



TRYSIL KOMMUNE
-stavgaket foran

Melding om eierskap i Trysil kommunes selskap og foretak

Eierskapsmeldinga gir en oversikt over kommunens eierskap og beskriver Trysil kommunes prinsipper for eierstyring. I vedlegget presenteres de ulike selskapene, ulike selskapsformer, styringsprinsipper, anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og krav til profesjonelle styrer beskrives.



Innhold

1. Sammendrag	3
2 Gjennomgang av Trysil kommunes selskap.....	5
2.1 Kategorisering av eierskap etter motiver for selskapsorganisering.....	5
2.1.1 Finansielt eierskap.....	6
2.1.2 Politisk eierskap.....	6
2.2.3 Effektivisering av tjenesteproduksjon.....	6
2.2.4 Samfunnsøkonomisk motivert	6
2.2 Gjennomgang av de enkelte selskapene.....	6
2.2.1 Finansielt	6
2.2.2 Finansielt og samfunnsøkonomisk	7
2.2.3 Samfunnsøkonomisk	9
2.2.4 Politisk	12
2.2.5 Politisk/ effektivisering av tjenesteproduksjon.....	13
Vedlegg.....	17
1. Anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll.....	17
3.1 Obligatorisk opplæring og informasjon til folkevalgte.....	17
3.2 Vurdering og valg av selskapsform.....	17
3.3 Utarbeidelse og revidering av selskapsstrategi og selskapsavtale /vedtekter.....	17
3.4 Utarbeidelse av eierskapsmeldinger	18
3.5 Eiermøter.....	18
3.6 Sammensetning og funksjon til eierorgan.....	18
4 Eiers krav til profesjonelle styrer i kommunal sektor.....	18
4.1 Valgkomite for styreutnevning i aksjeselskap og interkommunale selskaper.....	19
4.2 Rutiner for kompetansevurdering av selskapsstyrene.....	19
4.3 Habilitetsvurdering og politisk representasjon i styrene	20
4.4 Godtgjøring og registrering av styreverv.....	20
4.5 Arbeidsgivertilhørighet i selvstendige rettssubjekter	20
4.6 Felles arbeidsgiverpolitikk	20
4.7 Utarbeidelse av etiske retningslinjer.....	21
4.8 Administrasjonssjefens rolle i kommunale og fylkeskommunale foretak	21
5 Tilsyn og kontroll med kommunale foretak og med forvaltning av kommunens interesser i selskaper	21
6 Status og fakta.....	21

6.1 Kommunale foretak.....	21
6.2 Interkommunale selskap IKS	22
6.3 Interkommunalt samarbeid.....	24
6.4 Aksjeselskap	24
6.5 Samvirkeforetak	26
7 Kommunens rett og plikt til å utøve eierkontroll.....	26
7.1 Kontrollutvalget (Kommuneloven § 77.5)	26
7.2 Forholdet til offentlighetsloven og arkivloven	27
Litteratur.....	27

1. Sammendrag

Denne meldinga om eierskap i Trysil kommunes selskaper og foretak er en revisjon av meldinga som kommunestyret vedtok 29. april 2014. Eierskapsmeldinga skal bidra til et aktivt eierskap og til at selskap og foretak kjenner Trysil kommunes motivasjon for eierskap. Den skal gi kunnskap og oversikt til kommunestyret og administrasjonen for at disse skal kunne utøve aktiv styring og kontroll for å nå vedtatte mål.

Eierskapsmeldinga gir en oversikt over kommunens eierskap, kategoriserer eierskapet og beskriver Trysil kommunes prinsipper for eierstyring. I vedlegget presenteres ulike selskapsformer, i tillegg beskrives ulike styringsprinsipper, anbefalinger om eierstyring og selskapsledelse, og krav til profesjonelle styrer.

Trysil kommune vil utøve sitt eierskap gjennom 4 kanaler:

- Styrerepresentasjon
- Deltakelse i generalforsamlinger/representantskap/årsmøter
- Eiermøter
- Virksomhetsgjennomgang

Trysil kommune har eierskap i følgende selskap:

NAVN	EIERANDEL	TYPE EIERSKAP
Trysil Kommune Holding AS	100 %	Finansielt
Eidsiva Energi AS	1,19 %	Finansielt
Trysil Kommuneskoger KF	100 %	Finansielt/ Samfunnsøkonomisk/
Trysilfjell Utmarkslag SA	23 %	Samfunnsøkonomisk
Destinasjon Trysil SA	1	Samfunnsøkonomisk
Trysil Fjernvarme	35 %	Samfunnsøkonomisk
Trysil Industrihus AS	100 %	Samfunnsøkonomisk
Østby Vannverk SA	3,29 %	Samfunnsøkonomisk
Biblioteksentralen SA	0,21 %	Samfunnsøkonomisk
Anno Museum	3,00 %	Samfunnsøkonomisk
OBOS BBL	0,004 %	Samfunnsøkonomisk
TEPAS Personal AS	37,44 %	Politisk
Sør-Østerdal Interkommunale Renovasjonsselskap IKS	25,00 %	Politisk/Effektivisering av tjenesteproduksjon
Midt-Hedmark Brann- og Redningsvesen IKS	13,10 %	Politisk/Effektivisering av tjenesteproduksjon
Hedmark Revisjon IKS	3,5 %	Politisk/Effektivisering av tjenesteproduksjon
Abakus AS	9,09 %	Politisk/ Effektivisering av tjenesteproduksjon

Trysil kommunes prinsipper for eierstyring er:

1. Trysil kommune skal være en ansvarlig og forutsigbar eier.
2. Det skal være åpenhet knyttet til Trysil kommunes eierskap og selskapenes virksomhet, basert på prinsippet om mer offentlighet.

3. Trysil kommune forutsetter at selskapene drives samfunnsøkonomisk forsvarlig og at aktivitet og utvikling skjer innenfor de rammer som er satt.
4. Trysil kommune vil sikre at selskapsform, vedtekter og selskapsavtaler er tilpasset virksomhetens formål, behovet for eierstyring, markedsmessige forhold og konkurranseregelverket (Konkurranseloven og konkurransereglene i EØS-avtalen). Dersom forutsetningene for drift endres vesentlig skal styreleder umiddelbart varsle eier ved ordfører.
5. I løpet av hver valgperiode skal det legges fram en oppdatert eierskapsmelding.
6. Forhandlingsutvalget fungerer som valgkomite for samtlige selskaper der Trysil kommune skal oppnevne representanter; det være seg i styre/representantskap eller bedriftsforsamling. Kommunestyrets representanter skal involveres i arbeidet med å fremme forslag på aktuelle kandidater.
7. Eierskap inngår som en del av opplæringa til de folkevalgte. Eierskapsmeldinga skal gjennomgås og følgende selskap skal presentere seg: Trysil Industrihus AS, Trysilfjell Utmarkslag SA, Destinasjon Trysil SA, Trysil Kommuneskoger KF, TEPAS Personal AS og Trysil Fjernvarme AS.
De øvrige selskapene presenteres av administrasjonen.
8. Det etableres en lokal styrebase der personer som er interessert i å påta seg styreverv for Trysil kommune registrerer seg. Styrebasen administreres av næringsavdelingen.
9. I løpet av valgperioden skal det gjennomføres styreseminar for kommunens oppnevnte styrerepresentanter.
10. For å sikre god kommunikasjon mellom selskapene og Trysil kommune skal det gjennomføres møter med selskapene i henhold til oppsatt årshjul:

Tidspunkt	Formannskap	Kommunestyre	Generalforsamling/ Årsmøte	Kommunens representant i generalforsamling/ årsmøte
Januar	Trysil Industrihus AS			
Februar				
Mars	Trysilfjell Utmarkslag SA			
April	Destinasjon Trysil SA		Trysilfjell Utmarkslag SA Trysil kommune Holding AS	Ordfører- generalforsamlings- fullmakten kan delegeres til daglig leder i Trysil Kommuneskoger KF. Kommunestyret
Mai	TEPAS Personal AS		Trysil Fjernvarme AS TEPAS Personal AS Eidsiva Energi AS	Ordfører- generalforsamlings- fullmakten kan delegeres til daglig leder i Trysil Kommuneskoger KF. Ordfører Ordfører

Juni		Trysil Holding AS Trysil Kommuneskoger KF (gjennomgang av regnskap)	Trysil Kommuneskoger KF Trysil Industrihus AS Destinasjon Trysil SA Sør- Østerdal Interkommunale Renovasjonsselskap IKS Midt -Hedmark Brann og Redning IKS Hedmark Revisjon IKS	Kommunestyret Ordfører Ordfører Ordfører, varaordfører og Randi Sætre (2015-2019) Ordfører og Gry Vanja Eriksen (2015-2019) Ordfører
September	Trysil Fjernvarme AS			
Oktober				
November				
Desember		Trysil Kommuneskoger KF (gjennomgang av budsjett)		

I eiermøtene mellom formannskapet og selskapene bør selskapene være representert med styreleder og daglig leder.

I løpet av de to første årene av valgperioden skal det gjennomføres møter med følgende selskap: Eidsiva Energi AS, Sør-Østerdal Interkommunale Renovasjonsselskap IKS, Midt Hedmark Brann og redningstjeneste IKS, Abakus AS og Hedmark Revisjon IKS.

11. I selskap der Trysil kommune har eierskap skal det tilstrebes å sikre kompetente og handlekraftige styrer. En kjønnsrepresentasjon på 40 % skal ivaretas. Valg av styrerepresentanter skal avspeile formålet med eierskapet.
12. Alle som påtar seg styreverv for Trysil kommune skal registrere vervene på www.styrevervregisteret.no.
13. For å unngå habilitetsproblematikk bør ikke medlemmer av kommunestyret, rådmann eller administrative ledere velges inn i selskapsstyrer. For selskap der formålet med eierskapet er politisk motivert kan det vurderes om medlemmer av kommunestyret eller ansatte i kommunens administrasjon kan være aktuelle styrekandidater.
14. Godtgjørelse til styrene bør ligge på et moderat nivå.
15. Trysil kommune forventer at selskapsstyrene utarbeider og jevnlig reviderer de etiske retningslinjene for selskapet.

2 Gjennomgang av Trysil kommunes selskap

2.1 Kategorisering av eierskap etter motiver for selskapsorganisering

Inndeling i kategorier kan sees på som en bevisstgjøring av formålet med eierskapet.

Hovedinndelingen vil være mellom finansielt eierskap og politisk eierskap. Innenfor disse

kategoriene, og i grenselandet mellom disse, kan en ha flere andre inndelinger. Selskap med finansielt formål kan ha virksomhet på områder av stor politisk betydning, men da ivaretas behovet for politisk styring gjennom myndighetsutøvelse, og ikke gjennom eierskapet. Blandingsformål kan dekke selskap med flere formål. Ulempen er at denne kategorien kan bli brukt i for stor grad, uten at kommunens ledelse tar stilling til hovedformålet med eierskapet. På den annen side kan det være vanskelig å vite hvilken kategori et selskap skal inngå i dersom man har for mange kategorier.

Trysil kommune kategoriserer eierskapet på følgende måte:

1. Finansielt motiverte
2. Politisk motiverte
3. Effektivisering av tjenesteproduksjon
4. Samfunnsøkonomisk motiverte

2.1.1 Finansielt eierskap

Dersom hovedformålet med eierskapet er å oppnå økonomisk avkastning, defineres eierskapet som finansielt motivert. Finansielt formål betyr ikke at eier har en kortsiktig horisont på sitt eierskap, men at bedriftsøkonomisk lønnsomhet ligger til grunn for selskapets arbeid. Et aksjeselskap vil normalt være mest aktuelt når kommunen har et rent finansielt motiv for sitt eierskap.

Avkastningsmålene for hvert enkelt selskap bør fastsettes ut fra selskapsspesifikke forhold.

2.1.2 Politisk eierskap

Dersom formålet med eierskapet er å ivareta eller utføre kommunale kjerneoppgaver under politisk ansvar, defineres eierskapet som politisk. Ved politisk eierskap vil selskapet være et gjennomføringsorgan for politiske målsettinger; eierskapet vil ha karakter av en strategisk investering for kommunen.

2.2.3 Effektivisering av tjenesteproduksjon.

Motivet for selskapsdannelsen er mer kostnadseffektiv tjenesteproduksjon eller bedre kvalitet på tjenestene. Hovedmålsettingen med eierskapet vil være tjenesteproduksjon, og ikke høyest mulig avkastning.

2.2.4 Samfunnsøkonomisk motivert

Dette er eierskap som er motivert og begrunnet i at kommunen gjennom selskapet vil oppnå mer samfunnsøkonomisk gunstige resultater og få gjennomført oppgavene på en bedre måte. Selskapet kan løse oppgaver som ikke nødvendigvis er bedriftsøkonomisk lønnsomme. Offentlig engasjement og styring i oppgaveløsningen vil stå sentralt i begrunnelsen for denne kategorien av selskap. Selskap i denne kategori bør i sine vedtekter ha definert formål som omfatter gjennomføring av politisk prioriterte samfunnsutviklingsoppgaver.

2.2 Gjennomgang av de enkelte selskapene

Selskapene er presentert i henhold til kategoriseringen som er beskrevet i tabellen på side 3, dvs finansielt, finansielt/samfunnsøkonomisk, politisk og politisk/effektivisering av tjenesteproduksjon.

2.2.1 Finansielt

2.2.1.2 Trysil kommune Holding AS

Formål.

Selskapets formål er å forvalte Trysil kommunes overskuddslikviditet og annen virksomhet i forbindelse med dette, herunder deltakelse i andre selskaper. Selskapet kan også forvalte kommunens øvrige aksjeportefølje og andre kommunale selskapers overskuddslikviditet og aksjeporteføljer.

Trysil kommunes overskuddslikviditet skal forvaltes i henhold til kommunens økonomireglement.

Organisasjon

Styret består av 3 medlemmer, og velges av generalforsamlingen. Generalforsamlingen utgjøres av kommunestyrets medlemmer.

Vurdering av eierskap

Hovedformålet med eierskapet er å få avkastning på kommunenes fondsavsetninger. Eierskapet defineres derfor som finansielt. Selskapet er forretningsmessig orientert og bedriftsøkonomiske lønnsomhetskriterier ligger til grunn for selskapets arbeid.

2.2.1.2 Eidsiva Energi AS

Formål.

Selskapets virksomhet er:

- Kraftproduksjon og tilknyttede tjenester i Innlandets hovedvassdrag og i Orklavassdraget
- Nettvirksomhet og detalj salg av kraft i nåværende nettområde og tilgrensede nettområder, herunder regionalnett i Hedmark og Oppland fylker samt virksomhet innen beslektet infrastruktur i Innlandet
- Fortsettelse av eller inntreden i annen virksomhet som har nær og fordelaktig sammenheng med kraftproduksjon i nevnte vassdrag, og/eller nettvirksomhet og annen infrastruktur eller detalj salg i nåværende eller tilgrensede områder
- Produksjon og distribusjon av bioenergi i Innlandet. Deltakelse i virksomhet som har nær og fordelaktig sammenheng med forannevnte virksomheter.

I budsjett og økonomiplaner budsjetterer Trysil kommune med utbytte i henhold til selskapets flerårige utbytteplaner. Det er derfor viktig at selskapet når sine målsettinger.

Trysil kommune har med sitt begrensede eierskap beskjeden innflytelse på selskapet.

Eierkommunene har god kommunikasjon med selskapet om viktige strategiske spørsmål. Trysil kommune er representert i generalforsamling ved ordføreren.

Vurdering av eierskap.

Trysil kommunes eierskap i selskapet bidrar til offentlig eierskap. Dette sikrer styring på lokale ressurser, tilstedeværelse lokalt og opprettholdelse av lokale arbeidsplasser. Det sikrer også at selskapet engasjerer seg i andre aktiviteter lokalt, som for eksempel fjernvarme, vindkraft og bredbåndsutbygging. Kommunen har fått utbytte i henhold til utbytteplan.

Eierskapet er finansielt motivert.

2.2.2 Finansielt og samfunnsøkonomisk

2.2.2.1 Trysil Kommuneskoger KF

Formål

Trysil Kommuneskoger KF er organisert som et eget kommunalt foretak.

Selskapet har som overordna målsetting å skape verdier for eier og lokalsamfunn ved å være en attraktiv leverandør og samarbeidspartner innen skog, eiendom og friluftsliv. Virksomheten skal ta sikte på å oppnå bedriftsøkonomisk og miljømessig optimal drift og drives etter sunne forretningsmessige prinsipper.

Organisasjon

Selskapet er underlagt kommunelovens kapitel 11. Foretaket er en del av kommunen som rettssubjekt, dvs at foretakets forpliktelser er kommunens forpliktelser og er som sådan underlagt kommunestyret.

Foretaket ledes i dag av et styre og en daglig leder. Styret skal i følge vedtektene ha 3-5 medlemmer, inntil 4 velges av eier og 1 blant de ansatte. Det er styret og daglig leder som opptrer utad på kommunens vegne.

Trysil kommuneskoger KFs eierskap i andre selskap.

Eierandel i aksjeselskap:

Orkla ASA (18 010 aksjer = 0,002 %)

Selskapets virksomhet omfatter: Industri, handel, skogbruk, transport, finansiering, erverv og salg av verdipapirer og andre investering, kjøp og salg og utvikling og drift av fast eiendom, drift av aviser, blader og andre medier, tjenesteytelser og enhver annen virksomhet i sammenheng med det som er listet opp. Virksomheten drives av selskapet selv eller gjennom datterselskaper i inn- og utland.

SkiStar AB (1 904 aksjer = 0,005 %)

Norske datterselskaps formål er drift og utvikling av turistdestinasjoner.

Trysil Fjernvarme AS (38 500 aksjer = 35 %) Se egen presentasjon

Selskapets virksomhet er bygging og drift av fjernvarmeanlegg og nett i Trysil kommune, samt dertil hørende virksomhet, herunder deltagelse i andre selskaper.

Eierandel i utmarkslag:

Trysilfjell Utmarkslag SA. Se egen presentasjon på side

Østby Utmarkslag SA (473 andeler = 47,39 %)

Har som formål å samle grunneierne og rettighetshaverne for i samarbeid å utnytte utmarksressursene som næring. I sitt arbeid skal ØUL tilgodese så vel grunneiernes og rettighetshavernes interesser som de interesser samfunnet for øvrig har i utnyttelse av utmarksressursene, samt søke å bevare ressursene på lang sikt. For å fremme lagets formål kan det slutte seg til distriktslag, fylkeslag eller andre samarbeidsorgan for større områder.

Flermoen Utmarkslag SA (5 200 andeler = 27,35 %)

Har som formål å samle grunneiere og rettighetshavere i området (jfr. § 1) for i samarbeid å utnytte utmarksressursene som næring. Virksomhetsområdet vil være salg av jakt og fiskerettigheter, tilrettelegging for friluftsliv og turisme, og utvikling og drift av hytteområder.

Søre Trysil Utmarkslag SA (156 andeler = 18 %)

Har som formål å samle grunneiere og rettighetshavere i området for i samarbeid å utnytte utmarksressursene som næring.

Øvrige

Glommen Skog SA (Andelskapital 717 282 NOK = 1,01 %)

Har som formål å bidra til mest mulig avkastning på andelseiernes eiendommer ved å tilby best mulig pris og avsetning for andelseiernes tømmer og et godt tilbud på konkurransedyktige tjenester. Investere i en rasjonell og konkurransedyktig skogsindustri. Fremme vilkår som ivaretar og utvikler andelseiernes eiendoms- og forvaltningsrett. La andelseierne ta del i den verdiutvikling som Glommen Skog SAs kapital får.

Destinasjon Trysil SA (1 andel = 0,57 %) Se nærmere beskrivelse i punkt 2.3.11.

Har som formål å være et profesjonelt og slagkraftig foretak for all aktiv næringsvirksomhet i Trysil. Destinasjon Trysil SA skal gjennom målrettet arbeide styrke Trysils konkurransekraft og markedsposisjon ved å øke destinasjonens attraktivitet og innfri gjestenes forventninger. Være rådgivende i reisefaglige spørsmål, samt koordinere og utvikle næringsvirksomhet slik at verdiene til gjestene, virksomhetene og kommunen økes.

Vurdering av eierskap

Trysil Kommuneskoger skal bidra til å skape verdier for eier og lokalsamfunnet. Virksomheten skal drives etter sunne forretningsmessige prinsipper og oppnå et bedriftsøkonomisk optimalt resultat. Der det er naturlig skal Trysil Kommuneskoger delta i grunneierfelleskap. Virksomheten skal bidra med kompetanse og veiledning i grunneierrelaterte spørsmål. Trysil Kommuneskoger skal være positiv til å sikre allmenheten tilgang til sine veier, samt til jakt og fiske.

Med dette som utgangspunkt kategoriseres eierskapet som finansielt og samfunnsøkonomisk med hovedvekt på det finansielle.

2.2.3 Samfunnsøkonomisk

2.2.3.1 Trysil Fjernvarme

Formål.

Selskapets virksomhet er bygging og drift av fjernvarmeanlegg og -nett i Trysil kommune, samt tilhørende virksomhet, herunder deltakelse i andre selskaper.

Organisasjon.

Selskapet skal ledes av et styre på 3- 5 medlemmer. Generalforsamlingsfullmakten har vært delegert til daglig leder i Trysil Kommuneskoger KF.

Vurdering av eierskap

Selskapet bidrar til å forsyne og sikre lokalsamfunnet tilgang til fjernvarme. Eierskapet kategoriseres som samfunnsøkonomisk.

2.2.3.2 Trysil Industrihus AS

Trysil Industrihus (TI) skal være eiendomsutvikler innen næringseiendom i Trysil.

Selskapet selger og leier ut lokaler og tomter til industri og næringsvirksomhet i Trysil, hovedsakelig på Mosanden. Selskapet har to eiendommer i sentrum og er deleier i Torgalnup AS (tidligere Trysil Hotell). TI disponerer ca. 4 250 m² næringslokaler, som omfatter alt fra produksjonslokaler til kontorbygg. TI har 95 daa festetomter og 40 daa ledige festetomter/salgstomter.

Selskapets visjon er: Trysil Industrihus – gir deg muligheten.

Organisasjon

Selskapet skal som aksjeselskap drives etter aksjelovens bestemmelser, dvs forretningsmessige prinsipper. Selskapet er også tillagt et samfunnsansvar gjennom rollen som kommunens verktøy i forhold til å leie ut lokaler og tomter til industri og næringsvirksomhet.

Styret har det overordna ansvar for forvaltningen av selskapet. Selskapet ledes av et styre på 3-5 medlemmer. Det er tilsatt daglig leder i 80 % stilling. Generalforsamlingen er eierens organ i selskapet. Generalforsamlingsfullmakten er delegert til ordfører. Styret velges av generalforsamlingen.

Vurdering av eierskap

Selskapet er en viktig samarbeidspartner for Trysil kommune i arbeidet med å legge til rette for næringsutvikling. Eierskapet er samfunnsøkonomisk motivert.

2.2.3.4 Trysilfjell Utmarkslag

Formål

Trysilfjell Utmarkslag har som hovedformål å samle grunneierne i området for å utnytte utmarksressursene. Gjennom medlemmenes deltakelse i Utmarkslaget fremmes deres økonomiske interesser som grunneiere ved at Utmarkslaget utvikler eiendommene, og derigjennom skaper grunnlag for utbetaling av løpende vederlag mv. I sitt arbeid skal Utmarkslaget også i noen grad søke å tilgodese de interesser som den øvrige befolkning har i utmarka.

Utmarksressursene skal utnyttes slik at grunneiernes samlede verdier blir størst mulig. Dette skal skje gjennom tilretteleggelse for salg/bortfeste av tomtegrunn, grunn til alpinbakker/skiløyper og til næringsvirksomhet for øvrig. Utmarkslagets eiendomsutvikling skal først og fremst skje sammen med medlemmene, men kan i enkelte tilfeller gjøres sammen med andre.

Organisasjon.

Utmarkslaget ledes av et styre på 5 medlemmer med personlige varamedlemmer. Tre grunneiere, hvorav Trysil kommune kan utpeke et medlem med varamedlem. Dersom grunneier ikke forbeholder denne retten velges alle styremedlemmene av årsmøtet.

Årsmøtet er lagets øverste myndighet. Antall andeler danner grunnlaget for stemmeretten, som er gradert etter en bestemt skala. Daglig leder i Trysil Kommuneskoger representerer eier i generalforsamling.

Vurdering av eierskap

Eierskapet er en konsekvens av at Trysil Kommuneskoger KF er en av grunneierne i og rundt Trysilfjellet, og er samfunnsøkonomisk motivert.

2.2.3.5 Destinasjon Trysil SA

Virksomheten har 164 andelseiere.

Formål.

Destinasjon Trysils SA's formål er å være et profesjonelt og slagkraftig andelslag foretak for

all aktiv næringsvirksomhet i Trysil. Destinasjon Trysil SA skal gjennom målrettet arbeide styrke Trysils konkurransekraft og markedsposisjon ved å øke destinasjonens attraktivitet og innfri gjestenes forventninger.

Selskapet Destinasjon Trysil SA skal være reiselivsfaglig rådgivende samt koordinere og utvikle næringsvirksomhet slik at verdiene til gjestene, virksomhetene og kommunen økes. Destinasjon Trysil SA skal utføre sin virksomhet slik at det blir attraktivt for næringsvirksomheter i Trysil å melde seg inn.

Trysil kommune bidrar med årlig støtte til drift av turistinformasjon. For 2017 utgjør dette kr 500.000.

Organisasjon.

Laget ledes av et styre på fem til syv personer og har følgende sammensetning:

- 1 medlem oppnevnes av Skistar Norge, avd Trysil med personlig varamedlem
- 1 medlem oppnevnes av Trysil kommune med personlig varamedlem
- 3-5 medlemmer med to varamedlemmer, hvorav minst 2- 3 styremedlemmer må representere medlemmer i andelslaget

Årsmøtet er lagets øverste myndighet. Antall andeler danner grunnlaget for stemmeretten som er gradert etter en bestemt skala. Ordfører representerer eier i årsmøtet.

Vurdering av eierskap

Eierskapet er samfunnsøkonomisk motivert. I en reiselivskommune som Trysil er det av avgjørende betydning at det finnes et destinasjonsselskap og at kommunen er en del av dette.

2.2.3.5 Østby Vannverk SA

Trysil kommune har en liten eierandel i vannverket. Selskapets formål er å skaffe vann til husstander og næringsdrivende i Østbygrenda.

Vurdering av eierskap

Eierskapet er samfunnsøkonomisk motivert.

2.2.3.6 Biblioteksentralen SA

Biblioteksentralen skal være et serviceorgan for alle typer offentlige biblioteker. Biblioteksentralen har til oppgave å være hovedleverandør av produkter og tjenester til biblioteker og lignende institusjoner. I tillegg kan Biblioteksentralen delta i eller etablere virksomhet med det formål å betjene det totale bok-, informasjon- og kunnskapsmarkedet. Biblioteksentralen skal drives etter vanlige bedriftsøkonomiske prinsipper, slik at det skapes økonomisk trygghet og utviklingsmuligheter og slik at andelseiernes interesser ivaretas på beste måte.

Vurdering av eierskap

Eierskapet er samfunnsøkonomisk motivert.

2.2.3.7 Stiftelsen Trysil / Engerdal Museum

Stiftelsens formål er å arbeide for og styrke interessen for og kjennskapet til lokalkulturen i regionen, legge grunnlaget for vern og videreutvikling av regionens kulturverdier.

Stiftelsen er under avvikling og planene er at Trysil kommune skal overta andelen til Trysil Historie og Museumslag som er på 20 %. Den siste andelen eies av Engerdal kommune. Fordelingen av aksjeposten i Anno Museum forventes delt iht. til eierpostene ved avviklingen.

Trysil kommune eier nå eiendommene Trysil Bygdetun og Gammel Skula.

Anno Museum AS (3 %)

Driftsselskap for aksjonærenes arbeid med innsamling, bevaring, forskning, forvaltning og formidling av natur- og kulturhistorie, herunder aktuelle fag- og forvaltningsoppgaver i h.h.t. lov eller separat beslutning, samt ivareta nasjonale og internasjonale oppgaver. Arbeidet skal tilstrebe høy kvalitet og sterke fagmiljøer i formelle og uformelle nettverk, og utøves i samsvar med aksjonærenes formålsparagraf. Selskapet skal kunne påta seg driftsansvar for andre museer, samt drive enhver virksomhet som henger sammen med foranstående.

Vurdering av eierskap

Eierskapet er samfunnsøkonomisk motivert.

2.2.3.8 OBOS BBL

OBOS er et boligbyggelag-konsern som eies av medlemmene. OBOS er Norges største boligbyggelag med 215 015 boliger under forvaltning og 416 800 medlemmer ved utgangen av 2016. 71 prosent av medlemmene bor i Oslo og Akershus. Trysil kommune har 19 eierandeler hvorav 9 andeler er knyttet opp i eiendommer i Trysil, som da har en egenverdi, mens de 10 andre er rene medlemsandeler uten annen verdi enn at det via disse kan kjøpes leiligheter gjennom OBOS.

Vurdering av eierskap

Eierskapet er samfunnsøkonomisk motivert.

2.2.4 Politisk

2.2.4.1 TEPAS Personal AS

Virksomhetens primære målsetting er å gi tilbud om yrkesrettet attføring gjennom industriell og annen næringsvirksomhet.

Gjennom dette ønsker selskapet å:

- oppnå grunnleggende respekt for enkeltmennesket ved en løsningsorientert tilnæringsmåte
- gi helhetlig funksjons- og kartleggingsarbeid
- gi individuelt tilpasset praksis- og opplæringstiltak
- motivere og kvalifisere enkeltmennesket til egeninnsats
- inneha en høy intern kompetanse og solid kvalitetskontroll
- samarbeide med aktuelle bidragsytere

Formål

TEPAS AS er en arbeidsmarkedsbedrift som eies av Hedmark fylkeskommune, Engerdal kommune og Trysil kommune. Selskapet har virksomhet i Elverum og Trysil. Bedriftens virksomhet er svært viktig for å sikre yrkesmuligheter. Virksomheten er regulert gjennom forskrift om arbeidsrettede tiltak. For å komme inn under denne forskriften må bedriften være godkjent som tiltaksarrangør i skjermet sektor. I § 10-3 framgår hvilke krav som stilles til virksomheten:

§ 10-3. Krav til virksomheten

Virksomheten hvor tiltaket gjennomføres skal være organisert som et aksjeselskap med kommunal/fylkeskommunal aksjemajoritet. Arbeids- og velferdsetaten kan godta annen organisering dersom det anses hensiktsmessig ut fra hensynet til gjennomføringen av tiltaket i det enkelte tilfellet.

For å bli godkjent som tiltaksarrangør må virksomheten i tillegg oppfylle følgende krav:

- 1) Attføring skal være tiltaksarrangørens primære virksomhet.
- 2) Overskudd skal forbli i virksomheten og komme atføringsarbeidet og deltakerne til gode.
- 3) Det skal ikke utbetales utbytte.
- 4) En arbeidsmarkedsbedrift kan ikke eie eller kontrollere annen forretningsvirksomhet. Begrensningen gjelder ikke etablering og drift av salgsvirksomhet for å fremme omsetning av bedriftens produkter.
- 5) Tiltaksplasser innenfor kvalifisering i arbeidsmarkedsbedrift skal minst utgjøre 50 prosent av samlet antall plasser innenfor kvalifisering i arbeidsmarkedsbedrift og tilrettelagt arbeid i arbeidsmarkedsbedrift. Arbeids- og velferdsetaten kan gi dispensasjon fra dette kravet dersom det i en avgrenset periode ikke er mulig å oppfylle det.

Trysil kommune utbetalte i 2016 kr 639.132 i støtte til virksomheten. Størrelsen på dette er regulert i forskriftens § 11-7:

§ 11-7. Tilskudd til tiltaksarrangør

Tiltaksarrangør mottar statlig driftstilskudd. Driftstilskuddet utgjør en fast, månedlig sats per godkjent tiltaksplass.

Tiltaksarrangør mottar i tillegg kommunalt tilskudd som skal utgjøre minst 25 prosent av det statlige tilskuddet. Tilskuddet betales av deltakernes bostedskommune i henhold til lov 16. januar 1970 nr. 1 om folker registrering. Tilskudd til deltakelse i landsdekkende tilbud betales av deltakernes bostedskommune ved innsøking til tiltaket.

Arbeids- og velferdsetaten godkjenner hva som regnes som landsdekkende tilbud.

Det kan også gis tilskudd etter bestemmelsene i § 12-2 til § 12-4.

Organisasjon.

Styret består av 7 representanter; med representasjon fra eierne, næringslivet og de ansatte. Ordføreren representerer eier i generalforsamling.

Vurdering av eierskap.

Hovedmålsettingen med eierskapet er å sikre meningsfull sysselsetting til personer som av ulike årsaker faller utenfor det ordinære arbeidsmarkedet. Eierskapet er politisk motivert.

2.2.5 Politisk/ effektivisering av tjenesteproduksjon

2.2.5.1 Sør-Østerdal Interkommunale Renovasjonsselskap IKS

Formål

Selskapet skal på vegne av kommunene Elverum, Åmot og Trysil løse lovpålagte oppgaver med avfallshåndtering og har som formål å bidra til en lavest mulig avfallsproduksjon og en forsvarlig avfallsbehandling. SØIR IKS skal være et selskap med høy kompetanse og skal til enhver tid være pådriver og utvikler av gode og samfunnsansvarlige løsninger.

Kommunene har plikt til å levere alt husholdningsavfall til selskapets innsamlings- og behandlingssystem, og skal ikke videreføre eller opprette mottaksanlegg for husholdningsavfall uten etter avtale med selskapet.

Selskapet skal ha det overordnede driftsansvaret for avfallshåndteringen i kommunene, og er ansvarlig for alle operative funksjoner. Dette innebærer ansvar for ordninger som sikrer effektiv kildesortering, innsamling, transport, gjenvinning og gjenbruk og forsvarlig håndtering av alle avfallsfraksjoner.

Selskapet skal være rådgivende for kommunene i avfallsspørsmål og være kommunenes koordinerende instans for den praktiske avfallshåndteringen. Selskapet skal arbeide for å fremme lokal verdiskaping.

Selskapet kan også utføre andre oppgaver for sine eiere innenfor fagområdene renovasjon, avfallshåndtering eller beslektede områder og interkommunal kompetanse. Selskapet kan også inngå avtaler med en eller flere av deltakerkommunene med hensyn til løsning av konkrete oppgaver.

Selskapet skal tilby sine tjenester innenfor avfall og gjenvinning mot næringslivet innenfor de generelle rammer som gjelder. Dette innebærer bl.a. at selskapet er utsatt for normal konkurranse fra private aktører på dette området. Dette omfatter alle rutiner, tilbud og informasjonsaktiviteter overfor næringsliv og offentlig forvaltning.

Selskapets oppgaver kan løses av selskapet selv, av datterselskaper, eller det kan inngås avtaler med private og/eller offentlige virksomheter. Selskapet skal herunder søke samarbeid med andre kommuner/interkommunale selskaper, myndigheter og andre offentlig/private fagmiljøer for kvalitetssikring og videreutvikling av virksomheten og oppgaveløsningen. SØIR IKS kan eie deler av selskap innenfor de generelle rammer som gjelder.

Organisasjon

Interkommunale selskapet reguleres av IKS-loven av 29.01.99. Et IKS er et eget rettssubjekt, som rettslig og økonomisk er skilt fra deltakerkommunene, dvs de har sin egen formue og inntekter og svarer selv for sine forpliktelser.

Styret består av 5 representanter og velges av kommunestyret. Trysil kommune har en styrerepresentant; pr i dag nestlederen. Representantskapet består av 9 medlemmer, og ledes for tida av varaordføreren i Trysil.

Vurdering av eierskap

Eierskapet er politisk motivert og bidrar til å løse viktige kommunale kjerneoppgaver. Det bidrar også til å effektivisere en pålagt kommunal oppgave.

2.2.5.2 Midt – Hedmark Brann og Redningsvesen IKS

Selskapet består av følgende deltakerkommuner foruten Trysil: Elverum, Engerdal, Stor-Elvdal, Våler, Alvdal, Rendalen, Folldal, Tynset og Tolga.

Formål

Selskapets formål er å dekke kommunenes behov, plikter og oppgaver i forbindelse med:

- Ulykkes- og katastrofesituasjoner som brann, redning, drukning og akutt forurensing
- Feiing og tilsyn med fyringsanlegg
- Aktivt arbeid med forebyggende tiltak mot brann og ulykker
- Aktivt salg av tjenester knyttet til forebygging og beredskap

Selskapet skal ha ansvar for og myndighet til å ivareta kommunenes forpliktelser etter lov om vern mot brann, eksplosjon og ulykker med farlig stoff og om brannvesenets redningsoppgaver (Brann- og eksplosjonsvernloven) av 14. juni 2002 med tilhørende forskrifter, med de unntak som følger av loven selv.

Den enkelte kommunes myndighet etter ovennevnte bestemmelser anses delegert til selskapet gjennom de respektive kommunestyrers godkjenning av denne samarbeidsavtale. Selskapets virksomhet skal til enhver tid utøves i overensstemmelse med gjeldene lover- og forskrifter.

Selskapet skal vektlegge kvalitet gjennom allsidig og høy faglig kompetanse for å møte de utfordringer virksomheten står overfor til enhver tid.

Selskapet skal gjennom sin virksomhet ha som mål å være blant de ledende og mest effektive i landet.

Organisasjon

Selskapet er underlagt IKS-loven. Se det som er beskrevet i punktet ovenfor om SØIR.

Representantskapet er selskapets øverste myndighet og består av 21 medlemmer med stemmer etter en bestemt fordeling. Det er kommunestyrene i deltakerkommunene som oppnevner representanter for kommunevalgperioden på 4 år. Representantskapet er delegert de deltakende kommuners myndighet og ansvar etter lov om vern mot brann, eksplosjon og ulykker med farlig stoff og om brannvesenets redningsoppgaver. Representantskapet velger 10 styremedlemmer med personlige varamedlemmer, og blant de 10 styremedlemmene velges leder og nestleder.

Styret skal ha 12 medlemmer, herav 10 fra eierkommunene med personlige varamedlemmer. De ansatte har 2 representanter i styret. Styret er ansvarlig for forvaltningen av selskapet og har ansvaret for en tilfredsstillende organisering av selskapets virksomhet.

Vurdering av eierskap

Et av motivene for eierskapet var å sikre nødvendig kompetanse, noe som etter hvert ble stadig vanskeligere i små miljøer i eierkommunene. Eierskapet er politisk motivert og bidrar til å løse viktige kommunale kjerneoppgaver. Det bidrar også til å effektivisere en pålagt kommunal oppgave.

2.2.5.3 Hedmark Revisjon IKS

Selskapet består av følgende eierkommuner foruten Trysil: **Eidskog, Grue, Kongsvinger, Nord-Odal, Sør-Odal, Våler, Åsnes, Ringsaker, Hamar, Elverum, Stange, Løten, Åmot, Stor-Elvdal, Engerdal, i tillegg til Hedmark fylkeskommune.**

Formål

Hedmark Revisjon IKS har som oppgave å utføre revisjon i kommunene i henhold til Lov om kommuner og fylkeskommuner av 25. september 1992 nr 107 (Kommuneloven) med senere endringer.

Hedmark Revisjon IKS skal tilby deltakerne tjenester i samsvar med Forskrift om revisjon av 15.06. 2004. Arbeidsområdet er nærmere definert i samme forskrift. Selskapet kan også tilby revisjonstjenester til andre der selskapet er valgbar som revisor.

Selskapet skal være på vakt for fellesskapets verdier, og selskapet skal gjennom dialog og samhandling med folkevalgte og administrativt nivå i eierkommunene, og gjennom sin revisjon- og kontrollaktivitet, bidra til å styrke tilliten til kommunal forvaltning.

Selskapet skal levere sine tjenester til selvkost, og har ikke erverv til formål.

Ved å være medeier i selskapet forplikter alle eierne seg til å kjøpe revisjonstjenester fra selskapet. Velger en kommune å kjøpe regnskapsrevisjonstjenester hos andre, må kommunen tre ut av selskapet og løse ut sin andel av eksisterende og framtidige forpliktelser i forhold til eier- og ansvarsdelen i selskapet, jf. Selskapsavtalens § 17.

Organisasjon

Selskapet er underlagt IKS-loven. Se det som er beskrevet i punktet ovenfor om SØIR.

Representantskapet er selskapets høyeste organ og består av 10 representanter. Kommunestyret i de deltakende kommunene velger hver sin representant og vararepresentant. Representantskapet velger fire av styrets fem medlemmer, samt personlige varamedlemmer for disse. Et styremedlem velges av de ansatte.

Styret består av 6 faste medlemmer og 6 personlige varamedlemmer valgt av representantskapet. Ansatte i kommuner eller ansatte i andre virksomheter der selskapet er valgt som revisor kan ikke være medlem av styret. Daglig leder eller medlemmer av representantskapet kan ikke være medlemmer av styret.

Vurdering av eierskap

Eierskapet er politisk motivert og bidrar til å løse viktige kommunale kjerneoppgaver. Det bidrar også til å effektivisere en pålagt kommunal oppgave.

2.2.5.4 Abakus AS

Eies av følgende 11 kommuner: Alvdal, Engerdal, Folldal, Rendalen, Røros, Tolga, Trysil, Tynset, Åmot, Os og Stor- Elvdal.

Formål

Virksomheten skal samordne og gjennomføre anskaffelser på vegne av kommunene og tilbyr følgende tjenester:

- Prosessbistand ved alle typer offentlige anskaffelser
- Juridiske tjenester knyttet til offentlige rett (anskaffelser, avtalerett, forvaltning, kommunelov o.l.)
- Brukerundersøkelser og avtaleoppfølging
- Rådgivning
- Kurs
- Forhandlingsbistand
- Prosjektledelse

Abakus AS har som policy kun å ta oppdrag for og fra offentlig sektor.

Organisasjon

Selskapet ledes av et styre på 3 personer med vararepresentanter.

Vurdering av eierskap

Eierskapet er politisk motivert og bidrar til å løse viktige kommunale kjerneoppgaver. Det bidrar til å effektivisere og kvalitetssikre at offentlige innkjøp skjer i henhold til lov om offentlige anskaffelser.

Vedlegg

1. Anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll

Eierskapspolitikken bør forankres i kommuneplanen.

God folkevalgt styring kan defineres gjennom fire standarder:

- *Pålitelig styre*
- *Ansvarlig styre*
- *Borgernært styre*
- *Effektivt styre.*

3.1 Obligatorisk opplæring og informasjon til folkevalgte

Obligatorisk opplæring bør inngå som en del av folkevalgt opplæringa og gjennomføres i løpet av de første 6 månedene av valgperioden. Tidlig i perioden bør det nye kommunestyret få en oversikt over status i selskapene.

3.2 Vurdering og valg av selskapsform

Eier har ansvar for å sikre en selskapsform som er tilpasset selskapets formål, eiers styringsbehov, samfunnsansvar, hensynet til innsyn, markedsforhold og aktuelt lovverk.

Skal selskapet operere i et marked og ta risiko bør det etableres et selskap med begrenset ansvar.

Der selskap skal yte tjenester til eierne i egenregi kan både interkommunale selskap og foretak være hensiktsmessig. Stiftelser er ikke anbefalt for virksomhet som krever eierstyring.

3.3 Utarbeidelse og revidering av selskapsstrategi og selskapsavtale /vedtekter

Fastsetting av vedtekter og selskapsavtaler er ved sida av utnevning av styremedlemmer det viktigste styringsvirkemiddelet eier har.

Selskapets virksomhet skal tydeliggjøres i vedtektene/selskapsavtalen. Innenfor rammen av vedtektene/selskapsavtalen bør selskapet ha klare mål og strategier for sin virksomhet. Eierne skal ha et bevisst forhold til en eventuell forventet avkastning. For selskaper som opererer innenfor et

marked skal prinsippene for en eventuell utbyttepolitikk klargjøres og deretter fremmes for eierorganet gjennom selskapsavtalen /vedtektene. Langsiktighet og samfunnsansvar bør legges til grunn for det kommunale eierskapet. Formålsangivelsen i selskapsavtalen/vedtektene bør vurderes med jevne mellomrom for å se om det er behov for endringer.

Vedtekter for aksjeselskap fastsettes av generalforsamlingen, men kommunestyret kan før generalforsamling treffe vedtak som binder opp stemmegivningen til sin representant i generalforsamlingen. Vedtekter for kommunale foretak fastsettes og endres av kommunestyret. Selskapsavtaler fastsettes av kommunestyret, men kan endres av representantskapet.

Kommunestyret skal utarbeide og etter behov revidere styringsdokumentene og avtalene som regulerer styring av selskap.

3.4 Utarbeidelse av eierskapsmeldinger

Kommunestyret bør hvert år fastsette overordna prinsipper for sitt eierskap ved å utarbeide en eierskapsmelding. Eierskapsmelding bør som minimum ha disse hovedpunktene:

- Oversikt over kommunens virksomhet som er lagt i selskap og eller samarbeid
- Politisk styringsgrunnlag gjennom kommunens prinsipper for eierstyring
- Juridisk styringsgrunnlag knytta til de ulike selskaps- og samarbeidsformene
- Formålsdiskusjon og selskapsstrategi knyttet til de ulike selskapene
- Selskapenes samfunnsansvar knytta til miljø, likestilling, åpenhet, etikk mm

3.5 Eiermøter

Eiermøter, det vil si møter mellom representanter fra kommunen som eier, styret og daglig leder for selskapet bør gjennomføres jevnlig. Eiermøter er ikke lovregulert og er en uformell arena der det ikke skal treffes vedtak. Det bør ikke legges føringer eller gis «signaler» som kan anses å gripe inn i styrets myndighetsområde.

3.6 Sammensetning og funksjon til eierorgan

For aksjeselskap og interkommunale selskaper anbefales det at kommunestyret oppnevner politisk ledelse som kommunens eierrepresentant. Eierutøvelsen skal speile kommunestyrets samlede flertallsbeslutning.

Eierstyring skal gjennomføres innenfor rammen av kommunestyrets vedtak. Det er sentralt at det skapes forutsigbarhet og etableres klar kommunikasjon mellom eierorgan og kommunestyre i forkant av generalforsamling/representantskapsmøte.

4 Eiers krav til profesjonelle styre i kommunal sektor

Det er eiers ansvar å sørge for at styret sammensettes og gis de nødvendige styringsrammer for å utøve sitt virke som et profesjonelt organ.

Et profesjonelt styre består av personer med kompletterende kvalifikasjoner og erfaringsbakgrunn. Loven er ikke til hinder for at folkevalgte kan velges til styremedlemmer. Forståelse og erfaring fra det politiske systemet i kommunen kan være en viktig kompetanse som styret bør ha.

4.1 Valgkomite for styreutnevning i aksjeselskap og interkommunale selskaper

Ved valg av styre til selskaper organisert etter aksjeloven og lov om interkommunale selskaper bør det vedtektsfestes bruk av valgkomite hvor formålet er å sikre sammensetning av styre med komplementær kompetanse og i tråd med eiers formål med selskapet. Valgkomiteen sammensettes slik at den gjenspeiler eierandelen. Flertallet av valgkomiteen bør være uavhengige av styret og ansatte. Valgkomiteens innstilling bør begrunnes. Valgperioden kan vedtektsfestes men være fleksibel i forhold til eiers behov for kompetanse.

4.2 Rutiner for kompetansevurdering av selskapsstyrene

Eier har ansvar for å sikre at styret har den nødvendige kompetansen for å nå selskapets mål. I dette ligger det også at eier står fritt i å skifte ut styremedlemmer innenfor valgperioden. Styret har også et selvstendig ansvar for jevnlig å vurdere egen kompetanse i forhold til eierens formål med selskapet og det er derfor anbefalt en rekke rutiner for å sikre nødvendig kompetanse.

Det anbefales at styrene:

- Fastsetter instruksjoner for styret og daglig ledelse med særlig vekt på klar intern ansvars- og oppgavefordeling
- Foretar en egnevaluering hvert år
- Gir jevnlig muligheter for ekstern styreopplæring
- Gjennomfører styreseminar med fokus på roller, ansvar og oppgaver
- Fastsetter en årlig plan for sitt arbeid med vekt på mål, strategier og gjennomføring
- Gir en samlet redegjørelse for selskapets virksomhet i en årsrapport

Styret skal ivareta den strategiske ledelsen av selskapet innenfor de rammene som er gitt av eieren. I denne rollen bør styret ta føringer i diskusjoner om strategiske veivalg for selskapet. Et kompetent styre skal være en viktig diskusjonspartner og støttespiller for virksomhetens ledelse. Samtidig må styret kontrollere administrasjonens arbeid ut fra gitte målsettinger. Styret må derfor ha en uavhengig rolle i forhold til administrasjonen. Styret må i forlengelsen av kontrollfunksjonen vurdere selskapets ledelse og endringer i denne.

Styrelederen har et særlig ansvar for å sikre at arbeidet i styret fungerer godt. Det bør legges opp til en møtefrekvens som sikrer at styret kan ivareta sine funksjoner på best mulig måte.

Styrelederen bør tilrettelegge for at styrets samlede kompetanse utnyttes på en best mulig måte.

Det bør arbeides målrettet med å heve kompetansen blant styremedlemmene. Kursing, seminarer og opplæring vil være viktig, særlig så lenge styremedlemmene er politisk valgt og i mange tilfeller ikke har tilstrekkelig kompetanse når de blir valgt. Evaluering av styrets arbeid er et hensiktsmessig virkemiddel for eierne, ikke bare når en vurderer endringer i styret, men også som grunnlag for en dialog om forbedringsmuligheter. Slike evalueringer bør omfatte både styret som helhet og hvert enkelt medlem. Videre bør samarbeidet mellom styret og den administrative ledelsen evalueres. I virksomheter med flere eiere kan en valgkomité være et hensiktsmessig organ for evaluering.

Styrerekruttering er en viktig oppgave for kommunen som eier. Styrets sammensetning må avstemmes i forhold til virksomhetens strategiske og forretningsmessige karakter. Styret må være en ressursbase som tilfører innsikt og kunnskap på områder som er viktige for virksomhetens utvikling,

vekst og lønnsomhet. God økonomisk forståelse er en forutsetning da alle selskapene skal drives økonomisk forsvarlig. Styret bør også kunne tilby selskapet juridisk kompetanse. Svært mange styresaker vil ha en juridisk dimensjon og denne type kompetanse bør være representert i et styre. Det er svært viktig at styrets medlemmer forstår den virksomhet som selskapet bedriver. De ulike selskaper har ulike bransjemessige utfordringer og særegenheter.

Ved valg av styremedlemmer er det viktig å klargjøre forventningene til styrene som kollegium og hvilke krav som bør gjelde både til kompetanse, kapasitet og mangfold.

Styret må settes sammen slik at det samlet sett har den kompetansen som selskapet behøver. For kommersielle virksomheter bør det søkes å velge representanter med erfaring fra næringsvirksomhet. God kjennskap til offentlig forvaltning og politikkutøvelse er viktig i alle selskaper.

Det er viktig at det sikres en god kjønnsfordeling i styrene, minst 40 % av styrerepresentantene skal være kvinner. Egne rekrutteringsseminar og skolingstiltak bør iverksettes der det er vanskelig å oppnå lik kjønnsrepresentasjon.

Styrehonorarer bør fastsettes i forhold til selskapets økonomiske omfang og ansvar, styrets arbeidsbelastning og styremedlemmenes kompetansemessige bidrag til selskapene. Honoraret i aksjeselskapene skal fastsettes av generalforsamlingen etter innstilling fra styret. For KFene skal godtgjørelsen følge honorarreglementet.

4.3 Habilitetsvurdering og politisk representasjon i styrene

Det er opp til hvert enkelt eierorgan å avgjøre hvilken type kompetanse et styre skal ha. I utgangspunktet anbefales det å unngå situasjoner der styrets medlemmer jevnlig blir vurdert i forhold til forvaltningslovens regler om habilitet. Derfor bør bruken av ledende politikere i selskapsstyrer vurderes kritisk. Det anbefales at styrene etablerer faste rutiner for å håndtere mulige habilitetskonflikter, og at styrene oppretter en valgkomite som innstiller til det organ som skal velge styrerepresentanter. Som en hovedregel bør ikke politikere sitte i styrene i kommunale foretak på grunn av den direkte rapporteringslinjen mellom styret og øverste politiske nivå.

4.4 Godtgjøring og registrering av styreverv

I forbindelse med utarbeidelse og eventuell revidering av Eiermeldinga bør kommunen gjennomføre en prinsipiell diskusjon om godtgjøring av styreverv. Denne bør danne grunnlag for Eierorganets fastsetting av styrehonorar. Alle som påtar seg styreverv for kommunale selskaper bør registrere vervene på www.styrevervregister.no.

4.5 Arbeidsgivertilhørighet i selvstendige rettssubjekter

Det anbefales at selskapene ved utskilling av virksomhet til selvstendige rettssubjekter søker medlemskap i en arbeidsgiverorganisasjon.

4.6 Felles arbeidsgiverpolitikk.

Arbeidsoppgaver i kommunale foretak er nært knyttet til arbeid som kommunen er involvert i og det kan være naturlig å ha en felles arbeidsgiverpolitikk. Det vil for eksempel gjelde lederlønn, lønnsnivå, seniortiltak, personalreglement etc.

4.7 Utarbeidelse av etiske retningslinjer

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

4.8 Administrasjonssjefens rolle i kommunale og fylkeskommunale foretak

Administrasjonssjefens rolle som budsjettansvarlig for kommunens samlede økonomiske virksomhet herunder foretakene, kombinert med manglende instruksjonsmyndighet overfor daglig leders disposisjoner bør være gjenstand for diskusjon ved opprettelse av foretak. Administrasjonssjefen, stedfortreder eller andre ledende administrative posisjoner samt medlem av fylkes og kommunalråd kan ikke sitte i foretaksstyrene.

5 Tilsyn og kontroll med kommunale foretak og med forvaltning av kommunens interesser i selskaper

Kommunestyret har både et tilsyns og kontrollansvar for å sikre at kommunen når sine mål, at regelverk etterleves og at etiske hensyn ivaretas. Kontrollen utføres gjennom regnskapsrevisjon, forvaltningsrevisjon og selskapskontroll. Kontrollutvalget er delegert denne funksjonen fra kommunestyret og har derfor en spesielt viktig rolle i eierstyringen.

Eierskapskontrollen skal avklare om kommunen fører kontroll med sine eierinteresser og om eierinteressene utøves i samsvar med kommunestyrets vedtak og forutsetninger, aktuelle lovbestemmelser og etablerte normer for god eierstyring og selskapsledelse.

Informasjon med oversikt over selskap og annet som kommunen har eierinteresser i, dvs foretak i kommunen, § 27 – samarbeid, vertskommunesamarbeid og stiftelser som kommunen har vært med på å stifte bør være lett tilgjengelig for allmenheten.

6 Status og fakta

6.1 Kommunale foretak

Etablering av kommunale foretak KF, følger av kommunelovens kapittel 11 som gir regler om kommunalt og fylkeskommunalt foretak. Slike selskap er en del av kommunens virksomhet, både juridisk og økonomisk. Det er ikke noe rettslig skille mellom foretaket og kommunen. Ledelsen i foretaket er gitt større forretningsmessig handlefrihet enn det som gjelder for annen kommunal organisering. Fordi kommunen er ansvarlig for foretakets økonomiske forpliktelser, og foretaket er en del av kommunens organisasjon kan ikke foretaket gå konkurs. Foretaket binder kommunen med sine disposisjoner ved at det er kommunen som er part i foretakets forpliktelser og hefter økonomisk og juridisk for eventuelle forpliktelser foretaket påtar seg.

Som en del av kommunen er foretaket underlagt kommunestyrets budsjettmyndighet. Dette betyr at de kommunale budsjettene setter rammer for foretakets virksomhet, og at styret er bundet av kommunebudsjettet.

Reglene om kommunalt foretak tar særlig sikte på å gi et alternativ for mer selvstendig organisering av kommunale oppgaver. Organisasjonsformen benyttes som regel når både

forretnings- og samfunnsmessige hensyn skal ivaretas. Organisasjonsformen er ment å innebære en balanse mellom kommunal styring og kontroll på den ene sida og frihet for foretaksledelsen på den andre sida.

Det kommunale foretaket er en del av kommunen og er som sådan underlagt kommunestyret. Gjennom vedtektenes formålsbestemmelse fastsetter kommunestyret den virksomhet foretaket skal drive. Kommunestyret fastsetter derved den ytre rammen for styrets myndighet. Kommunestyret kan gjennom vedtektene eller andre typer vedtak gi bindende pålegg for foretaket. Rådmannen har i utgangspunktet ikke instruksjonsmyndighet eller omgjøringsmyndighet ovenfor virksomhetens styre eller ledelse, kun oppsettende virkning, det vil si utsatt virkning til spørsmålet er forelagt eier.

Foretaket ledes av et styre og en daglig leder. Dette er obligatoriske organer. Styret har rolle og ansvar på lik linje med styret i interkommunale selskaper og aksjeselskaper. Styret har et overordnet ansvar for organiseringen av foretakets virksomhet. Ledelsesansvaret gjelder ikke bare den forretningsmessige siden av virksomheten, men generelt forvaltningen av de verdier og oppgaver kommunen har lagt til foretaket. Det er styret og daglig leder som opptrer utad på kommunens vegne.

Styret må bestå av minst tre medlemmer. Det er imidlertid valgbarhetsbegrensninger gjennom at daglig leder, medlem av kommunestyret, fylkesting, administrasjonssjef eller stedfortreder ikke kan være medlem av styret i et kommunalt foretak.

Etter kommunelovens § 69 kan styrets selvstendige myndighet begrenses ved vedtektsbestemmelser som fastsetter at nærmere angitte saker må være godkjent av kommunestyret for å være bindende for kommunen.

Kommunens styrings- og kontrollmuligheter er flere og mer omfattende i kommunale foretak enn i selvstendige selskaper. Daglig leder i KF-ene ansettes av kommunestyret. Daglig leder står i et direkte underordnings- og ansvarsforhold til styret som igjen er underlagt kommunestyret.

Anskaffelsesregelverket gjelder alltid når et kommunalt foretak kjøper vare eller tjenester fra andre enn kommunen selv. I en konkurransesituasjon er KF underlagt EU's regler om offentlige støtte /tilskudd og dermed utsatt for avklaring om mulig konkurransevridning.

Kommunale foretak er en del av kommunen og betaler ikke skatt, men følger i utgangspunktet reglene for momskompensasjon.

Eksempel på kommunalt foretak i Trysil er Trysil Kommuneskoger KF.

6.2 Interkommunale selskap IKS

Lov av 29. januar 1999 nr. 6 regulerer rettsområdet for interkommunale selskaper (IKS). Et interkommunalt selskap skiller seg både fra kommunalt foretak og interkommunalt samarbeid etter kommunelovens § 27. IKS er et eget rettssubjekt, som rettslig og økonomisk er skilt fra deltakerkommunene. De har sin egen formue og sine egne inntekter, og svarer selv for sine forpliktelser. Det er selskapet selv som inngår og er part i avtaler og har partsstilling i rettsaker og overfor forvaltningsmyndighetene.

Et særtrekk ved interkommunale selskaper er at hver av deltakerne har et ubegrenset ansvar for en prosent eller en brøkdel av selskapets samlede forpliktelser. Dette skiller

interkommunale selskaper fra aksjeselskap, hvor deltakeransvaret er begrenset. Samlet skal deltakernes ansvarsandeler utgjøre selskapets samlede forpliktelser.

Selskapets øverste myndighet er representantskapet. Representantskapet er eiernes organ, og deltakerkommunenes eiermyndighet utøves av representantskapet. Dette innebærer at den enkelte deltakerkommunen ikke kan utøve eiermyndighet direkte overfor selskapets styre eller administrasjon. Hver deltakerkommune skal ha minst ett medlem i representantskapet.

Deltakerkommunene kan gjennom representantskapet treffe vedtak som binder styret, og det kan omgjøre vedtak som styret har truffet.

Gjennom en rekke bestemmelser legger loven om interkommunale selskaper særlige oppgaver til representantskapet. Dette gjelder fastsettingen av regnskap, budsjett, økonomiplan og valg av revisor, samt vedtak om salg eller pantsettelse av fast eiendom eller andre større kapitalinvesteringer, eller vedtak om å foreta investeringer som er av vesentlig betydning for selskapet eller en eller flere av deltakerne. I selskapsavtalen kan det dessuten fastsettes at visse saker som ellers hører innunder styrets forvaltningsmyndighet, må godkjennes av representantskapet. Samlet sett gir disse bestemmelsene deltakerkommunene større innflytelse over styringen av selskapet enn det aksjeloven gir deltakerne i et aksjeselskap.

Denne merinnflytelsen har først og fremst sammenheng med selskapsdeltakernes ubegrensede ansvar for selskapets forpliktelser. Når deltakerne påtar seg et større ansvar er det også naturlig at styringsmulighetene utvides.

Ethvert interkommunalt selskap skal ha et styre og en daglig leder som står ansvarlig for forvaltningen av selskapet. Daglig leder ansettes av styret med mindre det er vedtektsfestet at daglig leder skal ansettes av representantskapet. I forvaltningen av selskapet er styret underlagt representantskapet, og det må følge vedtak og retningslinjer som representantskapet fastsetter. Styrets forvaltningsmyndighet må videre utøves innenfor rammen av selskapets formål, selskapsavtalen og selskapets årsbudsjett. Av styremedlemmer som velges må hvert kjønn være representert med minst 40 %.

Et IKS er underlagt reglene om offentlig anskaffelser. Når kommunen kjøper tjeneste fra selskaper kommunen selv eier, finnes det to unntak fra regelverket om offentlige anskaffelser som kan bli aktuelle. Dette er i egenregi, det vil si der kommunen har direkte kontroll med selskapet gjennom sitt eierskap og selskapet i hovedsak leverer varer eller tjenester til eier eller tildeling av kontrakt uten anbud med hjemmel i en enerett.

Reglene om offentlig støtte vil i noen tilfeller medføre at det ikke er så klokt å organisere en tjeneste inn under et IKS. Dette fordi IKS eies av kommuner som samlet hefter ubegrenset for selskapets forpliktelser. Om kommunen gir støtte til virksomhet som drives av et selskap som den selv eier og dette bedrer konkurransevnen til dette selskapet, kan dette medføre en konkurransevridding i markedet som ansees å være i strid med regelverket for offentlig støtte.

Interkommunale selskaper, der deltakerne hefter ubegrensa for tilsvarende prosentandeler av selskapets forpliktelser, skal selskapslignes som et eget skattesubjekt på lik linje med aksjeselskaper. Interkommunale selskaper skal på lik linje med andre selskaper ikke betale inntektsskatt til kommune og fylkeskommune eller formuesskatt, jfr skatteloven § 2-36, nr 1 og 2. Av et eventuelt overskudd skal det betales inntektsskatt til staten etter en skattesats på 28 %.

Et IKS vil kunne registreres i merverdiavgiftsmanntallet i de tilfelle der virksomheten er merverdiavgiftspliktig. Dette innebærer rett til å kreve fradrag for inngående mva. Et IKS kan også omfattes av reglene for merverdikompensasjon tilsvarende som for kommunene. Men det er da IKSet som har rett på kompensasjonen og ikke kommunen.

Eksempler på interkommunale selskaper der Trysil kommune har eierandeler i er Midt.-

Hedmark Brann og Redningsvesen, Sør – Østerdal Interkommunale Renovasjonsselskap (SØIR) og Hedmark Revisjon.

6.3 Interkommunalt samarbeid

Kommunelovens § 27 har regler om samarbeidsavtaler mellom kommuner og/eller fylkeskommuner når samarbeidet er organisert med eget styre.

Kommunelovens § 27 gjelder bare for samarbeid som ikke er organisert som eget rettssubjekt. Ønsker samarbeidspartene å etablere samarbeidet som et eget rettssubjekt, må de organisere samarbeidet som et interkommunalt selskap etter Lov om interkommunale selskaper.

Styret for et interkommunalt samarbeid må tildeles en viss selvstendig avgjørelsesmyndighet, men den må begrenses til avgjørelser som angår virksomhetens drift og organisering. Dette innebærer at styrets myndighet er begrenset i forhold til det som gjelder for styret i et interkommunalt selskap. Styrets rolle og forhold til samarbeids-kommunene må utformes i vedtektene.

Anskaffelsesregelverket gjelder alltid når kommunen kjøper varer eller tjenester fra andre enn kommunen sjøl. Hvis samarbeidet er organisert som et eget rettssubjekt følger reglene om offentlig anskaffelser for det tilfellet at selskapet ønsker å kjøpe fra andre enn deltakerkommunene. Hvis samarbeidet er et eget rettssubjekt kan reglene om offentlig støtte komme til anvendelse.

Et selskap som ikke er et selvstendig rettssubjekt er en del av kommunen og betaler ikke skatt. Hvis det er organisert som et sjølstendig rettssubjekt vil selskapsformen avgjøre i hvilken grad det betales skatt.

Et § 27 selskap som er et eget rettssubjekt vil kunne registreres i merverdiavgiftsmanntallet i de tilfelle der virksomheten er merverdiavgiftspliktig. Dette innebærer rett til å kreve fradrag for inngående mva. Et § 27 selskap IKS kan også omfattes av reglene for merverdikompensasjon tilsvarende som for kommunene. Men det er IKSet som har rett på kompensasjonen og ikke kommunen.

Eksempel på interkommunalt samarbeid er SÅTE- samarbeidet, (samarbeidet mellom kommunene Stor-Elvdal, Åmot, Trysil og Engerdal om IKT). Dette er organisert med Trysil kommune som vertskommune.

6.4 Aksjeselskap

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 for at kommunen kan være eier sammen med andre kommuner, og eller private. Et AS etableres i hovedsak for tjenester som gjennomføres i et konkurranseutsatt marked. Selskapsformen er lite egnet til å organisere lovpålagte tjenester eller tjenester der det er et stort behov for politisk styring gjennom demokratiske prosesser.

Bestemmelsene om aksjeselskap er regulert i aksjeloven av 13. juni 1977 nr. 44. Det viktigste særtrekk ved aksjeselskapsformen er at deltakerne (aksjeeierne) ikke er ansvarlig for selskapets forpliktelser annet enn for innskutt kapital. Et aksjeselskap som ikke er i stand til å oppfylle sine forpliktelser, kan tas under konkursbehandling. Et motstykke til ansvarsbegrensningen er at selskapets eiere ikke rår fritt over selskapets inntekter og formue. Selskapets midler disponeres av selskapets styre og daglig leder. Ønsker kommunen som eier selskapet å ta ut midler, må dette skje etter aksjelovens regler om utdeling av utbytte eller fondsemisjon. Utdeling av utbytte til eierne kan bare foretas etter forslag fra styret og må vedtas av generalforsamlingen.

Et aksjeselskap er et eget rettssubjekt og kan ha en eller flere deltakere. Lovgivningen setter ingen grenser for hvem som kan være deltakere (aksjeeier) i et aksjeselskap.

Aksjekapitalen i et aksjeselskap må være på minimum kr 30.000–. Aksjeselskapets øverste organ er generalforsamlingen. Generalforsamlingen er eiernes organ i selskapet og er ansvarlig for at selskapet har et styre, tilstrekkelig kapital og akseptable rammer for drift.

Styret har det overordnede ansvar for forvaltningen av selskapet. Som hovedregel er det styret som ansetter daglig leder og er dennes overordnede. Daglig leder skal styre selskapet etter de planer, retningslinjer og prinsipper styret har vedtatt. Eiermyndigheten i denne typen selskap er formalisert slik at myndigheten må utøves gjennom generalforsamlingen. Dette betyr at kommunen som aksjeeier ikke skal intervensjon uten at dette skjer i form av en beslutning fra generalforsamlingen. I generalforsamlingen kan eierne gjennom generalforsamlingsvedtak fastsette rammer og gi nærmere regler for styret og daglig leder av selskapet. Det er generalforsamlingen som velger styret.

I generalforsamlingen representeres kommunen ved en fullmektig. I Trysil kommune er generalforsamlingsfullmakten delegert til ordfører.

Aksjonæravtaler benyttes ofte for å detaljere forholdet mellom aksjonærene. Aksjonæravtalen kan regulere ulike eierspørsmål så som stemmerett, fordeling av styreplasser, innsynsrett, innskuddsplikt og forkjøpsrett.

En aksjonær har ulike rettigheter i et selskap avhengig av hvor stor andel av selskapet vedkommende eier. For kommunen er det derfor viktig at eierandelen er tilpasset kommunens formål med eierskapet. Dersom kommunen har strategiske målsetninger for sitt eierskap bør kommunen ha kontroll med selskapet ved å eie 50 % eller mer av de stemmeberettigede aksjene i selskapet. Dersom kommunen ønsker maksimal frihet over selskapet bør kommunen eie selskapet fullt ut. Dersom eierskapet er av mer finansiell karakter er det ikke så betydningsfullt hvor stor andel av selskapet kommunen eier.

I hvilken grad eier vil kunne innvirke og ha kontroll med selskapets utvikling vil være tett sammenfallende med hvilke medlemmer som representerer eierne i styret. Direkte eierstyring kan gjøres gjennom å utforme vedtekter og eventuelt aksjonæravtale på en slik måte at det gir tilstrekkelig god politisk styring av kommunale kjerneoppgaver. Styremedlemmene skal i første rekke ivareta selskapets – og ikke kommunens interesser.

Selskap som direkte eller indirekte er kontrollert av offentlige myndigheter gjennom finansiering, styresammensetning eller lignende er underlagt lov om offentlige anskaffelser og reglene om statsstøtte.

Drift gjennom aksjeselskap er normalt skattepliktig. Overskudd fra selskapets drift vil være skattepliktig med 28 %. Unntaket er hvis aksjeselskapet driver med ideell virksomhet.

I henhold til Kommuneloven er kommuner underlagt forbud mot å gi garantier for andres gjeld. 100 % kommunalt eide aksjeselskap regnes som andre.

Et aksjeselskap vil kunne registreres i merverdiavgiftsregisteret, og dermed få rett til å kreve fradrag for inngående merverdiavgift.

Eksempler på ASer der Trysil kommune er aksjonær er Trysil Industri AS, TEPAS AS, Eidsiva Energi AS og Trysil Holding AS.

6.5 Samvirkeforetak

Foretaket er et sjølstendig subjekt og ikke del av kommunen. Samvirkeforetak driver ofte ordinær forretningsvirksomhet, men er en demokratisk organisasjonsform som bygger på prinsipper om aktiv brukerdeltakelse og frivillig og åpent medlemskap. Samvirkeforetak har som hovedformål å fremme medlemmenes økonomiske interesser gjennom deres deltakelse i virksomheten. Virksomhetens avkastning, bortsett fra normal forrentning av innskutt kapital blir enten stående i virksomheten eller fordelt blant medlemmene på grunnlag av deres andel i omsetningen. Deltakerne har begrenset ansvar for virksomheten. Deltakerkretsen er ubegrenset i likhet med aksjeselskaper og i motsetning til IKS.

Årsmøtet er foretakets øverste organ. Foretaket kan også organiseres med et representantskap hvor mange beslutningsprosesser kan legges.

Styret opererer vanligvis som et ordinært selskapsstyre. Styret rapporterer til årsmøtet eller representantskapet.

Foretaket betaler vanligvis ordinær selskapskatt.

Foretaket følger reglene i MVA lovgivningen og vil kunne registreres i merverdiavgiftsregisteret i de tilfeller der virksomheten er merverdiavgiftspliktig.

Eksempler på SAer der Trysil kommune har andeler er Trysilfjell Utmarkslag SA og Destinasjon Trysil SA. I tillegg har Trysil kommune gjennom Trysil Kommuneskoger KF andeler i flere utmarkslag. Trysil kommune har også andeler i Østby Vannverk.

7 Kommunens rett og plikt til å utøve eierkontroll

Kommunen har ulike roller; som myndighetsutøver, tjenesteprodusent, samfunnsutvikler og som eier av selskap. Ved vurdering av selskapsdannelse bør følgende forhold vurderes:

- Behovet for politisk styring
- Mulighetene for å drive demokratisk påvirkning og kontroll med prosesser

7.1 Kontrollutvalget (Kommuneloven § 77.5)

Kontrollutvalget har ansvar for selskapskontroll i interkommunale selskaper og kommunalt eide aksjeselskaper. Dette innebærer at kontrollutvalget har rette til å innhente opplysninger fra selskapsorganene og være til stede på generalforsamling.

Den løpende rapportering gjennom året skjer gjennom styrene i aksjeselskapene og 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 rapportering, ved å kreve tertialvisrapportering, på lik linje med kommunens enheter.

7.2 Forholdet til offentlighetsloven og arkivloven

Offentlighetsloven og arkivloven gjelder for kommunale samarbeidsordninger som er organisert etter kommuneloven §§ 27 og 28. Unntatt er aksjeselskap og stiftelser. Offentlighetsloven og deler av arkivloven kan også gjelde for kommunale aksjeselskap. Hovedregelen er at der det offentlige har en dominerende posisjon og hvor det forvaltes offentlig kapital, skal virksomheten være underlagt offentlig kontroll og allmennhetens innsynskrav.

Litteratur

- Melding om eierskap i Trysil kommunes selskap og foretak, vedtatt 29. april 2014
- KS: Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak. (KS: 2010)
- Eierskap – Behov og muligheter for politisk styring av selskaper og samarbeid i kommunene
- Eierskap – Behov og muligheter for politisk styring av selskaper og samarbeid i kommunene, Telemarksforskning: Arbeidsrapport nummer 7/2008
- Norsk anbefaling: Eierstyring og selskapsledelse, Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) 30.10.2014