VEST-AGDER FYLKESKOMMUNE
-en drivkraft for utvikling

Eierskapsmelding

for

Vest-Agder fylkeskommune

Eierskapsmelding for Vest-Agder fylkeskommune
Vedtatt av fylkestinget 27. april 2010

1 Innhold

2 Innledning - målet med eierskapsmeldingen 3
3 Eierstrategi 3
3.1 Motivasjon for eierskapet 3
3.1.1 Samfunnsansvarlig motivert eierskap 4
3.1.2 Finansielt motivert eierskap 4
3.2 Virksomhetsform og eierstyring 4
3.2.1 Virksomhetsform som ramme for utøvelse av eierskap 4
3.2.2 Fylkeskommunens ulike roller 5
3.3 Fylkeskommunens samfunnsansvar 6
3.3.1 Virksomhetenes utvikling og strategi 6
3.3.2 Samfunnsansvarlig forretningsdrift 6
3.3.3 Hensynet til innbyggernes behov 6
3.3.4 Etikk, miljø og sosiale forhold 7
3.3.5 Omdømme 7
3.4 Eierstrategi og politisk vilje 7
3.5 Generelle krav til avkastning 7
3.6 Kapitalstruktur 8
3.7 Eierorganene 8
3.8 Prinsipper for godt eierskap 9
3.9 Fylkeskommunens overordnede prinsipper for eierstyring 9
3.9.1 Krav rettet mot fylkeskommunen som eier: 9
3.9.2 Krav rettet mot virksomheten 10
4 Rammebetingelser for ulike virksomhetsformer 10
4.1 Fylkeskommunalt foretak (FKF) 10
4.2 Interkommunale selskap (IKS) 12
4.3 Interfylkeskommunalt samarbeid (IS), kommunelovens § 27 14
4.4 Vertskapskommunesamarbeid, kl §§ 28 a – 28 k 15
4.5 Aksjeselskap (AS) 15
4.6 Stiftelser 18
4.7 Selskap med begrenset ansvar (BA) og forening med økonomisk formål 18
5 Rutiner for eierstyring 19
5.1 Rutiner for kommunikasjon mellom fylkeskommunen og virksomhetene 19
5.1.1 Generelle kommentarer 19
5.1.2 Fylkestinget 19
5.1.3 Fylkesutvalget 19
5.1.4 Fylkesrådmannen 20
5.1.5 Valgte representanter 21
5.2 Styrehonorar og styreforsikring 21
5.2.1 Generelle kommentarer 21
5.2.2 Retningslinjer 21
5.3 Sammensetning av styrene 22
5.3.1 Generelle kommentarer 22
5.3.2 Bruk av styremedlemmer som ikke er politikere eller ansatte i fylkeskommunen 22
5.3.3 Habilitet 22
5.3.4 Likestilling 23
5.4 Opplæring av styrerepresentanter 23
5.4.1 Generelle kommentarer 23
5.4.2 Retningslinjer for opplæring 24
5.5 Styrenes arbeid 24
5.5.1 Generelle kommentarer 24
5.5.2 Retningslinjer for styrearbeid 25
5.6 Tilsyn og kontroll 25
6 Litteratur 26

2 Innledning - målet med eierskapsmeldingen

Vest-Agder fylkeskommune forvalter betydelige verdier. En stor del av disse verdiene eies gjennom fylkeskommunale foretak, interkommunalt samarbeid, interkommunale selskap eller aksjeselskap. Eierskapsmeldingen skal vurdere fylkeskommunen som eier, i relasjon til disse virksomhetene. Meldingen skal bidra til å bygge opp et helhetlig og forutsigbart eierskap og den skal legge grunnlaget for gode rutiner både når det gjelder å utvikle eierstrategi og utøve eierskap. Meldingen trekker grensene mellom det politiske og administrative arbeidet. Det er en politisk oppgave å vedta eierstrategier. Fylkesrådmannen rapporterer og legger fram saker som bidrar til å utvikle fylkeskommunens eierstrategi, samt sikrer iverksettingen.

Hensikten med eierskapsmeldingen er

- å sikre rutiner for systematisk politisk og administrativ oppfølging av ulike virksomheter, slik at fylkeskommunen blir en aktiv og langsiktig eier, samt for å sikre at virksomhetene driver i tråd med vedtektene og politiske og administrative føringer
- å gi en samlet oversikt med relatert informasjon over de virksomhetene fylkeskommunen har eierandeler i og stiftelser som fylkeskommunen har initiert
- gi forslag til fylkeskommunens eierstrategi

Desember 2006 la regjeringen fram sin eierskapsmelding, St. melding nr.13 (2006-2007), ”Et aktivt og langsiktig eierskap”. Her trekkes blant annet fram problemstillinger som en offentlig eier møter, for eksempel eierrollen versus rollen som myndighetsutøver. Det fokuseres også på behovet for og måten en offentlig eier kan utøve en aktiv og langsiktig eierstrategi, og samtidig sette klare mål for hensikten med sitt eierskap slik at dette er tydelig for virksomhetens styre. Disse problemstillingene har klar relevans også for fylkeskommunens utøvelse av eierskap.

3 Eierstrategi

3.1 Motivasjon for eierskapet

Det finnes flere muligheter for gruppering av fylkeskommunens eierskap. I denne meldingen vil det bli brukt flere slike alternativer. Virksomhetene kan inndeles etter fylkeskommunens motivasjon for eierskapet. Normalt vil en dele motivasjonen for investorer i finansiell eller industriell motivasjon. Skjematisk er skillet mellom en finansiell og industriell investor om motivasjonen for kjøpet av eierandelene er å skaffe seg avkastning på investert kapital eller å bidra til en langsiktig utvikling av virksomheten. Normalt vil en industriell investor ha et mer langsiktig perspektiv på investeringen enn en finansiell investor. For en offentlig virksomhet, som en fylkeskommune, vil en i tillegg kunne snakke om investeringer som er samfunnsansvarlig betinget. Ofte vil disse ha en karakter som vil være lik en industriell investering. Nedenfor blir ulikhetene mellom investeringer som er ***samfunnsansvarlig*** eller ***finansielt*** betinget utdypet. En slik todeling av eierskapet kan gi innsikt i fylkeskommunens forhold til de ulike eierposisjoner. Inndeling i samfunnsansvarlig eller finansielt motivert eierskap kan gi rammer for arbeidet med å utvikle eierstrategi for den enkelte virksomhet og vil kunne påvirke de hensyn som man tar ved sammensetning av styrene.

Det er imidlertid ikke alltid like lett å foreta denne inndelingen fordi de fleste virksomheter har sammensatte mål og hvor motivasjonen delvis har vært finansielt motivert og delvis samfunnsansvarlig.

3.1.1 Samfunnsansvarlig motivert eierskap

Virksomhet med samfunnsansvarlig motivert eierskap kjennetegnes ved at driften kan være lovpålagt eller utgjør fylkeskommunale kjerneoppgaver. Motivet for virksomhetsdannelsen kan være å effektivisere tjenesteproduksjonen (økt mengde tjenester for de midler som er til disposisjon eller bedre forvaltning av anleggsmidler). En annen begrunnelse kan være at fylkeskommunen gjennom virksomheten totalt sett vil oppnå bedre samfunnsøkonomiske resultater. En tredje begrunnelse for det samfunnsansvarlige eierskapet kan være av mer regionalpolitisk karakter, at virksomhetsdannelsen kan bidra til å binde regionen tettere sammen og styrke regionens muligheter for å gjennomføre oppgaver i forhold til andre regioner. Virksomheter der fylkeskommunen er deleier er ofte motivert ut fra at man skal løse oppgaver sammen med andre, for eksempel andre kommuner som i EVA-senteret.

Virksomhet med samfunnsansvarlig motivert eierskap er i begrenset grad underlagt ordinære avkastningskrav, men virksomhetsdanningen innebærer i seg selv en forventning om målrettet og effektiv drift. Typiske tjenesteområder med samfunnsansvarlig motivert eierskap er drift og vedlikehold, arealdisponering, samferdsel og kultur.

3.1.2 Finansielt motivert eierskap

Virksomhet som er markedseksponert, og hvor motivet og hovedbegrunnelsen for eierskapet primært er muligheter for økonomisk utbytte av innskutt kapital og begrenset økonomisk ansvar, karakteriseres som finansielt motivert..

3.2 Virksomhetsform og eierstyring

3.2.1 Virksomhetsform som ramme for utøvelse av eierskap

Utgangspunktet for fylkeskommunen når den har valgt å etablere en virksomhet, eller gå inn som medeier eller deltaker sammen med andre i en virksomhet, kan være ulike. Det kan være muligheter for mer forretningsmessig drift eller utfordrene konkurranseforhold, ønsker om mer kostnadseffektiv tjenesteproduksjon og oppgaveløsning, endringer i rammebetingelser og eller lovverk, og regionalpolitiske hensyn. Fylkeskommunene står i prinsippet fritt til selv å velge virksomhetsform, så fremt ikke lov og forskrifter for oppgaveområdet setter begrensninger.

Før en beslutning om virksomhetsform fattes, er det en rekke avveininger som må foretas. Dette for å sikre at valgt virksomhetsform står i forhold til de oppgaver og funksjoner virksomheten skal utføre, og hvilke rammebetingelser virksomheten trenger:

- Muligheter og behov for politisk styring.
- Økonomisk ansvar; hvilke forpliktelser påtar fylkeskommunen seg.
- Risikovurderinger i forhold til markedet, miljø, kvalitet og kvantitet av den fylkeskommunale tjenesten og forholdet til bruker/innbygger.
- Virksomhetens økonomiske frihet; forpliktelser i forhold til en virksomhet kontra det å beholde egen beslutningsmyndighet om prioriteringer av ressursbruk.
- Forholdet mellom fylkeskommunens rolle som eier og eventuelt myndighetsutøver.
- Muligheter og begrensninger med hensyn til delegasjon av myndighet.
- Fleksibilitet – endring av eierforhold/samarbeid med private.
- Forholdet til forvaltningslov/offentlighetslov.
- Skatte- og avgiftsmessige forhold.
- Anskaffelsesreglene.
- Arbeidsgiverpolitisk strategi

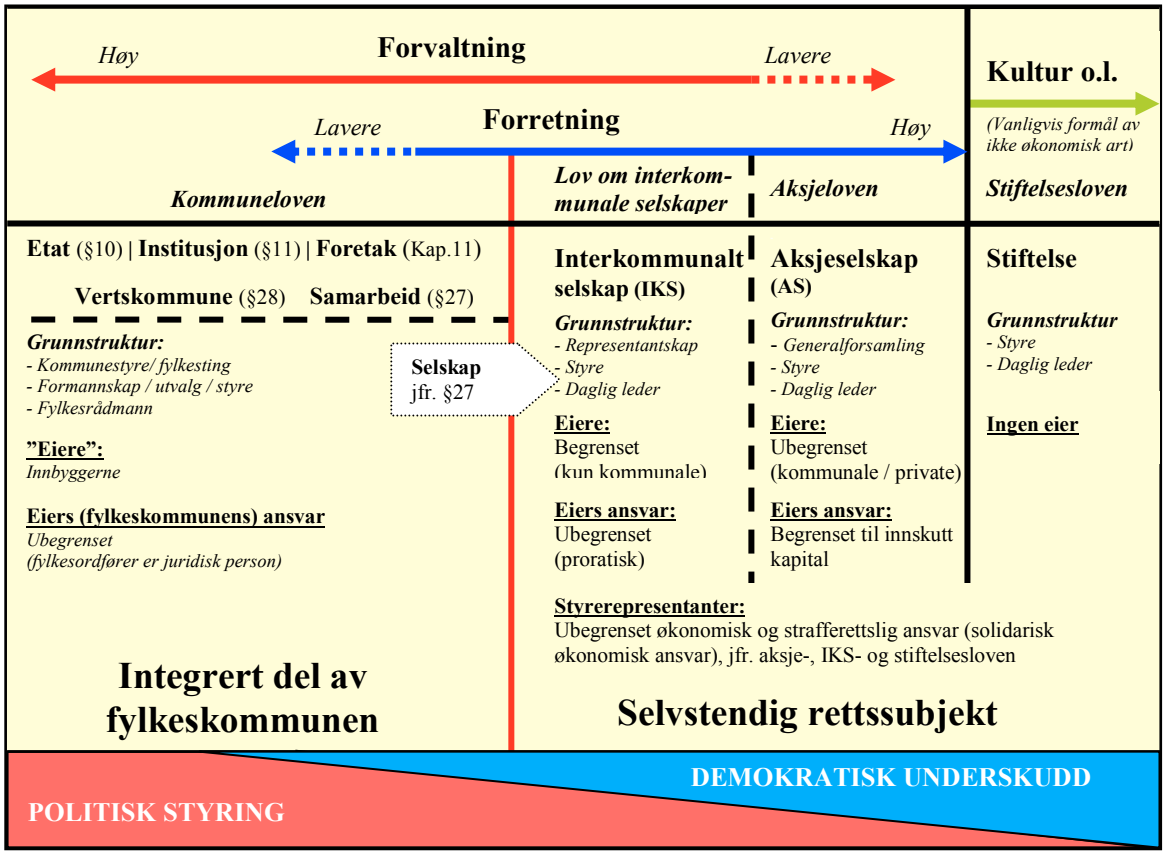
3.2.2 Fylkeskommunens ulike roller

Fylkeskommunen har ulike roller. I saker om eierskap er det sentralt at disse rollene er tydelig definerte og klargjorte. Vurdering og avveininger av rollene har betydning for om virksomheten skal delegeres oppgaver, om det er restriksjoner forbundet med dette. Når beslutningen om valg av virksomhetsdannelse er fattet, må eierskapet utøves gjennom virksomhetens eierorgan og i samsvar med eierdokumentene. Den innflytelsen som fylkeskommunens administrasjon og de politiske organer har på eierstyringen, følger av den virksomhetsformen som blir valgt.

Fylkeskommunale foretak (FKF) er en del av fylkeskommunens organisasjon, og virksomhetsformen er av lovgiverne tenkt brukt for den mer forretningspregede driften til fylkeskommunen. I Vest-Agder fylkeskommune er FKF-formen ikke valgt.

Når det gjelder valg av virksomhetsformer som *interkommunale selskaper* (IKS), *interfylkeskommunalt samarbeid* (IS, kommuneloven § 27) og vertskommunesamarbeid (kommuneloven § 28 a-g), er disse ofte begrunnet med mer kostnadseffektiv tjenesteproduksjon og oppgaveløsning ved å samarbeide, endringer i rammebetingelser og eller lovverk, regionalpolitisk hensyn eller av skatte- og avgiftspolitiske årsaker. I Vest-Agder fylkeskommune har vi valgt å samarbeide i interkommunale selskaper med arkiv, museumsdrift og bygging av teater- og konserthus.

Aksjeselskap som virksomhetsform gir stor fleksibilitet på eiersiden, samtidig som aksjeeierne ikke er ansvarlig for selskapets forpliktelser ut over aksjekapital. Vest-Agder fylkeskommune kan bruke aksjeselskapsformen på enkelte områder, fra ren forretningsdrift til oppgaver som har et mer forvaltningsmessig preg.



Alternative organisasjonsformer nyttet i kommunal sammenheng

Figuren over som tar utgangspunkt i en figur fra KS Konsulent, skisserer de alternative organisasjonsformer som brukes av fylkeskommunen for å tilby sine tjenester. Figuren viser graden av påvirkningsmuligheter og styring som politiske organer har i forhold til ulike organisasjonsformer. Et museum kan organiseres som en integrert del av ABM-enheten i regionalavdelingen med full styring av fylkesrådmann og fylkestinget. Et museum kan også organiseres som en stiftelse hvor fylkestinget bare styrer gjennom eventuelle valg av styremedlemmer og forutsetninger for eventuelle budsjettvedtak om tilskudd til drift.

Fylkekommunene kan stort sett fritt velge virksomhetsform. Før det avgjøres hvilken virksomhetsform som er den mest formålstjenlige i forhold til de motivene fylkeskommunen har lagt til grunn for virksomhetsdannelsen, må det gjøres en rekke avveininger. Vurderingen må gjøres med tanke på at virksomhetsformen står i forhold til de oppgaver og funksjoner som virksomheten er tenkt å utføre, og hvilke rammebetingelser virksomheten trenger.

3.3 Fylkeskommunens samfunnsansvar

Eierskapsmeldingen skal vise hva Vest-Agder fylkeskommune vil oppnå med sin deltakelse og eierinteresse i virksomheter og hva fylkeskommunen vil med sine fylkeskommunale foretak. Til forskjell fra private eiere, der en sterk drivkraft er profitt og økonomisk verdiskapning, har Vest-Agder fylkeskommune som eier en større strategisk fokus på den enkelte tjeneste og dens plass i fylkeskommunens samfunnsutvikling. I dette perspektivet er det i fylkeskommunens og mottakernes interesse at fylkeskommunen utøver aktiv eierstyring. På den måten kan virksomhetene utvikle seg slik Vest-Agder fylkeskommune som virksomhetseier og ansvarlig for en total tjenesteproduksjon for sine innbyggere mener er riktig.

3.3.1 Virksomhetenes utvikling og strategi

I vedtektene er angitt formålet med etablering av de fylkeskommunale virksomhetene. Formålsparagrafen er en ramme som skal benyttes som fundament i utvikling av virksomhetenes strategier. Det forutsettes derfor at eieren i formålsparagrafen og i oppfølgende vedtak klart definerer hva som er styringsgrunnlaget for styret.

Det hender at fylkeskommunalt eide virksomheter utvikler egne strategier, delvis uavhengig av eiernes syn, men basert på virksomhetenes situasjon, ståsted og behov (markedsorientering). Risikoen med dette er at virksomhetene utvikler seg i en retning som ikke er i eiernes interesse. Det er opp til eier å gjøre de nødvendige styringsgrep for å unngå utvikling i uønsket retning.

3.3.2 Samfunnsansvarlig forretningsdrift

Samfunnsansvarlig eierskap og samfunnsansvarlig forretningsdrift kan generelt knyttes til forventninger fra samfunnets side om at virksomheter og deres eiere bør ta et ansvar som går ut over kortsiktig profitt. Å ta hensyn til de økonomiske, miljømessige og sosiale konsekvenser av virksomhetens aktiviteter bør være en del av virksomhetens strategi.

3.3.3 Hensynet til innbyggernes behov

Fylkeskommunalt eide virksomheter er normalt opprettet for å ivareta et samfunnsansvar: Å levere grunnleggende tjenester til innbyggerne. Spørsmålet om hvordan hensynet til innbyggernes behov og samfunnets felles verdier kan kombineres med effektivitet og lønnsomhet står derfor helt sentralt i utøvelsen av eierstyring og for hvordan bedriften opererer og kommuniserer.

3.3.4 Etikk, miljø og sosiale forhold

I dag forventes det at bedrifter integrerer samfunnsansvar i forretningsdriften og i utøvelse av eierstyring. Bedriftenes interessenter har forventninger til at eieren tar etiske, miljømessige og sosiale problemstillinger som er relevante i forhold til kjernevirksomheten på alvor. Dette kan være forhold som har betydning for befolkningen generelt og kundene/brukerne spesielt. Fylkekommunalt eide bedrifter oppfattes i større grad enn private som en integrert del av samfunnet og folks forventninger til de miljømessige og sosiale konsekvensene er desto større.

3.3.5 Omdømme

Omdømme kan kortfattet beskrives som summen av de egenskapene man blir tillagt av andre. Det vil si de oppfatningene som innbyggerne i Vest-Agder, brukerne av fylkeskommunens tjenester (uansett om de leveres av fylkeskommunen eller virksomhetene), arbeidssøkere, media, næringsliv, frivillige organisasjoner med flere, har om fylkeskommunen. Deres oppfatning blir formet av erfaringer, dialog med ansatte eller folkevalgte, medieomtale, informasjon gitt av fylkeskommunen og rykter som verserer – uavhengig av om de er sanne. Kjernen i utvikling av eget omdømme er å skape gode erfaringer og sørge for god informasjon. Deltakelse og eierinteresser i IKS og aksjeselskap samt egne fylkeskommunale foretak skal være et verktøy for å gi Vest-Agder fylkeskommune et bedret omdømme.

3.4 Eierstrategi og politisk vilje

Med *eierstrategi* menes langsiktig planlegging for å oppnå fylkeskommunens mål med eierskapet. Er Vest-Agder fylkeskommune en krevende eier med klare mål for eierskapet sitt, vil det sannsynligvis bidra til bedre samfunnsmessig avkastning av den investerte kapitalen i virksomhetene. Vest-Agder fylkeskommunes begrunnelser for å organisere aktiviteter i virksomheter har i noen grad vært å få

- en mer kostnadseffektiv tjenesteproduksjon
- bedre kvalitet på tjenester
- en bedre ansvars- og oppgavefordeling i fylkeskommunen

Som del av eierskapsmeldingen skal den overordnede strategien for eierskapet og fylkeskommunens forventninger for hver enkelt virksomhet avklares. Strategi og forventninger må samsvare med virksomhetens formål, vedtekter og eventuelle aksjonæravtaler. Innenfor de rammer som vedtekter, virksomhetsavtale og andre formelle dokumenter setter, skal virksomheten ha klare mål og strategier for sin virksomhet. I virksomhetsstrategien bør fylkeskommunens forventninger til avkastning (utbytte, rente på ansvarlig lån eller tjenester) klargjøres.

Virksomhetsstrategiene bør revideres jevnlig. Fylkeskommunen bør også med jevne mellomrom vurdere om det er behov for endringer i virksomhetsavtaler eller vedtekter.

3.5 Generelle krav til avkastning

Gjennom krav til resultat og rapportering gir eieren tydelige signaler på hva som forventes av virksomhet. Det er derfor naturlig at virksomheten innrettes slik at den i størst mulig grad kan innfri de krav eieren setter. Kravene fra eier må derfor være gjennomtenkte og nøye vurdert. Dersom eier etter lovverket kan, og det samtidig er ønskelig, å ta ut utbytte i en virksomhet, er det naturlig at avkastning måles på den kapitalen virksomheten forvalter.

I alle virksomheter hvor formålet ikke er samfunnsansvarlig, må det stilles krav om avkastning til eier. Den økonomiske risikoen som fylkeskommunen utsetter fellesskapets verdier for gjennom engasjement i ulike virksomheter, må forsvares gjennom en løpende

avkastning. I virksomheter der virksomheten har karakter av næringsdrift bør en offentlig eier stille de samme krav til avkastning på investert kapital, som det en privat eier vil gjøre.

Utbyttet fylkeskommunen hever fra sine virksomheter går med til å drive fylkeskommunens velferdstilbud for innbyggerne. Et økt utbytte setter fylkeskommunen i stand til å yte enda bedre eller flere tjenester. Det er derfor god velferdspolitikk at fylkeskommunen som eier krever avkastning på sine verdier som står i samsvar med risikoen. Å fastsette krav til resultat gjøres som regel i forhold til hva man kan få i alternativ avkastning på å plassere penger risikofritt (bankinnskudd) samt en risikopremie.

3.6 Kapitalstruktur

For aksjeselskap er forholdet mellom gjeld (fremmedkapital) og egenkapital i selskapet et vesentlig eierspørsmål. For mye og for lite egenkapital kan medføre effektivitetstap. Ideelt sett bør det for hvert selskap regelmessige foretas en analyse av kapitalstrukturen. Forretningsrisiko, bransjemessige særtrekk, prisen på fremmedkapital og finansiell styrke er alle forhold som må vurderes når virksomhetens kapitalstruktur skal bestemmes.

Aksjeloven har krav til egenkapitalen i et aksjeselskap. Et aksjeselskap ”skal til enhver tid ha en egenkapital som er forsvarlig ut fra den risikoen ved og omfanget av virksomheten i selskapet”. Styret har plikt til å handle dersom egenkapitalen er blitt mindre enn halvparten av aksjekapitalen (Aksjeloven § 3-5).

Vanligvis er verdiskaping over tid et overordnet mål for eieren. Også for fylkeskommunalt eide aksjeselskaper bør dette i det minste være en del av målet. Fylkeskommunen kan som eier påvirke kapitalstrukturen både gjennom krav til avkastning, ønsker om utbytte, kapitalnedsettelser og emisjoner.

3.7 Eierorganene

Styring av fylkeskommunens ordinære organisasjon er fylkesrådmannens ansvar. Eierstyring av virksomheter utøves gjennom virksomhetenes eierorganer. I tabellen under sammenfattes eierorganenes viktigste oppgaver.

Organ:	**Organets oppgaver:**
IKS Representantskap	I et IKS er representantskapet det organet hvor eierne møter virksomheten og hvor eierne kan fremme sine krav og forventninger til styret og hvor de velger styrets medlemmer[1].
AS Bedriftsforsamling	Aksjeselskap med mer enn 200 ansatte skal ha bedriftsforsamling. Bedriftsforsamlingen skal kontrollere styret og treffe vedtak i saker som berører ansattes situasjon. Flertallet er valgt[1] av generalforsamlingen.
AS Generalforsamling	Generalforsamlingen er selskapets øverste myndighet, velger styret[1] og kan instruere andre selskapsorganer og omgjøre deres beslutninger.

Eierorganenes ansvar og oppgaver er regulert i de respektive lovverkene (aksjeloven, lov om interkommunale selskaper og kommuneloven). Eierens oppgave er å utøve eierskapet sitt på

[1] Ansattes representanter i styre og bedriftsforsamling velges av og blant ansatte i henhold til lovverket.

en måte som gagner både eier og foretak/selskap. Eierens viktigste virkemidler er fastsetting og endring av vedtekter, utnevning av styre og styreleder, fastsetting av økonomiske og andre rammebetingelser som gir forutsigbarhet, samt aktiv og ryddig oppfølging av resultater.

3.8 Prinsipper for godt eierskap

Det er gjort mye arbeid når det gjelder å utforme generelle prinsipper for godt eierskap i virksomheter. Norsk anbefaling til eierstyring og selskapsledelse som er utgitt av NUES (Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse) [2] har gitt sine anbefalinger. Videre har Regjeringens laget statens eierskapsmelding hvor det er fastlagt 10 prinsipper for godt eierskap. KS Eierforum har gitt ut et notat, Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak. Denne utredningen gir 15 anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll.

Fylkeskommunens prinsipper for godt eierskap skal gjelde uavhengig av virksomhetsform og hvilken målsetning fylkeskommunen har med virksomheten eller samarbeidet. Disse prinsippene skal derfor legges til grunn for alle vesentlige eierinteresser som fylkeskommunen har. Prinsippene er delvis rettet mot fylkeskommunen som eier og delvis mot virksomheten. Prinsippene som følger i neste avsnitt er basert på utredningene som er nevnt ovenfor.

3.9 Fylkeskommunens overordnede prinsipper for eierstyring

3.9.1 Krav rettet mot fylkeskommunen som eier:

- Det skal være åpenhet knyttet til fylkeskommunens eierskap:
  - Meroffentlighet bør være et prinsipp for virksomheter som ikke er i et konkurransemarked.
  - Det skal være åpenhet rundt eierkommunenes valg av styremedlemmer.
  - Det skal være åpenhet rundt godtgjørelse til styret.
- Før fylkeskommunen oppretter en virksomhet bør den ha vurdert hva den ønsker å oppnå ved å opprette virksomheten fremfor en mer tradisjonell etatsorganisering. Tilsvarende bør fylkeskommunen vurdere hva slags virksomhetsform som skal nyttes. Tilsvarende analyser bør gjøres ved utarbeiding av eierstrategien til virksomheten.
- Formelt fremmer fylkeskommunen sine interesser gjennom generalforsamling og representantskap:
  - Politisk vedtatt eierstrategi binder Vest-Agder fylkeskommunes representanter på generalforsamling og representantskap.
  - Det bør utarbeides en aksjonær-/eieravtale som beskriver forholdet mellom eierne, informasjon til eierne utenom representantskap/generalforsamling, virksomhetens virksomhet og valg av styret.
- Fylkekommunen skal bidra til at det utvikles forutsigbare og kontrollerbare mål for virksomheten. Styret er ansvarlig for å realisere disse målene:
  - Eierskapet skal være forutsigbart og langsiktig.
  - Aktiv eierstyring krever tverrpolitisk forståelse av hvorfor fylkeskommunen er engasjert i virksomheten.
  - Gjennom krav til resultat og rapportering (budsjett- og ytelsesavtaler) gir eieren tydelig signaler om hva som forventes av virksomheten. Eier kan sette resultatkrav i forhold til avkastning på den kapitalen virksomheten forvalter, kundetilfredshet, HMS forhold, likestilling og lignende.

---

[2] NUES har deltakere fra blant annet Oslo Børs, NHO, Finansnæringens Hovedorganisasjon, Den norske Revisorforening og Aksjonærforeningen i Norge.

  - Det bør utarbeides en klar og forutsigbar utbyttepolitikk.
- Styresammensetningen skal være kjennetegnet av kompetanse, kapasitet og mangfold ut fra virksomhetens egenart. Styresammensetningen må sees i forhold til virksomhetens formål og behov og styrets totale sammensetning.
- Det skal utarbeides og vedlikeholdes eierskapsmelding om fylkeskommunenes samlede eierskap.
- Skal virksomheten utføre oppgaver etter egenregiprinsippet, skal dette tydelig fremgå av vedtekter og virksomhetsavtale. Skal virksomheten levere andre tjenester til eierkommunene, bør det stilles krav om tjenesteavtaler.

3.9.2 Krav rettet mot virksomheten

- Samfunnsansvar:
  - Virksomhetene bør rapportere etter bærekraftige prinsipper, det vil si en integrert økonomisk, miljømessig og sosial rapportering.
  - Virksomhetene skal ha etikk, miljø og likestilling som en del av strategiplanen.
- Likebehandling av aksjonærer:
  - Det skal legges til rette for god dialog på generalforsamlingen mellom eiere, styret og ledelsen.
  - Virksomheten skal gi dekkende informasjon i god tid om saker som er til behandling, saksdokumentene bør være utførlig nok til at eierne kan ta stilling til alle saker som skal behandles.
  - Innkalling og saksdokumenter til bedriftsforsamling og generalforsamling, eventuelt representantskap sendes minst fire uker før møtet skal holdes.
- Strategi:
  - Styret utarbeider virksomhetens strategiplan med visjoner, mål og handlingsplan.
  - Styret utarbeider plan for eget arbeid og egen kompetanseutvikling, samt evaluere sin virksomhet.
  - Styret skal sørge for at det er gode rutiner for internkontroll.
  - Styret skal påse at virksomheten har gode rutiner for utnyttelse og utvikling av ansattes kompetanse og ferdigheter.
- Styreinstruks
  Styret skal utforme styreinstruks som beskriver styrets mandat, styremøtenes forretningsorden, saker som skal styrebehandles, saksbehandlingsregler (lovgrunnlag), og informasjon utenom styremøter.

4 Rammebetingelser for ulike virksomhetsformer

4.1 Fylkeskommunalt foretak (FKF)

Rettslig stilling og lovgivning: Fylkeskommunale foretak er en del av fylkeskommunen som rettssubjekt og hjemlet i kapittel 11 i lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven). Et fylkeskommunalt foretak er dermed underlagt fylkestinget som øverste myndighet.

Gjennom formålet i vedtektene fastsetter fylkestinget den virksomheten foretaket skal drive og den ytre rammen for styrets myndighet. Fylkestinget kan også gjennom vedtektene eller andre vedtak gi bindende pålegg for foretaket. Både stifting og oppløsning av fylkeskommunale foretak vedtas av fylkestinget.

Virksomhetsformens egnethet: Reglene om fylkeskommunalt foretak tar særlig sikte på å gi et alternativ for mer selvstendig organisering av fylkeskommunale oppgaver.

Organisasjonsformen benyttes ofte når fylkeskommunen skal ivareta både forretningsmessige og samfunnsmessige hensyn. Det er imidlertid ikke begrensninger i loven med hensyn til hvilke oppgaver fylkeskommunen kan legge inn i et fylkeskommunalt foretak.

Styrende organ: Foretaket skal ledes av et styre med alminnelig myndighet til å treffe avgjørelser i foretakets saker. Foretaket skal ha daglig leder. Fylkestinget må selv velge styret og dette valget skjer etter reglene om forholdstallsvalg og flertallsvalg i kommunelovens § 36 og 38, jf. § 35 nr. 4. Fylkestinget velger ikke de ansattes representanter, disse velges av og blant de ansatte, jf. § 65 nr. 3 annet punktum.

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 fylkeskommunen har lagt til foretaket. Det er styret som representerer foretaket utad på fylkeskommunens vegne (jf. § 73 nr 1), med mindre daglig leder er gitt representasjonsrett av styret. Daglig leder har dessuten stillingsfullmakt til å representere foretaket utad i saker som faller innenfor daglig leders myndighetsområde, jf § 71.

Etter kommunelovens § 69 kan styrets selvstendige myndighet begrenses ved vedtektsbestemmelse som fastsetter at nærmere angitte saker må være godkjent av Fylkestinget for å være bindende for fylkeskommunen. Styret ansetter daglig leder. Daglig leder står i et direkte underordnings- og ansvarsforhold til styret som igjen er underlagt fylkestinget.

Arbeidsgiveransvaret: Fordeling av arbeidsgiveransvaret mellom styret og daglig leder er gitt i foretakets vedtekter. Daglig leder ivaretar foretakets daglige ledelse. I utgangspunktet bør fylkeskommunens overordnede arbeidsgiverpolitikk legge rammene også for fylkeskommunale foretak. Foretak kan være medlem av KS Bedrift.

Fylkeskommunens økonomisk ansvar og risiko: Som en del av fylkeskommunen er foretaket underlagt fylkestingets budsjettmyndighet. Dette betyr at de fylkeskommunale budsjettene setter rammer for foretakets virksomhet, og styret er bundet av fylkestingets budsjettvedtak.

Styring, tilsyn og kontroll: fylkeskommunens styrings- og kontrollmuligheter er flere og mer omfattende i fylkeskommunalt foretak enn i aksjeselskaper. Av forskrift til kommuneloven følger regler for årsbudsjett og økonomiplan, og krav til årsregnskap og årsberetning. Av forskriftene følger også regler om perioderapporter, samt krav om KOSTRA - rapportering.

Kontrollutvalget skal behandle årsberetning og årsregnskap fra foretakene før disse behandles av fylkestinget. Kommunelovens bestemmelser om behandling av fylkeskommunens regnskapsmessig overskudd eller underskudd omfatter også foretakene.

Fylkeskommunale foretak har en selvstendig stilling i forhold til fylkeskommunens administrasjon, regulert i kommunelovens § 72. Det innebærer at fylkesrådmannen ikke har instruksjons- eller omgjøringsmyndighet overfor daglig leder innenfor styrets myndighetsområde.

Før styret treffer vedtak i sak som skal behandles av fylkestinget skal fylkesrådmannen ha hatt anledning til å uttale seg om saken. Fylkesrådmannens uttalelse skal legges frem for styret ved dets behandling av saken.

Fylkesrådmannen kan videre instruere foretakets ledelse om at iverksettelsen av en sak skal utsettes til fylkestinget har behandlet saken. Fylkesrådmannen har således mulighet for å legge en slik sak fram for fylkestinget, og fylkesrådmannen skal sørge for at saken er forsvarlig utredet.

Rammer for utøvelse av eierskap i fylkeskommunale foretak FKF:

Eierstyring	Kommentar
Regulert	Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven). Kapittel 11 Kommunalt og fylkeskommunalt foretak.
Fylkestinget	Styret er underordnet fylkestinget. Styret påser at virksomheten drives i samsvar med foretakets formål, vedtekter, fylkeskommunens økonomiplan og årsbudsjett og andre vedtak eller retningslinjer fastsatt av fylkestinget. Fylkestinget kan innskrenke myndigheten til styret gjennom generelle eller individuelle instrukser.
Fylkesrådmannen	Før styret treffer vedtak i sak som skal behandles av fylkestinget skal fylkesrådmannen ha hatt anledning til å uttale seg om saken. Fylkesrådmannens uttalelse skal legges frem for styret ved dets behandling av saken. Fylkesrådmannen kan instruere foretakets ledelse om at iverksettelsen av en sak skal utsettes til fylkestinget har behandlet saken.
Vedtekter	Foretaket skal ha vedtekter som angir foretakets formål. I vedtektene kan det fastsettes at styrets vedtak i nærmere angitte saker må være godkjent av fylkestinget selv for å være bindene for fylkeskommunen.

4.2 Interkommunale selskap (IKS)

Rettslig stilling og lovgivning: Samarbeid mellom flere kommuner og/eller fylkeskommuner kan organiseres som interkommunalt selskap etter lov av 29. januar 1999 nr. 6. Et interkommunalt selskap er eget rettssubjekt, som både rettslig og økonomisk er skilt fra deltakerkommunene/-fylkeskommunene. Selskapet har dermed 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 rettssaker og overfor forvaltningsmyndighetene.

Selskapsformens egnethet: I et interkommunalt selskap kan bare kommuner og fylkeskommuner være deltakere. Lovpålagte oppgaver som tjenester der det kan være regningssvarende og strategisk å løse oppgavene felles, er eksempler på virksomhet som egner seg for denne selskapsformen, eksempelvis innen regionale utviklingsoppgaver, prosjekter og anlegg.

Myndighets- og forvaltningsoppgaver vil kreve overføring av myndighet dersom oppgavene legges til et interkommunalt selskap, og det kan være begrensninger i særlovgivning som gjør at fylkestinget / kommunestyret ikke kan delegere slik myndighet. Slike vurderinger må gjøres i forhold til at selskapet er eget rettssubjekt.

Styrende organ: Selskapets øverste myndighet er representantskapet. Representantskapet er eiernes organ, og deltakerkommunenes eiermyndighet utøves av representantskapet. Dette innebærer at den enkelte deltakerkommune/-fylkeskommune ikke kan utøve eiermyndighet direkte overfor selskapets styre eller administrasjon. På den andre siden har fylkestinget instruksjonsrett overfor sine medlemmer i representantskapet (Ot.prop). nr 53 1997-98). Hver deltakerkommune/-fylkeskommune skal ha minst ett medlem i representantskapet. Deltakerkommunene/-fylkeskommunene 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.

Av loven følger at det skal utformes en selskapsavtale (vedtekter) og loven oppstiller minimumskrav til innhold. I selskapsavtalen kan det dessuten fastsettes at visse saker som ellers hører innunder styrets forvaltningsmyndighet, må godkjennes av representantskapet.

Denne utvidede innflytelsen 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. Det er også mulig å øke eiernes styring og kontroll ved for eksempel å regulere i selskapsavtalen at nærmere angitte saker skal behandles av representantskapet.

I selskapsavtalen vil deltakerinteressene i selskapet kunne vises og representantskapet kan bli pålagt å utføre og føre tilsyn med visse styringsoppgaver overfor styret. Eksempler på dette kan være krav om interne kontrollsystem og økonomistyringsregler, strategiutvikling og finansforvaltning.

Et interkommunalt selskap skal ha et styre og en daglig leder som står ansvarlig for forvaltningen av selskapet. Det hører under styret å forvalte selskapet på vegne av deltakerkommunene/-fylkeskommunene. Styret leder selskapets virksomhet og det har ansvar for at verdier som deltakerne har i selskapet, brukes forsvarlig og i tråd med formålet med selskapet. I forvaltningen av selskapet er styret underlagt representantskapet og det må følge vedtak og retningslinjer som dette fastsetter. Styrets forvaltningsmyndighet må videre utøves innenfor rammen av selskapsavtalen og selskapets årsbudsjett.

Arbeidsgiveransvaret: Daglig leder ansettes av styret med mindre det er vedtektsfestet at daglig leder skal ansettes av representantskapet. Ansatte har selskapet som sin arbeidsgiver, med daglig leder som øverste administrative leder. Ansvaret for utvikling av arbeidsgiverpolitisk strategi for selskapet tilligger styret, dersom ikke annet er bestemt i selskapsavtalen. Lov om interkommunale selskaper regulerer ansatte sin representasjon i styret.

Fylkeskommunens økonomiske ansvar og risiko: 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. I Selskapsavtalen kan det hjemles muligheter for å bygge opp fond for gjennomføring av investeringer og til nødvendig driftskapital. Fondsoppbyggingen skal stå i forhold til selskapets oppgave og forpliktelser. Av lov om interkommunale selskaper § 29 følger det at etter forslag fra styret eller med styrets samtykke kan representantskapet beslutte utdeling av selskapets midler.

Styring, tilsyn og kontroll: Av forskrifter til lov om interkommunale selskaper følger regler om årsbudsjett og økonomiplan, og krav til årsregnskap og årsberetning. Av forskriftene følger også regler om periodevis rapportering, samt krav om KOSTRA – rapportering.

Av lov om interkommunale selskap § 18 følger det at selskap hvor deltakerne betaler tilskudd, er selskapets budsjett ikke endelig før deltakerkommunenes/-fylkeskommunenes budsjetter er behandlet jf. kommunelovens § 45. Det betyr at det budsjettvedtak som representantskapet gjør ikke er endelig før deltakere har avsluttet sin økonomiplanbehandling ved utgangen av året.

Rammer for utøvelse av eierskap i interkommunale selskaper IKS

Eierstyring	Kommentar
Regulert	Lov om interkommunale selskaper
Representantskap	Deltakerne utøver sin myndighet i selskapet gjennom representantskapet. Representantskapet er selskapets øverste myndighet og behandler selskapets regnskap, budsjett og økonomiplan og andre saker som etter loven eller selskapsavtalen skal behandles i representantskapet. Representantskapsmedlemmene representerer sine respektive kommuner og fylkeskommuner i selskapsforholdet. Vedkommende fylkeskommune har instruksjonsrett overfor sine medlemmer i representantskapet. Dette innebærer at flertallet i fylkestinget eller det organ som har fått myndighet til det, kan gi sine representanter instruks om stemmegivning i representantskapet. Representantskapet har generell instruks- og omgjøringsmyndighet ovenfor styret. Representantskapets leder plikter å innkalle representantskapet til møte når en av deltakerne krever det for behandling av en bestemt angitt sak.
Vedtekter, Selskapsavtale	Selskapsavtalene fastsetter selskapets formål, deltakers innskuddsplikt og plikt til å foreta andre ytelser ovenfor selskapet. Bestemmelser om eierstyring kan innarbeides i vedtektene for eksempel kan det avtales en lengre first for innkalling til representantskapet, eller at visse typer saker skal legges frem for deltakerkommunene/-fylkeskommunene før styre fatter vedtak i saken.

4.3 Interfylkeskommunalt samarbeid (IS), kommunelovens § 27

Rettslig stilling og lovgivning: Lov om kommuner og fylkeskommuner § 27 har regler om samarbeidsavtaler mellom kommuner og/eller fylkeskommuner når samarbeidet er organisert med eget styre.

Gjennom vedtektene kan det hjemles at et interfylkeskommunalt samarbeid gis ansvar og myndighet slik at det er et eget rettsubjekt.

Styrende organ: Styret for interfylkeskommunalt samarbeid må tildeles en viss selvstendig avgjørelsesmyndighet, men den må begrenses til avgjørelser som angår virksomhetens drift og organisering. Styrets rolle og forhold til samarbeidskommunene/-fylkeskommunene må utformes i vedtektene.

Rammer for utøvelse av eierskap i interfylkeskommunale samarbeid (kommunelovens § 27)

Eierstyring	Kommentar
Regulert	Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven). § 27. Interkommunalt og interfylkeskommunalt samarbeid
Fylkestinget	Fylkestinget gjør selv vedtak om opprettelsen av styre. Til styret kan fylkestinget gi myndighet til å treffe beslutninger som angår virksomhetens drift og organisering. Hvorvidt interkommunalt samarbeid etablert etter § 27 er et selvstendig rettssubjekt må konkret vurderes i hvert enkelt tilfelle.
Vedtekter,	Vedtektene inneholder bestemmelser om formål (område for styrets virksomhet), hvorvidt

samarbeidsavtale	deltakerkommunene/-fylkeskommunene skal gjøre innskudd, hvorvidt styret har myndighet til å ta opp lån eller på annen måte pådra deltakerne økonomiske forpliktelser. Bestemmelser om eierstyring kan innarbeides i vedtektene, for eksempel om at enkelte typer saker skal legges frem for deltakerkommunene/-fylkeskommunene før styret fatter vedtak i saken.

4.4 Vertskapskommunesamarbeid, kl §§ 28 a – 28 k

Et tillegg til kommuneloven, gjort gjeldende fra 1.1.2007, åpner for at fylkeskommunene skal kunne inngå et vertskommunesamarbeid ved at en eller flere kommuner/fylkeskommuner kan inngå avtale om at en annen kommune/fylkeskommune (vertskommune) overtar det daglige arbeidet på et nærmere oppgitt ansvarsområde. Slike avtaler må gjøres av fylkestinget selv jf § 28 b nr. 3 og 28 c nr. 3.

Avtalen om vertskommunesamarbeid skal være skriftlig. Loven setter visse minstekrav til innholdet i avtalen, jf. § 28 e. Hver enkel deltaker kan si opp deltakerforholdet sitt med et års skriftlig varsel. Men er deltakerkommunene/-fylkeskommunene enige, kan samarbeidsforholdet oppløses raskere.

Det er to typer vertskommuneordninger - en med et felles folkevalgt organ (§ 28 c) og en uten (§ 28 b). Skillet har konsekvenser for hvor mye myndighet som kan overlates til vertskommunen. Vertskommunesamarbeidet i seg selv er ikke et eget rettssubjekt.

Felles for modellene er at administrasjonen i en vertskommune overtar det daglige arbeidet med de oppgavene som er lagt til vertskommunen.

Modellen har som siktemål å tilby interkommunale løsninger for de lovpålagde ansvarsområdene til kommunene/fylkeskommunene. Lovregulering av vertskommunemodellen skal gjøre det forsvarlig å overlate oppgaver og ansvarsområde med tilhørende forvaltningsmyndighet (offentlig myndighetsutøving) til en annen fylkeskommune.

4.5 Aksjeselskap (AS)

Rettslig stilling og lovgivning: Bestemmelsene om aksjeselskap er regulert i aksjeloven av 13. juni 1997 nr. 44. Selskapet er eget rettsubjekt. Det viktigste trekket ved aksjeselskapsformen er at aksjeeierne ikke er ansvarlig for selskapets forpliktelser ut over for innskutt kapital. Aksjekapitalen i et aksjeselskap må være på minimum kr. 100.000,-. Et aksjeselskap som ikke er i stand til å oppfylle sine forpliktelser, kan tas under konkursbehandling.

Selskapsformens egnethet: Et aksjeselskap er et eget rettsubjekt og kan ha en eller flere deltakere. Lovgivningen setter ingen grenser for hvem som kan være aksjeeier i et aksjeselskap. Selskapsformen er derfor god når en ønsker å ha ulike grupper av eiere eller legge til rette for at flere, både fysiske og juridiske personer, kan være eiere. Selskapsformen innebærer altså fleksibilitet på eiersiden.

Aksjeselskap er en selskapsform som er lovregulert i forhold til at selskapet driver sin virksomhet i et marked. Innretningen av selskapsformen bygger på den risiko som slik konkurranseeksponert virksomhet innebærer.

Styrende organ: Generalforsamlingen er selskapets øverste myndighet. Generalforsamlingen kan treffe vedtak i alle selskapssaker, med mindre loven forbeholder avgjørelsesmyndigheten for andre organer. Som selskapets øverste myndighet kan generalforsamlingen instruere andre selskapsorganer, omgjøre deres beslutninger eller

direkte treffe avgjørelse i andre selskapsorganers saker med mindre lov på særskilte områder fratar generalforsamlingens dens myndighet. Det er gjennom generalforsamlingen aksjeeierne utøver den øverste myndighet i selskapet. Styreleder og daglig leder skal møte på generalforsamling. Øvrige styremedlemmer kan møte, med talerett. Styreleder åpner møtet.

I selskaper med flere enn 200 ansatte er bedriftsforsamling obligatorisk, men det kan inngås avtale mellom selskapet og de ansatte eller deres fagforeninger ikke å ha bedriftsforsamling. For øvrig kan bedriftsforsamlinger etableres som en frivillig ordning.

Eiermyndigheten i et aksjeselskap må utøves gjennom generalforsamlingen. Dette betyr at fylkeskommunen som aksjeeier ikke kan intervenere 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 Vest-Agder fylkeskommune har gjennom eget delegasjonsvedtak avgjort hvem som skal representere fylkeskommunen på generalforsamlingen. Dette er det redegjort for i kapittel 5. I de aksjeselskaper hvor fylkeskommunen eier alle aksjer utgjør fylkesutvalget generalforsamlingen. I selskaper hvor fylkeskommunen er deleier representerer fylkesordfører fylkeskommunen. Fylkestinget kan før en generalforsamling avholdes treffe vedtak som binder opp representantens stemmegivning på generalforsamlingen. Det er likevel slik at det må stemmes samlet for selskapets aksjer når fylkestinget/fylkesutvalget er generalforsamling.

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

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.

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

100 % (aksjer og stemmer)
I en slik situasjon trenger ikke eieren å ta hensyn til rettigheter og regler som ellers gjelder for å verne de øvrige aksjonærene. Et heleid selskap kan ses på som et datterselskap i et konsern, der fylkeskommunen representerer konsernet eller morselskapet.

90 % (aksjer og stemmer)
Dersom en aksjonær eier over 90 % av aksjekapitalen og stemmene i et aksjeselskap, kan vedkommende majoritetsaksjonær tvangsutløse de øvrige aksjonærene i selskapet og konsernbidrag kan gis mellom selskap i konsernforhold.

67 % (stemmer)
Vedtak om endring av et selskaps vedtekter forutsetter minst to tredeler av stemmene. Det samme gjelder beslutninger om fusjon eller fisjon, vedtak om forhøyelse eller nedsettelse av aksjekapitalen, opptak av konvertible lån, vedtak om omdanning og vedtak om oppløsning av selskapet.

50 % (stemmer)
Eksempel på beslutninger som fattes med alminnelig flertall er valg av styremedlemmer, godkjenning av årsregnskap og vedtak om utdeling av utbytte. Vedtekter og aksjonæravtaler kan regulere behov for bredere, men ikke snevrere tilslutning ved slike saker.

34 % (stemmer)
En aksjonær som har mer enn en tredjedel av stemmene, har normalt negativ kontroll over mange av de vesentligste beslutningene i selskapet. Særlig gjelder dette vedtektsendringer.

Fylkeskommunens økonomiske interesser: Økonomisk risiko i forhold til eierandel i aksjeselskaper er direkte knyttet til verdien av aksjekapitalen som fylkeskommunen har skutt inn. Selskapets midler disponeres av selskapets styre og daglig leder. Ønsker fylkeskommunen 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. Generalforsamlingen kan ikke vedta høyere utbytte enn det som er foreslått av styret.

Rammer for utøvelse av eierskap i aksjeselskaper AS

Eierstyring	Kommentar
Regulert	Lov om aksjeselskaper
Generalforsamling	Generalforsamlingen er selskapets øverste myndighet. I dette ligger det at generalforsamlingen kan treffe vedtak i alle selskapssaker, med mindre loven forbeholder avgjørelsesmyndigheten for andre organer. Generalforsamlingen kan instruere andre selskapsorganer, omgjøre deres beslutninger eller direkte treffe avgjørelse i andre selskapsorganers saker med mindre loven på særskilte områder fratar generalforsamlingens dens myndighet. Generalforsamlingen godkjenner selskapet årsregnskap og årsberetningen samt eventuelle andre saker som vedtektene har lagt til den ordinære generalforsamlingen å avgjøre. I selskaper med bedriftsforsamling, eller hvor det er avtalt at selskapet ikke skal ha bedriftsforsamling, er generalforsamlingens myndighet begrenset når det gjelder større investeringer. Generalforsamlingen har ikke instruksjonsmyndighet over de generalforsamlingsvalgte medlemmene av bedriftsforsamlingen. Generalforsamlingens overordningsforhold ovenfor bedriftsforsamlingen viser seg først og fremst ved at generalforsamlingen bestemmer hvem som skal være de generalforsamlingsvalgte medlemmene av bedriftsforsamlingen. Disse utgjør bedriftsforsamlingens flertall, og generalforsamlingen kan når som helst og uten nærmere begrunnelse fjerne medlemmer av bedriftsforsamlingen som den har valgt å erstatte med nye. Utenfor generalforsamlingen har aksjeeierne ingen myndighet i selskapet. Styret skal innkalle til ekstraordinær generalforsamling når aksjeeiere som representerer minst en tidel av aksjekapitalen, skriftlig krever det for å få behandlet et bestemt angitt emne.
Vedtekter, aksjonæravtale	Vedtektene inneholder en del bestemmelser som identifiserer og konkretiserer selskapsforholdet. Bestemmelser om eierstyring kan innarbeides i vedtektene, for eksempel at andre saker enn de obligatoriske etter loven skal behandles på ordinær generalforsamling eller det kan fastsettes at visse saker skal forelegges generalforsamlingen.

4.6 Stiftelser

Rettslig stilling og lovgivning: Stiftelser et regulert i stiftelsesloven av 15.06.01. En stiftelse skiller seg fra de andre virksomhetsformene ved at den ikke har noen eiere eller deltakere. Stiftelsen er selveiende. Når stiftelsen først er opprettet har stifterne ikke lenger rådighet over formuesverdien som er overført stiftelsen. Stiftelser har dermed ikke noe eierorgan.

Egnethet: En stiftelse kan være en egnet organisasjonsform for løsning av bestemte oppgaver som en ønsker å skille ut og gi full selvstendighet. Stiftelser er godt egnet om en ønsker å bevare formue over tid. Denne formen har også blitt brukt for å skape avstand mellom fylkeskommunal beslutningsmyndighet og enhetens frihet, for eksempel på kulturområdet. Siden en stiftelse ikke kan ha eiere, kan en fylkeskommune ikke øve innflytelse i stiftelsen på grunnlag av eierskap. Dette kan fremstå som en betydelig ulempe, men samtidig gi mulighet for å sikre verdier under skiftende forhold. Lovverket for stiftelser er de siste årene blitt en del endret. Reglene for avvikling av stiftelser er komplekse. Både styret og stifterne kan fremsette søknad om omdanning av stiftelsen til opphør. Den som fremsetter søknad må innhente tillatelse av den andre. I tillegg stilles det krav om godkjenning hos Stiftelsestilsynet før den formelle avviklingen kan finne sted.

Styrende organ: Stiftelsen ledes av et styre oppnevnt i tråd med vedtektene i stiftelsen. Styret er i realiteten stiftelsen, og det er derfor viktig at styremedlemmene har nødvendig kompetanse. Stiftelsen må ha et bestemt formål.

Stiftelsesformen er ikke egnet dersom fylkeskommunen ønsker å styre, ha innflytelse eller øve kontroll. De eneste måtene fylkeskommunen har innflytelse etter at stiftelsen er opprettet er gjennom valg av medlemmer til representantskap eller styre og gjennom å sette vilkår for økonomiske tilskudd.

4.7 Selskap med begrenset ansvar (BA) og forening med økonomisk formål

Selskap med begrenset ansvar (BA) er en lite brukt virksomhetsform**.** Et BA-selskap, som ikke er AS og en forening med økonomisk formål, er egentlig samvirkeforetak. Foretaksregisteret har i de senere år bekreftet dette ved å legge vekt på at de som søker registrering av BA-selskaper må være organisert i samsvar med samvirkeprinsippene. Samvirkeformen er regulert ved lov av 29.06.2007 (Lov om samvirkeforetak).

Et samvirkeforetak er en sammenslutning som har til hovedformål å fremme medlemmenes økonomiske interesser enten som kjøpere eller som leverandører. Overskuddet, bortsett fra normal forrentning, må bli værende i foretaket eller fordelt mellom medlemmene etter deres omsetning med foretaket. Ingen av medlemmene har personlig ansvar for sammenslutningens gjeld.

Et samvirkeforetak må ha minst to medlemmer. De som kan få sine interesser ivaretatt av et samvirkeforetak, har rett til å bli medlem og alle medlemmer skal behandles likt.

5 Rutiner for eierstyring

5.1 Rutiner for kommunikasjon mellom fylkeskommunen og virksomhetene

5.1.1 Generelle kommentarer

Fylkestinget har det overordnete ansvar for å vedta fylkeskommunens eierstrategi. Fylkestinget må også ha jevnlig tilbakemelding om hvordan verdiene i fylkeskommunens virksomheter blir forvaltet og hvordan fylkeskommunens eierstrategi blir fulgt opp.

Fylkesutvalget skal gjennom fylkestingsvedtak ha et særlig ansvar for å følge opp heleide og deleide aksjeselskaper, og skal ha egne rutiner for hvordan eierskapet skal følges opp. Fylkestinget vedtar tilsvarende delegasjoner for interkommunale selskap, interkommunalt samarbeid eller kommunale foretak.

Prinsippene for eierskap slår fast at fylkeskommunen skal utvikle en enhetlig og langsiktig eierstrategi. Det er derfor viktig at det er samme del av fylkeskommunens administrasjon som er saksbehandler for alle typer virksomheter og at det er det samme politiske organet som har hovedansvar for å utøve eierstrategi.

Mål med rutiner må være at de skal bidra til å utvikle fylkeskommunens eierskap, skape større åpenhet om de eierforholdene som fylkeskommunen har og styrke kontakten mellom virksomhetene og fylkeskommunen.

5.1.2 Fylkestinget

Fylkestinget fatter, som fylkeskommunens øverste organ, vedtak om etablering og avvikling av fylkeskommunale foretak, avgjør saker om deltakelse i interkommunale selskap, og er beslutningsorgan for saker om kjøp og salg av aksjer i aksjeselskap. Fylkestinget skal vedta fylkeskommunens generelle eierstrategi.

Fylkestinget har valgt selv å oppnevne medlemmer til noen styrer og har delegert andre valg til fylkesutvalget eller valgkomiteen. Når det avholdes generalforsamling i aksjeselskaper hvor fylkeskommunen er en av flere aksjeeiere, og representantskap i interkommunale selskaper og interkommunalt samarbeid etter § 27, møter fylkesordfører på vegne av fylkeskommunen. Fylkesordfører kan bemyndige en eller flere representanter til å møte for seg[3].

Fylkestinget behandler foretakenes årsbudsjett og årsrapport/-regnskap. De fylkeskommunale foretakenes budsjett skal innarbeides i Økonomiplanen, og årsregnskap og årsrapport inngår i fylkeskommunens Årsberetning.

5.1.3 Fylkesutvalget

I tråd med prinsipper i denne meldingen, bør fylkeskommunen rendyrke eierskapstenkningen sin. Fylkesutvalget har i reglementet for fylkesutvalget § 2-1 fått ansvar som fylkeskommunens næringsutvalg. Som følge av dette har fylkesutvalget i delegasjon blitt tillagt oppgaven som generalforsamling i alle heleide aksjeselskaper. Det er naturlig å videreføre fylkesutvalgets ansvar til å ha en generell rolle som fylkeskommunens eierskapsutvalg. Fylkesutvalget skal dermed ivareta utforming av fylkeskommunens generelle eierstrategi. Fylkesutvalget skal også foreta gjennomgang av den enkelte

[3] Når fylkesutvalget, valgkomiteen eller andre utvalg har valgt representanter til slike representantskap, oppfattes det slik at delegasjonen er gitt.

virksomhet med sikte på å utvikle eierstrategi for virksomheten. Dette skal gjøres i samråd med virksomhetens styre og ledelse. I den grad det er mulig bør fylkesutvalget også få til behandling dokumenter til generalforsamlingene i deleide aksjeselskaper før generalforsamlingene gjennomføres.

Det betyr at dette utvalget får en rolle i forhold til fylkeskommunale foretak og interkommunale selskaper på linje med den utvalget har for aksjeselskaper, men innenfor de begrensninger som er satt av kommuneloven og lov om fylkesinterkommunale selskaper.

Som generalforsamling i heleide aksjeselskaper, velger fylkesutvalget styrerepresentanter i disse selskapene. Det samme gjelder kommunale foretak. For de virksomheter fylkestinget har vedtatt at det selv vil behandle, er fylkesutvalget valgkomitè. Det samme gjelder for aksjeselskaper hvor fylkeskommunen er deleier, og for valg av representanter til representantskap og styrerepresentanter for interkommunale foretak og stiftelser.

Når det avholdes generalforsamling i heleide kommunale aksjeselskaper, har fylkesutvalget fullmakt til å møte som fylkeskommunens representanter.[4] Dersom fylkesutvalget ikke kan møte, møter fylkesordfører på vegne av fylkeskommunen. Fylkesordfører kan bemyndige en eller flere representanter til å møte for seg.

Alle virksomheter skal følges opp systematisk ved at årsrapporter og årsregnskap skal behandles politisk. Den politiske behandlingen av rapporter og regnskap følges opp administrativt både for å avklare fylkeskommunens eierstrategi, og for å sikre at virksomhetene utvikler seg slik eierstrategien tilsier. Kommentert årsrapport og årsregnskap for fylkeskommunale virksomheter (foretak, interkommunale selskaper og stiftelser) skal også framlegges for fylkesutvalget til behandling. Dette er en naturlig oppfølging av ønskene om et mer aktivt eierskap, vil bidra til å videreutvikle fylkeskommunens arbeid med eierstrategi, og bidra til at virksomhetene utvikler seg slik eierstrategien tilsier.

Fylkesutvalget bør etablere en ordning med kontaktmøter med de viktigste fylkeskommunale foretakene, heleide aksjeselskaper og deleide aksjeselskaper og interkommunale foretak hvor fylkeskommunen har en dominerende innflytelse. På disse møtene bør virksomhetenes styre og ledelse møte. Kontaktmøtene skal gi fylkesutvalget som utvalg for eierstrategier mulighet til å ta opp forhold det mener virksomhetene bør vurdere for sin virksomhet og utvikling. Virksomhetene kan informere om ulike sider ved sin virksomhet. Grunnleggende for all informasjon som gis fra virksomhetene i kontaktmøtene må være de lovmessige krav til likebehandling av alle eiere. Av denne grunn er det viktig å framholde at saker som krever tilslutning fra eierne skal tas opp i virksomhetenes representantskap (IKS) og generalforsamling (AS). Signaler fra eierne til styret skal også fremmes i disse organ.

Møtene bør vurderes lagt til februar/mars fordi en da vil fange opp de mest sentrale elementene som vil inngå i virksomhetenes årsmeldinger. Dette vil også gi fylkeskommunen grunnlag for, og rimelig tid til, å ivareta et aktivt eierskap gjennom å forberede og fremme saker til virksomhetenes representantskap og generalforsamling. For fylkesrådmannen blir kontaktmøtene et verdifullt tilskudd til den administrative oppfølging av eierskapet.

5.1.4 Fylkesrådmannen

Fylkesrådmannen har som øverste leder for den samlede fylkeskommunale administrasjon, ansvar for å holde seg orientert om all virksomhet som blir drevet på vegne av

[4] Fylkesutvalget har samlet en stemme på generalforsamlingen. Ved uenighet stemmer flertallet for hele aksjekapitalen. Mindretallet blir ikke registrert.

fylkeskommunen, også den som foregår i fylkeskommunens aksjeselskaper og foretak. Fylkesrådmannen har dermed ansvar for den administrative kontakten med ledelsen i virksomhetene. Fylkesrådmannen skal sørge for at virksomhetene rapporterer slik det blir forutsatt og legger fram saker for fylkesutvalget og fylkestinget. Fylkesrådmannen har ansvar for å kommunisere politiske vedtak til virksomhetene. Fylkesrådmannen skal på grunnlag av politiske vedtak ha løpende dialog med virksomhetenes styrer og ledelse om styring, utvikling og rapportering fra virksomhetene.

Fylkesrådmannen bistår fylkeskommunens representanter i representantskap, bedriftsforsamlinger og generalforsamlinger med å avklare fylkeskommunens vedtatte eierstrategier og politisk vedtatte standpunkter og krav. I den grad det er ønskelig kan fylkesrådmannen også yte styremedlemmer i virksomheter den samme service.

Det etableres et administrativt eierforum mellom (fylkes)rådmenn i (fylkes)kommuner som har felles eierskap i viktige virksomheter. Målet med dette er kompetanseutvikling av fylkeskommunens eierskapsrolle, utvikle en felles eierstrategi for virksomhetene fylkeskommunene/kommunene eier og lage rapporter som jevnlig skal gi eierne nøkkeldata fra virksomhetenes drift og investeringer. Rapportene som utarbeides skal støtte opp under arbeidet med eierstrategier.

5.1.5 Valgte representanter

Valgte representanter forventes å følge de vedtak som er gjort av fylkestinget og fylkesutvalget. Med de unntak av det som er nevnt nedenfor, har representantene alle de rettigheter fylkestinget har som eier. Endring av formålsparagrafen i vedtektene og salg av fylkeskommunens aksjer skal på forhånd forelegges fylkestinget. Kommer innkalling til generalforsamling for sent til å kunne fremmes som sak for fylkestinget, fremmes saken for fylkesutvalget til avgjørelse. Er det heller ikke tid til å forelegge saken for fylkesutvalget, avgjør fullmektigen stemmegivningsspørsmålet på vegne av fylkestinget.

Den som møter som valgt representant plikter å rapportere tilbake til fylkesutvalget etter avholdt generalforsamling. Det lages en sak til fylkesutvalget med en gjennomgang av årsberetning av alle deleide aksjeselskaper og interkommunale selskaper.

Overnevnte retningslinjer gjelder også når det avholdes ekstraordinær generalforsamling.

5.2 Styrehonorar og styreforsikring

5.2.1 Generelle kommentarer

Norsk anbefaling Eierstyring og selskapsledelse har fremmet en rekke anbefalinger for hvordan styrehonorar bør fastsettes. De videre retningslinjene er basert på disse anbefalingene.

5.2.2 Retningslinjer

- Det enkelte virksomhet vurderer om det skal tegnes styreforsikring for sitt styre. Dette gjelder alle virksomheter der fylkeskommunen oppnevner styrerepresentanter.
- Godtgjøringen til styremedlemmene skal ta hensyn til styrets ansvar, kompetanse, tidsbruk og virksomhetens kompleksitet. Styreleder bør godtgjøres særskilt i forhold til øvrige styremedlemmer.
- Godtgjøring til enkeltstyremedlem ut over fastsatt styrehonorar skal godkjennes av styret.
- Det skal gis opplysning om alle godtgjørelser eller utbetalinger til styremedlemmene i årsrapporten.

5.3 Sammensetning av styrene

5.3.1 Generelle kommentarer

Norsk anbefaling Eierstyring og selskapsledelse gir en del føringer med relevans for kommunalt eierskap:

”I tillegg til at styret må ha den nødvendige kompetanse, må styret også ha kapasitet til å utføre sine oppgaver. Samlet bør styret representere et mangfold med hensyn til bakgrunn og kompetanse for å bidra til godt styrearbeid. I denne forbindelse bør hensynet til en balansert kjønnsrepresentasjon iakttas. Styret som kollegialt organ har ansvaret for å balansere ulike interesser med sikte på å fremme verdiskapingen i virksomheten. Styret bør sammensettes av personer med vilje og evne til å samarbeide.”

I samme anbefaling om styrets uavhengighet
”Ved utøvelsen av styrets oppgaver er det viktig at styret, i samsvar med allmennaksjeloven, opptrer som et kollegialt organ. Styremedlemmene skal ikke opptre som individuelle representanter for ulike aksjeeiere, aksjeeiergrupperinger eller andre interessegrupper. For å bidra til aksjemarkedets tillit til styrets uavhengighet, bør minst to av styremedlemmene være uavhengige av selskapets hovedaksjeeiere. Et slikt prinsipp er særlig viktig i selskaper med en eller flere kontrollerende aksjeeiere som i praksis kan avgjøre et styrevalg.”

Og videre om uavhengighet:
”Minst halvparten av de aksjeeiervalgte medlemmene bør være uavhengige av virksomhetens daglige ledelse og virksomhetens vesentlige foretningsforbindelser. Det er vesentlig at styret er slik sammensatt at det kan vurdere den daglige ledelse og vesentlige avtaler som inngås av virksomheten på uavhengig grunnlag. Det bør legges vekt på at styret har tilstrekkelige forutsetninger til å foreta selvstendige vurderinger av ledelsens saksfremlegg og virksomhetens virksomhet.”

5.3.2 Bruk av styremedlemmer som ikke er politikere eller ansatte i fylkeskommunen

Noen fylkeskommuner velger å sette inn eksterne styremedlemmer med særskilt kompetanse ut fra virksomhetens formål. Slike styremedlemmer kan bidra med erfaring og innsikt som kan styrke styrearbeidet for de fylkeskommunale virksomhetene. Særlig for virksomheter som skal forvalte store verdier eller virksomheter som må forholde seg til et konkurranseutsatt marked, bør styremedlemmenes faglige kompetanse vektlegges høyere enn den politiske tilhørigheten. For virksomheter hvor det *samfunnspolitisk formål* er det viktigste, kan engasjement og faglig innsikt være viktigere. Politikere bidrar som styremedlemmer til demokratisk legitimitet i virksomhetene, samtidig som de ofte besitter erfaringer som styrker styrets og virksomhetens arbeid.

5.3.3 Habilitet

Styremedlemmer fra fylkeskommunens administrasjon bør utpekes i den grad det er ønskelig og hensiktsmessig ut fra etterspurt kompetanse. På den andre siden rapporterer disse i sitt daglige virke til fylkesrådmannen. I rollen som styremedlem vil de rapportere til eierorganene. Dette kan gi de aktuelle tjenestemenn en uklar dobbeltrolle. Dette bør ikke være til hinder for å bruke ansatte i fylkeskommunen i styrer hvor disse har nødvendig kompetanse for oppdraget, men fylkesrådmannen bør ha vurdert problemstillingen i hvert enkelt tilfelle

Kontrollfunksjonen kan gi folkevalgte utfordringer med å skille rollene når de som fylkestingsmedlem er satt til å ha en kontrollfunksjon overfor selskapet de er styremedlem i og lojal overfor. Uklarhet om habilitet kan bidra til å svekke virksomhetens og fylkeskommunens omdømme.

Habilitetsreglene må fylkeskommunen ta hensyn til på to sider. På den ene siden i hvilken grad et styremedlem som også er medlem av et politisk utvalg, kan bli inhabil som politiker som følge av sitt styreverv. Den formelle regelen er at så lenge man har deltatt i styrer i heleide offentlige virksomheter, blir man ikke inhabil ved en politisk behandling. Det vil si at det kan ikke bli inhabilitet fordi man sitter i styrer i fylkeskommunale foretak, interkommunalt samarbeid, interkommunale selskaper eller aksjeselskaper som er 100 % eid av kommuner, fylkeskommuner, staten eller selskaper som er 100 % offentlig eid. Stiftelser er derimot ikke offentlig eid slik at styremedlemmer i slike blir inhabile ved behandling av saker angående disse i politiske organer. Det samme vil gjelde varamedlemmer og medlemmer av rådsforsamling eller representantskap hvis de i stiftelsens organer har deltatt i behandlingen av vedkommende sak. Det samme forholdet vil gjelde ansatte i fylkeskommunen.

På den andre siden kan de generelle vilkårene for inhabilitet i § 6 i Forvaltningsloven bli gjort gjeldende. I anbefalingen fra KS Eierforum heter det:

”Det er opp til hvert enkelt eierorgan (kommunestyre, representantskap/generalforsamling) 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 § 6 regler om habilitet. Det anbefales at kommunestyret og andre eierorgan som velger styre som en regel kritisk vurderer bruken *av ledende politikere* i selskapsstyrene.

KRD har foreslått regelendring i forhold til habilitet (forv.loven § 6, 1 ledd, e) for folkevalgte som innehar styreverv slik at også selskaper med offentlige eiere likestilles med private selskaper. Bakgrunnen er å unngå mistanke om rolleblanding og mulig habilitetskonflikter. En praktisk konsekvens av denne foreslåtte endring vil være, at fylkesordførere og ledende politikere vil vurderes som absolutt inhabil i saksforberedning og ved vedtak i saker som gjelder selskapet, og derfor uegnet til å besitte et styreverv. Lovforslaget iverksettes med virkning etter fylkestingsvalget i 2011.

5.3.4 Likestilling

Etter IKS-loven er det krav om minst 40 % representasjon av begge kjønn i styrene. For aksjeselskapene er det ikke et tilsvarende lovkrav om balansert kjønnsrepresentasjon.

I alle styrer som Vest-Agder fylkeskommune oppnevner styrerepresentanter til, bør det tilstrebes at det skal være lik representasjon av begge kjønn. Dette kravet bør gå foran ønsker om politisk fordeling. De generelle regler om likestilling i offentlige utvalg skal også gjelde for styrer og representantskap i virksomheter.

5.4 Opplæring av styrerepresentanter

5.4.1 Generelle kommentarer

Som det fremgår av denne meldingen, har fylkeskommunen mange virksomheter og er representert med mange styremedlemmer. Undersøkelser som KS har utført viser at generelt mangler politikere kompetanse om styring etter aksjeloven, lov om interkommunale selskaper og kommuneloven. Det er eieren som har ansvar for å sikre at styret har den nødvendige kompetansen for å kunne lede virksomheten på en god måte og slik at det når virksomhetens mål. Men styret har også et selvstendig ansvar for jevnlig å vurdere egen kompetanse i forhold til eiernes formål med virksomheten.

5.4.2 Retningslinjer for opplæring

- Alle styrerepresentanter i aksjeselskaper, interkommunale selskaper og fylkeskommunale foretak skal gjennomføre et obligatorisk kurs i styrearbeid og fylkeskommunens eierstrategi i løpet av de første 6 månedene av valgperioden.
- Fylkestinget skal som del av folkevalgtopplæringen få innføring i fylkeskommunens eierstrategi.
- Fylkesutvalget skal i løpet av første 6 månedene av valgperioden ha seminar om fylkeskommunens eierstrategi.

5.5 Styrenes arbeid

5.5.1 Generelle kommentarer

Styret skal påse at virksomheten har god eierstyring og virksomhetsledelse. Etter allmennaksjeloven har styret det overordnede ansvaret for forvaltningen av virksomheten og for å føre tilsyn med den daglige ledelsen og virksomhetens virksomhet. Med styrets forvaltningsansvar menes blant annet ansvaret for å organisere virksomheten på en forsvarlig måte, ansvaret for å fastsette planer og budsjetter for virksomhetens virksomhet, ansvaret for å holde seg orientert om virksomhetens økonomiske stilling og at dets virksomhet, formuesforvaltning og regnskaper er gjenstand for betryggende kontroll.

Styret skal lede virksomhetens strategiske planlegging, og gjøre vedtak som danner grunnlag for virksomhetens daglige ledelse til å forberede og gjennomføre investeringer og strukturelle tiltak. Strategien bør vurderes jevnlig.

Styret skal gi en samlet redegjørelse for virksomhetens eierstyring og virksomhetsledelse i årsrapporten.

Styret skal klargjøre virksomhetens verdigrunnlag og i samsvar med dette utforme etiske retningslinjer. Verdigrunnlag er en viktig premiss for virksomhetens eierstyring og virksomhetsledelse. Både verdigrunnlag og etiske retningslinjer har betydning for omverdenens vurdering av virksomheten.

Styret fastsetter en årlig plan for arbeidet sitt med særlig vekt på mål, strategi og gjennomføring. Styret bør fastsette instrukser for styret og for den daglige ledelsen med særlig vekt på klar intern ansvars- og oppgavefordeling. Styreinstruksen skal gi regler om styrets arbeid, saksbehandling og hvilke saker som skal styrebehandles. Instruks for daglig leder skal klargjøre plikter, fullmakter og ansvar som daglig leder har. Styret bør evaluere sitt arbeid og sin kompetanse årlig.

Styrelederen har først og fremst oppgaver i forbindelse med å sikre at styret fungerer godt og at det oppfyller sine forpliktelser. Styresakene forberedes av daglig leder i samråd med styrets leder, som også leder styremøtene. I praksis har styrelederen et særlig ansvar for at styrets arbeid er godt organisert og drives effektivt. Styrelederen bør være særlig oppmerksom på behovet for at styremedlemmer er faglig oppdatert i forhold til de krav som må stilles til et kvalitativt godt styrearbeid og ta nødvendige initiativ i den forbindelse. Styrelederen har også oppgaver i forhold til generalforsamlingen.

Styret skal påse at virksomheten har god intern kontroll og hensiktsmessige systemer for risikostyring i forhold til omfanget og arten av virksomhetens virksomhet. Internkontrollen og systemene bør også omfatte virksomhetens verdigrunnlag og etiske retningslinjer. Styret bør årlig foreta en gjennomgang av virksomhetens viktigste risikoområder og den interne kontroll.

5.5.2 Retningslinjer for styrearbeid

Det anbefales at styrene følger disse rutinene:

- Styret fastsetter styreinstruks og instruks for daglig leder
- Styret foretar en egenevaluering hvert år både når det gjelder kompetanse og arbeid.
- Styret har ansvar for at alle styremedlemmer har fått nødvendig opplæring
- Styret klargjør virksomhetens verdigrunnlag og etiske retningslinjer
- Styret lager hvert år en plan for arbeidet sitt med vekt på mål, strategi og gjennomføring.
- Styret skal gi en samlet redegjørelse for virksomhetens styring og ledelse i en årsrapport.

5.6 Tilsyn og kontroll

Ved innføring av nytt kapittel 12 i kommuneloven med virkning fra 1. juli 2004 fikk kontrollutvalget blant annet en ny rolle i forhold til å føre kontroll med fylkeskommunens eierskap i selskaper. Forskrift om kontrollutvalg § 14 hjemler at utvalget plikter å påse at det gjennomføres kontroll med forvaltning av fylkeskommunens eierinteresser og om eierinteressene utøves i samsvar med kommunestyrets vedtak og forutsetninger.

Kontrollutvalget er etter kommunelovens § 77 nr 5 ansvarlig for at det gjennomføres kontroll med forvaltningen av fylkeskommunens interesser i selskaper. Kontrollutvalget skal minst én gang i valgperioden og senest innen utgangen av året etter at kommunestyret er konstituert utarbeide en plan for gjennomføring av selskapskontroll som skal vedtas av kommunestyret.

Det fokuseres i lovverket på kontroll, men fylkeskommunens eierinteresser bør også ivaretas gjennom strategiske fremtidsrettede visjoner. Kontrollutvalget bør fokusere på og bidra til at fylkeskommunens eierinteresse er langsiktig. Kontrollutvalget kan dermed utfordre og være bidragsyter til at fylkeskommunen blir en god eier av samfunnsansvarlige virksomheter.

Revisor bør årlig fremlegge for styret hovedtrekkene i en plan for gjennomføring av revisjonsarbeidet.
Revisor bør delta i styremøter som behandler årsregnskapet. I møtene bør revisor gjennomgå eventuelle vesentlige endringer i virksomhetens regnskapsprinsipper, vurdering av vesentlige regnskapsestimater og alle vesentlige forhold hvor det har vært uenighet mellom revisor og administrasjonen. Revisor bør minst en gang i året gjennomgå med styret virksomhetens interne kontroll, herunder identifiserte svakheter og forslag til forbedringer. Styret og revisor bør ha minst ett møte i året uten at daglig leder eller andre fra den daglige ledelsen er til stede. Styret bør fastsette retningslinjer for den daglige ledelsens adgang til å benytte revisor til andre tjenester enn revisjon. Revisor bør årlig gi styret en skriftlig bekreftelse på at revisor oppfyller fastsatte uavhengighetskrav. I ordinær generalforsamling bør styret orientere om revisors godtgjørelse fordelt på revisjon og andre tjenester.

Etter allmennaksjeloven skal revisor møte i generalforsamlingen når de saker som behandles er av en slik art at dette må anses nødvendig. For øvrig har revisor rett til å delta i generalforsamlingen. Styret bør etter anbefalingen legge til rette for at revisor deltar i alle generalforsamlinger. Kontrollutvalget og fylkeskommunens revisor skal varsles og har rett til å være til stede i representantskaps- og generalforsamlingsmøter i Vest-Agder fylkeskommunes virksomheter.

6 Litteratur

Denne meldingen bygger på tilsvarende utredninger foretatt i Kristiansand kommune og KS. Kristiansand kommunes utredning bygger på:

Bergen kommune	Revidert melding om eierskap i kommunens selskaper og foretak, våren 2007
Stavanger kommune:	Utkast til eiermelding, versjon 071207
Stavanger kommune:	Sak til kommunalutvalget mars 2008, Kommunens overordnede prinsipper for eierstyring
Sandnes kommune	Eierskapsmelding for Sandnes kommune
Nærings- og handelsdep.	St.meld.nr 13. Et aktivt og langsiktig eierskap
Nærings- og handelsdep.	Statens eierberetning første halvår 2007
KS Eierforum	Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak
KS Bedrift	Selskapsformer, styringsmuligheter og rollefordeling
KS Bedrift	Eierstrategi og andre forhold knyttet til kommunale selskap
Norsk anbefaling	Eierstyring og selskapsledelse, desember 2007
Kristiansand revisjonsdistrikt	Plan for selskapskontroll for Kristiansand kommune i valgperioden 2007-2011

Vedlegg:
Oversikt over fylkeskommunale hel-/deleide aksjeselskaper
Oversikt over interkommunale selskaper med fylkeskommunal deltakelse
Oversikt over stiftelser med fylkeskommunal deltakelse
Oversikt over andre virksomheter som fylkeskommunen har interesser/styreverv i