



## Forslag til plan for selskapskontroll 2016 - 2019

### Drangedal kommune

2016 :: 417 004  
Ferdigstilt 16.03.16

## Om Telemark kommunerevisjon IKS

Telemark kommunerevisjon IKS er et av landets største interkommunale revisjonsselskaper. Alle de 18 kommunene i Telemark, kommunene Larvik og Lardal i Vestfold og Telemark fylkeskommune er eiere av selskapet. Vi utfører revisjon og andre tjenester for våre eiere og andre kommunale/fylkeskommunale aktører.

Fra 2015 samarbeider vi faglig og administrativt med Buskerud kommunerevisjon IKS, Vestfold kommunerevisjon og Sandefjord distriktsrevisjon.

Telemark kommunerevisjon IKS har bred erfaring med selskapskontroll og gjør forvaltningsrevisjon innenfor en rekke områder, og med forskjellige innfallsvinkler. Våre ansatte har samfunnsfaglig, økonomisk og juridisk utdanning på mastergradsnivå, og har god kompetanse innen offentlig forvaltning.

Du kan lese mer på vårt nettsted [www.tekomrev.no](http://www.tekomrev.no).

# Innhold

<b>1</b>	<b>Innledning .....</b>	<b>4</b>
1.1	Bakgrunn.....	4
1.2	Kontrollutvalgets ansvar for planlegging av selskapskontroll .....	4
1.3	Hvem kan bli kontrollert? .....	5
1.4	Selskapskontroll - innhold og begrepsbruk .....	5
1.5	Gjennomføring og rapportering av kontrollen .....	6
<b>2</b>	<b>Eierskap i Drangedal kommune .....</b>	<b>8</b>
2.1	Eierskapsmelding.....	8
2.2	Kommunens eierskap .....	8
2.3	Tidligere selskapskontroller .....	8
<b>3</b>	<b>Prioriteringer i planperioden .....</b>	<b>9</b>
3.1	Eierskapskontroll.....	9
3.2	Forslag om forvaltningsrevisjon i selskap.....	10
<b>4</b>	<b>Plan for selskapskontroll .....</b>	<b>11</b>
	<b>Vedlegg .....</b>	<b>11</b>

Foto forside: [www.effective.com](http://www.effective.com)

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Kommunen kan engasjere seg i virksomheter og legge ulike oppgaver til fristilte organisasjonsformer som interkommunalt samarbeid, interkommunale selskaper, aksjeselskaper o.l. Kommunestyret står i stor grad fritt til å velge hva slags organisasjonsform slik virksomhet skal ha. Hvilken organisasjonsform kommunestyret velger, har avgjørende betydning for kommunestyrets styringsmuligheter. Ulike selskapsformer har egne styringsorganer, og er regulert av særskilt lovgivning, som bl.a. fastsetter forholdet mellom eierne (kommunen) og selskapets styringsorgan.

En evaluering av Offenleglova<sup>1</sup> viser at kunnskapen om offentleglova i selvstendige offentlige rettssubjekter er lav. Videre viser evalueringen at mange offentlige selskap, selv om de forvalter til dels svært store offentlige verdier, får få innsynsbegjæringer. Mange mener at ressursbruken på å etablere rutiner, systemer og kompetanse i organisasjonen er urimelig i forhold til det lave antallet inn-synsbegjæringer de mottar.

Viktige betingelser for folkevalgt styring er åpenhet, etikk og kontroll. NIBR har undersøkt hvordan norske kommuner ivaretar hensynet til god folkevalgt styring over den delen av kommunens virksomhet som er organisert i selskap.<sup>2</sup> De fleste som ble spurt i undersøkelsen, mener at kommunestyret ikke får nok informasjon og ikke er godt nok orientert, og at kontrollrutinene ikke er tilstrekkelige. Dette gir utfordringer når det gjelder demokratisk, folkevalgt styring, innsyn og kontroll med virksomheten.

## 1.2 Kontrollutvalgets ansvar for planlegging av selskapskontroll

Kommuneloven § 77 nr. 5 og kontrollutvalgsforskriften § 13 slår fast at kontrollutvalget skal påse at det føres kontroll med forvaltningen av kommunens interesser i selskaper m.m. Kontrollutvalget skal sørge for å utarbeide en plan for gjennomføring av selskapskontroll. Planen skal bygge på en overordnet analyse av kommunens eierskap ut fra vurderinger av risiko- og vesentlighet. Planen skal vedtas av kommunestyret, senest innen utgangen av året etter at kommunestyret er konstituert.

---

<sup>1</sup> Gjennomført av Oxford research i 2015 på oppdrag fra Justisdepartementet ([http://www.oxfordresearch.no/media/270943/evaluering\\_av\\_offentleglova\\_oxford\\_research.pdf](http://www.oxfordresearch.no/media/270943/evaluering_av_offentleglova_oxford_research.pdf))

<sup>2</sup> Norsk institutt for by- og regionsforskning (NIBR) på oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2015:1 ([www.nibr.no](http://www.nibr.no))

Kontrollutvalget i Drangedal har bedt Telemark kommunerevisjon IKS om å utarbeide analyse og forslag til plan for selskapskontroll. Vårt forslag viser aktuelle tema for selskapskontroll i Drangedal kommune basert på en vurdering av risiko og vesentlighet. Det er kommunestyret som bevilger ressurser til selskapskontroll, og dermed bestemmer i hvilket omfang planen skal gjennomføres.

Kommunens eierskap i Telemark kommunerevisjon IKS og Agder og Telemark kontrollutvalgssekretariat IKS framgår av oversikten i vedlegget. Telemark kommunerevisjon IKS er ikke uavhengige i forhold til disse to selskapene, og vi har derfor ikke vurdert behovet for selskapskontroll for disse.

### 1.3 Hvem kan bli kontrollert?

Reglene om selskapskontroll gjelder kommunalt eierskap i interkommunale selskap (IKS), aksjeselskap (AS) og interkommunale samarbeid etter kommuneloven § 27 når disse er selvstendige rettssubjekt. Kontrollen kan også gjelde datterselskap til disse organene. Drangedal kommune deltar i flere interkommunale samarbeid, men ingen av disse er organisert som selvstendige rettssubjekt.

Selskapskontroll gjelder ikke for stiftelser og kommunale foretak.

### 1.4 Selskapskontroll - innhold og begrepsbruk

Begrepet selskapskontroll dekker to former for kontroll:

- **Eierskapskontroll:** Kontroll med hvordan kommunen ivaretar sitt eierskap i selskap – forholdet mellom kommunestyret og eierorganet
- **Forvaltningsrevisjon i selskap:** Kontroll med hvordan selskapene styres og drives



En eierskapskontroll er i hovedsak rettet mot *kommunen*. Hovedspørsmålet i en *eierskapskontroll* er om kommunen har retningslinjer for utøvelse av eierskap, og om disse er i samsvar med gjeldende regler og anbefalinger for godt eierskap. Videre undersøker eierskap utøves i samsvar med gjeldende regler og kommunestyrets vedtak og forutsetninger.

*Selskapets drift og aktiviteter* kan en kontrollere gjennom en forvaltningsrevisjon, på samme måte som det gjøres forvaltningsrevisjon av kommunens virksomhet. De fleste tema og vinklinger kan undersøkes gjennom en forvaltningsrevisjon. Forvaltningsrevisjon skal gjennomføres i samsvar med god kommunal revisjonsskikk<sup>3</sup>, og er regulert i kommuneloven § 77 nr. 4, kontrollutvalgsforskriften og revisjonsforskriften.

## 1.5 Gjennomføring og rapportering av kontrollen

### Iverksetting av selskapskontroll

Kommunestyret skal vedta planen for selskapskontroll og skal stille ressurser til rådighet for gjennomføringen. Kontrollutvalget sørger for at eierskapskontroll eller forvaltningsrevisjon blir gjennomført. Det er vanlig og hensiktsmessig at kommunestyret gir kontrollutvalget myndighet til å gjøre endringer i planen.

<sup>3</sup> God kommunal revisjonsskikk for forvaltningsrevisjon er definert i RSK 001, fastsatt av Norges kommunerevisorforbund.

Avtalen som kommunen har med Telemark kommunerevisjon IKS dekker ikke selskapskontroll. Gjeldende ordning er at kontrollutvalget ber om tilbud på en selskapskontroll, og vurderer bestillingen ut fra tilbudet.

### **Gjennomføring av eierskapskontroll og forvaltningsrevisjon**

Det er ikke stilt krav om kvalifikasjoner for den som skal gjennomføre eierskapskontroll. Det er heller ikke stilt metodiske krav til eierskapskontrollen. Det vanlige er at eierskapskontroll gjennomføres av revisor, eventuelt av kontrollutvalgets sekretariat.

Forvaltningsrevisjon i selskap skal utføres av revisor i samsvar med god kommunal revisjonsskikk og gjeldende kvalifikasjonskrav for forvaltningsrevisjon.

En eierskapskontroll er vanligvis mindre ressurskrevende enn en forvaltningsrevisjon.

### **Innsynsrett**

Kommunelovens § 80 regulerer kontrollutvalgets og kommunens revisors innsynsrett i selskaper. Innsynsretten gjelder i interkommunale selskaper, interkommunalt samarbeid som er organisert som selvstendig rettssubjekt og aksjeselskaper med kommunale/fylkeskommunale eiere.

Kontrollutvalget har ikke innsynsrett i selskap som har private eller statlige medeiere. Her kan kontrollutvalgets innsynsrett reguleres i vedtektene. Hvis det ikke er innsynsrett etter vedtektene, må kontrollutvalget be om samtykke til innsyn fra selskapets styre, eventuelt etter avklaring med eierne.

### **Rapportering om eierskapskontroll og forvaltningsrevisjon**

En gjennomført eierskapskontroll eller forvaltningsrevisjon rapporteres skriftlig til kontrollutvalget for behandling. Kontrollutvalget skal rapportere sitt arbeid til kommunestyret. Denne rapporteringen skjer normalt ved at kontrollutvalget sender rapporten med sin innstilling til kommunestyret for behandling.

## 2 Eierskap i Drangedal kommune

### 2.1 Eierskapsmelding

KS anbefaler at kommunestyret fastsetter overordnede prinsipper for kommunens eierskap ved å utarbeide en eierskapsmelding som behandles årlig av kommunestyret. Drangedal kommune har ikke en samlet eierskapsmelding. Eierne av IATA AS har utarbeidet en felles eierskapsmelding for dette selskapet i 2010.

### 2.2 Kommunens eierskap

Vi har hentet oversikt over kommunens eierskap fra kommunen og fra Proff.no og Brønnøysundregistrene.<sup>4</sup> I den grad det ikke er samsvar mellom disse kildene, har vi bygget på de offentlige registrene. Vi kan ikke si med sikkerhet at kommunen ikke har annet eierskap enn det som framgår her.

Oversikt og informasjon om selskapene framgår av vedlegg til rapporten.

### 2.3 Tidligere selskapskontroller

Drangedal kommune har i perioden 2012-2015 gjennomført en enkel eierskapskontroll av IATA AS i 2013. Kontrollen var en oppfølging av en selskapskontroll gjennomført i 2009. Konklusjonen av kontrollen i 2013 var at både eierkommunene og selskapet har tatt tak i de anbefalinger som ble gitt. Drangedal kommune ble imidlertid fortsatt anbefalt å utarbeide en eierskapsmelding der det nedfelles målsettinger og retningslinjer for alt av kommunens eierskap.

Det ble gjennomført to kontroller i 2011 av Drangedal Næringssekskap AS og Drangedal Produkter AS. Drangedal Næringssekskap AS er nå avviklet.

---

<sup>4</sup> Kommunen har gitt informasjon på forespørsel fra oss om hvilke aksjeselskap, interkommunale selskap og selvstendige interkommunale samarbeid som kommunen har eierandeler i eller deltar i pr 31.12.15.



## 3 Prioriteringer i planperioden

### 3.1 Eierskapskontroll

Prioriteringen av tema for eierskapskontroll bygger på en risiko- og vesentlighetsvurdering med bakgrunn i KS anbefalinger for godt eierskap, kommunens eiermelding og resultater av tidligere selskapskontroller.

#### **Føringer for eierskap og opplæring av eierrepresentanter (anbefaling 1-8)**

KS anbefaler at kommunene etablerer retningslinjer for utøvelsen av sitt eierskap.

Kommunen har ikke eierskapsmelding. Vi foreslår å undersøke hvilke tiltak kommunen har truffet for å sikre at forvaltningen av eierskap skjer i samsvar med anbefalinger fra KS. Folkevalgtopplæring, fullmakter, avklaringer og rapportering til kommunestyret bør undersøkes. En slik kontroll vil være generell og rettet mot hele kommunens eierskap, eventuelt med stikkprøver rettet mot enkelte selskap.

#### **Styre - evaluering og valg (tilråding 9-14)**

Det er eiers ansvar å sørge for at styrets samlede kompetanse er tilpasset selskapets virksomhet. Det kan derfor være aktuelt å undersøke hvordan kommunen som eier sikrer at selskaper har godt sammensatt og godt fungerende styre. I en slik undersøkelse kan det være aktuelt å se på valgprosess, styresammensetning, styreinstruks, evaluering av styrets arbeid og sammensetning i flere selskaper. Siden Drangedal kun har ett heleid selskap vil vi ikke anbefale å prioritere en slik kontroll.

#### **Samordning av føringer for eierskap – flere eiere**

Drangedal kommune har eierinteresser i selskap sammen med andre kommuner. Det kan innebære at de forskjellige eierne gir hver sine føringer for eierskapsutøvelse, målsetninger og styring av selskapene, og føringene kan til dels være motstridende. Det kan derfor være aktuelt å undersøke i hvilken grad føringer og forventninger til eierutøvelse og selskap samordnes og formidles. Dette mener vi for Drangedal sin del vil være mest aktuelt å gjøre i samarbeid med andre kommuner og har derfor ikke foreslått spesifikke kontroller for Drangedal her. Dersom andre kommuner tar initiativ til en slik kontroll, kan det være aktuelt for Drangedal å bli med. Vest Telemark Næringsbygg AS eller Vekst i Grenland IKS er eksempler på selskap der dette kan være aktuelt.

## 3.2 Forslag om forvaltningsrevisjon i selskap

### **Samfunnsansvar og etikk (tilråding 15 - 19)**

Drangedal kommune bør gjennom sitt eierskap sikre at selskap de eier følger reglene om offentlighet, offentlige anskaffelser, offentlig støtte, har etiske retningslinjer og registrerer verv i styrevervregisteret. Det kan være aktuelt å undersøke om kommunen sikrer dette overfor Drangedal Produkter AS. Dette er også et tema som kan være aktuelt å undersøke nærmere i de andre selskapene kommunen eier sammen med andre.

### **Gjennomføring av virksomhet – måloppnåelse - oppdragsavtaler**

#### *Renovasjon*

IATA IKS leverer renovasjonstjenester til kommunens innbyggere, og skal ivareta miljøkrav knyttet til avfallsområdet og sikre at renovasjonstjenesten leveres til selvkost. IATA IKS har datterselskap og driver også med konkurranseutsatt næringsavfall. I og med at avfallstjenesten leveres til kommunen i egenregi, er det krav om at selvkosten må dokumenteres i selskapet. Den sammensatte virksomheten kan også innebære en risiko for kryssubsidiering. En forvaltningsrevisjon kan undersøke hvordan IATA AS ivaretar oppgavene. Vi mener derfor at det særlig er aktuelt med en forvaltningsrevisjon med selvkost som tema.

#### *Attføring og sysselsetting*

Kommunens attføringsbedrift Drangedal Produkter AS tilbyr tilrettelagte arbeidsplasser. Kommunen opplyser at det har vært relativt tett eierstyring/medvirkning fra Drangedal kommune siste halvannet år overfor Drangedal Produkter AS, og at det er foretatt en grundig selskapsanalyse for fremtidig eierform og driftsorganisering. Generalforsamlingen har vedtatt at selskapet fortsetter som selvstendig heleid kommunalt aksjeselskap. Kommunen opplyser at selskapet har gjennomført en omorganisering og en rekke kostnadsreducerende tiltak som synes å virke positivt. En eventuell selskapskontroll ønskes på noe senere tidspunkt når nåværende «nye» driftsform har fått «satt seg» noe mer over tid.

#### *Næringsarbeid*

Vekst i Grenland IKS ivaretar eierkommunenes næringsarbeid. Det kan være aktuelt å se nærmere på både hvordan kommunene samordner føringer for eierskapet, som er en eierskapskontroll, og hvordan selskapet gjennomfører de oppgavene som er lagt til selskapet. Det er naturlig at dette gjøres i samarbeid med de andre eierne og at dette er noe som eiere med større eierandeler tar initiativ til.

## 4 Plan for selskapskontroll

Vi foreslår følgende selskapskontroller:

Tema	Generell/selskap	Kontrollform	Anbefalt tidspunkt for gjennomføring
<b>Føringer for eierskap og opplæring av eierrepresentanter</b>	Generell	Eierskapskontroll	Kan gjennomføres når som helst
<b>Selvkost</b>	IATA IKS	Forvaltningsrevisjon – bør gjøres felles med andre eiere	Bør gjennomføres tidlig i perioden
<b>Samfunnsansvar og etikk</b>  <b>eller</b> <b>Gjennomføring av virksomhet, måloppnåelse/økonomistyring</b>	Drangedal produkter AS  Vinkling på kontrollen bør avgjøres ved bestilling.	Forvaltningsrevisjon	Bør gjennomføres sent i perioden

Det kan i tillegg være aktuelt for Drangedal å være med på forvaltningsrevisjon i selskap av f.eks. Vekst i Grenland IKS.

## Vedlegg

- Oversikt over Drangedal kommunes eierinteresser i selskaper per 1.1.2016 og beskrivelse av selskapene
- KS' Anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Kommunenes sentralforbund 15. november 2015.

## Oversikt over Drangedal kommunes eierinteresser i selskaper per 1.1.2016 og beskrivelse av selskapene

## Selskaper med innsynsrett iht. koml. § 80:

Interkommunale selskap (IKS)	Kommunens eierandel	Opplysninger om selskapet (alle tall fra 2014)	Kontorkommune og andre eierkommuner
<b>Indre Agder og Telemark avfallsselskap IKS (IATA)</b>	29,8 %	Egenkapitalandel: 13,4 %      Egenkapital: 3,738 mill kr Totalrentabilitet: 1,2 % Gjeldsgrad: 6,4  <u>Formål:</u> Ta vare på det totale avfallet i regionen på ein miljømessig, teknisk og økonomisk forsvarleg måte. Anlegge, eige og drive mottak og behandlingsanlegg for avfall i dei deltagande kommunane etter forureiningslov og konsesjonsvilkår. Ansvarleg for innsamling, transport og behandling av alle avfallstyper etter lovverk og forskrifter. Ansvarleg for å samle inn, bygge og drive anlegg for mottak og behandling av slam frå renseanlegg, septiktankar og lukka anlegg. Informasjon, koordinering, rådgjeving og tilrettelegging av forhold vedrørende avfallsbehandling. Delta i andre føretak som driv avfallsbehandling.  <u>Annet:</u> Det ble utført en oppfølging av en tidligere selskapskontroll i 2013 (eierskapskontroll), som konkluderte med at kommunene og selskapet har iverksatt tiltak for å følge opp den tidligere kontrollen.	Kontorkommune Nissedal  46,9 % Nome 10,3 % Nissedal 13 % Åmli
<b>Agder og Telemark kontrollutvalgssekretariat IKS</b>	2,1 %	Egenkapitalandel: 16 %      Egenkapital kr 600 000 Gjeldsgrad: 5,2 (Tall for Telemark kontrollutvalgssekretariat IKS – foretaket skiftet navn i 2015.)  Formål: Utføre den lovpålagte sekretærfunksjonen for deltakernes kontrollutvalg. Selskapet kan utføre tilsvarende oppgaver for andre bestillere  <u>Annet:</u> Ikke hatt selskapskontroll.	Kontorkommune Bø.  Telemark fylkeskommune, Aust-Agder fylkeskommune, Vest-Agder fylkeskommune, alle kommunene i Telemark unntatt Skien, 10 kommuner i Aust-Agder og fire kommuner i Vest-Agder.

Interkommunale selskap (IKS)	Kommunens eierandel	Opplysninger om selskapet (alle tall fra 2014)	Kontorkommune og andre eierkommuner
<b>Telemark kommunerevisjon IKS</b>	1,58 %	Egenkapitalandel: 59,9 %      Egenkapital 6,1 mill. kr. Totalrentabilitet: 3,7 % Gjeldsgrad: 0,7  Formål: Utføre lovpålagte revisjonsoppgaver samt andre revisjonsoppdrag og rådgivning for deltakerne. I tillegg å utføre revisjonsoppdrag og rådgivning for andre selskaper. Selskapet har ikke erverv til formål.  <u>Annet:</u> Ikke hatt selskapskontroll.	Kontorkommune Skien.  Larvik, Lardal, samtlige kommuner i Telemark og Telemark fylkeskommune
<b>Vekst i Grenland IKS</b>	3 %	Egenkapital: 19 304 000 kr      Egenkapitalandel: 76,3 % Totalrentabilitet: 1,2 % Gjeldsgrad 0,3%  Formål: Selskapet er Grenlandkommunenes næringsutviklingsapparat og skal drive slikt næringsutviklingsarbeid som kommunene ellers ville utført. Selskapets formål er: a) å være et pådriver- og bistandsapparat for å opprettholde og utvikle bestående og nye arbeidsplasser i Grenland. b) å arbeide for samordning av statlige, fylkeskommunale, kommunale og private ressurser for å trygge bestående arbeidsplasser og utvikle nye arbeidsplasser i Grenland. c) å medvirke til at Grenland fremstår som en samordnet enhet ovenfor sentrale myndigheter og investorer. d) å samarbeide med Grenlandskommunene for å bidra til at kommunenes planer, tjenester og det interkommunale samarbeidet understøtter næringsutvikling i regionen. Selskapet skal være underlagt Grenlandssamarbeidet, og selskapets planer og aktiviteter skal koordineres med Grenlandssamarbeidets planer og aktiviteter. Selskapet kan være saksbehandler for kommunene i nærings saker. Selskapet kan også yte tjenester til andre, men da i et mer beskjedent omfang, og i samsvar med regelverket om egenregi.  Annet: Selskapet ble etablert i 2014	Kontorkommune Skien  44 % Skien 30 % Porsgrunn 12 % Bamble 9 % Kragerø 3 % Drangedal 2 % Siljan

Heleide kommunale aksjeselskap (AS)	Kommunens eierandel	Opplysninger om selskapet (alle tall fra 2014)	Kontorkommune og andre eierkommuner
<b>Drangedal Produkter AS</b>	100 %	Egenkapital: kr 1 614 000 Totalrentabilitet: 9,4 % Gjeldsgrad: 1,7 %  <u>Formål:</u> Være en arena for utvikling av kompetanse og livskvalitet. Våre overordnede verdier er utvikling, fellesskap, trygghet og respekt. Vårt fokus skal være å bidra til effektivt utførelsesarbeid gjennom sysselsetting basert på fremstilling av varer og tjenester for det ordinære marked.  <u>Annet:</u> Selskapskontroll ble gjennomført i 2011, med anbefalinger for både eierkommunen og selskapet.	Kontorkommune Drangedal

### Selskaper uten innsynsrett

Deleide kommunale aksjeselskap (AS)	Kommunens eierandel	Opplysninger om selskapet	Kontorkommune og andre eierkommuner
<b>Vest Telemark Næringsbygg AS</b>	4,89	Egenkapitalandel: 92,2 % Totalrentabilitet: 0,6 % Gjeldsgrad: 0,1%  <u>Formål:</u> VTN AS sitt føremål er, i samarbeid med andre aktører, å styrke og videreutvikle næringslivet i regionen. Innafor kommunane Nissedal, Fyresdal, Tokke, Kviteseid, Seljord, Vinje, Hjartdal og Drangedal skal VTN AS vere med å skape grunnlag for vekst og utvikling ved å delta i ulike typar næringsbyggprosjekt, samt andre aktuelle selskap og verksemder. I samband med dette kan det også ytast teknisk og økonomisk rådgjeving.	Kontorkommune Kviteseid?  De største eierne: 24,37 % Vinje 9,92 % Telemark fylkeskommune 9,51 % Tokke 9,18 % Fyresdal 9,1 % Seljord 6,05 % Hjartdal 5,44 % Gjensidige Nor Sparebank

Kommunen har en liten eierandel i Rehabiliteringssenteret AIR AS.

**Formler og forklaringer for nøkkeltall:**

Egenkapitalandel	$(\text{Sum egenkapital} / \text{totalkapital}) * 100$ <i>Egenkapitaldelen viser hvor mye av totalkapitalen som er egenkapital. Over 40 % regnes som meget godt.</i>
Totalrentabilitet	$(\text{Resultat før skatt} + \text{finanskostnader}) * 100 / \text{gj.sn. totalkapital}$ <i>Resultat av drifta viser hvor lønnsom virksomheten er. Over 15 % regnes som meget godt. Sentralt for selskap som har erverv som formål.</i>
Gjeldsgrad	$\text{Sum gjeld} / \text{Sum egenkapital}$ <i>Gjeldsgraden viser hvor stor gjelda er i forhold til egenkapitalen. En gjeldsgrad på 1 vil si at bedriften har like stor gjeld som egenkapital.</i>

## KS' Anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll<sup>6</sup>

### **ANBEFALING 1: OBLIGATORISK OPPLÆRING AV OG INFORMASJON TIL FOLKEVALGTE**

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

### **ANBEFALING 2: VURDERING OG VALG AV SELSKAPSFORM**

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

### **ANBEFALING 3: FYSISK SKILLE MELLOM MONOPOL OG KONKURRANSEVIRKSOMHET**

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

### **ANBEFALING 4: UTARBEIDELSE AV EIERSKAPSMELDINGER**

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

Eierskapsmeldingen bør minimum ha disse hovedpunktene:

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

### **ANBEFALING 5: UTARBEIDELSE OG REVIDERING AV STYRINGSKAPASITETER**

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

### **ANBEFALING 6: EIERMØTER**

KS anbefaler at det jevnlig gjennomføres eiermøter for å bidra til god eierstyring og kommunikasjon med selskapet. Et eiermøte er et møte mellom representanter fra

---

<sup>6</sup> Kommunenes sentralforbund 15. november 2015.



kommunen som eier, styret og daglig leder for selskapet.

#### **ANBEFALING 7: EIERORGANETS SAMMENSETNING OG FUNKSJON**

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

#### **ANBEFALING 8: GJENNOMFØRING AV GENERALFORSAMLINGER OG REPRESENTANTSKAPSMØTER**

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

#### **ANBEFALING 9: SAMMENSETNINGEN AV STYRET**

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

#### **ANBEFALING 10: VALGKOMITE OG STYREUTNEVNELSER**

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

#### **ANBEFALING 11: KJØNNMESSIG BALANSE I STYRENE**

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

#### **ANBEFALING 12: RUTINER FOR Å SIKRE RIKTIG KOMPETANSE I SELSKAPSTYRENE**

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

#### **ANBEFALING 13: STYRESAMMENSETNING I KONSERNMODELL**

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

**ANBEFALING 14: OPPNEVNELSE AV VARAREPRESENTANTER**

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

**ANBEFALING 15: HABILITETSVURDERINGER**

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

**ANBEFALING 16: GODTGJØRING AV STYREVERV**

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

**ANBEFALING 17: REGISTRERING AV STYREVERV**

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

**ANBEFALING 18: ARBEIDSGIVERTILHØRIGHET I SELVSTENDIGE RETTSSUBJEKTER**

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

**ANBEFALING 19: UTARBEIDELSE AV ETISKE RETNINGSLINJER**

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

**ANBEFALING 20: SÆRLIG OM ADMINISTRASJONSSJEFENS ROLLE I KOMMUNALE FORETAK**

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

**ANBEFALING 21: UTØVELSE AV TILSYN OG KONTROLL**

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