

## Innhald

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Innleiing .....                                               | 2  |
| Prinsipielle sider ved Alver kommune sitt eigarskap .....     | 3  |
| Grunngjeving for kommunalt eigarskap i selskap .....          | 3  |
| Avgrensing av eigarskapspolitikken .....                      | 4  |
| Avtalebasert samarbeid .....                                  | 4  |
| Offentlege anskaffingar/tenestekjøp - kontraktstyring .....   | 4  |
| Indirekte eigarskap/aksjefond, partslag m.m. ....             | 4  |
| Stiftingar .....                                              | 4  |
| Oppfølging av kommunalt eigde selskap – rollar og ansvar..... | 4  |
| Generelt om styring og kontroll av selskap.....               | 4  |
| Kommunestyret sin rolle og ansvar.....                        | 5  |
| Eigarutvalet sin rolle og ansvar .....                        | 5  |
| Eigarsekretariat for eigarutvalet .....                       | 6  |
| Kontrollutvalet sin rolle og mynde .....                      | 6  |
| Styret sin rolle og ansvar .....                              | 6  |
| Ordførar sin rolle og mynde. ....                             | 7  |
| Kommunedirektøren sin rolle og mynde. ....                    | 7  |
| Prinsipp for rolle- og ansvarsdeling.....                     | 7  |
| Alver kommune - 17 prinsipp for eigarstyring .....            | 8  |
| Selskap- og utbyttepolitikk.....                              | 9  |
| Mål for avkastning.....                                       | 9  |
| Mål på effektivitet .....                                     | 9  |
| Utbytte .....                                                 | 9  |
| Klimabudsjett .....                                           | 9  |
| Øvrige forventinger .....                                     | 10 |
| Lønspolitikk og arbeidsgjevarpolitikk .....                   | 10 |
| Miljø.....                                                    | 10 |
| Etikk .....                                                   | 10 |
| Openheit og innsyn .....                                      | 10 |
| Korrupsjon og kvitvasking .....                               | 11 |
| Forventing til styret sin samansetning .....                  | 11 |
| Forventingar til styra .....                                  | 12 |
| Styrehonorar .....                                            | 13 |
| Styrevervregister .....                                       | 13 |

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| Internkontroll og risikostyring .....            | 14 |
| Vurdering av u-/gildskap .....                   | 14 |
| Samfunnsansvar .....                             | 14 |
| Eigarstrategi.....                               | 14 |
| Moment i ein eigarstrategi:.....                 | 15 |
| Eigarmøte mellom Alver kommune og selskapa:..... | 15 |
| Avklarande nemningar .....                       | 16 |

## Innleiing

Alver kommune - Eigarskapspolitikk – Eigarskapsmelding (Del I) omtalar dei overordna prinsipp for vår forvaltning av våre eigardeler i selskap, føretak og andre samarbeidande organ.

Kommunen utarbeidar også Eigarskapsmelding – Alver kommune (Del II), som inneheld oversikt over kommunens eigarinteresser i selskap. Den inngår som del av kommunens årsrapportering, og handsamast av formannskapet ein gang i året.

Alver kommune deler rapporteringa, som kommunestyret skal i to deler;

Eigarskapsmelding – del I (dette dokument) referer til kommunelova §26-1 a) om kommunens prinsipp for eigarstyring. Eigarskapsmelding – del II (sjå vedlegg, handsama i fellesnemnda 6. mai 2019) refererer til kommunelova §26-1 b) og c) om kommunens oversikt over selskap, kommunale føretak og andre verksemdar som kommunen har eigarinteresser i; samt kommunens føremål med sine eigarinteresser.

Hovudformålet med eigarskapspolitikken og eigarskapsmelding er å sikre eit profesjonelt og aktivt eigarskap som sørger for oppfølginga av våre selskap og føretak. Ulike organiseringsformer har ulike verkemidlar til rådvelde for dei folkevalde. Eigarstyring vil difor inngå som del av folkevaldopplæringa ved start av kvar valperiode.

Eigarskapspolitikken skal bidra til føreseielege styringssignal som kan sikre langsiktig verdiskaping i selskapa vi er engasjert i. Ein eigarskapsmelding er også eit overordna politisk styringsinstrument for selskap/oppgåver som er lagt til eit anna rettssubjekt, eiga styre, ein vertskommune eller til eit anna interkommunalt organ. Eit av hovudmåla med denne meldinga er å stadfeste dei reglar, rutinar og prinsipp som gjeld ved forvaltning av eigarskap i Alver kommune.

Selskapa vil gjennom meldinga få klårare styringssignal frå eigar, og meldinga vil difor bidra til nærare avklaringar og meir føreseielege tilhøve for selskapa. Meldinga tar sikte på å gje eit meir konkret budskap frå eigar om kva som forventast av det einskilde selskap. Dette kan gjelde merksemd på avkastning i dei selskap der eigarskapet reknast som finansielt, eller fokus på ivaretaking av viktige samfunnsmessige omsyn, der selskapa er oppretta for å ivareta andre oppgåver og samfunnsoppdrag.

På nettsidene til Alver kommune vil vi vise kommunen sin eigarskapspolitikk og eigarposisjonar.

Oversikta over kommunen sine eigarposisjonar gjev selskapsomtalar, nøkkeltal og målformuleringar for kvart einskild selskap og føretak, som kommunen har eigarskap i. Denne delen vert gjennomgått årleg, etter generalforsamlingar, representantskapsmøte og liknande er gjennomførte.

Kommunen sine nettside skal gjere Alver kommune sin eigarpolitikk tilgjengeleg og gje enkel tilgang til kunnskap om kommunen sine eigarposisjonar og samarbeid.

## Prinsipielle sider ved Alver kommune sitt eigarskap

### Grunngjeving for kommunalt eigarskap i selskap

Hovudregelen er at Alver kommune gjev kommunale tenester i eigen regi, underlagt kommunedirektøren sitt ansvar og mynde, med direkte folkevald kontroll og styring. Der oppgåveløysinga er organisert i selskap, har dei folkevalde meir indirekte styringsverkemidlar til rådvelde. Desse varierer ut frå kva selskapsform som er vald.

Hovudføremålet med eigarstyringa er å sikre ein god utvikling for selskapa, langsiktig verdiskaping og god, føreseieleg styring. Eigarstyringa skal følgje opp vedteken eigarpolitikk og eigarstrategiar.

- Løypande eigarstyring skal:
  - sikre regelmessig og formalisert kontakt mellom kommunen og selskapa/føretaka
- sikre god rapportering på mål og forventingar
- sikre gode prosesser ved gjennomføring av val, utvikling av nye strategiar, mv.

Alver kommune arbeidar for gode tenester til befolkninga og størst mogeleg samla verdiskaping innanfor berekraftige ramar. Med verdiskaping gjennom kommunalt eigarskap tenker vi på å nå kommunen sine mål som eigar, enten høgast mogeleg avkasting over tid eller mest mogeleg effektiv styrking av mål som er knytt til å ivareta ulike samfunnsmessige omsyn, ref. samfunnsdelen av kommuneplanen.

Alver kommune kan vurdere å organisere sin verksemd i selskap dersom:

- Kommunale tenester krev investeringar i infrastruktur utanfor kommunegrensa.
- Tenesta kan leverast meir effektivt i samarbeid med andre offentlege aktørar (stordriftsfordelar).
- Tenesteproduksjonen vert meir robust ved samarbeid med andre.
- Det er ynskjeleg og tenleg å samarbeide om tenesta med private aktørar.
- Statlege tilskot krev organisering, utanfor ordinær kommunal struktur.
- Skatte- og avgiftsmessige tilhøve gjer det økonomisk gunstig med selskapsorganisering.
- Verksemda opererer i ein marknad, og er difor meir tent med ein friare stilling enn den vi har i ordinær organisasjon/kommunen.

## Avgrensing av eigarskapspolitikken

### Avtalebasert samarbeid

Avtalebasert samarbeid kan vere eit alternativ på område der det er ynskjeleg å samarbeide med andre offentlege aktørar, men der etablering av eit interkommunalt selskap ikkje er ynskjeleg eller tenleg.

Avtalar med andre kommunar kan etablerast med heimel i kommunelova sine regler om interkommunalt samarbeid, jamfør kommunelovas §17-1.

Kommunen kan vere vert eller deltakar i vertskommunesamarbeid etter kommunelovas kapittel 20, kor verksemda inngår i vertskommunens ordinære organisasjon. Det må etablerast samarbeidsavtale mellom deltakarane.

Vertskommunesamarbeid og anna avtalebasert samarbeid er ikkje ein del av kommunen sin eigarskapspolitikk, men samarbeidsavtaler må godkjennast av kommunestyret.

### Offentlege anskaffingar/tenestekjøp - kontraktstyring

Kommunen kjøper ein rekke tenester i marknaden frå selskap vi ikkje har eigardeler i. Dette regulerast i lov om offentlege anskaffingar med tilhøyrande forskrift, samt Alver kommune sin innkjøpsstrategi. Kjøp av tenester i marknaden er difor ikkje ein del av kommunens eigarskapspolitikk.

Alver kommune kjøpar også tenester frå selskap vi har eigarinteresser i. Kommunen sin rolle som kunde i eigne selskap vert ivareteken av kommunedirektøren, og regulerast av dei tenesteleveranseavtaler og kontraktar som vert inngått mellom selskap som utførar/leverandør og kommunen som bestillar/kunde. Dette inngår som del av kommunedirektørens kontraktstyring, og er ikkje ein del av eigarstyringa.

### Indirekte eigarskap/aksjefond, partslag m.m.

Alver kommune har indirekte eigarskap til selskap gjennom partar i aksjefond. Dette eigarskapet forvaltast i samsvar med kommunens sitt finans- og gjeldsreglement, og er ikkje en del av kommunen sin eigarskapspolitikk.

Forvaltning av eigarposisjonar som ikkje gir anledning til reell påverking (mindre aksjepostar, B-aksjar m.m.) er heller ikkje underlagt prinsippa i kommunen sin eigarskapspolitikk.

Forvaltning av kommunens sine partar i eigarseksjonar, partslag, sameige o.l. er heller ikkje ein del av kommunen sin eigarskapspolitikk.

### Stiftingar

Kommunen kan ha relasjonar til stiftingar. Stiftingar er per definisjon sjølveigande, og kan ikkje styres av «eigar». Stiftingar er difor ikkje ein del av kommunen sin eigarskapspolitikk.

Alver kommune skal som hovudregel ikkje opprette nye stiftingar.

## Oppfølging av kommunalt eigde selskap – rollar og ansvar

### Generelt om styring og kontroll av selskap

Dei folkevalde har eit overordna ansvar for alt kommunen er involvert i, også når verksemda er organisert i selskap utanfor kommunen ordinære organisasjon. Selskapa er sentrale aktørar for å løyse kommunen sine oppgåver på ein god og effektiv måte.

Overfor eiga organisasjon har folkevalde organ moglegheit til direkte styring. Selskapsorganisering inneberer ein fristilling av verksemda som reduserer moglegheita for direkte folkevald styring. Makt, mynde og fullmakter vert overført frå folkevalt organ og kommunedirektøren til selskapa sine organ. Andre verkemidlar nyttas difor for å øve innflyting over selskapa. Med unntak av kommunale føretak (som er ein del av kommunen som rettssubjekt) er selskapa for eksempel ikkje bunde av kommunens vedtekne økonomiske politikk eller arbeidsgjevar politikk.

Folkevalde organ sin innflyting overfor verksemd utanfor eigen driftsorganisasjon må verte ivareteken gjennom dei formelle styringskanalane som selskapslovgivinga gjer. Aktiv eigarstyring er summen av dei tiltak og aktivitetar kommunen som eigar gjennomfører for å sikre styring, kontroll og utvikling av verksemda i selskapa. Eigarskapsforvaltning er organisering av styre og leiing, utøving av eigarskap i selskapa sine eigarorgan, vedtekne strategiar, rapportering, styreinstrukser, vedtekter med vidare.

Kommunen sitt eigarskap skal utøvast profesjonelt og føreseieleg innan råmen av selskapslovgjeving og anna lovgjeving, og i tråd med ålment aksepterte prinsipp for eigarstyring.

Innbygarane skal kunne ha tillit til all verksemd kommunen har ansvar for, også verksemd i selskapa kommunen eig. Likebehandling, saklegheit, openheit og habilitet er viktig for denne tilliten.

### Kommunestyret sin rolle og ansvar

Kommunestyret er ansvarleg for all kommunal verksemd. For å ivareta sin oppgåve må kommunestyret ha eit samla grep om heile den kommunale verksemda, inkludert den produksjon av tenester som skjer i selskapa.

Kommunestyret vedtek å opprette selskap og føretak. I perioden med etablering har kommunestyret stor innverknad over verksemda sine føremål, stiftingsgrunnlag og leiande organ. Organisasjonsform bør veljast med utgangspunkt i kva oppgåver som skal løysast og føremålet kommunen har med

selskapsetableringa. Val av organisasjonsform påverkar også kommunen sin moglegheit for styring og for kontroll og tilsyn. Dette er viktige omsyn kommunestyret må ta stilling til når de veljar korleis den kommunale verksemda skal organiserast.

I driftsfasen har kommunestyret indirekte styring og kontroll med verksemda, basert på lovgjevne organ og vedtekne prinsipp for eigarstyring. Styringa må skje i høve til dei ramar som følgjer av lovgivinga for den selskapsforma som er vald for verksemda. Kommunestyret har kontroll over eventuell reorganisering, avvikling og oppløysing av selskap, eller ved sal eller overføring av kommunen sine partar i selskapa til andre.

Alver kommune sine folkevalde får tilbod om opplæring i kva verkemidlar dei har til rådvelde overfor dei ulike verksemdar.

### Eigarutvalet sin rolle og ansvar

Kommunestyret bør opprette eit eigarutval som bidreg til operativ, heilskapleg og føreseieleg folkevald eigarstyring og forvaltning av selskapa/føretak. I Alver kommune er det formannskapet fungerer som eigarutval.

Eigarutvalet handsamar løypande alle saker som vert lagt fram for eigar i dei ulike selskapa. Medlemmane i eigarutvalet får på denne måten god innsikt i ulike sider ved selskapa sin verksemd, og moglegheit til å påverke kommunen sin representant i eigarorganet for dei ulike selskapa. Eigarutvalet har ikkje mynde til å instruere leiinga i selskapa.

Rekruttering, samansetting og utskifting av styret er eit av de viktigaste verkemidla for eigarstyring. Eigartvalet bør difor være valkomité for samansetting av styra i selskapa. Formelt val av styremedlemmar skjer i selskapa sine eigarorgan (generalforsamling og representantskap).

I kommunale føretak er det kommunestyret sjølv som er eigarorgan, og som veljar medleamar til styra.

Ordførar representerer kommunen ved generalforsamlingar og rådsmøte i selskap og føretak.

### Eigarsekretariat for eigartvalet

Kommunedirektøren peiker ut kven som skal vere administrativ representant i arbeidet med eigarskap og bidreg ved førebuing av saker som skal handsamast av kommunen sitt eigartval (formannskapet). Sekretariatet kan, der styre tillèt det, vere med i styremøta i selskapa, og skal fungere som eit bindeledd mellom eigar og selskap.

### Kontrollutvalet sin rolle og mynde

Selskapskontroll er ein av kontrollutvalet sine lovpålagde oppgåver, og er eit viktig verkemiddel for å sikre at selskapa er under folkevald styring og kontroll, jf. kommunelova § 23-2 c). Selskapskontroll kan i prinsippet gjennomførast i alle typar selskap, men omfanget av selskapskontrollen påverkast av eigartilhøva i selskapa, Innsyns- og undersøkingsretten til kontrollutvalet og/eller revisor, er avgrensa til følgjande selskap, jf. kommunelova § 23-6:

- interkommunale selskap (IKS)
- interkommunale politiske råd
- kommunale oppgåvefellesskap
- aksjeselskap der kommunen aleine eller saman med andre kommunar direkte eller indirekte eigar alle aksjane.

I desse selskapa har kommunen sitt kontrollutval og revisor rett til å hente dei opplysningane dei finn naudsynt, og kan gjennomføre undersøkingar. Utvalet skal varslevarslast om, og har rett til å vere til stade i representantskapsmøte / generalforsamling.

Kontrollutvalet skal initiere evaluering av eigarstyringa i kommunen. Utvalet skal minst éin gang i kommunestyreperioden utarbeide plan for gjennomføring av selskapskontroll. Planen skal vedtakast av kommunestyret.

### Styret sin rolle og ansvar

Det er ikkje eigar, men styret som har ansvaret for selskapsstyringa. Styret har det overordna ansvaret for forvaltning av selskapet, og skal ivareta ei uavhengig kontrollfunksjon overfor selskapet sin leiing, på vegne av eigarane.

Styret utarbeider og legg fram grunnlag for avgjersle til selskapet sitt eigarorgan i det einskilde selskap.

Styret har ansvar for rekruttering og eventuell utskifting av dagleg leiar, og å fastsett løn og andre vilkår for denne. Dersom ikkje anna er bestemt, er dagleg leiar styrets sekretær.

Styreverv i selskapa er personlege, med det juridiske ansvar som følgjer vervet. Styremedlemmane skal ivareta selskapet sine interesser, og representerer ikkje politiske parti, kommunen eller andre interesser. Styra bør difor vurdere å tekne eiga styreforsikring. Alver kommune sine representantar i eit styre kan krevje å ha eigen styreforsikring. Kostnadar til slik forsikring dekkes av det enkelte selskap.

Styret skal utarbeide plan for eiga arbeid, arbeide aktivt med egen kompetanseutvikling og evaluere sin verksemd. Dersom det skal veljast varamedlemmer til styret, bør desse oppnemnast numerisk, for å sikre kontinuitet og kompetanse i styret.

Kommunen som eigar forventar at styret tek ansvar for at selskapet arbeidar målretta med å ivareta sitt samfunnsansvar; herunder etikk, samfunnsansvarleg forretningsdrift og berekraftig samfunnsutvikling.

#### Ordførar sin rolle og mynde.

Ordførar møter som kommunen sin representant i selskapa sine eigarorgan, med dei føringar eigarutvalet gjev.

For interkommunale selskap skal kommunen sine eventuelle andre representantar i representantskapet oppnemnast blant kommunestyret sine faste medlemmar.

Ordførar kan delegere rettigheita til å representere kommunen til varaordførar, kommunedirektør eller annan representant for kommunen.

Ordførar, eller den ordførar har sendt i sitt sted, har møte- og talerett i selskapa sine organ, med mindre det er formelle hindringar for dette.

#### Kommunedirektøren sin rolle og mynde.

Kommunedirektøren har ansvar for kommunen sin driftsorganisasjon. Verksemdar i selskap utanfor kommunen er ikkje underlagt kommunedirektøren sin kontroll og mynde.

Kommunedirektøren har ei rådgjevande rolle overfor kommunestyret, eigarutval, selskapa sine eigarorgan samt ordførar og andre folkevalde når det gjeld selskap og føretak.

Kommunedirektøren skal stille til rådvelde eit eigarsekretariat. Sekretariatet er ei støttfunksjon for dei folkevalde, og skal utarbeide saksgrunnlag som skal handsamast i folkevald organ; eigarstrategi, etablering/avvikling av selskap, og eventuelle aktive grep overfor det einskilde selskap. For å sikre kommunedirektøren nødvendig informasjon, kan kommunedirektøren gis observatørstatus i styrer for selskap/føretak. I kommunale føretak har kommunedirektøren moglegheit til å uttale seg og til å instruere styret om å utsetje iverksetting av ei sak til kommunestyret har handsama saka.

Kommunedirektøren er tillagt eit totalansvar for kommunens tenester og aktivitet, herunder ansvaret for kommunen sin økonomi. Kommunedirektøren skal difor sørge for prosessar som sikrer at selskapa sine vedtekne framlegg til budsjett innlemmast i kommunedirektøren sitt framlegg til kommunen sitt årsbudsjett/handlingsprogram. Kommunedirektøren skal orientere selskapa om planlagd intern prosess i saker knytt til budsjett og økonomi, slik at selskapa sin rapportering vert tilpassa kommunen sin økonomirapportering og årsmelding.

#### Prinsipp for rolle- og ansvarsdeling

Det leggst til grunn følgjande rolle- og ansvarsfordeling:

- Kommunestyret skal være godt informert om selskapa og deira verksemd.
- Kommunestyret skal minst éin gang i kvar kommunestyreperiode handsame kommunen sin eigarskapsstrategi.
- Formannskapet skal minst éin gang i kvar kommunestyreperiode halde eigardag med selskap kommunen har vesentlege eigardeler i. I tillegg skal formannskap og ha god dialog med selskapa.

- Kommunestyret skal minst ein gang i kvar kommunestyreperiode vedta plan for kontrollutvalet sin gjennomføring av selskapskontroll.
- Kommunen fremjar sine interesser overfor selskapa i selskapa sine formelle eigarorgan (representantskap/kommunestyret).
- Styret skal ivareta ei uavhengig kontrollfunksjon overfor selskapet sin verksemd.
- Ordførar sendar kvart år eigarbrev til selskap der kommunen har vesentlege eigarinteresser. Kommunedirektøren utarbeider utkast til eigarbrev.
- Kommunedirektøren har ansvar for å ivareta kommunen sin løypande oppfølging av kontraktar/samarbeid med selskap som leverer tenester til kommunen.

#### Alver kommune - 17 prinsipp for eigarstyring

1. Alver kommune sine selskap skal fremje samfunnsansvarleg drift og berekraftig samfunnsutvikling, herunder søke å følgje FN's berekrafts mål.
2. Val av selskapsform skal tilpassast verksemda sitt føremål, kommunen sin trong for eigarstyring, marknadsmessige tilhøve og konkurranseregulering.
3. Selskapet sin egenkapital skal være tilstrekkeleg og tilpassa føremål med eigarskapen og selskapet sin samla situasjon.
4. Selskap der kommunen sitt eigarskap i hovudsak er forretningsmessig motivert, skal drivast på same måte og under same vilkår som private selskap.
5. Kommunen skal ikkje sjølv aktivt investere i selskap som kun er finansielt motivert, med føremål å gje eigarane økonomisk overskot.
6. Det skal etablerast utbytte- og avkastningskrav for selskap som opererer i marknad/konkurranse.
7. Dersom kommunen sin eigardel eller involvering i eit marknadsbasert selskap er betydeleg, skal kommunen ha langsiktige mål for eigarskapen, og det skal utarbeidast eigen eigarstrategi for selskapa. Styret er ansvarleg for realisering av måla.
8. Kommunen sine selskap skal ha ein samansetning av styre, der krav om kompetanse, kapasitet og mangfald samt kommunens føremål med eigarskapen i selskapet vert ivareteken.
9. Av omsyn til mogleg ugildskap og rollekonflikt, kan ikkje faste kommunestyremedlemmer veljast til styremedlemmar eller varamedlemmar i kommunalt eigde selskap.
10. Av omsyn til mogleg ugildskap og rollekonflikt, kan ikkje fast tilsette i kommunen veljast til styremedlemmar eller varamedlemmar i kommunalt eigde selskap.
11. Styrets godtgjersle skal vere på et moderat nivå, og rimeleg ut frå styret sitt ansvar, kompetanse, bruk av tid og kor krevjande arbeidet er.
12. Alle som tek på seg styreverv for kommunale selskap skal registrere vervet i KS styrevervregister.
13. Kommunen sitt etiske reglement skal ligge til grunn for den verksemd som utøvast i selskap der kommunen har store eigarinteresser (meir enn 50 %).
14. Selskap/føretak der kommunen har kontrollerande innflyting, må vurdere om dei er underlagd reglane om offentlege anskaffingar. Der det ikkje er til hinder for drifta og/eller marknadsposisjon, skal dei følgje kommunen sin anskaffingsstrategi, så langt det er mogleg.
15. Det skal være full openheit knytt til kommunen sin utøving av eigarskap og selskapa sin verksemd. Selskap/føretak der kommunen har kontrollerande innflyting er underlagt reglane i offentleglova, og skal praktisere meiroffentlegheit der dette er mogleg.
16. Dersom kommunalt eide selskaper skal opprette datterselskaper, skal dette avklaras med formannskapet.



17. Interkommunale samarbeid og selskap etablerast først og fremst der det er naturleg å samarbeide med andre, og der Alver kommune har fordelar av samarbeidet.

## Selskap- og utbyttepolitikk

Kommunen skal sikre god styring gjennom å gjære mål og resultatkrav tydelege i det eigarstrategiske arbeidet. Slike mål skal forankrast i eigarstrategiane i dei einskilde selskap, og tyder at kommunen må ha tydelege og unike eigarstrategiar for sine eigarposisjonar.

Eit kvart selskap sin primære oppgåve er å drive verksemda lønnsamt, effektivt, berekraftig og ansvarleg.

Alver kommune har eit strategisk og langsiktig perspektiv med sitt eigarskap, og det skal være tydelege mål med eigarskapen i kvart enkelt selskap. Forventning til avkastning, utbytte, resultat, samfunnsansvar og bærekraftig utvikling skal være sentrale deler av dialogen med det enkelte selskap.

### Mål for avkastning

Med mål for avkastning meiner vi den avkastningen Alver kommune som eigar kan vente å få på sine investeringar over tid, sett i forhold til investeringa sin risiko.

Alver kommune har investert i og overført store verdier til selskap og føretak som kommunen forventer bidreg til finansiering av kommunens aktivitet, og som gir avkastning på investeringa. For dei selskapa som i stor grad har forretningsmessige mål, er avkastning eit sentralt element for eigar.

Alver kommune ønskjer positiv verdiutvikling for sine investeringar, og det er eit viktig mål at selskapa oppnår høg avkastning på investert kapital.

### Mål på effektivitet

For selskap der det føreligg andre spesifikt definerte mål, og som ikkje opererer i ein marknad, vil forventa avkastning kunne erstattast av andre mål som å levere på det spesifikke formålet for selskapet. Ulike selskapsformer veljast for å realisere ulike typar føremål. I nokre tilfelle vil for eksempel ivaretaking av særskilde samfunnsoppgåver vere ein betre målsetting enn reine resultatkrav.

### Utbytte

Som eigar gir Alver kommune uttrykk for forventingar til utbytte frå selskapa. Forventingane skal reflektere kva Alver kommune som eigar meiner er ei riktig balanse mellom utbytte og tilbakeholdt kapital i selskapa. Eit sentralt omsyn ved fastsetting av utbytte er at selskapa bør ha ein eigenkapital som er tilpassa verksemda sine mål, strategiar og risikoprofil.

Kommunedirektøren utarbeidar forventingar tol utbytte som kommuniserast til selskapa sine styrer i de selskapa der det er aktuelt med utbytte, i tråd med dei eigarstrategiar som vert vedtekne.

## Klimabudsjett

Alver kommune har ikkje ferdig utarbeida klimabudsjett, men vil utvikle dette i tråd med standardar som vert utvikla for kommunal sektor.

Som regionen sin største kommune kan Alver saman med nabokommunane bidra i arbeidet med å redusere utslepp av klimagassar. Eit klimabudsjett kan verte eit viktig verktøy i dette arbeidet.

Kommunen, herunder kommunalt eide selskaper og føretak, kan bidra til reduksjon i utslipp av klimagasser gjennom sin rolle.

Klimabudsjett er eit styringsverktøy med konkrete og effektive tiltak. Tiltaka har eit lokalt og globalt perspektiv, og omfatter utslipp innafor Alver sine grenser (direkte utslepp), samt utslepp som skjer utafor Alver kommune sine grenser som følgje av anskaffingar og forbruk gjort av Alver sine innbyggere, næringsliv og kommunal verksemd (indirekte utslepp).

Eit klimabudsjettet vil følgjas opp med konkrete tiltak i kommunen sine tenesteområde og verksemdar. Det er ynskjeleg med årleg rapportering på status som del av kommunen sin årsrapport. Selskap og føretak der Alver kommune har ein eigarandel oppmodas om å utarbeide klimabudsjett.

## Øvrige forventinger

### Lønspolitikk og arbeidsgjevarpolitikk

Leiars lønsnivå i selskap der kommunen er ein stor eigar skal ligge på eit konkurransedyktig nivå, men ikkje vere lønnsleiane. Bonus- og incentivordningar bør ikkje etablerast.

Alver kommune sin arbeidsgjevarpolitikk gir føringar innan HMS, rekruttering, leiarutvikling, mangfald, kompetanseutvikling m.m. Kommunen forventar at selskapa har ein god arbeidsgjevarpolitikk og at denne vert utført på en systematisk og tilfredsstillande måte.

### Miljø

Alver kommune forventar at selskapa tek miljø- og klimaansvar. Selskapa sitt arbeid med miljø og klimaspørsmål må skje systematisk og dekke heile verdikjeda i verksemda. Mål, gjennomføring og evaluering av miljøarbeidet må vere klårt angjeve. Selskap og føretak kor kommunen har eigarinteressar er ulike kva gjeld påverking på ytre miljø. Dette vil nødvendigvis påverke kor omfattande rutinar og system dei ulike selskapa må utvikle for å trygge at verksemda tek naudsynte miljøomsyn. Alver kommune forvent at selskapa jobbar aktivt med å redusere eigne klimagassutslepp og sett mål om ein reduksjon som er i tråd med Alver kommune sin ambisjon for reduksjon av klimagassutslepp.

### Etikk

Kommunen sine vedtekne etiske retningslinjer gjev uttrykk for etiske normer gjeldande for tilsette og politikarar. Alver kommune skal ha en kultur som også inneber at tilsette skal kunne varsle om kritikkverdige tilhøve på sin arbeidsplass. Kommunen har utvikla rutinar som legger til rette for varsling via fleire kanalar, både eksterne og interne. Alver kommune forvent at dei selskap som kommunen har eigarpart i utarbeidar eigne etiske retningslinjer og at desse er offentleg tilgjengeleg. Alver kommune sine etiske retningslinjer leggst til grunn for dette arbeidet.

### Openheit og innsyn

Openheit og innsyn i forvaltninga sitt arbeid er viktige prinsipp for offentleg verksemd. Alver kommune praktiserer prinsipp om meiroffentlegheit som seier at kommunen skal vurdere om dokument som kan unnatakas, likevel kan offentleggjerast. Forvaltningslova og offentleglova er sentrale også for selskap og føretak. KS peikar i sine anbefalingar om eigarstyring på at forvaltningslova gjeld for all verksemd som er driven innanfor kommunen som eiga rettssubjekt, inkludert kommunale føretak. Selskap (AS) omfattast som utgangspunkt ikkje av forvaltningslova, men dersom dei har så tett knyting til forvaltninga at dei kan anslåast å være «organ for stat eller kommune», vil forvaltningslova likevel gjelde. Grensa vil verte sett basert på ein heilheits vurdering. Relevante vurderingstema er selskapsform, føremål og bakgrunn for oppretting, kva slags verksemd

selskapet driv, om selskapet har monopol, og om den må reknast som ein del av gjennomføringa av kommunal politikk. Eit sentralt vurderingstema vil vere kor sterk reell knytning det er mellom selskapet og forvaltninga.

Offentleglova gjeld for kommunalt eigde selskap dersom det offentlege har eigardelar som gjev rett til meir enn halvparten av stemmane i det øvste organet, eller direkte eller indirekte har rett til å velge meir enn halvparten av medlemmane med stemmerett i det øvste organet. Offentleglova gjeld likevel ikkje for offentlig eigde selskap som i hovudsak næringsverksemd i direkte konkurranse med og på same vilkår som private. Alver kommune forvent at kommunalt eigde selskap praktiserer meiroffentlegheit i den grad det er mogleg, også i dei tilfelle kor selskapa driv næring i direkte konkurranse med og på same vilkår som private.

Leiinga i føretak og selskap har sjølv ansvar for å avklare status i høve til forvalting- og offentliglova sine regler.

#### 7.5 Tilhøvet til offentlege anskaffingar

Lov om offentlege anskaffingar regulerer kva oppdragsgjevar som er omfatta av lova. Lova gjeld for «statlege, kommunale og fylkeskommunale myndigheiter og offentlig rettsleg organ».

Når ei verksemd i hovudsak er finansiert av det offentlege, kontrollert av det offentlege, eller det offentlege oppnemner meir enn halvparten av medlemmane til verksemda sine styrande organ må det antakast at kriteria for å følgje anskaffingsreglane er oppfylt. Dersom ein verksemd i hovudsak er finansiert av det offentlege inneber det at minst 50 % av finansieringa kjem frå det offentlege; kor ein offentlig kjelde kan vere direkte tilskot til drifta, lån, eller aksjekapital/eigenkapital.

Alver kommune ønskjer at alle selskap og føretak kor kommunen har eigarinteresse skal følgje reglane om offentlege anskaffingar, og skal følgje normene nedfelt i kommunen sin innkjøpsstrategi.

#### Korrupsjon og kvitvasking

Alver kommune forventar at selskap kommunen har eigardel i har nulltoleranse for korrupsjon og kvitvasking. Strenge krav til openheit og offentlegheit er et verkemiddel mot korrupsjon og kvitvasking.

Kommunen er oppteken av at selskap som kommunen har eigardel i er opne om dilemma knytt til korrupsjon, interessekonfliktar og ugildskap. Kommunen har reglement, rutinar og system som gjev styring og kontroll med kommunen sin forvalting av fellesskapet sine verdiar.

#### Forventing til styret sin samansetning

Styret er engasjert på vegne av eigarane. Styret skal føre kontroll og formulere strategiar, godkjenne vedtak og legitimere verksemda. Ein viktig oppgåve for eigarorgana er difor oppnemning av styrer. Riktig samansetning av styra er viktig både for selskapa og eigar.

Styreverv i selskapa er et personlege verv. Medlemmane av styrer representerer berre seg sjølv, ikkje nokre av eigarane, og skal ivareta selskapet sine interesser til det beste for alle eigarane. Det tyder at medlemmar ikkje representerer politiske parti, kommunen eller andre interessantar, men skal ivareta selskapets interesser og eigarane på best mogleg måte, ut frå selskapet sitt føremål og innanfor lova sine ramar.

Styret har ansvar for forvaltninga av selskapet. Styret sørgjer for organisering av verksemda, tilsett og fører tilsyn med dagleg leiar og selskapet sin verksemd. Styret har ansvar for å følgje opp eigar sin forventning til selskapet. I den samanheng legg eigar til grunn at styret gjer greie for eventuelle avvik.

Val av kompetente styrer er avgjerande for best mogleg forvaltning av selskapet sine verdiar og er ei prioritert oppgåve for Alver kommune. Som eit hovudprinsipp har Alver kommune at styremedlemmer ikkje er tilsett i Alver kommune eller har politiske verv i kommunen.

Lova er ikkje til hinder for at tilsette og folkevalde kan sitte i styra. Det å være styremedlem i eit kommunalt eid selskap kan gjere det utfordrande når man samtidig er tilsett eller politiskar i eigarkommunen, jfr. også ugildskap. Dette skuldast at politiske organ har ein sentral rolle i eigarstyringa og kontroll med selskapa. Det er også slik at kommunen som eigar kan ha ønskje i tilhøve til eit selskap som ikkje alltid vert vurdert som hensiktsmessig for selskapet isolert sett. Dette kan vere i saker som handlar om finansiering, utbytte, tenesteproduksjon med vidare. I denne type av situasjonar vil det kunne være utfordrande å vere styremedlem i selskapa og samtidig vere tilsett eller politiskar i kommunen. Kommunesektorens etikkutval tilrår at folkevalde ikkje bør vere medlem i styra i kommunalt eigde føretak og selskap.

Alver kommune skal tilstrebe balansert kjønnsrepresentasjon i dei styra kor kommunen har eigardeler – uavhengig av organisasjonsform. Selskapslovgivinga har reglar om kjønnsrepresentasjon i styra. Styra skal være kjenneteikna av kompetanse, kapasitet og mangfald ut frå selskapa sin eigenart og kommunen sitt mål med eigarskapet.

I tabell under er det lista opp kva erfaring og kompetanse styra som kollegium er forventa å skulle ha. Slik kunnskap må ofte opparbeidast gjennom styrearbeid. Det er difor ønskjeleg med kontinuitet i velfungerande styrer som sikrar at opparbeida kompetanse ikkje forsvinn. Samtidig er det naturleg med utskifting i styrer som følgje av at styremedlem har deltatt i lang tid. Selskap utviklar seg over tid og trongen for kompetanse endrar seg som følgje av dette. Samtidig er utskifting i seg sjølv med på å skape ny dynamikk i arbeidet i styra.

Styret bør som kollegium difor ha erfaring og kompetanse innanfor følgjande område:

1. Kunnskap om selskapet sin verksemd, inkludert føremål, organisering, historie, forretningsområde, lov/forskrift, strategi, avtaler mv.
2. Bransjekunnskap, inkludert kunnskap om trendar og utviklingstrekk innanfor bransjen samt kunnskap om konkurrerande verksemdar.
3. Spesialkompetanse og erfaring innan område som juss, økonomi/finans/rekneskap, risikostyring, marknadsføring, HMS, tekniske fag mv.
4. Erfaring frå leiing av selskap og kompetanse knytt til organisasjonsmessige endringsprosessar.
5. Kompetanse og erfaring knytt til offentleg forvaltning.
6. Kompetanse og erfaring knytt til arbeid i styre.
7. Kompetanse og erfaring knytt til FN's berekraftsmål

Ved val til styra, uansett selskapsform veljast styremedlem normalt for en to årsperiode, i samsvar med aksjelova sin hovudregel.

### Forventingar til styra

Styra har ansvar for at selskapa forvaltaast i tråd med eigars interesser. Styra skal ivareta den strategiske leiinga av selskapa innafor dei ramar som er gitt av eigar. Styret skal være en viktig diskusjonspartner og støttespiller for daglig leder i større saker. Samtidig må styret kontrollere daglig leiar sitt arbeid ut frå gitte målsetninger. Styret må derfor ha en uavhengig rolle i forhold til daglig leder.

Eit kompetent styre må kunne utfordre dagleg leiar og verksemda, slik at det vert tatt gode avgjersler.

Alver kommune forventar at styra som ein del av sitt arbeid gjer ein årleg eigenevaluering av styret sitt arbeid.

### Styrehonorar

Styremedlemmer bør ikkje ta på seg særskilde oppgåver for det aktuelle selskap i tillegg til

styrevervet. Vidare skal styremedlemmer ikkje omfattast av selskapet sine eventuelle incentiv-/bonusordningar, da dette vil kunne påverke deira uavhengigheit. Godtgjersla bør reflektere styret sin økonomiske og strafferettslege ansvar, i tillegg til kompetanse, tidsbruk og verksemda sin kompleksitet. Dette inneberer at honorar i selskap som opererer i ein marknad og kor det er betydeleg risiko, bør reflektere dette ansvaret. Generelt bør styreleiar godtgjerast høgare enn styremedlemmane.

Representantar som er vald av Alver kommune skal inneha ein styreforsikring kor kostnaden dekkes av selskapa. Forsikringa skal gjelde for det økonomiske ansvaret, ikkje det strafferettslege.

Godtgjersle til styremedlemmane i AS fastsettast av generalforsamlinga og i IKS av representantskapa.

Godtgjersle til styremedlemmar i kommunale føretak (KF) er regulert i forskrift om folkevalde sin rett til godtgjering og utgiftsdekking, Alver kommune, Vestland.

For styreverv i aksjeselskap som er eigd 100 % av Alver kommune, er det anbefalt ein honorering som følgjer:

Som en vegledning kan styret sin godtgjersle fastsettast til eit nivå som tilsvarar i % av grunnlaget for berekning (B):

- Styreleiar 6,0% per år
- Nestleiar 4,5% per år
- Styremedlem 3,0% per år
- Varamedlem 0,2% per møte

Grunnlag for berekninga er tilsvarande 100 % av godtgjersla til stortingets medlemmar, og justerast i tråd med denne.

Honorar til styremedlemmar bør avkortast med 50 prosent ved frammøte på under 50 prosent av styremøta i perioden. Ved særdeles lågt frammøte bør det vurderast om det skal utbetalast honorar i det heile tatt.

Dersom eit varamedlem vert kalla inn og møter på over halvparten av styremøta i perioden bør honoraret doubles. Dersom eit varamedlem vert kalla inn og møter på alle styremøta bør vedkommande få honorar som styremedlem.

Det er selskapa sine generalforsamlingar som fastsett styrehonorara. Det vil følgeleg vere opp til generalforsamlingane å avgjere om ordninga skal gjelde fullt ut for alle selskapa, eller om det skal gjerast unnatak. Styrehonorar kostnadsføres og utbetalast i det respektive selskap.

### Styrevervregister

Alle som tek på seg styreverv for Alver sine kommunale selskap, skal registrere verva på [www.styrevervregisteret.no](http://www.styrevervregisteret.no). KS tilråd at kommunen registrerer verva for allment innsyn.

Kommunar er med sine folkevalde organ avhengig av allmennheita sin tillit når det gjeld forvaltning og styring. Openheit rundt kva roller lokalpolitikane har i samfunnslivet er difor viktig for å unngå mistanke om rolleblanding. Registrering i kommunesektorens eiga styrevervregister vil i seg sjølv skape auka merksemd om dei ulike rollane ein lokalpolitikar har og vere til nytte ved vurdering av representantane sin gildskap. Registrering i KS Styrevervregister skal gjerast av alle som tek på seg verv i styra og råd på vegne av Alver kommune, samt dagleg leiar av slike.

Styreleiar og dagleg leiar er ansvarlege for at registrering finner stad og at registeret er oppdatert.

### Internkontroll og risikostyring

Styret skal sjå til at selskapa har god internkontroll og gode system for styring av risiko, vurdert i høve til omfang og arten av selskapet sin verksemd. Internkontrollen og systema bør også omfatte selskapa sine verdigrunnlag og retningslinjer for etikk og samfunnsansvar. Styret gjer årleg ei vurdering av selskapa sine viktigaste risikoområde og den interne kontrollverksemda.

### Vurdering av u-/gildskap

Ugildskap kan mellom anna oppstå når ein person antakast å kunne ha personlege interesser i utfall av ein sak som skal handsamast, og som kan vurderast til å ha påverking på vedkommande sine vurderingar under handsaminga av saka. At ein person er ugild inneber at vedkommande ikkje kan legge til rette for saksframstillinga eller treffe avgjersler i ein sak. Både selskapslovgiving og forvaltningslova har bestemningar om dette. Alver kommune forventar at styra etablerer faste rutinar for å handtere moglege konflikter knytt til ugildskap. Rutinane bør gjelde for selskapa som heilheit, dvs. både for administrasjonen sin sakshandsaming og styret sitt arbeid.

### Samfunnsansvar

Alver kommune ventar at det einskilde selskap, styra og leiinga er kjende med sitt samfunnsansvar.

Samfunnsansvaret omfattar mellom anna omsynet til lokalsamfunn, tilsette, måling av sjukefråvær og trivsel, miljø, menneskerettigheitar, likestilling, integrering, lærlingordningar, tilgjengelegheit, etikk, løns- og bonusordningar, honorar og godtgjersler mv, og kommunen sitt arbeid med samfunnsutvikling.

Selskapa sitt samfunnsansvar bør omtalast i årsrapporten.

### Eigarstrategi

Eigarstrategiane utgjer dei prioriteringar, krav og tiltak kommunen har overfor de ulike selskapa for å sikre at selskapa ivaretek dei målsettingar som eigarane har sett.

For å forvalte sine verdiar på best mogleg, må kommunen ha ein overordna strategi. Eigar bør avklare sin ståstad overfor dei ulike selskap og definere sine forventningar. Utøvinga av eigarskapen har direkte konsekvensar for selskapa sine disponeringar og prestasjonar. Dersom eigar ikkje stillar krav og ikkje har definert målsetting for sitt eigarskap vil verksemda ha tilsvarende diffuse og uklare målsettingar.

Selskapa sine styre og administrasjon skal legge opp sine strategiar innanfor ein ytre råde som er trukket opp av eigar. Det er denne ytre råde som er eigar sin strategi, og innfor denne skal selskapa ha stor grad av handlingsfridom.

Det mest fundamentale eigarspørsmål er om kommunen framleis skal vere eigar. Det er et sett av ulike tilhøve som inngår i ein totalvurdering for å kunne gi svar på eit slikt spørsmål.

Dersom kommunen vel å framleis vere eigar, må strategien for eigarskapen gjerast meir konkret. Det er fleire ulike metodar for å forankre en eigarstrategi på i selskapa. For det første vil selskapa sitt føremål tekne opp ein ytre råde. I tillegg vil vedtak i generalforsamlinga kunne gje instruksar om eigars krav og forventingar. God og jamleg kommunikasjon mellom eigar og styra er også viktig.

Føremål med kommunen sitt eigarskap kan spenne frå eit finansielt eigarskap, basert på avkastning, til eit politisk/samfunnsmessig eigarskap, med fokus på politisk måloppnåing.

Eigarskapsstrategien må ta tydeleg stilling til slike spørsmål. Ein eigarstrategi er ein politisk bestilling, og bør evaluerast med jamne mellomrom. Det politiske fleirtalet sine prioriteringar og vurderingar kan endrast på same måte som eksterne vilkår kan gje grunnlag for å endre eigarstrategien. Ein grunnleggjande forutsetning for ein aktiv eigarstyring er at ein klar og presis eigarstrategi formulerast for kvart einskild selskap. Eigarstrategien beskriv kva kommunen vil oppnå som eigar. Det er en del generelle føringar som er viktige ved etablering av eigarstrategi.

Prosessane omkring etableringa av ein slik heilskapleg eigarstrategi kan illustrerast ved hjelp av punkta under.

Kommunen sitt formål med eigarskapen kan grovt delast inn i to kategoriar; finansielt eigarskap og samfunnsmessig eigarskap.

Dersom kommunen sin hovudmålsetjing med eigarskapen er å oppnå marknadsmessig avkastning på eigenkapitalen, definerast eigarskapen som finansielt.

Dersom eit selskap betraktast som eit organ for å gjennomføre lovpålagde eller samfunnsmessige oppgåver, og kommunen som eigar ikkje sikter mot ein marknadsmessig egenkapitalavkastning, definerast eigarskapet som samfunnsmessig. Det vil også her verte stilt krav frå eigar og vere forventingar om ein effektiv drift med god utnytting av selskapet sine ressursar.

Føremålet med eigarskapet kan vere både samfunnsmessig og finansielt.

#### Moment i ein eigarstrategi:

Ein eigarstrategi skal gje uttrykk for Alver kommune sine kommunens mål med eigarskapen, slik som:

- Prioriteringar og tiltak, måloppnåing, krav til kvalitet og kostnadseffektivitet
- Forventingar og mål for egenkapital
- Krav til lønnsend
- Økonomisk risiko og trong for investeringar
- Resultatkrav, inkludert utbytte/avkasting og risikoprofil
- Rolleavklaringar, ansvar og mynde for dei styrande organ
- Retningslinjer for samansetjing av styre
- Retningslinjer for samhandling mellom selskap og eigar
- Rutinar ved val av selskapsrevisor
- Gje uttrykk for forventingar til mellom anna samfunnsansvar, miljø, etikk, arbeid mot korrupsjon

Alver kommune vil i neste valperiode vurdere kva selskap det bør utarbeidast eigarstrategi for.

#### Eigarmøte mellom Alver kommune og selskapa:

Eit eigarmøte er eit dialogmøte mellom representantar (både politisk og administrativt) frå kommunen som eigar, samt styremedlemmane og dagleg leiar for selskapet. Møte kjem i tillegg til møter i representantskap og generalforsamling.



Alver kommune ønskjer at det jamleg vert gjennomført eigarmøte, gjerne med synfaring, for å bidra til god eigarstyring og kommunikasjon med det einskilde selskap. Nokre gangar har eigarane trong for å diskutere strategiar seg imellom utan å treffe formelle avgjersle, og dette bør kunne gjærast utan å måtte kalle inn til møte i generalforsamlinga eller representantskapet etter dei formelle reglane i lova.

Et eigarmøte er ikkje regulert i lov og er ein uformell arena der det ikkje skal treffast vedtak. I tillegg bør det ikkje leggst føringar eller «gis signal» i eigarmøta som kan sjåast på som å gripe inn i styret sin mynde. Eigarmøta er ikkje forpliktande for eigarane eller for selskapa.

Alver kommune kan ta initiativ til å kalle inn alle aksjonærar til eit eigarmøte om det er trong for ein uformell drøfting av ein bestemt sak. Selskapa sin leiing kan også kallast inn til eigarmøte når aksjonærane meiner dette er føremålstenleg for handsaming av ein sak. Styra i det einskilde selskap kan også ta initiativ til å kalle inn aksjonærane til eigarmøte når selskapa ser det som føremålstenleg å invitere til ein uformell drøfting av aktuelle saker. Slike møte bidreg til tilfredsstillande utveksling av informasjon mellom selskapa og kommunen som eigar. Det er viktig at slike eigarmøte ikkje undergreiv eigarorganet sin funksjon.

### Avklarande nemningar

Når ein verksemd er organisert som eit sjølvstendig rettssubjekt, kan ikkje kommunen nytte instruksjonsmynde, og må i staden styre gjennom andre verkemidlar eller gjennom eigarstyring.

Styring gjennom eigarposisjon legg grensar på styringa sin form og innhald.

Det er selskapslovgivinga som fastsett dei juridiske råmane for eigarstyring og selskapsleiing. Vedtekta eller selskapsavtale er lovfesta styringsdokument som regulerer dei vesentlege tilhøva mellom eigarane og mellom eigarane og selskapa.

Det kan være naudsynt å utarbeide andre dokument eller avtaler som underbygger vedtektene/selskapsavtale og som regulerer styringa av selskapet på ulike nivå. Desse styringsdokumenta er ikkje lovfesta, men er avtalar mellom partar som er meint for å sikre en god eigarstyring. Eksempel på dette er eigaravtalar, aksjonæravtalar og tenesteavtalar. Desse styringsdokumenta vert vedtekne delvis av eigarane og delvis av selskapa sine organ.

**Eigaravtale** – Eigaravtale vert vedteken av alle eigarane i tillegg til vedtekter/selskapsavtale. Eigaravtaler er ment som eit verktøy for å skape gjennomsiiktig og føreseieleg eigarskap av kommunalt eigde selskap. Eigaravtalen vil ofte innehalde ein klarlegging av grunnlaget for etablering av selskapa, eigarane sin bakgrunn for etablering, deira strategi for eigarskapen og tydeleggjering av styringsmekanisme i selskapa. Det er verdt å merke seg at selskapslovgjevinga og vedtektene/selskapsavtale går framfor ein slik avtale.

**Aksjonæravtale** – Aksjonæravtale er ein eigaravtale for eigarane i eit aksjeselskap. Aksjonæravtale etablerast ikkje alltid mellom alle aksjonærane. Aksjonæravtale regulerer ofte tilhøve som finansiering, aksjeovergang og utbetaling av utbytte.

**Tenesteavtale** – Kommunalt eigde selskap er ofte oppretta for å utføre tenesteproduksjon på vegne av deltakarkommunane. I desse tilhøva er det hensiktsmessig å utarbeide avtaler mellom selskapa som tenesteleverandør og kommunen som tingar tenester frå selskapa.