyret. Gildeskål kommune har delegert eierstyringen til Formannskapet

Det vil si at utenom i møter i disse eierarenaene, utøver ikke folkevalgte eierrollen.

OBLIGATORISK OPPLÆRING AV FOLKEVALGTE

Kommunene skal gjennomføre folkevalgtopplæring innenfor eierskap og selskapsstyring i første del av valgperioden.

¹ Se kml. § 6.

² Se IKS-loven § 4.

ROLLEAVKLARING I SELSKAPSTYRING

I eierstyringen er det viktig å skille mellom roller, oppgaver og ansvar. Det er viktig å ha klart for seg hvordan eierstyring utøves gjennom felles forståelse av begrepene:

Folkevalgte i eierrollen	Den enkelte folkevalgte eller partigrupper har ingen direkte instruksjonslinje til selskapet eller representanter i det utøvende eierorganet. Saker som ønskes tatt opp, skal meldes som sak i kommunestyret på ordinær måte, etter en ev. forutgående diskusjon med kommunens eget eierorgan.
Kommunestyret	I enkeltsaker av prinsipiell eller av stor betydning, kan kommunestyret som kollegium og/eller formannskap instruere sin(e) representant(er) i eierorganet. Dette kan skje ved at representanten melder inn en sak til kommunens eget eierorgan i forkant av formannskaps-/kommunestyremøte eller at kommunens eget eierorgan melder saken inn etter forutgående samtale med representanten(e).
Kommunens administrasjon	Rådmannen og hennes/hans stab har ikke noen formell rolle i eierstyringen utenom rådmannens generelle ansvar for å påse at de saker som legges fram for folkevalgte organer er forsvarlig utredet, og at vedtak blir iverksatt. Det vil være naturlig å knytte rådmannen opp til kommunens eget eierorgan, men dette beslutter den enkelte kommune i sin eiermelding.
Kommunens eget eierorgan	Kommunen kan selv etablere et utvalg, sekretariat eller utpeke én person som ivaretar kommunens samlede eierportefølje. Organet kan operere som sekretær for kommunestyret/formannskap i eierspørsmål, eller kan delegeres myndighet til å behandle kommunens eierspørsmål på vegne av kommunestyret. ³
Utvøvende eierorgan	All eierstyring skjer gjennom eierorganet (representantskap, generalforsamling eller årsmøte). De valgte representantene skal ivareta egen kommunes interesser gjennom aktiv deltakelse i selskapenes eierorgan. Eierorganet har som formål å sikre at eiers overordnede interesser blir ivaretatt i selskapet, formulere klare mål for selskapet og velge det rette styret.
Styret	Styret er ansvarlig for realisering av eiers mål og skal ivareta selskapets interesse. Styret representerer ikke enkelteiere, men selskapet. Styremedlemmene velges av det utøvende eierorgan, og det er ev. disse som har instruksjonsrett overfor styret og myndighet til å bytte ut styremedlemmer. Styrevervet er personlig og når særlige forhold foreligger kan styremedlemmer trekke seg fra vervet.

³ Det er noen saker etter IKS-loven som kommunestyret ikke kan delegere til andre organ.

MØTER OG MYNDIGHET

MØTER I GENERALFORSAMLING

Møtene i selskapenes eierorganer skal gjennomføres på en måte som gir rom for reell dialog mellom selskapets representanter og eierne. Styret skal i forkant påse at flest mulig kan delta og tilrettelegge for at det blir en effektiv møteplass mellom eierne og styret.

Vedtakter i nye selskap der Gildeskål kommune er eier skal inneholde følgende bestemmelse vedrørende generalforsamling: Innkalling med saksliste skal sendes representantene og den postadressen kommunen har formidlet som mottaker. Dette skal skje minimum 4 uker før møtet. Utførlige saksdokumenter skal sendes senest 1 uke før møtet.

I aksjeselskap og samvirkeforetak må fullmakter være ordnet før møte.

Møtets varighet settes på forhånd av eierorganets leder i samråd med styreleder.

Styreleder og daglig leder har plikt til å delta i møtene. Etter aksjeloven skal selskapets revisor delta i generalforsamlingen når de saker som skal behandles, er av en slik art at dette må anses som nødvendig. For øvrig har revisor rett til å delta. Det legges til grunn at revisor deltar i de ordinære møter i selskapenes eierorgan.

I selskaper der det ikke er private eiere, skal kommunens kontrollutvalg og kommunens revisor varsles og har rett til å være tilstede i møtene til selskapets eierorgan.

Det enkelte eierorgan behandler saker i tråd med den myndighet som loven har gitt eierorganet.

DIALOGMØTER

Det skilles mellom møter i eierorganet og dialogmøter (også kalt eiermøter). Dialogmøte er en overordnet møteplass mellom selskapet og eierne uten formell beslutningsmyndighet.

Dialogmøter skal blant annet benyttes til å innhente styringssignaler fra eierne før saker av strategisk betydning iverksettes. Dialogmøter kan også benyttes til å informere eierne om virksomheten og/eller endringer i selskapets rammebetingelser og brukes ofte som formøte til møter i selskapets eierorgan.

Dagsorden for dialogmøtene besluttes av styret i selskapet, ev. i samarbeid med representantskapets leder. Til dialogmøtet inviteres eierorganets medlemmer. Ut fra sakene som skal behandles i møtet kan ordfører, formannskap i kommunen, rådmann, relevante fagpersoner i kommunen eller andre inviteres til dialogmøtet. Det forventes at styret og daglig leder er til stede. Både dialogmøter og møter i selskapets utøvende eierorgan skal sikre at selskapets formålsparagraf er i samsvar med en eventuell endring i driften, og i tråd med den generelle utviklingen i samfunnet. Samordnet effektiviseringskrav overfor selskapet kan også diskuteres i dialogmøter.

FAGLIGE OG ADMINISTRATIVE MØTEPLASSER

For hvert selskap bør det opprettes faglige og administrative møteplasser mellom Gildeskål kommune og selskapet. Her skal blant annet følgende forhold behandles:

- Avklaring av selskapets rolle i forhold til kommunen.
- Saker i grensesnittet mellom selskapet og kommunens virksomheter.
- Utvikling og ivaretagelse av bestillerkompetansen i eierkommunene.
- Sikring av partenes innflytelse i utviklingsarbeid.

For selskapene oppnevnes det kontaktpersoner innenfor det faglige virkeområde i kommunen til vedkommende selskap.

Kontaktpersonen skal følge opp samarbeidssaker av administrativ eller faglig art.

STYRET

ANTALL STYREMEDLEMMER

I forbindelse med etablering av selskap eller revisjon av selskapsavtalen/vedtektene, skal antall styremedlemmer vurderes med tanke på kommunens behov for å realisere sine mål og sikre selskapets interesser. Selskapets størrelse og kompleksitet vil avgjøre om selskapene har 3, 5 eller maksimalt 7 eiervalgte styremedlemmer.

Antall medlemmer og ev. varamedlemmer må være nedfelt i selskapsavtaler. Det er ikke pålagt å ha varamedlemmer til selskapsstyrer. Om styret skal ha varamedlemmer, velges disse i rekke. Styret beslutter selv om 1. vara skal inviteres til styremøtene for å sikre kompetanse og kontinuitet.

Valgkomité

For selskapet som opprettes med Gildeskål kommune på eiersiden skal valgkomité vedtektsfestes. Valgkomité velges av generalforsamlingen, og det utarbeides retningslinjer som regulerer dennes arbeid.

STYREHONORAR

Styregodtgjørelsen skal reflektere styrets ansvar, kompetanse, tidsbruk og virksomhetens kompleksitet. Styreverv i selskaper må også vurderes i forhold til det personlige økonomiske og strafferettslige ansvaret dette vervet innebærer, og bør godtgjøres deretter.

Styremedlemmene bør få et fast styrehonorar som skal dekke godtgjørelse til styremøter (ordinære og ekstraordinære) og forberedelser til disse. Det bør differensieres mellom styreleder, nestleder, ordinært styremedlem og varamedlem, hvor sistnevnte får honorar for oppmøte. Telefonmøter av konsulterende karakter godtgjøres ikke med møtehonorer.

Ev. tapt arbeidsfortjeneste og reiseutgifter dekkes etter regning. Sistnevnte i henhold til gjeldende satser i Statens reiseregulativ.

Ved fravær fra mer enn 1/3 av styremøtene i en periode foretas det en forholdsvis reduksjon i godtgjørelsen.

Eventuelle økte satser for honorering kan omfatte midlertidige, særskilte hensyn. Slik som for eksempel arbeidsintense perioder.

STYRERS ANSVAR

KOMPETANSE

Det er det enkelte styremedlems eget ansvar å ha tilstrekkelig kompetanse for å utføre vervet i det aktuelle selskapet.

Selskapets eierorgan skal dog sikre at nye styremedlemmer får nødvendig informasjon om selskapet i forbindelse med oppnevningen. Det er selskapet som utarbeider og oppdaterer skriftlig materiell til utdeling, ev. tilgang til elektronisk arkiv.

Styremedlemmer skal gis tilbud om styreopplæring, enten i regi av styret selv eller av eierne.

DIALOG MED EIER

Vedtak om å avhende eller pantsette fast eiendom eller andre større kapitalgjenstander, eller foreta investeringer som er av vesentlig betydning for selskapet eller kommunen skal tas av styret evt representantskapet om det er etablert. Det bør alltid vurderes om slike beslutninger skal behandles i eierorganet før styrevedtak.

Gildeskål kommunes eierstrategi må forankres i en selskapsstrategi. Selskapsstrategien er styrets verktøy for å operasjonalisere eiers formål og strategier for selskapet. Ansvaret for selskapsstrategien er styrets og skal sikre operasjonalisering av eiers overordnet formål.

ETIKK

Det er viktig at selskaper som Gildeskål kommune er eier av eller medeier i, jobber med etiske retningslinjer for styret og de ansatte, slik at selskapets etiske profil forankres i bedriftskulturen.

Varsling er å si fra om kritikkverdige forhold. Arbeidsmiljøloven lovfester retten til å si fra om kritikkverdige forhold i virksomheten og gir arbeidstakeren vern mot gjengjeldelse. Arbeidsgiver pålegges å legge forholdene til rette for intern varsling. En naturlig del av arbeidet med etikk er gjennomgang av selskapets varslingsrutiner.

Styret plikter å sette etikk på dagsorden i styret og i selskapet. Hvilke etiske valg og dilemmaer som er aktuelle, vil variere fra selskap til selskap. Styret skal gi en vurdering av mulige dilemmaer i sin selskapsstrategi. Målsettingen er å sikre en felles oppfatning av gråsoner selskapet kan operere i og hvilke valg selskapet og de ansatte da bør ta.

KORRUPSJON

Gildeskål kommune forventer at selskaper den deltar i har nulltoleranse mht. korrupsjon. Strenge krav til åpenhet og offentlighet er et effektivt virkemiddel mot korrupsjon. Kommunen er opptatt av at selskaper hvor den har eierinteresser, er åpne om dilemmaer knyttet til korrupsjon, interessekonflikter og inhabilitet.

MILJØ OG KLIMA

Gildeskål kommunen forventer at selskapene tar miljøansvar. Styret skal prioritere langsiktige, regionale og bærekraftige miljøløsninger i selskapets utøvelse av tjenester så vel som organisering. Mål, gjennomføring og evaluering av miljøarbeidet må være klart angitt. Selskapenes arbeid med miljøspørsmål må skje systematisk og dekke hele verdikjeden i virksomheten.

Selskaper og foretak hvor Gildeskål kommune har eierinteresser er ulike hva gjelder påvirkning på det ytre miljø. Dette vil nødvendigvis påvirke hvor omfattende rutiner og systemer de ulike selskapene må utvikle for å sikre at virksomheten tar nødvendige miljöhensyn.

LØNNSSTRATEGI

Selskapene skal utforme lønns- og incentivordninger slik at de fremmer verdiskapningen, og skal være rimelige. Hovedprinsippet bør være at selskaper og samarbeid følger kommunal lønnsstrategi der disse er sammenlignbare.

I selskap der Gildeskål kommune er eier skal det, så fremt det er mulig, inngås tariffavtaler. Tariffer skal minimum følges.

SAMFUNNSANSVAR

Kommunalt eide selskaper er opprettet for å ivareta et samfunnsansvar og for å levere grunnleggende tjenester. Eierstyring er viktig for å kombinere innbyggernes behov og samfunnets verdier med effektivitet og lønnsomhet. Omgivelsene har forventninger om samfunnsansvarlig eierskap og samfunnsansvarlig drift, hvor ansvaret går ut over kortsiktig profitt. Det forventes at alle selskapene tar et slikt samfunnsansvar og utvikler egne holdninger til forhold som bl.a. etikk, forebygging av korrupsjon, miljø, likestilling og integrering.

For selskaper er det styret som har ansvar for ivaretagelse av selskapets samfunnsansvar. Det forventes derfor at styrene i de enkelte selskapene tar samfunnsansvar, og at dette er integrert i selskapenes virksomhet og strategier.

Selskap der Gildeskål kommune er eiere skal, såfremt det er mulig, ha lærlinger i bedriften og være registrerte lærlingebedrifter.

MEROFFENTLIGHET

Det skal være åpenhet knyttet til Gildeskål kommunes eierstyring, basert på prinsippet om meroffentlighet. Foruten de selskapene hvor markedsmessige hensyn tilsier det, skal selskaper kommunen deltar i praktisere meroffentlighet knyttet til sin virksomhet.⁴

STYREEVALUERING

Egenevaluering av styrets arbeid gir styremedlemmene økt bevissthet om oppgaver, roller, myndighet og ansvar. Styreleder skal ta initiativ til styreevaluering én gang i året.

I tillegg til egnevalueringen, skal styret foreta en årlig rekrutteringsevaluering som oversendes valgkomiteen som styrets bidrag til eierorganets valg av styremedlemmer.

Styret bør evaluere daglig leder, og daglig leder bør gis mulighet til å evaluere styret.

INFORMASJONSANSVAR

Selskapene skal gjøre offentlige rapporter, meldinger og andre relevante dokumenter tilgjengelige på sine hjemmesider.

Minst en gang hvert år skal selskapet møte i formannskapet, som er Gildeskål kommunens eierutvalg og orientere om virksomheten. Et egnet tidspunkt for informasjon om selskapet kan være om våren før kommunen starter med sitt eget budsjettarbeid for neste år.

EVALUERING, REVISJON OG KONTROLL

EVALUERING AV EIERSTYRING

Eierorganet og styret skal i hver kommunestyreperiode evaluere eierstyringen.

SELSKAPS- OG EIERSKAPSKONTROLL

Kontrollutvalget skal føre tilsyn med det kommunale eierskapet. Forskrift om kontrollutvalg (§ 14) hjemler at utvalget plikter å påse at det gjennomføres kontroll med forvaltningen av kommunens eierinteresser og om eierinteressene utøves i samsvar med kommunestyrets vedtak og forutsetninger. Kontrollutvalget i kommunen er ansvarlig for at det gjennomføres kontroller. Kommunestyret kan fastsette regler for kontrollutvalget og revisors kontroll. Kontrollutvalget skal minst en gang i valgperioden og senest ved utgangen av året etter at kommunestyret er konstituert, utarbeide en plan for gjennomføring av eier- og selskapskontroll som vedtas av kommunestyret.

Kommunelovens § 80 gir kontrollutvalget en vidtgående rett til opplysninger og innsyn i selskaper som kommunen i sin helhet eier alene eller sammen med andre kommuner/fylkeskommuner. Kontrollutvalget har også rett til å delta i representantskapsmøter og generalforsamlinger. Det bør derfor være en dialog om hvordan man skal drive selskapskontrollen med selskaper der flere kommuner er eiere.⁵ En slik dialog bør samordnes av kontrollutvalgssekretariatet ved behandling av planene for selskapskontroll.

⁵ Selskapskontrollene består av eierskapskontroll og forvaltningsrevisjon. Eierskapskontrollen inneholder en generell del med selskapsinformasjon og en spesiell del med opplysninger knyttet til den enkelte eier.

Forvaltningsrevisjon er et dyddykk i selskapet, basert på bestilling, problemstillinger og revisjonskriterier. Kontrollutvalgene kan enkeltvis eller samlet, bli enige om at det skal gjennomføres forvaltningsrevisjon av interkommunale selskaper eller samarbeid. Dette kan da tas innenfor den enkelte kommunes ressurs for forvaltningsrevisjon og kan samordnes ved at kommunene har felles kontrollutvalgssekretariat og felles kommunerevisjon. Eventuelt må dette bestilles i tillegg, og betales av eierkommunen(e).

VEDLEGG TIL EIERSTRATEGIEN

VEDLEGG 1: JURIDISKE RAMMER FOR EIERSTYRING

Kommunene som organisasjon har i oppgave å levere tjenester overfor innbyggerne som en rekke særlover pålegger dem. I tillegg står kommunene fritt til å påta seg oppgaver for sine innbyggere uten at dette er hjemlet i lov. Avhengig av den enkelte særlov, står kommunen fritt til å samarbeide med andre kommuner om oppgaveutførelsen. Kommunen står også fritt til å delta i privatrettslige selskaper. I en slik sammenheng opptrer kommunen som eier på lik linje med ethvert annet privat rettssubjekt.

Samtidig er det viktig å understreke at kommunen forvalter fellesskapets midler, uansett om virksomhetene er organisert som selvstendige rettssubjekter, samarbeid eller det foregår i egen organisasjon. Det er derfor sentralt at kommunen tar et særlig samfunnsansvar uavhengig av organisasjonsform. Bedre eierstyring krever kunnskap, og i det følgende er det en kort gjennomgang av samarbeid og selskapsformer som er mulig for kommuner når de samarbeider med andre.

Innholdet i kapitlene er underordnet det til enhver tid gjeldende lov- og regelverk.

KOMMUNALT EIDE SELSKAPER

Ved selskapsorganisering skiller kommunen ut tjenesten i et selvstendig rettssubjekt. Forholdet mellom kommunen som eier og selskapet ivaretas gjennom selskapsavtalen/ vedtektene. Kommunen ivaretar eieransvaret gjennom representasjon i det operative eierorganet og har instruksjonsmulighet overfor de som møter på vegne av kommunen i dette organet, det være seg representantskapet, generalforsamlingen eller årsmøte. I enkelte tilfeller har kommunen også et finansieringsansvar overfor selskapet, gjennom tilskudd eller fastsetting av priser for selskapets tjenester.

Deltakernes ansvar er forskjellig ut fra hvilken selskapsform som velges; det kan organiseres med ubegrenset deltakeransvar eller med begrenset deltakeransvar. I aksjeselskap og samvirkeforetak har aksjonærene/deltakerne normalt ikke noe ansvar for selskapets forpliktelser utover det de skyter inn ved etablering. De har derfor et begrenset ansvar for selskapets forpliktelser. I interkommunale selskaper etter lov om interkommunale selskaper (IKS-loven) har deltakerne et ubegrenset proratisk ansvar (fullt ut kun innenfor sin prosent-/brøkvise eierandel) og i selskaper etter kml. § 27 ubegrenset solidarisk ansvar (en for alle, alle for en) om ikke vedtektene sier noe annet.

Ved utskillelse av kommunal virksomhet i selskaper, uansett organisasjonsform gjelder reglene om virksomhetsoverdragelse i arbeidsmiljøloven for de ansatte.⁷

⁷ Se aml. kap 16.

STYRE

Selskapet blir ledet av styret og daglig leder som representerer selskapet utad. Styrets myndighet er begrenset av selskapets formål og selskapsavtalen generelt i tillegg til eventuelle vedtak, instruksjoner og øvrige retningslinjer fastsatt av representantskapet.

Styrevervet er et personlig verv og medlemmene har tilsvarende ansvar som styremedlemmer i andre selskaper (AS/samvirkeforetak). Styremedlemmene plikter å erstatte skade som vedkommende forsettlig eller uaktsomt volder selskapet, den enkelte deltaker eller andre parter. Erstatningsansvar kan lempes dersom dette finnes rimelig under hensyn til utvist skyld, skadens størrelse, økonomisk evne og forholdene ellers.

AKSJESELSKAP (AKSJELOVEN)

Virksomheten i et aksjeselskap reguleres i aksjeloven og det er derfor aksjeloven som regulerer organisasjonsmessige spørsmål innenfor selskapet. Et aksjeselskap er et selskap hvor ingen av deltakerne har personlig ansvar for selskapets forpliktelser. Kommuner kan delta sammen med andre offentlige rettssubjekter eller private. Det kan også etableres aksjeselskap hvor kommunen er eneste aksjonær.

Eierne i aksjeselskapet (aksjonærene) har i utgangspunktet bare mulighet til å tape aksjekapitalen (det som er skutt inn i selskapet). Kreditorerne kan bare gå til selskapet med sine krav. Derfor er det en rekke regler i aksjeloven som begrenser eiernes adgang til å ta penger ut av selskapet.

En aksje gir også rett til aksjeutbytte. Størrelsen på aksjeutbyttet foreslås av selskapets styre, men blir bestemt av aksjeeierne på generalforsamlingen. Generalforsamlingen har ikke rett til å vedta et høyere utbytte enn styret foreslår, kun den størrelsen de foreslår eller eventuelt et lavere utbytte. Et aksjeselskap som ikke er i stand til å oppfylle sine forpliktelser kan slås konkurs. Eierforholdet i et aksjeselskap kan endres ved kjøp og salg av aksjer. Som hovedregel krever overdragelse av aksjer samtykke fra selskapet, og de øvrige eierne har forkjøpsrett til å overta aksjene ved salg.

GENERALFORSAMLINGEN

Generalforsamlingen er selskapets eierorgan og kommunestyret må utstede fullmakt til den som skal representere kommunen i generalforsamlingen. Kommunestyret kan også treffe bindende vedtak om hvordan kommunens representant skal stemme i en bestemt sak. Dette fordrer at kommunestyret får til behandling saker i forkant av generalforsamlingen.

Generalforsamlingen har mulighet til å ta opp hvilken som helst sak til behandling hva gjelder selskapet. Dette innebærer at generalforsamlingen kan instruere styret og også omgjøre styrevedtak dersom selskapet ikke allerede har bundet seg i forhold til en tredjepart. En for inngående inngripen i driften av selskapet vil imidlertid ikke være i samsvar med den rollefordelingen aksjeloven legger opptil mellom eier og selskapsledelsen, og kommunen kan også pådra seg erstatningsansvar dersom den overtar den reelle styringen av selskapet.

STYRET

Aksjeselskap blir ledet av styret og daglig leder på vegne av eierne. Styret og daglig leder representerer selskapet utad. Kompetansen til styret begrenses av selskapets formål og øvrige vedtekter og eventuelle andre vedtak/instruksjoner vedtatt av generalforsamlingen. Det kan f.eks. vedtektsfestes av visse typer saker i hovedregel skal behandles i generalforsamlingen eller en konkret sak selv om styret etter aksjeloven har myndighet. Eksempler kan være økonomiske investeringer over en viss sum, lokaliseringsspørsmål eller opprettelsen av døtre.

Styreverv er et personlig verv med personlig ansvar. Styremedlemmer og daglig leder kan bli forpliktet til å erstatte skade som de i nevnte egenskap forsettlig eller uaktsomt har voldt selskapet, aksjeeier eller andre. Dersom styret eller daglig leder påfører selskapet en risiko som ut over den forretningsmessige forsvarlige, kan det medføre en erstatningsplikt. Det er også viktig å merke seg at styret og daglig leders aktsomhetsplikt skjerpes i situasjoner hvor selskapet er i økonomisk krise.

STIFTELSE

Stiftelser er regulert i Stiftelsesloven. Kommuner står fritt til å opprette stiftelser. Når opprettet, er stiftelsen å anse som et selvstendig rettssubjekt. Årsaken til at man velger stiftelsesformen er at man sikrer å forfølge et gitt formål ved at stiftelser ikke kan kjøpes opp eller overstyres av eiere. I tillegg vil man i noen grad kunne oppnå skattemessige fordeler.

Stiftelsen er forskjellig fra andre selskapsformer ved at den ikke har noen eiere. Stiftelsens formue eies av stiftelsen selv. Dermed blir det heller ikke betalt ut utbytte fra stiftelsen og oppretterne mister rådigheten over formuesverdien ved opprettelsen. Stiftelsen har ingen generalforsamling eller årsmøte og er ikke demokratisk styrt. Stiftelsens formål blir fastsatt ved opprettelsen, og adgangen til å endre dette i ettertid er begrenset.

Kommuner har ingen innflytelse på hvordan stiftelse styres, men dersom stiftelsen for eksempel mottar kommunalt tilskudd, kan det stilles vilkår for støtten. Kommunen øver i så fall innflytelse på stiftelsen i egenskap av sin rolle som offentlig myndighet.

STYRET

Stiftelser er pliktige å ha et styre som er stiftelsen øverste organ. Styrevervene er personlige og kan ikke overføres ved fullmakt. Hvis stiftelsen er næringsdrivende har de ansatte rett til representasjon i styret i saker som gjelder næringsvirksomheten. Styremedlemmene kan tilstås et rimelig vederlag i forhold til faktisk arbeidsmengde og ansvarsbyrde i stiftelsen. Det skal ifølge stiftelseslovens § 10 c) presiseres i vedtektene hvordan valg av styre skal skje.

VEDLEGG 2: RUTINER VED ETABLERING AV NYE SAMARBEID

FORVALTNINGSMYNDIGHET OG FORHOLDET TIL SÆRLOVENE

Omfatter samarbeidet også vedtak i saker enkeltvedtak/myndighetsutøvelse?

FORMÅLET MED VIRKSOMHETEN

Hva er målsettingen med samarbeidet og hvilke antatte forventninger har en til gevinstene ved samarbeid. Dersom virksomheten skilles ut i et aksjeselskap og ikke har erverv som formål, skal dette tydeliggjøres i formålet. Risiko og forretningsområde skal tydeliggjøres.

HVILKE KONSEKVENSER HAR UTSKILLELSEN FOR DE ANSATTE?

Ved etablering av selvstendige rettssubjekter og overføring av ansatte til en vertskommune, gjelder arbeidsmiljølovens regler om virksomhetsoverdragelse. Er det ønskelig, kan det ev. avtales ordninger som sikrer de ansatte fortrinnsrett til stillinger i egen kommune innenfor et gitt tidsrom.

HVA ER KOMMUNENS ROLLE I FHT TJENESTENE SOM SKAL UTFØRES I SAMARBEIDET?

Skal kommunen kjøpe tjenester fra selskapet og er dette innenfor regelverket om offentlig anskaffelser (ev. egenregi)? Holder vi oss innenfor regelverket om offentlig støtte? Har kommunen tilsyns- og kontrollansvar overfor virksomheten? Hvordan skal skille mellom eier og kommunens rolle som kunde sikres for å unngå mistanke om rolleblanding og forfordeling?

GRAD AV POLITISK STYRING OG KONTROLL

Er virksomheten av en slik art at politikerne ønsker større eller mindre grad av styring og hvordan skal dette organiseres?

LOKALISERING AV HOVEDKONTOR/VERTSKOMMUNE

Hvor skal samarbeidet lokaliseres? Dette er ofte en politisk viktig beslutning.

SKATT- OG MERVERDIAVGIFT

Hvilke regler for skatt og mva trer i kraft ved de ulike selskapsformene ifht den aktuelle virksomheten?

KOSTNADSNØKKEL FOR EIERSKAP

Hvordan skal deltakerne ev. dele kostnadene ved oppretting og drift – dette må avklares.

ET POLITISK VEDTAK SKAL FØLGES AV SELSKAPSDOKUMENTENE

Vedtaket om utskillelse av virksomhet til et interkommunalt selskap, må følges av de grunnleggende dokumenter for virksomheten (vedtekter, selskapsavtale, aksjonæravtale, eierstrategi, retningslinjer for valgkomité etc) og en angivelse av eventuell overføring av formuesmasse og ev. tilbakebetalingsplan. I vedtektene/selskapsavtalen bør det stå tydelig hvorvidt selskapet utfører oppgaver etter egenregi eller er konkurranseeksponert.

VEDLEGG 3: FORSLAG TIL FINANSIERINGSMODELLER

MODELL 1:

1. Likt grunnbeløp for alle deltakende kommuner
2. Øvrige kostnader fordelt etter innbyggertall

Kommentarer: Grunnbeløpet bør speile administrative grunnkostnader som ikke er avhengig av kommunestørrelse.

MODELL 2:

Alle kostnader fordelt etter innbyggertall, men fordelt på intervallet med synkende beløp med økende innbyggertall som for eksempel:

- a. De første 5 000 innbyggere, kr 5 pr innbygger
- b. Fra innbygger 5 000 – 10 000 kr 4 pr innbygger
- c. Fra innbygger 10 000 – 20 000 kr 3 pr innbygger
- d. Fra innbygger over 20 000 kr 2 pr innbygger

Kommentarer: Denne modellen med differensieringen av pris, avhengig av innbyggertall, innehar en fordeling av grunnkostnader for samarbeidet på deltaker kommunene. Intervallene på antall innbyggere kan selvfølgelig endres.

MODELL 3:

1. Likt grunnbeløp for alle deltakende kommuner
2. Kostnader til felles avtalte tjenester fordelt etter innbyggertall
3. Uttak av tjenester ut over «grunnpakken» betales til fulle av den enkelte kommune, inkludert overheadkostnader.

Kommentarer: I enkelte virksomheter kan det være nødvendig å innføre en sikringsbestemmelse som sier at hvis ikke tilbudet benyttes fullt ut, skal den enkelte eierkommune gi et dekningsbidrag for tapet av inntekter i henhold til eierandel. Dette forutsetter at det er felles oppslutning blant deltakerkommunene om at tjenesten skal være bedre enn kun et «minimumstilbud». De kommunene som tar ut tjenester utover grunnpakken betale kostnadene i sin helhet inkludert overhead kostnader. Denne modellen gjør det mulig å gi et noe variert tilbud til deltakerkommunene avhengig av behov, og vil redusere interessekonflikter knyttet til ulikt tjenestebehov.

MODELL 4:

1. Differensiert grunnbeløp for alle deltakende kommuner
2. Øvrige kostnader til felles fordelt etter innbyggertall

Kommentarer: Grunnbeløpet må ta høyde for kriterier i rammetilskuddet som slår svært ulikt ut for de enkelte kommunene. Tilskuddet tilsier at kommuner med høyere rammetilskudd vil relativt sett ha et større behov for tjenester, og det er dermed rimelig at grunnbeløpet gjenspeiler dette. Prinsippet kan også anvendes ved tilskudd til administrative tjenester hvor kommunene får et grunnbeløp uavhengig av kommunestørrelse.

VEDLEGG 4: FORSLAG TIL BUDSJETTRUTINER

For selskaper som får årlige overføringer via Gildeskål kommunes budsjetter gjelder følgende for kommunenes deltakelse i budsjettarbeidet:

Når	Gildeskål kommunene	Selskapene
Mars	Rådmannen utarbeider forslag til budsjettforutsetninger. Dette oversendes selskapet. Budsjettforutsetningene vil inneholde nødvendige krav til budsjettering.	Årsmelding og regnskap behandles i styret.
April	Årsmeldingene oversendes kommunen for mulighet til å gi innspill	Årsmelding og regnskap behandles i selskapets styre
Mai		Styrebehandling av selskapets forslag til budsjett/økonomiplan for neste år. Oversendes kommunen for å sikre at kostnadene innarbeides i kommunes midlertidige rammer.
Juni	Rådmannen gir ordføreren informasjon om generelle økonomiske føringer for kommende budsjettår. Signalene viderefremmes til selskapet.	
August		Styrebehandling av økonomiplan, budsjett i det enkelte selskap oversendes rådmannen
August/ september	Dialogmøte mellom selskapsledelsen, eierorganets leder samt rådmannen vedrørende budsjettet. Selskapet presenterer her forarbeidet til budsjett og handlingsplan.	
Medio september	Økonomiplanforslaget fra selskapet oversendes rådmannen	
September		Eierorganet vedtar budsjett og handlingsplan med umiddelbar oversendelse til kommunen.
Oktober / November	Rådmannen legger frem budsjettforslag for kommunen der selskapene inngår.	
Desember	Kommunestyrene vedtar økonomiplan og budsjett inkl. bevilgninger til de aktuelle selskapene.	

VEDLEGG 5: TEMA FOR EIERSTRATEGIER I ENKELTSLSKAPER

Eierstrategien er et supplement til selskapsavtalen/vedtektene og sammen har de status som eiernes styringsdokument for det konkrete selskapet.

Selskapsavtalen/vedtektene skal til enhver tid være samordnet med eierstrategien for selskapet. Revisjon av eierstrategi kan utløse revisjon av selskapsavtalen og vis versa.

Det anbefales at eierstrategien minst inneholder følgende punkter:

FORMÅL MED EIERSKAPET

Gildeskål kommunes hovedformål med sitt eierskap på kort og lang sikt.

Utviklingen i selskapet fra etablering til i dag (rammer og tjenester) samt grunnlaget for den enkelte deltakers deltakelse. Også hva eierne ser for seg i forhold til utvikling i samarbeidsområdet.

STYRINGSPRINSIPPER

Hvordan representeres eierne i eierorganet og hvordan er stemmefordelingen der?

Selskapet kan ta initiativ til å avholde drøftingsmøter for å luften forhold med sine eiere.

SELSKAPETS ROLLER, OPPGAVER OG HANDLINGSROM

Selskapet skal ivareta de roller og utføre de oppgaver som eierne anser som hensiktsmessig for å realisere eiernes formål med selskapet.

Presentasjon av selskapsformen og styringsmekanismene i den valgte selskapsformen. Om det er etablert et konsern bør alle selskapene i konsernet presenteres i sammenheng.

- Hva er formålet med samarbeidet og hvilke(t) oppdrag har deltakerkommunene gitt til samarbeidet? Samfunnsutvikler, Bestiller/utførersfunksjon, støttefunksjon til kommunene, finansielt instrument og eller annet.
- Hva er selskapets primære virkeområde og kan de påta seg andre oppgaver?
- Hvordan sikres rammene for tjenesteleveransene til eierne/kundene? Kan selskapet benytte underleverandører, etablere datterselskap eller samarbeide med andre?

VALG AV STYRE

Styret skal sammensettes på en slik måte at det blir i best mulig stand til å utføre de oppgaver det er pålagt. Styremedlemmer *kan* hentes fra kommuneadministrasjonen, folkevalgte eller fra næringslivet generelt. Som hovedregel bør det være slik at folkevalgte kun går inn dersom styreoppgavene har en politisk karakter. Før valget må aktuelle kandidater gis mulighet til å vurdere ev. habilitet.

Representantskapet nedsetter en valgkomité som følger vedtatte retningslinjer for valgkomiteen. Valg av styret skjer i representantskaps-/generalforsamlingsmøtet.

GODTGJØRELSE TIL STYRET

Godtgjørelse til styret bør utformes slik at den fremmer verdiskapningen i selskapene og fremstår som rimelig ut fra styrets ansvar, kompetanse, tidsbruk og arbeidets kompleksitet. Styrets godtgjøring bør ligge på et moderat nivå og se hen til den alminnelige lønns- og prisutviklingen i samfunnet når denne er oppe til justering.

I aksjeselskapene og de interkommunale selskapene er det hhv. generalforsamling og representantskap som årlig tar stilling til godtgjørelsens størrelse. Valgkomiteen kommer med forslag.

I den årlige eierskapsmeldingen skal det tas opp en prinsipiell diskusjon om godtgjøring av styreverv.

FORVENTNINGER TIL STYRET

Styret har ansvar for at selskapet forvaltes i tråd med eiers interesser. Styret skal ivareta den strategiske ledelsen av selskapet innenfor de rammer som er gitt av eier. Videre skal styret være en viktig diskusjonspartner og støttespiller til ledelsen i større saker. Samtidig må styret kontrollere ledelsens arbeid ut fra gitte målsetninger. Styret må derfor ha en uavhengig rolle i forhold til ledelsen. Et kompetent styre må kunne utfordre administrerende direktør og bedriften slik at det tas gode beslutninger.

MOTIVASJON FOR KOMMUNALT EIERSKAP

Spørsmålet om organisering må ses i forhold til virksomhetens karakter. Noen kommunale selskaper kan være drevet av rene forretningsmessige hensyn, mens for andre selskaper vil kjerneoppgavene være forvaltning og myndighetsutøvelse. Risiko og behovet for politisk styring bør stå sentralt i dette valget. En virksomhet med høy økonomisk risiko bør organiseres slik at eventuelt tap for kommunen begrenses. Aksjeselskaper vil da være mest aktuelt. I valget av organisasjonsform bør formålet med virksomheten diskuteres.

KJØNNBALANSE

I tillegg til det eksisterende kravet om kjønnsbalanse i kommunale utvalg, kommunale foretak og IKSer, er det også lovkrav om kjønnsbalanse i styret for aksjeselskaper hvor kommuner eller fylkeskommuner eier minst to tredeler av selskapet.

Dette krever samordning forut for valgene på generalforsamlingene.

HABILITET

Habilitetsbestemmelsene er de seneste årene blitt innskjerpet i lovverket, bl.a. gjennom endringer i forvaltningsloven. Ved valg til styrer er det viktig å være klar over dette. At en person er inhabil innebærer at vedkommende ikke kan tilrettelegge saksgrunnlaget eller treffe avgjørelser i en sak. Loven fastslår at en person er inhabil når han/hun leder eller har en ledende stilling, er medlem av styret eller bedriftsforsamling for et selskap som er part i saken og som ikke helt ut eies av stat eller kommuner, eller en forening, sparebank eller stiftelse som er part i saken.

Forvaltningslovens § 6 fastslår at ingen kommunalt ansatte eller folkevalgte skal håndtere saker i

kommunen som gjelder et selskap der de selv er styremedlem, også der selskapene er fullt ut

offentlig eid. KS Eierforum kommenterer at det likevel er viktig å understreke at politisk deltakelse i styrene generelt vil være tillatt, og at politisk kompetanse i mange virksomheter er viktig for selskapsstyrene. Politikere som har eller har hatt styreverv har også en høyere generell interesse og kunnskap om selskapene og eierstyring, og bidrar på denne måten med viktig kompetanse i kommunestyret og deres ansvar.

SELSKAPSSTRATEGI

Som grunnlag for styringsdialogen mellom eierne og selskapet, forventes selskapet å etablere en selskapsstrategi, forankret i relevante nasjonale og lokale ambisjoner og føringer, eiernes eierstrategi samt selskapsavtalen. Selskapsstrategien skal angi:

- Visjon for selskapet
- Rammer for selskapets virksomhet
- Status for selskapets virksomhet
- Strategiske utfordringer for selskapet
- Strategiske mål og ambisjoner for selskapets virksomhet
- Selskapets strategiske og operative virkemidler

Selskapsstrategien skal rulleres minst en gang pr valgperiode. Det er styret som er ansvarlig for utarbeidelse av selskapsstrategien. Selskapsstrategien skal formelt vedtas i styret, men med mindre markedsmessige forhold tilsier det, skal denne behandles i representantskapet før vedtakelse.

OM DET ER AKTUELT: EIERSKAP I ANDRE SELSKAPER

Selskapet kan etablere hel- eller deleide datterselskaper, der dette tjener selskapets formål. Det legges til grunn at slike selskapetableringer rettes mot å løse oppgaver som ikke løses på en tilfredsstillende måte ved hjelp av eksisterende marked, samt at nye selskapetableringer ikke kommer i konflikt med andre eierinteresser kommunene måtte ha.

ØKONOMI

Det forutsettes at selskapet har en finansforvaltning som gir tilfredsstillende avkastning uten at det innebærer en vesentlig finansiell risiko for selskapet. Forvaltningen skal sikre lave finansieringskostnader og god likviditet.

Selskapets formuesforvaltning skal være gjenstand for betryggende kontroll, og styret har ansvar for dette. Dette kan blant annet sikres gjennom utarbeidelse av et finansreglement som regulerer selskapets risikoeksponering.

Om selskapet skal bygge opp en egenkapital bør dette stå her.

Modell for kostnadsfordeling mellom kommunene skal også inn her.

Eiernes innskudd, selskapsandel og forpliktelser bør reguleres her.

UTTREDEN OG OPPLØSNING

Rutiner og forutsetninger ved uttreden og oppløsning bør reguleres i eierstrategien.

Trer det inne en ny deltaker eller går aksjene over til ny eier, faller eierstrategien bort om ikke den nye parten uttrykkelig eller stilltiende tilslutter seg denne. I utgangspunktet krever endring av eierstrategien enstemmighet blant deltakerne i det operative eierorgan, om ikke avtalen selv regulerer noe annet. Avtalen kan videre opphøre ved mislighold og eierskifte, men den kan ikke uten videre sies opp.

SELSKAPETS ÅRLIGE EIERMELDING

I tillegg til den årlige årsmeldingen skal selskapet årlig levere en eiermelding. Eiermeldingen vedtas i representantskapet sammen med årsmeldingen og videresendes eierkommunene til informasjon. Eiermeldingen skal rapportere i forhold til gjeldende eierstrategi og selskapsstrategi. Den skal primært vise i hvilken grad selskapet oppfyller eiernes forventinger og selskapets egne mål, gi informasjon om planlagte endringer i tjenestetilbudet, samt vesentlige endringer i kostnadsnivået for selskapet.

EIERSTRATEGI 2017-2021

Konkrete ønsker fra eierne til selskapet:

- 1.
- 2.
- 3.

VEDLEGG 6: UTKAST TIL RETNINGSLINJER FOR VALGKOMITÉ

MANDAT

Valgkomiteen skal i forbindelse med representantskapet/generalforsamlingens valg av medlemmer og varamedlemmer til styret i xxx foreslå kandidater til disse vervene, samt levere forslag til honorar for disse medlemmene i perioden.

STYRET I XXXX

Styret i xxxx består av x medlemmer, hvor x av medlemmene *med x numeriske varamedlemmer* velges av representantskapet/generalforsamlingens etter forslag fra valgkomiteen.

x ansattevalgt (e) styremedlem(mer) velges uavhengig av de eiervalgte styremedlemmene av og blant de ansatte og for 2 år av gangen.

Valgkomiteen skal legge vekt på de foreslåtte kandidatenes erfaring, kvalifikasjoner og deres evne til å arbeide som medlemmer av xxxx styre på en tilfredsstillende måte.

De eiervalgte styremedlemmene velges for 2 år, men slik at x av styrets medlemmer er på valg hvert år. Begrunnelse er at styret skal sikres kontinuitet.

VALGKOMITEENS SAMMENSETNING

Valgkomiteen består av x medlemmer oppnevnt av representantskapet/generalforsamlingen og velges for 2 år av gangen.

Selskapets styre og selskapets ledelse kan ikke velges inn i valgkomiteen.

Representantskapet/generalforsamlingen vedtar de honorarer som skal utbetales til medlemmene av valgkomiteen.

Valgkomiteens utgifter skal dekkes av selskapet.

PROSEDYRE

Daglig leder i xxxx kaller inn til møte i valgkomiteen 3 måneder før vårmøte i IKS/ generalforsamlingsmøte.

Valgkomiteen kommer med skriftlig fremlegg til representantskapet/generalforsamlingen på kandidater til verv som styreleder og styremedlemmer. Dette skal sendes ut sammen med innkalling til møtet i eierorganet.

Valgkomiteen skal også foreslå honorar til styremedlemmene og styrets leder.

Valgkomiteens leder, eller den person som er gitt fullmakt av lederen, skal presentere komiteens anbefalinger i møte og gi en begrunnet fremstilling av anbefalingen.

VALGKOMITEENS ARBEID

Valgkomiteen setter selv grensen for sitt arbeid. Valgkomiteen bør kontakte styremedlemmer og ledelsen i selskapet og eksterne rådgivere kan benyttes ved behov.

Ved valg av medlemmer til styret *skal* det legges vekt på følgende:

- At styret får den kompetansen som er nødvendig for selskapet.
- At styremedlemmene har gode samarbeidsevner.
- En representativ sammensetning og minimum 40% representasjon av hvert kjønn.⁹
- Ivaretagelse av selskapets interkommunale eierskap.

Særlige egenskaper som *kan* vektlegges ved valg av medlemmer:

- Styreleder bør ha ledererfaring og et godt omdømme.
- Medlemmer av styret bør ha og/eller være villige til å tilegne seg ulik kompetanse som styret har behov for ut ifra styrets og selskapets situasjon.
- Medlemmene bør ha egenskaper og/eller erfaring som vil styrke styrets totalkompetanse.

De deler av styrets egevaluering som er relevant for valgkomiteens arbeid, skal gjennomgås og tas i betraktning når valgkomiteen gir sin anbefaling.

Før valgkomiteen anbefaler de foreslåtte kandidatene, skal kandidatene bli utfordret på hvorvidt det kan være noen habilitets utfordringer og bli forespurt om de er villige til å motta vervet som styremedlemmer eller ev. styreleder. Bare kandidater som har bekreftet at de er villige til å inneha slike verv, skal anbefales av valgkomiteen.

⁸ Dette gjelder også varamedlemmene.