



Eierskapsmelding Hemsedal kommune (Del 1)

1. Innledning

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

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

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

Eierskapsmelding del I og del II behandles av kommunestyret minst én gang i hver valgperiode.

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

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

2. Prinsipielle sider ved kommunens eierskap til selskaper

2.1 Begrunnelse for kommunalt eierskap i selskaper

Hovedregelen er at Hemsedal kommune yter kommunale tjenester i egen regi, underlagt kommunedirektørens ansvar og myndighet, med direkte folkevalgt kontroll og styring. Der oppgaveløsningen er organisert i selskap, interkommunaleselskap i Hallingdal (IKS)

eller vertskommunesamarbeid, har de folkevalgte mer indirekte styringsmidler til rådighet. Disse varierer ut fra hvilken selskapsform som er valgt.

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

Løpende eierstyring skal:

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

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

Hemsedal kommune kan vurdere å organisere sin virksomhet i selskaper, interkommunale selskap i Hallingdal eller delta i vertskommunesamarbeid dersom:

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

2.2 Avgrensning av eierskapspolitikken

Avtalebasert samarbeid

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

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

Kommunen kan være vert eller deltaker i vertskommunesamarbeid etter kommunelovens kapittel 20, hvor virksomheten inngår i vertskommunens ordinære organisasjon. Det må inngås samarbeidsavtale mellom deltakerne. Vertskommunesamarbeid og annet avtalebasert samarbeid er ikke en del av kommunens eierskapspolitikk, men samarbeidsavtaler må godkjennes av kommunestyret.

Offentlige anskaffelser/tjenestekjøp - kontraktstyring

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

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

3 Oppfølging av kommunalt eide selskaper – roller og ansvar

3.1 Generelt om styring og kontroll av selskaper

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

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

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

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

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

3.2 Kommunestyrets rolle og ansvar

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

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

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

Kommunestyret har kontroll over eventuell reorganisering, avvikling og oppløsning av selskapet, eller ved salg eller overføring av kommunens eierandeler i selskapet til andre. Hemsedal kommunes folkevalgte gis tilstrekkelig opplæring i styringsmidlene de har til rådighet overfor ulike virksomheter.

3.3 Kontrollutvalgets rolle og ansvar

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

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

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

Kontrollutvalgets skal initiere evaluering av eierstyringen i kommunen. Utvalget skal minst én gang i kommunestyreperioden utarbeide plan for gjennomføring av selskapskontroll. Planen skal vedtas av kommunestyret. Selskapskontrollen er todelt.

Den ene delen er obligatorisk og dreier seg om eierskapskontroll; kontroll med kommunens oppfølging av ansvaret sitt som eier. Den andre delen er frivillig og omfatter forvaltningsrevisjon av selskaper.

3.4 Styrets rolle og ansvar

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

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

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

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

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

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

3.5 Ordførers rolle og ansvar

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

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

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

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

3.6 Kommunedirektørens rolle og ansvar

Kommunedirektøren har ansvar for kommunens egen driftsorganisasjon. Virksomhet i selskaper utenfor kommunen eller interkommunale selskaper er ikke underlagt kommunedirektørens kontroll og styring. Kommunedirektøren har kun en rådgivende rolle overfor kommunestyret, eierutvalg, selskapenes eierorganer samt ordfører og andre folkevalgte når det gjelder selskaper og foretak.

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

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

4. Hemsedal kommune - 16 prinsipper for eierstyring

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

16. Interkommunale samarbeid og selskap etableres først og fremst der det er naturlig å samarbeide med andre, og der Hemsedal kommune har fordeler av samarbeidet.

5.0 Miljø

Hemsedal kommune forventer at selskapene tar miljø- og klimaansvar. Selskapenes arbeid med miljø og klimaspørsmål må skje systematisk og dekke hele verdikjeden i virksomheten. Mål, gjennomføring og evaluering av miljøarbeidet må være klart angitt. Selskaper og foretak hvor kommunen har eierinteresser er ulike hva gjelder påvirkning på ytre miljø. Dette vil nødvendigvis påvirke hvor omfattende rutiner og systemer de ulike selskapene må utvikle for å sikre at virksomheten tar nødvendige miljøhensyn.

Hemsedal kommune forventer at selskapene jobber aktivt med å redusere egne klimagassutslipp og setter mål om en reduksjon som er i tråd med Hemsedal kommunes ambisjoner for klimagassutslipp. Hemsedal kommune forventer at selskapene jevnlig rapporterer om egne klimagassutslipp og arbeidet med å redusere utslippene.

6.0 Etikk

Kommunens etiske regler uttrykker etiske normer for ansatte. Hemsedal kommune skal ha en bedriftskultur som også innebærer at arbeidstaker skal kunne varsle om kritikkverdige forhold på sin arbeidsplass. Kommunen har utviklet rutiner som legger til rette for varsling via flere kanaler, både eksterne og interne. Hemsedal kommune forventer at de selskap som kommunen har eierinteresser i utarbeider egne etiske retningslinjer og at disse er offentlig tilgjengelig. Kommunens etiske normer og etiske problemstillinger legges til grunn for dette arbeidet.

7.0 Åpenhet og innsyn

Åpenhet og innsyn i forvaltningens arbeid er viktige prinsipper for offentlig virksomhet. Hemsedal kommune praktiserer prinsippet om meroffentlighet som innebærer at kommunen skal vurdere om dokumenter som kan unntas, likevel kan utleveres. Forvaltningsloven og offentlighetsloven er sentrale også for selskap og foretak. KS peker i sine anbefalinger om eierstyring på at forvaltningsloven gjelder for all virksomhet som drives innenfor kommunen som eget rettssubjekt, inkludert kommunale foretak.

Selskaper omfattes som utgangspunkt ikke av forvaltningsloven, men dersom de har så tett tilknytning til forvaltningen at de kan anses å være «organer for stat eller kommuner», vil forvaltningsloven likevel gjelde. Grensedragningen beror på en helhetsvurdering. Relevante vurderingstemaer er selskapsform, formålet og bakgrunnen for opprettelsen, hva slags virksomhet selskapet driver, om selskapet har monopolvirksomhet, og om den må regnes som et ledd i gjennomføringen av kommunal politikk. Det sentrale vurderingstemaet vil være hvor sterk reell tilknytning det er mellom selskapet og forvaltningen.

Offentlighetsloven gjelder for kommunalt eide selskaper dersom det offentlige har eierandeler som gir rett til mer enn halvparten av stemmene i det øverste organet, eller direkte eller indirekte har rett til å velge mer enn halvparten av medlemmene med stemmerett i det øverste organet. Offentlighetsloven gjelder likevel ikke for offentlig eide

selskaper som hovedsakelig driver næringsvirksomhet i direkte konkurranse med og på samme vilkår som private. Hemsedal kommune forventer at kommunalt eide selskaper praktiserer meroffentlighet i den grad det er mulig, også i de tilfeller hvor selskapet driver næring i direkte konkurranse med og på samme vilkår som private.

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

7.1 Forholdet til offentlige anskaffelser

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

Når en virksomhet i hovedsak er finansiert av det offentlige, kontrollert av det offentlige, eller det offentlige oppnevner mer enn halvparten av medlemmene til virksomhetens styrende organer må det antas at kriteriene for å følge anskaffelsesreglene er oppfylt.

Dersom en virksomhet i hovedsak er finansiert av det offentlige innebærer det at minst 50 % av finansieringen kommer fra offentlige kilder.; hvor en offentlig kilde kan være direkte tilskudd til driften, lån, eller aksjekapital/egenkapital.

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

7.2 Korrupsjon og hvitvasking

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

7.3 Forventninger til styrets sammensetning

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

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

Styret har ansvar for forvaltningen av selskapet. Styret sørger for organisering av virksomheten, ansetter og fører tilsyn med daglig leder og selskapets virksomhet for øvrig. Styret har ansvar for å følge opp eiers forventninger til selskapet. I den sammenheng legger eier til grunn at styret redegjør for eventuelle avvik. Valg av kompetente styrer er avgjørende for best mulig forvaltning av selskapsverdiene og er en prioritert oppgave for Hemsedal kommune.

Loven er ikke til hinder for at ansatte og folkevalgte kan sitte i selskapsstyrer. Det å være styremedlem i et kommunalt eid selskap kan gjøre det rollemessig problematisk når man samtidig er ansatt eller politiker i eierkommunen, jfr. også habilitet. Dette fordi politiske organer har en sentral rolle i eierstyringen og kontrollen med selskapene. Det er også slik at kommunen som eier kan ha behov i forhold til et selskap som ikke nødvendigvis vil bli vurdert som hensiktsmessig for selskapet isolert sett. Dette kan være i saker som omhandler finansiering, utbytteforventninger, tjenesteproduksjon etc. I denne typer av situasjoner vil det kunne være problematisk både å være styremedlem i selskapet og samtidig være ansatt eller politiker i kommunen. Kommunesektorens etikkutvalg anbefaler at folkevalgte ikke bør sitte i styrene i kommunalt eide foretak og selskaper.

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

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

Styret bør som kollegium ha erfaring og kompetanse innenfor følgende områder:

1. Kunnskap om selskapets virksomhet, herunder formål, organisering, historie, forretningsområder, lovgivning/forskrifter, strategi, avtaler mv.
2. Bransjekunnskap, herunder kunnskap om trender og utviklingstrekk innenfor bransjen samt kunnskap om konkurrerende virksomheter.
3. Spesialkompetanse og erfaring innen områder som juss, økonomi/finans/regnskap, risikostyring, markedsføring, HMS, tekniske fag mv.
4. Ledelseserfaring og kompetanse knyttet til organisasjonsmessige endringsprosesser.
5. Kompetanse og erfaring knyttet til offentlig forvaltning.

6. Kompetanse og erfaring knyttet til styrearbeid.

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

7.4 Forventninger til styret

Styret har ansvar for at selskapet forvaltes i tråd med eiers interesser. Styret skal ivareta den strategiske ledelsen av selskapet innenfor de rammer som er gitt av eier. Styret skal være en viktig diskusjonspartner og støttespiller for daglig leder i større saker. Samtidig må styret kontrollere daglig leders arbeid ut fra gitte målsetninger. Styret må derfor ha en uavhengig rolle i forhold til daglig leder. Et kompetent styre må kunne utfordre daglig leder og bedriften, slik at det tas gode beslutninger. Hemsedal kommune forventer at styrene som en del av sitt arbeid foretar en årlig egenevaluering av styrets arbeid.

7.5 Styrehonorar

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

7.6 Styrevervregisteret

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

7.7 Internkontroll og risikostyring

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

7.8 Habilitetsvurderinger

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

7.9 Samfunnsansvaret

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

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

Selskapets samfunnsansvar bør omtales i årsrapporten.

8.0 Interkommunalt samarbeid og eierstyring

At kommunene kan samarbeide følger av kommuneloven § 17-1:

Kommuner og fylkeskommuner kan utføre felles oppgaver gjennom et interkommunalt samarbeid.

Et interkommunalt samarbeid skal foregå gjennom et interkommunalt politisk råd, kommunalt oppgavefellesskap, vertskommunesamarbeid, interkommunalt selskap, aksjeselskap eller samvirkeforetak, en forening eller på en annen måte som det er rettslig adgang til.

«Det er mange fordeler med interkommunalt samarbeid. Det gir blant annet tilgang til økt kapasitet og kompetanse og mulighet til større fagmiljøer, som kan gi bedre lovoppfyllelse, tjenester og effektiviseringsgevinster. Samarbeid gir kommunene anledning til å utnytte regionens kompetanse og kapasitet på en hensiktsmessig måte. Det er vanskelig å tenke seg én kommunestørrelse som er best tilpasset alle de ulike oppgavene kommunene har. Interkommunalt samarbeid vil derfor alltid være en nyttig måte å løse kommunale oppgaver på.» (Kilde Generalistkommuneutvalget: NOU: 23-9)

Om samarbeidet omfattes av reglene om offentlige anskaffelser vurderes ut fra reglene om offentlige anskaffelser.

I kommuneloven av 2018 er det for første gang tatt inn i loven en generell bestemmelse som slår fast at kommunene kan utføre felles oppgaver gjennom et interkommunalt samarbeid, og at de kan organisere samarbeidet på alle måter det er generell rettslig adgang til. Videre gir loven regler for samarbeidsformer kommunene kan velge å bruke, og som er tilpasset til ulike typer samarbeid.

Hemsedal deltar i en rekke interkommunale samarbeid. Beregninger for Hallingdal (Kilde. NIVI rapport 2021 – 3, interkommunalt samarbeid i Buskerud) tilsier at tjenestesamarbeidet på de viktigste samarbeidsområdene omfatter 93,1 årsverk, som utgjør 3,9 prosent av totale årsverk i de seks kommunene. (2021 tall).

Den lave andelen skyldes at hoveddelen av kommunenes oppgaver innenfor drift av barnehager, grunnskole og pleie- og omsorgstjenester ikke er omfattet av interkommunalt samarbeid. I viktige interkommunale selskaper og aksjeselskaper som er eid av kommunene i Hallingdal er det registrert 206,5 årsverk, som utgjør 8,5 prosent av totale årsverk. Det betyr at totale interkommunale årsverk i vertskommuneordninger og interkommunale selskaper ligger på 12,4 prosent i Hallingdal.

8.1 Utfordringer knyttet til samordning og styring av det interkommunale samarbeidet

(Kilde. NIVI rapport 2021 – 3, interkommunalt samarbeid i Buskerud)

Fra administrasjonen i små og mellomstore kommuner utenfor Drammensregionen pekes det på tre hovedutfordringer ved det interkommunale samarbeidet:

- (1) Manglende samordning mot kommunens tjenesteapparat
- (2) Negative konsekvenser for politisk styring og kontroll
- (3) Utfordringer knyttet til løpende økonomistyring og kostnadsfordeling.

Ulik interesse for interkommunalt samarbeid mellom administrasjonen og politikerne nevnes også som en hovedutfordring for noen av kommunene, inkl. stadige diskusjoner om lokalisering av samarbeidstiltak. Det er samtidig bred enighet om at det interkommunale samarbeidet bidrar til bedre tjenestekvalitet og at fordelene er større enn ulempene for hoveddelen av dagens samarbeid.

8.2 Voksende behov for samarbeid

Fra nesten samtlige kommuner blir det pekt på konkrete utfordringer og oppgaver hvor det vil bli behov for mer samarbeid på tvers av kommunegrensene. Viktige årsaker er større konkurranse om nøkkelpersonell og større krav til fagkompetanse som følge av nasjonale reformer og trekk ved den statlige styringen. Økte kompetansebehov som følge av nye utfordringer gjør seg også gjeldende, f.eks. innenfor klima og miljø.

Samarbeid er viktig for å sikre rekruttering og attraktive fagmiljøer

Det rapporteres at samarbeid vil være viktig for å sikre god rekruttering og attraktive fagmiljøer innenfor mange kommunale ansvarsområder. Det vektlegges at kommunene bør unngå konkurranse om den samme arbeidskraften som driver opp lønnskostnadene innenfor felles bo- og arbeidsmarkedsområder. (Kilde. NIVI rapport 2021 – 3, interkommunalt samarbeid i Buskerud)

8.3 Utfordringer i det interkommunale samarbeidet i mindre kommuner i Buskerud

Utfordringene sett fra små og mellomstore kommuner utenfor Drammensregionen, kan sammenfattes i tre hovedpunkter:

(Kilde. NIVI rapport 2021 – 3, interkommunalt samarbeid i Buskerud)

1. Manglende samordning mot kommunens tjenesteapparat

- At kommunen blir stående uten aktuell fagkompetanse, som kan innebære at kommunikasjon og samarbeid med fagavdelinger i kommunen ikke fungerer optimalt
- At de ansatte kan mangle informasjon og kunnskaper om interkommunale tjenester
- At mulighetene for tverrfaglig samarbeid og forebygging kan bli vanskeligere når nøkkeltjenester som barnevern er en interkommunal tjeneste

2. Negative konsekvenser for politisk styring og kontroll, med henvisning til følgendeargumenter

- Manglende oversikt over det interkommunale samarbeidet blant politikerne
- Ulike rutiner for behandling av interkommunale saker opp mot politisk nivå i kommunene
- At saker som behandles i samarbeidenes øverste organ bare unntaksvis får forutgående behandling i kommunestyrene, med unntak for vedtak knyttet til selskapsavtaler/vedtekter og eierstrategier
- Ulik holdning til interkommunalt samarbeid mellom politisk og administrativt nivå

3. Utfordringer knyttet til løpende økonomistyring og kostnadsfordeling

- At det blir større begrensninger på å spare penger i egen organisasjon, fordi alle kommunene i samarbeidet må være enige
- At det kan være mindre forståelse for at budsjettene må økes i en samarbeidskommune når man ikke er like tett på som i egen organisasjon (vertskommune)
- At det kan kreves mye prosess for å bli enige om fordeling av kostnader