

Eierskapsmelding 2023

Ørland kommune

Del 1

Innhold

Innledning.....	4
Valg av selskapsform som grunnlag for utøvelse av eierskap.....	4
Finansielt motivert	5
Politisk motivert	5
Effektivisering av tjenesteproduksjon.....	5
Samfunnsøkonomisk motivert	5
Regionalpolitisk posisjonering.....	5
Eierskapsformer.....	5
Kommunale foretak (KF).....	5
Interkommunalt selskap (IKS).....	6
Aksjeselskap (AS)	6
Andre selskapsformer og interkommunale samarbeid	6
Kommunen som eier – roller og rolleforståelse	7
Kommunestyret	7
Eierrepresentant i operative eierorganer	8
Kommunen som bestiller/kunde	8
Kontrollutvalget	8
Prinsipper og rutiner for eierskap, ledelse og kontroll av selskap.....	8
Kommunalt valgte medlemmer til representantskap og generalforsamlinger	9
Opplæring.....	9
Dialog mellom kommunen som eier og kommunens selskaper	9
Eiermøter.....	9
Styremedlemmer.....	9
Kjønnsrepresentasjon i selskapsstyrene.....	10
Styresammensetning i konsernmodell	10
Godtgjøring.....	10
Valgbarhet	10
Habilitet	10
Formål og vedtekter	10
Samfunnsansvar	10
Etiske retningslinjer	11
Økonomi og utbytte.....	11
Eierstrategi.....	11

Innledning

En eierskapsmelding defineres som et overordnet politisk styringsinstrument for virksomhet som er lagt til et annet rettssubjekt, eget styre eller en vertskommune eller til et annet interkommunalt organ. En eierskapsmelding skal gi en oversikt over kommunens eierinteresser, de politiske og juridiske styringsgrunnlag knyttet til de ulike selskaps- og samarbeidsformene, samt formålsdiskusjon og selskapsstrategi knyttet til de ulike selskapene.

De viktigste målsetningene med utredningen er at den skal bidra til å gi kommunen:

- et faglig diskusjonsgrunnlag for å sette eierskap og de ulike prosessene knyttet til dette på dagsorden
- et bedre grunnlag for den generelle politiske eierskapsdebatten og utforming av eierskapsmelding og eierstrategier
- et bedre grunnlag for utvikling av et styringsverktøy med tanke på å sikre kontinuerlig kontroll og styring av kommunale selskaper i tråd med egne vedtak.

Det er viktig å se på eierskapsmeldingen som et dokument som stadig er i utvikling. Dersom kommunen skal utøve et aktivt eierskap, er det viktig at det etableres klare rutiner for evaluering og oppfølging av eierstrategiene og selskapene.

En eierskapsmelding vil bidra til en oversikt over kommunens samlede virksomhet, det vil gi de folkevalgte en mulighet til å sette seg inn i de juridiske styringsmulighetene som ligger i de ulike selskapsformene og det vil bidra til mer åpenhet overfor omverden i forhold til den samlede kommunale virksomheten. En eierskapsmelding kan være viktig for å skape politisk interesse og engasjement for eierstyring.

Eierskapsmeldingen er viktig for å tydeliggjøre rollene, samtidig for å oppnå balanse mellom samfunns- og forretningsmessige mål der det er valgt selskapsorganisering for å løse oppgaver.

Det er viktig at det settes av tid til en helhetlig gjennomgang og diskusjon av kommunens eierskap.

Eierskapsmeldingen har 2 deler. Den første omhandler eierstyring, herunder selskapsformer, rolleforståelse, prinsipper og rutiner som legges til grunn for godt eierskap. I Del 2 blir de enkelte selskapene presentert.

Valg av selskapsform som grunnlag for utøvelse av eierskap

Spørsmålet om hvordan virksomheter skal organiseres må ses i forhold til den aktuelle virksomhetens karakter, herunder det formål kommunen har med å etablere selskap. Noen kommunale selskaper kan være drevet av rene forretningsmessige hensyn, mens for andre selskaper vil kjerneoppgavene være forvaltning og myndighetsutøvelse.

Kommunen bør velge organisasjonsform ut fra en vurdering av

- økonomisk risiko

samt behovet for

- politisk styring.

Som et hjelpemiddel i forbindelse med valg av organisasjonsform bør det gjennomføres drøftinger med utgangspunkt i ulike motiver for kommunalt eierskap; finansielt, politisk eller blandingsformål. Andre stikkord som også er relevant å drøfte er: effektivisering, samfunnsforhold og regionalpolitisk posisjonering.

Eierskapets formål er imidlertid ikke statisk og kan derfor endre seg over tid.

Finansielt motivert

Dersom hovedformålet med eierskapet er å oppnå økonomiske resultater, defineres eierskapet som finansielt. Finansielt formål betyr ikke at eier har en kortsiktig horisont på sitt eierskap eller at eier ønsker å selge aksjene i selskapet. Finansielt formål er naturlig for selskaper som er forretningsmessig orientert og hvor bedriftsøkonomiske lønnsomhetskriterier ligger til grunn for selskapenes arbeid. Eierskap med et finansielt motiv vil ofte innebære en økonomisk risiko.

Politisk motivert

Selskapsdannelser der motivet og hovedbegrunnelsen for eierskapet er strategiske valg om å posisjonere kommunen/regionen. Verken økonomi, hensynet til tjenesteyting eller lignende er begrunnelser for eierskapet.

Effektivisering av tjenesteproduksjon

Selskapsdannelser som er motivert og begrunnet i hovedsak med at fellesløsninger bidrar til mer effektiv tjenesteproduksjon enn å yte tjenesten selv. Sentralt her er å oppnå økt mengde av tjeneste for de midlene som er til disposisjon og bedre forvaltning av anleggsmidlene.

Samfunnsøkonomisk motivert

Selskapsdannelser som er motivert og begrunnet i at kommunen gjennom selskapet vil oppnå totalt sett mer samfunnsøkonomiske resultater eller gjennomføring av oppgaver. Offentlig engasjement og styring i oppgaveløsningen vil stå sentralt i begrunnelsen for denne kategorien.

Regionalpolitisk posisjonering

Selskapsdannelser som er motivert og begrunnet i at det styrker regionens muligheter og posisjon til å gjennomføre oppgaver i forhold til andre regioner og nasjonale aktører. Her kan også posisjonering for å utløse statlige midler/prioriteringer være en del av begrunnelsen. Motiv og mål med selskapet får følger for hvordan eierstyringen innrettes.

Eierskapsformer

Kommunens eierskap er organisert på ulike måter. Formålet med eierskapet bør være grunnlag for hvilken organisasjonsform som velges. De ulike organisasjonsformene kan presenteres som følger:

Kommunale foretak (KF)

Hjemmel: Kommuneloven, kapittel 9

Formål: Utviklet primært for virksomhet med forretningsmessig preg eller næringsvirksomhet. Kan også benyttes for kommunale institusjoner.

Øverste organ: Kommunestyret.

Kommunens styringsrett: Gjennom kommunestyret som øverste myndighet, og som vedtar vedtektene for foretaket. Foretaket ledes av et styre og en daglig leder. Gjennom formålsparagrafen i foretakets vedtekter fastsetter kommunestyret også rammene for styrets myndighetsområde og fastsetter dermed den selvstendige myndighet foretakets organer har i forhold til kommunens øvrige organer. Det er derfor viktig å legge arbeid i beskrivelsen av formålet med foretaket.

Hovedmålet bak organisasjonsformen kommunalt foretak er å gi deler av kommunal virksomhet større grad av fristilling fra de politiske beslutningsprosesser enn andre organisasjonsformer etter Kommuneloven. Til forskjell fra kommunalt eide aksjeselskaper, som er rettslig og økonomisk atskilt fra kommunen, er kommunalt foretak en del av kommunen. At virksomheten er en del av kommunen som juridisk person innebærer bl.a. at

den ikke selv kan ha rettighet og plikter. Det vil si at kommunen er part i foretakets avtaler og hefter økonomisk og juridisk for eventuelle forpliktelser virksomheten pådrar seg.

Kommunalt foretak er ment å balansere kommunal styring og kontroll på den ene side og frihet for foretaksledelse på den andre siden.

Kommunedirektøren har ingen instruksjons- og omgjøringsmyndighet overfor styret og daglig leder. Kommunedirektøren kan likevel instruere foretakets ledelse om at iverksettelsen av en sak skal utsettes til kommunestyret har behandlet saken. Før styret treffer vedtak i sak som skal behandles av kommunestyret, skal kommunedirektøren være gitt anledning til å uttale seg om saken.

Interkommunalt selskap (IKS)

Hjemmel: Lov om interkommunale selskap.

Formål: Utviklet primært for virksomhet med forretningsmessig preg eller næringsvirksomhet.

Øverste organ: Representantskapet.

Kommunens styringsrett: Det enkelte kommunestyre har instruksjonsrett overfor sine egne medlemmer i representantskapet

Et interkommunalt selskap er en egen juridisk enhet, hvor bare kommuner/ fylkeskommuner og andre interkommunale selskaper kan være deltagere. Hver av deltakerne har et ubegrenset ansvar for en andel av selskapets samlede forpliktelser. Et interkommunalt selskap skal ha et styre og en daglig leder. Med unntak av de ansattvalgte styrerepresentanter velges styret av representantskapet.

Deltakerkommunene utøver eierskap gjennom sine valgte medlemmer i representantskapet. Det er derfor viktig med dialog mellom kommunen og kommunes valgte representanter i representantskapet, og at denne dialogen skjer på et grunnlag som er forankret i kommunestyret.

Styret forvalter selskapet på vegne av deltakerkommunene. Denne forvaltningsmyndigheten må utøves innenfor rammen av selskapets formål, selskapsavtalen og selskapets årsbudsjett som vedtas av representantskapet.

Aksjeselskap (AS)

Hjemmel: Aksjeloven

Formål: Utviklet for virksomhet med økonomisk formål, det vil si å øke verdiene og avkastningen av disse.

Øverste organ: Generalforsamling

Kommunens styringsrett: Aksjeeierne utøver sin styringsrett gjennom vedtak i generalforsamlingen

Ved valg av denne selskapsformen vil den politiske innflytelsen være svakere enn i et IKS. Selskapets eiere får ikke fullt over selskapets inntekter og formue. Innsynet fra offentligheten vil også være svakere enn i et IKS eller KF. En aksjonær har rettigheter i et AS avhengig av hvor stor andel av selskapet vedkommende eier. For kommunen er det viktig at eierandelen er tilpasset kommunens formål med eierskapet. Dersom kommunen har strategiske målsetninger for eierskapet, bør kommunen ha kontroll med selskapet ved å eie 50 % eller mer av aksjene alene, eller sammen med andre strategiske partnere.

Andre selskapsformer og interkommunale samarbeid

Stiftelser reguleres av stiftelsesloven. Stiftelser er selveiende formuesmasser og har ikke eiere eller deltagere. Etter at kommunen har skutt penger inn i stiftelsen (som stifter), vil den ikke ha innflytelse på hvordan stiftelsen disponerer midlene. Dette må derfor sikres gjennom

vedtektene og formulering av stiftelsens formål. Med formål i forbindelse med en stiftelse menes i alminnelighet «det stiftelsens penger skal brukes til». Men det kan også menes at selve virksomheten har en egen verdi, eller skal skaffe et overskudd gjennom sin virksomhet. I praksis har stiftelsesformen i kommuner i hovedsak vært benyttet som organisasjonsform for utleie av boliger, men også for kulturinstitusjoner og sykehjem. I og med at en stiftelse ikke har eiere, kan verken stifterne utøve styring eller gjøre krav på andel av stiftelsens overskudd. Etablering av stiftelser på områder hvor det er behov for politisk styring og kontroll, er derfor ikke å anbefale. En stiftelse kan imidlertid være en egnet organisasjonsform for løsning av bestemte oppgaver som man ønsker å skille ut og gi full selvstendighet.

Kommunen er også medlem i **samvirkeforetak** (SA). Denne selskapsformen er regulert i samvirkelova.

Hovedformålet i et samvirkeforetak er å fremme medlemmenes økonomiske interesser. Sentralt i dette ligger at du som medlem gjennom samarbeid får oppfylt dine økonomiske interesser, enten som ansatt, leverandør eller kunde hos samvirkeforetaket. Medlemmenes behov for samarbeid er viktigere enn at foretaket går med mest mulig overskudd.

Medlemmene har ikke ansvar for samvirkeforetakets gjeld utover et eventuelt andelsinnskudd. I et samvirkeforetak utbetales andel av overskudd til medlemmene basert på medlemmenes samhandling med foretaket. Eksempler på samhandling vil kunne være kjøp fra, salg til eller arbeid for samvirkeforetaket.

Årsmøtet er samvirkeforetakets øverste myndighet. Medlemmene har møte- og stemmerett. Alle samvirkeforetak skal avholde årsmøte. Årsmøtet velger styret. Styret skal bestå av minst tre personer, og styret møtes ved behov. Styret er ansvarlig for driften og organiseringen av foretaket.

Kommunen har også interkommunale samarbeid. De interkommunale samarbeidene er oppført summarisk i eierskapsmeldingen del 2.

Kommunen som eier – roller og rolleforståelse

Kommunestyret

Deltakelse i selskaper berører ikke det forhold at kommunestyret er kommunens øverste organ, men i de fleste tilfeller innebærer deltakelse i selskaper at kommunestyret rettslig sett overfører betydelige fullmakter til selskapenes organer.

Det er et viktig å merke seg at kommunestyret ikke direkte kan instruere verken daglig leder eller styret i deres operative arbeid. Kommunestyrets muligheter for å styre i de enkelte selskapstyper kan enkelt vises slik:

KF	IKS	AS	Stiftelse
Vedtekter	Selskapsavtalen Vedtekter	Aksjonæravtale Vedtekter	Stiftelsesdokument Vedtekter
Oppnevning av styret	Oppnevning av medlem til representantskap	Oppnevning av medlem til generalforsamling	Evt. oppnevning av styret dersom dette følger av vedtekten
	Instruks til egne representantskaps medlemmer	Instruks til egne generalforsamling medlemmer	
Godkjenning av økonomiplan, budsjett og regnskap	Eierstrategi for selskapet vedtatt av kommunestyret	Kommunens strategi for deltakelse i ASet	

Rammene for selskapers virksomhet legges normalt gjennom stiftelsen av selskapet og opprettelse av vedtektene (særlig selskapets formål). Deretter kan kommunestyret påvirke selskapet gjennom oppnevning av sine medlemmer til styret i KFer, representantskap i IKSer og generalforsamling i ASer.

Altså kan kommunestyret bare utøve eierskapet via representantskap og generalforsamling og ikke via styrerepresentasjon. Det er derfor viktig at kommunestyret har en gjennomdrøftet og etablert strategi for sitt eierskap i det enkelte selskap.

Eierrepresentant i operative eierorganer

Ordfører har myndighet i henhold til kommuneloven til å ivareta kommunens eierskap der ikke andre eierrepresentanter er valgt, og til å delegere myndighet videre til andre, såfremt ikke andre eierrepresentanter er valgt.

Uavhengig av hvem som representerer eier i eierorganet, bør eventuelle prinsipielle drøftinger tas i kommunestyret i forkant av møter i de operative eierorganer. Det er opp til kommunestyret å ta stilling til hvor mye som skal være forankret eller drøftet i kommunestyret i forkant av behandling i det operative eierorganet, og om representantene kan instrueres. Alternativt kan kommunestyret delegere ansvar for å ivareta denne rollen på kommune- styrets vegne, likevel slik at sentrale og viktige spørsmål knyttet til eierskapsinteressen løftes inn i kommunestyret. Ofte kan det være utfordrende å få rom og tid til forberedte drøftinger i kommunestyret. Det er for øvrig også den enkeltes representant sitt selvstendige ansvar å innhente tilstrekkelig informasjon til å kunne utøve sin rolle som eierrepresentant for en kommune i det aktuelle selskapet.

Kommunen som bestiller/kunde

Kommunens rolle som bestiller av tjenester fra selskaper kommunen har eierinteresser i skal være klart adskilt fra rollen som eier. Kommunedirektøren er kommunens øverste administrative bestiller av tjenester. Kommunedirektøren delegerer myndighet til andre ledere i administrasjonen, som utøver den konkrete bestillingen på kommunedirektørens vegne. For å kunne ivareta helheten i tjenesteproduksjonen, og for å unngå sammenblanding av rollene som eier og kunde, er det en fordel at avtaler mellom selskaper og kommunen er forankret hos kommunedirektøren.

Kontrollutvalget

Kontrollutvalget, skal på kommunestyrets vegne, påse at det føres kontroll med kommunens eierinteresser i selskaper. Forskrift om kontrollutvalg hjemler at utvalget plikter å påse at det gjennomføres kontroll med forvaltning av kommunens eierinteresser og om eierinteressene utøves i samsvar med kommunestyrets vedtak og forutsetninger.

Det er viktig at kontrollutvalget sikres gode nok rammebetingelser slik at de har mulighet til å utøve sin funksjon på en god måte.

Prinsipper og rutiner for eierskap, ledelse og kontroll av selskap

Eierskapsprinsipper er de overordnede premisser eller prinsipper som kommunen legger til grunn for forvaltningen av sine selskaper og eiendeler. Dette dreier seg om hva slags systemer, retningslinjer og rutiner kommunen skal ha for utøvelse av sitt eierskap.

Det er forskjell på eierskap der kommunen er eneste eier eller majoritetseier og eierskap der kommunene bare har en mindre eller svært liten eierandel. I sistnevnte tilfeller vil kommunen som premissleverandør og muligheten til påvirkning være begrenset.

Følgende prinsipper, rutiner og forventninger legges til grunn for godt eierskap i kommunen.

Kommunalt valgte medlemmer til representantskap og generalforsamlinger

Kommunestyrets valgte medlemmer til representantskapet i interkommunale selskaper og generalforsamling i aksjeselskaper, er forpliktet til å ivareta kommunestyrets hensikt og rammer for selskapene slik det er uttrykt i selskapsavtale, aksjonæravtale, vedtekter, eierstrategi eller særlig instruks eller vedtak.

Opplæring

Som en del av folkevalgtopplæringen skal det gjennomføres kurs / skolering for samtlige folkevalgte knyttet til eierstyring.

Dialog mellom kommunen som eier og kommunens selskaper

Det skal etableres rutiner som sikrer at kommunestyret får all vesentlig informasjon om det enkelte selskap eller samarbeidsform - herunder tilgang til styreprotokoller etc.

Kommunestyret skal på anmodning til det enkelte selskap kunne få en direkte orientering om status, virksomhet og framtid når de ønsker det.

Eiermøter

Et eiermøte er et møte mellom representanter fra kommunen som eier, styret og daglig leder for selskapet. Noen ganger har eierne behov for å diskutere strategier seg imellom uten å treffe formelle beslutninger, og dette bør kunne gjøres uten å måtte innkalle til møte i generalforsamlingen eller representantskapet etter de formelle reglene i loven. Et eiermøte er ikke lovregulert og er bare en uformell arena der det ikke skal treffes vedtak. I tillegg bør det ikke legges føringer eller «gis signaler» i eiermøtene som kan anses å gripe inn i styrets myndighetsområde. Eiermøtene er uforpliktende for eierne og for selskapet.

Styremedlemmer

Å være styremedlem i et kommunalt eid selskap er et personlig verv. Styret rekrutteres med bakgrunn i selskapets eller samarbeidets behov for kompetanse. Alle som påtar seg styreverv for kommunale selskaper skal registrere seg i styrevervregisteret (www.styrevervregisteret.no)

Ved valg av styre til selskaper organisert etter aksjeloven bør det vedtektsfestes bruk av valgkomité hvor formålet er å sikre sammensetning av styret med kompetanse og i tråd med eiers formål med selskapet. Det er eiers ansvar å sikre et styre med nødvendig kompetanse til å lede selskapet i tråd med eiers formål, og herredømmet over styresammensetningen kan være et viktig grunnlag for eiermessig styring og kontroll av selskapet.

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 selskaps-styrene vurderes kritisk. Det anbefales at styrene etablerer faste rutiner for å håndtere mulige habilitetskonflikter.

Det er eiers ansvar å sørge for at styret sammensettes og gis de nødvendige styrings-rammene for å utøve sitt virke som et profesjonelt organ. Et profesjonelt styre som kollegium består av personer med egnede personlige egenskaper som utfyller hverandres kompetanse. Et styreverv i et selskap er et personlig verv. Det betyr at man ikke representerer verken partier, kommunen eller andre interessenter, men ivaretar bedriftens interesser på best mulig måte sammen med resten av styret og ut fra selskapets formål.

Kompetanse i selskapsstyrene

For å sikre utvikling av nødvendig kompetanse i styret, anbefales det at følgende rutiner etableres som en del av styrets rammer:

Styret skal:

- Fastsette instruksjoner for styret og den daglige ledelsen med særlig vekt på klar ansvars- og oppgavefordeling
- Foreta en egevaluering hvert år både når det gjelder kompetanse og arbeid
- Gi jevnlig mulighet til ekstern styreopplæring. Nye styremedlemmer skal gis opplæring om ansvar, oppgaver og rollefordeling
- Gjennomføre egne styreseminarer hvor fokus går på roller, ansvar og oppgaver
- Fastsette en årlig plan for sitt arbeid med vekt på mål, strategi og gjennomføring
- Gi en samlet redegjørelse for selskapets styring og ledelse i en årsrapport

Kjønnsrepresentasjon i selskapsstyrene

Det bør tilstrebes lik kjønnsrepresentasjon i styrene uavhengig av organisasjons-form. Reglene i aksjeloven § 20-6 om representasjon av begge kjønn i styret gjelder tilsvarende for aksjeselskap hvor kommuner og fylkeskommuner til sammen eier minst to tredeler av aksjene i selskapet. For IKS selskaper er det krav om 40 % kjønnsrepresentasjon. Eierorganet bør uavhengig av lovkrav tilstrebe balansertkjønnsrepresentasjon i aksjeselskaper.

Styresammensetning i konsernmodell

Styret i morselskap bør ikke sitte i styret til datterselskap fordi styret i morselskap utgjør generalforsamling i datterselskap. Bestemmelsen er viktig for å unngå rolleblanding i konsernforhold. Særlig må man være oppmerksom på problemstillinger knyttet til anbud og inhabilitet dersom ett av selskapene inngir anbud til et annet selskap i samme konsern.

Godtgjøring

Det er kommunen som dekker eventuell godtgjøring til sine representanter i representantskap og generalforsamlinger. Det er selskapene som dekker godtgjørelsen for medlemmene i sine styre. Kommunalt ansatte med styreverv kan ikke oppebære styregodtgjøring og lønn på samme tid.

Styrehonorar bør reflektere styrets økonomiske og strafferettslige ansvar, i tillegg til kompetanse, tidsbruk og virksomhetens kompleksitet. Dette innebærer at honorar i selskaper som opererer i et marked og hvor det er betydelig risiko, bør reflektere dette ansvaret. Generelt bør styreleder godtgjøres høyere enn styremedlemmene.

Valgbarhet

Både folkevalgte og andre er valgbare til kommunale selskapers styringsorganer.

Habilitet

De enkelte representanter må selv passe på sin habilitet, - både når de arbeider i selskapenes styringsorganer og når de forbereder saker eller deltar i kommunale beslutningsorganer. Folkevalgte som samtidig er styremedlemmer i kommunale selskaper er automatisk inhabile ved behandling av saker fra angjeldende selskap i folkevalgt organ dersom selskapet ikke er heleid av kommunen.

Formål og vedtekter

Selskapets virksomhet og formål bør tydeliggjøres i vedtektene, som skal danne rammen for selskapets virksomhet. Innenfor rammen av vedtekter bør selskapet ha klare mål og strategier. Det ligger til generalforsamlingen å foreta en avveining mellom hensyn til styrets og den daglige ledelses handlingsrom og eierens ønske om å begrense dette.

Samfunnsansvar

Samfunnsansvar blir stadig viktigere som grunnlag og rettesnor for eierstyring og selskapsstyring. Bedriftens samfunnsansvar kan defineres som bedriftens ivaretagelse av sosiale og miljømessige hensyn utover det å overholde de lover og regler som gjelder for virksomheten.

Samfunnsansvar kan også sees på som en strategi for å bygge omdømme og forbygge omdømmetap. Samfunnsansvaret innebærer bevissthet rundt forhold som sosial dumping, miljø, menneskerettigheter, etikk, kriser av ulike slag med mer.

Kommunale selskaper har en viktig samfunnsrolle og påvirker samfunnsutviklingen og nærmiljøet der de opererer, og det er viktig at dette reflekteres i både styring og ledelse. Kommunen forventer at arbeidet med samfunnsansvar er forankret i selskapenes styrer, at styrene har en aktiv og sentral rolle, og at de rapporterer på vesentlige områder i sin årlige beretning. Det er viktig at styringssystemene i virksomheten er bygd opp slik at de sikrer at samfunnsansvaret blir ivaretatt.

Etiske retningslinjer

Kommunale selskaper forvalter fellesskapets ressurser. Forvaltningen skal skje på en måte som samsvarer med befolkningens oppfatninger om rett og galt. Etikk er en viktig del av de vurderinger som gjøres i forbindelse med det å drive et selskap, fordi de etiske holdningene legger grunnlaget for hvordan man faktisk handler. Etiske retningslinjer bør derfor utarbeides i det enkelte selskap. Retningslinjene bør diskuteres og eventuelt revideres årlig. Kommunale foretak følger kommunens.

Økonomi og utbytte

Som eier vil kommunen kunne påvirke kapitalstrukturen gjennom avkastningskrav, forventninger til utbytte, kapitalnedsettelse og ved emisjoner. Det forutsettes at samtlige selskap som kommunen har eierandeler i, driver økonomisk forsvarlig og at det produseres mest mulig aktivitet og tjenester innenfor de rammer som en har.

Finansieringen av selskapene må stå i forhold til selskapets aktivitet. Selskapet skal ha en robust egenkapital og en god likviditet slik at selskapet kan møte sine forpliktelser til enhver tid.

Dersom selskap opparbeider store formuer i likvid kapital, bør det være en vurdering om egenkapitalen skal ligge i selskapet eller om den skal utdeles til eiere. Slike saker skal grundig utredes slik at en har oversikt over konsekvensene før vedtak fattes. Dette bør også gjelde for styrevedtak i selskapet.

Eierstrategi

Ørland kommune forvalter betydelige verdier gjennom ulike selskaper. Når en kommune velger å legge en del av sine verdier inn i et selskap, medfører dette også en overføring av styringsrett til virksomheten. Det er imidlertid ikke alle spørsmål knyttet til forvaltning av verdiene som er et spørsmål for eieren. Mye vil håndteres gjennom selskapsstrategier som skal ivaretas av selskapets styre. Selskapets styre og administrasjonens oppgave er å legge opp virksomhets- og forretningsstrategi innenfor en ytre ramme som er trukket opp av eieren. Det er denne ytre rammen som er eierstrategien, og innenfor denne skal selskapet ha en betydelig grad av spillerom. Tabellen under viser hva som skal være hovedfokus ved strategiene på de ulike nivåene.

Strategi	Hovedfokus
Eierstrategi (eier)	Skal vi eie virksomheten? Hva vil vi med den?
Virksomhetsstrategi (styret)	Hvordan skal vi organisere virksomheten?
Forretningsstrategi (administrasjonen)	Hvordan optimalisere driften av virksomheten?

Eierstrategiene vil utgjøre de prioriteringer og tiltak kommunen har overfor ulike selskaper for å sikre at selskapet ivaretar de målsetninger som eierne har hatt. Det er vesentlig for en aktiv eierstyring at det utarbeides en tydelig eierstrategi for hvert enkelt selskap, som tydeliggjør eiers styringssignaler til selskapets styre. Kommunens styring bør være overordnet.

Etableringen av en eierstrategi bør starte med en kort beskrivelse av bakgrunnen for eierinteressen i det aktuelle selskapet, samt de senere års utvikling. Deretter bør strategien peke på aktuelle punkter for vurderingen av det fremtidige eierskap.

Aktuelle kriterier ved vurdering av eierskapet er:

- Kapitalbindingssynspunkt – stor kapitalbinding anses ikke å være ønskelig for kommunen.
- Oppfølgings- og investeringsbehov – stort behov for aktiv oppfølging med fokus på bl.a. ressursbruk samt behov for kapitalinnskudd, kan ofte anses å ikke være ønskelig for kommunen.
- Virksomhetens utvikling og risiko – stort omstillingsbehov og høy risikoprofil gjør eierskap mindre attraktivt.
- Samfunnsmessig betydning – stor samfunnsmessig nytte innenfor f.eks. bolig, sysselsetting og lokal næringsutvikling, taler for fortsatt eierskap-
- Lønnsomhet i dag og i fremtiden – god lønnsomhet i dag og i fremtiden gjør fortsatt eierskap attraktivt.

Strategiene er omtalt under de enkelte selskapene i eierskapsmeldingens del 2.