



Asker  
kommune

# Asker kommune - Eierskapspolitikk

## Eierskapsmelding Del I – Generelle prinsipper

Vedtatt av kommunestyret i Asker kommune 10. november 2020

## Innhold

1 Innledning .....	4
2 Prinsipielle sider ved kommunens eierskap til selskaper .....	5
2.1 Begrunnelse for kommunalt eierskap i selskaper .....	5
2.2 Avgrensing av eierskapspolitikken .....	5
Avtalebasert samarbeid .....	5
Offentlige anskaffelser/tjenestekjøp - kontraktstyring .....	6
Indirekte eierskap/aksjefond, andelslag m.m.....	6
Stiftelser.....	6
3 Oppfølging av kommunalt eide selskaper – roller og ansvar .....	7
3.1 Generelt om styring og kontroll av selskaper .....	7
3.2 Kommunestyrets rolle og ansvar.....	7
3.3 Eierutvalgets rolle og ansvar.....	8
3.4 Eiersekretariat for eierutvalget .....	8
3.5 Kontrollutvalgets rolle og ansvar .....	8
3.6 Styrets rolle og ansvar .....	9
3.7 Ordførers rolle og ansvar .....	9
3.8 Kommunedirektørens rolle og ansvar .....	9
3.9 Prinsipper for rolle- og ansvarsdeling.....	10
4.0 Asker kommune - 18 prinsipper for eierstyring .....	11
5 Selskaps- og utbyttepolitikk.....	12
5.1 Avkastningsmål .....	12
5.2 Effektivitetsmål .....	12
5.3 Utbytte.....	12
6 Klimabudsjett .....	12
7 Øvrige forventninger .....	13
7.1 Lønnspolitikk og arbeidsgiverpolitikk.....	13
7.2 Miljø.....	13
7.3 Etikk .....	13
7.4 Åpenhet og innsyn.....	14
7.5 Forholdet til offentlige anskaffelser .....	14
7.6 Korrupsjon og hvitvasking.....	14
7.7 Forventninger til styrets sammensetning .....	15
7.8 Forventninger til styret .....	16
7.9 Styrehonorar.....	16
7.10 Styrevervregisteret .....	17

7.11 Internkontroll og risikostyring .....	17
7.12 Habilitetsvurderinger.....	17
7.13 Samfunnsansvaret.....	17
7.14 Eierstrategi .....	18
7.15 Momenter i en eierstrategi: .....	19
7.16 Eiermøter mellom Asker kommune og selskapene: .....	20
7.17 Avklarende begreper .....	20

# 1 Innledning

Asker kommune - Eierskapspolitikk – Eierskapsmelding (Del I) beskriver de overordnede prinsippene for kommunens forvaltning av sine eierposisjoner i selskaper, foretak og andre fora.

Kommunen utarbeider også Asker kommune - Eierberetning – Eierskapsmelding (Del II), som inneholder oversikt over kommunens eierposisjoner. Den inngår som del av kommunens års rapportering, og behandles av formannskapet én gang i året.

Asker kommune har valgt å dele rapporteringen som kommunestyret skal vedta inn i to deler; hvor Eierskapsmelding – del I (dette dokument) referer til kommunelovens §26-1 a) om kommunens prinsipper for eierstyring. Eierskapsmelding – del II (se eget dokument) refererer til kommunelovens §26-1 b) og c) om kommunens oversikt over selskaper, kommunale foretak og andre virksomheter som kommunen har eierinteresser i; samt kommunens formål med sine eierinteresser.

Eierskapsmelding del I og del II inngår samlet som en del av kommuneplanens samfunnsdel, og behandles av kommunestyret minst én gang i hver valgperiode.

Hovedformålet med eierskapspolitikken og eierberetningene er å sikre et profesjonelt og aktivt eierskap som sørger for oppfølgingen av kommunens selskaper og foretak. Ulike organiseringsformer har ulike styringsmidler til rådighet for de folkevalgte. Eierstyring inngår derfor som del av folkevalgtoppfølgingen ved starten av hver valgperiode.

Eierskapspolitikken skal bidra til forutsigbare styringssignaler som kan sikre langsiktig verdiskapning i selskapene. En eierskapsmelding skal også være et overordnet politisk styringsinstrument for virksomheter som er lagt til et annet rettssubjekt, eget styre, en vertskommune eller til et annet interkommunalt organ. Et av hovedmålene med denne meldingen er å stadfeste de regler, rutiner og prinsipper som skal gjelde ved forvaltning av eierskap i Asker kommune.

Selskapene vil gjennom meldingen få klarere styringssignaler fra eier, og meldingen vil dermed bidra til nærmere avklaringer og større forutsigbarhet for selskapene.

Meldingen tar sikte på å gi et mer konkret budskap fra eier om hva man forventer av det enkelte selskap. Dette kan dreie seg om fokus på avkastning i de selskapene der eierskapet karakteriseres som finansielt, eller fokus på ivaretagelse av viktige samfunnshensyn der selskaper er opprettet for å ivareta andre oppgaver og samfunnsoppdrag.

På nettsidene til Asker kommune vises både kommunes eierskapspolitikk og eierposisjoner. Oversikten over kommunens eierposisjoner gir selskapsomtaler, nøkkeltall og målformuleringer for hvert enkelt selskap og foretak som kommunen har eierposisjoner i. Denne delen gjennomgås og oppdateres årlig etter gjennomførte generalforsamlinger, representantskapsmøter og lignende. Oppdateringen skjer løpende og vil normalt være ferdigstilt tidlig på høsten. Kommunens nettside gjør kommunens eierpolitikk digitalt tilgjengelig og gir lett tilgang til kunnskap om kommunens eierposisjoner og samarbeid.

## 2 Prinsipielle sider ved kommunens eierskap til selskaper

### 2.1 Begrunnelse for kommunalt eierskap i selskaper

Hovedregelen er at Asker kommune yter kommunale tjenester i egen regi, underlagt kommunedirektørens ansvar og myndighet, med direkte folkevalgt kontroll og styring. Der oppgaveløsningen er organisert i selskap, har de folkevalgte mer indirekte styringsmidler til rådighet. Disse varierer ut fra hvilken selskapsform som er valgt.

Hovedformålet med eierstyringen er å sikre en god utvikling for selskapene, langsiktig verdiskaping og god, forutsigbar styring. Eierstyringen skal følge opp vedtatt eierpolitikk og eierstrategier. Løpende eierstyring skal:

- sikre regelmessig og formalisert kontakt mellom kommunen og selskapene/foretakene
- sikre god rapportering på mål og forventninger
- sikre gode prosesser ved gjennomføring av valg, strategiutvikling, mv.

Asker kommune arbeider for gode tjenester til befolkningen og størst mulig samlet verdiskaping innenfor bærekraftige rammer. Med verdiskaping gjennom kommunalt eierskap menes her oppnåelse av kommunens mål som eier, enten høyest mulig avkastning over tid eller mest mulig effektiv oppnåelse av mål som knytter seg til å ivareta ulike samfunnsmessige hensyn.

Asker kommune kan vurdere å organisere sin virksomhet i selskaper dersom:

- Kommunale tjenester krever investeringer i infrastruktur på tvers av kommunegrensene.
- Tjenesten kan driftes mer effektivt i samarbeid med andre offentlige aktører (stordriftsfordeler).
- Tjenesteproduksjonen blir mer robust ved samarbeid med andre.
- Det er ønskelig og hensiktsmessig å samarbeide om virksomheten med private aktører.
- Statlige tilskuddsordninger betinger selskapsorganisering, utenfor ordinær struktur.
- Skatte- og avgiftsmessige forhold gjør det økonomisk fordelaktig med selskapsorganisering.
- Virksomheten opererer i et marked, og er derfor mer tjent med en friere stilling enn den man har i ordinær organisasjon.

### 2.2 Avgrensning av eierskapspolitikken

#### Avtalebasert samarbeid

Avtalebasert samarbeid kan være et alternativ innen områder der det er ønskelig å samarbeide med andre offentlige aktører, men der etablering av et interkommunalt selskap ikke er ønskelig eller hensiktsmessig.

Avtaler med andre kommuner kan etableres med hjemmel i kommunelovens regler om interkommunalt samarbeid, jmfør kommunelovens §17-1. Et interkommunalt samarbeid skal foregå gjennom et interkommunalt politisk råd, kommunalt oppgavefelleskap, vertskommunesamarbeid, interkommunalt selskap, aksjeselskap eller samvirkeforetak, en forening eller på en annen måte som det er rettslig tilgang til.

Kommunen kan være vert eller deltaker i vertskommunesamarbeid etter kommunelovens kapittel 20, hvor virksomheten inngår i vertskommunens ordinære organisasjon. Det må inngås samarbeidsavtale mellom deltakerne.

Vertskommunesamarbeid og annet avtalebasert samarbeid er ikke en del av kommunens eierskapspolitikk, men samarbeidsavtaler må godkjennes av kommunestyret og vil i saksprosessen utarbeides i samarbeid med eiersekretariat og eierutvalg.

### **Offentlige anskaffelser/tjenestekjøp - kontraktstyring**

Kommunen kjøper en rekke tjenester i markedet fra selskaper de ikke har eierandeler i. Dette reguleres av lov om offentlige anskaffelser med tilhørende forskrifter, samt kommunens anskaffelsesstrategier. Kjøp av tjenester i markedet er ikke en del av kommunens eierskapspolitikk.

Kommunen bestiller/kjøper også tjenester fra selskap den har eierinteresser i. Kommunes rolle som kunde hos egne selskaper ivaretas av kommunedirektøren, og reguleres av de tjenesteleveranseavtaler og kontrakter som inngås mellom selskapet som utfører/leverandør og kommunen som bestiller/kunde. Dette inngår som del av kommunedirektørens kontraktstyring, og er heller ikke en del av eierstyringen.

### **Indirekte eierskap/aksjefond, andelslag m.m.**

Asker kommune har indirekte eierskap til selskaper gjennom andeler i aksjefond. Dette eierskapet forvaltes i samsvar med kommunens finans- og gjeldsreglement, og er ikke en del av kommunens eierskapspolitikk.

Forvaltning av eierposisjoner som ikke gir anledning til reell påvirkning (mindre aksjeposter, B-aksjer m.m.) er heller ikke underlagt prinsippene i kommunens eierskapspolitikk.

Forvaltning av kommunens andeler i eierseksjoner, andelslag, sameier o.l. er heller ikke en del av kommunens eierskapspolitikk.

### **Stiftelser**

Kommunen har opprettet/har relasjoner til en rekke stiftelser. Stiftelser er per definisjon selveiende, og kan ikke eierstyres. De er derfor ikke en del av kommunens eierskapspolitikk.

Asker kommune oppretter som hovedregel ikke nye stiftelser.

## 3 Oppfølging av kommunalt eide selskaper – roller og ansvar

### 3.1 Generelt om styring og kontroll av selskaper

De folkevalgte har et overordnet ansvar for alt kommunen er involvert i, også når virksomheten er organisert i selskaper utenfor kommunens ordinære organisasjon. Selskapene er sentrale aktører for å løse kommunens oppgaver på en god og effektiv måte.

Overfor egen organisasjon har folkevalgte organer løpende mulighet til direkte styring. Selskapsorganisering innebærer en fristilling av virksomheten som reduserer muligheten for direkte folkevalgt styring. Makt, myndighet og fullmakter overføres fra folkevalgte organer og kommunedirektøren til selskapsorganene. Andre styringsvirkemidler benyttes derfor for å øve innflytelse over selskapene. Med unntak av kommunale foretak (som er en del av kommunen som rettssubjekt) er selskapene for eksempel ikke bundet av kommunens vedtatte økonomiske politikk eller arbeidsgiverpolitikk.

Folkevalgte organers innflytelse overfor virksomhet utenfor egen driftsorganisasjon må ivaretas gjennom de formelle styringskanalene som selskapslovgivningen gir. Aktiv eierstyring er summen av de tiltak og aktiviteter kommunen som eier gjennomfører for å sikre styring, kontroll og utvikling av virksomheten i selskapene. Eierskapsforvaltning er organisering av styre og ledelse, utøvelse av eierskap i selskapenes eierorganer, vedtatte strategier, rapportering, styreinstrukser, vedtekter mv.

Kommunens eierskap skal utøves profesjonelt og forutsigbart innen rammen av selskapslovgivning og annet lovverk, og i tråd med og basert på allment aksepterte eierstyringsprinsipper.

Innbyggerne skal ha tillit til all virksomhet kommunen har ansvar for, også virksomhet i selskapene. Likebehandling, saklighet, åpenhet og habilitet er viktig for denne tilliten.

### 3.2 Kommunestyrets rolle og ansvar

Kommunestyret er ansvarlig for all kommunal virksomhet. For å ivareta sitt mandat må kommunestyret ha et samlet grep om hele den kommunale virksomheten, herunder tjenesteproduksjon som skjer i selskaper.

Kommunestyret vedtar å opprette selskaper og foretak. I etableringsfasen har kommunestyret stor innflytelse over virksomhetens formål, stiftelsesgrunnlag og ledende organer. Organisasjonsform bør velges med utgangspunkt i hvilke oppgaver som skal utføres og formålet kommunen har med selskapsetableringen. Valg av organisasjonsform påvirker også kommunens styringsmuligheter og muligheten for kontroll og tilsyn. Dette er viktige hensyn kommunestyret må ta stilling til når de velger hvordan den kommunale virksomheten skal organiseres.

I driftsfasen har kommunestyret indirekte styring og kontroll med virksomheten, basert på lovgitte styringskanaler og vedtatte prinsipper for eierstyring. Styringen må skje i henhold til de rammer som følger av lovgivningen for den selskapsformen som er valgt for virksomheten.

Kommunestyret har kontroll over eventuell reorganisering, avvikling og oppløsning av selskapet, eller ved salg eller overføring av kommunens eierandeler i selskapet til andre.

Asker kommunes folkevalgte gis tilstrekkelig opplæring i styringsmidlene de har til rådighet overfor ulike virksomheter.

### 3.3 Eierutvalgets rolle og ansvar

Kommunestyret bør opprette et eierutvalg som kan bidra til operativ, helhetlig og forutsigbar folkevalgt eierstyring og eierskapsforvaltning av selskaper/foretak. Eierutvalget oppnevnes i tilfelle av kommunestyret i forbindelse med konstituerende kommunestyremøte. (Eierutvalget kan ha lik sammensetning som et annet politisk utvalg). Kommunestyret i Asker har valgt at formannskapet skal være eierutvalg for kommunestyret.

Eierutvalget behandler løpende alle saker som legges fram for eierorganene i de ulike selskapene, fortrinnsvis i forkant. Eierutvalgets medlemmer får dermed god innsikt i ulike sider ved selskapenes virksomhet, og mulighet til å påvirke kommunens eierrepresentant i eierorganene for de ulike selskapene. Eierutvalget har ikke myndighet til å instruere ledelsen i selskapene direkte.

Rekruttering, sammensetning og utskiftning av styret er et av de viktigste virkemidlene for eierstyring. Eierutvalget bør derfor være valgkomite for styresammensetningen i selskapene. Det formelle valget av styremedlemmer skjer i selskapenes eierorganer (generalforsamling og representantskap). I kommunale foretak er det kommunestyret selv som er eierorgan, og som velger styremedlemmer. Kommunestyret i Asker har valgt at formannskapet skal være eierorgan for kommunale foretak og velger styremedlemmer til kommunale foretak.

I forbindelse med saksfremlegg vil formannskapet gi ordføreren fullmakt å til representere kommunen ved generalforsamlinger og rådsmøter som finner sted i selskaper og foretak.

### 3.4 Eiersekretariat for eierutvalget

Seksjon for virksomhetsstyring fungerer som eiersekretariat og bistår ved forberedelse av saker som skal behandles av kommunens eierutvalg (formannskapet).

### 3.5 Kontrollutvalgets rolle og ansvar

Selskapskontroll er en kontrollutvalgets lovpålagte oppgaver, og er et viktig virkemiddel for å sikre at selskapene underlegges folkevalgt styring og kontroll, jf. kommuneloven § 23-2 c). Selskapskontroll kan i prinsippet gjennomføres i alle typer selskaper, men omfanget av selskapskontrollen påvirkes av eierforholdene i selskapene. Innsyns- og undersøkelsesretten til kontrollutvalget, og/eller revisor, er forbeholdt følgende selskaper, jf. kommuneloven § 23-6:

- interkommunale selskap (IKS)
- interkommunale politiske råd
- kommunale oppgavefelleskap
- aksjeselskap der kommunen alene eller sammen med andre kommuner direkte eller indirekte eier alle aksjer

I disse selskapene har kommunens kontrollutvalg og revisor rett til å innhente de opplysninger de finner påkrevet, og kan gjennomføre nødvendige undersøkelser. Utvalget skal varsles om, og har rett til å være tilstede i representantskapsmøte / generalforsamling.

Kontrollutvalget skal initiere evaluering av eierstyringen i kommunen. Utvalget skal minst én gang i kommunestyreperioden utarbeide plan for gjennomføring av selskapskontroll. Planen skal vedtas av kommunestyret. Selskapskontrollen er todelt. Den ene delen er obligatorisk og dreier seg om eierskapskontroll; kontroll med kommunens oppfølging av ansvaret sitt som eier. Den andre delen er frivillig og omfatter forvaltningsrevisjon av selskaper.



### **3.6 Styrets rolle og ansvar**

Det er ikke eier, men styret som har ansvaret for selskapsstyringen. Styret har det overordnede ansvaret for forvaltningen av selskapet, og skal ivareta en uavhengig kontrollfunksjon overfor selskapets ledelse, på vegne av eierne.

Styret utarbeider og legger fram beslutningsgrunnlag til selskapets eierorgan i det enkelte selskap.

Styret har ansvar for rekruttering og eventuell utskifting av daglig leder, og å fastsette lønns- og arbeidsbetingelser for denne. Dersom ikke annet er bestemt, fungerer daglig leder som styrets sekretær.

Styreverv i selskaper er personlig, med det juridiske ansvaret som følger styrevervet. Det enkelte styremedlem skal ivareta selskapets interesser, og representerer ikke politiske partier, kommunen eller andre interesser. Styret bør derfor tegne egen styreforsikring. Asker kommunes representanter i et styre skal ha egen styreforsikring. Kostnader til styrevervforsikring må dekkes av det enkelte selskap.

Styret skal utarbeide en plan for eget arbeid, arbeide aktivt med egen kompetanseutvikling og evaluere sin virksomhet. Dersom det skal utpekes varamedlemmer til styret, bør disse fortrinnsvis oppnevnes numerisk, for å sikre kontinuitet og kompetanse i styret.

Kommunen som eier forventer at styret tar ansvar for at selskapet arbeider målrettet med å ivareta sitt samfunnsansvar; herunder etikk, samfunnsansvarlig forretningsdrift og bærekraftig samfunnsutvikling.

### **3.7 Ordførers rolle og ansvar**

Ordfører møter som kommunens representant i selskapenes eierorganer, med de føringer eierutvalget gir.

For interkommunale selskaper skal kommunens eventuelle øvrige representanter i representantskapet oppnevnes blant kommunestyrets faste medlemmer.

Ordfører kan delegere representasjonsretten til varaordfører, kommunedirektør eller annen representant for kommunen.

Ordfører har møte- og talerett i selskapenes organer, med mindre det er formelle begrensninger for dette.

### **3.8 Kommunedirektørens rolle og ansvar**

Kommunedirektøren har ansvar for kommunens egen driftsorganisasjon. Virksomhet i selskaper utenfor kommunen er ikke underlagt kommunedirektørens kontroll og styring.

Kommunedirektøren har kun en rådgivende rolle overfor kommunestyret, eierutvalg, selskapenes eierorganer samt ordfører og andre folkevalgte når det gjelder selskaper og foretak.

Kommunedirektøren skal stille til rådighet et eiersekretariat. Sekretariatet er en støttefunksjon for de folkevalgte, og skal utarbeide beslutningsgrunnlag om eiersaker som skal behandles av folkevalgte organer; eierstrategi, selskapetablering/selskapsavvikling, og eventuelle aktive grep overfor det

enkelte selskap. For å sikre kommunedirektøren nødvendig informasjon, kan kommunedirektøren gis observatørstatus i styret for selskaper/foretak. I kommunale foretak har kommunedirektøren mulighet til å uttale seg og til å instruere styret om å utsette iverksettelsen av en sak til kommunestyret har behandlet saken.

Kommunedirektøren er tillagt et totalansvar for kommunens tjenester og aktiviteter, herunder ansvaret for kommunens samlede økonomi. Kommunedirektøren skal derfor sørge for prosesser som sikrer at selskapenes vedtatte budsjettforslag innlemmes i kommunedirektørens forslag til kommunens årsbudsjett/handlingsprogram. Kommunedirektøren skal også sørge for at selskapenes rapportering tilpasses kommunens økonomirapportering og årsmelding.

### **3.9 Prinsipper for rolle- og ansvarsdeling**

Det legges til grunn følgende rolle- og ansvarsfordeling:

- Kommunestyret skal være godt informert om selskapene og deres virksomhet.
- Kommunestyret skal minst én gang i hver kommunestyreperiode behandle kommunens eierskapspolitikk.
- Kommunestyret skal minst én gang i hver kommunestyreperiode avholde eierdag med selskaper kommunen har vesentlige eierinteresser i. I tillegg kan formannskapet og eierutvalget avholde eierdag med selskapene.
- Kommunestyret skal minst én gang i hver kommunestyreperiode vedta plan for kontrollutvalgets gjennomføring av selskapskontroll.
- Kommunen fremmer sine interesser overfor selskapene i selskapenes formelle eierorganer (generalforsamling/representantskap/kommunestyret).
- Styret skal ivareta en uavhengig kontrollfunksjon overfor selskapets virksomhet.
- Ordfører sender hvert år eierbrev til selskaper der kommunen har vesentlige eierinteresser. Kommunedirektøren utarbeider utkast til eierbrevet.
- Kommunedirektøren har ansvaret for å ivareta kommunens løpende kontraktsoppfølging med selskaper som leverer tjenester til kommunen.

## 4.0 Asker kommune - 18 prinsipper for eierstyring

1. Kommunens selskaper skal fremme samfunnsansvarlig forretningsdrift og bærekraftig samfunnsutvikling, herunder FNs bærekraftsmål.
2. Valg av selskapsform skal tilpasses virksomhetens formål, kommunens eierstyringsbehov, markedsmessige forhold og konkurranseregelverket.
3. Selskapets egenkapital skal være tilstrekkelig og tilpasset formålet med eierskapet og selskapets situasjon.
4. Selskaper der kommunens eierskap i hovedsak er forretningsmessig motivert, skal drives på samme måte og under samme rammevilkår som private selskaper.
5. Kommunen skal ikke selv aktivt investere i selskaper som utelukkende er finansielt motivert, med formål å gi eierne økonomisk overskudd.
6. Det skal etableres utbytte- og avkastningskrav for selskaper som opererer i et marked.
7. Dersom kommunens eierandel eller involvering i selskapet er betydelig, skal kommunen ha langsiktige mål for eierskapet, og det skal utarbeides selskapsvise eierstrategier. Styret er ansvarlig for realisering av målene.
8. Kommunens selskaper skal ha styrer, der krav om kompetanse, kapasitet og mangfold samt kommunens formål med eierskapet i selskapet blir ivaretatt.
9. Av hensyn til mulig inhabilitet og rollekonflikter, kan ikke faste kommunestyremedlemmer velges til styremedlemmer eller varamedlemmer i kommunalt eide selskaper.
10. Av hensyn til mulig inhabilitet og rollekonflikter, kan ikke fast ansatte i kommunen velges til styremedlemmer eller varamedlemmer i kommunalt eide selskaper.
11. Styrets godtgjøring skal være på et moderat nivå, og fremstå som rimelig ut fra styrets ansvar, kompetanse, tidsbruk og arbeidets kompleksitet.
12. Alle som påtar seg styreverv for kommunale selskaper skal registrere vervet i KS styrevervregister.
13. Normene i kommunens etiske retningslinjer/reglement skal ligge til grunn for den virksomhet som utøves i selskaper der kommunen har store eierinteresser.
14. Selskaper/foretak der kommunen har kontrollerende innflytelse (bestemmende eierandel og styrerepresentasjon) er underlagt reglene om offentlige anskaffelser, og skal følge normene nedfelt i kommunens anskaffelsesstrategi der dette er hensiktsmessig.
15. Det skal være full åpenhet knyttet til kommunens eierskapsutøvelse og selskapenes virksomhet. Selskaper/foretak der kommunen har kontrollerende innflytelse (bestemmende eierandel og styrerepresentasjon) er underlagt reglene i offentleglova, og skal praktisere meroffentlighet der dette er mulig.
16. Dersom kommunalt eide selskaper skal opprette datterselskaper, skal dette avklares med kommunens eierutvalg.
17. Selskapene skal ha revisjonstjenester ute på anbud en gang per valgperiode.
18. Interkommunale samarbeid og selskap etableres først og fremst der det er naturlig å samarbeide med andre, og der Asker kommune har fordeler av samarbeidet.

## 5 Selskaps- og utbyttepolitikk

Kommunen skal sikre god eierstyring gjennom å tydeliggjøre mål og resultatkrav i det eierstrategiske arbeidet. Slike mål forankres i eierstrategiene for de enkelte selskapene, og innebærer at kommunen må ha tydelige og unike eierstrategier for sine eierposisjoner.

Selskapenes primær oppgave er å drive virksomheten lønnsomt, effektivt, bærekraftig og ansvarlig. Asker kommune har et strategisk og langsiktig perspektiv med sitt eierskap, og det skal være tydelige mål med eierskapet i hvert enkelt selskap. Forventninger til avkastning, utbytte, resultater, samfunnsansvar og bærekraftig utvikling skal være sentrale deler av dialogen med det enkelte selskap.

### 5.1 Avkastningsmål

Med avkastningsmål menes den avkastningen eier kan forvente å få på sine investeringer over tid sett i forhold til investeringens risiko. Verdiskapningen av Asker kommunes eierskap er betydelig. Asker kommune har investert i og overført store verdier til selskaper og foretak som kommunen forventer bidrar til finansiering av kommunens økonomi, og som gir avkastning på investeringer. For de selskapene som i stor grad har forretningsmessige mål, er avkastning et sentralt element for eier. Asker kommune ønsker en positiv verdiutvikling for sine investeringer, og det er et viktig mål at selskapene oppnår høy avkastning på investert kapital.

### 5.2 Effektivitetsmål

For selskaper der det foreligger andre spesifikt definerte mål, og som ikke opererer i et marked, vil avkastningsforventninger kunne erstattes av andre mål som for eksempel effektivitetsmål. Ulike selskapsformer velges for å realisere ulike typer formål. I noen tilfeller vil for eksempel ivaretagelse av særskilte samfunnsoppgaver være en bedre målsetting enn rene resultatkrav.

### 5.3 Utbytte

Som eier gir Asker kommune uttrykk for forventninger til selskapets utbytte. Utbytteforventninger skal reflektere hva Asker kommune som eier mener er en riktig balanse mellom utbytte og tilbakeholdt kapital i selskapet. Et sentralt hensyn ved fastsetting av utbytte er at selskapet bør ha en egenkapital som er tilpasset virksomhetens mål, strategi og risikoprofil.

Kommunedirektøren utarbeider utbytteforventninger som kommuniseres til selskapenes styrer i de selskapene der det er aktuelt med utbytte, i tråd med de eierstrategier som blir vedtatt.

## 6 Klimabudsjett

Asker kommune presenterer i handlingsprogrammet for perioden 2021–2024 sitt første klimabudsjett.

Som en av landets største kommuner kan Asker bidra mye i arbeidet med å redusere utslippene av klimagasser, og klimabudsjettet er et viktig verktøy i dette arbeidet.

Kommunen, herunder kommunalt eide selskaper og foretak, kan bidra til reduksjon i utslippet av klimagasser gjennom sin rolle. Videre er det en viktig pådriverrolle for å få gjennomført klimatiltak i Askersamfunnet.

Klimabudsjett er et styringsverktøy med konkrete og effektive tiltak. Tiltakene har et lokalt og globalt perspektiv, og omfatter utslipp innenfor Asker grenser (direkte utslipp), samt utslipp som skjer utenfor

Askers grenser som følge av anskaffelser / forbruk gjort av Asker innbyggere, næringsliv og kommunal virksomhet (indirekte utslipp).

Klimabudsjettet til Asker kommune vil følges opp med konkrete tiltak i kommunens tjenesteområder og virksomheter. Det legges opp til årlig rapportering på status som en del av årsrapporten.

Selskaper og foretak der Asker kommune har en eierandel utfordres til å utarbeide klimabudsjett.

## 7 Øvrige forventninger

### 7.1 Lønnspolitikk og arbeidsgiverpolitikk

Leders lønnsnivå i selskap der kommunen er en betydelig eier skal ligge på et konkurransedyktig nivå, men ikke være lønnsledende. Bonus- og incentivordninger bør unngås.

Asker kommunes arbeidsgiverpolitikk gir føringer innen HMS, rekruttering, lederutvikling, mangfold, kompetanseutvikling m.m. Kommunen forventer at selskapene har en god arbeidsgiverpolitikk og at denne blir utført på en systematisk og betryggende måte.

### 7.2 Miljø

Asker kommune forventer at selskapene tar miljø- og klimaansvar. Selskapenes arbeid med miljø og klimaspørsmål må skje systematisk og dekke hele verdikjeden i virksomheten. Mål, gjennomføring og evaluering av miljøarbeidet må være klart angitt. Selskaper og foretak hvor kommunen har eierinteresser er ulike hva gjelder påvirkning på ytre miljø. Dette vil nødvendigvis påvirke hvor omfattende rutiner og systemer de ulike selskapene må utvikle for å sikre at virksomheten tar nødvendige miljøhensyn. Asker kommune forventer at selskapene jobber aktivt med å redusere egne klimagassutslipp og setter mål om en reduksjon som er i tråd med Asker kommunes ambisjoner for klimagassutslipp. Asker kommune forventer at selskapene jevnlig rapporterer om egne klimagassutslipp og arbeidet med å redusere utslippene.

### 7.3 Etikk

Kommunens etiske regler uttrykker etiske normer for ansatte. Asker kommune skal ha en bedriftskultur som også innebærer at arbeidstaker skal kunne varsle om kritikkverdige forhold på sin arbeidsplass. Kommunen har utviklet rutiner som legger til rette for varsling via flere kanaler, både eksterne og interne. Det er etablert et eget eksternt varslingsmottak og et internt varslingsråd. Varslingsrådet skal sikre korrekt behandling av innkomne varsler fra varslingsmottaket. Asker kommune forventer at de selskap som kommunen har eierinteresser i utarbeider egne etiske retningslinjer og at disse er offentlig tilgjengelig. Kommunens etiske normer og etiske problemstillinger legges til grunn for dette arbeidet.

## 7.4 Åpenhet og innsyn

Åpenhet og innsyn i forvaltningens arbeid er viktige prinsipper for offentlig virksomhet. Asker kommune praktiserer prinsippet om meroffentlighet som innebærer at kommunen skal vurdere om dokumenter som kan unntas, likevel kan utleveres. Forvaltningsloven og offentlighetsloven er sentrale også for selskap og foretak. KS peker i sine anbefalinger om eierstyring på at forvaltningsloven gjelder for all virksomhet som drives innenfor kommunen som eget rettssubjekt, inkludert kommunale foretak. Selskaper omfattes som utgangspunkt ikke av forvaltningsloven, men dersom de har så tett tilknytning til forvaltningen at de kan anses å være «organer for stat eller kommuner», vil forvaltningsloven likevel gjelde. Grensedragningen beror på en helhetsvurdering. Relevante vurderingstemaer er selskapsform, formålet og bakgrunnen for opprettelsen, hva slags virksomhet selskapet driver, om selskapet har monopolvirksomhet, og om den må regnes som et ledd i gjennomføringen av kommunal politikk. Det sentrale vurderingstemaet vil være hvor sterk reell tilknytning det er mellom selskapet og forvaltningen.

Offentlighetsloven gjelder for kommunalt eide selskaper dersom det offentlige har eierandeler som gir rett til mer enn halvparten av stemmene i det øverste organet, eller direkte eller indirekte har rett til å velge mer enn halvparten av medlemmene med stemmerett i det øverste organet. Offentlighetsloven gjelder likevel ikke for offentlig eide selskaper som hovedsakelig driver næringsvirksomhet i direkte konkurranse med og på samme vilkår som private. Asker kommune forventer at kommunalt eide selskaper praktiserer meroffentlighet i den grad det er mulig, også i de tilfeller hvor selskapet driver næring i direkte konkurranse med og på samme vilkår som private.

Ledelsen i foretak og selskap har selv ansvaret for å avklare selskapets/foretakets status i forhold til forvaltnings- og offentlighetslovens bestemmelser.

## 7.5 Forholdet til offentlige anskaffelser

Lov om offentlige anskaffelser regulerer hvilke oppdragsgivere som er omfattet av loven, og som da er pliktsubjekt under loven. Pliktsubjekt under en lov er pålagt å følge loven. Loven fastslår at den gjelder for «*statlige, kommunale og fylkeskommunale myndigheter og offentligrettslige organer*».

Når en virksomhet i hovedsak er finansiert av det offentlige, kontrollert av det offentlige, eller det offentlige oppnevner mer enn halvparten av medlemmene til virksomhetens styrende organer må det antas at kriteriene for å følge anskaffelsesreglene er oppfylt. Dersom en virksomhet i hovedsak er finansiert av det offentlige innebærer det at minst 50 % av finansieringen kommer fra offentlige kilder.; hvor en offentlig kilde kan være direkte tilskudd til driften, lån, eller aksjekapital/egenkapital.

Asker kommune ønsker at alle selskaper og foretak hvor kommunen har en eierinteresse skal følge reglene om offentlige anskaffelser, og skal følge normene nedfelt i kommunens anskaffelsesstrategi.

## 7.6 Korrupsjon og hvitvasking

Asker kommune forventer at selskaper kommunen har eierandel i har nulltoleranse for korrupsjon og hvitvasking. Strengt krav til åpenhet og offentlighet er et virkemiddel mot korrupsjon og hvitvasking. Kommunen er opptatt av at selskaper som kommunen har eierinteresser i er åpne om dilemmaer knyttet til korrupsjon, interessekonflikter og inhabilitet. Kommunen har reglementer, rutiner og systemer som gir styring og kontroll med kommunens forvaltning av fellesskapets verdier.

## 7.7 Forventninger til styrets sammensetning

Styret er på vegne av eierne øverste styringsorgan. Styret skal føre kontroll og formulere strategier, godkjenne vedtak og legitimere virksomheten. En viktig oppgave for eierorganene er derfor oppnevning av styrer. Riktig sammensetning av styrene er viktig både for selskapene og eier.

Styreverv i selskaper er et personlig verv. Medlemmer av selskapsstyrer representerer bare seg selv, ikke noen av eierne, og skal ivareta selskapets interesser til det beste for alle eierne. Det betyr at man ikke representerer verken partier, kommunen eller andre interessenter, men ivaretar selskapets interesser og eierne kollektivt på best mulig måte, ut fra selskapets formål og innenfor lovens rammer.

Styret har ansvar for forvaltningen av selskapet. Styret sørger for organisering av virksomheten, ansetter og fører tilsyn med daglig leder og selskapets virksomhet for øvrig. Styret har ansvar for å følge opp eiers forventninger til selskapet. I den sammenheng legger eier til grunn at styret redegjør for eventuelle avvik. Valg av kompetente styrer er avgjørende for best mulig forvaltning av selskapsverdiene og er en prioritert oppgave for Asker kommune. Som et hovedprinsipp har Asker kommune at styremedlemmer ikke er ansatt i Asker kommune eller har politiske verv i kommunen. Loven er ikke til hinder for at ansatte og folkevalgte kan sitte i selskapsstyrer. Det å være styremedlem i et kommunalt eid selskap kan gjøre det rollemessig problematisk når man samtidig er ansatt eller politiker i eierkommunen, jfr. også habilitet. Dette fordi politiske organer har en sentral rolle i eierstyringen og kontrollen med selskapene. Det er også slik at kommunen som eier kan ha behov i forhold til et selskap som ikke nødvendigvis vil bli vurdert som hensiktsmessig for selskapet isolert sett. Dette kan være i saker som omhandler finansiering, utbytteforventninger, tjenesteproduksjon etc. I denne typer av situasjoner vil det kunne være problematisk både å være styremedlem i selskapet og samtidig være ansatt eller politiker i kommunen. Kommunesektorens etikuttvalg anbefaler at folkevalgte ikke bør sitte i styrene i kommunalt eide foretak og selskaper.

Asker kommune skal tilstrebe balansert kjønnsrepresentasjon i de styrene hvor kommunen har eierposisjoner – uavhengig av organisasjonsform. Selskapslovgivningen har bestemmelser om kjønnsrepresentasjon i styrene. Styret skal være kjennetegnet av kompetanse, kapasitet og mangfold ut fra selskapets egenart og kommunens formål med eierskapet.

I tabellen nedenfor er det listet opp hvilken erfaring og kompetanse styret som kollegium er forventet å skulle ha. Slik kunnskap må ofte opparbeides gjennom styrearbeid. Det er derfor ønskelig med kontinuitet i velfungerende styrer som sikrer at opparbeidet kompetanse ikke forsvinner. Samtidig er det naturlig med utskifting i styrer som følge av at styremedlemmer har deltatt i lang tid. Selskaper utvikler seg over tid og kompetansebehovet kan endre seg som følge av dette. Samtidig er utskifting i seg selv med på å skape ny dynamikk i styrearbeidet.

<b>Styret bør som kollegium ha erfaring og kompetanse innenfor følgende områder:</b>
1. Kunnskap om selskapets virksomhet, herunder formål, organisering, historie, forretningsområder, lovgivning/forskrifter, strategi, avtaler mv.
2. Bransjekunnskap, herunder kunnskap om trender og utviklingstrekk innenfor bransjen samt kunnskap om konkurrerende virksomheter.
3. Spesialkompetanse og erfaring innen områder som juss, økonomi/finans/regnskap, risikostyring, markedsføring, HMS, tekniske fag mv.
4. Ledelseserfaring og kompetanse knyttet til organisasjonsmessige endringsprosesser.
5. Kompetanse og erfaring knyttet til offentlig forvaltning.
6. Kompetanse og erfaring knyttet til styrearbeid.
7. Kompetanse og erfaring knyttet FN's bærekraftsmål



Ved valg til styrene uansett selskapsform velges styremedlemmet normalt for en toårsperiode i samsvar med aksjelovens hovedregel.

## 7.8 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. Styret skal være en viktig diskusjonspartner og støttespiller for daglig leder i større saker. Samtidig må styret kontrollere daglig leders arbeid ut fra gitte målsetninger. Styret må derfor ha en uavhengig rolle i forhold til daglig leder. Et kompetent styre må kunne utfordre daglig leder og bedriften, slik at det tas gode beslutninger. Asker kommune forventer at styrene som en del av sitt arbeid foretar en årlig egevaluering av styrets arbeid.

## 7.9 Styrehonorar

Styremedlemmer bør ikke påta seg særskilte oppgaver for det aktuelle selskapet i tillegg til styrevervet. Videre skal styremedlemmer ikke omfattes av selskapets incentiv-/bonusordninger, da dette vil kunne påvirke deres uavhengighet. Godtgjørelsen bør reflektere styrets økonomiske og strafferettslige ansvar, i tillegg til kompetanse, tidsbruk og virksomhetens kompleksitet. Dette innebærer at honorar i selskaper som opererer i et marked og hvor det er betydelig risiko, bør reflektere dette ansvaret. Generelt bør styreleder godtgjøres høyere enn styremedlemmene. Representanter som er valgt av Asker kommune skal inneha en styreforsikring hvor kostnaden dekkes av selskapet. Forsikringen gjelder det økonomiske ansvaret, ikke det strafferettslige.

Godtgjørelse til styremedlemmene i AS er og IKS fastsettes av henholdsvis generalforsamlingen og representantskapet.

Godtgjørelse til styremedlemmer i kommunale foretak (KF) er regulert i forskrift om folkevalgtes rettigheter, Asker kommune, Viken.

For styreverv i aksjeselskaper som er heleid av Asker kommune, er det anbefalt og praktisert en honorering som følger:

Som en veiledning kan styrets godtgjøring fastsettes til et nivå som tilsvarer i % av beregningsgrunnlaget (B):

Styreleder	6,0% per år
Nestleder	4,5% per år
Styremedlem	3,0% per år
Varamedlem	0,2% per møte

Beregningsgrunnlaget (B) tilsvarer 80% av godtgjøringen til regjeringens medlemmer, slik Stortingets lønnskommisjon til enhver tid har besluttet at denne godtgjøringen skal være.

Honorar til styremedlemmer bør avkortes med 50 prosent ved frammøte på under 50 prosent av styremøtene i perioden. Ved særdeles lavt frammøte bør det vurderes hvorvidt det skal utbetales honorar i det hele tatt.

Dersom et varamedlem blir innkalt og møter på over halvparten av styremøtene i perioden bør honoraret doubles. Dersom et varamedlem blir innkalt og møter på alle styremøter bør vedkommende få honorar som styremedlem.



Det er selskapenes generalforsamlinger som fastsetter styrehonorarene. Det vil følgelig være opp til generalforsamlingene å avgjøre om ordningen skal gjelde fullt ut for alle selskaper, eller om det skal gjøres unntak. Styrehonorar kostnadsføres og utbetales i det respektive selskap.

### 7.10 Styrevervregisteret

Alle som påtar seg styreverv for kommunale selskaper skal registrere vervene på [www.styrevervregisteret.no/](http://www.styrevervregisteret.no/) KS anbefaler at kommunen registrerer vervene for allment innsyn. Kommuner er som folkevalgte organer avhengig av allmennhetens tillit når det gjelder både forvaltning og styring. Åpenhet rundt hvilke andre roller lokalpolitikere har i samfunnslivet er viktig for å unngå mistanke om rolleblanding. Registrering i kommunesektorens eget styrevervregister vil i seg selv skape økt bevissthet om de ulike rollene en lokalpolitiker har og herunder være til nytte ved vurdering av representantenes habilitetssituasjon. Registrering i KS Styrevervregister skal foretas av alle som påtar seg verv i styre og råd på vegne av Asker kommune, samt daglig leder av slike. Styreleder og daglig leder er ansvarlige for at registrering finner sted og at registeret er oppdatert.

### 7.11 Internkontroll og risikostyring

Styret skal påse at selskapet har god internkontroll og hensiktsmessige systemer for risikostyring i forhold til omfanget og arten av selskapets virksomhet. Internkontrollen og systemene bør også omfatte selskapets verdigrunnlag og retningslinjer for etikk og samfunnsansvar. Styret foretar årlig en gjennomgang av selskapets viktigste risikoområder og den interne kontroll.

### 7.12 Habilitetsvurderinger

Inhabilitet inntreffer blant annet når en person antas å ha personlige interesser i utfallet av en sak som skal behandles, og som antas å ha påvirkning på vedkommende sine vurderinger under behandlingen av saken. At en person er inhabil innebærer at vedkommende ikke kan tilrettelegge saksgrunnlaget eller treffe avgjørelser i en sak. Både selskapslovgivning og forvaltningsloven har bestemmelser om dette. Asker kommune har som forventning at styrene etablerer faste rutiner for å håndtere mulige habilitetskonflikter. Rutinene bør gjelde for selskapet som helhet, dvs. både for administrasjonens saksbehandling og styrets arbeid.

### 7.13 Samfunnsansvaret

Asker kommune forventer at det enkelte selskap, styre og ledelse er bevisst sitt samfunnsansvar.

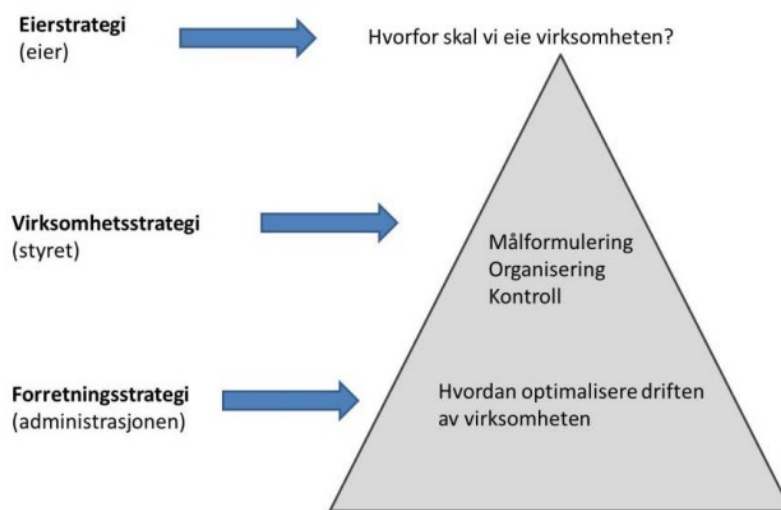
Samfunnsansvaret omfatter blant annet hensynet til lokalsamfunn, ansatte, måling av sykefravær og trivsel, miljø, menneskerettigheter, likestilling, integrering, lærlingeordninger, tilgjengelighet, etikk, lønns- og bonusordninger, honorarer og godtgjørelser mv, og kommunens arbeid med samfunnsutvikling.

Selskapets samfunnsansvar bør omtales i årsrapporten.

## 7.14 Eierstrategi

Eierstrategiene vil utgjøre de prioriteringer, krav og tiltak kommunen har overfor de ulike selskaper for å sikre at selskapet ivaretar de målsetninger som eierne har satt.

For å forvalte sine verdier på en best mulig måte, må kommunen ha en overordnet strategi. Eier bør avklare sitt ståsted overfor de ulike selskaper og definere sine forventninger. Utøvelsen av eierskapet har direkte konsekvenser for selskapenes disponeringer og prestasjoner. Hvis eier ikke stiller krav og ikke har definert målsetninger for sitt eierskap vil virksomhetene ha tilsvarende diffuse målsetninger. Selskapets styre og administrasjon skal legge opp virksomhets- og forretningsstrategien innenfor en ytre ramme som er trukket opp av eier. Det er denne ytre rammen som er eierstrategien, innenfor denne skal selskapet ha betydelig grad av spillerom.

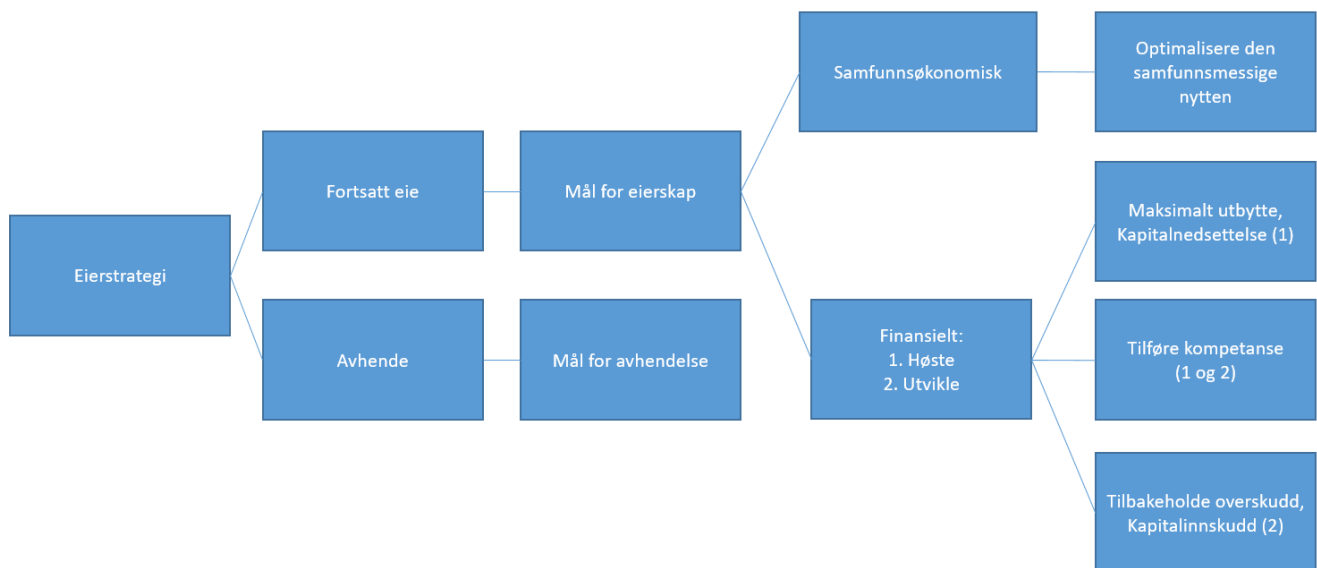


Det mest fundamentale eierspørsmål er om kommunen fortsatt skal være eier. Det er et sett av ulike forhold som inngår i en totalvurdering for å kunne gi svar på et slikt spørsmål.

Dersom kommunen bestemmer seg for fortsatt å eie, må strategien for eierskapet konkretiseres. Det er flere ulike måter å forankre en eierstrategi på i selskapet. For det første vil selskapets formålsparagraf tegne opp en ytre ramme. I tillegg vil generalforsamlingsvedtak kunne gi instruksjoner om eiers krav og forventninger. Den løpende kommunikasjon mellom eier og styre er også viktig. Formålet med kommunens eierskap kan spenne fra et finansielt eierskap, basert på avkastningsbetraktninger, til et politisk/samfunnsmessig eierskap, med fokus på politisk måloppnåelse.

Eierstrategien må tydelig ta stilling til slike spørsmål. En eierstrategi er en politisk viljeserklæring, og bør evalueres med jevne mellomrom. Det politiske flertallets tanker og vurderinger kan endres på samme måte som eksterne vilkår kan gi grunnlag for å endre eierstrategien.

En grunnleggende forutsetning for en aktiv eierstyring er at en klar og presis eierstrategi formuleres for hvert enkelt selskap. Eierstrategien skal beskrive hva kommunen vil oppnå som eier. Det er en del generelle føringer som er retningsgivende ved etableringen av en eierstrategi. Prosessene omkring etableringen av en slik helhetlig eierstrategi kan illustreres ved hjelp av figuren nedenfor.



Kommunens formål med eierskapet kan grovt inndeles i to kategorier; **finansielt eierskap** og **samfunnsmessig eierskap**.

Dersom kommunens hovedmålsetning med eierskapet er å oppnå markedsmessig avkastning på egenkapitalen, defineres eierskapet som finansielt.

Dersom et selskap betraktes som et gjennomføringsorgan for lovpålagte eller samfunnsmessige oppgaver, og kommunen som eier ikke sikter mot en markedsmessig egenkapitalavkastning, defineres eierskapet som samfunnsmessig. Det vil imidlertid også her bli stilt krav fra eier og være forventninger om en effektiv drift med god utnyttelse av selskapets ressurser.

Formålet med eierskapet kan være både samfunnsmessig og finansielt.

### 7.15 Momenter i en eierstrategi:

En eierstrategi skal uttrykke kommunens mål med eierposisjonen, så som:

- Prioriteringer og tiltak, måloppnåelse, krav til kvalitet og kostnadseffektivitet
- Forventninger og mål for egenkapital
- Lønnsomhetskrav
- Oppfølgings- og investeringsbehov, herunder økonomisk risiko
- Resultatkrav, herunder utbytte/avkastning og risikoprofil
- Rolleavklaringer, ansvar og myndighet for de styrende organer
- Retningslinjer for styresammensetning
- Retningslinjer for samhandlingen mellom selskapet og eier
- Rutiner ved valg av selskapsrevisor
- Gi uttrykk for forventninger til samfunnsansvar, miljø, etikk, antikorrupsjon

Asker kommune vil i tiden fremover vurdere hvilke selskaper hvor det bør utarbeides eierstrategi.

## 7.16 Eiermøter mellom Asker kommune og selskapene:

Et eiermøte er et dialogmøte mellom representanter (både politisk og administrativt) fra kommunen som eier, samt styret og daglig leder for selskapet. Det kommer i tillegg til møter i representantskap og generalforsamling.

Asker kommune ønsker at det jevnlig gjennomføres eiermøter, gjerne med befaring, for å bidra til god eierstyring og kommunikasjon med det enkelte selskap. Noen ganger har eierne behov for å diskutere strategier seg imellom uten å treffe formelle beslutninger, og dette bør kunne gjøres uten å måtte innkalle til møte i generalforsamlingen eller representantskapet etter de formelle reglene i loven.

Et eiermøte er ikke lovregulert og er bare en uformell arena der det ikke skal treffes vedtak. I tillegg bør det ikke legges føringer eller «gis signaler» i eiermøtene som kan anses å gripe inn i styrets myndighetsområde. Eiermøtene er uforpliktende for eierne og for selskapet.

Asker kommune kan ta initiativ til å innkalle samtlige aksjonærer til et eiermøte hvis det er behov for en uformell drøfting av en bestemt sak. Selskapets ledelse kan også innkalles til eiermøtet når aksjonærene oppfatter dette som formålstjenlig for behandlingen av en sak.

Styret i det enkelte selskap kan også ta initiativ til å innkalle aksjonærene til eiermøter når selskapet anser det som hensiktsmessig å foreta en uformell drøfting av aktuelle saker.

Slike kontaktmøter skal sikre tilfredsstillende informasjonsutveksling mellom selskapet og kommunen som eier. Det er viktig at slike eiermøter ikke undergraver eierorganets funksjon.

## 7.17 Avklarende begreper

Når en virksomhet er organisert som selvstendig rettssubjekt, kan ikke kommunen benytte instruksjonsmyndighet, og må i stedet styre gjennom andre virkemidler eller gjennom eierstyring.

Styring gjennom eierposisjon legger begrensninger på styringens form og innhold.

Det er **selskapslovgivningen** som fastsetter de juridiske rammene for eierstyring og selskapsledelse.

**Vedtektene** eller **selskapsavtalen** er lovfestede styringsdokumenter som regulerer de viktigste forholdene mellom eierne og mellom eierne og selskapet.

Det kan ofte være hensiktsmessig å utarbeide andre dokumenter eller avtaler som underbygger vedtektene/selskapsavtalen og som regulerer styringen av selskapet på ulike nivåer. Disse styringsdokumentene er ikke lovfestet, men er avtaler mellom parter som er ment for å sikre en bevisst eierstyring. Eksempler på dette er eieravtaler, aksjonæravtaler og tjenesteavtaler. Disse styringsdokumentene vedtas delvis av eierne og delvis av selskapets organer.

**Eieravtale** – Eieravtale vedtas av alle eierne i tillegg til vedtekter/selskapsavtale. Eieravtaler er ment som et verktøy for å skape gjennomsiktighet og forutsigbarhet i eierskapet av kommunalt eide selskaper. Eieravtalen vil ofte inneholde en klarlegging av grunnlaget for etablering av selskapet, eiernes bakgrunn for etablering, deres strategi for eierskapet og tydeliggjøring av styringsmekanismene i selskapet. Det er imidlertid verdt å merke seg at selskapslovgivningen og vedtektene/selskapsavtalen går foran en slik avtale.

**Aksjonæravtale** – Aksjonæravtale er en eieravtale for eierne i et aksjeselskap. Aksjonæravtaler inngås ikke alltid mellom alle aksjonærene. Aksjonæravtaler regulerer ofte forhold som finansiering, aksjeovergang og utbetaling av utbytte.

**Tjenesteavtale** – Kommunalt eide selskaper er ofte opprettet for å utføre tjenesteproduksjon på vegne av deltakerkommunene. I disse tilfellene er det hensiktsmessig å utarbeide avtaler mellom selskapet som tjenesteleverandør og kommunen som bestiller av tjenester fra selskapet.