

# Innføring i de ulike formene for interkommunalt samarbeid

## Hva er god eierstyring?

### Lovverket



KOMMUNSEKTORENS ORGANISASJON  
The Norwegian Association of Local and Regional Authorities

Rådgiver Morten Strand



# Stor frihet

- Egen driftsorganisasjon
- Interkommunalt samarbeid
- Andre rettssubjekter
- Kjøpe tjenester
  - Private
  - Ideelle

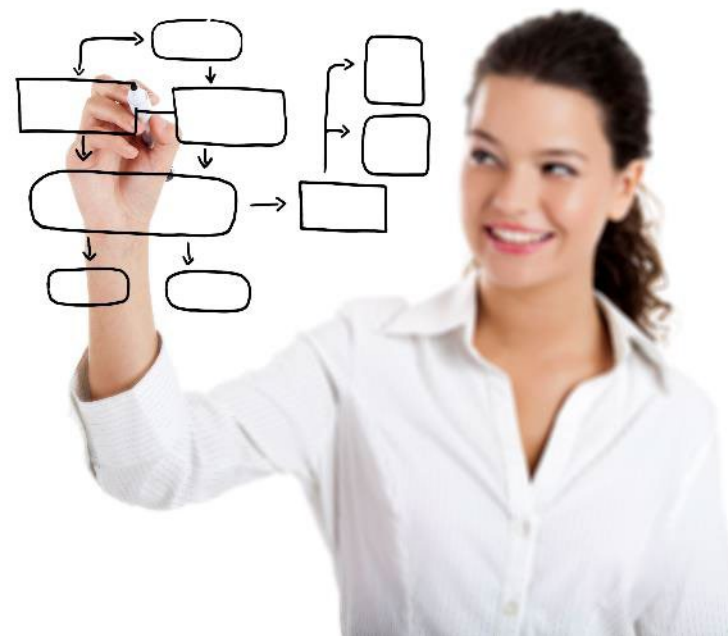


Foto: ScanStockPhoto

# Rolledeling – eier / driftsledelse

## All selskapsorganisering bygger på en rolledeling mellom eier og driftsledelse

### – Hva ligger i eierrollen?

- Mål og resultatstyring, ikke detaljstyring
- Evne til å overlate driften av selskapet til personer som har tillit til å drive virksomheten innenfor relativt vide rammer

### – Hva ligger i driftsledelse?

- Forvaltning av selskapet innenfor rammen av selskapets formål

**NB!** Styret skal tjene selskapets interesser og alle eierne kollektivt innenfor de målsettinger og rammer som er gitt av eierne

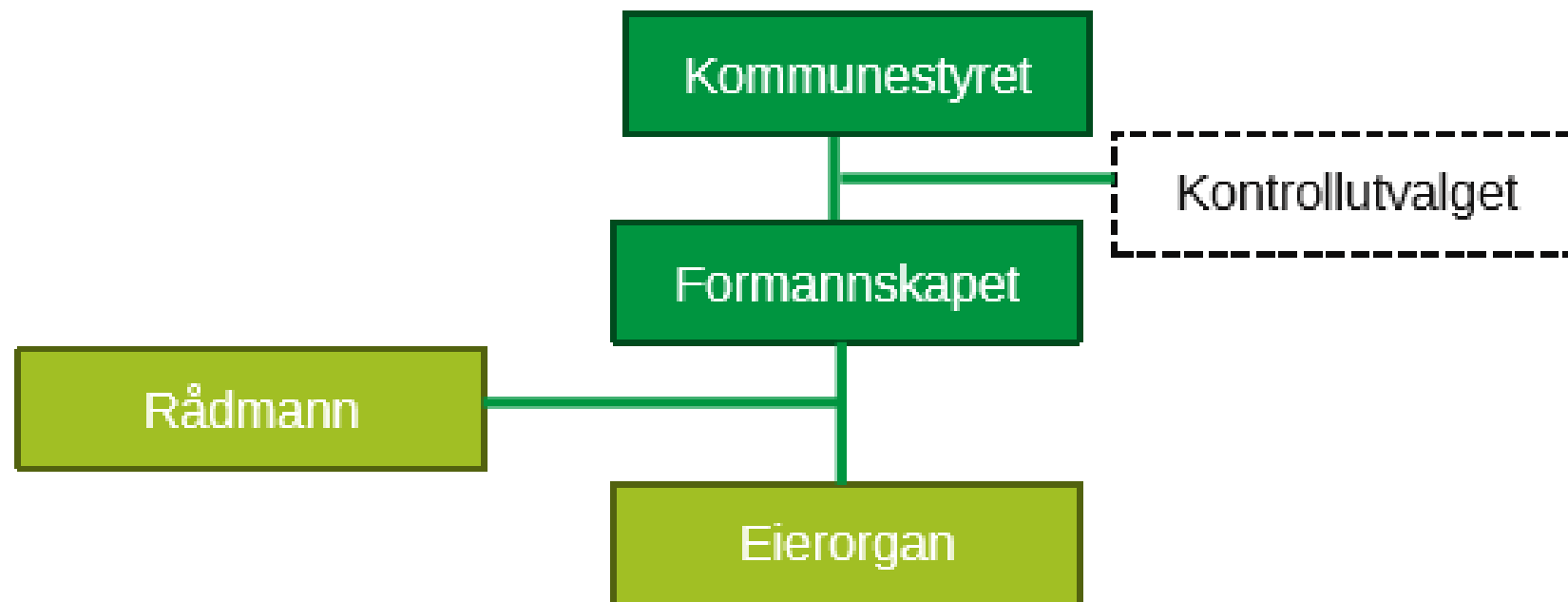
Dette gjelder også styremedlemmer som "representerer" en bestemt eier

## God folkevalgt styring

Selv om deler av virksomheten er lagt ut i et selskap,

Har kommunestyret det overordnede ansvaret.

Det er derfor viktig å opprettholde god folkevalgt styring.



# Fem politikerroller



- **Ombudsrollen**

- Kontakt med innbyggerne
- Oppfølging av enkeltsaker

- **Styringsrollen**

- Strategi og politikkutforming
- Styring og kontroll

- **Lederrollen**

- Debatt og dialog
- Premissleverandør

- **Arbeidsgiverrollen**

- Kommunens omdømme

*Og så er det .....*

- **Eierrollen**



# Eierstyring – hva er det?



Eierstyring: Den styring kommunen har over selskapet i egenskap av *eier*

Gjerne brukt som motsetning til *selskapsstyring* – som er den styring som styret og daglig leder utøver

*Rolledelingen* mellom eier og driftsledelse

Kommuneloven stiller nå krav om eierskapsmelding

Rammer og muligheter for eierstyring fremgår av den aktuelle selskapsloven

# Virkemidler for eierstyring – eksempler



- Valg av selskapsform
- Fastsetting av formål
- Vedtekter/selskapsavtale
- Instrukser fra eierorganet (generalforsamling/representantskap)
- Valg av styre
- Fastsetting av eierstrategier, utarbeiding av eierskapsmeldinger mv.



# Eierskapsmelding – minimumskrav (§ 26-1)



- Loven stiller noen minstekrav til eierstyringen
- Det er innført krav om eierskapsmelding
- Samt minimumskrav til innhold
  - Prinsipper for eierstyring
  - Oversikt over selskaper
  - Formål med selskaper
  - «Bør» si noe om hvordan arbeidet skal forankres
- Minst en gang i valgperioden
- Ikke nærmere krav til behandling men den skal vedtas av kommunestyret

# Innsynsrett i kommunalt eide selskaper (§ 23-6)



- Hvem har innsynsrett
  - kontrollutvalget og revisjonen
- Overfor hvem (hvilke selskaper)
  - IKS
  - Interkommunalt politisk råd
  - Kommunale oppgavefelleskap
  - AS der kommuner, fylkeskommuner eller IKS til sammen har alle aksjer
- Hva: Opplysninger de trenger for å gjennomføre sin kontroll
- Undersøkelser; Inspeksjon av anlegg, lokaler mv.

# Innsynsrett i deleide og privat eide selskaper (§ 23-6)



- Ny bestemmelse som utvider kontrollutvalgets og revisors innsynsrett og undersøkelsesrett til å gjelde:
  - «andre virksomheter som utfører oppgaver på vegne av kommunen eller fylkeskommunen»
    - Selskaper kommunen eier sammen med private
    - Privateide selskaper
    - Stiftelser
    - Mv.
- Men bare så langt det er nødvendig for å undersøke at kontrakten blir oppfylt

# Eierstyring

## Aktiv og bevisst eierstyring:

*Kommunestyret må gi styringssignalene og følge opp.*

- Kommunale foretak, interkommunale selskaper (IKS) og aksjeselskaper (AS)
- **KS: 21 punkter om eierstyring**
- Eierstrategi – Eiermelding
- Generalforsamling / representantskap
- Politisk representasjon i styrene???
- Habilitet



Anbefalinger om eierstyring,  
selskapsledelse og kontroll



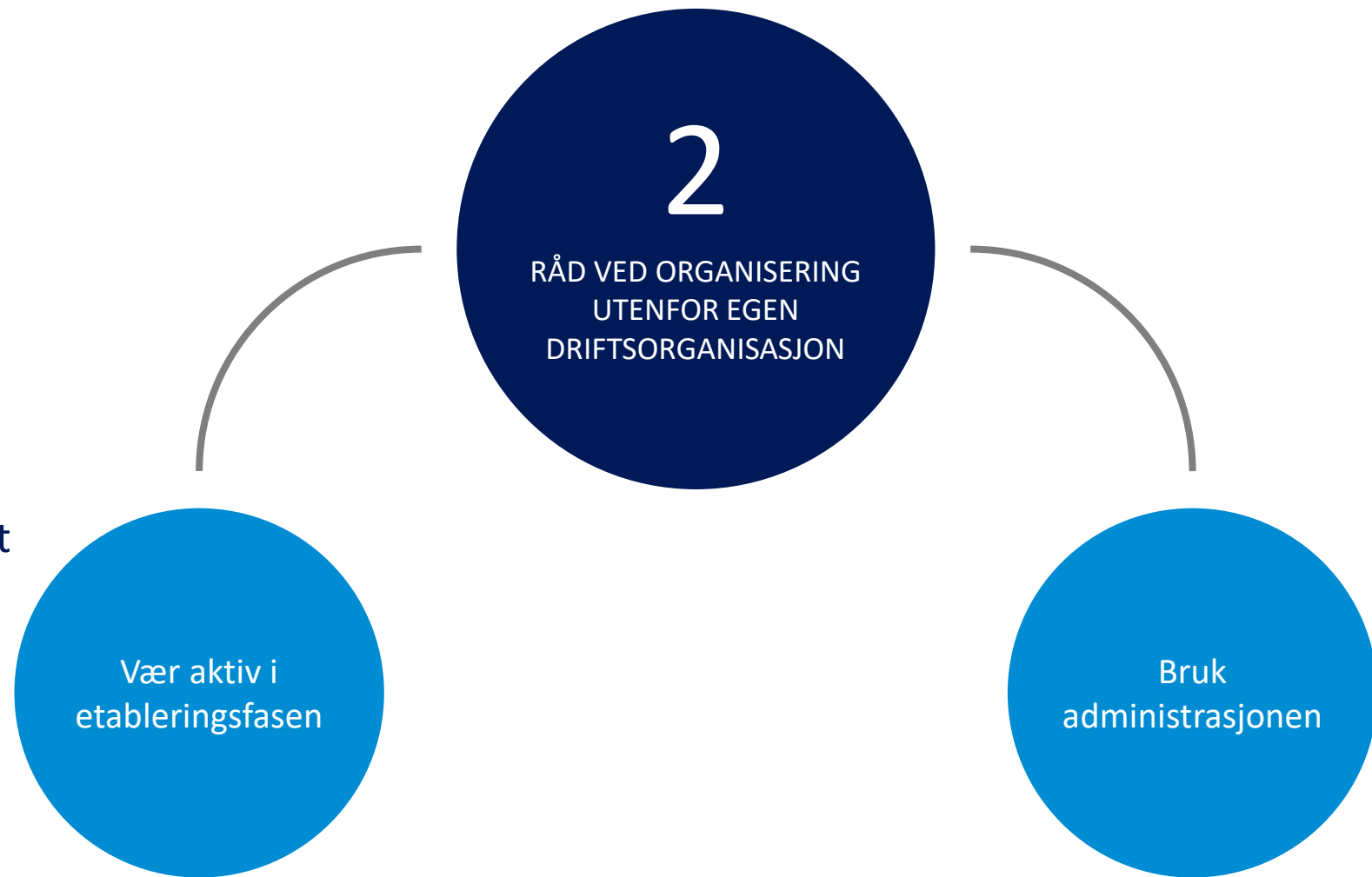
KOMMUNESSEKTORENS ORGANISASJON  
The Norwegian Association of Local and Regional Authorities





## Tips og råd fra KS

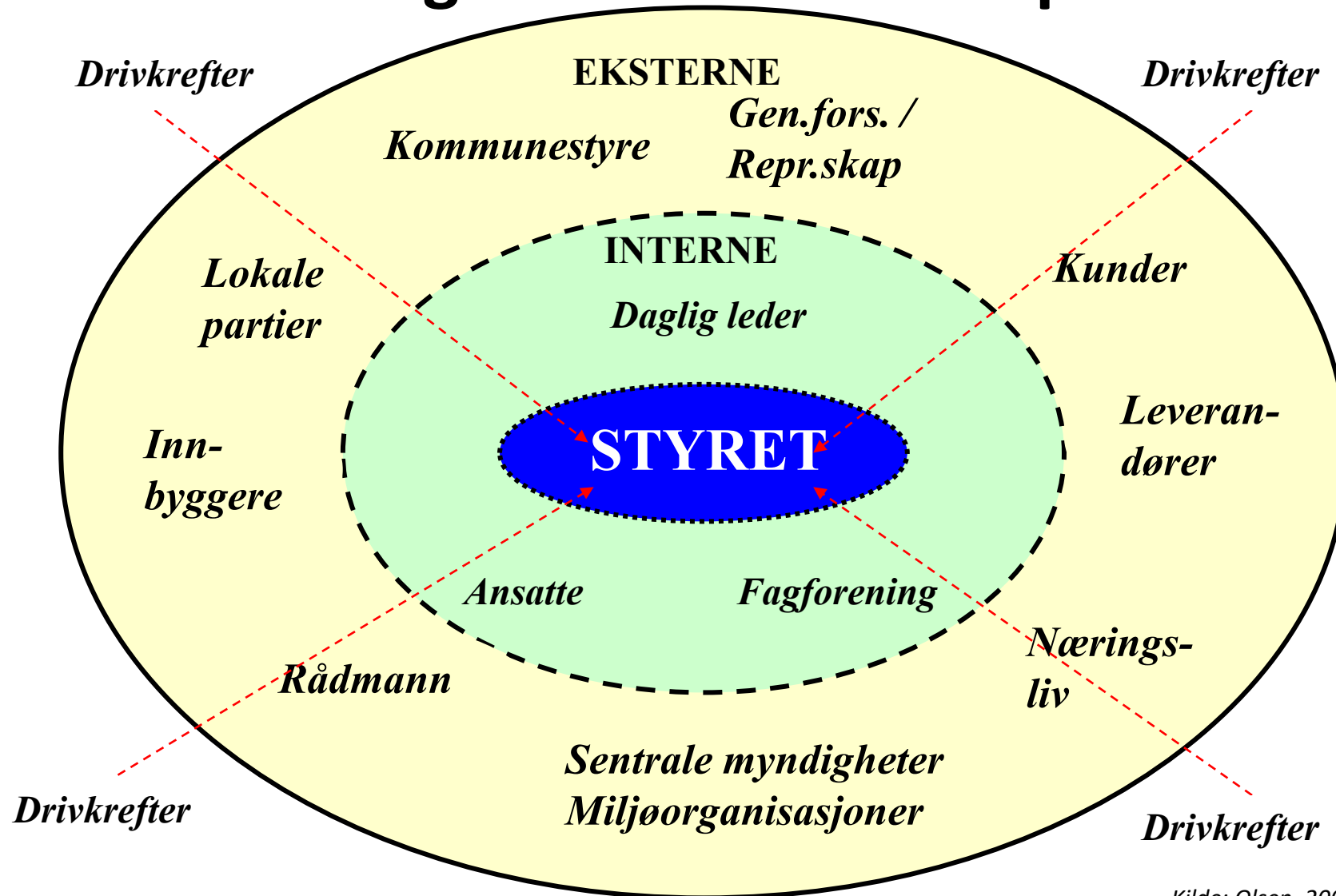
- Vær bevist i etableringsfasen
- Årlige eierskapsmelding
- Forankring i egen kommune
- Faste rapporteringer
- Bruk styringsdokumentene aktivt
- Bruk administrasjonen



# Mulighet for eierstyring

- **Eierstyring utøves primært gjennom:**
  - AS: Generalforsamling
  - IKS: Representantskap
- **Viktigste oppgave:**
  - velge styre, styreleder og nestleder (og eventuelt avsette styret)
- **Viktigste rammer for eierstyring:**
  - AS: Stiftelsesdokument og vedtekter
  - IKS: Selskapsavtale
  - Aksjonæravtaler/eieravtaler
  - Eiermøter (ikke vedtaksmyndighet)
  - Eiermeldinger
  - Gjøre politiske avklaringer mellom eierne for å gi et felles mandat til styret

# Påvirkningskrefter i et selskap



Kilde: Olsen, 2006

# Kommuneforvaltningen skal være tillitsskapende og bygge på høy etisk standard (Kommuneloven)

- Sentrale verdier
  - Åpenhet
  - Rolleklarhet
  - Etisk bevissthet
  - Habilitet







## Det er mange samarbeidsformer å velge mellom

- Interkommunalt politisk råd
- Kommunalt oppgavefellesskap
- Vertskommunesamarbeid
- Interkommunalt samarbeid (IKS)
- Aksjeselskap (AS)
- Samvirkeforetak, forening
- Eller på annen lovlig måte



Foto: ScanStockPhoto

# Interkommunalt politisk råd

- Kommuner kan sammen opprette et interkommunalt politisk råd til behandling av saker som går på tvers av kommunegrensene/fylkes-grensene
- Kommunestyret selv vedtar opprettelsen av et slikt råd
- Vedtaksmyndighet
  - Kan ikke treffe enkeltvedtak
  - Kan treffe vedtak om interne forhold om samarbeidet, også enkeltvedtak, eks ansettelse av sekretær
  - Kan forvalte tilskuddsordninger
  - Kan ikke yte tjenester

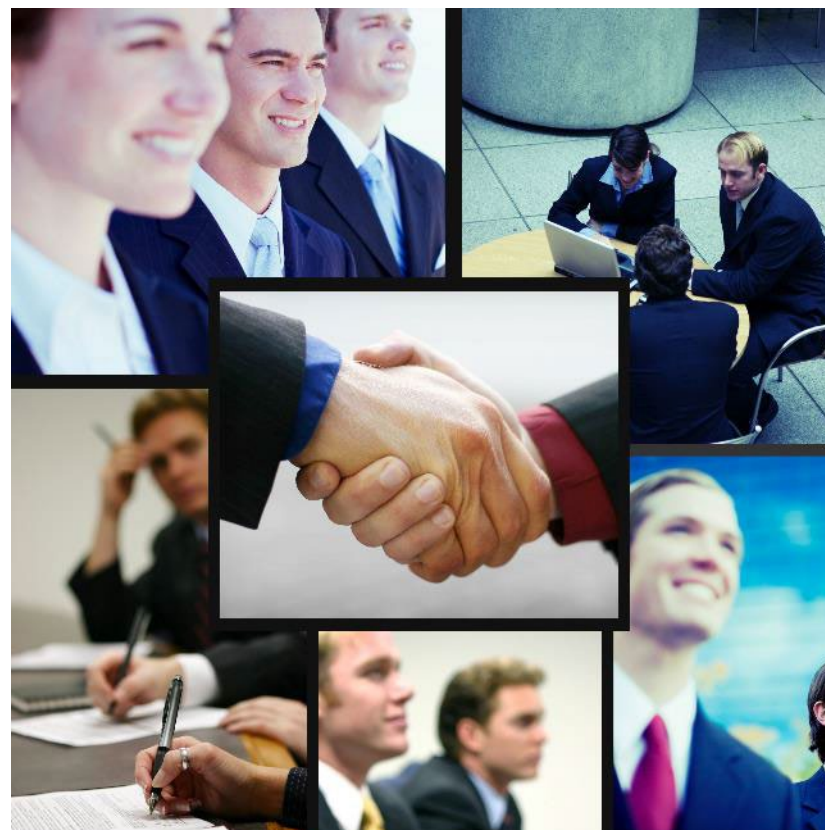


Foto: ScanStockPhoto

# Interkommunalt politisk råd

- Organer
  - Skal ha et representantskap – øverste organ
  - Alle deltagerne representert med minst et medlem
  - Medlemmene velges av kommunestyret/fylkesting
  - Velges for fire år – kan velges på nytt
  - Rådet kan selv opprette andre organer
- Økonomisk ansvar
  - Ubegrenset økonomisk ansvar, men begrenset til deltagernes andel av rådets forpliktelser
- Eget rettssubjekt?



Foto: ScanStockPhoto

# Kommunalt oppgavefellesskap

- To eller flere kommuner/fylkeskommuner kan opprette et kommunalt oppgavefellesskap for å løse felles oppgaver
- Utarbeidet for produksjonssamarbeid for mindre omfattende oppgaver
- I stor grad samme regler som for interkommunalt politisk råd
- Myndighet – tilsvarende som interkommunalt politisk råd



Foto: ScanStockPhoto





# Vertskommune

En eller flere kommuner kan avtale med en vertskommune at denne vertskommunen utfører lovpålagte oppgaver og mer individrettede tjenestene på vegne av dem alle.

En vertskommune kan også utøve myndighet på vegne av alle i samarbeidet.



Foto: ScanStockPhoto

## Andre former for samarbeid

- Interkommunale selskaper (IKS)
- Samvirkeforetak
- Aksjeselskap (AS)
- Stiftelse

I tillegg har kommuner og fylkeskommuner anledning til å konkurranseutsette deler av virksomheten



Foto: ScanStockPhoto

|                                | Kommunale foretak                                                                   | Interkommunale selskap                           | Aksjeselskap                                                   |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>Eget rettssubjekt</b>       | Nei                                                                                 | Ja                                               | Ja                                                             |
| <b>Hvem kan eie</b>            | Del av kommunen                                                                     | Kommuner/IKS                                     | Ingen begrensning                                              |
| <b>Eiers økonomiske ansvar</b> | Fullt ut ansvarlig for foretaket                                                    | Fullt ansvar i henhold til eierandel             | Kun for sin del av aksjekapitalen                              |
| <b>Operativt eierorgan</b>     | Kommunestyret/<br>fylkestinget                                                      | Representantskap                                 | Generalforsamling                                              |
| <b>Styringsgrunnlag</b>        | Vedtekter<br>Kommunestyrevedtak                                                     | Selskapsavtale<br>Vedtak i<br>representantskapet | Vedtekter og<br>stiftelsesdokument<br>Generalforsamlingsvedtak |
| <b>Styremøter</b>              | Åpent, men kan<br>bestemme at de skal være<br>lukket                                | Lukket                                           | Lukket                                                         |
| <b>Tariffavtale</b>            | Medlemskap i kommunen<br>gjennom KS eller<br>selvstendig medlemskap i<br>KS Bedrift | Kan velge fritt                                  | Kan velge fritt                                                |
| <b>Formell arbeidsgiver</b>    | Kommunen                                                                            | Selskapet ved styret                             | Selskapet ved styret                                           |

# Rollefordeling



|                         | Eierne | Styret | Adm.dir. |
|-------------------------|--------|--------|----------|
| Forretningsidè (visjon) | ■      | ■      | □        |
| Mål (overliggende)      | □      | ■      | ■        |
| Delmål                  |        | □      | ■        |
| Strategi                |        | □      | ■        |
| Hovedtiltak             |        | □      | ■        |
| Budsjett                |        | □      | ■        |
| Iverksettelse           |        |        | ■        |
| Rapportering – løpende  |        |        | ■        |
| Vurdering – løpende     |        | ■      |          |
| Rapportering – året     |        | ■      |          |
| Vurdering – året        | ■      |        |          |

Hvit boks = deltakelse  
Svart boks = forslag /  
utarbeiding

Kilde: Levorsen, 2005



# Beslutningsmodell



|                         | Eiere | Styret | Adm.dir. |
|-------------------------|-------|--------|----------|
| Forretningsidè (visjon) | ■     |        |          |
| Mål (overliggende)      | ■     |        |          |
| Delmål                  |       | ■      |          |
| Strategi                |       | ■      |          |
| Hovedtiltak             |       | ■      |          |
| Budsjett                |       | ■      |          |

**Beslutninger = svart boks**  
*Kilde: Levorsen, 2005*

Her er lenken: <https://response.questback.com/ks/vopdokza4t>