



# Asker Kommune

## Eiermelding 2009



Til Formannskapet 15.12.09 og Kommunestyret 12.01.10

## **Innhold Eiermelding**

<b>1.0</b>	<b>Innledning.....</b>	<b>3</b>
<b>2.0</b>	<b>Utfordringer ved eierstyring.....</b>	<b>4</b>
<b>3.0</b>	<b>Kjennetegn ved de ulike selskapsformene.....</b>	<b>6</b>
3.1	Aksjeselskaper.....	6
3.2	Interkommunale selskap.....	8
3.3	Kommunalt foretak.....	9
3.4	Interkommunale samarbeid.....	10
3.5	Stiftelser.....	10
3.6	Viktige vurderinger ved valg av selskapsform.....	10
<b>4.0</b>	<b>Selskap hvor Asker kommune har eierinteresser...</b>	<b>12</b>
4.1	Asker Produkt AS.....	12
4.2	Asker Sentrum AS.....	14
4.3	Asker Utvikling AS .....	16
4.4	Asker Eiendomsforvaltning AS.....	17
4.5	DI-gruppen AS.....	20
4.6	Bråset bo- og omsorgscenter IKS.....	21
4.7	Asker og Bærum Brannvesen IKS.....	24
4.8	Asker og Bærum Vannverk IKS.....	26
4.9	VEAS.....	28
<b>5.0</b>	<b>Stiftelser.....</b>	<b>29</b>
5.1	Stiftelsen Heggedal Hovedgård.....	29
5.2	Stiftelsen Risenga bo- og omsorgscenter.....	31
5.3	Benny og Torger Holtsmarks stiftelse.....	31
<b>6.0</b>	<b>Områder som kan være aktuelle for selskapsorganisering.....</b>	<b>32</b>
<b>7.0</b>	<b>Overordnede styringsprinsipper</b>	<b>34</b>
7.1	Fastsettelse av vedtekter og selskapsavtaler.....	34
7.2	Styrerepresentasjon.....	34
7.3	Styrehonorar og lederlønn.....	34
7.4	Samfunnsansvar og etiske retningslinjer.....	35
7.5	Kontroll og rapportering.....	35
<b>8.0</b>	<b>Oppsummering og anbefaling.....</b>	<b>33</b>
8.1	Spørreundersøkelsen.....	36
8.2	Informasjon om selskapene.....	36
8.3	Eierutvalg.....	36
8.4	Eierrollen-eierstrategier.....	37
8.5	Forslag til vedtak og oppfølging.....	38

## 1.0 Innledning

Det har vært en tiltakende vekst i etablering av kommunale selskaper landet over de siste 10 år. Asker kommune var tidlig ute med å etablere selskaper, egne aksjeselskaper (AS) og interkommunale selskaper (IKS) for å utføre kommunale tjenesteoppgaver og oppgaver som er konkurranseutsatt. Selskapene har vedtatte avtaler eller vedtekter og en representasjon i styrer og representantskap som er oppnevnt av kommunestyret.

Formålet med egne selskaper kan være flere: Øke forretningsmessig kompetanse i virksomhetsområdet og i styringen, avgrense den økonomiske resultatorientering fra annen kommunal virksomhet, begrense økonomisk ansvar eller effekter av samarbeid ved å drive virksomhet i felleskap med andre kommuner/fylker for å nevne noen.

For å ha en større oversikt, samt ta et større eieransvar ovenfor selskapene er det ønskelig fra eier ved kommunestyret, å synliggjøre eierstrategier og eierpolitikk gjennom en Eiermelding.

Eiermeldingen skal bidra til å være:

- et grunnlag for å bevisstgjøre eierskapet og ansvaret forbundet med det
- et grunnlag for selskapene til å drive sin virksomhet i tråd med strategier fra eier
- et styringsgrunnlag for selskapene og for eier når konkrete valg og avgjørelser skal tas

Det foreligger ikke et mangfold av Eiermeldinger som er utarbeidet av andre kommuner. De som er laget er kun et par år gamle. Det er derfor ingen lang erfaring fra andre kommuner som lett kan overføres til oss. Det materialet som foreligger er allikevel verd å trekke veksler på. Ikke minst har KS foretatt en del utredningsarbeide som er verdifullt som referanse for vårt eget arbeide.

Eiermeldingen omhandler hvordan delegasjon av kommunestyrets Eiermyndighet gjennomføres og hvilken policy som legges for styresammensetninger, generalforsamling, representantskap, krav til kompetanse og honorarer. Det redegjøres for bruk av forskjellige selskapsformer, hensiktmessighet, kompleksitet i organisering og styring, samt grad av kontroll og rapportering. Det tas en gjennomgang av hvert selskap som Asker kommune har Eierinteresser i og det gis forslag til forbedringstiltak.

Som eier er Asker kommune opptatt av at selskapene aktivt har implementert kommunens visjon og verdier, og at disse kan gjenkjennes i det arbeide og de tjenester som selskapene utfører.

Selskapenes drift og tjenesteproduksjon kobles ofte til kommunen som eier og det er derfor viktig at virksomheten oppfattes som nyttig for lokalsamfunnet. De valgte styrerepresentanter sammen med de daglige ledere er de nærmeste til å gi selskapene den ønskede samfunnsnyttige posisjon og plass i lokalsamfunnet.

Samfunnsansvarlig eierskap og samfunnsansvarlig forretningsdrift kan generelt knyttes til forventninger fra innbyggere og næringsliv om at virksomheter og deres eiere bør ta et ansvar som går ut over kun kortsiktig fortjeneste. For å sikre bærekraft må det tas hensyn til de økonomiske, miljømessige, og sosiale konsekvenser av virksomheten som en førende selskapsstrategi.

Selskapene har et selvstendig ansvar for sitt omdømme og vil indirekte påvirke omdømme til eierne. Godt omdømme må en gjøre seg til fortjent til. Det er ikke noe man bestemmer seg for å få.

Meldingen er utarbeidet av et ad-hoc utvalg med følgende medlemmer:

Stein Annexstad (H)(leder)

Astrid Omundsvaag Nesland (FrP)

Ole Willy Sandbekk (AP)

Morten Bastrup har vært sekretær for utvalget.

## 2.0 utfordringer ved eierstyring

Kommunenes styringsorganer, lederstruktur og styringskultur<sup>1</sup> er tilpasset ordinær kommunal virksomhet og ordinære politisk-administrative styringssystemer og rutiner. Økt satsing på selskapsorganisering og eierstyring gir nye utfordringer for kommunen, både på politisk og administrativt nivå.

### Målforskyvning

Selskapsorganisering av kommunale tjenester innebærer en forskyvning av myndighet og fullmakter til selskapene, og også en delvis maktforskyvning. Gjennom god eierstyring må kommunestyret innta en aktiv eierrolle og rådmannen distansere seg fra den daglige styringen som ellers er i linja..Det vil være nødvendig å forvalte dette eierskapet på en ”fornuftig måte” – gjennom de organer og virkemidler som står til rådighet for eier. Selskaper som blir “overlatt til seg selv” kan utvikle egne mål på tvers av eiernes intensjoner. Sterkt og aktivt eierskap forutsetter utvikling og bruk av eierstyringskompetanse hos eieren.

### Organisering av offentlige tilbud og tjenester - rådmannen / kommunestyret

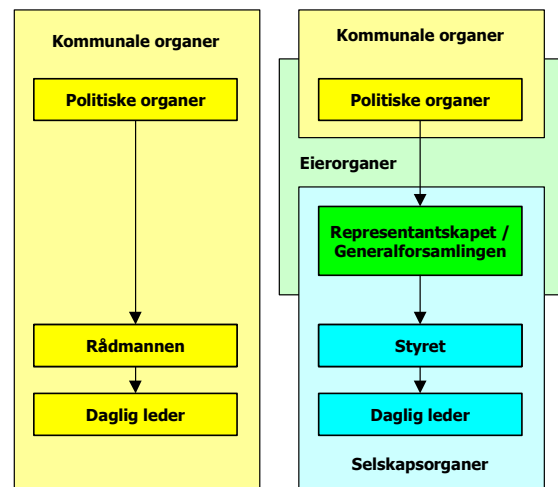
Organisering av kommunale tjenester gjennom et selskap forutsetter en fristilling fra den ordinære linjestyring med rådmannen som administrativ leder.

For å velge å utføre kommunale tilbud og tjenester gjennom selskapsorganisering er det åpenbart at det må ligge klare omforente fordeler begrunnet i politiske vedtak om en annen form for organisering.

I den ordinære tjenesteproduksjonen gjennomføres styringen i tråd med de politiske vedtak og føringer som gjøres løpende gjennom året. Ansvar for, og gjennomføringen av disse tjenestene ligger til rådmannen. Rådmannen har derfor innenfor sin delegerte myndighet mulighet for å påvirke tjenester og tilbud direkte gjennom sin egen styring.

Ved selskapsorganisering av kommunale tilbud og tjenester er det fortsatt mulig for eier (kommunestyret) å påvirke drift og gjennomføring av de tjenestene selskapene skal levere, men rammer for dette legges for de fleste av selskapene gjennom handlingsprogrammet på

Figur 1



<sup>1</sup> Kommunens styringshjul, ledelsessystem, kontroll og oppfølging

tilsvarende måte som for de kommunale enhetene. Virkemidler for styring er imidlertid andre, som for eksempel fastsettelse av formål og vedtekter, valg og utskifting av styremedlemmer, og resultatdisponering samt finansiering av virksomheten.

Et vesentlig spørsmål ved utfordringer til eierstyring og organisering er

- Hva er ønskelig
- Hva er mulig
- Hva gir gode resultater og hvordan oppnår vi dem

### Politikk eller butikk? Hvilken selskapsorganisering velges?

Erfaringer fra offentlig eierstyring<sup>1</sup> viser at dilemma oppstår når man ønsker å styre tjenester etter politiske prioriteringer, **etter** at virksomheten er selskapsorganisert. Det er ikke mulig å sikre motstridende hensyn samtidig, men ulike organisasjons- og tilknytningformer gir ulike muligheter. Det er derfor svært viktig å klargjøre muligheter og begrensninger **før** evt selskapsorganisering velges. For å sikre felles forståelse må både den formelle og uformelle dialogen mellom eier og selskap utvikles.

### Budsjettprosesser og effektiviseringskrav.

Selskapsorganisering innebærer at det vil være andre organer som stiller resultatkravene. Når kommunens økonomiske betingelser blir trangere eller ressursbruken prioriteres annerledes, kan man innenfor ordinær organisasjon på kort varsel skjerpe resultatkrav og redusere budsjetttrammer. Overfor selskaper kan ikke kommunen styre direkte, men må forutsette at styrene løpende ivaretar de samme hensyn. Skulle dette ikke skje, vil man kunne tape tid. Når virksomheten ikke er konkurranseutsatt og kommunen samtidig bærer ansvaret for at publikum får tjenesten<sup>2</sup>, kan kommunen ha en utfordring. (svak forhandlingsposisjon). På den annen side vil man ved innsetting av kompetente og handlekraftige styre og ved god oppfølging av disse, kunne oppnå enda bedre og raskere tilpasninger. Disse forholdene viser viktigheten av å kommunisere i god tid før budsjettåret om endringer som man ser kommer, slik at selskapene får innarbeidet endringene i sine budsjetter.

### Profesjonalitet

Selskapsorganisering krever profesjonalitet både hos eier og selskap, særlig når virksomheten er konkurranseutsatt. Eierstyring og ledelse av selskaper som driver markedsorientert krever næringslivskompetanse. Når eierne er kommuner, kreves det ofte at den daglige leder og styreleder også har kompetanse knyttet til offentlig styring. Næringslivsfolk, lokalpolitikere og offentlige ledere har ofte ulike kulturer og ulike forventninger når det gjelder f.eks. handlefrihet for selskapet, resultatoppfølging og godtgjøring. Det blir nødvendig å lære av hverandre.

### Rollekonflikter

Folkevalgte og politiske organer skal ivareta mange roller. Det kan være motstridende interesser, forventninger, verdier og mål knyttet til de ulike rollene. De politiske organene skal styre samfunnsutvikling, kommuneorganisasjonen, nivået/kvaliteten på kommunes tjenester gjennom den økonomi og de muligheter som er tilgjengelig. De skal ivareta innbyggerperspektivet gjennom hensynet til borgerne, brukerne, ansatte og selskapene. Gjennom politiske vedtak er de overordnede bestillere og overordnede utførere. De ivaretar både kunder og leverandører. De skal sikre demokratiske beslutninger og offentlig innsyn, og

---

<sup>1</sup> Jf blant annet sykehusene, Everkene, Posten, NSB, Vinmonopolet, Televerket, NRK.

<sup>2</sup> Særlig innenfor teknisk sektor (renovasjon, brannvesen, vannforsyning) har mange kommuner organisert lovbestemt tjenesteyting og forvaltning i selskaper som finansieres gjennom driftstilskudd.

samtidig sikre raske beslutninger, effektiv ressursutnyttelse og markedstilpasning. De skal være partipolitikere og eiere. Rollen som eier i selskapene utøves i spennet mellom samfunnsmessige og bedriftsøkonomiske mål og verdier.

#### Eierskapspolitikk og eierskapsstrategi

Det er nødvendig å skille mellom eierskapspolitikk og eierskapsstrategi.

Med *eierskapspolitikk* forstås de overordnede premisser som kommunen har lagt til grunn for forvaltningen av sine selskaper og eierandeler. Dette refererer seg til hva slags systemer, retningslinjer og rutiner kommunen har for utøvelse av sitt eierskap. Dette omfatter bl.a. vurderinger som gjøres før valg av selskapsorganisering, rutiner for rapportering, , premisser for valg av medlemmer til styrende organer osv. Eierskapspolitikken utgjør det praktiske rammeverket for kommunens eierstyring, jfr. pkt. 6

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

### **3 Kjennetegn ved de ulike selskapsformer**

#### **3.1 Aksjeselskap**

##### 3.1.1 Rettssubjekt, økonomisk tilknytning og risiko

Et aksjeselskap er et eget rettssubjekt og regnes formelt sett ikke som en del av kommunen, verken organisatorisk, økonomisk eller kompetansemessig.

Når virksomheten foregår i et konkurranseutsatt marked kan organisering gjennom et aksjeselskap med markedsorientert ledelse, gi økt konkurransekraft og tilpasningsdyktighet.. Selskapsformen åpner også for at kommunen kan være eier sammen med andre kommuner, fylkeskommuner eller private.

Aksjeselskap har egne økonomiske rammer gjennom sine vedtatte budsjetter, og holder investeringer og driftsposter utenfor kommunens budsjett. Skulle selskapet vise seg ikke å være økonomisk bærekraftig vil aksjeselskapsformen begrense kommunens ansvar og økonomiske risiko. Aksjeselskap er selskap med begrenset ansvar. Aksjonærenes økonomiske risiko er begrenset til aksjeinnskuddet, med tillegg av eventuelle eierlån til selskapet.

##### 3.1.2 Eierstyring av aksjeselskap

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

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

De muligheter som ligger i eierstyring ved fastsettelse av selskapsvedtekter bør utnyttes, eventuelt ved aksjonæravtaler. Slik sett kan et aksjeselskap på mange måter styres politisk, tilsvarende aktivitet og rammebetingelser for de interne kommunale avdelinger i linjen.

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

### 3.1.3 Offentlige anbudsregler og støtte

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

### 3.1.4 Garantier for et selskaps investering/lån

Asker kommune som andre kommuner er underlagt forbud (kommuneloven) mot å gi garantier for "andres gjeld, og i denne forbindelse regnes også 100 % kommunalt eide aksjeselskap som "andre". Kommunalt eide aksjeselskap er imidlertid ikke underlagt de særlige regler som gjelder for kommunen for eksempel med hensyn til å ta opp lån.

### 3.1.5 Skatt

Drift gjennom et aksjeselskap er, til forskjell fra ordinær kommunal virksomhet, normalt skattepliktig. Overskuddet fra selskapets drift vil være skattepliktig med 28 %. Det kan imidlertid være unntak fra den alminnelige skatteplikten, for eksempel i de tilfeller hvor aksjeselskap driver med ideell virksomhet. Et slikt selskap er Asker Eiendomsforvaltning AS.

### 3.1.6 Merverdiavgift

Et aksjeselskap vil kunne registreres i merverdiavgiftsmanntallet i de tilfeller der *virksomheten* til selskapet er merverdiavgiftspliktig. Registrering innebærer rett til å kreve fradrag for inngående merverdiavgift.

Et aksjeselskap vil også kunne omfattes av reglene om merverdiavgiftskompensasjon tilsvarende som for kommunene. Det er imidlertid viktig å merke seg at der hvor kommunen har benyttet et aksjeselskap til å utføre oppgaver som gir rett på kompensasjon er det *aksjeselskapet* som får rett på kompensasjon - og ikke kommunen.

### 3.1.7 Oppsummering aksjeselskap (AS)

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

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

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

## 3.2 IKS

### 3.2.1 Eget rettssubjekt og med økonomisk ansvar og risiko

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

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

Der eierkommunene betaler tilskudd til driften er selskapets budsjett ikke endelig før deltakerkommunens budsjetter for kommende år er behandlet, jfr. kommunelovens § 45.4.

Dette betyr at budsjettvedtak som representantskapet gjør i selskapene ikke er endelig før ved slutten av året. En tilleggsutfordring er også at de enkelte eierne kan ha forskjellig innstilling til størrelse på tilskudd/forpliktelsene i selskapet.

### 3.2.2 Selskapsavtalen

Ved dannelse av selskapet skal det utarbeides en skriftlig selskapsavtale som behandles av kommunestyrene, eventuelt også fylkesting. Denne avtalen danner grunnlaget for selskapets etablering og hvordan drift, ansvar og praktisk tilrettelegging skal gjennomføres. Dersom det senere oppstår tvil eller dissens om selskapets drift, ansvar eller myndighetsutøvelse, vil selskapsavtalen være den som forplikter partene.

Selskapsavtalen kan også fastsette behandlingsregler for enkelte type saker og angi fordeling av myndighet mellom styret og representantskapet.

### 3.2.3 Eierstyring av IKS

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

### 3.2.4 Skatt

Interkommunale selskap, hvor deltakerne hefter ubegrenset for tilsvarende prosentandeler av selskapets forpliktelser, skal selskapslignes som et eget skattesubjekt på lik linje med aksjeselskaper, jf. skatteloven. 2-2 bokstav g.

Interkommunale selskaper skal på linje med andre selskaper ikke betale inntektsskatt til kommune og fylkeskommune eller formuesskatt, jf skatteloven. § 2-36 nr 1 og nr 2. Det er inntektsskatt til staten etter en skattesats på 28 % av et eventuelt overskudd.

### 3.2.5 Oppsummering interkommunalt selskap (IKS)

- Interkommunale selskaper er mest brukt som organisasjonsform ved gjennomføring av kommunale tjenester som er behovs- og regelstyrt og som gjennom samarbeid er ment å gi stordriftsfordeler, større fagmiljøer, attraktive arbeidsplasser og gode karrieremuligheter.
- Ofte argumenteres det for at etablering av et IKS er knyttet til at tjenestene kan utføres med større mulighet for å levere en bedre og mer kostnadseffektiv tjeneste til kommunenes innbyggere og næringsliv. Organiseringen kan være krevende der selskapets tjenester er i tett inngrep med og avhengig av den øvrige kommunale organisasjonen.



- Organisasjonsformen brukes også der det skal gjennomføres regionale utviklingsoppgaver, prosjekter og anlegg. Ved slike formål kan selskapet også dannes for et bestemt tidsrom.

Siden IKS gir eierne hele ansvaret for de økonomiske forpliktelsene bør det lages en selskapsavtale som sikrer en oppfølging av tjenestene i tråd med de ønskede politiske føringene. For å sikre eierne og selskapet god økonomistyring og forutsigbarhet, må styret gis føringer fra representantskapet. Selskapet må evne å kunne forholde seg til endrede rammebetingelser, slik den øvrige linjeledelsen i kommunen må ut fra rammebetingelser gitt i handlingsprogram og årsbudsjett.

Det er naturlig å kreve at selskapet etablerer interne kontrollsystemer, rapporteringsrutiner, økonomistyringsregler og strategiske plandokumenter tilsvarende det som gjennomføres i de øvrige enheter til eierkommunene. Eierne må her være aktive og samkjøre prosessene mot selskapet.

### **3.3 Kommunalt foretak**

Etablering av kommunale foretak KF, følger av kommuneloven. Slike selskap er en del av kommunens virksomhet, både rent juridisk og økonomisk.

Kommunestyret er selskapets øverste organ, som kan stifte og oppløse foretak og velge styret. Den daglige ledelsen i et KF utøves formelt av styret med delegert myndighet med gitte rammer for driften, men med en operativ daglig leder.

SKF'er forholder seg til rammer gitt gjennom kommunens budsjett og handlingsprogram, på lik linje med de øvrige kommunale RE-enheter.

Rådmannen har ikke instruksjons- eller omgjøringsmyndighet overfor virksomhetens styre eller ledelse, med unntak av at han kan be om at enkeltsaker behandles av kommunestyret.

I Norge var det ved årsskiftet i januar 2009, 235 kommunale foretak registrert i Brønnøysund. Av disse var flertallet knyttet til formål innen energi, teknisk, havn, bygg, anlegg, næring og kultur. Det er kun 8 KF'er registrert i Akershus, ett i Bærum (Mølla kompetansesenter) og pt ingen i Asker.

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

Et par erfaringer med KF i Asker har vi fra oppstart av Hvalstad- og Landøya barnehager som KF'er. Disse er nå begge gått over til å drives som ordinære kommunale barnehager.

Erfaringen viste at KF-organisering ga større avstand til de øvrige barnehagene i linja, mer byråkrati for den daglige driften og styringen av barnehagene.

Askers etablering av kommunale foretak har vært gjennomført som et redskap for å kunne få kunnskap og erfaring i en konkurransesituasjon med private drivere. .

### **3.4 Interkommunale samarbeid**

Interkommunale samarbeid følger regler i lov om kommuner og fylkeskommuner, § 27 når samarbeidet har et eget styre som er oppnevnt av kommunestyrene/fylkestinget.

Gjennom egne vedtekter kan det hjemles at et interkommunalt samarbeid gis ansvar og myndighet slik at det er et eget rettssubjekt, som for eksempel i Vestregionensamarbeidet.

Dette fratar imidlertid ikke deltagerne det fulle ansvar for rettssubjektet.

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

### **3.5 Stiftelser**

Stiftelser er regulert i stiftelsesloven av 15.06.01. En stiftelse skiller seg fra de andre selskapsformene ved at den ikke har noen eiere eller deltakere. Stiftelser er selveiende. Når stiftelsen først er opprettet har stifterne ikke lenger rådighet over formuesverdien som er overført stiftelsen. Stiftelser har dermed intet eierorgan, men kan etter Stiftelsesloven av 2005 ha andre styringsorganer som for eksempel en representativ stiftelsesforsamling

I Brønnøysund-registrene er det ført opp 75 stiftelser med adresse innenfor Asker kommune. Det klare flertallet er private fond, opprettet som stiftelser med sosiale formål. Det er 4-5 barnehager og 2-3 skoler og en del organisasjoner og foreninger med forskjellige formål. Som alternativ organisasjonsform er stiftelser ikke brukt mye der eier(av formuesverdi)/stifter ønsker løpende styringsmulighet og demokratisk påvirkning av verdiene. Stiftelser knyttet til tjenester og tilbud som Asker kommune berøres direkte av omtales særskilt.

Noen erfaringer fra denne styringsmodellen viser at den er utfordrende med hensyn til styring, ledelse og oppløsning.

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

Det er ulike grunner til at en kommune danner selskap alene eller sammen med andre.

I utgangspunktet er spørsmålet om selskapet skal drive med forretningsmessig drift i et konkurranseutsatt marked. Et annet er om etableringen er mer politisk og strategisk begrunnet i forhold til samarbeid med nabokommuner i regionen og/eller det er for å øke bredden i et kompetanse- og fagmiljø. En annen grunn kan være at en ønsker å danne selskap som i seg selv kan gi benchmarkingseffekt i forhold kommunens egen drift.

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

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

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

Styring:

- Muligheter og behov for politisk styring.
- Forholdet mellom kommunens rolle som eier og eventuelt myndighetsutøver.
- Kompetanse og mulighet for kommunestyret til å følge opp eieransvaret, aktiv oppfølging.
- Muligheter og begrensninger mht. delegasjon av myndighet.
- Fleksibilitet – endring av eierforhold/samarbeid med private.

- Arbeidsgiverpolitisk strategi
- Etikk og samfunnsansvar

#### Økonomi:

- Økonomisk ansvar; hvilke forpliktelser påtar kommunen seg.
- Selskapets økonomiske frihet, krav og eierstyring, kontra det å beholde egen beslutningsmyndighet om prioritering av ressurser.
- Skatte- og avgiftsmessige forhold.
- Anskaffelsesreglene.

#### Konkurransesituasjon:

- Risikovurderinger i forhold til markedet, miljø, kvalitet og kvantitet av den kommunale tjenesten og forholdet til bruker/innbygger.

#### Administrative rutiner:

- Rapportering og oversikt – hvilke rutiner og administrativ oppfølging er nødvendig.
- Forholdet til forvaltningslov/offentlighetslov.

### 3.6.1 Kommunens ulike roller

Kommunen har ulike roller, blant annet som myndighetsutøver, tjenesteprodusent og som eier av selskap. Ved vurdering av selskapsdannelse må særlig behovet for politisk styring, mulighetene for å drive demokratisk påvirkning og kontroll med prosesser vurderes. Oppsummeringmessig illustreres i figur 2 de alternative organisasjonsformene som kommunen kan bruke for å tilby sine tjenester og tilbud til innbyggere og næringsliv.

Figur 2. Alternative organisasjonsformer og deres kjennetegn.

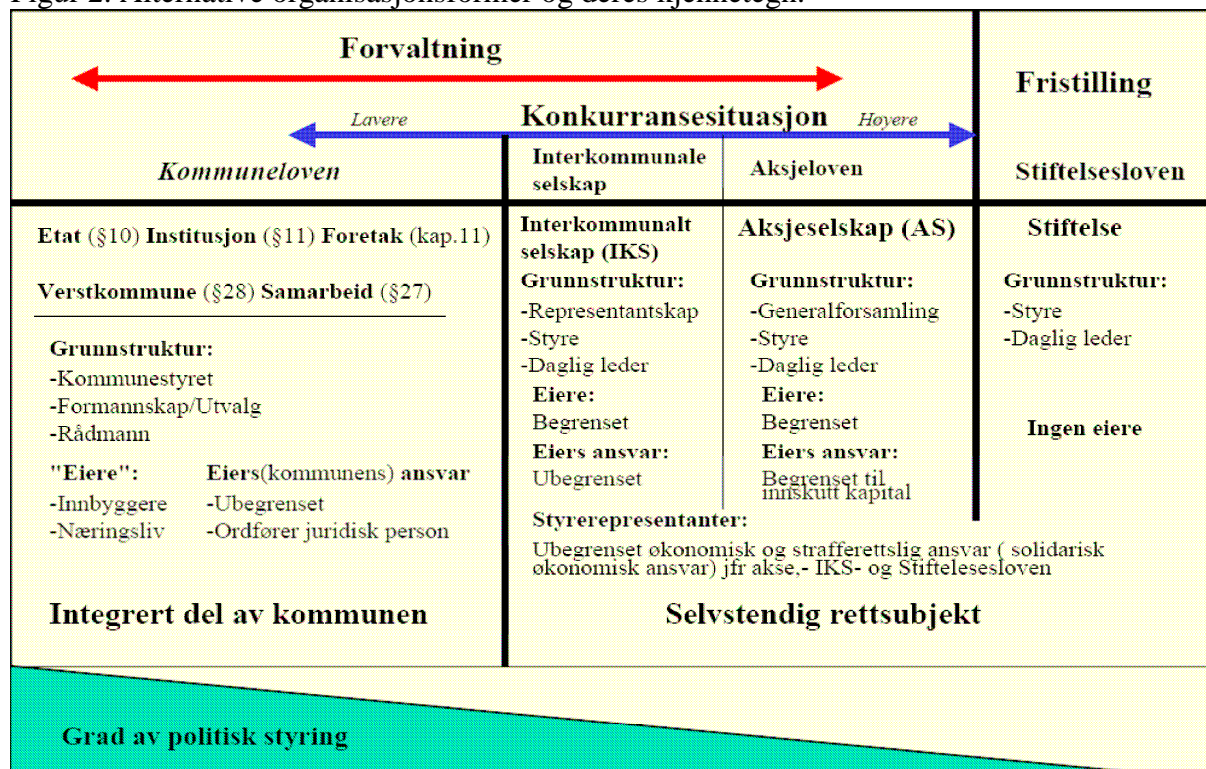


Fig 2. Selskap § 27, er interkommunalt samarbeid i kommuneloven

## 4.0 Selskap hvor Asker kommune har eierinteresser

<b>Veiledende tekst for selskapstallene som presenteres under:</b>	
Omsetning	Samlet omsetning (salg av varer og tjenester til kommunale og private kunder)
Resultat før skatt	Resultat etter finansielle inntekter/utgifter og avskrivninger.
Totalkapital	Totalsummen i balansen
Egenkapital	Sum opptjent og innskutt egenkapital
Herav innskutt opparbeidet	Egenkapital som ble tegnet ved selskapsdannelsen og evt ved senere kapitalutvidelser
Driftstilskudd	Inntekte fra kommune/stat
Utbytte	Resultatoverføring til eier

### 4.1 Asker Produkt AS - og Den Glade Baker (Eierandel AK 100%)

Tallene nedenfor gjelder kun Asker Produkt AS

	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Omsetning	6.629.596	5.375.676	4.471.390
Driftstilskudd 1)	9.451.863	8.380.786	8.170.817
Sum salgsinntekter	16.081.459	13.756.462	12.642.207
Resultat før skatt	1.106.038	286.040	334.980
Totalkapital	7.151.223	6.045.185	5.759.145
Egenkapital, innskutt	500.000	500.000	500.000
Utbytte	0	0	0
1) Fylke/stat	5.268.866	4.505.122	4.343.040
Kommune	4.182.997	3.875.664	3.827.777

**Generalforsamlingen til Asker Produkt utgjøres av ordfører. Generalforsamlingen til Den Glade Baker utgjøres av Marit Sandberg**

#### **Styret i Asker Produkt AS:**

Styreleder: Morten Strand  
Nestleder: Berit Inger Øen  
Styremedlem: Finn Tellsgård  
Styremedlem: Richard Shillington  
Styremedlem: Mads Andreassen

Daglig leder: Marit Sandberg

Kort om selskapet:

#### **Styret i Den Glade Baker AS**

Styreleder: Marit Sandberg  
Nestleder: Richard Shillington  
Styremedlem: Dagrunn Søbstad Næss  
Styremedlem: Johannes Richardsen

Kontaktperson: Marit Sandberg

Asker Produkt er en VTA-bedrift (varig tilrettelagt arbeid), dvs en produksjonsbedrift basert på lokal, uføretrygdet arbeidskraft. Historisk ble aktiviteten organisert som en HVPU-institusjon fra 1983–1990, drevet av fylkeskommunen. De startet opp på Leikvoll på nedsiden av Askerhallen, og flyttet senere sin virksomhet til Gamle Borgenvei. Vekstbedrifter skal ha min 50 % offentlig eierskap. Asker Produkt er heleid av kommunen, og har avtale om kjøp av tjenester fra NAV og fra kommunen. NAV stiller krav til hvordan tilrettelegging av arbeidsplasser for yrkeshemmede skal gjennomføres, og setter slike tjenester ut på anbud. Asker Produkt har moderne maskiner og utstyr, og allsidig kompetanse innen mange produksjonsområder. Kvalitet står i fokus, med vekt på punktlighet ved levering. De arbeider bevisst på å utvikle arbeidstakernes egne evner, få frem styrker og potensial. Asker Produkt har utviklet et bredt tilbud av varer og tjenester og er stadig i utvikling.

Asker Produkt kjøpte i 2008 alle aksjene i Den Glade Baker i Asker Sentrum, og driver denne i konkurranse med tilsvarende private virksomheter. Virksomheten har som mål å gjøre bruk av og synliggjøre yrkeshemmet arbeidskraft gjennom drift av kafe- og bakeriutsalg, og ønsker som Asker Produkt å være konkurransedyktig i markedet på lik linje med andre VTA-bedrifter.



#### Selskapets utfordringer:

Asker Produkt har hatt en utvikling gjennom leder Marit Sandberg som har blitt lagt merke til, gitt priser og hederlig og vel fortjent omtale i media. Det er stadig planer for å fortsette en utvikling der de ansatte med sine muligheter og begrensninger som andre kan være stolte av egen arbeidsplass og deltakelse i arbeidslivet.

Det viktigste for bedriften fremover blir å beholde ordregrunnlaget. Endring i rammebetingelser gjennom lavere offentlig betaling og frafall av kunder kan fort gi krevende utfordringer med det resultat at arbeidstakerne får mindre oppfølging, og en lavere utskiftingstakt på produksjonsutstyret.

Andre utfordringer er kostnader til sertifisering av bedriften gjennom kvalitetsikringssystem EQUASS, etter krav fra NAV.

De siste tilgjengelige tall viser at NAV kjøper tjenester for kr. 113.000.- pr. tilrettelagte arbeidsplass, totalt 5,2 mill og Asker kommune 4,2 millioner kroner til selskapet, alle ledere og fagpersonale inkludert. Regnskapstallene viser at Asker produkt får ca. 9,4 mill i offentlig betaling og støtte i 2008.

Kommunaldepartementet har laget avtaler med eierkommuner for VTA-bedrifter som forutsetter at kommunen bidrar med minimum 25 % av den statlige betalingen. driftstøtten. Snittet til kommunene på landsbasis er på 33 %. Asker kommunes andel til Asker Produkt/Den Glade Baker er 80 %.

For Asker kommune som eier er det viktig å være klar over at det gis driftstøtte på ca 2,9 mill over det staten forutsetter som minimum fra kommunen. Størrelsen på støtten gir selskapet muligheter for å utvikle seg, sikre faglig kompetanse innen matvareproduksjon, snekkerier og ikke minst til god arbeidsledelse av de ansatte.

Selv med dette driftstilskuddet har Asker Produkt hatt problemer med å rekruttere de rette personene inn i fagstillinger i den senere tid, grunnet for dårlige lønnsvilkår.

### Vurdering av selskapets styringsform og drift

Historisk ble det anbefalt av Sosial- og arbeidsdepartementet i rundskriv 5/90 at arbeidssentre som tidligere var drevet av fylket skulle organiseres som aksjeselskaper der det var produksjon rettet mot et åpent marked.

Økonomien i selskapet har vært jevnt bra gjennom årene. Målet har vært å drive med et overskudd, og følge de avtaler som er nedfelt. Et aksjeselskap er gjennom lov gitt klare forpliktelser, på regnskap og rapportering som hjelper til å ha en ryddig økonomisk oversikt. Asker Produkt har et aktivt og engasjert styre som bidrar til å utvikle selskapet. Selskapets engasjement i konkurranseutsatt utsalgsvirksomhet anses ikke å representere en uheldig konkurransevridning.

#### KONKLUSJONER:

- Asker Produkt AS (og Den Glade Baker AS), som driver produksjon og salg i et konkurranseutsatt marked har en egnet selskapsform som aksjeselskap.
- Vedtektene er oppdatert sist i 2007 og gir gode føringer for driften
- Styreleder og daglig leder ønsker mulighet for jevnlig kontakt med representanter fra eier
- 
- Den kommunale støtten som gis over det statlige kravet på 25% medfinansiering til Asker Produkts virksomhet må underlegges en kost/nytte vurdering.

## **4.2 Asker Sentrum AS (Eierandel AK 4%)**

	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Omsetning	1.4020.30	1.303.149	984.000
Resultat før skatt	-5743	203.953	21.850
Totalkapital			
Egenkapital	422.876	428.619	281.768
Herav innskutt	236.000	235.998	235.993
Driftstilskudd	0	0	0
Utbytte	0	0	0

**Generalforsamlingen utgjøres av alle aksjonærene.**

#### **Styret i Asker Sentrum AS**

Styreleder: Marit Brodtkorb

Styremedlem: Elisabeth Tunsberg

Styremedlem: Faiz Menoski

Styremedlem: Mette K. Hansen

Styremedlem: Taran Enervold

Styremedlem: Anne Margrethe Bruce

Styremedlem: Espen Tandberg

Styremedlem: Morten Bastrup

Daglig leder: Vibeke Glosli



## Selskapets formål/kort om selskapet

Asker Sentrum AS er et interesseselskap for handelsstanden i sentrum, med interessenter blant gårdeiere og bedrifter som leier kontorlokaler, Trekanten senter og Asker kommune.

Selskapet driver med aktiviteter som gjør sentrum mer attraktivt for handlende og besøkende, de er opptatt av tettsteds- og knutepunktsutvikling til Asker sentrum og samarbeider tett med frivillige organisasjoner og det øvrige næringslivet gjennom året.

## Selskapets utfordringer

Beholde de eksisterende og få inn flere medlemmer/aksjonærer i selskapet gir styrket handlekraft og bedre gjensidig informasjon om utviklingen i sentrum. Dette arbeides det med kontinuerlig.

Flertallet av eierinteressene er tilknyttet butikker/spisesteder som ligger på gateplanet i sentrum. Konkurransen er stor og gjennomtrekken av bedrifter er merkbar, men samtidig har etterspørselen etter lokaler vært relativt jevn hele tiden. Endringer i de økonomiske konjunktorene slår raskt inn på handelsnæringen. Slikt sett blir det et svært spennende år i 2009.

## Erfaringer ved valg av styringsform og drift

Asker Sentrum AS ble stiftet som et AS i 1990, før det var det en forening (Handelsstandsforeningen i Asker).

Styret fikk i 2005 revisjonsselskapet Grant Thornton til å gjøre en vurdering om Asker Sentrum AS, med sitt formål var best egnet til å drives som aksjeselskap eller forening. Av rapporten er dette de viktigste anbefalinger:

- Aksjeselskap ansvarliggjør medlemmene ut fra innskutt aksjekapital (liten). Foreningsformen kan medføre mer personlig ansvar for enkeltmedlemmer
- Det følger med flere administrative oppgaver med aksjeselskapsformen, særlig når det er en stadig endring av aksjonærer.
- Aksjeselskap har strengere krav til regnskapsføring og revisjon, hvilket er nødvendig når det er mange interessenter, budsjett og mange transaksjoner.

Styret anbefalte generalforsamlingen i 2005 å fortsette som AS, med hovedvekt på behov for økonomisk oversikt og at aksjonærene da svarte for egen innskutt kapital.

Det er naturlig å stille spørsmål ved kommunens eierskap sett i forhold til andre og tilsvarende sentrumsforeninger i Asker.

## **KONKLUSJONER:**

- Det er ikke nye momenter som tilsier at selskapsformen til Asker Sentrum AS bør endres
- Asker kommunes deltakelse i styret bidrar til å støtte en sentrumsutvikling som er sentral i kommuneplanen og for utvikling av tilbud innen servicenæringene i kommunen.
- Det er viktig at Asker kommune som forvalter og myndighetsutøver i mange saker som har betydning for Asker sentrum, klart skiller dette fra rollen som aksjonær i Asker sentrum AS.

### 4.3 Asker Utvikling AS (Eierandel AK 100%)

**Generalforsamlingen utgjøres av ordfører.**

	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Omsetning	0	0	0
Resultat før skatt	596.717	2.810.500	1.821.085
Totalkapital	64.346.840	62.402.539	64.717.699
Egenkapital	62.283.535	61.686.818	58.876.318
Herav innskutt	44.160.660	44.160.660	44.160.660
Driftstilskudd	0	0	0
Utbytte	0	0	0

#### **Selskapets styre:**

Styreleder: Lars Erik Hoel

Styremedlem: Anders Wethal

Styremedlem: Hans Kristian Krog

Daglig leder: Ingvild Thoresen

#### Selskapets formål/Kort om selskapet

For å redusere skatt da Energiselskapet Asker og Bærum ble delt mellom Asker og Bærum kommune i 2002 ble verdiene overført til et nytt selskap, Asker Utvikling AS. Formålet ved etableringen kan derfor i utgangspunktet sies å være et middel, et grep for å sikre/opprettholde verdier. Saksfremstillingen fra rådmannen i 2002 drøfter ikke inngående de formålsfaglige vurderinger eller de strategiske grep for etableringen av selskapet. Vedtektene sier at dette er et kapitalforvaltnings- og prosjektutviklings-selskap med vekt på utvikling av kommunale eiendommer. Selskapet har i utgangspunktet et kommersielt formål der risiko og økonomiske muligheter skal balanseres på en forsvarlig måte.

Selskapet har ingen ansatte og de hadde ved etablering i 2002 en egenkapital på ca. 57 mill, og ved utgangen av 2007 61,7 mill. Asker Utvikling AS ble engasjert i del av utbygging av Bondihagen. Selskapet er for øyeblikket ikke engasjert i andre prosjekter.

#### Selskapets utfordringer

Styret ønsker å videreutvikle Asker Utvikling AS som et selvstendig og lønnsomt redskap for Asker kommune med sikte på gjennomføring av eiendomsutviklingsprosjekter der både kommunale og kommersielle interesser skal ivaretas.

Det er riktig at Asker kommune ikke har vært aktive eiere gjennom å bruke selskapet. Etter styrets oppfatning har selskapets rolle i forhold til målsetning av ulike årsaker ikke vært tilfredsstillende ivaretatt av eier.

Bakgrunn for at eierne v/ kommunestyret gjennom generalforsamlingen v/ordfører ikke har brukt Asker Utvikling AS mer aktivt har flere grunner:

- Selskapets etablering skjedde ikke som et resultat av et uttalt behov eller med en god forankring og eierskap i det politiske flertall. Dette har medført at selskapet som verktøy i utviklingsoppgaver ikke har vært definert eller fått sin legitimitet.
- I utviklingen av kommunale formålsbygg ligger det mange utfordringer og dilemma som må drøftes og vedtas politisk. Det er derfor ikke lett å overlate styring og eierrollen til et selskap hvor styret i utgangspunktet har liten forankring i det politiske eierskapet.



- Utfordringene øker når selskapets leder og styre selv må ut i markedet å kjøpe tjenester.



#### Erfaringer ved valg av styringsform og drift

I tillegg til passive finansplasseringer med lav risiko og avkastning har Asker Utvikling AS siden etablering kun vært engasjert med utvikling av Bondihagen, et omsorgsboligprosjekt i Lensmannslia. Dette prosjektet ble gjennomført under budsjett med en total kostnad på 40,4 mill, som utgjør kr. 19,700,- pr. m<sup>2</sup>. Tjenestene ble kjøpt gjennom anbud og styrt av prosjektleder i Asker Utvikling.

Selskapet har en pensjonsforpliktelse til tidligere ansatte i Energiselskapet som beløper seg til ca 16 mill for Asker Utviklings andel. Denne forpliktelsen må medregnes når en ser hva selskapet har av egenkapital.

#### **KONKLUSJONER:**

- Det må vurderes om selskapet skal brukes for kommunale utbyggingsprosjekter, jfr. formålet ved etablering .
- Selskapet har en egenkapital som kan tas ut av eier uten at dette vil gi skatteplikt. I den økonomiske situasjonen kommunen nå er i bør dette vurderes i forhold til opprettholdelse av selskapet.
- Selskapet har et styre som har liten politisk forankring, samtidig som selskapet forvalter store verdier.
- Det er behov for å ta en gjennomgang for å vurdere formålet med selskapet i forhold til dagens behov. Vesentlige momenter er en gjennomgang av vedtektene, styresammensetning, kompetanse og gitte mandat.

## **4.4 Asker Eiendomsforvaltning AS (Eierandel AK 100%)**

**Generalforsamlingen i konsernet utgjøres av ordfører.**

	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Omsetning	12.384.891	11.033.772	11.024.326
Resultat før skatt	5.651.805	4.687.219	4.500.474
Totalkapital	131.057.701	128.763.084	127.257.648
Egenkapital	44.626.410	38.974.605	34.287.386
Herav innskutt (opptjent)	10.100.000	10.100.000	10.100.000
Driftstilskudd	0	0	0
Utbytte	0	0	0

(Tall for hele konsernet er gitt i tabellen over)

Konsernet består av selskapene: Asker Eiendomsforvaltning AS (morselskap) og Torstadtunet AS (100 % eid datterselskap)

**Styret i Asker Eiendomsforvaltning AS:**

Styreleder: Lars Erik Hoel

Styremedlem:

Styremedlem: Anders Wethal

**Styret i Torstadtunet AS:**

Styreleder: Lars Erik Hoel

Styremedlem:

Styremedlem: Anders Wethal

Daglig leder: Ingvild Thoresen

Daglig leder: Lars Erik Hoel

**Selskap: Asker Eiendomsforvaltning AS**

	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Omsetning	8.687.908	7.754.277	7.768.256
Resultat før skatt	4.215.659	3.419.837	3.516.482
Totalkapital	87.314.890	85.296.472	84.242.731
Egenkapital	26.836.096	22.620.438	19.200.600
Herav innskutt (opptjent)	100.000	100.000	100.000
Driftstilskudd	0	0	0
Utbytte	0	0	0

**Selskap: Torstadtunet AS**

Selskapet er 100 % eid av Asker Eiendomsforvaltning AS

	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Omsetning	3.696.983	3.279.495	3.256.070
Resultat før skatt	1.436.147	1.267.382	983.991
Totalkapital	43.842.812	43.566.611	43.114.917
Egenkapital	17.890.314	16.954.168	15.186.786
Herav innskutt (opptjent)	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Driftstilskudd	0	0	0
Utbytte	0	0	0

Selskapets formål/kort om selskapet

Selskapet ble etablert av kommunen for å eie, drive og leie ut omsorgsboliger og tilknyttet virksomhet. Virksomhetene skal drives på forretningsmessig grunnlag uten å ha erverv som formål. Selskapet skal medvirke til å prøve ut kostnadseffektive driftsmodeller for tjenestetilbud rettet mot personer med omsorgsbehov.

Selskapet ble stiftet 25. april 2001 med en egenkapital på 10 mill. og forvalter i dag omsorgsboliger for kommunen. Kommunen eier selskapet 100 %.

Torstadtunet AS ble etablert 01.06.01 under morselskapet Asker Eiendomsforvaltning AS. Det ble ved etableringen uttrykt ønske om sterk og direkte kommunal styring av selskapet. Formannskapet utgjør selskapets generalforsamling, og styremedlemmer skulle rekrutteres fra Eiendomsforvaltningen, en politiker og en profesjonell eiendomsaktør. I praksis er det ordfører som møter på generalforsamlingen.

Asker kommune stilte ved stiftelsen av selskapet garanti for inntil kr 100 mill i låneforpliktelser knyttet til Torstadtunet og Vestre Nes.

Selskapet har siden etableringen:

- Hatt et samlet overskudd på 34.7 mill
- Gjennom god økonomi gitt AK 25 % leieredusjon i fellesareal
- Lite utestående fordringer og ikke problem med leieinnbetalinger
- Entydige positive tilbakemeldinger fra brukere og kommunale virksomheter

### Selskapets utfordringer

Selskapet har drevet med en forretningsmessig drift basert på en avkastning av kapitalen på 5-6 %. Som det fremgår over har driftsrutiner værteffektive, og selskapets egenkapitalsituasjon er sterk, ca 40 mill. Styret anbefaler at opptjent egenkapital benyttes i finansiering av kjøp av andre tilsvarende omsorgsboligprosjekter, som derigjennom kan realiseres uten kommunale investeringer. Det vises her særlig til kjøp av "Bondihagen" omsorgsboliger.

Selskapet ønsker selv å få en økt strategisk rolle i Asker kommune med finansiering, teknisk drift, forretningsførsel og forvaltning av kommunale eiendommer, særskilt knyttet til formålsbygg. Dette må AK som eiere vurdere i sammenheng med oppgavene til vår egen resultatenheter, Eiendomsforvaltning. Det er viktig å få sammenliknbare tall på kostnader fra Eiendomsforvaltningen som kan vurderes opp mot nøkkeltall fra Asker Eiendomforvaltning AS . Hvilken pris- og avkastningspolitikk eier ønsker å legge til grunn ved utleie av omsorgsboliger må ses i sammenheng med disse tallene.

### Erfaringer ved valg av styringsform og drift

Sammen med datterselskapet Torstadtunet drifter selskapet i dag 85 omsorgsleiligheter. Selskapet har ingen ansatte og kjøper sine tjenester i et konkurranseutsatt lokalt marked.

I dag eier selskapet omsorgsboligene Oppsjømarka og Vestre Nes og har dessuten ansvar for eiendommenes økonomiske foretningsførsel, leietagere, brukerforvaltning og tekniske drift. I tillegg drifter selskapet Torstadtunet og Torstadveien, eiendommer som begge eies av datterselskapet.



### **KONKLUSJONER:**

- Selskapet ønsker seg en større portefølje ved å drifte flere omsorgsleiligheter for Asker kommune, dette kan gjøre dem i stand til å øke overskuddet, sett ut fra en forretningsmessig drift.
- Det vil være relevant å sammenlikne husleiepriser og driftskostnader pr. m2 i teknisk sammenliknbare bygninger med fra Asker Eiendomsforvaltning AS og Eiendomforvaltningen ved RE-leder, før det vurderes videre bruk av selskapet.
- Det bør fremmes en egen sak for formannskapet om pris/utleienivå for omsorgsboliger satt opp mot avkastningen som selskapet skal styre sin virksomhet i forhold til.

## 4.5 DI-gruppen AS ( Eierandel AK 21 % )

**Generalforsamlingen** utgjøres av ordførerne i Asker og Bærum, samt en representant fra Akershus Fylkeskommune.

### **Selskapets styre:**

Styreleder: Espen Svalastog  
Styrets nestleder: Halvard Markussen  
Styremedlem: Bjørg K.R. Aasheim  
Styremedlem: Jarle Furnes  
Styremedlem: Tone B Strand Molle  
Styremedlem: Arne Jensen (ansatte)  
Styremedlem: Knut Anton Skipperud (ansatte)



Direktør: Tage Gam

	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Omsetning	41 420 569	41 451 342	35 466 052
Resultat før skatt	-2 590 280	-4 068 295	-1 569 758
Totalkapital	25 359 794	26 837 019	26 463 336
Egenkapital	11 417 744	14 008 025	18 076 320
Herav innskutt	6 090 000	6 090 000	6 090 000
Driftstilskudd			
Utbytte			



### Selskapets formål/kort om selskapet

DI-gruppen er en arbeidsmarkedsbedrift der hovedmålet er å skape grunnlag for personlig og yrkesmessig utvikling med basis i egen produksjon. Det utføres produksjon innen flere fagområder som skal være arena for arbeidstrening og faglig kvalifisering. DI gruppen er godkjent tiltaksarrangør for NAV, som de har et nært samarbeid med. DI gruppen skal sikre seg en god oversikt over arbeidsmarkedet, utdanningsmuligheter og sammen med deltakerne og NAV legge opp til en best mulig karriereplan for den enkelte.

### Selskapets utfordringer

Vedtektene til selskapet har en ramme som passer bra til driften. Dersom det er behov vil styret foreslå de nødvendige endringer for generalforsamlingen. NAV gir DI gruppen begrensninger i forhold til hvilke tjenester og produkter som kan leveres fordi disse må være knyttet til et atføringsaspekt.

DI gruppen legger frem for styret til 1. gangsbehandling en strategiplan som strekker seg over 4 år + budsjettet inneværende år. Virksomheten er godkjent ut fra et vist volum, et gitt antall arbeidsplasser i forhold til spesifikke kvalitetskriterier som er gitt av NAV. Selskapet sliter med at produktene er for lite kjent slik at markedsføring i seg selv blir en hovedutfordring.

For å øke inntjeningen vurderes å etablere en barnehage i selskapets lokaler i underetasjen. Her kan barna få mat fra det eksisterende kjøkkenet. Strategien til selskapet videre er å holde fast på sine kjente og gode produkter samt drive god markedsføring for disse. I denne sammenhengen håpes på at eierne vil vise interesse og velvilje innenfor de rammene som gjelder for offentlige anskaffelser. Her kan nevnes at Bærum kommune er mer aktive enn det Asker kommune er.

Selskapet sliter med ulønnsom drift etter uheldige investeringer i de siste årene. I 2008 ble det total stans i investeringene og det arbeides for å øke ordretilgangen og sikre en mer lønnsom drift fremover.

### Erfaringer ved valg av styringsform og drift

Aksjeselskap som organisasjonsform synes å være riktig i forhold til driften. Selskapet driver med en virksomhet som er i konkurranse i det private markedet. Virksomheten må derfor styres ut fra de frie markedsmekanismene, og de konkurrerer om å gjennomføre de tjenester NAV setter ut på anbud.. Et aksjeselskap gjør det enklere å rekruttere samt også å nedbemanne ved konjunkturedringer og tilpassning av de tilgjengelige ressurser. Styret består av politisk valgte representanter. De utgjør med sin varierte kompetanse og bakgrunn et verdifullt bidrag for styring av bedriften videre og til å se mulighetene for drift mot økonomisk balanse. Erfaringene viser at det viktigste for selskapet er at styret besitter den nødvendige kompetansen, er dedikert for oppgaven og ikke om de er politisk valgte.

#### KONKLUSJONER:

- Kjernevirksomheten til DI-gruppen er produkter og tjenester som konkurrerer i et marked og derfor er styringsformen gjennom et aksjeselskap riktig. Jfr også Asker Produkt AS
- Selskapet må satse på sine kjente og gode produkter samt god markedsføring.
- Samarbeidet med NAV er vesentlig, og særlig at NAV har forståelse for hvordan deres behov for tjenester kan utvikles i bedriften på en kostnadseffektiv måte..

## **4.6 Bråset bo – og omsorgssenter IKS (Eierandel AK 50%)**

	2008	2007	2006
Omsetning 1)	126 742 935	118 952 447	108 853 840
Resultat før skatt	- 1 510 462	757 972	298 414
Totalkapital	55 399 810	42 447 760	30 560 518
Egenkapital	10 123 110	8 934 683	2 727 023
Herav innskutt	Mangler tall		
Driftstilskudd			
Utbytte			

1) Omsetning er her summen av overføring fra eierne og brukerbetaling: Skal spesifiseres.

Selskapets øverste organ er **representantskapet**.

Representantskapet består av følgende 12 medlemmer (per 10.8.08):

Rune Kjølstad (ordfører Røyken), leder	Jarle Rustand
Lene Winger Conradi (ordfører Asker)	Tom Erik Hauger
Torleiv Ole Rognum	May Sæther Løken
Elisabeth Fanghol	Jan Syrstad
Ole Jacob Johansen	Lasse Thue
Annemor Onarheim	Birger Blomkvist

Styret består av følgende 8 medlemmer (per 10.08.08):

Styreleder: Georg Fulford	Nestleder: Kristin Moe
Styremedlem: Erik Kreyberg Normann	Styremedlem: Eva Høili
Styremedlem: May Britt Søby	Styremedlem: Anders Utne
Styremedlem: Hege Nesvold (ansatte)	Styremedlem: Gøril Brix (ansatte)
Styremedlem: Britt Nettet (ansatte)	

Daglig leder: Turid Lohne Velund

#### Selskapets formål

Sentralt i Røyken kommune har Asker kommune og Røyken kommune etablert et felles bo- og omsorgssenter. Bråset bo og omsorgssenter er et av Norges største sykehjem med 200 enerom. Senteret er bygget etter moderne prinsipper med lyse innbydende lokaler, moderne hjelpemidler og flotte uteområder. Bråset ble åpnet i januar 2005, og det er foreløpig tatt i bruk 156 plasser. Av disse er 100 plasser for Asker kommune sine innbyggere. Det er knyttet ca 160 årsverk til driften fordelt på om lag 400 ansatte

Selskapet ble etablert for å dekke Røyken og Asker kommunes plikter og rettigheter etter:

- Avtale om leie/eier av bygninger og anlegg, gjennom en *leieavtale*.
- Avtale om leie/eie av inventar og utstyr, gjennom en *driftsmiddelavtale*.
- Avtale om pleie- og omsorgstjenester, gjennom en *tjenesteavtale* i henhold til lov om kommunehelsetjenesten og lov om sosiale tjenester.

Hver av partene eier en halvpart av selskapet, og alle detaljer om fordeling av rettigheter og plikter ligger i *selskapsavtalen*.



#### Selskapets utfordringer

Rådmannen beskrev før etablering av Bråset at med tjenestene som her skulle utføres, og med den valgte driftsformen, ville dette bli krevende. Det ville være utfordrende å gi den daglige

styringen til et IKS hvor tjenestene som utføres har et stort politisk fokus. Ved etableringen ble det lagt vekt på en forventet effektivitet gjennom stordriftsfordeler i selskapet. Erfaringene viser at rammer for drift, samarbeid og oppfølging mellom IKS'et og kommunene har vært gjennom en utvikling hvor det har blitt bedre kommunikasjon: Både mellom kommunene og mellom kommunene og IKS'et. Det har vært nyttig å etablere et fora, kalt "Kontaktutvalget" mellom daglig leder/styreleder og administrative representanter fra kommunene for å samkjøre tjenestene. Fra starten har Bråset slitt med en del negativ medieomtale fra Askers innbyggere grunnet "lang reisevei". De har hatt utfordringer med rekruttering til nøkkelstillinger, mens den øvrige bemanning har vært enklere å få til.

#### Erfaringer ved valg av styringsform og drift

Asker kommune har tre forskjellige styringsformer i sine sykehjem:

- Kommunal drift, på Solgården og Gullhella
- Privat drift, etter konkurranse på Risenga
- Interkommunalt selskap, på Bråset

Kommunen er derfor i den spesielle situasjon at en har erfaring med forskjellige type driftsformer:

Kommunens egne enheter drives ut fra de rammebetingelsene som til enhver tid er gitt dem ut fra politiske prioriteringer og vedtak.

Risenga drives ut fra gitte rammebetingelser satt i anbudsdokumenter, hvor driver vant konkurransen mot andre private tilbydere.

Bråset driver ut fra de rammebetingelsene som eierne, Røyken og Asker kommune gir dem. Det økonomiske grunnlaget er basert på enhetspriser, erfaringer, og kvalitetsstandarder som skal følges.

Når kommunens egne enheter skal tilpasse driften i forhold til nye økonomiske utfordringer, gjøres dette gjennom behandling av handlingsprogrammet og videre i en intern prosess i dialog med rådmannen.

Bråset må også forholde seg til krav om innsparing. Deres styringsform medfører at først skal et profesjonelt styre vurdere konsekvensene, senere et tverrkommunalt representantskap. I disse prosessene kommer de folkevalgte mye tettere på konsekvensene ved innsparinger gjennom løpende informasjon om selskapets utfordringer. Selskapets styringsform representerer her et større byråkrati og delvis lengre beslutningsprosesser enn hva som er situasjonen i de kommunale enheter. For Bråset har eierne i større grad enn for andre kommunale selskap valgt å bruke fagpersoner i styret. Det skal da være lettere å skille på den daglige styring og rollen som representantskapet har som eier.

For mer informasjon, [www.brasnet.no](http://www.brasnet.no)

#### KONKLUSJONER:

- Etter ca 4 års drift på Bråset har kommunikasjonen mellom selskapet og eierkommunene blitt bedre. Plasseringen av tilbudet utenfor Askers grenser er fremdeles et tema og det kommer politiske signaler om å vurdere annen helserettet bruk av bygningene om mulig. (Verbalvedtak i HP 2009.-2012)
- Det å drive sykehjemstjenester som et IKS er fullt mulig. Erfaringen viser at det er krevende og til dels svært byråkratisk.
- Det foreligger nå erfaringer og kostnadstall til å gjøre en evaluering av drift og selskapsform opp mot de forventede stordriftsfordeler i IKS'et.. Et slikt arbeid bør imidlertid avvendes inntil vurderingen av å bruke Bråset som et "spesialsykehjem" (intermediær behandling) for behandling av personer etter-, eller i stedet for et ordinært sykehusopphold, som tilbud gitt i det nye Vestre Viken helseforetak er gjennomført.

#### 4.7 Asker og Bærum Brannvesen IKS (Eierandel AK 33%)

	2008	2007	2006
Omsetning	99 637 860	99 719 246	90 684 363
Alarm/kurs	20 198 832	18 416 173	15 988 195
Trygghet/Feier*	7 463 474	13 963 692	12 872 002
Andre refusjoner	4 309 554	4 843 381	4 358 691
Resultat før skatt	3 039 974	8 467 507	1 789 746
Totalkapital	209 750 013	183 757 364	160 514 308
Egenkapital	43 458 741	32 673 646	20 520 106
Herav innskutt			
Driftstilskudd	67 666 000	62 496 000	57 465 475
herav fra Asker	22 724 974	21 035 000	19 374 000
Utbytte			

\*) Trygghetsalarmer gikk til Hjelp24 i 2008

**Representantskapet** utgjøres av ordførerne i Asker og Bærum.

##### **Selskapets styre** per 2.3.09

Styreleder: Ivar Årseth

Varamedlem: Per Roar Eek

Styremedlem: Hilde Fasting Løken

Styremedlem: Elisabeth Gusgaard Dahl

Varamedlem: Lisbeth Vangsal Skovholdt

Styremedlem: Synnøve Hellesbust

Varamedlem: Erling Diesen

Nestleder: Terje Hegge

Varamedlem: Øyvind Rideng

Styremedlem: Kirsten S. Natvig

Varamedlem: Brit Moe

Styremedlem: Asbjørn Nielsen

Varamedlem: Yngve Bjerke

Styremedlem: Stein Guriby (ans)

Styremedlem: Svein Kampenhaus (ans)

Varamedlem: Camilla Loe-Dahl (ans)

Varamedlem: Carl-Dietrich Hildisch (ans)

Daglig leder: Brannsjef Anne Hjort



##### Selskapets formål

Selskapets formål er å dekke deltakerkommunenes plikter og oppgaver etter:

- lov av 14. juni 2002 brann- og eksplosjonsvernloven
- lov av 13. mars 1981 om vern mot forurensning og avfall, jfr §§ 43 og 44
- lov av 17. juli 1953 om sivilforsvaret, jfr. § 15 nr. 3 og 4.



ABBV skal for begge kommuner ivareta beslektede alarm – og uttrykningsoppgaver, selge konsulent- eller andre tjenester, samt drive kurs- og opplæringsvirksomhet innenfor sitt fagområde.

### Selskapets utfordringer

Selskapet har utfordringer med å øke sin inntjening gjennom økt engasjement innen alarm- og uttrykningstjenester. Gjennomføring av turnus og vaktordinger for å dekke den nødvendige brannberedskapen innebærer at det blir vanskelig å utføre annet enn kjerneoppgaver.

ABBV erfarer at det politiske valgte styret har tilstrekkelig kompetanse og innsikt i de saker som behandles. Fordeling av ansvar og plikter mellom eierne fungerer tilfredsstillende, men det er vesentlig for å gi en forutsigbar planlegging at rammebetingelsene for neste år er kjent så tidlig som mulig høsten før.

Det er derfor ønskelig at eierne samordner rammebetingelsene tidlig i budsjettåret.

Inntil januar 2008 hadde selskapet ansvaret for de kommunale trygghetsalarmene for Asker og Bærum.

### Erfaringer ved valg av styringsform og drift

Utføring av brann – og beredskapsoppgaver gjennom en større enhet, medfører at det tas ut stordriftsfordeler og at det kan etableres fagmiljøer av en viss størrelse. Asker og Bærum brannvesen er av de største i Norge og har derfor en god kompetanse og samlet sett store ressurser. I kommuner som Asker og Bærum med tett befolkede områder vil det aldri ta lang tid før brannvesenet er på ulykkesstedet.

Det legges årlig frem økonomiplan for 4 år, samt neste års budsjett. Asker og Bærum er gjensidig ansvarlig for driften ut fra sine eierbrøker. Det er imidlertid kommunene selv som er ansvarlig for investeringskostnaden til egne brannstasjoner. Her vil det om noen år være nødvendig å investere i ny stasjon på Lysaker/Fornebuområdet.

ABBV sliter med manglende handlingsrom for å tilby konkurransedyktig lønn. Strammere økonomiske rammer fra eierne er kompensert til nå gjennom å øke inntjeningen.

Brannvesenet har ved målrettet arbeid fått redusert nødvendige uttrykninger til blant annet skolene. Dette har gitt rom for å øke kundetilgangen som igjen har ført til maksimal utnyttelse i alle avdelinger. Ytterligere inntekstvekst synes vanskelig. Brannvesenet har jobbet med å redusere sykefraværet som nå ligger på 2.7 %.

Det er en liten grad av oppfølging og engasjementet fra forsikringsbransjen på forebygging. Dette er et område hvor samarbeid kan gi økt samfunnsmessig gevinst og samtidig gi husstandene/næringslivet bedre person- og materiellsikkerhet.

Det rapporteres pr. tertial, hvor det gjennomføres styremøter ca. 6 ganger i året og 3 møter i representantskapet.

For mer informasjon: [www.abbv.no](http://www.abbv.no)

### KONKLUSJONER:

- Den siste tidens oppslag om utfordringer med feietjenesten, avdekker at det ikke er gode nok rutiner for oppfølging av anbud/kjøp av tjenester
- Det er viktig for omdømmet til selskapet at også de tjenester som de ikke har ansvaret for utføres med en forutsigbarhet og kvalitet som forventes av innbyggerne. Nødvendige kontrollfunksjoner må etableres.
- Eierne må også ta et større ansvar for sammen å gi forutsigbare rammebetingelser for drift og investeringer.

## 4.8 Asker og Bærum Vannverk IKS (Eierandel AK 50%)

	2008	2007	2006
Omsetning	18.373.419	19.087.234	16.017.634
Resultat før skatt	- 748.624	526.994	- 928.881
Totalkapital	85.903.498	40.316.276	23.962.155
Egenkapital	20.636.471	21.385.095	20.858.101
Herav innskutt	Mangler tall		
Driftstilskudd			
Utbytte			

**Representantskapet** utgjøres av ordførerne i Asker og Bærum.

### **Selskapets styre:**

Styreleder: Christen Røer

Nestleder: Gerd Ø. Aspelund

Styremedlem: Irene Kingsford/Sindre Kvil

Styremedlem: Ivar Kristensen

Styremedlem: Astrid O. Nesland

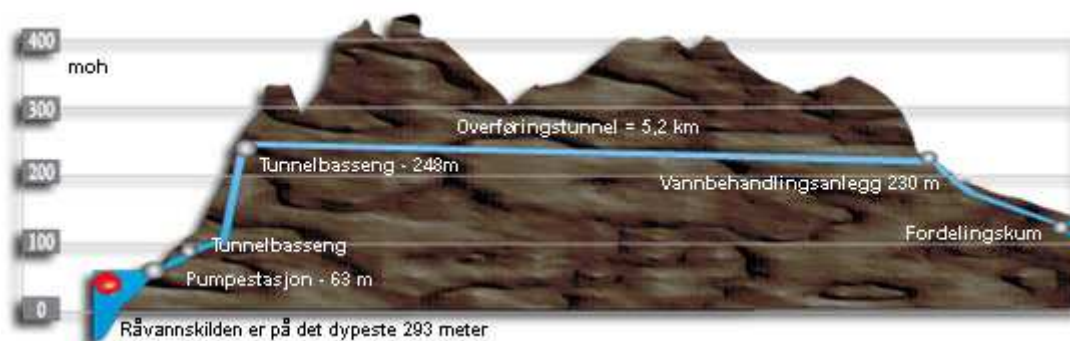
Styremedlem: Jan G. Breivik

Daglig leder: Kaj Thore Johansen

### Selskapets formål

Asker og Bærum Vannverk IKS (ABV) er et interkommunalt selskap som eies av Asker og Bærum kommune. ABV har ansvaret for forvaltning, drift og vedlikehold av vanninntak og pumpestasjon på Toverud, vannbehandling på Kattås og transport av drikkevannet frem til Staver fordelingskum som ligger i kommunegrensen mellom Asker og Bærum. .

Vannverket startet som et interkommunalt samarbeid i 1979, og er nå videreført som et IKS i samsvar med lov om interkommunale selskaper. Med Holsfjorden som vannkilde hentes det vann fra 50 m dyp, som pumpes opp, behandles og distribueres via det kommunale nettet til ca.100.000 mennesker.



### Selskapets utfordringer

Selskapets oppgaver er å sikre vannkvalitet, effektiv og stabil drift og distribusjon til eierne. For å utføre disse oppgavene uten driftstans eller kvalitetsforringelse kreves det en kontinuerlig kontroll, og oppfølging av anleggene.

En større investering og kvalitetsforbedring ble gjennomført i 2008 gjennom etablering av vannbehandlingsanlegget på Kattås. Her utføres nå UV-bestråling etterfulgt av klorering. Dette sikrer 2 hygienske barrierer mot bakterier og virus.

Av større saker som er gjennomført i 2008 er:

- Strategiplan
- Nytt vannbehandlingsanlegg med UV på Kattås
- Budsjett og økonomiplan 2009-2012
- Sikkerhet mot utfall av el-kraft

Det ligger muligheter til å utnytte anleggetskapasiteten til å levere vann til 330.000 mennesker. Isolert sett har slike ressurser og muligheter innenfor gitt konsesjon og anleggetskapasitet en stor verdi.

Selskapets vedtekter pkt. 20 gir en begrensning ved at det ikke skal drive med erverv eller på annen måte drive med overskudd som gir rett til utbytte, hvilket også gjør at selskapet ikke har skatteplikt. Intensjonen i dette er at selvkostprinsippet skal gjelde og at vannet i utgangspunktet ikke skal selges til mottaker med fortjeneste.

Situasjonen kan bli annerledes dersom det er andre mottakere enn eierkommunene en kan selge vann til. Dersom dette gjennomføres må selskapet betale skatt fra det eksterne salget. Selskapet vurderer nå å fusjonere med Bærum Vann, som et felles driftselskap for distribusjon. Bakgrunnen for dette er å få økt sikkerhet og beredskap. ABV's oppgaver fremover vil uansett være bestemt av hva eierkommunene finner det hensiktsmessig å overføre til selskapet.

#### Erfaringer ved valg av styringsform og drift

Selskapet gjennomfører samfunnsmessige nødvendige tjenester og begge kommunene har like interesser i at drift, distribusjon og kvaliteten på vannet er stabil og god.

Erfaringen med selskapets organisering er god, eierne er opptatt av og stolt over kvalitet i leveransen av vannet. Selvkostprinsippet gir økonomi til å sikre ressurser og en god faglig kompetanse i selskapet.

#### **KONKLUSJONER:**

- Valg av selskapsform er egnet
- Selskapet viser at de er kvalitets- og utviklingsorientert, og leverer svært godt vann til innbyggerne i Asker og Bærum
- De daglige tekniske vurderinger, samt teknologiske utfordringer i fremtiden vil kreve høy teknisk innsikt og kompetanse, fra selskapet. Kompetansen til styret i dag er bra, slik at de kan ta avgjørelser i forhold til disse utfordringene.
- Dersom selskapet ønsker og har mulighet til å utnytte hele sin kapasitet gjennom salg av vann til andre enn eierne, kan dette gjennomføres men da er denne del av tjenesten skattbar..

#### 4.9 VEAS Interkommunalt samarbeid(Eierandel AK 8%)

	2008 *	2007	2006
Omsetning, inntekter		138.837.292	139.748.543
Brutto driftsresultat		-93.875	-950.046
Totalkapital			
Egenkapital		730.522.556	722.843.766
Herav innskutt			
Driftstilskudd samlet Askers del (8%)		131.461.339 10.516.907	132.790.135 10.623.210
Utbytte			

\*) Tall for 2008 behandles av styre og råd i mai/juni 2009

Selskapet øverste organ er et råd på 21 medlemmer fordelt etter eierandelen. Rådet velger et styre på 9 medlemmer. Styret følger opp den daglige drift og innstiller saker for rådet. Rådet ansetter daglig leder etter innstilling fra styret.

Selskapets råd består av:

Fabian Strang, leder  
Christian Furuholmen  
Steinar Saghaug  
Rina Mariann Hansen  
Gro Tvedt Anderssen  
Ove Arthur Brandt  
Masyar Keshvari  
Cecilie Brein  
Heidi Rømming  
Terje Bjøro  
Bente Groven Syversen

Odd Reinsfelt, nestleder  
Liv Skrede  
Halvdan Skard  
Torbjørn Espelien  
Elin Kleven  
Anna Marie Nes

Lene Winger Conradi  
Per Anders Owren  
Trygve Lia  
Stine Ramstad Cesby

Selskapets **styre** består av

Eyvind W. Wang, leder  
Ulrika von Sydow  
Thor Christian Moen  
Robert Wright  
Tore Bough-Jensen  
Per Arne Nyberg  
Elin Heio Kobre  
Rolf Karlsen (ansatte)  
Hilde Johansen Oanes

Daglig leder: Kari Nielsen.

Selskapets formål



Vestfjorden avløpsselskap VEAS, er en interkommunal sammenslutning eiet av kommunene Asker, Bærum og Oslo. I selskapets renseanlegg behandles avløpsvann fra disse kommunene fra Røyken og Nesodden.

Vannbehandlingen består i at næringssalter fjernes ved kjemiske, biologiske og fysikalske prosesser. Selskapet bruker avansert slambehandling som gir tørr og etterspurt VEAS-jord. Hele varmebehovet til anlegget og ca. 50 % av det øvrige strømbehovet dekkes ved egenproduksjon av biogass. VEAS har ca. 40 ansatte og et akkreditert analyselaboratorium.

#### Selskapets utfordringer

VEAS har styrt driften i henhold til de renseprosessene og kravene som er stilt av eierne og miljøvernmyndigheter.

Utfordringen fremover blir å søke ytterligere forbedring av renseprosessene og derigjennom få en enda renere Oslofjord, samt tørrstoff gjennom produksjon av VEAS-jord.

Det ligger også utfordringer i å se muligheter for økt produksjon av biogass i eget anlegg, eventuelt i en kombinasjon med utnyttelse av våtorganisk avfall når dette skal innsamles og sorteres i eierkommunene om ikke lang tid.

#### Erfaringer ved valg av styringsform og drift

Overenskomsten og vedtektene til selskapet er fra 1976 og er stadfestet av Kongen i statsråd. Her er Oslo forpliktet til en ansvarlig andel på 70,5 %, Bærum 21,5 % og Asker 8 %. Avtalen ble inngått med daværende kommunelovs § 29 som grunnlag. Senere har det kommet egen lov om interkommunale selskap. Vedtektene og styring av selskapet gjennomføres på en litt annen måte enn i de øvrige IKS'ene Asker er medeier i.

Det har vært vurdert å endre styringsformen slik IKS'ene er organisert i forhold til loven av 29.01.99.

For nærmere opplysninger, se [www.veas.no](http://www.veas.no)

#### **KONKLUSJONER:**

- Selskapet er særdeles viktig for eierkommunene, og det er avgjørende for å lykkes med fremtidige miljøutfordringer at selskapet har en egnet organisering og eieroppfølging. Rådet i selskapet må selv ta stilling til om de ser det som formålstjenlig å endre sin organisering i tråd med IKS-loven av 1999.
- Bedriften kan ha mulighet til å drive kommersiell produksjon av biogass, dette må i tilfelle vurderes som egen sak med eierne, jfr avtale om forholdstall i avtalens § 5 vedrørende investeringer, og som vedtektsendring, jfr vedtekets § 2.

## **5.0 Stiftelser**

### **5.1 Stiftelsen Heggedal hovedgård**

	2008	2007	2006
Omsetning, inntekter		1 549 000	1 068 000
Brutto driftsresultat		-63 000	1 000
Totalkapital		487 000	481 000
Egenkapital		613 000	562 000
Herav innskutt			
Driftstilskudd			

**Styret:**

Per Sandbrekke, leder  
Odd Lars Vanberg, nestleder  
Svein B Mathiassen

Jan-Tore Johnsen  
Steinar E Fjærvoll  
Wenche Rita Ødegård



Asker kommune opprettet stiftelsen Heggedal Hovedgård gjennom vedtak i kommunestyret 22. april 1975.

I *stiftelsesdokumentene* fremgår at eiendommen overdras til stiftelsen som får det fulle ansvaret for oppfølging, holde forsikring og levere årsmelding om driften til daværende kulturutvalg. Eiendommen kan ikke pantesettes eller overdras til andre.

I *vedtektene* til stiftelsen fremgår at stiftelsen har ansvaret for å holde i stand, vedlikeholde og drive hovedbygningen m/ stabbur og sidebygningene. Lokalene skal leies ut til vanlig møtevirksomhet, kulturelle aktiviteter og som selskapslokale. Kommunestyret kan løse opp stiftelsen, jfr. vedtektenes § 8. Eiendommen og bebyggelsen går da vederlagsfritt tilbake til Asker kommune.

Det ble inngått en avtale i januar i år hvor Asker kommune v/ eiendomsforvaltningen overdrar ansvaret for all drift og vedlikehold av Heggedal hovedgård, bestående stabbur, låve og sidebygning til Stiftelsen.

Inntektene til Stiftelsen har vært jevnt stigende og omsetningen har økt de senere år. Foreløpig har dette ikke gitt noen bedre lønnsomhet, da lønnskostnadene tidligere har vært svært lave og man har nå måttet markeditilpasse lønningene i større grad.

#### Utfordringer ved driften av Heggedal hovedgård.

Heggedal hovedgård er et populært sted å leie til mange forskjellige anledninger og fremstår som attraktiv i så måte. Gamle bygninger er imidlertid dyre å drifte og vedlikeholde og det har derfor vært en gjennomgående utfordring for stiftelsen å få økonomien i drift/vedlikeholds-budsjettet i balanse. Asker kommune har måttet gi tilskudd for å sikre at de bygningsmessige verdiene på eiendommen skulle sikres.

Den nye avtalen hvor stiftelsen får et økt ansvar for vedlikehold, sier samtidig at den ikke generer noen overføring av midler fra Eiendomsforvaltningens vedlikeholdsbudsjett. Leiepriser og driften til den ”indre aktiviteten”, ansettelser, lønnsvilkår etc. ledes av stiftelsen. Heggedal Hovedgård er en av flere viktige og populære bygg og attraksjoner vi har i Asker. Intensjonen med å etablere stiftelsen var å sikre at stedet og bygningene skulle forbli slik de ble rehabilitert, og at bruken av stedet fremover gir glede og nytte for kommende generasjoner i bygda.

## KONKLUSJONER

- Den nye driftsavtalen med Eiendomsavdelingen vil gjøre arbeidet for stiftelsen mer omfattende og økonomisk krevende.. Vedtektene må endres slik at de stemmer overens med den nye avtalen.
- Det er viktig at Stiftelsen har et realistisk budsjett for sin drift slik at balanse sikres

### 5.2 Stiftelsen Risenga bo- og omsorgssenter

	2008	2007	2006
Omsetning, inntekter	15 583 000	16 083 000	16 083 000
Brutto driftsresultat	3 572 000	4 509 000	3 342 000
Totalkapital	122 418 000	123 633 000	125 321 000
Egenkapital	34 285000	30 713 000	26 205 000
Herav innskutt			
Driftstilskudd			
Utbytte			

#### Styret:

William H Norset, leder

Jens Fredrik Sørli

Harald Nicolai Johansen

Rolf Markus Horn

Egil Bakke

Stiftelsen ble opprettet av Asker kommune gjennom vedtak i formannskapet, 13.11.96.

Stiftelsens formål er å eie, utbygge, drive og leie ut eiendommen gnr. 51, bnr. 71 til pleie-, omsorg- og boligformål og med hertil tilknyttet virksomhet.

Stiftelsen skal medvirke til å utvikle driftsmodeller og eierformer slik at kommunen kan gi et kostnadseffektivt tjenestetilbud, lovpålagt til personer med pleie- og omsorgsbehov.

Stiftelsen driver bygningene på en god måte, med positivt og økende driftsresultat og nedadgående gjeld.

## KONKLUSJONER

- Det har ikke vært noen store utfordringer med driften av bygningen på Risenga etter at denne ble rehabilitert og bygget om til formålsbygg.
- Vedtektenes § 6 vektlegger at styret skal sammensettes med en kompetanse som sikrer en god forvaltning og drift av eiendommen

### 5.3 Benny og Torger Holstmarks stiftelse

	2008	2007	2006
Omsetning, inntekter	12 000	8 000	4 000
Brutto driftsresultat	2 000	-1 000	-9 000
Totalkapital	250 000	248 000	249 000
Egenkapital	250 000	248 000	249 000

**Styret:** Sven Gabriel Holtmark, leder  
Kari Ann Gunnerud, styremedlem og Jan Martin Larsen, styremedlem

Stiftelsen ble opprettet som en videreføring av kontrakt fra 01.07.70, mellom Asker kommune og Benny Holstmark vedrørende overdragelse av Tvetter gård, gnr. 19, bnr. 1

Stiftelsen har som formål å sikre at Tvetter gård bevares som et kulturminne, samt å sikre allmennhetens friluftsinnteresser tilknyttet området.

Det står i vedtektene at midlene i stiftelsen ikke skal brukes til vanlig vedlikehold eller drift, og til gjengjeld forpliktet dette Asker kommune med årlig bidrag på kr. 20.000.- i 20 år fra 1985.

Når denne perioden nå er over står en friere til å bruke stiftelsens midler knyttet opp mot hovedformålet: Å sikre Tvetter gård som et av våre viktigste kulturminner.



#### KONKLUSJON:

- Stiftelsen fungerer etter intensjonen og som forutsatt i avtalen ved overdragelse av eiendom fra familien Holtmark
- Tvetter gård har i de senere år fått ny bruk og økt aktivitet som selskapslokale og med sidebygningenes bruk i tilknytning til selskaps – og friluftsmål.
- Stiftelsen har ikke stor egenkapital, ca kr. 250.000.-, slik at eiendommens omfattende bygningsmasse vil medføre utgifter til vedlikehold for kommunen fremover, Tvetter gård er sentral i bygdas historie, og det er viktig å sikre attraktiviteten, og den forutsatte bruken av eiendommen gjennom styrerepresentasjon fra Holtmarkfamilien, det lokale foreningslivet og Asker kommune.

## 6. Andre områder som kan være egnet for selskapsorganisering

Bergen kommune har i sin Eiermelding inndelt formålet med kommunalt eierskap i to til tre hovedformer:

- Finansielt eierskap
- Politisk eierskap
- Blandingsformål

#### Finansielt selskap

Hovedmålsettingen med *finansielt eierskap* er å oppnå økonomisk avkastning, eller/og der virksomheten er i en konkurransesituasjon i et åpent marked. Dette innebærer ikke



nødvendigvis et kortsiktig perspektiv på eierskapet, men at bedriftsøkonomisk lønnsomhet ligger til grunn for selskapets arbeid.

Aktuelle områder å bruke en slik selskapsform på for Asker er der det ytes tjenester som er i en konkurranse med et åpent marked, uten stor grad av forvaltning. Som *innspill og høyttenkning* til en debatt, kan uten prioritering opplistes aktuelle områder:

- Deler av vår egen RE, Eiendomsforvaltningen, og deres ansvar for drift og vedlikeholdsoppdrag.
- Selskap som får ansvar for oppfølging av energifondet, ev gjøre dette sammen med Bærum kommune.
- Skille ut virksomheter som er i en konkurransesituasjon, kulturhus, svømmehall der publikum, marked har fri tilgang.
- Eiendomsselskap for utvikling av Føyka, Heggedal, Holmen og kanskje for fremtiden Dikemark, alle sammen med andre private aktører.

Asker Utvikling AS sitt mandat ved etablering hører inn under denne type selskap med strategisk oppdrag og økonomisk avkastning.

### Politisk eierskap

Et politisk eierskap kjennetegnes ved at formålet med eierskapet er å ivareta eller utføre kommunale oppgaver. Ved politisk eierskap vil selskapet være et gjennomføringsorgan for politiske målsettinger. For offentlige eiere kan den samfunnsmessige verdiskapningen være formålet bak verdiskapningen. Eksempelvis vil eierskap i en atfføringsbedrift være politisk motivert.

Slike bedrifter har Asker interesser i gjennom Asker Produkt og DI-gruppen. Bråset, bo- og omsorgsenter kommer også mest i denne kategorien. Andre aktuelle områder for slik etablering er:

- Selskap som kunne gjennomfører BPA-tjenester (brukerstyrt, personlig assistanse) med kommunene i Vestregionen som eiere.
- Områder det er behov for sterk politisk styring på er oppvekstsektoren, og helse og omsorg
- Asker har erfaring med selskapsdannelse innenfor begge områder og kan derfor bruke dette i den videre debatten.

### Blandingsformål

De fleste kommunale eierskap vil ha både en finansiell og en politisk dimensjon. Kommunens formål er både å ivareta de politiske mål og samtidig kreve avkastning på investert kapital. Dette kan være en krevende form for eierskap. Krav om avkastning, kombinert med krav om ivaretagelse av spesifikke samfunnsoppgaver kan gi motsetninger. For å kunne ivareta god eierstyring er det derfor viktig at kommunestyret gir selskapet så klare styringssignaler gjennom vedtektene som mulig. Eierstrategien for det enkelte foretak vil være et viktig styringsinstrument.

Både Asker og BærumVannverk, Asker og Bærum Brannvesen, Asker Eiendomsforvaltning AS og VEAS er selskap med blandingsformål.

De kommunale foretakene og de interkommunale selskapene er i ulik grad kjennetegnet av at de skal ivareta forretningsmessige og samfunnsmessige hensyn.

I tillegg til Asker kommunes deltakelse i dagens IKS og interkommunale samarbeid, kan tenkes følgende områder for å utvide dette:

- Selskap for Næringsutvikling med kommune og næringsråd (jfr. tidligere Asker Vekst)
- Regionalt Utviklingsselskap (Vestområdet, Bærum- og Asker kommune)
- VA driftsselskap for Asker og Bærum (IKS)
- Renovasjonsselskap for Asker og Bærum (IKS)

## 7.0 Overordnede styringsprinsipper

### 7.1 Fastsettelse av vedtekter og selskapsavtaler

Fastsetting av vedtekter (KF, AS) og selskapsavtaler (IKS) er ved siden av styreutnevning, det viktigste av eiers styringsvirkemidler. Vedtekter for aksjeselskap fastsettes av generalforsamlingen, men kommunestyret kan før generalforsamlingen treffe vedtak som binder opp stemmegivningen til sin representanti generalforsamlingen. Vedtekter for kommunale foretak fastsettes og endres av kommunestyret. Selskapsavtale fastsettes av kommunestyret, men kan endres av representantskapet.

Følgende elementer inngår alltid i vedtektene / selskapsavtalen: Navnet på selskapet, selskapets formål, selskapets forretningskontor (geografisk sted), antall representantskapsmedlemmer (IKS), antall styremedlemmer, annet (for eksempel bestemmelser om fullmakter til representantskap, styre og daglig leder).

### 7.2 Styrerepresentasjon

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

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

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

- God økonomisk og juridisk forståelse
- Solid bransjekunnskap
- Erfaring fra næringsvirksomhet
- Styreerfaring
- Politisk/samfunnsmessig kompetanse

Fagkompetanse må avveies i forhold til den politiske kompetansen særlig der hvor selskapet driver virksomhet knyttet til velferd og kommunale kjernetjenester.

### 7.3 Styrehonorar og lederlønn

Styrehonorar fastsettes av selskapenes eierorganer. Lederlønnen fastsettes av styret.

Kommunen som eier bør likevel ha en helhetlig policy for slike saker, som selskapsorganene kan legge til grunn.

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

1) *fremmer måloppnåelse* i selskapene.

2) *fremstår som rimelige* i forhold til ansvar, arbeidsbyrde og kompetanse.

Blant de momenter som teller med i vurderingen av ansvar er selskapets tilknytningsform.

Ut fra dette kriteriet bør honorar i aksjeselskaper settes høyere enn i andre selskaper, under ellers sammenlignbare vilkår.

- 3) *fremstår som konkurransedyktige* i forhold til like posisjoner i sammenlignbare selskap. Økonomiske insentivordninger kan være et viktig rekrutteringsvirkemiddel, særlig dersom kommunen ønsker å bringe inn kompetanse fra næringslivet. Ettertraktede styremedlemmer og daglig ledere tilbys gjerne gode økonomiske vilkår.

#### **7.4 Samfunnsansvar og etiske retningslinjer**

Asker kommune er opptatt av å ta samfunnsansvar ut over de tradisjonelle kjerneoppgavene. Dette viser vi gjennom å ta et engasjement i mange saker som omhandler utfordringer i verdenssamfunnet eller mer lokale utfordringer. Vi er sertifisert som Fairtradekommune og har sluttet oss til FN's byprogram Global Compact, hvor særlig det å sette fokuset på uetisk atferd og bidra til å hindre korrupsjon er tema. For næringslivet er det viktig å også ta et samfunnsansvar, dette viser mange av bedriftene i Asker gjennom et bredt engasjement. De selskap som kommunen selv har eierinteresser må også ta del i disse nevnte forpliktelser. "Corporate Social Responsibility", som kan oversettes med "samfunnsansvarlig forretningsdrift" er de store bedriftene i Norge opptatt av, og det bidrar til å bygge et godt omdømme. Samtidig vet vi fra mange saker i media at det hjelper lite å ha planer og forpliktelser på papiret dersom bedriftene og de ansatte ikke bidrar til å sette dette ut i praktisk handling.

Det handler om at selskaper og dets eiere må ha strategiske føringer ikke bare på (kortsiktig) økonomisk resultat, men også på de samlede globale, nasjonale og lokale økonomiske, miljømessige og sosiale konsekvensene av bedriftens egen virksomhet, og på det samfunnet bedriften fysisk befinner seg i. Begrunnelsen er at dette vil gagne bedriften på lang sikt med økt konkurransedyktighet, vekst og verdiskapning gjennom utvikling av omdømme, merkevarer og tillit i markedet.

For næringslivet utgjør forretningsdrift kjernevirksomheten, mens utøvelse av samfunnsansvar knyttet til forretningsdriften er en aktuell utfordring. For kommunen er styring og utvikling av samfunnet kjernevirksomheten, mens den aktuelle utfordringen er effektivisering av tjenesteproduksjonen, bl.a. gjennom etablering av forretningsdrift knyttet til samfunnsoppgavene. Når kommunal virksomhet organiseres som foretak / selskaper, utøver kommunestyret som eier, selskapsorganene og bedriftsledelsen, samfunnsansvaret gjennom forretningsmessig styring og drift.

Asker kommune forventer at selskaper de har eierinteresser har verdier og holdninger som underbygger god forretningsmessighet, og at de forholder seg til kommunen etiske retningslinjer, og tar tilsvarende sitt samfunnsansvar.

#### **7.5 Kontroll og rapportering**

Kontrollutvalget har ansvar for selskapskontroll<sup>3</sup> i interkommunale selskaper og kommunalt eide aksjeselskaper. Dette innebærer bl.a. at kontrollutvalget/revisor har rett til å innhente opplysninger fra selskapsorganene og til å være til stede på representantskapsmøte /generalforsamling.

Den løpende rapporteringen gjennom året skjer gjennom styrene i selskapene, og fra eiers side gjennom behandling av årsmelding og budsjett i den årlige generalforsamlingen. Ønsker eier å ta et større eierskap gjennom styring og føringer for selskapene kan det vurderes å øke graden av rutiner for rapporteringer. Til sammenlikning gjennomfører kommunes egne enheter

---

<sup>3</sup> Jf kommunelovens §80.

månedrappporter som legges frem for politisk behandling. Det må etableres rutiner hvor selskapene følger ”årshjulet” til Asker kommune, med hensyn til årsrapportering, budsjettbehandling, virksomhetsplaner og rammer i handlingsprogram.

## 8.0 Oppsummering og anbefalinger

Gjennomgangen av selskapene som Asker kommune har eierinteresser i viser at de generelt har en økonomi som går i balanse, med en drift- og resultatsoppgjøring som er i henhold til eierne forventninger. **Det finnes selskap som bør gjennomgås nærmere med hensyn til formål og hensikt for eierne, og andre der kost/nyttevurderinger i driften burde gjennomgås.** I hovedsak gis det tilbakemeldinger fra de daglige lederne i selskapene at styrene fungerer rimelig bra. Det er både en dybde og bredde i styremedlemmenes kompetanse som kommer selskapene til gode, men mulige forbedringer finnes også her. **Denne Eiermeldingen er en ”første versjon”.** Den kan derfor ha mangler og være noe søkende til løsninger for å finne gode samarbeidsformer. Målet for eier og selskap er det samme, levere gode tjenester og produkter.

For eier og selskapene er det viktig med avklaring av myndighet og ansvar. Eier ønsker å opptre ansvarlig og tydelig med en avklart rollefordeling og vil kreve det samme av selskapene.

### 8.1 Spørreundersøkelsen

Det ble gjennomført en spørreundersøkelse blant politikere, styremedlemmer og de daglige lederne i selskapene i juni 2008. Resultatene viste at det var en gjennomgående liten kjennskap til selskapene blant politikerne. Tilsvarende var det et ønske om å få mer informasjon og kjennskap til selskapene for å utøve en større grad av eierstyring.

Denne Eiermeldingen og de foreliggende forslag til oppfølging av Asker kommunes eierrolle er ment å bedre eierskapet og informasjonsflyten til kommunestyret særskilt, men også gi administrasjonen, innbyggere og vårt næringsliv en økt forståelse for alternative måter å organisere gjennomføringen av kommunale oppgaver på.,

### 8.2 Informasjon om selskapene

I dag viser denne gjennomgangen av selskapene at ordfører ofte er alene om å representere i generalforsamlingene og representantskapet. Som en ny rutine har formannskapet i den senere tid blitt orientert av ordfører om saker som legges frem på generalforsamlingen med mulighet for eventuelle kommentarer. Denne rutinen har gitt økt informasjon, men kan med fordel utvides til å være mer proaktiv i forhold til muligheten til å gi styringssignaler som eier. Ønskes et sterkere eierskap med en større grad av målrettet styring av selskapene, må kontakten mellom selskapene (styrene) og eierne økes.

### 8.3 Eierutvalg

Etablering av et ”eierutvalg” kan bidra til økt engasjement og kjennskap til selskapene og ta ansvar for å gi /formidle eiersignaler. Hensiktsmessige oppgaver for et slikt utvalg kan være å:

- Holde seg orientert om selskapenes utvikling, drift og økonomi
- Fungere som en valgkomité når verv i selskapene skal velges
- Sette seg inn i saker som skal behandles på generalforsamling/ årsmøte
- Møte i generalforsamlingen sammen med ordfører
- Delta på kontaktmøter med selskapenes daglige ledere/styreledere, ca. 2 ganger pr. år. (desember, drift for neste år og juni for HP-konsekvenser)

Slikt utvalg bør fortrinnsvis gjennomføre en dialog med styreledere i selskapene. Samlet vil disse fungere som en forlengelse av kommunens egen virksomhet og fungere som viktige holdningsbærere.

Det er et vidt spenn på selskapsform og formål i selskapene som Asker kommune har interesser i. Det er derfor en utfordring å vurdere hvor egnet og vellykket de enkelte etableringene har vært og hvor godt forarbeidet er gjort før en gjorde valg av selskapsform. Erfaringen viser at en variabel grad har truffet riktig, men endringer er alltid mulig å gjøre.

Denne meldingen tar ikke stilling til eller konkluderer med noen avvikling av selskap, men legger heller opp til at den politiske behandlingen kan fatte vedtak om eventuelle evalueringer som ønskes utført som særskilte saker. Slike prosesser er omstendelige og vil kreve en tettere involvering av styret, daglig leder og ansatte i det enkelte selskapet.

#### **8.4 Eierrollen – eierstrategier**

Flere av selskapene har etterlyst klarere signaler på at kommunen som eier gir dem klarere signaler, eierstrategier for den videre drift, aktiviteter og utvikling av selskapet.

Kommunestyret som øverste myndighet har en omfattende saksmengde å håndtere, deres mulighet til å være en aktiv part ovenfor selskapene er i praksis ikke mulig. Den operative eierrollen må derfor delegeres. Forslaget om å etablere et eierutvalg vil imøtekomme dette behovet og kunne etter intensjonen fungere som dialogpartner for selskapenes styre. Her skal en imidlertid være svært klar over roller, slik at dette utvalget ikke blir et ”overstyre”.

Selskapene er etablert ut fra en hensikt og et mål sett fra eiers side. Vedtekter og selskapsavtaler ligger som et solid fundament i bunnen for virksomheten. Selskapet og styrene er selv ansvarlig for å utarbeide operative strategier som sikrer resultater og drift i henhold til eiers intensjon med selskapet. Dersom selskapet begynner å gå på ”selvstyr” i sin utvikling, med krav og i en retning som eier ikke har vært med å bestemme, så vil det være nødvendig med korreksjoner. Eierutvalgets rolle som en observatør gjennom informasjon fra selskapene og en tilgjengelig dialogpartner, kan være en viktig funksjon både i en start- og i en oppfølgingsfase.

Det foreslås å følge opp Eiermelding med konkrete tiltak som er listet opp på neste side.

## 8.5 Forslag til tiltak

**Det foreslås at kommunestyret vedtar følgende tiltak for oppfølging og føringer for Asker kommune i rollen som eier:**

- Eiermeldingens pkt. 3.6, vurderinger ved valg av selskapsform brukes ved fremtidige selskapsdannelser
- Kommunestyret delegerer til ordfører å representere i selskapenes generalforsamlinger. Medlemmer av formannskapet/eierutvalget kan bistå ordfører. Videre delegasjon kan gjøres av ordfører.
- Det fremmes egen sak der hvor det er aktuelt å vurdere et selskaps virksomhet på nytt, da slik vurdering er for omfattende til å undergis en tilstrekkelig behandling i en Eiermelding.
- Det etableres et Eierutvalg, med 3 politisk valgte medlemmer og et administrativt sekretariat som får ansvaret for de oppgaver som er skissert i avsnitt 7.3. Utvalget rapporterer til formannskapet.
- Kommunestyret delegerer til formannskapet å kunne foreta mindre vesentlige endringer i selskapenes vedtekter. Eierutvalget kan fremme forslag om dette.
- Det arrangeres en årlig "Eierdag" for kommunestyret hvor selskapene presenter status og utfordringer
- Ved valg av styremedlemmer skal vektlegges kriterier som fremgår i pkt. 6
- Ved fastsettelse av styrehonorar og lederlønn skal det vektlegges kriterier som fremgår i pkt. 6
- Asker kommune ønsker å bruke bestemmelsen om reserverte kontrakter § 3-12 i lov om offentlige anskaffelser. Egen sak bes fremmes av rådmannen.
- Selskapene skal drives ut fra god forretningsskikk, ta samfunnsansvar og gjenkjennes med kommunens verdier i sin daglige drift.
- Meldingen rulleres hvert 2. år.
- For øvrig tas meldingen til orientering