



Ås kommune  
[www.as.kommune.no](http://www.as.kommune.no)

# EIERMELDING ÅS KOMMUNE 2012-2015

Vedtatt av kommunestyret 21.11.2012

## Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	4
2	Formålet med eierskapet.....	6
3	Kommunen som eier – eierskapspolitikk og eierskapsstrategi .....	6
3.1	Utfordringer ved eierstyring.....	6
3.2	Organisering av offentlige tilbud og tjenester .....	7
4	Budsjettprosesser og effektiviseringskrav .....	7
4.1	Økonomisk modell .....	8
5	Kompetanse .....	8
5.1	Opplæring av eierrepresentanter .....	8
6	Kjennetegn ved ulike velskapsformer .....	8
6.1	Interkommunale selskaper (IKS).....	8
6.2	Interkommunale samarbeid etter kommuneloven § 27 .....	10
6.3	Vertskommunesamarbeid – kommuneloven § 28 .....	10
6.4	Kommunale foretak (KF).....	11
6.5	Stiftelser.....	11
6.6	Aksjeselskap.....	12
6.7	Viktige vurderinger ved valg av selskapsform .....	13
7	Annet interkommunalt samarbeid i Follo .....	14
8	Kommunens ulike roller.....	14
8.1	Kommunestyrets rolle og ansvar .....	14
8.2	Formannskapetets rolle og ansvar.....	15
8.3	Ordførerens rolle og ansvar .....	15
8.4	Den enkelte folkevalgtes rolle og ansvar .....	15
8.5	Rådmannens rolle og ansvar .....	15
8.6	Tillitsvalgtes rolle .....	16
8.7	Rollekonflikter .....	16
8.8	Skjematisk framstilling av de ulike rollene.....	16
9	Overordnede styringsprinsipper .....	17
9.1	Fastsettelse av vedtekter og selskapsavtaler .....	17
9.2	Plan for styrets arbeid .....	18
9.3	Styrerepresentasjon og habilitet .....	18
9.4	Styrehonorar og lederlønn .....	19
9.5	Styrets forhold til daglig leder.....	19
10	Evalueringsprosesser og daglig leder .....	19
10.1	Melding til foretaksregisteret .....	20

10.2 Valgkomité .....	20
11 Informasjonssikkerhet, helse, miljø og sikkerhet .....	20
11.1 Informasjonssikkerhet.....	20
11.2 Helse, miljø og sikkerhet.....	20
12 Daglig leders oppgaver og ansvar.....	20
12.1 Generelt.....	20
12.2 Daglig leders forhold til de ansatte.....	21
12.3 Daglig leders ansvar for regnskapsførsel og formuesforvaltning .....	21
12.4 Daglig leders underretningsplikt.....	21
13 Samfunnsansvar og etiske retningslinjer.....	21
14 KS styrevervregister .....	22
15 Varsling av kritikkverdige forhold.....	22
16 Kontroll og rapportering.....	22
16.1 Generelt.....	22
16.2 Revisors forhold til revisorklient .....	22
16.3 Kontrollutvalget .....	23
16.4 Rapportering .....	23
17 Arbeidsgivers styringsrett.....	23
18 Økonomiske ansvar for kommunens representanter i styret .....	23
19 Oppsummering og anbefalinger .....	23
20 Revidering/rullering av Eiermelding .....	24
Lover og forskrifter.....	25
Vedlegg 1: Oversikt over kommunal virksomhet og organiseringsformer .....	26
Vedlegg 2: Oversikt over selskaper der kommunen har eierinteresse.....	31
Vedlegg 3: Samarbeid om eierstyring i de interkommunale selskapene i Follo ...	37

# 1 Innledning

De siste 10 – 15 årene har det vært tiltagende vekst i kommunal selskapsorganisering. Ås kommune har over tid etablert interkommunale selskaper (IKS) og interkommunale samarbeidstiltak etter kommuneloven § 27 og 28 for å utføre kommunale tjenesteoppgaver i et samarbeid med andre kommuner i Follo. Kommunestyret har fastsatt selskapsavtaler eller vedtekter som blant annet fastlegger formål, eierandeler, finansiering for disse selskapene og samarbeidstiltakene. Normalt fastlegger også selskapsavtalene sammensetningen av generalforsamling/representantskap og har bestemmelser om valg av styremedlemmer.

Det er flere grunner til å etablere egne selskaper og interkommunale samarbeidstiltak:

- Øke forretningsmessig kompetanse i virksomhetsområde og i styringen
- Avgrense den økonomiske resultatorientering fra annen kommunal virksomhet
- Begrense økonomisk ansvar eller effekter av samarbeid ved å drive virksomhet i fellesskap med andre kommuner
- Etablere kompetanseenheter og mer attraktive arbeidsplasser der dette er formålstjenlig
- Heve kvaliteten på tjenesten, drive mer effektivt, og oppnå stordriftsfordeler

Større enheter vil kunne gi betydelig stordrifts- og kvalitetsfordeler, samtidig som det gir kommunen mulighet til å organisere virksomheten på en måte som skreddersys til oppgaveløsningen.

For å ha en større oversikt, samt ta et større eieransvar overfor selskapene er det ønskelig at kommunestyret, som eier, synliggjør eierstrategier og eierpolitikk gjennom Eiermeldingen.

Eiermeldingen skal være et grunnlag for:

- Å bevisstgjøre kommunestyret om eierskapet og ansvaret forbundet med det
- Selskapene til å drive sin virksomhet i tråd med strategier fra eier
- Selskapene og for eier når konkrete valg og avgjørelser skal tas

De siste årene har det blitt mer vanlig at kommuner utarbeider Eiermeldinger. I denne første Eiermelding for Ås kommune er det trukket veksler på tilsvarende meldinger i Akershuskommunene som har kommet til i løpet av de siste årene. I tillegg har KS foretatt en del utredningsarbeid på dette område de senere år. Disse er gjennomgått i forbindelse med utarbeidelsen av Eiermelding for Ås kommune.

Eiermeldingen omhandler hvordan delegering av kommunestyrets Eiermyndighet gjennomføres og hvilken policy som legges til grunn for styresammensetning, generalforsamling, representantskap, krav til kompetanse og honorarer. Det redegjøres for bruk av forskjellige selskapsformer, hensiktsmessighet, kompleksitet i organisering og styring samt grad av kontroll og rapportering. Til slutt foretas en kortfattet gjennomgang av hvert selskap/samarbeidstiltak som Ås kommune har Eierinteresser i.

Selskapenes drift og tjenesteproduksjon kobles ofte i media til kommunen som eier og det er derfor viktig at virksomhetene drives på en god, forutsigbar og ryddig måte. De valgte styrerepresentanter, sammen med de daglige lederne, er de nærmeste til å gi selskapene den ønskede samfunnsnyttige posisjon og plass i lokalsamfunnet.

Kommunen ønsker med sitt eierskap i interkommunale selskaper å sikre god styring og kontroll av virksomhetene. Organisasjonsmodellene må ha egenskaper som sikrer åpenhet og innsyn.

Det finnes mange eksempler på at kommunalt eide virksomheter har representert en omdømmemessig utfordring for eierne. Det er viktig å påpeke at selskapene har et selvstendig ansvar for sitt omdømme og derigjennom indirekte vil påvirke omdømme til eierne.




## 2 Formålet med eierskapet

Kommunens eierstyring av selskaper skal utøves innenfor rammen av det lovverket som gjelder for den aktuelle organisasjonsform. Kommunen skal videre se sitt eierskap i sammenheng med kommunens totale tjenesteproduksjon og ha definerte overordnede prinsipper for sitt eierskap. Disse prinsippene skal være tydelige og lett tilgjengelige, ikke bare for selskapets organer, men også for kommunens innbyggere. Hvert enkelt foretak skal definere klart hva som er deres kjernevirksomhet og hva som er hensikten med selskapet.

## 3 Kommunen som eier – eierskapspolitikk og eierskapsstrategi

Det er hensiktsmessig å skille mellom eierskapspolitikk og eierskapsstrategi. Med eierskapspolitikk forstås de overordnede premisser som kommunen har lagt til grunn for forvaltningen av sine selskaper og eierandeler. Dette refererer seg til hva slags systemer, retningslinjer og rutiner kommunen har for utøvelse av sitt eierskap. Dette omfatter blant annet vurderinger som gjøres før valg av selskapsorganisering, rutiner for rapportering, premisser for valg av medlemmer til styrende organer osv. Eierskapspolitikken utgjør det praktiske rammeverket for kommunens eierstyring.

Eierstrategiene er de føringene kommunen legger til grunn overfor de forskjellige selskapene for å sikre at selskapene ivaretar de målsettingene som eierne har satt. Dette gjøres gjennom fastsettelse av vedtekter og formål med virksomheten, men også gjennom å gi rammebetingelser som er førende for kvalitet og utvikling av selskapet.

EIERSTRATEGI - (Eier)		Skal vi eie virksomheten?
VIRKSOMHETS- STRATEGI (Styre)		Hvordan skal vi organisere virksomheten?
FORRETNINGS- STRATEGI (administrasjon)		Hvordan optimalisere driften av virksomheten?

### 3.1 *Utfordringer ved eierstyring*

Kommunens styringsorganer, lederstruktur og styringskultur er tilpasset ordinær kommunal virksomhet og ordinære politiske - administrative styringssystemer og rutiner. Selskapsorganisering og eierstyring gir nye utfordringer for kommunen, både på politisk og administrativt nivå.

#### Målforskyvning:

Selskapsorganisering av kommunale tjenester innebærer at kommunestyret delegerer myndighet og fullmakter til selskapene. Det medfører en maktforskyvning

fra kommunestyret til selskapenes organer. Gjennom god eierstyring kan og bør kommunestyret innta en aktiv eierrolle.

Sterkt og aktivt eierskap forutsetter utvikling og bruk av eierstyringskompetanse hos eieren. I de fleste selskapene i Follo er det ordførerne som inngår i selskapenes/samarbeidstiltakenes representantskap. Gjennom Follorådet benyttes rådmannskollegiet som mer uformell rådgiver mot representantskapene.

### **3.2 Organisering av offentlige tilbud og tjenester**

Organisering av kommunale tjenester i selskap innebærer en fristilling fra den ordinære linjestyring med rådmannen som administrativ leder.

For å velge å utføre kommunale tilbud og tjenester gjennom selskapsorganisering er det åpenbart at det må ligge klart definerte fordeler begrunnet i politiske vedtak. I den ordinære tjenesteproduksjonen gjennomføres styringen i tråd med de politiske vedtak og de føringer som gjøres løpende gjennom året. Ansvar for, og gjennomføringen av disse tjenestene ligger til rådmannen. Rådmannen har derfor innenfor sin delegerte myndighet mulighet for å påvirke tjenester og tilbud direkte gjennom sin egen styring.

Ved selskapsorganisering av kommunale tilbud og tjenester er det fortsatt mulig for eier (kommunestyret) å påvirke drift og gjennomføring av de tjenestene selskapene skal levere.

Rammer for dette legges for de fleste av selskapene gjennom handlingsprogrammer på tilsvarende måte som for de kommunale enhetene. Virkemidler for styring er imidlertid andre, som for eksempel fastsettelse av formål i vedtekter/selskapsavtaler, valg og utskifting av styremedlemmer, resultatdisponering, samt finansiering av virksomheten.

Vesentlig spørsmål ved utfordringer til eierstyring og organisering er:

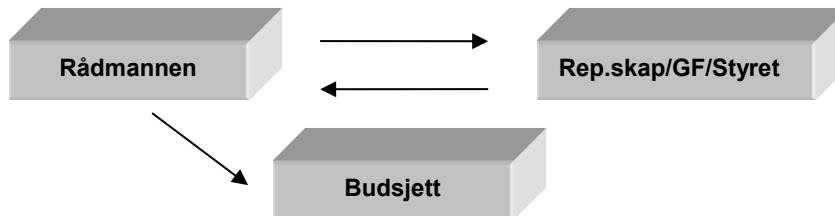
- Hva som er ønskelig
- Hva som er mulig
- Hvordan oppnår vi gode resultater

## **4 Budsjettprosesser og effektiviseringskrav**

Selskapsorganisering innebærer at det vil være andre organer som stiller resultatkravene. Når kommunens økonomiske betingelser blir trangere, eller ressursbruken prioriteres annerledes, kan man innenfor ordinær organisasjon på kort varsel skjerpe resultatkravene og redusere budsjettammer. Overfor selskaper kan ikke kommunen styre direkte, men må forutsette at styrene løpende ivaretar de samme hensyn. Ved kompetente og handlekraftige styre og ved god oppfølging av disse, vil man kunne oppnå tilfredsstillende styring. Disse forholdene viser viktigheten av å kommunisere i god tid før budsjettåret om endringer som man ser kommer, slik at selskapene får innarbeidet endringer i sine budsjetter.

## 4.1 Økonomisk modell

Det vil være kommunestyret i eierkommunene som bestemmer hvor store summer som skal overføres til drift av det enkelte selskap hvert år. Det er altså ikke slik at selskapene uavhengig av dette vedtaket kan sende "regningen" til den enkelte kommune. Det er derfor viktig å etablere en budsjettprosess med innspill fra selskapene og kommunen representert ved rådmannen, hvor begge deler blir tatt hensyn til før den aktuelle summen blir innarbeidet i rådmannens budsjettforslag.



## 5 Kompetanse

Selskapsorganisering krever kompetanse både hos eier og selskap, særlig når virksomheten er konkurranseutsatt. Eierstyring og ledelse av markedsorienterte selskaper krever næringslivskompetanse. Når eierne er kommuner, kreves det ofte at den daglige leder og styreleder har næringslivskompetanse i tillegg til kompetanse knyttet til offentlig styring. Næringslivsfolk, politikere og offentlig ledere kan ha ulike forventninger vedrørende f.eks. handlefrihet, resultatoppfølging og godtgjøring. En må lære av hverandre. Det er etablert systemer som ivaretar felles styreopplæring i regi av Follorådet 1 gang pr år.

### 5.1 Opplæring av eierrepresentanter

Kommunens representanter i selskapsorganene må bevisstgjøres sin rolle som eierrepresentanter og hvilke interesser de skal ivareta. I tillegg må de ha kunnskap om eierstrategien og tilbakerapporteringsrutiner til eieren. Opplæring skjer i regi av Follorådet og gjennomføres 1 gang pr. år for å sikre at nye representanter får tilstrekkelig kompetanse.

## 6 Kjennetegn ved ulike velskapsformer

### 6.1 Interkommunale selskaper (IKS)

Eget rettssubjekt, med økonomisk ansvar og risiko

Samarbeid mellom flere kommuner og/ eller fylkeskommuner kan organiseres som et interkommunalt selskap (IKS). Slike selskap styres av IKS-loven av 29.01.99.

Selskapet er egen juridisk enhet og rettslig og økonomisk adskilt fra deltakerkommunene, men den enkelte deltaker hefter ubegrenset for sin andel av selskapets forpliktelser. Selskapet kan derfor heller ikke gå konkurs.



Der eierkommunene betaler tilskudd til driften, er selskapets budsjett ikke endelig før deltakerkommunenenes budsjetter for kommende år er behandlet, jf. Kommunelovens § 45.4. Dette betyr at budsjettvedtak som representantskapet gjør i selskapene ikke er endelig før ved slutten av året. En tilleggsutfordring er også at de enkelte eierne kan ha forskjellig innstilling til størrelsen på tilskudd/forpliktelsene i selskapet.

#### Selskapsavtalen:

Ved dannelse av selskapet skal det utarbeides en skriftlig selskapsavtale som behandles av kommunestyrene. Denne avtalen danner grunnlag for selskapets etablering og hvordan drift, ansvar og praktisk tilrettelegging skal gjennomføres. Dersom det senere oppstår tvil eller dissens om selskapets drift, ansvar eller myndighetsutøvelse, vil selskapsavtalen være den som forplikter partene. Selskapsavtalen kan også fastsette behandlingsregler for enkelte type saker og angi fordeling av myndighet mellom styret og representantskapet.

#### Eierstyring av IKS:

Selskapets øverste myndighet er representantskapet som består av minst ett medlem fra hver kommune, oppnevnt av kommunestyret. Kommunestyret har instruksjonsrett overfor sine medlemmer i representantskapet. Representantskapet velger styret i selskapet, og behandler selskapets regnskap, budsjett og økonomiplan samt andre saker som etter lov eller selskapsavtale skal behandles i representantskapet. Representantskapet kan omgjøre styrets vedtak.

#### Oppsummering interkommunalt selskap (IKS):

- Interkommunale selskaper er mest brukt som organisasjonsform ved gjennomføring av kommunale tjenester som er behovs- og regelstyrt og som gjennom samarbeid er ment å gi stordriftsfordeler, større fagmiljøer, attraktive arbeidsplasser og gode karrieremuligheter. Selskapsformen benyttes også ofte hvor hele eller betydelige deler av virksomheten er markedsbasert.
- Ofte argumenteres det for at etablering av et IKS kan levere en bedre og mer kostnadseffektiv tjeneste til kommunens innbyggere og næringsliv. Organiseringen kan være krevende der selskapets tjenester er i tett inngrep med og avhengig av den øvrige kommunale organisasjonen.
- Organisasjonsformen brukes også der det skal gjennomføres regionale utviklingsoppgaver, prosjekter og anlegg. Ved slike formål kan selskapet også dannes for et bestemt tidsrom. Siden IKS gir eierne hele ansvaret for de økonomiske forpliktelsene bør det lages en selskapsavtale som sikrer en oppfølging av tjenestene i tråd med de ønskede politiske føringene. For å sikre eierne og selskapet god økonomistyring og forutsigbarhet, må styret gis føringer fra representantskapet. Selskapet må evne å kunne forholde seg til endrede rammebetingelser, slik den øvrige linjeledelsen i kommunen må ut fra rammebetingelser gitt i handlingsprogram og årsbudsjett.
- Det er naturlig å kreve at selskapet etablerer interne kontrollsystemer, rapporteringsrutiner, økonomistyringsregler og strategiske plandokumenter tilsvarende det som gjennomføres i de øvrige enhetene i eierkommunene. Eierne må her være aktive og samkjøre prosessene mot selskapet.

## **6.2 Interkommunale samarbeid etter kommuneloven § 27**

Interkommunale samarbeid følger regler i lov om kommuner og fylkeskommuner, § 27 når samarbeidet har et eget styre som er oppnevnt av kommunestyrene. Dette er den mest benyttede organisasjonsformen for interkommunale samarbeidstiltak i Follo. Mål, eierandeler, finansiering, styresammensetning og representantskap fremgår av vedtekter fastsatt av kommunestyrene. § 27 virksomhetene er normalt ikke egne rettssubjekter, men er formelt en del av vertskommunen. I vedtektene kan det imidlertid bestemmes at slike virksomheter skal være egne rettssubjekter, slik Follo Distriktsrevisjon er et eksempel på.

De fleste av disse virksomhetene er små og har begrensede administrative, økonomiske og ledelsesmessige ressurser. Det er derfor hensiktsmessig å knytte virksomhetene tett opp til vertskommunen for bl.a. å sikre tilgang til tjenester som regnskapsføring, innkjøp, jus og personalfaglig bistand etc. Dette fratar imidlertid ikke virksomhetenes styrende organer det løpende ansvar for virksomheten og eierne det fulle økonomiske ansvar.

Styret i et interkommunalt samarbeid må tildeles en selvstendig avgjørelsesmyndighet, men den må begrenses til avgjørelser som angir virksomhetens drift og organisering. Styrets rolle i forhold til samarbeidskommunene utformes i vedtektene.

## **6.3 Vertskommunesamarbeid – kommuneloven § 28**

### Vertskommunemodellen

Mange kommuner samarbeider om enkle støttefunksjoner, med enkle avtaler mellom partene. Disse avtalene omtales som "Vertskommunemodellen". I vertskommunemodellen dekkes en eller noen oppgaver av en kommune på vegne av flere – uten at det er organisert en felles organisatorisk og juridisk overbygning. Det er vertskommunen som er arbeidsgiver for oppgavene som er lagt til vertskommunen enten det er modellen med eller uten nemd. De ansatte vil med andre ord være ansatt i vertskommunen med alle de rettigheter og forpliktelser det innebærer. Ved overføring av medarbeidere som følge av et vertskommunesamarbeid, vil det fort bli stilt spørsmål om overføringen er å regne som en virksomhetsoverdragelse, jf. bestemmelsene i arbeidsmiljøloven. Dette må vurderes konkret i det enkelte tilfelle. Ved samarbeid etter disse bestemmelsene, vil vertskommunen dokumentere de økonomiske aspektene ved samarbeidet i eget regnskap.

### Vertskommunesamarbeidet har to varianter:

Vertskommunesamarbeidet har som et overordnet mål å legge til rette for samarbeid om kommunens lovpålagte tjenester og ansvar innenfor kjerneområder, hvor behovet for å ivareta hensyn som politisk ansvar, kontroll og rettsikkerhet gjør seg gjeldende. Samarbeidsgrunnlaget er avgrenset mot forretnings- og næringsvirksomhet på den ene siden og samarbeid om administrative støttetjenester på den andre siden.

### Administrativt vertskommunesamarbeid – for oppgaver av ikke-prinsipiell karakter

Forvaltningsoppgaver som er vurdert av kommunestyret som ikke-prinsipielle, kan delegeres til en vertskommunes administrasjon. Hver deltaker kan si opp samarbeidet med ett års skriftlig varsel, men dersom deltakerkommunene er enige, kan samarbeidsforholdet oppløses raskere.

### Vertskommune med folkevalgt nemd – for oppgaver av prinsipiell karakter

Denne varianten av vertskommunesamarbeidet er tenkt benyttet på områder der det overlates myndighet av prinsipiell betydning til en vertskommune. Samarbeidet styres av en felles folkevalgt nemd som treffer bindende avgjørelser på vegne av deltakerkommunene. Nemda skal bestå av minimum to folkevalgte fra hver kommune som deltar. Avtalen skal regulere hvor mange som skal sitte i nemda, og den skal ikke overstige det som er avtalt.

## **6.4 Kommunale foretak (KF)**

Etablering av kommunale foretak, følger av kommuneloven. Slike selskap er en del av kommunens virksomhet, både juridisk og økonomisk. Kommunestyret er selskapets øverste organ, som kan stifte og oppløse foretak og velge styret. Den daglige ledelsen i et KF utøves formelt av styret med delegert myndighet med gitte rammer for driften, men med en operativ daglig leder. KF'er forholder seg til rammer gitt gjennom kommunens budsjett og handlingsprogram, på lik linje med de øvrige kommunale resultatenheter. Rådmannen har ikke instruksjons- eller omgjøringsmyndighet overfor virksomhetens styre eller ledelse, men kan kreve at vedtak i enkeltsaker ikke iverksettes før de er behandlet av kommunestyret.

Kommunale foretak blir oftest benyttet til formål innen energiforsyning, tekniske tjenester, havn, bygg, anlegg, næring og kultur.

- Selskapenes formål er ofte knyttet til oppgaver og tjenester som utføres i samarbeid med eller for det private næringslivet, selv om foretakene eies i sin helhet av kommunen.
- I en situasjon hvor det offentlige skal konkurrere med private selskaper om gjennomføring av tjenester ut fra et anbudsdokument, kan det være hensiktsmessig å etablere et KF for å skille ut virksomheten fra den ordinære driften.
- I en konkurransesituasjon er KF underlagt EUs regler om mulig offentlig støtte/tilskudd og dermed utsatt for avklaring om mulig konkurransevridning.
- Ved en markedsutsatt konkurranse kan KF benyttes dersom det er viktig for kommunen å beholde en sterkere politisk styring.

## **6.5 Stiftelser**

Stiftelser er regulert i stiftelsesloven av 15.06.2001. En stiftelse skiller seg fra de andre selskapsformene ved at den ikke har noen eiere eller deltakere. Stiftelser er selveide. Når stiftelsen først er opprettet har stifterne ikke lenger rådighet over formuesverdien som er overført stiftelsen. Stiftelser har dermed intet eierorgan, men kan etter Stiftelsesloven av 2005 ha andre styringsorganer som for eksempel en representativ stiftelsesforsamling. Som organisasjonsform er stiftelser ikke egnet hvis stifter ønsker løpende styringsmulighet.

## 6.6 Aksjeselskap

### Rettssubjekt, økonomisk tilknytning og risiko:

Et aksjeselskap er et eget rettssubjekt og regnes formelt sett ikke som en del av kommunen, verken organisatorisk, økonomisk eller kompetansemessig. Når virksomheten foregår i et konkurranseutsatt marked kan organisering gjennom et aksjeselskap med markedsorientert ledelse, gi økt konkurransekraft og tilpasningsdyktighet. Selskapsformen åpner også for at kommunen kan være eier sammen med andre kommuner, fylkeskommuner og private. Aksjeselskap har egne økonomiske rammer gjennom sine vedtatte budsjetter, og holder investeringer og driftsposter utenfor kommunens budsjett. Skulle selskapet vise seg ikke å være økonomisk bærekraftig vil aksjeselskapsformen begrense kommunens ansvar og økonomiske risiko. Aksjeselskap er selskap med begrenset ansvar. Aksjonærenes økonomiske risiko er begrenset til aksjeinnskuddet, med tillegg av eventuelle eierlån til selskapet.

### Eierstyring av aksjeselskap:

Det øverste organ i et aksjeselskap er generalforsamlingen. Den består av eierne og er ansvarlig for at selskapet har et styre, en revisor, tilstrekkelig kapital og akseptable rammebetingelser for drift. Generalforsamlingen fastsetter normalt vedtektene for selskapet. Kommunestyret fastsetter et selskaps vedtekter i forbindelse med nyetablering.

Som eier kan kommunestyret selv velge medlemmer til styret i aksjeselskap og eller gi fullmakt til den/de som skal utøve myndighet som generalforsamling til å velge styret. Kommunen kan som aksjeeier i utgangspunktet ikke gi direkte pålegg til selskapets styre uten å gå gjennom den myndighet som ligger i generalforsamlingen. Styremedlemmene skal i første rekke ivareta selskapets og ikke kommunens interesser. Dersom det skulle komme til at det her blir interessekonflikt bør styret innkalle til en ekstraordinær generalforsamling.

De muligheter som ligger i eierstyring ved fastsettelse av selskapsvedtekter bør utnyttes, eventuelt ved aksjonæravtaler. Slik sett kan et aksjeselskap i noen grad styres politisk.

I selskap som er etablert sammen med andre kommuner/fylkeskommuner/private aktører, kan styret bestå av representanter fra alle disse eierne. Denne måten å organisere eierskapet i et selskap på, kan skape et godt forum og et bredt samarbeid der dette er et viktig mål. I tillegg kan det etableres en/flere aksjeavtaler som gir visse rammer for selskapet, og dermed også styrets strategier.

### Oppsummering aksjeselskap (AS):

- Et aksjeselskap etableres i hovedsak der en har tjenester som gjennomføres i et konkurranseutsatt marked
- Selskapsformen er lite egnet til å organisere lovpålagte tjenester, eller tjenester som har et stort behov for politisk styring gjennom demokratiske prosesser

Indirekte eierstyring skjer ved at selskapsformen gir handlefrihet til styret og med myndigheten plassert gjennom eierne i generalforsamlingen. Det økonomiske ansvaret for kommunen er normalt begrenset til innskutt egenkapital.

Direkte eierstyring, kan søkes ivaretatt ved å utforme vedtekter og eventuelt aksjonæravtaler på en slik måte at det gir tilstrekkelig god politisk styring av kommunale kjerneoppgaver/tjenester.

#### Offentlige anbudsregler og støtte (AS)

Bruken av aksjeselskap til utføring av kommunale oppgaver, eller kommunale prosjekter medfører ikke at reglene for offentlige anskaffelser og anbudsplikt ikke kommer til anvendelse. Problemstillingen om konkurransevridende støtte gjelder også for offentlig eide aksjeselskap.

### **6.7 Viktige vurderinger ved valg av selskapsform**

Det er ulike grunner til at en kommune danner selskap alene eller sammen med andre. I utgangspunktet er spørsmålet om selskapet skal drive med forretningsmessig drift i et konkurranseutsatt marked. Et annet er om etableringen er mer politisk og strategisk begrunnet i forhold til samarbeid med nabokommuner i regionen og/eller det er for å øke bredden i et kompetanse- og fagmiljø.

For alle selskap er det nødvendig å være bevisst den utsatte posisjon en kan komme i (ved konkurransevridning) der en opererer i et konkurranseutsatt marked med en eventuell kommunal driftsstøtte eller økonomisk avhengighet.

Kommunens står fritt til å velge selskapsform så lenge lov og forskrifter for oppgaveområdet ikke setter begrensninger.

Før en beslutning om selskapsform tas er det en rekke forhold som bør vurderes. Det vil aldri bli en uttømmende liste over hvilke aspekter som gjør seg gjeldende, men mange av dem kan listes opp:

Styring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muligheter for politisk styring</li> <li>• Forholdet mellom kommunens rolle som eier og eventuelt myndighetsutøvelse</li> <li>• Kompetanse og mulighet for kommunestyret til å følge opp eieransvaret, aktiv oppfølging</li> <li>• Muligheter og begrensninger mht. delegasjon av myndighet</li> <li>• Flexibilitet – endring av eierforhold/samarbeid med private</li> <li>• Arbeidsgiverpolitisk strategi</li> <li>• Etikk og samfunnsansvar</li> </ul>
Økonomi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Økonomisk ansvar – hvilke forpliktelser påtar kommunen seg</li> <li>• Selskapets økonomiske frihet, krav og eierstyring, kontra det å beholde egen beslutningsmyndighet om prioritering av ressurser</li> <li>• Skatte- og avgiftsmessige forhold</li> <li>• Anskaffelsesreglene</li> </ul>
Konkurransesituasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikovurderinger i forhold til markedet, miljø, kvalitet og kvantitet av den kommunale tjenesten og forholdet til bruker/innbygger</li> </ul>

Administrative rutiner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapportering og oversikt – hvilke rutiner og administrativ oppfølging er nødvendig</li> <li>• Forholdet til forvaltningslov/offentlighetslov</li> </ul>
------------------------	--

## 7 Annet interkommunalt samarbeid i Follo

### Follorådet:

Deltakende kommuner: Oppegård, Enebakk, Frogn, Nesodden, Ski, Vestby, Ås og Akershus fylkeskommune. Follorådet er et regionråd som for tiden har følgende satsningsområder:

- Areal og Samferdsel
- Bærekraftig utvikling – klima og energi
- Næringsutvikling
- Helse- og omsorg
- Støttefunksjoner/administrative oppgaver.

Det er utarbeidet og vedtatt et dokument (som regulerer samarbeidet om eierstyring i de interkommunale selskapene i Follo). Dette dokumentet ble sist revidert og vedtatt av Follorådet 28.03.12. Dokumentet skal sikre at alle eierkommunene har en felles forståelse av hvordan vi ønsker å sikre en god og omforent styring av de interkommunale selskapene i Follo, herunder ivareta intensjonene i de kommunale Eiermeldingene. (Vedlagt).

## 8 Kommunens ulike roller

### **8.1 Kommunestyrets rolle og ansvar**

Kommuneloven regulerer kommunestyrets funksjon, rolle og ansvar som kommunens øverste myndighet. I sitt virke er kommunestyret forpliktet til å etterleve legalitetsprinsippet, som i korthet betyr at kommunestyrets beslutninger skal være i overensstemmelse med norsk lovgivning. Det er kommunestyret som kompetent, kollegialt organ som fatter beslutninger som eierorgan og hvordan eierstyringen skal ivaretas.

Kommunen ønsker at det med jevne mellomrom skal foretas evaluering av selskapene/virksomhetene både i egne selskaper og i selskaper kommunen er medeier i. Eiermeldingen anses som et egnet redskap til å foreta slike gjennomganger. Dessuten vil kommunestyret kunne påvirke og kontrollere virksomheten ved å:

- Etablere og nedlegge/gå ut av virksomheter når det anses hensiktsmessig
- Fastsette mål og retningslinjer gjennom vedtekter og selskapsavtaler
- Fastsette mål og rammer ved årlig budsjettbehandling
- Gjennomgå regnskap og årsmeldinger fra virksomhetene

- Ta stilling til strategier og andre saker om videre utvikling av selskapene som forelegges kommunestyret
- Etterspørre ytterligere informasjon gjennom spørsmål og interpellasjoner

## **8.2 Formannskapetets rolle og ansvar**

Formannskapet er saksforberedende organ for kommunestyret i økonomisaker og har innstillende myndighet i forbindelse med kommunens årsbudsjett og økonomiplan. Delegering av myndighet i eierspørsmål skal eventuelt fremgå av kommunens delegeringsreglement.

## **8.3 Ordførerens rolle og ansvar**

Det hefter ingen formell lovpålagt rolle for ordføreren i forhold til kommunens eierskap, med mindre kommunestyret har gjort et slikt vedtak. Med unntak av Follo Distriktsrevisjon, har imidlertid kommunestyret gjennom vedtektene/selskapsavtalene bestemt at ordfører skal være kommunens representant i representantskapene. Dette har vist seg å være en god og hensiktsmessig måte å ivareta kommunens løpende eierinteresser.

## **8.4 Den enkelte folkevalgtes rolle og ansvar**

Den enkelte folkevalgte har som medlem av kommunestyret en eierrolle gjennom rollen som medlem av kommunestyret. En folkevalgt har ingen eierrolle som enkeltperson. Den folkevalgte har et selvstendig og personlig ansvar for å sette seg inn i alle aktuelle saker som blir forelagt kommunestyret. Dette gjelder også saker som vedrører kommunens eierforhold og eierstyring.

## **8.5 Rådmannens rolle og ansvar**

Rådmannen har etter kommuneloven ansvar for at alle saker som fremmes til politisk behandling skal være fullt ut forsvarlig utredet. Dette gjelder også saker som vedrører kommunens eierforhold og eierstyring. Rådmannens ansvar for saksforberedelse ivaretas ved at han/hun har tilgang til selskapenes virksomhet, planer, budsjett og regnskap og forbereder saker fra selskapene til kommunestyret.

### Administrativ samordning i Follo:

Rådmannskollegiet har som oppgave å forberede/utøve saksbehandling knyttet til eierrollen i interkommunale selskaper enten selvstendig eller i samarbeid med vertskommune.

De kommunale foretakene (Kml kap. 11) er en del av kommunens økonomiske og juridiske ansvar, selv om de opererer med eget styret og eget budsjett. Rådmannen har ingen formell rolle overfor de kommunale foretakene utover det forholdet at rådmannen kan ha utsettende veto gjennom å kunne instruere daglig leder om at iverksettelsen av en sak skal utsettes til kommunestyret har behandlet saken. Videre har rådmannen anledning til å uttale seg om en sak som skal behandles av kommunestyret før styret i foretaket fatter vedtak i saken. Rådmannens uttalelse skal legges fram for styret ved behandling av saken (jf. Kommuneloven §.72 og aksjeloven § 5-2 nr. 3).

## 8.6 Tillitsvalgtes rolle

Aksjeselskaper og interkommunale selskaper er egne juridiske enheter og må ha egne medlemskap i et tariffområde for å være omfattet av tariffavtale. Eksempler på et tariffområde er KS Bedrift. Medlemskap i KS Bedrift vil forplikte selskapene på de tariffavtalene som gjelder i KS bedriftsområde.

Hovedtillitsvalgte i kommunen vil også kunne være hovedtillitsvalgt for de ansatte i de kommunale foretakene.

Et godt samarbeid med de tillitsvalgte vil sikre medvirkning og medinnflytelse og er fra kommunens side ønskelig for å sikre en felles forståelse av den tjenesteproduksjonen som er valgt organisert utenom den ordinære, kommunale forvaltningen.

## 8.7 Rollekonflikter

Folkevalgte og politiske organer skal ivareta mange roller. Det kan være motstridene interesser, forventninger, verdier og mål knyttet til de ulike rollene. De politiske organene skal styre samfunnsutvikling, kommuneorganisasjonen, nivået/kvaliteten på kommunens tjenester gjennom den økonomi og de muligheter som er tilgjengelig. De skal ivareta innbyggerperspektivet gjennom hensynet til borgerne, brukerne, de ansatte og selskapene. Gjennom politiske vedtak er de overordnede bestillere og overordnede utførere. De ivaretar både kunder og leverandører. De skal sikre demokratiske beslutninger og offentlig innsyn, og samtidig sikre raske beslutninger, effektiv ressursutnyttelse og markedstilpasning. De skal være partipolitikere og eiere. Rollen som eier i selskapene utøves i spennet mellom samfunnsmessige og bedriftsøkonomiske mål og verdier.

## 8.8 Skjematisk framstilling av de ulike rollene

Oppgaver	Adm.	Styret	Eiere
Forretningsidé		<b>F</b>	<b>B</b>
Grunnverdier		<b>F</b>	<b>B</b>
Overliggende mål	<b>F</b>	<b>F</b>	<b>B</b>
Visjon og verdigrunnlag	<b>F</b>	<b>B</b>	
Strategi	<b>F</b>	<b>B</b>	
Delmål	<b>F</b>	<b>B</b>	
Hovedtiltak (strategisk karakter)	<b>F</b>	<b>B</b>	
Årsbudsjett	<b>F</b>	<b>B</b>	
Iverksettelse	<b>B</b>		
Løpende rapportering	<b>B</b>		
Vurdere å påse		<b>B</b>	
Årsrapport		<b>B</b>	
Årsrapport vurdering		<b>F</b>	<b>B</b>

(F=foreslå, B=beslutt)



## 9 Overordnede styringsprinsipper

Styret har det overordnede ansvaret for forvaltningen av et selskap. Styrets arbeidsform må være forsvarlig, slik at det i størst mulig utstrekning treffer veloverveide beslutninger. Styrets hovedoppgaver kan deles opp i følgende fire kategorier:

Strategioppgaven	Forretningsidé: uttrykker de behov virksomheten skal dekke Visjon: Et fremtidsbilde av hva virksomheten skal bli eller oppnå Verdigrunnlag: Uttrykke den ønskede kvalitative og moralske plattform for virksomhetens drift. Verdigrunnlaget må være oversiktlig og lett tilgjengelig Strategiske mål og handlingsplaner: avdekke de strategiske hovedutfordringer og etablere framtidige mål.
Kontrolloppgaven	Løpende kontroll gjennom lovpålagt rapportering fra administrasjonen, sikre at man er på rett kurs og sørge for korrigerende tiltak dersom nødvendig, ryddig protokollføring, sikre god økonomisk styring, se opp for faresignaler, gjennomføre risikoanalyser med påfølgende strategi- og tiltaksplan, der det tas høyde for at ulovlige og irregulære handlinger kan forekomme.
Organiseringsoppgaven	Sørge for at virksomheten er riktig organisert og har de nødvendige ressurser for å kunne gjennomføre de oppgaver virksomheten har og nå de mål som er satt. Definere oppgaver og rammer for daglig leder, ansette og avskjedige daglig leder, overvåke det fysiske og psykososiale arbeidsmiljø. Sikre rutiner for oppfølging av regelverk som gjelder særskilt offentlig forvaltning, lov om offentlig anskaffelser, offentlighetslover, selvkostbestemmelser etc.
Egenoppgaven	Medvirke til at styret selv er sammensatt og organisert på en slik måte at det best mulig kan utføre de arbeidsoppgavene det har, og at arbeidet baseres på åpenhet, tillit og faglig kompetanse.

### Saksbehandling

Aksjeloven setter rammer for en rekke saksbehandlingsregler som styret må følge.

### **9.1 Fastsettelse av vedtekter og selskapsavtaler**

Fastsetting av vedtekter i (KF, AS, § 27 virksomheter) og selskapsavtaler (IKS) er ved siden av styreutnevning det viktigste av eiernes styringsmidler. Vedtektene for aksjeselskap fastsettes av generalforsamlingen, men kommunestyret kan før generalforsamlingen treffe vedtak som binder opp stemmegivningen til sin representant i generalforsamlingen. Vedtekter for kommunale foretak og § 27 virksomheter fastsettes og av kommunestyret. Likeledes fastsetter kommunestyret selskapsavtaler for IKS'ene.

Følgende elementer inngår alltid i vedtektene/selskapsavtalen:

Selskapets navn, selskapets formål, selskapets forretningskontor, antall representantmedlemmer, antall styremedlemmer, annet for eksempel bestemmelser om fullmakter til representantskap, styret og daglig leder.

Med få unntak er det vedtektsfestet at ordfører er kommunens medlem i representantskapene.

## 9.2 Plan for styrets arbeid

Styret skal i begynnelsen av sin styreperiode utarbeide en plan for styreperioden der det spesifiseres hva styret, daglig leder og selskapet skal utføre. Denne planen skal være konkret og den skal evalueres årlig.

## 9.3 Styrerepresentasjon og habilitet

Utnevning og skifte av personer til styret og fastsetting av vedtekter er de viktigste styringsmulighetene eier har. Eiers ansvar i forbindelse med styreoppnevning er særlig å sikre kompetanse i styret.

Både i aksjeselskaper og interkommunale selskaper er det selskapets eierorganer som utnevner styret. Kommunestyret kan imidlertid før generalforsamlingen/representantskapsmøte treffe vedtak som binder opp stemmegivningen til sin(e) representanter. Kommunestyret kan gis forslagsrett/-plikt gjennom vedtektsbestemmelser. I kommunale foretak er det kommunestyret som utnevner styret.

Ideelt sett bør det legges vekt på en bred kompetanse blant de som velges inn i styrene:

God økonomisk og juridisk forståelse	Erfaring fra næringsvirksomhet
Bransjekunnskap	Styreerfaring
Politisk/samfunnsmessig kompetanse	

Fagkompetanse må avveies i forhold til den politiske kompetansen og forvaltningsmessige kompetansen, særlig der hvor selskapet driver virksomhet knyttet til velferd og kommunale kjernetjenester. For virksomheter som driver tjenester nært opp til eller i forlengelsen av kommunal tjenesteproduksjon, er det ønskelig med en administrativ representant i styrene med innsikt i fagfeltet.

Etter endring i Forvaltningslovens § 6 blir styremedlemmer og ledere i offentlig eide selskaper uten videre inhabile når de som folkevalgte i kommunen deltar i behandlingen av en sak hvor selskapet er part. Tilsvarende blir styremedlemmer som er ansatt i kommunen inhabile og kan ikke forberede saker fra selskapene de er styremedlemmer i som skal viderebehandles i kommunen. Offentlige tjenestemenn og folkevalgte vil dermed måtte fratre når avgjørelsen "retter seg mot" eller "saken ellers direkte gjelder selskapet".

Før valg av kommunestyremedlemmer til kommunale selskaper bør en være seg bevisst at de normalt vil være inhabile når saker fra vedkommende selskap kommer til behandling i kommunestyret. Bestemmelsen innebærer videre at rådmenn, ledere av kommunale forvaltningsgrener og andre offentlige tjenestemenn ikke lenger bør velges som medlemmer i selskapsstyrer, da de selv og deres underordnede medarbeidere blir inhabile. Medarbeidere vil likevel kunne forberede saker som skal forelegges politiske organer til avgjørelse.

#### **9.4 Styrehonorar og lederlønn**

Fastsettelse av lederlønn gjøres av styret. Kommunen som eier bør likevel ha en helhetlig politikk for slike saker, som selskapsorganene kan legge til grunn.

Hensynet til selskapet tilsier at honorar og lønninger utformes slik at de:

- 1) Fremmer måloppnåelse i selskapet
- 2) Fremstår som rimelige i forhold til ansvar, arbeidsbyrden og kompetanse. Blant de momenter som teller med i vurderingen av ansvar er selskapets tilknytningsform.

IKS-ene og § 27 virksomhetene i Follo har en tradisjon for å lønne lederne på nivå med andre tilsvarende stillinger i vertskommunen.

Tilsvarende styrehonorar fastsatt med utgangspunkt i vertskommunens godtgjørelser for ledere og medlemmer i styrer, råd og utvalg.

I aksjeselskaper er det akseptert at honorarer og lederlønn ligger noe høyere enn i andre selskaper, under ellers sammenlignbare forhold.

Det vil være naturlig og fordelaktig å være i kontakt med rådmannen før lønn til daglig leder fastsettes. Regulering av lønn til daglig leder og godtgjørelse til styret vurderes årlig.

#### **9.5 Styrets forhold til daglig leder**

En viktig oppgave for styre, er å føre kontroll med daglig leder. Denne kontrollen går ut på å ha systemer som sikrer kontroll i forhold til fullmaktstrukturer, instruks for daglig leder, internkontrollsystemer, økonomiske forhold og kommunikasjon med de ansatte. Styrene skal sikres at de får tilstrekkelig og korrekt informasjon om selskapets drift.

## **10 Evaluering av styret og daglig leder**

Styret i det enkelte selskapet skal gjennomføre en årlig evaluering av sitt arbeide. Evalueringen skal gjennomføres på en grundig, tillitsfull og åpen måte. Styret og daglig leder skal i forkant av evalueringen være enig om formålet med evalueringen og hvordan resultatene skal brukes i ettertid.

Forslag til hva som skal evalueres:

- Valg av styret
- Styrets oppgaver
- Planlegging av styrearbeidet
- Styrepapirene og kvaliteten på disse
- Styrets kommunikasjonsform
- Styreleder, samarbeid, ledelse etc.
- Styremøtene
- Forholdet til daglig leder

### **10.1 Melding til foretaksregisteret**

Valg av nye styremedlemmer skal meldes til Foretaksregisteret. Meldingen må undertegnes av samtlige styremedlemmer. Bekreftet kopi av protokoll fra generalforsamlingen/representantskapsmøte må følge som vedlegg til meldingen. Det samme gjelder for valg av styremedlemmer og varamedlemmer valgt av ansatte.

### **10.2 Valgkomité**

Etter dialog med ordfører skal det utarbeides et forslag til styrerepresentanter der styrets kompetanse blir fokusert samlet. Foreslåtte kandidater tas med inn i det felles arbeidet som gjøres i Follorådet. I dokumentet om felles eierstyring i Follokommunene er det vedtatt at Follorådet velger valgkomité bestående av politiske representanter fra alle kommunene. Kommunenes representanter velges av kommunestyrene. Valgkomitéen sammensettes innen 10. november i valgåret. Leder av valgkomitéen utpekes av Follorådet. De nye bestemmelsene om habilitet i fvl § 6 må legges til grunn for vurdering av kandidater til de ulike styrene.

## **11 Informasjonssikkerhet, helse, miljø og sikkerhet**

### **11.1 Informasjonssikkerhet**

Styrets oppgaver relatert til IT-sikkerhet er definert i aksjelovens § 6-12. Styret må være kjent med lovgivningen knyttet til offentlighetsloven og personvernloven. Med den økende fokus som er rettet mot informasjonssikkerhet, er det en forutsetning at dette blir behandlet i det enkelte styret. Det vises i denne forbindelsen til kommunens egne bestemmelser og retningslinjer for Informasjonssikkerhet som et godt utgangspunkt for dette arbeidet.

### **11.2 Helse, miljø og sikkerhet**

Styrene i de ulike selskapene, skal som ansvarlig for virksomheten, sørge for systematisk oppfølging av gjeldende krav fastsatt i lover knyttet til helse, miljø og sikkerhet. I forskrift om systematisk helse, miljø og sikkerhetsarbeid (internkontrollforskriften) fremgår styrets ansvar.

## **12 Daglig leders oppgaver og ansvar**

### **12.1 Generelt**

Daglig leder har en rekke lederoppgaver i forhold til de ansatte. Det er daglig leders ansvar å legge til rette for et arbeidsmiljø som sikrer åpenhet, slik at det skapes en trygghet for at det er legitimt å varsle om uheldige forhold i selskapet.

Daglig leder kan pådra seg erstatningsansvar for tap selskapet har lidt som følge av mangelfull utøvelse av sin stilling.

## **12.2 Daglig leders forhold til de ansatte**

Daglige leder har en rekke forpliktelser ovenfor sine ansatte. Det må legges til rette for at de ansatte kan:

- Få tilstrekkelig tid og mulighet til å arbeide med HMS og verneombudsfunksjonen
- Det må legges til rette for en velfungerende organisasjon
- Tilbys styrerepresentasjon

## **12.3 Daglig leders ansvar for regnskapsførsel og formuesforvaltning**

Hovedansvaret for at selskapets regnskapsførsel er lovmessig utført ligger til daglig leder. Styret er i denne forbindelse pålagt tilsynsplikt. Dette ansvaret innebærer at det er daglig leder som har hovedansvaret for at selskapets regnskaper er i samsvar med lov og forskrifter. Dette medfører at daglig ledere skal etablere:

- Rutiner og krav i forbindelse med kontraktsinngåelse
- Rutiner i forhold til arbeidsdeling, fullmakter for økonomiske disposisjoner, attestasjon og anvisning
- Regnskapsføring – herunder prosjektrekskap
- Budsjettering og klargjøring av budsjettforutsetninger, herunder å vurdere risiko
- Klare rutiner som sikrer korrekt bokføring i betryggende og pålitelige regnskapssystemer
- Rutiner for føring av regnskap, kontroll av inngående fakturaer og føring i henhold til kontoplan

## **12.4 Daglig leders underretningsplikt**

Det er særdeles viktig at styret til enhver tid er informert i forhold til utviklingen i kommunens selskaper. Disse rapporteringspliktene vil gjelde uavhengig av selskapsform. Kommunens revisor eller kontrollutvalget skal i henhold til kommuneloven § 80 varsles når det skal avholdes generalforsamling.

For å sikre at informasjonen om selskapet kommer til eierkommunene direkte, skal selskapet sende kommunen kopier av alle innkallinger, protokoller, årsrapporter og årsregnskap.

## **13 Samfunnsansvar og etiske retningslinjer**

Ås kommune er forvalter av felles ressurser og foretar prioriteringer og avveininger innenfor rammer som lovverk og økonomi gir. Kommunen er derfor avhengig av allmennhetens tillit og et godt omdømme og skal derfor ha en sterk bevissthet om etiske spørsmål i alt arbeidet. Det er altså ikke nok at den enkelte ansatte eller folkevalgte kjenner til bestemmelser i lovverket og kommunens etiske retningslinjer, det må også stilles krav til å forstå følgene av egne handlinger.

Ås kommune forventer at selskaper de har eierinteresser i har verdier og holdninger som underbygger god forretningsskikk, og at de forholder seg til kommunens etiske retningslinjer og at de tar sitt samfunnsansvar. I interkommunale samarbeidstiltak

hvor kommunen er vertskommune gjelder kommunens etiske retningslinjer med mindre annet er godkjent av representantskapet.

## **14 KS styrevervregister**

Kommuner er avhengig av allmennhetens tillit. En måte å styrke kommunesektorens omdømme på er at det skapes åpenhet omkring hvilken rolle enkelt personer har, både kommunalt ansatte, folkevalgte, ansatte og styrerepresentanter i selskaper der kommunen har eierinteresser. En god måte å styrke åpenheten om dette på er å registrere seg i KS` styrevervregister, som er tilgjengelig for allmennheten gjennom [www.styrevervregisteret.no](http://www.styrevervregisteret.no). Det er en frivillig avgjørelse hvorvidt man ønsker å registrere seg eller ikke.

## **15 Varsling av kritikkverdige forhold**

Bestemmelsene lovfester retten til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten, og gir arbeidstakeren vern mot gjengjeldelse. Kommunen ønsker at det utarbeides gode rutiner for varsling som er tilpasset den enkelte virksomhet der kommunen har eierinteresser. De varslings- og oppfølgingsrutiner som utvikles, skal være i samsvar med arbeidsmiljølovens bestemmelser og må ha legitimitet i organisasjonen.

## **16 Kontroll og rapportering**

### **16.1 Generelt**

Revisor skal vurdere om opplysninger i årsberetningen og årsregnskapet, forutsetningen for fortsatt drift og forslag til anvendelse av overskudd eller dekning av tap, er i samsvar med lov og forskrifter. Videre skal revisor vurdere om opplysningene er konsistent med årsregnskapet. Revisor skal se etter at den revisjonspliktige har ordnet formuesforvaltningen på en betryggende måte og med forsvarlig kontroll. Revisor skal gjennom revisjonen bidra til å forebygge og avdekke misligheter og feil. Revisor skal utføre sin virksomhet i samsvar med god revisjonsskikk.

### **16.2 Revisors forhold til revisorklient**

Revisor skal hvert år i forbindelse med sine innledende revisjonshandlinger, vurdere sin uavhengighet, om generelle krav til uavhengighet og objektivitet. Revisor må påse at han ikke har tilknytning til sin revisjonsklient som kan svekke hans integritet og profesjonelle skjønn.

### **16.3 Kontrollutvalget**

Selskapskontroll er en pålagt oppgave for kontrollutvalget og er et viktig virkemiddel for å sikre at selskapene underlegges demokratisk styring og kontroll.

Kontrollutvalget har ansvar for at funn i selskapskontrollen følges opp. Dette innebærer blant annet at kontrollutvalget/revisor har rett til å innhente opplysninger fra selskapsorganene og til å være til stede på representantskapsmøte/generalforsamling.

### **16.4 Rapportering**

Den løpende rapporteringen gjennom året skjer gjennom styrene i selskapene og fra eiers side gjennom behandling av årsmelding og budsjett. For IKS'er og samarbeidstiltak etter kommuneloven forelegges disse dokumentene årlig. Ønsker eier å ta et større eierskap gjennom styring og føringer for selskapene, kan en øke graden av rutiner for rapportering. Behovet for mer omfattende rapportering anses ikke hensiktsmessig når driften løper på en normal måte. Når større omlegginger planlegges i selskapene/samarbeidstiltakene er erfaringen at kommunens representant i representantskapet (ordfører), informerer formannskapet på et tidlig tidspunkt. Kommunestyret har dessuten selv mulighet ved behov å hente ytterligere informasjon gjennom spørsmål og interpellasjoner. Med unntak av AS'ene er dessuten styredokumenter normalt tilgjengelig på virksomhetens nettsider.

## **17 Arbeidsgivers styringsrett**

En viktig ramme for styrets forhold til daglig leder og selskapets ansatte i saker som involverer arbeidsgivers plikter og disposisjoner, er arbeidsgivers styringsrett. Styret må kjenne til begrepet og inneha nødvendig kunnskap om hvilke muligheter og begrensninger daglig leder har til å lede og drive selskapet for å kunne stille krav til daglig leder.

## **18 Økonomiske ansvar for kommunens representanter i styret**

I følge vedtak fattet i kommunestyret overtar ikke Ås kommune det ansvar som kan bli gjort gjeldende overfor styremedlemmer som er oppnevnt til å representere Ås kommune eller andre. Ås kommune anbefaler at styret i de enkelte selskaper tegner egne styreforsikringer som ivaretar dette ansvaret.

## **19 Oppsummering og anbefalinger**

Oppsummeringen i vedlegg 2 viser at kommunen, enten alene eller sammen med andre, eier 17 selskaper og virksomheter. Virksomhetene er stort sett organisert som interkommunale selskaper eller samarbeidstiltak etter Kommunelovens § 27 og 28. Selskapene har vokst fram over lang tid, og i hovedsak er de et resultat av at

kommunestyret har sett det hensiktsmessig å gå sammen med nabokommunene om å løse oppgaver i forlengelsen av kommunale primæroppgaver.

Kommunestyret behandler relativt ofte i egne saker endringer av vedtekter/selskapsavtaler, større strategiomlegginger etc. Det betyr at kommunestyret får tilgang på regelmessig informasjon om status og utviklingen i virksomhetene og kan påvirke mål, økonomiske rammebetingelser og øvrige vilkår.

Kommunens eierrepresentanter i representantskapene (ordførere) benytter Follorådet som samarbeidsorgan i sin eierstyring. Her drøftes alternative organiseringsformer, det utarbeides felles opplegg for årsbudsjett, økonomiplan etc. for virksomhetene. Follorådet arrangerer regelmessige kurs for styrerepresentanter. Både omfanget og innholdet i representantskapsmedlemmenes aktiviteter viser at de tar sine oppgaver og delegerte eierskapsansvar meget alvorlig.

Selskapsorganisering innebærer at kommunestyret delegerer oppgaver og myndighet. Kommunestyret mister med dette den mer direkte styringen av oppgaveløsningen. Selskapsorganisering er ikke et mål i seg selv, men et virkemiddel for blant annet å oppnå effektivitet, sterke fagmiljøer og andre synergieffekter. Det er all grunn til løpende å vurdere kritisk om etablerte virksomheter og selskapsform fortsatt er den mest hensiktsmessige måten for effektiv oppgaveløsning.

De siste årene er flere virksomheter omgjort fra IKS til § 27 tiltak. En hovedbegrunnelse for dette har vært at det er kostbart å selskapsorganisere små virksomheter når virksomheten er avhengig av å kjøpe omfattende støttetjenester. Slike mindre virksomheter vil ofte være bedre tjent med å være organisert som samarbeidstiltak etter kommuneloven og bli bistått av vertskommunen.

## **20 Revidering/rullering av Eiermelding**

Dette er Ås kommunes første Eiermelding. Utover evt. endringer som resultat av kommunestyrebehandlingen, vil Eiermeldingen revideres hvert fjerde år. Ettersom Eierstyringens formelle sider gjør det nødvendig, skal Eiermeldingen senest i løpet av de første 6 måneder etter et kommunvalg gjennomgås av rådmannen.



## Lover og forskrifter

- Lov om interkommunale selskaper av 29. januar 1999 nr. 6 (IKS-loven)
- Lov om aksjeselskaper av 13. juni 1997 nr. 44 (aksjeloven)
- Lov om allmennaksjeselskap av 13. juni 1997 nr. 45 (allmennaksjeloven)
- Lov om likestilling av 9. juni 1978 nr. 45 (likestillingsloven)
- Lov om stiftelser av 15. juni 2001 nr. 59 (stiftelsesloven)
- Lov om kommuner og fylkeskommuner av 25. september 1992 nr. 107 (kommuneloven)
- Lov om revisjon og revisorer av 30. juni 2006 nr. 38 (revisorloven)
- Lov om offentlighet i forvaltningen av 14. januar 2005 nr. 6 (offentlighetsloven)
- Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern av 21. desember 2005
- Forskrift om kontrollutvalg i kommuner og fylkeskommuner av 15. juni 2004 nr. 905 (kontrollutvalgsforskriften).
- Forskrift av 29. august 2006 nr. 1009 om ansattes rett til representasjon i styrer for interkommunale selskaper

## Vedlegg 1: Oversikt over kommunal virksomhet og organiseringsformer

Det er flere muligheter for organisering av kommunal virksomhet. Nedenfor er det satt opp en kortfattet oversikt. Hvor fritt kommunen står i valg av organisasjonsform vil kunne avhenge av den aktuelle virksomhets karakter.

	Kommunale foretak	Interkommunale selskap	Aksjeselskap
Lovregulering	Lov om kommuner og fylkeskommuner, Kml (kommuneloven)	Lov om interkommunale selskaper (IKS-loven)	Lov om aksjeselskaper Asl (aksjeloven)
<b>Selskapsforhold:</b>			
Eget rettssubjekt:	Nei, del av kommunen/ fylkeskommunen	JA	JA
Lovmessige rammer:	Kap.11 i KL. av 25.09.92 nr. 107	IKS-loven av 29.01.99 nr.6	Asl. av 13.06.97 nr. 44
Selskapet tegnes og representeres av:	Styret	Styret	Styret
Selskapet skal registreres i:	Foretaksregisteret/ enhetsregisteret	Foretaksregisteret/ enhetsregisteret	Foretaksregisteret/ enhetsregisteret
<b>Eierforhold:</b>			
Hvem kan eie:	Del av kommune, del av fylkeskommune, KL. § 61	Kommuner, fylkeskommuner og IKS, IKS-loven § 1	En eller flere, offentlig eller private personer eller virksomheter
Eiers økonomiske ansvar:	Fullt ut ansvarlig for foretaket	Fullt ansvar i henhold til eierandel, IKS-loven § 3	Ansvarlig bare for sin del av aksjekapitalen
Styringsmulighet for eier eller eiere:	Enkelt saker i kommunestyret, budsjett/økonomiplan, foretakets vedtekter, valg av styret	Selskapsavtalen, valg av representantskapsmedl., formelle vedtak i representantskapet. Visse vedtak må fattes enst. blant deltakerne, IKS-loven § 4 tredje ledd	Selskapets vedtekter, valg av personer til generalfors.
Operative eierorgan:	Kommunestyret	Representantskap	Generalforsamling
Møte- og stemmerett i eierorganet:	Kommunestyret er eierorgan	Valgte medlemmer til representantskapet eller deres personlige varamedlemmer IKS-loven § 6	Personer med fullmakt til å møte på vegne av eier Asl. § 5-2
Inhabilitet:	KL. § 40 nr. 3, jf. Fvl. §§ 6-10	IKS-loven § 15, som viser til KL. § 40 nr. 3, jfr. Fvl. §§ 6-10	Asl. § 6-27

	Kommunale foretak	Interkommunale selskap	Aksjeselskap
<b>Styret:</b>			
Eiervalgte styremedlemmer velges av:	Kommunestyret/ fylkestinget KL. § 65 nr.3	Representantskapet, IKS-loven § 10, andre ledd	Generalforsamling eller annet organ fastsatt i vedtektene Asl. § 6-3.
Ansattvalgte styremedlemmer:	KL. § 65 nr. 3	IKS-loven § 10	Asl. § 6-4
Valg av styrets leder og nestleder:	Kommunestyret, KL. § 65 nr. 4	Representantskapet, med mindre dette etter selskapsavtalen er styrets oppgave. IKS-loven § 10	Generalfors. eller styret selv, Asl. § 6-1 nr.2
Ikke valgbar til styret:	Daglig leder KL. § 64 nr. 2. Regnskapsansvarlig for foretaket KL. § 14 nr. 3	Representantskapsmedlemmer og daglig leder IKS-loven § 10 fjerde ledd	Daglig leder kan ikke være styreleder når aksjekapitalen er over 3 mill. kr, Asl. § 6-1- nr.2
Myndighet og ansvar som kollegium:	Leder selskapet i samsvar med formål, vedtekter, årsbudsjett og andre retningslinjer gitt av kommunestyret KL. § 67	Forvaltning og tilfredsstillende organisering av selskapets virksomhet i samsvar med formål, selskapsavtalen, årsbudsjett og retningslinjer gitt av representantskapet IKS-loven § 13	Forvaltning av selskapet i henhold til vedtekter og generalforsaml. vedtak Asl. § 6-12
Erstatningsansvar:	Generelt erstatningsansvar	Personlig ansvar ved forsettlig eller uaktsom skade som følge av handling eller unnlåtelse av handling, IKS-loven § 38	Personlig ansvar ved forsettlig eller uaktsom skade som følge av handling eller unnlåtelse av handling, Asl. Kap.17
Strafferettslig ansvar:	Generelt strafferettslig ansvar	Generelt strafferettslig ansvar	Asl. Kap. 19
Inhabilitet	KL. § 40 nr. 3 jf. Fvl. §§ 6-10	IKS-loven § 15, som viser til KL. § 40 nr. 3	Asl. § 6-27
Fratreden fra styreverv:	KL. § 66 nr. 2	IKS-loven § 10 sjette ledd	Asl. § 6-7

	Kommunale foretak	Interkommunale selskap	Aksjeselskap
<b>Daglig leder</b>			
Må selskapet ha daglig leder?	JA, KL. § 70	JA, IKS-loven § 14	Om aksjekapitalen er over 3 mill.kroner, Asl. § 6-2 nr. 1
Ansettelse:	Normalt styret, men kan med hjemmel i vedtektene legges til kommunestyret eller andre organer, KL. § 70	Normalt styret, men kan med hjemmel i selskapsavtalen legges til representantskapet IKS-loven § 14	Styret, men kan fravikes i vedtektene, Asl. § 6-2 nr. 2
Myndighet og ansvarsområde:	Daglig ledelse etter styrets retningslinjer og pålegg, KL. § 71	Daglig ledelse etter styrets retningslinjer og pålegg, IKS-loven § 14	Daglig ledelse etter styrets retningslinjer og pålegg. Underrette styret minst hver 3 måned om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling, Asl. § 16-5
<b>Økonomiske forhold</b>			
Salg av fast eiendom:	Kommunestyret	Representantskapet	Generalforsamling
Godkjenne budsjett, økonomiplan og regnskap:	Kommunestyret	Representantskapet	Generalforsamling
Opptak av lån	Kommuneloven legger til rette for at kommunestyret kan drive rammestyring av foretak. I foretakets investeringsrammer må det som et minimum skilles mellom sum investering og sum finansiering, herav lån. Tiltak som foretaket skal utføre og som skal lånefinansieres, må i tråd med KL. § 50 føres opp i kommunestyrets vedtak for foretakets investeringsbudsjett, og kommunestyret må vedta at det skal tas opp lån.	Selskapet kan ikke ta opp lån med mindre det er særskilt fastsatt i selskapsavtalen at selskapet skal ha slik adgang. Dersom det er gitt adgang til å ta opp lån, skal det fastsettes en øvre ramme for selskapets samlede låneopptak.  Det kan tas opp lån til investeringer, konvertering av eldre gjeld og til likviditetsformål. IKS-loven § 20 og forskrift om lån og lånevilkår for interkommunale selskap.	Styret

	<b>Kommunale foretak</b>	<b>Interkommunale selskap</b>	<b>Aksjeselskap</b>
Garantistillelser	Kommunestyret. KL. § 51 og forskrift om kommunale og fylkeskommunale garantier.	Selskapet har ikke anledning til å stille garanti eller pantsette sine eiendeler til sikkerhet for andres økonomiske forpliktelser. IKS-loven § 20.	Asl. Kap. 8, del 3.
Regnskapsprinsipp:	Kommunale, med mindre det er næringsvirksomhet KL. § 75	Regnskapsloven med mindre selskapsavtalen sier kommunale. IKS-loven § 27	Regnskapsloven
Valg av revisor:	Kommunestyret	Representantskapet	General-forsamlingen
<b>Eksternt innsyn</b>			
Offentlighetsloven/ forvaltningsloven:	Gjelder fullt ut	Gjelder, såfremt ikke kommunen eier 49 % eller mindre, og ikke for den del som omfatter næringsvirksomhet	Gjelder såfremt ikke kommunen eier 49 % eller mindre, og ikke for den del som omfatter næringsvirksomhet
<b>Personalforhold</b>			
Tariffavtale:	Medlemskap i KS gjennom kommunen eller selvstendig medlemskap i KS bedrift	Kan velge fritt	Kan velge fritt
Opprette og nedlegge stillinger:	Styret om det står i vedtektene	Styret formelt, daglig leder i praksis	Styret formelt, daglig leder i praksis
Formelt arbeidsgiveransvar	Kommunen	Selskapet v/styret	Selskapet v/styret

	<b>Adm. vertskommune</b>	<b>Interkommunalt samarbeid</b>
<b>Eget rettssubjekt</b>	Nei, del av kommunen	Nei, del av kommunen
<b>Lovmessige rammer</b>	KL §§ 28 a, b, d, e, f, h-k	KL § 27
<b>Organisasjonsform</b>	Administrativt samarbeid	Styre til løsning av felles oppgaver
<b>Organisatorisk overbygning</b>	Ingen – samarbeidets oppgaver legges til administrasjonssjefen i vertskommunen	Styre
<b>Styringsdokument</b>	Samarbeidsavtale og ev. delegasjonsvedtak	Vedtekter
<b>Styringsmulighet for deltakerne</b>	Samarbeidsavtalen og saker av prinsipiell betydning	Vedtektene, valg av styremedlemmer
<b>Tariffavtale</b>	Medlemskap i kommunen gjennom KS eller selvstendig medlemskap i KS Bedrift	Medlemskap i kommunen gjennom KS eller selvstendig medlemskap i KS Bedrift
<b>Opprette og nedlegge stillinger</b>	Administrasjonssjefen i de enkelte kommuner som arbeidsgiver	Styret om det står i vedtektene
<b>Formelt arbeidsgiveransvar</b>	Kommunen	Kommunen

## Vedlegg 2: Oversikt over selskaper der kommunen har eierinteresse

Kommunen er med i flere større samarbeid i Follo. Nedenfor følger en oversikt over disse selskapene:

Organisasjonsform/ selskap	Deltakende kommuner/ eiere	Formål	Verts-kommune	Kort beskrivelse av selskapet
Follo barnevernvakt <b>Kml § 27</b>	Enebakk, Frogn, Nesodden, Oppegård, Ski, Vestby, Ås	Selskapets formål er å ivareta barnevernoppgaver av akutt karakter for å tilfredsstille nasjonale krav om akuttberedskap som kan gi barn og ungdom hjelp når de trenger det.	Ski	<u>Utfordringer:</u> Tjenesten omfatter ikke aktivt beredskap hele døgnet alle ukedager. Styret vurderer modeller for eventuelt samarbeid med andre kommuner i Østfold for å kunne finansiere styrking av beredskapen. <u>Styringsform:</u> Virksomheten er omdannet fra et IKS til § 27 tiltak. Organisasjonsformen anses hensiktsmessig.
Follo legevakt <b>IKS</b>	Enebakk, Frogn, Nesodden, Oppegård Ski, Ås	Selskapets formål er å gi råd/veiledning og formidle legehjelp til dem som trenger øyeblikkelig hjelp.	Ski	<u>Utfordringer:</u> Selskapets gjenværende oppgave, å ivareta arbeidsgiveransvaret for deltidsansatte leger som jobber ved legevakten er for smått til gjeldende selskapsorganisering. Det vil bli arbeidet med alternative løsninger i tiden framover. <u>Enebakks legevaktsordning:</u> Enebakk kommune er med i dette samarbeidet for deler av befolkningen. Alle innbyggere i Enebakk med postnr. 1911 er med i legevaktsordning på Nedre Romerike.
Tolketjenesten i Follo (TiF)	Enebakk, Frogn, Oppegård, Ski, Vestby, Ås	Formidling av kvalifiserte tolker til samarbeidskommuner på en kostnadseffektiv måte.	Ski	Kostnadene dekkes gjennom salgsoverskudd til andre enn samarbeidskommunene og gjennom driftstilskudd fra samarbeidskommunene som beregnes slik: 1/3 del etter befolkningstall i kommunen og 2/3 forbruk av tjenesten.
Krise- og incestsenteret i Follo <b>IKS</b>	Enebakk, Frogn, Nesodden, Oppegård, Ski, Vestby, Ås	Formålet med selskapet er å yte hjelp til voksne av begge kjønn og barn i mishandlingssituasjoner, synliggjøre og bekjempe privat vold, yte hjelp til personer som har vært utsatt for incest eller seksuelle overgrep og deres pårørende. Krisesenteret skal gi akutt og kortvarig bistand.	Ås	Incestsenteret ble i 2011 slått sammen med Krisesenteret i Follo. Videre beskrivelse gjelder det "nye" selskapet. <u>Utfordringer:</u> På grunn av endret finansiering av krisesenteret er det fra eierne stilt krav om kostnadsreduksjoner og samtidig opprettholde god kvalitet i tjenestetilbudet. Selskapet er vedtatt videreført som et IKS, selv om det med fordel

Organisasjonsform/ selskap	Deltakende kommuner/ eiere	Formål	Vertskommune	Kort beskrivelse av selskapet
				kunne vært omdannet til et samarbeidstiltak etter kml. § 27. Da ville det fått organisering mer på linje med andre lignende virksomheter som i det alt vesentlige finansieres av løpende tilskudd fra eierkommunene. Dette kunne imidlertid ikke deltakerne enes om. Imidlertid er det tatt grep for å få kostnadene ned, blant annet ved tettere tilknytning til vertskommunen.
Follo Distriktsrevisjon <b>Koml. § 27</b>	Enebakk, Frogn, Oppegård, Ski, Ås, Nesodden	Formålet er revisjon av regnskapene til eierkommunene og deres interkommunale selskaper, forvaltningsrevisjon, regnskapsrevisjon og selskapskontroll mv. Virksomheten er et eget rettssubjekt nedfelt i vedtektene.	Ski	<u>Utfordringer:</u> Man er ikke kjent med at selskapet har spesielle utfordringer. <u>Selskapets styringsform:</u> I hovedsak anses organisasjonsformen tilfredsstillende. I motsetning til øvrige § 27 tiltak mangler imidlertid denne virksomheten representantskap. Ved senere revisjon av vedtektene bør dette vurderes etablert, blant annet for å sikre tettere kommunikasjon mot et eierorgan. <u>Konklusjon:</u> Follo Distriktsrevisjon anses som en kompetent og velfungerende virksomhet. Spesielt når det gjelder regnskapsrevisjon innehas god kompetanse. Vestby kommune gikk ut av selskapet i 2010, mens Ås og Nesodden har blitt nye medlemmer.
Follo interkommunale kontrollutvalgssekretariat (FIKS) <b>Koml. § 27</b>	Oppegård, Enebakk, Frogn, Ski, Nesodden, Ås og Vestby	Formålet er å yte sekretariatsbistand til deltakende kommuners kontrollutvalg i samsvar med bestemmelser i kommuneloven og forskrift om kontrollutvalg.		<u>Selskapets styreform:</u> Styreform anses som hensiktsmessig  <u>Konklusjon:</u> Oppfattes som et velfungerende sekretariat for kontrollutvalgene.
Kemneren i Follo <b>Koml. § 27</b>	Oppegård, Enebakk, Frogn, Ski, Vestby og Ås	Formålet er å drive felles skatteoppkreverkontor for deltakerkommunene. Selskapet er et resultat av at de deltakende kommuner for noen år tilbake samlet sin skatteinnfordring i en virksomhet. Dette muliggjort reduksjon i bemanningen med ca. 25 %, vesentlig bedre	Oppegård	Selskapets utfordringer: Selskapet står midt i et generasjonsskifte og har tatt i bruk ny teknologi som ventelig vil effektivisere skatteinnfordringen ytterligere i årene fremover. Vurdering av styringsform: Virksomheten anses å være hensiktsmessig organisert. Vertskommunen har inngått avtale med virksomheten om støttetjenester til virksomheten på



Organisasjonsform/ selskap	Deltakende kommuner/ eiere	Formål	Verts-kommune	Kort beskrivelse av selskapet
		kvalitet og effektivitet på skatteoppkrevingen.		områder som IKT, personal, sentralbord, servicekontortjenester etc. Konklusjon: Virksomheten har hittil levert forventede resultater både til Skatt Øst og til eiernes tilfredshet.
Follo Futura AS	Enebakk, Frogn, Oppegård, Ski, Vestby, Ås, Akershus fylkeskommune, og 4 Rotaryklubber	Formålet er arbeidsevnevurdering, kompetansebygging med fokus på attføring, kvalifisering, formidling og jobb. Samarbeider også tett med NAV og næringslivet. Driften finansieres uten kommunale tilskudd.	Ås	<u>Utfordringer:</u> Selskapet har de siste årene gjennomført en større strategiomlegging fra hovedvekt på produksjon og opplæring innenfor mekanisk industri til kvalifisering for handel og service. <u>Selskapets styringsform:</u> Selskapet anses hensiktsmessig organisert og ledet av et kompetent styre. <u>Konklusjon:</u> Fortsatt aktiv eieroppfølging gjennom Generalforsamlingen, hvor normalt ordfører møter, men rådmannen som vara.
Søndre Follo brannvesen IKS	Frogn, Ås og Nesodden	Selskapets formål er - på vegne av deltakerne - å ivareta de oppgaver som deltakerne er pålagt i henhold til lov om brann- og eksplosjonsvern av 14. juni 2002, dens §§ 9 og 11. Arbeide for å oppnå en tilfredsstillende brannteknisk standard for alle typer bygninger. Selskapet har brannstasjon i Ås.	Ås	<u>Utfordringer:</u> Det vil ventelig kunne oppnås synergier, faglig og økonomisk, ved å slå sammen selskapet med Nordre Follo Brann- og redningsvesen, evt. andre. Det er etablert et prosjekt for å vurdere disse mulighetene ytterligere. <u>Selskapets styringsform og drift:</u> Brannvesenet anses hensiktsmessig organisert og veldrevet, men kommunen bør være åpen for å kunne slå sammen virksomheten med tilsvarende selskap i øvrige Follokommuner. <u>Konklusjon:</u> Kommunen bør være åpen for å vurdere sammenslåing av dette selskapet med tilsvarende selskap i nordre del av Follo. Pågående utredningsarbeid vil ventelig vise at en større enhet vil få større slagkraft, bedre utnyttelse av utstyr og reduserte kostnader.
Alarmsentral Brann Øst AS	Oppegård, Moss, Sarpsborg, Fredrikstad, Halden, Skiptvet, Spydeberg, Askim,	Formåler er brannvarslings og alarmtjenester fra publikum til Brann- og redningsetatene i dekningsområdet. Eierandel og kostnadsfordeling i henhold til innbyggertall.	Moss	<u>Utfordringer:</u> Man kjenner ikke til at selskapet har spesielle utfordringer. <u>Selskapets styringsform:</u> Selskapet anses hensiktsmessig organisert og ledet. <u>Konklusjon:</u> Selskapet ivaretar sine oppgaver

Organisasjonsform/ selskap	Deltakende kommuner/ eiere	Formål	Verts-kommune	Kort beskrivelse av selskapet
	Trøgstad, Eidsberg, Rakkestad, Marker, Aremark, Enebakk, Frogn, Ski og Ås.			på en tilfredsstillende måte.
Follo Ren IKS	Oppegård, Frogn, Nesodden, Ski og Ås	Selskapets formål er på vegne av deltakerkommunene å drive innsamling, transport og forsvarlig behandling av avfall som faller innenfor kommunens ansvar etter forurensingsloven og supplerende bestemmelser.	Ski	<p><u>Utfordringer:</u> Kommunestyrene i eierkommunene ga selskapet i 2011 tilslutning til styrets og representantskapets forslag om å foreta vesentlig omlegging av avfallsbehandlingen i selskapet for bl.a. å gjøre denne mer miljøvennlig og bedre utnytte ressursene i avfallet. Dette innebærer bl.a. bygging av et nytt avfallssorteringsanlegg i Vestby. Parallelt med at anlegget er under prosjektering, pågår drøftinger / forhandlinger om å utvide anlegget slik at det også kan håndtere avfall fra andre kommuner.</p> <p><u>Selskapets styringsform og drift:</u> Selskapet organisering anses hensiktsmessig. Dersom det planlagte nye avfallsbehandlingsanlegget skal utvides til å dekke flere kommuner, antar en at det kan bli aktuelt med flere kommuner inn som eiere, evt. omdanne selskapet til aksjeselskap for bl.a. å redusere risiko.</p> <p><u>Konklusjon:</u> Follo Ren IKS har i mange år ivaretatt sitt oppdrag på en miljøvennlig og kostnadseffektiv måte. Selskapet jobber med planer om enda mer miljøvennlig avfallshåndtering som vil kunne gi suksess, men også representerer en økonomisk risiko for eierne.</p>
Søndre Follo Renseanlegg IKS	Vestby 38 % og Ås 62%	Selskapets formål er å eie, utbygge, drive og vedlikeholde et felles avløpssystem med renseanlegg på strekningen Tvetter pumpestasjon til Emmerstad bukt.	Vestby	Selskapet overfører og renser spillvann som er samlet opp fra eiendommer i Vestby og Ås kommuner. Selskapet driver overføringsanlegg for spillvann fra Tvetter pumpestasjon til renseanlegget på Hauger. Videre driver de renseanlegget og utslippsledning for r enset avløpssvann.

Organisasjonsform/ selskap	Deltakende kommuner/ eiere	Formål	Verts-kommune	Kort beskrivelse av selskapet
Kompetansehjulet i Follo <b>Samarbeidstiltak</b>	Enebakk, Frogn, Nesodden, Oppegård, Ski, Vestby, Ås	Samarbeide om felles kompetansehevede tiltak i Follokommunene.		
Felleskontor for overformyndieret i Follo  (Samarbeidsavtale samt lov om forsøk i offentlig forvaltning § 5)	Enebakk, Frogn, Nesodden, Oppegård, Ski, Vestby, Ås	Formålet med avtalen er samarbeid om tilsetting av en fast formann i helstilling for de deltakende kommuners overformyndier. Formannen tilsettes i vertskommunen for samarbeidstiltaket, jfr. punkt 4. For øvrig ivaretas oppgavene til overformyndierene i medhold av vergemålsloven av den faste formannen sammen med de valgte overformyndierne i de respektive kommunene.	Ås	Overformyndieret er vedtatt flyttet til fylkesmannen. Felleskontoret vil derfor med virkning fra 01.07.13 være underlagt Fylkesmannen i Oslo- og Akershus.
IKT FOLLO  Administrativt samarbeid	Oppegård, Frogn, Nesodden, Ski, Vestby og Ås	Formålet er å utvikle og drifte felles IKT løsninger for kommunen, bl.a. bredbånd, selvbetjeningsportal, kartportal og andre systemer. Samarbeidet er initiert av Follorådet, basert på skriftlig avtale vedtatt av kommunestyrene. Rådmennene er styringsgruppe.	Oppegård	Utfordringene ligger i felles satsing opp mot enkeltkommuners prioriteringer. Enkelte kommuner samarbeider om mer enn andre. 2012 er et revitaliseringsår. IKT ledere og styringsgruppen jobber for videre strategisk samarbeid.
Landbrukskontoret i Follo  Administrativt samarbeid	Oppegård, Frogn, Nesodden, Ski, Vestby og Ås	Formålet er å drive saksbehandling av landbrukssaker og delta i planarbeid og gjennomføring av tiltak innen landbruk og miljøforvaltning. Administrativ styringsgruppe med representanter fra den enkelte kommune som følger opp og ser til virksomhetens utvikling.	Ås	
Follo Byggetilsyn  Samarbeidsavtale	Enebakk, Ski, Frogn, Oppegård,	Selskapets formål er å bidra til økt antall gjennomførte tilsyn med		

Organisasjonsform/ selskap	Deltakende kommuner/ eiere	Formål	Verts-kommune	Kort beskrivelse av selskapet
e	Nesodden og Ås	foretak som har ansvarsrett i Follo. Hensikten er å hindre byggefeil og sikre kvalitet på det som bygges.		
Tolketjenesten i Follo  Administrativt samarbeid	Oppegård, Enebakk, Ski, Frogn, Vestby og Ås	Formålet er å formidle kvalifiserte tolker til samarbeidskommunene på en effektiv måte.	Ski	
Follo Barne- og ungdomsskole  ( Komm.lov § 28B)	Enebakk, Ski, Frogn, Vestby, Oppegård, Nesodden og Ås	Formålet er å gi et tilbud til elever med omfattende behov for tilrettelagt undervisning, samt trygghet og tilsyn ved SFO	Ski	
Åspro	Ås, i tillegg Kiwanis	Vårt hovedmål er å utvikle mennesker ved å skape grunnlag for personlig vekst og yrkesmessig utvikling. Vår oppgave er å gi personer med en fysisk, sosial eller psykisk yrkeshemming muligheter til å delta i et aktivt yrkesliv.	Ås	Åspro AS er en service- og kompetansebedrift som tilbyr varer, tjenester samt yrkeskvalifisering - for næringslivet og offentlig sektor

#### Aksjer og andeler i varig eie i andre selskaper:

A/L Ås boligbyggelag	32 andeler
Studentsamskipnaden	14 andeler
A/L Liahøi	400 andeler
A/ Foreningen Nordens hus	1 andel
Bioparken	Avviklet/oppløst.
Biblioteksentralen	Ås kommune har 9 andeler
Åspro/Ås småprodukter	Ås kommune eier 45 av 50 aksjer (90 %). Kiwanis Club Ås eier 5 av 50 aksjer (10 %).
Ås sentrumsutvikling AS	Avviklet/oppløst.
Sollia borettslag	6 leiligheter
110 sentralen Moss	2438 aksjer

**Vedlegg 3: Samarbeid om eierstyring i de interkommunale selskapene i Follo**



**SAMARBEID OM EIERSTYRING I DE  
INTERKOMMUNALE SELSKAPENE I  
FOLLO**

**2012 → 2016**

## 1. Generelt

Eiermeldingen skal sikre at alle eierkommunene har en felles forståelse av hvordan vi ønsker å sikre en god og omforent styring av de interkommunale selskapene i Follo, herunder ivareta intensjonene i kommunale eiermeldinger. For at de kommunale eiermeldingene skal få effekt i forhold til interkommunalt samarbeid, har Follorådet etablert en felles eierstrategi. Dette er gjort uavhengig av om eierkommunene har etablert eiermeldinger eller ikke.

Oversikt over selskaper og samarbeidsavtaler følger som vedlegg til dette dokumentet.

## 2. Rådmannens rolle

Rådmannen har ingen formell rolle i de interkommunale selskapene. Rådmannen og kommuneadministrasjonene besitter imidlertid verdifull kompetanse og innsikt i den totale driften som kan være en ressurs ved politiske diskusjoner om kommunenes eierskap. Rådmannen bør i forbindelse med den totale eierstyringen dermed være en naturlig rådgiver først og fremst overfor kommunenes representantskapsmedlem. Når saker som gjelder selskapene skal viderebehandles i eierkommunenes organer, tilligger det rådmannen å forberede disse og avgi innstilling.

## 3. Arbeidsoppgaver tillagt det enkelte selskap

Follorådet anmoder selskapene om å følge opp punkter beskrevet i tabellen under. Hvis det anses hensiktsmessig, kan selskapene velge å benytte vertskommunens planer- og retningslinjer på de opplistede områdene.

Område	Tiltak	Ansvar	Gjennomføres
Selskapsstyring	Etablere styreinstruks og instruks for daglig leder	Styret	Innføres i de selskapene der dette ikke finnes, evalueres hvert annet år
	Etablering av etiske retningslinjer	Styret/daglig leder	Innføres i de selskapene der det ikke finnes. Revidering ved rullering av styremedlemmer
	Registrering i KS' styrevervregister	Styremedlemmet	Ved inntreden i styret
	Varslingsregler	Styret/daglig leder	Innføres der det ikke er gjort. Revidering ved rullering av styremedlemmer
	Plan for informasjonssikkerhet	Styret/daglig leder	Innføres der dette ikke er gjort. Revidering ved rullering av styremedlemmer.
	Plan for helse, miljø og sikkerhet	Styret/daglig leder	Innføres der dette ikke er gjort. Revidering ved rullering av styremedlemmer.
	Etablering av selskapsstrategi	Styret/daglig leder	Innføres der dette ikke er gjort. Revidering ved rullering av styremedlemmer.
	Egenevaluering av styrearbeidet	Styret	

## 4. Valg, Styresammensetning, Generalforsamling, Representantskap

### Valgkomite

Follorådet velger valgkomité bestående av politiske representanter fra alle kommunene (7 medlemmer). Kommunenes representanter velges av kommunestyrene. Valgkomiteen sammensettes innen 10.november i valgåret. Leder av valgkomiteen utpekes av Follorådet.

De nye bestemmelsene i fvl. §6 (habilitet) må legges til grunn for vurdering av kandidater til de ulike styrene.

### Styresammensetning

Det skal være et mål at styret blir sammensatt på en slik måte at styret samlet sett sikrer høy og relevant kompetanse i forhold til den enkelte bedrifts særpreg. Styret skal settes sammen på en slik måte at det sikrer kompetanse innenfor områdene fag, økonomi og organisasjon. Verts kommunens styremedlem bør normalt ikke være styreleder i selskaper i egen kommune. Dette for å hindre dobbeltroller.

Styremedlemmer i kommunalt eide selskaper kan hentes fra kommuneadministrasjonen (for å sikre kommunal kompetanse i styret), folkevalgte, annen offentlig virksomhet eller næringslivet generelt. I henhold til endring i lovgivningen om skjerpede habilitetsregler fvl. §6 bør ikke ordfører inneha styreverv, det samme gjelder kommunens øverste administrative leder. Det bør løpende være en balanse mellom kontinuitet og fornyelse i styret. Videre skal det ved sammensetning av styret tas hensyn til lovgivningen om å sikre kjønnsbalanse i styret. Med virkning fra 01.01.12 gjelder en kvinnerepresentasjon på 40 % også for kommunalt eide selskaper.

Det utarbeides en samlet oversikt over hvem som er valgt inn i de ulike styrene som gjøres tilgjengelig på Follorådets nettside.

### Generalforsamling/Representantskapsmøter

- Det settes av 2 dager i juni hvert år for gjennomføring av generalforsamling/representantskapsmøter for alle interkommunale selskap.
- Representantskapet består av ordførerne i hver deltakerkommune.
- Frist for innkalling settes til 4 uker.

## 5. Habilitet

Rolleklarhet blant folkevalgte er viktig for at innbyggerne skal ha tillit til kommunene. Innskjerpingen av habilitetsreglene medfører at folkevalgte og ansatte ikke kan behandle en sak i kommunen som gjelder et offentlig eid selskap der de selv har en ledende stilling eller sitter i styret/representantskapet. Dette gjelder ikke ved behandling av budsjettene i egen kommune.

[http://www.regjeringen.no/upload/KRD/Vedlegg/KOMM/Veiledere/habilitet\\_i\\_kommuner\\_og\\_fylkeskommuner.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/KRD/Vedlegg/KOMM/Veiledere/habilitet_i_kommuner_og_fylkeskommuner.pdf)

## 6. Styreopplæring

Opplæring og utøvelse av eierpolitikk i de enkelte kommunestyre er hver kommunes

ansvar, likeså opplæring av styremedlemmer i kommunens egne selskaper. Opplæring av styremedlemmer og ledere i interkommunale selskaper, bør imidlertid tilrettelegges av Follorådet. En slik opplæring bør omhandle formell gjennomgang av relevante regler, men også emner som formål med selskapet, forholdet til lokaldemokratiet, omdømme, etikk, habilitet, lojalitet, ansvar og roller.

Opplæring av styremedlemmer bør skje etter hvert valg, ellers ved behov. Det anbefales at Follorådet tilrettelegger og bekoster selve kurset, mens selskapet selv dekker frikjøp av egne deltakere.

## **7. Vertskommuneoppgaver**

De fleste interkommunale samarbeidstiltak er små virksomheter med 3 - 12 ansatte som arbeider med oppgaver i forlengelsen av kommunale primær oppgaver. Ledelsen i virksomhetene er i stor grad personer som rekrutteres inn ut fra yrkesfaglige kriterier. Virksomhetene har ofte begrenset kompetanse på andre områder som er vesentlig for god virksomhetsledelse. Vertskommunen bør derfor tillegges et særskilt ansvar for å bistå den administrative ledelsen slik at den har lett tilgang på nødvendig kompetanse innenfor områder som økonomi, innkjøp, personalforvaltning, lønnsforhandlinger, juss, IKT etc.

Det bør inngås skriftlige samarbeidsavtaler mellom virksomhetene og vertskommunene som regulerer innhold og omfang av bistand og hvor også godtgjørelse for slik bistand blir regulert. Veiledning, tilgang til kommunens innkjøpsavtaler, deltakelse i interne opplæringsprogrammer etc. bør vertskommunene yte vederlagsfritt. Ved mer omfattende bistand bør prissettingen baseres på selvkost.

Det bør være en normalordning at vertskommunenes regnskapsavdeling fører regnskapene for virksomhetene, eventuelt regnskapsavdelingen i annen eierkommune etter konkurranse. Vertskommunerevisjonen bør være revisjon for selskapene, men dette avgjøres av det enkelte selskap.

## **8. Lønnsfastsettelse**

Det bør legges til grunn en strategi knyttet til lønnsfastsettelse for ansatte i de interkommunale selskapene. Lønnsfastsettelse for ansatte i de interkommunale selskapene styres gjennom dialog med daglig leder. Lønn til daglig leder bør så langt det er mulig av hensyn til rekrutteringen, gjenspeile lønnsnivået til kommunens øvrige ledernivå.

## **9. Fastsettelse av budsjetter**

Det er kommunestyret i eierkommunene som bestemmer hvor store summer som skal overføres til drift av det enkelte selskap. I perioder, der alle kommunene arbeider med ulike tilnærminger til kutt i budsjettene, må det gis en mulighet til at kutt også kan foretas i de interkommunale selskapenes budsjetter. Det vil derfor være viktig at budsjettforutsetningene er klare i løpet av juni måned hvert år, slik at eierkommunene kan ta med seg dette inn i kommunens budsjettarbeidet på høsten.

Følgende milepæler legges til grunn for budsjettprosessen og nedfelles i et årshjul:

- Innen 1. april: Budsjettforutsetningene sendes til alle selskapene.  
Budsjettforutsetningene utarbeides av rådmennene og vedtas av Follorådet.



- Budsjettforutsetningene vil inneholde nødvendige krav til budsjetteringen.
- Innen 15. mai: Behov for endring i rammene påfølgende driftsår meldes til rådmennene
  - Innen 1. juni: administrasjonen i selskapet sender forslag til styret. Dette for å sikre at kostnadene innarbeides i den enkelte kommunes midlertidige rammer.
  - Innen 1. september: Styrebehandling av økonomiplan, budsjett i det enkelte selskap oversendes økonomisjefen i kontorkommunen.
  - Innen 15. september: Økonomiplanforslagene behandles i Follorådet
  - Innen 01. oktober: Sluttbehandling i det enkelte representantskap med umiddelbar oversendelse til kommunene.
  - Ca. 1. november: Rådmannen legger fram budsjettforslag for kommunen der selskapet inngår
  - Desember: Kommunestyrene vedtar Økonomiplan og budsjett inklusiv bevilgninger til de interkommunale selskapene.

Denne prosessen vil sikre at alle selskapene opererer med samme forutsetninger og at budsjettdokumentene har lik utforming i alle selskapene. Videre sikres det at eierne v/Follorådet foretar en samordnet vurdering før forslagene vedtas i det enkelte representantskap.

#### **10. Administrativ samordning**

Rådmannskollegiet har som oppgave å forberede/utøve saksbehandling knyttet til eierrollen i interkommunale selskaper enten selvstendig eller i samarbeid med vertskommune.

#### **11. Evaluering**

Dokumentet evalueres en gang i løpet av valgperioden.