Kristiansand kommune

Eierskapsmelding for Kristiansand kommune 2026

Innhold

1. Innledning 3

2. Selskapsformer 3

2.1. Kommunale foretak (KF) 3

2.2. Interkommunalt politisk råd og Kommunalt oppgavefellesskap (KO) 4

2.3. Interkommunale selskaper (IKS) 4

2.4. Aksjeselskap (AS) 4

2.5. Stiftelser 4

3. Omfanget av og formålet med eierskapet 5

4. Prinsipper for god eierstyring i Kristiansand kommune 7

4.1. Ansvarlig eierskap og bærekraftig verdiskapning 7

4.1.1 Kommunens eierskap bidrar til bærekraftig verdiskapning 7

4.1.2 Kommunen er en ansvarlig eier der rollen som eier skal skilles fra kommunens øvrige roller 8

4.1.3 Det er åpenhet og kontroll knyttet til kommunens eierskap 8

4.2. Aktiv eieroppfølging 9

4.2.1 Kommunen setter klare mål og resultatkrav til selskapene 9

4.2.2 Kommunen utøver eierskapet i samsvar med selskapslovgivningens ansvars- og rollefordeling og allment anerkjente eierstyringsprinsipper og standarder 10

4.2.3 For å sikre habilitet og ryddig rollefordeling bør ledende ansatte og politikere ikke velges til styrer for selskaper der kommunen har eierskap. ... 11

4.3. Målrettede og kompetente styrer 11

4.3.1 Styrets sammensetning kjennetegnes av kompetanse, kapasitet og mangfold 11

4.3.2 Styret har ansvaret for å forvalte selskapet i tråd med eiers målsetting for eierskapet 12

4.3.3 Godtgjørelsen til styret skal reflektere styrets ansvar og risiko, tidsbruk og virksomhetens kompleksitet 12

5. Eieroppfølging – roller og oppgaver 13

1. Innledning

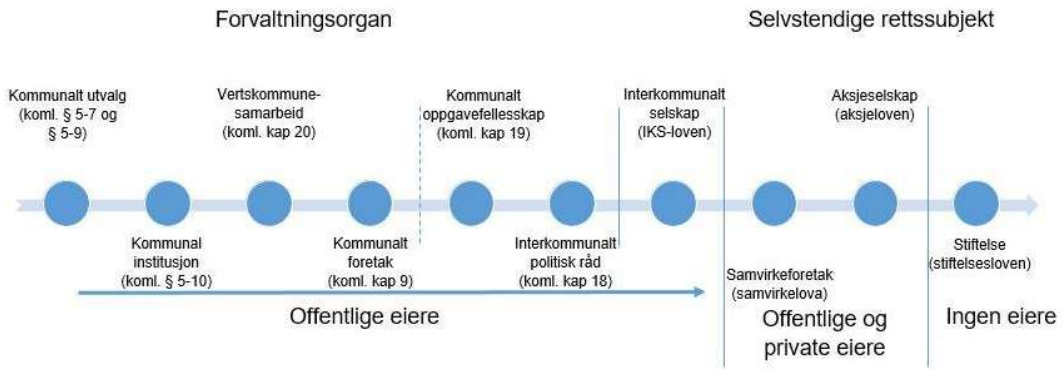
Etter ny kommunelov § 26-1 skal kommunen minst én gang i valgperioden utarbeide en eierskapsmelding som skal vedtas av kommunestyret. Eierskapsmeldingen skal inneholde;

a) *kommunens eller fylkeskommunens prinsipper for eierstyring*
b) *en oversikt over selskaper, kommunale eller fylkeskommunale foretak og andre virksomheter som kommunen eller fylkeskommunen har eierinteresse eller tilsvarende interesse i*
c) *kommunens eller fylkeskommunens formål med sine eierinteresser eller tilsvarende interesser i virksomhetene nevnt i bokstav b.*

I eierskapsmeldingen for Kristiansand kommune angis prinsippene for kommunes eierskap. Meldingen skal bidra til å bygge opp et helhetlig og forutsigbart eierskap og trekker grensene mellom det politiske og administrative arbeidet. Målet med eierstyringsprinsippene er å bidra til at kommunen har en aktiv og systematisk - politisk og administrativ oppfølging av eierskapet. Kommunen må som eier angi klare mål og forventninger, og gjennom oppfølging og evaluering sikre at selskapene har kompetente styrer som ivaretar at kommunes mål for virksomhetene følges opp.

2. Selskapsformer

Ved etablering av nye selskaper er det kommunens ansvar å sikre en selskapsform som er tilpasset virksomhetens formål og kommunens behov for styring. Kommunen må være bevisst i sitt valg av organisering. Under presenteres de mest brukte selskapsformene i kommunal sektor.



2.1. Kommunale foretak (KF)

Når kommunen ønsker å gi en virksomhet en noe mer selvstendig stilling enn det som gjelder i den tradisjonelle etatsmodellen, kan det etableres et kommunalt foretak etter kommunelovens kapittel 9.

Foretaket er ikke en egen juridisk person, men er en del av kommunen som rettssubjekt. Kommunen er part i alle avtaler og hefter for foretakets forpliktelser. I motsetning til utskilling ved bruk av aksjeloven og lov om interkommunale selskaper, vil de ansatte fortsatt ha kommunen som arbeidsgiver. Foretaket ledes av et styre, som er utpekt direkte av bystyret. Etter kommuneloven § 9-5 skal styret i kommunale foretak ha minst tre medlemmer. Bystyret velger selv leder, nestleder og øvrige medlemmer til styret. Dette gjelder ikke styremedlemmer som de ansatte skal velge etter § 9-6.

Daglig leder står i linje under styret, som igjen er underlagt bystyret. Foretakene er på denne måten direkte underlagt bystyrets budsjettmyndighet. Kommunedirektøren har ikke instruksjons- eller omgjøringsmyndighet overfor foretakets daglige leder, men kan likevel instruere foretakets ledelse om at iverksettelsen av en sak skal utsettes til

bystyret har behandlet saken.

2.2. Interkommunalt politisk råd og Kommunalt oppgavefellesskap (KO)

To eller flere kommuner eller fylkeskommuner kan sammen opprette et interkommunalt politisk råd eller et kommunalt oppgavefellesskap for å løse felles oppgaver. Organisasjonsformene kan ikke gis myndighet til å treffe enkeltvedtak. De kan likevel gis myndighet til å treffe vedtak om interne forhold i samarbeidet og til å forvalte tilskuddsordninger. Når det opprettes et oppgavefellesskap eller et interkommunalt politisk råd, skal det inngås en skriftlig samarbeidsavtale mellom alle deltakerne. Organisasjonsformene reguleres av kommuneloven kapitlene 18 og 19.

2.3. Interkommunale selskaper (IKS)

Et interkommunalt selskap kan bare opprettes av kommuner, fylkeskommuner eller andre interkommunale selskaper. Deltakerne har samlet sett et ubegrenset ansvar for selskapets forpliktelser. Selskapets eierorgan og øverste myndighet er representantskapet. Deltakerne skal opprette en skriftlig selskapsavtale. Organisasjonsformen reguleres av lov om interkommunale selskaper.

Forvaltningen av selskapet ligger hos styret og daglig leder. Deltakerkommunene utøver eierstyring gjennom sine valgte medlemmer i representantskapet. Hver enkelt deltaker skal ha minst en representant i representantskapet. Kommunestyret har instruksjonsrett overfor sine medlemmer i representantskapet. Representantskapet velger også styret.

Styret skal ha minst tre medlemmer, og omfattes av kravet om balansert kjønnsrepresentasjon. Reglene i aksjeloven § 20-6 om representasjon av begge kjønn i styret gjelder tilsvarende.

Daglig leder eller medlemmer av representantskapet kan ikke være medlem av styret. Representantskapet som eierorgan utøver kontroll over styret på flere måter:

- bestemmer sammensetningen av styret
- kan instruere styret og omgjøre beslutninger
- kan gjennom selskapsavtalen fastslå at nærmere angitte saker må godkjennes i representantskapet

2.4. Aksjeselskap (AS)

Et aksjeselskap kan eies av en kommune eller fylkeskommune alene, sammen med andre kommuner og fylkeskommuner eller sammen med private rettssubjekter. I et AS har eierne begrenset økonomisk risiko for selskapets økonomiske forpliktelser. Selskapets øverste eierorgan er generalforsamlingen.

Gjennom generalforsamlingen, utøver eierne den øverste myndigheten i selskapet. Her kan eierne gjennom vedtekter, instrukser og andre generalforsamlingsvedtak fastsette rammer og gi nærmere regler for styret og daglig leder. Det er generalforsamlingen som velger styret.

Selskapet ledes av styret og daglig leder. Styret har det overordnede ansvaret for at selskapet drives i samsvar med eiernes formål og innenfor rammen av lovverket. Styret har også en viktig funksjon for å sikre strategisk planlegging for selskapet. Daglig leder skal forholde seg til de pålegg og retningslinjer som styret har gitt.

2.5. Stiftelser

Kommuner og fylkeskommuner kan også opprette stiftelser. En stiftelse er et selvstendig rettssubjekt. Som stifter kan kommunen hverken utøve styring over stiftelsens virksomhet eller gjøre krav på andel i stiftelsens overskudd (ta utbytte). Stifterne kan heller ikke løse opp stiftelsen, slik at organisasjonsformen er ugjenkallelig og irreversibel for stifterne. Stiftelse er bare en hensiktsmessig organisasjonsform der det er ønske om å gjøre virksomheten varig helt uavhengig av kommunen. Det er lov om stiftelser (stiftelsesloven) av 15. juni 2001 nr. 59 som regulerer denne organisasjonsformen.

3. Omfanget av og formålet med eierskapet

Kristiansand kommune har eierandeler i 16 hel- og deleide aksjeselskap (AS), ett kommunalt foretak (KF), 11 interkommunale selskaper (IKS) og fire kommunale oppgavefellesskap (KO).

Kommunalt eierskap bør som hovedregel ha et tydelig formål for å kunne begrunne et fortsatt eierskap. Formålet med det kommunale eierskapet er i det følgende systematisert i ulike formålskategorier. Begrunnelsen for eierskap i de enkelte selskapene kan være forankret i én eller flere av følgende kategorier:

Tjenesteproduksjon/samfunnsoppdrag
Kommunen kan legge tjenesteproduksjon til egne selskaper, enten alene eller i samarbeid med andre kommuner, for å sikre en hensiktsmessig, effektiv og fleksibel organisering av oppgaver og tjenester. Kategorien omfatter både eierskap som bidrar til å ivareta kommunens samfunnsoppdrag og lovpålagte oppgaver. Organisering gjennom egne selskaper kan gi tydeligere ansvarsforhold, fagmiljøer med særskilt kompetanse og mer målrettet drift, samtidig som kommunen beholder den overordnede styringen gjennom eierskapet.

Beredskap / ivaretakelse av kritisk infrastruktur
Enkelte selskaper forvalter infrastruktur eller funksjoner av vesentlig betydning for samfunnssikkerhet og beredskap. Dette kan omfatte blant annet brannvesen, energi, vannforsyning, havner og kommunikasjon. Formålet med kommunalt eierskap er å bidra til sikker, stabil og langsiktig tilgang til slike tjenester, samt å sikre offentlig innflytelse over prioriteringer og drift ved ekstraordinære hendelser eller kriser.

Kulturpolitisk virkemiddel
Kommunen kan eie eller delta i selskaper som har som oppgave å fremme idrett og kulturliv i stort. Formålet med eierskapet er ikke økonomisk avkastning, men å sikre innbyggerne et godt og tilgjengelig kulturtilbud, og å ivareta kommunens rolle som tilrettelegger for et levende lokalsamfunn. Gjennom eierskapet kan kommunen påvirke selskapets prioriteringer og sikre at virksomheten drives i tråd med lokalpolitiske mål for kultur og samfunnsliv.

Næringspolitisk virkemiddel
Kommunen kan ha eierinteresser i selskaper som tjener som et aktivt virkemiddel for å fremme næringsutvikling og styrke det lokale næringslivet. Formålet med eierskapet er ikke primært finansiell avkastning, men å bruke eierposisjonen som et politisk virkemiddel for å skape arbeidsplasser og styrke næringsgrunnlaget i regionen.

Økonomisk avkastning
Kommunen kan ha eierskap i selskaper hvor formålet helt eller delvis er å oppnå økonomisk avkastning til kommunen gjennom utbytte, verdistigning eller andre økonomiske gevinster. Slike eierskap skal bidra til en langsiktig og forsvarlig forvaltning av fellesskapets verdier og kan styrke kommunens økonomiske handlingsrom til beste for innbyggerne. Eierskapet kan også bidra til mer stabile og forutsigbare inntekter over tid, samt gi kommunen innflytelse over forvaltningen av strategisk viktige ressurser og verdier.

Historisk betinget
Enkelte av kommunens eierposisjoner kan være historisk betingede, og er således uten et nåværende formål. Slike eierposisjoner kan avhendes eller avvikles dersom det anses som hensiktsmessig.

Aksjeselskap	Eierandel	Formål
Kanalbyen Utvikling AS	100,00 %	Økonomisk avkastning
Kristiansand Eiendom Holding AS	100,00 %	Kulturpolitisk virkemiddel Økonomisk avkastning
Kristiansand Kino Holding AS	100,00 %	Kulturpolitisk virkemiddel Økonomisk avkastning
Kristiansand Næringsselskap AS	100,00 %	Næringspolitisk virkemiddel Økonomisk avkastning
Songvaar Vekst AS	100,00 %	Tjenesteproduksjon/samfunnsoppdrag
Avfall Sør AS	87,90 %	Tjenesteproduksjon/samfunnsoppdrag Beredskap/ivaretakelse av kritisk infrastruktur
Varodd AS	69,53 %	Tjenesteproduksjon/samfunnsoppdrag
Nasjonalt kompetansesenter for havvind	40,00 %	Næringspolitisk virkemiddel
Sørnorsk Filmsenter AS	25,00 %	Kulturpolitisk virkemiddel
Agder Kollektivtrafikk AS	20,48 %	Tjenesteproduksjon/samfunnsoppdrag Beredskap/ivaretakelse av kritisk infrastruktur
Å Energi AS	6,01 %	Økonomisk avkastning Beredskap/ivaretakelse av kritisk infrastruktur
Visit Sørlandet AS	6,80 %	Næringspolitisk virkemiddel
K2 Gründerlab AS	3,73 %	Næringspolitisk virkemiddel
Verd Investering AS	1,18 %	Næringspolitisk virkemiddel
Setesdal Bilruter AS	0,88 %	Historisk betinget eierskap
Rehabiliteringssenter AiR AS	0,05 %	Historisk betinget eierskap
Kommunale foretak	**Eierandel**	**Formål med eierskap**
Kristiansand Havn KF	100,00 %	Tjenesteproduksjon/samfunnsoppdrag Beredskap/ivaretakelse av kritisk infrastruktur
Interkommunale selskap	**Eierandel**	**Formål med eierskap**
Kristiansand Havn IKS	80,00 %	Tjenesteproduksjon/samfunnsoppdrag Beredskap/ivaretakelse av kritisk infrastruktur
Kristiansandsregionen Brann og redning IKS	78,10 %	Tjenesteproduksjon/samfunnsoppdrag Beredskap/ivaretakelse av kritisk infrastruktur
Kilden Teater og Konserthus IKS	60,00 %	Kulturpolitisk virkemiddel
Agder Kommunerevisjon IKS	52,50 %	Tjenesteproduksjon/samfunnsoppdrag
Grimevann interkommunale vannverk IKS*	50,00 %	Tjenesteproduksjon/samfunnsoppdrag Beredskap/ivaretakelse av kritisk infrastruktur
Arkivsenter Sør IKS	43,80 %	Tjenesteproduksjon/samfunnsoppdrag
Etablerersenteret i Agder	12,52 %	Næringspolitisk virkemiddel
Offentlig Fellesinnkjøp på Agder IKS	11,00 %	Tjenesteproduksjon/samfunnsoppdrag
Vest-Agder Museet IKS	22,00 %	Kulturpolitisk virkemiddel
Vestfold og Telemark og Agder kontrollutvalgssekretariat IKS	8,00 %	Tjenesteproduksjon/samfunnsoppdrag
Konsesjonskraft IKS	0,06 %	Tjenesteproduksjon/samfunnsoppdrag
Kommunale oppgavefellesskap		**Formål med eierskap**
Midt-Agder Friluftsråd		Kulturpolitisk virkemiddel
Sandripheia Fritidspark		Kulturpolitisk virkemiddel
Midt-Agder IUA (fra 01.01.2024)		Tjenesteproduksjon/samfunnsoppdrag Beredskap/ivaretakelse av kritisk infrastruktur
Vannassistansen i vestre Agder (VAVA)		Tjenesteproduksjon/samfunnsoppdrag Beredskap/ivaretakelse av kritisk infrastruktur

Tabell: Oversikt over eierandeler og formål.
* Bystyret vedtok i sak 57/25 selskapsavtale for Grimevann interkommunale vannverk IKS, men selskapet er foreløpig ikke formelt opprettet.

For en nærmere beskrivelser av selskaper, formål mv. henvises det til kommunens siste versjon av eierberetningen som ligger vedlagt saken.

4. Prinsipper for god eierstyring i Kristiansand kommune

Kristiansand kommunes eierskap skal utøves innenfor rammen av norsk selskapslovgivning og basert på allment aksepterte eierstyringsprinsipper.

Eierstyringsprinsippene skal angi hvordan kommunen skal opptre som eier og hvilke forventninger som stilles til selskapene. Formålet med prinsippene er å avklare roller og ansvar, sikre åpenhet, ryddige beslutningsprosesser, redusere risiko og fremme bærekraftig verdiskapning.

Kristiansand kommunes prinsipper for god eierstyring gjelder i utgangspunktet i styring av alle heleide og deleide selskaper.

Kristiansand kommunens prinsipper for god eierstyring

1. Ansvarlig eierskap og bærekraftig verdiskapning
- 1.1. Kommunens eierskap bidrar til bærekraftig verdiskapning.
- 1.2. Kommunen er en ansvarlig eier der rollen som eier skilles fra kommunens øvrige roller.
- 1.3. Det er åpenhet og kontroll knyttet til kommunens eierskap.

2. Aktiv eieroppfølging
- 2.1. Kommunen setter klare mål og resultatkrav til selskapene.
- 2.2. Kommunen utøver eierskapet i samsvar med selskapslovgivningens ansvars- og rollefordeling og allment anerkjente eierstyringsprinsipper og standarder.
- 2.3. For å sikre habilitet og ryddig rollefordeling bør ledende ansatte og politikere ikke velges til styrer for selskaper der kommunen har eierskap.

3. Målrettet kompetente styrer
- 3.1. Styrets sammensetning kjennetegnes av kompetanse, kapasitet og mangfold.
- 3.2. Styret har ansvaret for å forvalte selskapet i tråd eiers målsetting for eierskapet.
- 3.3. Godtgjørelsen til styret skal reflektere styrets ansvar og risiko, tidsbruk og virksomhetens kompleksitet.

4.1. Ansvarlig eierskap og bærekraftig verdiskapning

4.1.1 Kommunens eierskap bidrar til bærekraftig verdiskapning

Som en sentral del av ansvarlig eierstyring vil Kristiansand kommune stille krav om bærekraftig verdiskapning til alle virksomheter der kommunen har eierskap. Krav til bærekraftig utvikling vil også ligge til grunn for kommunens vurdering av etablering eller nedleggelse av virksomheter.

Kommunen skal bidra til bærekraftig verdiskapning ved at en ser selskapene og foretakene i sammenheng med kommunens totale ansvar og tjenesteproduksjon. Bærekraftig utvikling krever at en ser økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft i sammenheng. Et bærekraftig selskap balanserer økonomiske, sosiale og miljømessige forhold på en måte som bidrar til langsiktig verdiskapning uten å ødelegge mulighetene for kommende generasjoner.

Kristiansand kommune forventer at selskaper, hvor kommunen er eier, skal ta et aktivt samfunns- og miljøansvar. Det forventes videre at selskapene har et bevisst forhold til etiske retningslinjer, HMS, arbeid med likestilling, arbeid mot misligheter, korrupsjon og annen form for arbeidslivskriminalitet, og effektiv ressursbruk ved anskaffelser. En forventer i denne sammenhengen at selskapene setter seg inn i kommunes politikk på disse områdene og implementer det som er naturlig ut ifra størrelse og aktivitet. Der kommunen ønsker å sette spesifikke krav til selskapene, så vil man komme tilbake til dette i de selskapsspesifikke eierskapsmeldingene.

4.1.2 Kommunen er en ansvarlig eier der rollen som eier skal skilles fra kommunens øvrige roller

Kommunen har flere ulike roller som regulerings- og tilsynsmyndighet, oppdragsgiver og eier. Kommunen kjøper tjenester, fører tilsyn og fatter vedtak i enkeltsaker. For å skape legitimitet til de ulike rollene må kommunen være seg bevisst sine roller og tydelig skille rollen som eier fra øvrige roller. Dette kan også gjøre seg gjeldende ved styrevalg der interessemotsetninger kan oppstå mellom rollen som styremedlem og som ansatt eller folkevalgt i kommunen. Kommunen må utøve ansvarlig eierstyring som ikke medfører konkurransevridning, eller andre urettmessige fordeler eller ulemper for de kommunale selskapene.

Som ansvarlig eier legger kommunen i sin eierutøvelse til grunn selskapslovgivningens ansvars- og rollefordeling mellom eier, styret og daglig leder, samt allment anerkjente eierstyringsprinsipper og -standarder. Som ansvarlig eier fremmer kommunen også ansvarlighet i selskapene - noe som reflekteres i kommunens forventninger til bærekraftig verdiskapning, styring av og rapportering fra selskapene. Kommunen skal følge opp selskapene systematisk, og skal være en forutsigbar eier. God og ansvarlig eieroppfølging forutsetter at kommunen har god innsikt i selskapenes virksomhet og tilstrekkelig kompetanse og ressurser.

4.1.3 Det er åpenhet og kontroll knyttet til kommunens eierskap

Kommunen vil praktisere åpenhet ved at allmennheten får tilgang til informasjon innenfor de rammer som gis i selskapslover og forvaltningsloven. Kommunen forvalter eierskapet i virksomheter på vegne av kommunens befolkning. Høy grad av åpenhet bidrar til demokratisk innsyn og nødvendig tillit til selskapene og kommunen som eier.

Kommunen forventer at selskapene er åpne om viktige forhold knyttet til virksomheten. Tilgang til oppdatert informasjon på selskapenes nettsider gjør det mulig for kommunen, andre eiere og øvrige interessenter (allmenheten) løpende å vurdere selskapenes virksomhet, resultater, utvikling og måloppnåelse. Tilgang til relevant informasjon er en viktig forutsetning for god eierskapsutøvelse.

Kravet til årsberetning for små foretak er fjernet fra regnskapsloven etter Kristiansand kommune utarbeidet sin overordnede eierskapsmelding forrige gang. Dette gjelder flere av selskapene kommunen er eier av. Det er likevel ønskelig at de som ikke lenger er pliktige til å utarbeide årsberetning istedenfor utarbeider en årsrapport med tilsvarende innhold og informasjon til eier. For å bidra til bedre eieroppfølgning og åpenhet rundt kommunens eierposisjoner bør selskapene opplyse mer her enn minimumskravene fastsatt i regnskapsloven. I tillegg til minimumskravene forventes det at selskapene opplyser om selskapets formål, politiske og selskapsspesifikke vedtak, nøkkeltall, langsiktige mål, oppnådde mål (både finansielle og ikke-finansielle), oppsummering av årets aktiviteter og en redegjørelse om virksomhetens arbeid med samfunnsansvar og bærekraft.

Kristiansand kommune vil årlig utarbeide en eierskapsberetning som legges frem for bystyret med status for eierskapet, styresammensetning, økonomiske nøkkeltall og annen relevant info om selskapet. På denne måten vil også kommunen bidra til å praktisere åpenhet som er et sentralt prinsipp for demokratisk hensyn.

Kontroll
Gjennom «*kontroll med forvaltningen av kommunens eller fylkeskommunens eierinteresser i selskaper mv. (eierskapskontroll)*», har kontrollutvalget på vegne av bystyret (i samsvar med kommuneloven kapittel 23), ansvar for å føre kontroll med at kommunens eieroppfølgning er i samsvar med lov, regelverk og kommunens egne overordnede prinsipper for eierstyring.

Arkivloven
Selskapene kommunene eier utfører viktige samfunnsmessige oppgaver som er viktig å dokumentere for ettertiden. Formålet med arkivloven er å ta vare på dokumentasjon som har betydelig verdi slik at de kan bli tatt vare på og tilgjengelig i ettertid.

Kristiansand kommune vil arbeide for at de selskaper kommunen opptrer som eier i skal så langt det er mulig følge de samme arkivkrav som offentlig virksomhet. I kommunale foretak følger dette av loven. I selskaper hvor kommunen har aksjemajoritet anbefales det å følge arkivloven med forskrifter.

Dette er et ledd i at kommunen ønsker å tilstrebe størst mulig åpenhet rundt sitt eierskap.

4.2. Aktiv eieroppfølging

4.2.1 Kommunen setter klare mål og resultatkrav til selskapene

Selskapsspesifikke eierstrategier
Kristiansand kommune skal ha et aktivt eierskap med klare mål og resultatkrav til den enkelte virksomhet. Utarbeidelser av selskapsspesifikke eierstrategier er et viktig grunnlag for eieroppfølging av det enkelte selskap og foretak som kommunen eier. Gjennom selskapsspesifikke eierstrategier evalueres formålet med eierskapet, og mål og forventninger til virksomheten oppdateres og utdypes.

Styret for det enkelte selskap og foretak har ansvaret for å realisere resultatmålene, og utarbeide strategier for selskapet innenfor rammen av vedtektene og i samsvar med kommunens mål og forventninger uttrykt i eierstrategiene.

For deleide selskaper, der kommunen har en stor eierandel og/eller som er av stor betydning for Kristiansand kommune, bør kommunen ta initiativ overfor de andre eierne til å utarbeide en felles eierstrategi.

En klar kommunikasjon av eiers mål og forventninger gir styret et avklart grunnlag for strategisk planlegging og rapportering tilbake til eier.

Resultatmål og utbyttekrav
Kristiansand kommune skal ha et strategisk og langsiktig mål med eierskapet i det enkelte selskap som kommunen eier helt eller delvis. Kommunen skal definere og formidle klare mål for avkastning, utbytte og resultater. Et sentralt hensyn ved vurdering av utbytte er at selskapets egenkapital bør være tilpasset virksomhetens mål, strategi og risikoprofil. Kommunedirektøren utarbeider utbytteforventninger i eierstrategien for de selskaper der det i samsvar med selskapets vedtekter er aktuelt med utbytte. Utbytteforventninger behandles i bystyret og kommuniseres til selskapene.

Kapitalstrukturen - tilpasset formålet med eierskapet
Hvert enkelt selskap bør ha en hensiktsmessig kapitalstruktur som legger til rette for langsiktig verdiskaping, effektiv måloppnåelse og lavest mulig kapitalkostnad. Det innebærer at kapitalstrukturen bør tilpasses det enkelte selskaps situasjon, i tråd med selskapets mål, strategi og risikoprofil.

Styret har et overordnet ansvar for dette. Samtidig bør kommunen som eier ha egne vurderinger av selskapenes kapitalisering og gjennom dette bidra til en hensiktsmessig kapitalstruktur som gir selskapene anledning til å realisere en god forretningsmessig utvikling over tid og som bidrar til effektiv drift. Dårlig tilpasset kapitalstruktur kan bl.a. lede til mindre effektiv drift, feilinvesteringer og svak avkastning på kapitalen eller lav grad av måloppnåelse.

Etablering og avvikling av selskaper skal baseres på analyse av kommunens behov og langsiktige mål
Kommunen legger vekt på at den kommunale tjenesteproduksjonen skal være bærekraftig og utføres effektivt og ha en hensiktsmessig styrings- og organisasjonsstruktur. Når kommunen velger å organisere virksomhet som et selskap, utenfor kommunedirektørens myndighetsområde, må styring av virksomheten utøves innenfor rammen av selskapslovgivningen og annen særlovgivning som regulerer virksomhetsområdet.

Avveininger som bør foretas for å sikre at valgt selskapsform står i forhold til de oppgaver og funksjoner selskapet skal utføre er blant annet:

- Muligheter og behov for politisk styring.
- Økonomisk forpliktelser kommunen påtar seg.
- Risikovurderinger i forhold til markedet, miljø og forholdet til bruker/innbygger.
- Selskapets økonomiske frihet, kontra egen beslutningsmyndighet om prioriteringer av ressursbruk.
- Vurdere hensiktsmessig kapitalstruktur for å realisere en god forretningsmessig utvikling.
- Forholdet mellom kommunens rolle som eier og eventuelt myndighetsutøver.
- Muligheter og begrensninger mht. delegasjon av myndighet.
- Fleksibilitet – endring av eierforhold/samarbeid med private.
- Forholdet til forvaltningslov/offentlighetslov.
- Skatte- og avgiftsmessige forhold.

4.2.2 Kommunen utøver eierskapet i samsvar med selskapslovgivningens ansvars- og rollefordeling og allment anerkjente eierstyringsprinsipper og standarder

Generalforsamling/representantskap
I et aksjeselskap skal kommunen etter aksjeloven § 5-1 utøve sin eiermyndighet gjennom generalforsamlingen. Aksjeloven § 5-1 lyder: «*Gjennom generalforsamlingen utøver aksjeeierne den øverste myndighet i selskapet*». Tilsvarende gjelder for interkommunale selskaper der eierne etter Lov om interkommunale selskaper § 7 utøver sin myndighet i selskapet gjennom representantskapet. For kommunalt foretak er det bystyret som er eierorgan og som behandler årsmeldinger og velger styret. Kontrollutvalget behandler årsmeldinger fra foretakene før det legges frem for bystyret.

På den måte sikrer kommunen en ryddig rollefordeling mellom eier og selskapets organer. Det skal være klare ansvarsforhold mellom styret og eier og dokumentasjon i forhold til vedtak og beslutninger som fattes.

Eiermøter
Kommunen, som eier, forventer at det som hovedregel gjennomføres eiermøter for informasjonsutveksling og formidling av eiers forventninger til selskapene. Hensikten er å skape felles forståelse mellom styret og eier om hva som er vesentlige muligheter og risikoer for selskapets verdiskapning og kommunens måloppnåelse. Eiermøter, i tillegg til representantskapsmøter/generalforsamlingsmøter, er en viktig del av eieroppfølgingen.

Grunnleggende for all informasjon som gis fra selskapene i eiermøtene 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 selskapenes representantskap (IKS) og generalforsamling (AS).

I de tilfeller der det er større saker som skal behandles i representantskap eller generalforsamling, bør møtene legges slik at de gir kommunen grunnlag for, og rimelig tid til, å ivareta et aktivt eierskap gjennom å forberede og fremme saker til selskapenes representantskap/ generalforsamling.

4.2.3 For å sikre habilitet og ryddig rollefordeling bør ledende ansatte og politikere ikke velges til styrer for selskaper der kommunen har eierskap.

Habilitet og uavhengighet
KS anbefaler ikke forbud mot å velge folkevalgte eller ansatte i kommunen til styremedlemmer i selskaper kommunen har eierandeler i, men anbefaler at kommunen bør vurdere hvor ofte vedkommende vil bli inhabil. Dersom inhabilitet vil inntre ofte, må det vurderes om dette vil gjøre det uhensiktsmessig å velge den aktuelle personen til styremedlem.

Kommunalutvalget er satt til å være eierorgan for kommunens heleide aksjeselskaper. Sammenlignet med bystyret har utvalget få medlemmer og er slik sett mer «sårbart» som kollegium når medlemmer må fratre pga. inhabilitet. Som eierorgan og organ for politisk oppfølging og kontakt med alle kommunale selskaper er utvalgets medlemmer ekstra utsatt for eventuell rolleblanding og inhabilitet.

En god eieroppfølging, der virksomheten vurderes opp mot eiers mål og forventninger, ivaretas best dersom det ikke kan stilles spørsmål ved uavhengigheten til eierorganets medlemmer. Medlemmer av kommunalutvalget skal derfor ikke sitte i styrer for selskaper der kommunen har eierandeler.

På tilsvarende måte skal heller ikke ansatte som innenfor sitt saksområde har regulerende, eller kontrollerende myndighet overfor selskapet, eller har til behandling saker av vesentlig betydning for selskapet, sitte i styrer der kommune har eierandeler.

4.3. Målrettede og kompetente styrer

4.3.1 Styrets sammensetning kjennetegnes av kompetanse, kapasitet og mangfold

Styresammensetning
For at et styre skal gjøre en god jobb er det viktig at det fungerer som et team. Åpenhet, tillit og respekt bør prege styremedlemmenes samhandling og forholdet mellom styret og selskapets administrative ledelse. Ved siden av å vurdere det enkelte styremedlemmets kompetanse, erfaring og motivasjon for å gå aktivt inn i styrerollen bør valgkomite og eierorgan også legge vekt på styremedlemmenes evne og vilje til å jobbe sammen som et velfungerende kollegium.

Det innebærer blant annet at styret preges av mangfold, både i kompetanse og kjønnsfordeling. Det vises til kommuneloven § 21-1 og aksjeloven § 20-6 som gjelder kjønnsrepresentasjon i styrer hvor kommuner eller fylkeskommunes eier minst to tredeler av selskapet, dette gjelder også interkommunale selskaper og kommunale foretak. Det anbefales at en slik tilnærming tilstrebes for alle deleide aksjeselskaper kommunen har eierandeler i, der man ellers ikke er bundet av krav til kjønnsrepresentasjon.

På denne bakgrunn er det en av kommunens viktigste oppgaver som eier å velge styrer som kan lede virksomhetene på en god måte. Kristiansand kommune vil vektlegge og sette sammen styrer der styremedlemmene velges på bakgrunn av kompetanse, erfaring og selskapets behov. Normalt er det behov for administrasjons- og lederkompetanse, økonomi / finanskompetanse og bransjekompetanse. Juridisk kompetanse og god kjennskap til kommunen kan også være ønskelig, herunder politisk kompetanse. Annen spisskompetanse kan variere fra selskap til selskap. Kommune vil ved utvelgelse og sammensetning av styrer tilstrebe god balanse mellom kontinuitet i styrets arbeid og behovet for fornyelse.

Valgperiode
I samsvar med selskapslovgivningen, aksjeloven, lov om interkommunale selskaper og kommuneloven kapittel 9, bør valgperioden for styremedlemmene i de kommunale

selskapene og foretakene være to år. I Kommuneloven § 9-7, som regulerer valgperioden for styremedlemmene i kommunale foretak, heter det: «*Valgperioden for styremedlemmer er to år hvis ikke noe annet er bestemt i foretakets vedtekter. Valgperioden kan ikke være mer enn fire år. Når særlige forhold foreligger, har et styremedlem rett til å tre ut av styret før valgperioden er over.*» For å sikre kontinuitet i styrene bør halve styret være på valg hvert år.

Valgkomite
KS og Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES[1]) anbefaler bruk av valgkomite og at dette bør vedtektsfestes. Kompetente valgkomiteer med retningslinjer for arbeidet kan bidra til ryddige og gode prosesser med å vurdere og fremme egnede kandidater til de enkelte styrene. Det bør vedtektsfestes for alle selskapene at representantskapene/ generalforsamlingene skal velge en valgkomite. Det bør utarbeides egne instrukser for valgkomiteene der ansvaret for å fremme forslag til kompetente styrekandidater fremgår.

4.3.2 Styret har ansvaret for å forvalte selskapet i tråd med eiers målsetting for eierskapet

Styret har ansvaret for å forvalte selskapet. Gjennom kontroll og rådgivning skal styret bidra til mest mulig effektiv drift for eier, og realisering av virksomhetens mål. Styret er ansvarlig for å utarbeide klare mål og strategier for selskapet innenfor rammen av vedtektene og de mål og forventninger som formidles fra eier. Styrets arbeid skal være strukturert, kompetent og evalueres jevnlig. Styret har selv ansvar for å sikre at styremedlemmene blir tilført kompetanse om styrearbeid og blir satt inn i kommunens eierstrategi.

Styret bør ha en plan for eget arbeid, arbeide aktivt med egen kompetanseutvikling og evaluere sin virksomhet. For å bidra til at arbeidet i styret skjer på en systematisk og hensiktsmessig måte bør styret lage en årsplan for arbeidet og legge opp til en møtefrekvens som sikrer at styret kan ivareta sine funksjoner. Styret bør utarbeide instruks for daglig leder og for eget arbeid (styreinstruks). Styrelederen har et særlig ansvar for å sikre at arbeidet i styret fungerer godt.

Styreforsikring
Styremedlemmer i aksjeselskaper er personlig ansvarlig for sine standpunkter i styret og kan pådra seg personlig erstatningsansvar (jf. aksjeloven § 17-1). I KS anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll anbefales det at selskapene aktivt gjør en konkret vurdering av behovet for styreforsikring for styremedlemmene. Forsikringen gjelder det økonomiske ansvaret, ikke det strafferettslige. Kristiansand kommune stiller seg bak samme anbefaling.

4.3.3 Godtgjørelsen til styret skal reflektere styrets ansvar og risiko, tidsbruk og virksomhetens kompleksitet

Kristiansand kommune skal ha som prinsipp at styrets godtgjøring skal være på et moderat nivå, og fremstå som nøkternt ut ifra styrets ansvar, kompetanse, tidsbruk og arbeidets kompleksitet. Leders lønnsnivå i selskaper der kommunen er en betydelig eier skal ligge på et konkurransedyktig nivå, men ikke være lønnsledende.

De anbefalte rammene for styrehonorarene er delt inn i tre kategorier avhengig av selskapet størrelse (omsetning, antall ansatte mm.), styrets ansvar, kompetanse, tidsbruk og virksomhetens kompleksitet. Tabellen under viser anbefalte rammer for styrehonorar for styreledere og styremedlemmer for kommunens heleide aksjeselskap der kommunen alene setter honorarstørrelsen. Rammene er veiledende og godtgjørelsen for det enkelte styret vedtas årlig av generalforsamlingen i selskapet. Rammene tjener

[1] NUES består av: Den norske Revisorforening, Eierforum, Finans Norge, Oslo Børs, NHO, Aksjonærforeningen i Norge, Norske Finansanalytikeres Forening, Pensjonskasseforeningen, Verdipapirfondenes forening

videre som sammenligningsgrunnlag når kommunen vurderer honorarsatser i deleide aksjeselskaper.

	Leder	Medlem
Gruppe 1	10 000 kr - 60 000 kr	5 000 kr - 30 000 kr
Gruppe 2	60 000 kr - 125 000 kr	30 000 kr - 55 000 kr
Gruppe 3	125 000 kr - 250 000 kr	60 000 kr - 125 000 kr

Selskaper i gruppe 1: Kristiansand Kino Holding AS og Kristiansand Eiendom Holding AS.

Selskaper i gruppe 2: Songvaar Vekst AS.

Selskap i gruppe 3: Kristiansand Næringsselskap AS.

5. Eieroppfølging – roller og oppgaver

Som en del av en langsiktig og enhetlig eieroppfølging er det viktig at roller og ansvar på politisk og administrativt nivå er klart.

Bystyret
Bystyret fatter vedtak om etablering og avvikling av kommunale foretak, avgjør saker om deltakelse i interkommunale selskap, og er beslutningsorgan for saker om kjøp og salg av aksjer i aksjeselskap. Bystyret skal vedta kommunens generelle- og selskapsspesifikke eierstrategier.

Bystyret behandler årsbudsjett og årsrapport/-regnskap for kommunale foretak. I samsvar med Kommuneloven § 9-5 velger bystyret medlemmer til styrene for kommunale foretak. Bystyret oppnevner medlemmer til representantskapene for kommunens IKS-er.

Kommunalutvalget
Kommunalutvalget er kommunens eierskapsutvalg. Kommunalutvalget skal ivareta oppfølgingen av kommunens generelle eierstrategi og har ansvaret for at eierskapspolitikken utøves i tråd med bystyrets vedtak.

Utvalget skal også foreta gjennomgang av enkelte selskap med sikte på å utvikle eierstrategi for selskapet som legges frem til behandling og vedtas av bystyret. Dette skal gjøres i samråd med selskapets styre og ledelse.

Kommunalutvalget er delegert myndighet som generalforsamlinger for kommunes heleide aksjeselskaper[2], og velger medlemmer til styrene i disse selskapene. Dersom kommunalutvalget ikke kan møte, møter ordfører på vegne av kommunen. Ordføreren kan bemyndige en eller flere representanter til å møte for seg.

Ordføreren
Ordføreren er kommunens representant i eierorganet for deleide aksjeselskaper og andre eierorgan der ikke annen delegasjon er gitt og etablert for å utøve kommunens eierinteresser. Varaordfører fungerer som vara. Dersom ingen av disse kan delta, kan annen representant stille med fullmakt fra ordfører.

Fullmektigen plikter å følge de vedtak som er gjort av bystyret og kommunalutvalget. Med de unntak som er nevnt nedenfor, har fullmektigen alle de rettigheter bystyret har som eier. Endring av formålsparagrafen i vedtektene, salg av kommunens aksjer og endringer i eiersammensetninger som påvirker kommunens eierandeler og innflytelse i selskaper skal på forhånd forelegges bystyret. Kommer innkalling til generalforsamling for sent til å kunne fremmes som sak for bystyret, fremmes saken for kommunalutvalget

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

til avgjørelse. Er det heller ikke tid til å forelegge saken for kommunalutvalget, avgjør fullmektigen stemmegivningsspørsmålet på vegne av kommunen.

Den som møter som fullmektig plikter å rapportere tilbake til kommunalutvalget etter avholdt generalforsamling. Dette kan i praksis foregå ved at kommunedirektøren oppsummerer og rapporterer resultater fra generalforsamlinger og representantskapsmøter i en årlig eierberetning som går til kommunalutvalget og bystyret. Overnevnte retningslinjer gjelder også når det avholdes ekstraordinær generalforsamling.

Kommunedirektøren
Kommunedirektøren har ansvar for å holde seg orientert om all virksomhet som blir drevet på vegne av kommunen, også den som foregår i kommunens selskaper og foretak. Kommunedirektøren har dermed ansvar for den administrative kontakten med ledelsen i selskapene. Kommunedirektøren skal sørge for at selskapene rapporterer slik det blir forutsatt og legger fram saker for kommunalutvalget og bystyret.

Kommunedirektøren skal på grunnlag av politiske vedtak ha dialog med foretakenes og selskapenes styrer og ledelse om styring, utvikling og rapportering fra selskapene. I forbindelse med generalforsamlinger i kommunens heleide selskaper skal kommunedirektøren utarbeide notater som gjennomgår og vurderer innholdet i generalforsamlingsdokumentene som skal behandles. I tillegg har kommunedirektøren en rolle som sekretær for valgkomiteen for kommunens heleide aksjeselskaper.

Kommunedirektøren bistår kommunens representanter i representantskap, generalforsamlinger, eiermøter mv. med å avklare hva som ligger i kommunens vedtatte eierstrategier og forventninger til selskapet.