



VEDLEGG SAK 48/14

## Utskrift fra møteprotokoll

Møte i: **Salten Regionråd**

Dato: **5. juni 2014**

Sak: **SR-sak 14/14 Interkommunale eierstrategier i Salten**

### Enstemmig vedtak:

1. Salten Regionråd tar presentasjonen til orientering og slutter seg til hovedlinjene i strategidokumentet.
2. Strategidokumentet "Felles eierstrategi for samarbeid og eierstyring" sendes til kommunene for uttalelse.
3. Kommunene bes særskilt om å kommentere problemstillingene som er skissert i drøftingsnotatet.
4. Kommunene bes å gi tilbakemelding innen 1. november slik at saken kan behandles i regionrådets møte den 27. – 28. november 2014.
5. Strategidokumentet sendes tilbake til kommunene for endelig behandling.

# Notat til drøfting: Prinsipielle problemstillinger tilknyttet felles strategi og eierstyring for kommunene i Salten

*For at Saltenkommunene skal kunne vedta eierstrategien som er utarbeidet for felles eierstyring, har jeg trukket frem noen elementer i eierstrategien som jeg mener dere bør ta konkret stilling til i forkant av vedtakelse og noen forhold som må vedtas å rydde opp i for at Salten kommunene skal fremstå som troverdige når de presenterer sin eierstrategi.*

## Eierstrategien – går dere for dette:

1. **Jeg foreslår 4 prinsipper for styring av samarbeid. Litt usikker på effektivt..... Er dette noe dere kan stå for?**

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

2. **Finansieringsmodell: Er dere enige?**

*Ved vurdering av finansieringsmodell for interkommunale samarbeid skal det tas utgangspunkt i følgende hovedlinjer:*

- a) *Kostnader fordelt etter innbyggertall.*
- b) *Kostnader fordelt etter innbyggertall, men fordelt på intervaller med synkende beløp ut fra økende innbyggertall. Differensiering av pris avhengig av innbyggertall, innehar en fordeling av grunnkostnadene på deltakerkommunene.*
- c) *Likt grunnbeløp for alle deltakerkommuner.*
- d) *Differensiert grunnbeløp for deltakerkommuner. Grunnbeløpet må ta høyde for kriterier i rammetilskuddet som slår svært ulikt ut for de enkelte kommunene.*
- e) *Etter uttak av tjenester.*

*Uttak av tjenester betales til fulle av den enkelte kommune, inkludert overheadkostnader.*

*Se vedlegg 2: Ulike modeller for finansiering av samarbeid.*

3. **Kan dere gå med på følgende rundt vedtekter og selskapsavtaler?**

*Dersom selskapsavtalen eller vedtektene er til behandling i kommunestyrene, gjelder følgende ordning:*

*Likelydende vedtak i 2/3 av kommunene er bestemmende. Den eller de kommuner som har et vedtak som avviker fra dette, må behandle avtalen på nytt. Alternativene blir da enten å gjøre et likelydende vedtak som flertallet eller tre ut av samarbeidet. Kommuner over 10 000 innbyggere har som kommunestyrer dobbeltstemme i denne ordningen.*

#### **4. Informasjon om selskapet – hvem skal ivareta dette og oppdatere informasjonen?**

*På kommunenes hjemmesider skal det være lenker til de interkommunale virksomhetenes hjemmesider. Offentlige rapporter, meldinger og andre dokumenter skal være tilgjengelig der.*

*Hva skal være forankret hos Regionrådet?*

#### **5. Antall deltakere i representantskap – ønsker alle dette og vil det være mulig å få det til?**

*Det anbefales at det til selskapenes representantskap velges 1 representant med tilstrekkelig antall varamedlemmer i rekke.*

*I selskap hvor eierne hver har flere enn én representant i representantskapet, vil det respektive kommunestyret avgjøre hvilken representant som er stemmeberettiget.*

#### **6. Hva synes dere om forslaget om oppnevne en ansatt i kommunen som kontaktperson for hvert selskap (kan selvfølgelig være en som er ansvarlig for flere selskaper)?**

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

- Avklaring av selskapets rolle som tjenesteleverandør og ev. kompetanseplanlegger.
- Saker i grensesnittet mellom selskapet og kommunens virksomheter.
- Utvikling og ivaretagelse av bestillerkompetansen i eierkommunene.
- Sikring av partenes innflytelse i utviklingsarbeid.

*Hver kommuneadministrasjon skal oppnevne én ansatt som kontaktperson for selskapet. Kontaktpersonen skal følge opp samarbeidssaker av administrativ eller faglig art.*

#### **7. Er dette en grei måte å honorere styremedlemmer på i Salten?**

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

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

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

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

*Valgkomiteen foreslår satsene på styrehonoraret, som en parallell prosess til innstilling på styrerepresentanter.*

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

### **Skal det utarbeides en eierstrategi for hvert enkelt selskap?**

*Saltenkommunene skal sammen utforme en eierstrategi for hvert selskap de deltar i. Denne vil, sammen med selskapsavtalen eller vedtektene, være kommunenes styringsdokument i forhold til dette selskapet.*

*Formålet med eierstrategien er tredelt: Den gir eierne et godt verktøy til å styre selskapet, sikrer at selskapets formål etterleves og gir selskapet forutsigbare rammer for drift og utvikling.*

*Eierstrategien vil danne grunnlaget for selskapets strategi og synliggjør bakgrunnen for hvorfor kommunene eier selskapet.*

### **Rydde i kml. § 27 samarbeid og ikke etablere flere samarbeid etter § 27?**

*Flere av samarbeidene i Salten er organisert som § 27 samarbeid. Noen av disse er også selvstendige rettssubjekt. Det er igangsatt et arbeid med å rydde opp i disse.*

*Det er ikke ønskelig å etablere flere slike samarbeid mellom Saltenkommunene. Nye samarbeidsløsninger skal organiseres etter de mer formaliserte samarbeidsløsningene i kommuneloven eller etter selskapslovgivningen.*

Her er det et lite problem i forhold til det nye anskaffelsesregelverket – Advokatfirma Hjort har gjort en vurdering for KMD og kommet til at det ikke er mulig med egenregi for administrative vertskommunesamarbeid og tvil om vertskommunesamarbeid med nemnd. Jeg tror sistnevnte holder, men førstnevnte er et problem. Dvs. kommunene må ut på anbud for å benytte seg av tjenestene levert av disse om kjøp av tjenester overstiger terskelverdien(e). F.eks innkjøpssamarbeidet i Salten.

## **Dette må ordnes opp i:**

Noen forhold det bør vedtas å rydde opp i, for at Salten kommunene skal fremstå som troverdige når de presenterer sin eierstrategi:

### **1. IRIS-fondet**

Forhold rundt fondet bør være mer åpent. Blant annet vilkår for å søke og søknadsfrist bør være tilgjengelig. Videre bør det vurderes om det skal få en friere stilling i forhold til IRIS Salten enn det har i dag. F.eks kan representantskapet i IRIS oppnevne et styre til å forvalte fondet i henhold til noen retningslinjer. Fondet blir da skilt fra styret og administrasjonen i IRIS Salten. Åpenhet og forutsigbarhet er stikkordene her.

### **2. Avklaring av roller IRIS Salten og Regionrådet**

IRIS Salten sitt formål er å utføre offentlige tjenester for sine eiere.<sup>1</sup>

Selskapets visjon er:

*«Iris Salten IKS skal skape samarbeid til nytte for hele Salten, og gjøre det lønnsomt for våre eiere å samarbeide. Vi skal bidra til å utvikle regionen, skape kompetanse og nye muligheter i og for kommunene.»*

Selskapet arbeider innenfor tre ulike akser som er

- 1) avfallshåndtering,
- 2) interkommunal utvikling
- 3) eierskap.

Selskapet har egne hovedstrategier for alle disse. Hovedstrategiene for interkommunal utvikling er:

- *Iris Salten IKS skal være en tilrettelegger og pådriver for interkommunalt samarbeid.*
- *Iris Salten IKS skal i den grad våre eiere ønsker det, arbeide og tilrettelegge for selskapsorganisering av offentlige tjenester.*

Iris Salten AS har de siste årene ledet ulike prosjekt på oppdrag fra representantskapet og ut fra felles interesser blant eierkommunen. Mange prosjekt er avsluttet. Noen av dem har ledet til nye interkommunale samarbeid, eksempelvis Salten Brann IKS, noen av dem har blitt lagt på is, uten at det har vært ønske om å fortsette samarbeidet, eksempelvis IKT-prosjektet i Salten.

Ved gjennomgang av representantskapets sakspapirer finner vi at styret har arbeidet med strategier for selskapet. I saksfremlegget til sak 2012/16 (rep) vises det til at styret våren 2012 vedtok følgende strategier for arbeid med å tilrettelegge for interkommunalt samarbeid:

- *Iris Salten skal være initiativtaker og pådriver for samarbeid om offentlig tjenester på tvers av kommunegrensene i Salten.*
- *Iris Salten skal bidra til endringer og innovasjon innenfor offentlig/kommunal tjenesteyting.*
- *Midler fra Iris-fondet er en viktig katalysator for å nå Iris sine mål. Disse midlene skal brukes i prosjekter som faller inn under satsningsområde, og for øvrig i henhold til Kriterier for støtte til interkommunalt samarbeid.*

Selskapet tar sine visjoner og mål på alvor og jobber kontinuerlig med dette i egne organ, slik en ser fra denne styresaken.<sup>2</sup>

\*\*\*

I formålsparagrafen i vedtektene til Regionrådet i Salten står følgende:

*Hovedmålsetningene for det interkommunale samarbeidet er å styrke næringsgrunnlaget og den offentlige tjenesteyting gjennom å:*

- *samordne eksisterende og vurdere nye, interkommunale samarbeidsordninger*

<sup>1</sup> Se «Eierstyring i interkommunale selskaper Case: Iris Salten IKS» MBA HHB Bodø BE323E (2012).

<sup>2</sup> Se «Eierstyring i interkommunale selskaper Case: Iris Salten IKS» MBA HHB Bodø BE323E (2012).

- *profilering av Salten og ivareta regionens interesser utad*
- *økt påvirkning av fylkeskommunal og statlig tjenesteproduksjon*
- *medvirke til større åpenhet, samarbeid og gjensidig informasjon mellom kommunene*

Er det et klart og tydelig skille mellom Regionrådet og IRIS Salten hva gjelder interkommunale samarbeid i Salten?

Om det er tydelig for noen må dette formidles til alle dem som synes det er utydelig. Er det ikke tydelig, må det ryddes opp i. Dette har med forutsigbarhet og åpenhet å gjøre.

### **3. Regionrådets rolle**

Slik det fremstår nå, er regionrådet som en samkommune for kommunene i Salten. Fylkeskommunen bruker også Regionrådet som høringsinstans. Nye samarbeid organiseres under Regionrådet og det ansettes på ulike områder. Det er styrer for de ulike virksomhetsområdene, men arbeidsgiveransvaret ligger til Regionrådet ved AU (?). Oppgaven er løstrevet fra hva Regionrådet egentlig var ment å være, eller.....?

Hva er egentlig Regionrådet i Salten, og hvor vil kommunene med Regionrådet?

### **4. Nordlandsmuseene**

Kommuner i Salten har etablert en driftsstiftelse for museene i regionen. Dette synes ikke å fungere optimalt. Muligens er tiden inne for å evaluere Nordlandsmuseene med tanke på best mulig drift av museene i regionen. Kommunene kan som museumseiere evaluere dette, ikke som stiftere av stiftelsen.

Kanskje styret i stiftelsen også ønsker en evakuering?

SALTEN REGIONRÅD

# FELLES STRATEGI FOR SAMARBEID OG EIERSTYRING

---

FOR KOMMUNENE: BODØ, FAUSKE, MELØY, SALTDAL, STEIGEN, GILDESKÅL,  
SØRFOLD, HAMARØY OG BEIARN

Utkast 2

21.05.2014

---

**ÅPENT, FORUTSIGBART, EFFEKTIVT OG LANGSIKTIG**

---

Salten kommunene legger denne strategien til grunn ved styring av samarbeid og selskaper i Salten. Denne strategien er en del av kommunenes egne eierskapsmeldinger og retter seg mot kommunestyrene, eierrepresentantene og styrene. Eierstrategien er utarbeidet med tanke på å øke det politiske engasjement, legge felles føringer og sikre nødvendig handlingsrom for styring av de interkommunale selskapene og samarbeidene i Salten. Eierstrategien skal forelegges nye eierrepresentanter i selskapenes eierorgan samt styremedlemmer før de blir forespurt om å ta verv.

<b>INTERKOMMUNALE SAMARBEID I SALTEN .....</b>	<b>2</b>
SAMARBEIDENE I SALTEN .....	2
DEMOKRATISK LEGITIMITET .....	2
FELLES SAMARBEIDS- OG EIERSTRATEGI .....	2
PRINISPPER FOR SAMARBEIDENE I SALTEN .....	2
<b>RUTINER I LIVSSYKLUSEN TIL SAMARBEID OG SELSKAPER .....</b>	<b>3</b>
POLITISK SAKSBEHANDLING I FORKANT AV UTSKILLELSE .....	4
VALG AV ORGANISASJONSFORM .....	4
VALG AV FINANSIERINGSMODELL .....	4
BUDSJETTRUTINER .....	4
JURIDISKE RAMMER; VEDTEKTER OG SELSKAPSAVTALER .....	5
INFORMASJON OM SELSKAPER OG SAMARBEID .....	5
<b>SELSKAPSSTYRING .....</b>	<b>6</b>
FOLKEVALGT OG EIERROLLEN .....	6
OBLIGATORISK OPPLÆRING AV FOLKEVALGTE .....	7
ROLLEAVKLARING I SELSKAPSSTYRING .....	7
EIERSTRATEGI FOR HVERT ENKELT SELSKAP .....	8
MØTER OG MYNDIGHET .....	9
STYRET .....	10
STYRERS ANSVAR .....	12
EVALUERING, REVISJON OG KONTROLL .....	14
<b>VEDLEGG TIL EIERSTRATEGIEN .....</b>	<b>15</b>
VEDLEGG 1: JURIDISKE RAMMER FOR EIERSTRYRING .....	15
VEDLEGG 2: FORSLAG TIL RUTINER VED ETABLERING AV NYE SAMARBEID .....	21
VEDLEGG 3: FORSLAG TIL FINANSIERINGSMODELLER .....	23
VEDLEGG 4: FORSLAG TIL BUDSJETTRUTINER .....	24
VEDLEGG 5: UTKAST TIL TEMA FOR EIERSTRATEGIER I ENKELTSELSKAPER .....	25
VEDLEGG 6: UTKAST TIL RETNINGSLINJER FOR VALGKOMITÉ .....	29



# INTERKOMMUNALE SAMARBEID I SALTEN

---

## SAMARBEIDENE I SALTEN

---

Kommunene i Salten samarbeider på en rekke tjenesteområder og samarbeidene er ulikt organisert.

Noen av samarbeidene utfører lovpålagte tjenester for kommunene, mens andre yter tjenester som kun er et tilbud til innbyggerne. Kommunene deltar også i selskaper som tjener penger på sine tjenester og som kommer innbyggerne tilgode gjennom utdeling av utbytte til kommunene som eiere.

Felles for alle må være at de identifiseres med kommunene i Salten hva gjelder verdier og holdninger.

## DEMOKRATISK LEGITIMITET

---

For kommunene i Salten er samarbeidene våre forankret i et mål om å sikre best mulig kvalitet for innbyggerne i regionen. Vi er bevisst på at vi sammen må forvalte fellesskapets ressurser på en måte som samsvarer med befolkningens oppfattelse av rett og galt. Dette handler om demokratisk legitimitet.

Vi er opptatt av at samarbeidene og selskapene vi deltar i har en kultur som samsvarer med Saltenkommunens mål og verdier. Både kommunene og samarbeidene våre bør derfor jevnlig og åpent diskutere etiske dilemmaer som oppstår når andre ivaretar kommunens oppgaver for innbyggerne.

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

## FELLES SAMARBEIDS- OG EIERSTRATEGI

---

En felles strategi for styring av samarbeid og selskaper handler om forutsigbarhet. Både kommunen når de samarbeider om utførelsen av en tjeneste til innbyggerne, men også som eiere, kommunens representanter i selskapenes eierorgan og virksomhetene selv må ha mulighet til å innrette seg på slik måte at vedtatte prinsipper og gitte styringssignaler kan legges til grunn i en mer langsiktig strategi.

Dette er bare mulig når kommunene er tydelige på hva de vil med samarbeidene og selskapene.

Saltenkommunene vil fokusere på at samarbeidene skal gi en merverdi for innbyggerne i kommunene gjennom å utfordre samarbeidene og selskapene til å foreta jevnlig bruk/kundeundersøkelser.

## PRINISPPER FOR SAMARBEIDENE I SALTEN

---

Det er særlig fire prinsipper som bør være styrende for samarbeidene i Salten:

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

Se drøftingsnotat side 1, pkt. 1.

---

## ÅPENHET

---

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

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

Selskapet skal legge vekt på likebehandling av eierne ved at alle får samme informasjon.

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

---

## FORUTSIGBARHET

---

Kommuner skal være forutsigbare i sin eierstyring. Gjennom denne felles eierstrategien, eierstrategiene for enkeltelskaper og kommunenes eiermeldinger ønsker kommunene i Salten å være forutsigbare i sin styring av samarbeid og selskaper overfor samarbeidene selv, men også for innbyggerne i Salten.

---

## EFFEKTIVT

---

Samarbeidene skal gi en merverdi for kommunene gjennom tjenester av god kvalitet til innbyggerne for lavest mulig pris. For kommunenes støttefunksjoner kan faglig samarbeid gjøre tjenesten bedre for kommunene.

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

---

## LANGSIKTIGHET

---

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

---

## RUTINER I LIVSSYKLUSEN TIL SAMARBEID OG SELSKAPER

---

Når kommuner skal samarbeide bør alle alternativer vurderes før det konkluderes med organisasjonsform og ev. finansieringsmodell for det konkrete samarbeidet. Det kan også tenkes at noen samarbeidsområder har synergieffekter som tilsier at de bør organiseres sammen.

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

---

## POLITISK SAKSBEHANDLING I FORKANT AV UTSKILLELSE

---

Administrasjonen skal gi politikerne en balansert saksutredning ved en eventuell utskilling av en virksomhet i et interkommunalt samarbeid.

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

Se vedlegg 2: Forslag til rutiner ved etablering av nye samarbeid.

---

## VALG AV ORGANISASJONSFORM

---

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

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

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

---

## VALG AV FINANSIERINGSMODELL

---

Ved vurdering av finansieringsmodell for interkommunale samarbeid skal det tas utgangspunkt i følgende alternative modeller:

- a) Kostnader fordelt etter innbyggertall.
- b) Kostnader fordelt etter innbyggertall, men fordelt på intervaller med synkende beløp ut fra økende innbyggertall.
  - *Differensiering av pris avhengig av innbyggertall, innehar en fordeling av grunnkostnadene på deltakerkommunene.*
- c) Likt grunnbeløp for alle deltakerkommuner.
- d) Differensiert grunnbeløp for deltakerkommuner.
  - *Grunnbeløpet må ta høyde for kriterier i rammetilskuddet som slår svært ulikt ut for de enkelte kommunene.*
- e) Etter uttak av tjenester.
  - *Uttak av tjenester betales til fulle av den enkelte kommune, inkludert overheadkostnader.*

Se vedlegg 3: Ulike modeller for finansiering av samarbeid.

Se drøftingsnotat side 1, pkt. 2.

---

## BUDSJETTRUTINER

---

Det er viktig med forutsigbarhet og god dialog mellom samarbeidene og deltakerkommunene ved innarbeiding av samarbeidenes budsjett i kommunenes egne budsjetter.

Det er derfor utarbeidet rutiner for dialog mellom Regionrådet, rådmannsutvalget og samarbeidene.

Dersom det er behov for det, kan rådmannsutvalget også gjennomføre en samlet budsjettkonferanse for de interkommunale samarbeidene hvor tema er budsjettene i kommunene og i samarbeidene. Dette må da gjennomføres etter at rådmennenes budsjettforutsetninger er vedtatt i Regionrådet.

Se vedlegg 4: Forslag til budsjettrutiner

---

## JURIDISKE RAMMER; VEDTEKTER OG SELSKAPSAVTALER

---

Kommuneloven har regler om hva vedtekter for interkommunale samarbeid etter kommuneloven må inneholde. Likeledes regulerer IKS-loven, aksjeloven og samvirkeloven hva selskapsavtaler og vedtekter må inneholde.

For samarbeid og selskaper etablert av Saltenkommunene skal vedtektene og selskapsavtalene holde seg så langt inntil minimum som det følger av den aktuelle lov.

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

---

## ENDRINGER I DE JURIDISKE RAMMENE

---

Endring av minimumsinnhold i vedtekter for samarbeid etter kommuneloven og interkommunale selskaper etter IKS-loven, krever likelydende vedtak i alle kommunestyre i de deltakende kommunene.<sup>1</sup> Dette kan ikke delegeres til andre.

Endring i vedtekter for selskaper kan gjøres av selskapets eierorgan.

Dersom selskapsavtalen eller vedtektene er til behandling i kommunestyrene, gjelder følgende ordning:

*Likelydende vedtak i 2/3 av kommunene er bestemmende. Den eller de kommuner som har et vedtak som avviker fra dette, må behandle avtalen på nytt. Alternativene blir da enten å gjøre et likelydende vedtak som flertallet eller tre ut av samarbeidet. Kommuner over 10 000 innbyggere har dobbeltstemme i denne ordningen.*

Endring av eierstrategier for enkeltselskaper foretas av selskapets eierorgan.

Se drøftingsnotat side 1, pkt. 3.

---

## INFORMASJON OM SELSKAPER OG SAMARBEID

---

På kommunenes hjemmesider skal det være lenker til de interkommunale virksomhetenes hjemmesider. Offentlige rapporter, meldinger og andre dokumenter skal være tilgjengelig der.

Se drøftingsnotat side 2, pkt. 4.

---

<sup>1</sup> Se kml. §§ 27 og 28-1 e) og IKS-loven § 4.

## SELSKAPSSTYRING

---

### FOLKEVALGT OG EIERROLLEN

---

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

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

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

Ivar Johansen, bystyremedlem i Oslo

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

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

**IKS-loven § 7, 1. ledd:**

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

**Ot.prp. 53 (1997-1998):**

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

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

Den enkelte folkevalgte må utenom dette forholde seg til flertallsvedtak, fordi det i eierstyringen er kommunestyret som organ som utøver ansvarlig myndighet og fatter vedtak, ikke det enkelte medlem.<sup>2</sup>

Foruten noen forhold som etter IKS-loven må vedtas i kommunestyret, kan eierstyringen delegeres til formannskapet.<sup>3</sup> Det forutsettes uansett at kunnskap om eierstyring blir gitt til alle medlemmene i kommunestyrene i Salten.

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

---

## OBLIGATORISK OPPLÆRING AV FOLKEVALGTE

---

Alt. 1 (felles):

Det skal gjennomføre felles folkeopplæring innenfor eierskap og selskapsstyring i første del av valgperioden. I tillegg skal hver enkelt kommune sette temaet på dagsorden på en folkevalgtdag i løpet av valgperioden.

Alt 2 (hver kommune):

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

---

## ROLLEAVKLARING I SELSKAPSSTYRING

---

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

Er dette noe kommunene kan bli enige om?

Folkevalgte i eierrollen	Den enkelte folkevalgte eller partigrupper har ingen direkte instruksjonslinje til selskapet eller representanter i det utøvende eierorganet. Saker som ønskes tatt opp, skal meldes som sak i kommunestyret på ordinær måte, etter en ev. forutgående diskusjon med kommunens eget eierorgan.
Kommunestyret	I enkeltsaker av prinsipiell eller av stor betydning, kan kommunestyret som kollegium og/eller formannskap instruere sin(e) representant(er) i eierorganet. Dette kan skje ved at representanten melder inn en sak til kommunens eget eierorgan i forkant av formannskaps-/kommunestyremøte eller at kommunens eget eierorgan melder saken inn etter forutgående samtale med representanten(e).
Kommunens administrasjon	Rådmannen og hennes/hans stab har ikke noen formell rolle i eierstyringen utenom rådmannens generelle ansvar for å påse

---

<sup>1</sup> Se kml. § 6.

<sup>3</sup> Se IKS-loven § 4.

at de saker som legges fram for folkevalgte organer er forsvarlig utredet, og at vedtak blir iverksatt. Det vil være naturlig å knytte rådmannen opp til kommunens eget eierorgan, men dette beslutter den enkelte kommune i sin Eiermelding.

Kommunens eget eierorgan	Kommunen kan selv etablere et utvalg, sekretariat eller utpeke én person som ivaretar kommunens samlede eierportefølje. Organet kan operere som sekretær for kommunestyret/formannskap i eierspørsmål, eller kan delegeres myndighet til å behandle kommunens eierspørsmål på vegne av kommunestyret. <sup>4</sup>
Utøvende eierorgan	All eierstyring skjer gjennom eierorganet (representantskap, generalforsamling eller årsmøte). De valgte representantene skal ivareta egen kommunes interesser gjennom aktiv deltakelse i selskapenes eierorgan. Eierorganet har som formål å sikre at eiers overordnede interesser blir ivaretatt i selskapet, formulere klare mål for selskapet og velge det rette styret.
Styret	Styret er ansvarlig for realisering av eiers mål og skal ivareta selskapets interesse. Styret representerer ikke enkelteierne, men selskapet. Styremedlemmene velges av det utøvende eierorgan, og det er ev. disse som har instruksjonsrett overfor styret og myndighet til å bytte ut styremedlemmer. Styrevervet er personlig og når særlige forhold foreligger kan styremedlemmer trekke seg fra vervet.

## EIERSTRATEGI FOR HVERT ENKELT SELSKAP

---

Saltenkommunene skal sammen utforme en eierstrategi for hvert selskap de deltar i. Denne vil, sammen med selskapsavtalen eller vedtektene, være kommunenes styringsdokument i forhold til dette selskapet.

Formålet med eierstrategien er tredelt: Den gir eierne et godt verktøy til å styre selskapet, sikrer at selskapets formål etterleveres og gir selskapet forutsigbare rammer for drift og utvikling.

Eierstrategien vil danne grunnlaget for selskapets strategi og synliggjør bakgrunnen for hvorfor kommunene eier selskapet.

Se vedlegg 5: Utkast til temaer for en eierstrategi.

Se drøftingsnotat side 3, pkt. 8.

---

<sup>4</sup> Det er noen saker etter IKS-loven som kommunestyret ikke kan delegerer til andre organ.

## MØTER OG MYNDIGHET

---

### MØTER I REPRESENTANTSKAP OG GENERALFORSAMLING

---

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

Innkalling med saksliste skal sendes representantene og den postadressen kommunene har formidlet som mottaker. Dette skal skje minimum 4 uker før møtet. Utførlige saksdokumenter skal sendes senest 1 uke før møtet.

I aksjeselskap og samvirkeforetak må fullmakter være ordnet før møte. Det er ikke mulig å operere med fullmakt i IKS. Om et representantskapsmedlem i et IKS ikke kan møte, møter varamedlem.

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

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

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

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

### SÆRSKILT FOR REPRESENTANTSKAPENE

---

Det anbefales at det til selskapenes representantskap velges 1 representant med tilstrekkelig antall varamedlemmer i rekke.

I selskap hvor eierne hver har flere enn én representant i representantskapet, vil det respektive kommunestyret avgjøre hvilken representant som er stemmeberettiget.

I henhold til IKS-loven er det kommunestyret selv som avgjør hvilke(n) representant(er) som skal møte i representantskapet. Medlemmene som velges til representantskap er personlige medlemmer, og det tillates ikke at andre møter etter fullmakt. Dette innebærer at det ikke kan pekes ut andre vararepresentanter enn de som er valgt av kommunestyret. Kommunene anbefales derfor å sørge for tilstrekkelig antall varamedlemmer slik at deltakelsen i representantskapet sikres.

Representantskapets medlemmer velges for fire år og den enkelte kommune kan foreta nyvalg av sine representantskapsmedlemmer i valgperioden.

Representantskapet velger både leder og nestleder.

Se drøftingsnotat side 2, pkt. 5.



---

## DIALOGMØTER

---

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

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

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

---

## FAGLIGE OG ADMINISTRATIVE MØTEPLASSER

---

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

- Avklaring av selskapets rolle som tjenesteleverandør og ev. kompetanseplanlegger.
- Saker i grensesnittet mellom selskapet og kommunens virksomheter.
- Utvikling og ivaretagelse av bestillerkompetansen i eierkommunene.
- Sikring av partenes innflytelse i utviklingsarbeid.

Hver kommuneadministrasjon skal oppnevne én ansatt som kontaktperson for selskapet. Kontaktpersonen skal følge opp samarbeidssaker av administrativ eller faglig art.

Se drøftingsnotat side 2, pkt. 6.

---

## STYRET

---

---

### ANTALL STYREMEDLEMMER

---

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

Antall medlemmer og ev. varamedlemmer må være nedfelt i selskapsavtaler for IKS. Det er ikke pålagt å ha varamedlemmer til selskapsstyrer. Om styret skal ha varamedlemmer, velges disse i

rekke. Styret beslutter selv om 1. vara skal inviteres til styremøtene for å sikre kompetanse og kontinuitet.

---

## VALGKOMITÉ

---

Det er eiers ansvar å sørge for en styresammensetning og overordnet styringsramme som er tilpasset selskapets formål og eiernes forvaltningsverdier. Bruk av valgkomité skal sikre at styresammensetningen totalt sett gir selskapet den nødvendige erfaring og innsikt hva gjelder nødvendig politisk, faglig, juridisk og økonomisk kompetanse.

Det er selskapets eierorgan som oppnevner valgkomiteen og medlemmene av valgkomiteen fremmer forslag til styremedlemmer for selskapets eierorgan som formelt velger styremedlemmene. Valgkomitéen bør følge noen retningslinjer for sitt arbeid. Disse retningslinjene vedtas av selskapets utøvende eierorgan.

Se vedlegg 6: Utkast til retningslinjer for valgkomiteer.

---

## STYREHONORAR

---

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

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

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

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

Valgkomiteen foreslår satsene på styrehonoraret, som en parallell prosess til innstilling på styrerepresentanter.

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

Se drøftingsnotat side 2, pkt. 7.

---

## STYRERS ANSVAR

---

---

### KOMPETANSE

---

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

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

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

---

### DIALOG MED EIER

---

Vedtak om å avhende eller pantsette fast eiendom eller andre større kapitalgjenstander i et IKS, eller foreta investeringer som er av vesentlig betydning for selskapet eller en eller flere av deltakerne skal tas av representantskapet. Er det tvil, må styret ta dette opp med representantskapet. For andre selskapsformer bør det vurderes om slike beslutninger skal behandles i eierorganet før styrevedtak.

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

---

### ETIKK

---

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

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

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

---

### KORRUPSJON

---

Saltenkommunene forventer at selskaper de deltar i har nulltoleranse mht. korrupsjon. Strengt krav til åpenhet og offentlighet er et effektivt virkemiddel mot korrupsjon. Kommunene i Salten er opptatt av at selskaper hvor de har eierinteresser, er åpne om dilemmaer knyttet til korrupsjon, interessekonflikter og inhabilitet.

---

### MILJØ OG KLIMA

---

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

Selskaper og foretak hvor Saltenkommunene har eierinteresser er ulike hva gjelder påvirkning på det ytre miljø. Dette vil nødvendigvis påvirke hvor omfattende rutiner og systemer de ulike selskapene må utvikle for å sikre at virksomheten tar nødvendige miljøhensyn. Alle selskapene skal miljøsertifiseres. Grønne innkjøp bør gjennomføres etter anskaffelsesregelverket.

---

### LØNNSSTRATEGI

---

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

---

### SAMFUNNSANSVAR

---

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

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

---

### MEROFFENTLIGHET

---

Det skal være åpenhet knyttet til Saltenkommunenes eierstyring, basert på prinsippet om meroffentlighet. Foruten de selskapene hvor markedsmessige hensyn tilsier det, skal selskaper kommunene deltar i praktisere meroffentlighet knyttet til sin virksomhet.<sup>5</sup>

---

### STYREEVALUERING

---

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

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

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

Her kunne jeg laget en mal (tar litt tid...)

---

### INFORMASJONSANSVAR

---

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

---

<sup>5</sup> Se offl. § 2, 2. ledd.

Minst en gang hver kommunestyreperiode skal selskapet møte i kommunestyrene til sine eiere og orientere om virksomheten. Et egnet tidspunkt for informasjon om selskapet kan være når eierstrategien for dette selskapet skal opp til høring.

---

## EVALUERING, REVISJON OG KONTROLL

---

---

### EVALUERING AV EIERSSTYRING

---

Eierorganet og styret skal i hver kommunestyreperiode evaluere eierstyringen etter bestemte maler.

---

### SELSKAPS- OG EIERSKAPSKONTROLL

---

Kontrollutvalget skal føre tilsyn med det kommunale eierskapet. Forskrift om kontrollutvalg (§ 14) hjemler at utvalget plikter å påse at det gjennomføres kontroll med forvaltningen av kommunens eierinteresser og om eierinteressene utøves i samsvar med kommunestyrets vedtak og forutsetninger.

Kontrollutvalgene i hver kommune er ansvarlig for at det gjennomføres kontroller. Kommunestyret kan fastsette regler for kontrollutvalget og revisors kontroll. Kontrollutvalget skal minst en gang i valgperioden og senest ved utgangen av året etter at kommunestyret er konstituert, utarbeide en plan for gjennomføring av eier- og selskapskontroll som vedtas av kommunestyret.

Kommunelovens § 80 gir kontrollutvalget en vidtgående rett til opplysninger og innsyn i selskaper som kommunen i sin helhet eier alene eller sammen med andre kommuner/fylkeskommuner. Kontrollutvalget har også rett til å delta i representantskapsmøter og generalforsamlinger. Det bør derfor være en dialog om hvordan man skal drive selskapskontrollen med selskaper der flere kommuner er eiere.<sup>6</sup> En slik dialog bør samordnes av kontrollutvalgssekretariatet ved behandling av planene for selskapskontroll.

---

<sup>6</sup> Selskapskontrollene består av eierskapskontroll og forvaltningsrevisjon. Eierskapskontrollen inneholder en generell del med selskapsinformasjon og en spesiell del med opplysninger knyttet til den enkelte eier.

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

## VEDLEGG TIL EIERSTRATEGIEN

---

### VEDLEGG 1: JURIDISKE RAMMER FOR EIERSTRYRING

---

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

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

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

---

#### STYRE TIL LØSNING AV FELLES OPPGAVER (KML. § 27)

---

Kommuner og fylkeskommuner kan opprette et eget styre til løsning av felles oppgaver som angår virksomhets *drift og organisering*, altså oppgaver av økonomisk og administrativt karakter. Det er ikke anledning til å samarbeide om offentlig myndighetsutøvelse § 27-samarbeidet.

Alle saker av viktighet må derfor tas opp i de respektive kommunestyrene som har ansvar utad for sin del av samarbeidets virksomhet. Det kan likevel reguleres i vedtektene at styret skal ha mulighet til å binde deltakerkommunene økonomisk, men kun i begrenset grad.

Vedtektene for det interkommunale styre skal inneholde bestemmelser om:

- a. styrets sammensetning og hvordan det utpekes,
- b. området for styrets virksomhet,
- c. hvorvidt deltakerkommunene skal gjøre innskudd til virksomheten,
- d. hvorvidt styret har myndighet til å ta opp lån eller på annen måte pådra deltakerne økonomiske forpliktelser,
- e. uttreden fra eller oppløsning av samarbeidet

Et § 27-samarbeid er dermed et svært løst og uformelt samarbeid hvor lovgiver stiller få krav til organisering og styring. Dersom det overføres stor grad av kompetanse fra kommunene til styret, kan virksomheten ansees å være et selvstendig rettssubjekt med tilhørende arbeidsgiveransvar. Høyesterett avsa en dom i 1997 hvor skille samarbeid/selskap ble behandlet.<sup>7</sup>

Flere av samarbeidene i Salten er organisert som § 27 samarbeid. Noen av disse er også selvstendige rettssubjekt. Det er igangsatt et arbeid med å rydde opp i disse.

Det er ikke ønskelig å etablere flere slike samarbeid mellom Saltenkommunene. Nye samarbeidsløsninger skal organiseres etter de mer formaliserte samarbeidsløsningene i kommuneloven eller etter selskapslovgivningen.

Se drøftingsnotat side 2, pkt. 4.

---

<sup>7</sup> Se Rt. 1997 s. 623.

---

## VERTSKOMMUNESAMARBEID (KML. KAP. 5 A)

---

Vertskommuneløsningen gir mulighet til å samarbeide om offentlig myndighetsutøvelse. Gjennom denne modellen kan en kommune overlate utførelsen av offentlig myndighetsutøvelse til en vertskommune, så fremt lovverket som styrer virksomheten ikke er til hinder for det. Det opprettes ikke et nytt organ eller rettssubjekt, men oppgaven blir delegert fra egen kommune til den aktuelle vertskommunen.

For et vertskommunesamarbeid skal det opprettes en skriftlig samarbeidsavtale som vedtas av kommunestyret selv og vertskommunen skal orientere fylkesmannen om etableringen av samarbeidet. Samarbeidsavtalen skal inneholde en rekke bestemmelser (§ 28-1 e andre ledd) herunder uttreden og avvikling av samarbeidet.

Vertskommunen står fritt til å organisere virksomheten den har fått delegert. Folkevalgte organer i vertskommunen har ikke instruksjons- eller omgjøringsmyndighet på områder som er underlagt samarbeidet.

Det kan opprettes øvrige organer i et slikt samarbeid, men disse vil ha funksjon som arbeidsutvalg og kan ikke rokke ved den delegasjonslinjen som ligger i kommunelovens § 28-1 a-k.

---

## STYRINGSSTRUKTUR

---

Det skilles mellom 2 typer organisasjonsstrukturer innenfor vertskommunesamarbeidet:

(1) Ved delegasjon av kompetanse som kommunestyret anser å være av ikke-prinsipiell karakter, opprettes et **administrativt vertskommunesamarbeid** (§ 28-1 b). Hver av de samarbeidene kommunene delegerer likelydende kompetanse fra eget kommunestyre til egen rådmann som igjen delegerer til rådmannen i vertskommunen.

(2) På områder der kommunestyret anser tjenesten å være av prinsipiell betydning, skal det delegeres likelydende kompetanse til **felles folkevalgt nemnd** (§ 28-1 c). Rådmannen i vertskommunen forholder seg til nemnda som fungerer som et lokaldemokratisk organ for samarbeidet. Nemnda kan igjen delegerer til vertskommunen administrativ myndighet til å treffe vedtak i enkeltsaker eller typer saker som ikke er av prinsipiell betydning.

Vurdering av hvorvidt tjenesten er av prinsipiell eller ikke prinsipiell betydning, avgjøres av hvert enkelt kommunestyre. Prinsipiell betydning kan forstås som oppgaver kommunestyrene delegerer til egen administrasjon i delegasjonsreglementet.

---

## SAMKOMMUNE (KML. KAP. 5 B)

---

Samkommunen ble lovhjemlet i mai 2012 og er den andre modellen for samarbeid om offentlig myndighetsutøvelse. Kun kommuner og fylkeskommuner kan delta, og hver kommune kan kun delta i en samkommune.

Samkommunen er et selvstendig rettssubjekt som reguleres av kommunelovens kapittel 5 B med mindre annet er angitt (herunder forvaltningsloven og offentlighetsloven). Ved opprettelse gjelder arbeidsmiljølovens regler om virksomhetsoverdragelse. De oppgaver og den avgjørelsesmyndighet som overføres samkommunen, må være identiske for alle deltakerkommunene.

Deltakerkommunene skal opprette en skriftlig samarbeidsavtale for samkommunen. Kommunestyret vedtar selv avtalen og visse endringer.

Den enkelte deltakerkommune hefter ubegrenset for en andel av samkommunens forpliktelser. Tilsammen skal andelene utgjøre samkommunens samlede forpliktelser. En samkommune kan ikke være deltaker i interkommunalt samarbeid, men kan likevel forvalte midler i aksjer når dette har et finansielt formål. En samkommune kan være vertskommune (§ 28-1) for andre enn deltakerkommunene i samkommunen.

Samkommunen plikter å dekke inn underskudd i samkommunen. Deltakerkommunene plikter å yte tilskudd til inndekning av underskudd i samkommunen. Samkommunen kan bare ta opp lån dersom dette er fastsatt i samarbeidsavtalen. Dersom samkommunen skal kunne ta opp lån, skal avtalen inneholde et høyeste beløp for samkommunens samlede låneopptak.

Den enkelte deltakerkommune kan med skriftlig varsel til samkommunen og øvrige

---

### STYRINGSSTRUKTUR

---

Samkommunestyret er samkommunens øverste organ. Samkommunestyret skal bestå av minst tre representanter med vararepresentanter fra hver deltakerkommune. Disse velges av og blant kommunestyrets medlemmer. Samkommunestyret velger selv blant sine medlemmer leder og nestleder. Lovens bestemmelser om ordfører og varaordfører gjelder tilsvarende for leder og nestleder i samkommunestyret.

Samkommunen skal ha en administrativ leder som ansettes av samkommunestyret selv. Det kan avtales at stillingen som administrativ leder i samkommunen skal gå på omgang mellom rådmennene i deltakerkommunene.

Kontrollutvalgets medlemmer velges blant medlemmene av kommunestyret, fylkestinget og kontrollutvalgene i deltakerkommunene. Hver deltakerkommune skal være representert med minst ett medlem i utvalget.

---

### KOMMUNALT EIDE SELSKAPER

---

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

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



Ved utskillelse av kommunal virksomhet i selskaper, uansett organisasjonsform gjelder reglene om virksomhetsoverdragelse i arbeidsmiljøloven for de ansatte.<sup>8</sup>

---

## INTERKOMMUNALE SELSKAPER (IKS-LOVEN)

---

Interkommunale selskaper (IKS) er en selskapsform hvor kun fylkeskommuner, kommuner og andre IKSer kan være deltakere. IKSene er selvstendige rettssubjekter og ved utskilling av kommunal virksomhet til et IKS. Eierne omtales som deltakere. Et AS kan ikke være deltaker i et IKS, men et IKS kan eie aksjer i et AS.

Hver deltaker har et ubegrenset ansvar innenfor sin eierandel og et IKS kan i praksis ikke gå konkurs. På grunn av dette vil forretningsmessig virksomhet organisert som IKS være ulovlig offentlig støtte. Dette løses ofte ved at det etableres datterselskap organisert som aksjeselskap, der den forretningsmessige virksomheten utøves. Forvaltningen utøves da i morselskapet organisert som et IKS.

---

## REPRESENTANTSKAPET

---

Et IKS skal ha et eierorgan, styre og daglig leder. Deltakernes myndighet i selskapet utøves i eierorganet som kalles representantskapet. Den enkelte kommune kan ikke utøve direkte innflytelse verken overfor styre eller daglig leder. Hver enkelt deltaker har instruksjonsmyndighet overfor sine medlemmer i representantskapet og kan gi instruks om blant annet stemmegivning. Det kan imidlertid ikke gis instruks som er i strid med lov, selskapsavtalen eller andre vedtak som er bindende for selskapsforholdet.

Representantskapet har en noe utvidet kompetanse i forhold til generalforsamlingen i et AS og det henger sammen med det ubegrensede ansvaret deltakerne har i selskapet. Når deltakerne påtar seg et større ansvar for selskapets forpliktelser er det også naturlig at styringsmulighetene utvides. Kommunestyrene utpeker navngitte representanter i representantskapet og personlige varamedlemmer. Det er ikke mulig å møte med fullmakt slik det er anledning til etter aksjeloven. Representantskapet utpeker også styret.

---

## STYRE

---

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

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

---

## AKSJESELSKAP (AKSJELOVEN)

---

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

---

<sup>8</sup> Se aml. kap 16.

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

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

---

## GENERALFORSAMLINGEN

---

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

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

---

## STYRET

---

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

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

---

## SAMVIRKEFORETAK (SAMVIRKEFORETAKSLOVEN)

---

Samvirkeforetak (SA) er en relativt ny organisasjonsform (2008) og har et sterkt innslag av brukerdeltakelse.<sup>9</sup> Hovedformål må være å fremme medlemmenes *økonomiske* interesser, blant annet gjennom å gi stordriftsfordeler ved å samarbeide om en tjeneste. Deltakerne i samvirkeforetak har, i likhet med i aksjeselskap, et begrenset ansvar for virksomheten. Medlemskapet er frivillig og ubegrenset, men knytter seg til bruk av foretakets tjenester eller kjøp av dets varer.

---

<sup>9</sup> Se samvirkelova av 29. juni 2007 nr. 81.

I motsetning til aksjeselskap er det ikke kapitalavkastning som er hovedmålet for samvirke, men bruk av foretakets virksomhet gjennom aktiv samhandling. Medlemmene skal i utgangspunktet behandles likt, blant annet gjennom at hvert medlem har én stemme på årsmøtet. Saklig forskjellsbehandling er likevel akseptert.

Samvirkelovens utgangspunkt er at «intet» kommer ut fra samvirkeforetaket, med mindre dette er bestemt i vedtektene. Vedtektene må derfor gi uttømmende og presis regulering av de disposisjonsmulighetene en ønsker skal være gjeldende. Disponeringen må skje for hvert år, knyttet opp til årets overskudd. Overskuddet kan brukes til etterbetaling, avsettes til etterbetalingsfond, avsettes til medlemskapital-konto eller benyttes til forrentning av andelsinnskudd og medlemskapskapitalkonto.

---

## ÅRSMØTE

---

Det øverste organ i samvirkeforetak er årsmøtet som tilsvarende generalforsamling i as og representantskap i IKS. Det er gjennom årsmøtet at medlemmene utøver sin overordnede myndighet i foretaket. Den overordnede myndigheten består bl.a. i kompetanse til å velge styremedlemmer, treffe vedtak som er bindende for medlemmene, instruksjonsmyndighet overfor foretakets øvrige organer, omgjøringskompetanse mht. andre foretaksorganers beslutninger, og kompetanse til å delegerer sin myndighet.

Som medlem av et samvirkeforetak, vil en kommune være representert ved en fullmektig på årsmøte, men det er en begrensning i at ingen kan være fullmektig for mer enn ett medlem i årsmøter.

Et sentralt samvirkeprinsipp er at medlemmene skal ha lik stemmerett, dvs. prinsippet om «ett medlem - en stemme». Det er dog adgang til å differensiere stemmeretten. Dette må fremgå av vedtektene.

---

## STYRET

---

Styre i et samvirkeforetak har samme myndighet, oppgaver og ansvar som for aksjeselskap og IKS. Styret er underlagt årsmøte og vervet er personlig.

---

## STIFTELSER

---

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

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

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

---

## STYRET

---

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

---

## **VEDLEGG 2: FORSLAG TIL RUTINER VED ETABLERING AV NYE SAMARBEID**

---

---

### **FORVALTNINGSMYNDIGHET OG FORHOLDET TIL SÆRLOVENE**

---

Omfatter samarbeidet også vedtak i saker enkeltvedtak/myndighetsutøvelse?

---

### **FORMÅLET MED VIRKSOMHETEN**

---

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

---

### **HVILKE KONSEKVENSER HAR UTSKILLELSEN FOR DE ANSATTE?**

---

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

---

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

---

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

---

### **GRAD AV POLITISK STYRING OG KONTROLL**

---

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

---

### **LOKALISERING AV HOVEDKONTOR/VERTSKOMMUNE**

---

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

---

### **SKATT- OG MERVERDIAVGIFT**

---

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

---

## KOSTNADSNØKKELE FOR EIERSKAP

---

Hvordan skal deltakerne ev. dele kostnadene ved oppretting og drift – dette må avklares. Innskuddet fra deltakerne ved oppretting av et IKS, skal nedtegnes i selskapsavtalen. Dette fordi summen er utgangspunktet for hva kommunen kan ta med seg om de trer ut av selskapet.

---

## ET POLITISK VEDTAK SKAL FØLGES AV SELSKAPSDOKUMENTENE

---

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

## VEDLEGG 3: FORSLAG TIL FINANSIERINGSMODELLER

---

### MODELL 1:

---

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

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

---

### MODELL 2:

---

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

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

Her må dere vurdere tallene....

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

---

### MODELL 3:

---

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

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

---

### MODELL 4:

---

1. Differensiert grunnbeløp for alle deltakende kommuner

## 2. Øvrige kostnader til felles fordelt etter innbyggertall

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

## VEDLEGG 4: FORSLAG TIL BUDSJETTRUTINER

For de samarbeidene som budsjetteres over Saltenkommunens budsjetter gjelder følgende for eierkommunenes deltakelse i budsjettarbeidet:

<b>Når</b>	<b>Deltakerkommunene</b>	<b>Samarbeidene/selskapene</b>
Mars	Vedtakelse i Regionrådet av rådmennenes forslag til budsjettforutsetningene. Dette oversendes samarbeidene. Budsjettforutsetningene vil inneholde nødvendige krav til budsjettering.	Årsmelding og regnskap behandles i styret.
April	Årsmeldingene oversendes deltakerkommunene for mulighet til å gi innspill i representantskapsmøtet (IKS)	Årsmelding og regnskap behandles i representantskapene.
Mai		Styrebehandling av samarbeidets forslag til budsjett/økonomiplan for neste år.  Oversendes deltakerkommunen for å sikre at kostnadene innarbeides i den enkelte kommunes midlertidige rammer.
Juni	Rådmannsutvalget sender brev til ordførerne om generelle økonomiske føringer for kommende budsjettår. Signalene videreformidles til samarbeidene.	
August		Styrebehandling av økonomiplan, budsjett i det enkelte selskap oversendes rådmannsutvalget/ Regionrådets administrasjon
August/ september	Dialogmøte mellom selskapsledelsen, eierorganets leder samt rådmannsutvalget vedrørende budsjettet. Selskapet presenterer her forarbeidet til budsjett og handlingsplan.	
Medio september	Økonomiplanforslaget fra samarbeidene behandles i Regionrådet	
September		Eierorganet vedtar budsjett og handlingsplan med umiddelbar oversendelse til kommunene.

Oktober	Rådmannen legger frem budsjettforslag for kommunen der selskapene og samarbeidene inngår.	
Desember	Kommunestyrene vedtar økonomiplan og budsjett inkl. bevilgninger til de interkommunale selskapene og samarbeidene.	

## VEDLEGG 5: UTKAST TIL TEMA FOR EIERSTRATEGIER I ENKELTSLSKAPER

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

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

Det anbefales at eierstrategien minst inneholder følgende punkter:

---

### FORMÅL MED EIERSKAPET

---

Eierkommunenes hovedformål med sitt eierskap på kort og lang sikt.

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

Hvorfor har kommunene gått sammen om dette området?

---

### STYRINGSPRINSIPPER

---

Hvordan representeres eierne i eierorganet og hvordan er stemmefordelingen der?

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

---

### SELSKAPETS ROLLER, OPPGAVER OG HANDLINGSROM

---

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

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

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

---

### VALG AV STYRE

---



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

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

Se vedlegg 6.

---

### GODTGJØRELSE TIL STYRET

---

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

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

---

### FORVENTNINGER TIL STYRET

---

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

---

### MOTIVASJON FOR KOMMUNALT EIERSKAP

---

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

---

### KJØNNBALANSE

---

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

Dette krever samordning forut for valgene på generalforsamlingene.

---

### HABILITET

---

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

Forvaltningslovens § 6 fastslår at ingen kommunalt ansatte eller folkevalgte skal håndtere saker i kommunen som gjelder et selskap der de selv er styremedlem, også der selskapene er fullt ut offentlig eid. KS Eierforum kommenterer at det likevel er viktig å understreke at politisk deltakelse i styrene generelt vil være tillatt, og at politisk kompetanse i mange virksomheter er viktig for selskapsstyrene. Politikere som har eller har hatt styreverv har også en høyere generell interesse og kunnskap om selskapene og eierstyring, og bidrar på denne måten med viktig kompetanse i kommunestyret og deres ansvar.

---

## SELSKAPSSTRATEGI

---

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

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

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

---

## OM DET ER AKTUELT: EIERSKAP I ANDRE SELSKAPER

---

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

---

## ØKONOMI

---

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

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

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

Modell for kostnadsfordeling mellom kommunene skal også inn her.

Eiernes innskudd, selskapsandel og forpliktelser bør reguleres her. I et IKS er dette veldig viktig da dette danner grunnlaget for hva den enkelte deltaker ev. kan ta med seg ut av selskapet ved eventuell uttreden.

---

### UTTREDEN OG OPPLØSNING

---

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

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

---

### SELSKAPETS ÅRLIGE EIERMELDING

---

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

---

### EIERSTRATEGI 2016-2020

---

Konkrete ønsker fra eierne til selskapet:

- 1.
- 2.
- 3.

## VEDLEGG 6: UTKAST TIL RETNINGSLINJER FOR VALGKOMITÉ

---

### MANDAT

---

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

### STYRET I XXXX

---

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

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

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

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

### VALGKOMITEENS SAMMENSETNING

---

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

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

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

Valgkomiteens utgifter skal dekkes av selskapet.

### PROSEDYRE

---

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

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

Valgkomiteen skal også foreslå honorar til styremedlemmene og styrets leder.

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

---

## VALGKOMITEENS ARBEID

---

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

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

- At styret får den kompetansen som er nødvendig for selskapet.
- At styremedlemmene har gode samarbeidsevner.
- En representativ sammensetning og minimum 40% representasjon av hvert kjønn.<sup>10</sup>
- Ivaretagelse av selskapets interkommunale eierskap.

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

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

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

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

---

<sup>10</sup> Dette gjelder også varamedlemmene.



Til: **Kommunestyrets medlemmer**

Fra: Christin Kristensen

Referanse  
2012/537

Dato  
30.10.2014

## **Avklaring spørsmål vedr. innstillingens pkt. 5 - representanter til representantskapet**

I formannskapsmøtet 28.10.14 ble det stilt følgende spørsmål:

I innstillingens pkt 5 står det at alle kommuner skal ha 1 representant hver.

Vil representantene ha 1 stemme hver eller vil de større kommunenes stemme vektes tyngre enn de mindre kommuner?

Administrasjon har fått avklart at de største kommuners stemme vektes tyngre enn de mindre kommuner.

Eksempelvis vil Bodøs stemme vektes tilsvarende sine tidligere 9 stemmer, Saltdals stemme vektes som 2 stemmer, og Beiarns stemme vektes som 1 stemme.

Med hilsen

Christin Kristensen  
formannskapssekretær