

# **EIERSKAPSKONTROLL ØVRE ROMERIKE AVFALLSSELSKAP IKS**

EIDSVOLL, NANNESTAD, HURDAL OG ULLENSAKER KOMMUNER

DESEMBER 2015



# INNHold

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Bakgrunn, formål og problemstillinger                    | 5  |
| 2     | Metode   | 6  |
| 3     | Kontrollkriterier  | 7  |
| 3.1   | Innledning   | 7  |
| 3.2   | Lov om interkommunale selskaper (IKS-loven)              | 7  |
| 3.3   | Lov og forskriftskrav                                    | 7  |
| 3.4   | Lov om offentlige anskaffelser                           | 8  |
| 3.5   | Anbefalinger for god eierstyring                         | 8  |
| 3.5.1 | Generelt om eierstyringsprinsipper                       | 8  |
| 3.5.2 | Særlig om Eiermeldinger og Eierstrategier                | 9  |
| 4     | Nærmere om ØRAS IKS                                      | 12 |
| 4.1   | Innledning   | 12 |
| 4.2   | Bakgrunn   | 12 |
| 4.3   | Selskapets formål  | 12 |
| 4.4   | Selskapets styre   | 13 |
| 5     | Eiermeldinger – rammevilkår for eierstyring              | 14 |
| 5.1   | Kommunenes Eiermeldinger                                 | 14 |
| 5.1.1 | Innledning   | 14 |
| 5.1.2 | Kommunenes Eiermeldinger                                 | 14 |
| 5.1.3 | Oppfølgingen av eierskapet fra kommunene                 | 16 |
| 6     | Hvordan praktiseres eierstyringen for ØRAS IKS?          | 18 |
| 6.1   | Innledning   | 18 |
| 6.2   | Eierstrategi   | 18 |
| 6.3   | Øvrige Eierforhold                                       | 19 |
| 6.3.1 | Opplæring av de folkevalgte Eierrepresentanter           | 19 |
| 6.3.2 | Om valg til styret, styreinstruks og styreevaluering     | 19 |
| 6.3.3 | Instruks til daglig leder, etikkreglement m.m.           | 20 |
| 6.3.4 | Rapportering og Eieroppfølging ut over generalforsamling | 20 |
| 6.4   | Eierrepresentasjon                                       | 21 |
| 7     | Selskapets økonomiske utvikling                          | 22 |
| 8     | Revisjonens samlede vurderinger og anbefalinger          | 23 |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 8.1      | Oppsummering   | 23        |
| 8.2      | Vurderinger og anbefalinger                          | 26        |
| <b>9</b> | <b>Vedlegg</b>                                       | <b>28</b> |
| 9.1      | Spørreundersøkelse til styret i ØRAS IKS             | 28        |
| 9.2      | Spørreundersøkelse til representantskapet i ØRAS IKS | 29        |

# 1 BAKGRUNN, FORMÅL OG PROBLEMSTILLINGER

Bakgrunnen for selskapskontrollen er revidert<sup>1</sup> plan for selskapskontroll 2014-2016 som er vedtatt av kontrollutvalgene /kommunestyrene.

Kontrollutvalget skal påse at det gjennomføres kontroll med forvaltningen av eierinteressene i de selskaper som er omfattet av slik kontroll, herunder kontrollere om den som utøver kommunens eierinteresser i selskaper gjør dette i samsvar med kommunestyrets vedtak og forutsetninger (eierskapskontroll), jf. kommuneloven § 77 og §§ 13-15 i forskrift om kontrollutvalg av 15. juni 2004 nr. 905.

Denne selskapskontrollen har derfor som formål å gjennomgå og vurdere om kommunenes eierinteresser i Øvre Romerike Avfallsselskap IKS (ØRAS IKS) utøves i samsvar med kommunestyrenes vedtak og forutsetninger.

Kontrollen skjer innenfor rammene av kommuneloven og kontrollutvalgsforskriften.

Kontrollen tar sikte på å besvare følgende problemstillinger:

Problemstilling 1:

**Fører kommunen kontroll med sine eierinteresser?**

- a. Har den enkelte eierkommunen etablert gode rutiner for oppfølging og evaluering av sine eierinteresser?
- b. Følges rutinene opp og utøves kommunens eierinteresser i samsvar med kommunestyrets vedtak og forutsetninger, aktuelle lovbestemmelser og etablerte normer for god eierstyring?

I tillegg til å undersøke problemstillingen over er det foretatt en samtale med daglig leder i ØRAS om selskapets drift og ledelse. Formålet med dette er blant annet å avklare om driften i selskapet skjer innenfor de rammer som er satt av eierne. Denne informasjon berøres nærmere i kapittel 6.

---

<sup>1</sup> Etter opprettelsen av RRI ble det utarbeidet en felles plan for selskapskontroll for alle kontrollutvalgene på Romerike. Her inngår alle selskaper kommunene eiere, både alene og sammen med andre kommuner på Romerike. Noen kontrollutvalg er delegert myndighet til å gjøre endringer i opprinnelig plan, andre har ikke delegert denne myndigheten og den reviderte planen er i disse kommunene også behandlet i kommunestyrene.

## 2 METODE

Denne selskapskontrollen er gjennomført i overensstemmelse med kommunelovens regler om selskapskontroll i §§ 77 og 80, samt forskrift om kontrollutvalg §§ 13 og 14.

Selskapskontrollen har i utgangspunktet en bred tilnærming og søker å fange opp flest mulige problemstillinger relatert til eierskapsoppfølgingen. Kontrollen vil ikke gå i dybden, men heller identifisere problemstillinger som senere kan bli gjenstand for ytterligere undersøkelser.

Det presiseres at selskapskontrollen er en vurdering av om virksomheten styres etter eiernes formål. Dette innebærer at kontrollen begrenser seg til en vurdering av om eierne har etablert tilfredsstillende rammer for styring og at virksomheten faktisk opererer i tråd med formålet. En mer utførlig materiell vurdering av selskapets organisering, drift og funksjon faller derfor utenfor denne kontrollen.

Rapporten bygger på informasjon fra eierne, styret og administrasjonen samt åpne kilder som Brønnøysundregistrene (foretaksregisteret), [www.purehelp.no](http://www.purehelp.no), [www.proff.no](http://www.proff.no), mv. Bruken av kilder utover informasjon fra eierne er gjort for å sikre at eierstyringen også er omsatt i praksis.

Som det fremgår av rapporten vil det enkelte steder presenteres informasjon om selskapet, styret og administrasjon med detaljeringsnivå som går utover informasjon om den rene eierstyringen. Når dette allikevel tas med er det som bidrag til helhetsbildet som igjen er av sentral verdi for vurdering av eierstyringen i selskapet og om denne fungerer i praksis.

Vår samlede vurdering er at metodebruk og kildetilfang i denne selskapskontrollen har gitt et tilstrekkelig grunnlag til å gjennomføre kontrollen i tråd med de problemstillinger kontrollutvalgene har vedtatt.

Når det gjelder tilbakemeldingene fra eiere og styret har dette vært gjennomført ved besvarelse av et spørreskjema som har vært sendt ut elektronisk. Spørreundersøkelse ble sendt til selskapets representantskap, i alt 18 representanter. Av disse besvarte 13 undersøkelsen. I tillegg ble det sendt egen spørreundersøkelse til styrets leder, som ble besvart 6.11.2015.

Det er også gjennomført intervju med daglig leder. I tillegg er det innhentet informasjon fra kommunene (fra ansatte som ivaretar en eierstyringssekretariatfunksjon i kommunen) om hvordan saker knyttet til selskapet er håndtert internt for å ivareta eierstyringen av selskapet.

Rapporten har vært på høring blant eierne, styret og daglig leder, også dette for å sikre et så korrekt bilde som mulig av selskapet og eierstyringen.

## 3 KONTROLLKRITERIER

### 3.1 Innledning

De innsamlede data vurderes opp mot ulike kilder som regulerer og setter krav til en virksomhet. I dette prosjektet vurderes data opp mot:

- Lover og forskrifter
- Anerkjente anbefalinger for god eierstyring:
  - KS Eierforums 21 anbefalinger for eierstyring
  - Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) har gitt ut standarden. *Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse*. Den er først og fremst utarbeidet for kommersielle aksjeselskaper, men like fullt relevante for IKSer
- Annen anerkjent teori om eierstyring
- Deler av selskapets vedtekter er brukt som vurderingskriterier, andre deler er brukt som funn i forhold til krav man alminnelig stiller til en selskapsavtale.

Nedenfor gis en kort gjennomgang av de mest sentrale kildene som blir brukt for å vurdere selskapet og dets eierstyring. Det er også andre relevante kilder men disse omtales kun i den sammenheng de er relevante.

### 3.2 Lov om interkommunale selskaper (IKS-loven)

Denne selskapsformen er regulert i lov om interkommunale selskaper av 29. januar 1999 nr. 6 (IKS-loven). Loven stiller krav til at deltakerne må inngå en selskapsavtale. Avtalen er det rettslige grunnlaget for samarbeidet mellom kommunene. En slik avtale skal opprettes når samarbeidet blir etablert, og gjelder både som stiftelsesdokument og vedtekt for selskapet.

Representantskapet er det øverste organet i selskapet og skal ha minst én representant fra hver kommune. Representantene velges av kommunestyrene/fylkestingene selv. Det enkelte kommunestyre har instruksjonsrett overfor sine medlemmer i representantskapet. Dette innebærer at flertallet i kommunestyret/fylkestinget kan gi representanten(e) sin(e) instruks om hvordan de skal stemme i representantskapet. Etter loven skal saker som regnskap, budsjett og økonomiplan behandles av representantskapet. Deltakerne kan også skaffe seg mer kontroll over selskapet ved å fastsette i selskapsavtalen at visse typer saker som ellers skal avgjøres av styret, må godkjennes av representantskapet.

Representantskapet utøver også kontroll gjennom å bestemme sammensetningen av styret (med unntak av eventuelle medlemmer fra de tilsatte). Det kan instruere styret og omgjøre beslutningene deres.

### 3.3 Lov og forskriftskrav

ØRAS IKS er et avfallsselskap regulert etter Forurensingslova og kommunale forskrifter knyttet til avfallshåndtering, herunder også gebyrregulativ.

### **3.4 Lov om offentlige anskaffelser**

Lov om offentlige anskaffelser med tilhørende forskrift setter krav til at anskaffelser skal konkurranseeksponeres for å oppnå en mer effektiv bruk av offentlige ressurser. Regelverket skal også sikre at alle leverandører behandles likt, og har like muligheter til å vinne en anbudskonkurranse om å bli leverandør til for eksempel kommunen. Regelverket skal sikre likebehandling, forutsigbarhet og åpenhet rundt anskaffelsesprosessen. Dessuten legger regelverket opp til at anskaffelsene skal være etterprøvbare ved at de må dokumenteres skriftlig.

Forskrift om offentlige anskaffelser er delt inn i tre hoveddeler – og avhengig av størrelsen på anskaffelsen og hvilke kontraktstype det er snakk om<sup>2</sup>, kommer ulike deler av forskriften til anvendelse. Jo større verdi på kontrakten som skal anskaffes, desto flere formelle krav stilles til gjennomføring og dokumentasjon av prosessen. Verdien av den kontrakten som skal ut på anbud er avgjørende for hvilke regler som slår inn og regulerer anskaffelsesprosessen.

### **3.5 Anbefalinger for god eierstyring**

#### **3.5.1 Generelt om eierstyringsprinsipper**

Kommunens Sentralforbund (KS) sitt eierforum har utarbeidet et sett med anbefalinger om hvordan eierskap bør forvaltes og hvilke system og rutiner kommunen bør etablere. Anbefalingene er ikke bindende for kommunene men det er bred oppslutning rundt anbefalingene og holdningen bør være:

– gjør som anbefalingen sier eller begrunn hvorfor man i enkelte tilfeller ikke følger anbefalingene.

Det er for denne eierkontrollen gjort en avsjekk på alle aktuelle anbefalinger, og oppsummering av dette er tatt inn i rapportens kapittel 8.

I den sist oppdaterte versjonen (november 2015) omtaler KS tjuen tema med tilhørende KS anbefalinger for god eierstyring:

---

<sup>2</sup> For tjenestekontrakter er det viktig å ta stilling til om det er en prioritert eller uprioritert tjeneste som skal anskaffes. Dette får betydning for hvilke deler av regelverket som kommer til anvendelse.



1. Obligatorisk opplæring av og informasjon til folkevalgte
2. Vurdering og valg av selskapsform
3. Fysisk skille mellom monopol og konkurransevirkosomhet
4. Utarbeidelse av eierskapsmeldinger
5. Utarbeidelse og revidering av selskapsstrategi og selskapsavtale/vedtekter
6. Gjennomføring av eiermøter
7. Sammensetning og funksjon av eierorgan
8. Gjennomføring av generalforsamlinger og representantskapsmøter
9. Eiers krav til profesjonelle styre i kommunal sektor
10. Valgkomité for styreutnevning i aksjeselskap og interkommunale selskap
11. Kjønnrepresentasjon i styrene
12. Rutiner for kompetansevurdering av selskapsstyrene
13. Styresammensetning i konsernmodell
14. Oppnevning av vararepresentanter
15. Habilitetsvurderinger og politisk representasjon i styrene
16. Godtgjøring til styrerepresentanter
17. Registrering av styreverv
18. Arbeidsgivertilhørighet i selvstendige rettssubjekter
19. Utarbeidelse av etiske retningslinjer
20. Særlig om administrasjonssjefens rolle i kommunale foretak.
21. Utøvelse av tilsyn og kontroll

### **3.5.2 Særlig om eiermeldinger og eierstrategier**

Det at kommunene har en eierskapsmelding med et relevant innhold er sentralt for å vurdere kommunenes eierstyring på generelt grunnlag, se anbefaling nr. 4. Meldingen skal danne rammeverket for eierstyringen, og er således viktig for å vurdere om kommunene har et grunnlag for å utøve en systematisk og god eierstyring av sine selskaper.

Resch-Knudsen (2011) sier følgende om formålet med en eierskapsmelding:

En eiermelding er ikke ment for å detaljstyre enkeltelskaper, men angi retningslinjer for å sikre forankring av kommunens eierskap i kommunestyret og utøvelsen av dette gjennom det operative eierorganet. En eiermelding bør derfor være prinsipiell og generell, men konkret på enkeltområder spesielt i forhold til roller, ansvar og oppgaver. Den bør angi rutiner for samhandling mellom kommunen som eier og selskapet (politisk) samt kommunen som bestiller og selskapet som tjenesteleverandør (administrativt). Den bør gi en oppskrift for hvordan eierskapet og styringen av dette utføres i denne kommunen, og gjennom det angi rutiner for oppfølging av eierskapet. Den bør også være et oppslagsverk for folkevalgte, medlemmer i det operative eierorganet, styremedlemmer, administrasjonen i kommunen og selskapene samt andre som kan ha interesse av kommunen som eier av selskaper. (s.163 – 164).

I KS anbefaling for god eierstyring nr. 4 (KS 2015) heter det at en eierskapsmelding minimum bør inneholde:

1. Oversikt over kommunens virksomhet som er lagt i selskaper og samarbeid.

2. Politisk styringsgrunnlag gjennom kommunens prinsipper for eierstyring
3. Juridisk styringsgrunnlag knyttet til de ulike selskaps- og samarbeidsformene.
4. Formålsdiskusjon og selskapsstrategi knyttet til de ulike selskapene, herunder styringsdokumentene.
5. Selskapenes samfunnsansvar knyttet til miljø, likestilling, åpenhet, etikk osv.

Telemarksforskning utarbeidet i 2008 en rapport om eierskap – ”Behov og muligheter for politisk styring av selskaper og samarbeid med kommunene” på oppdrag fra Kommunenes Sentralforbund.

Rapporten kommer med noen anbefalinger som kan ha betydning for hvor godt man lykkes i en prosess med å lage eierskapsmeldinger. De trekker bl.a. frem følgende:

- Skill mellom eierskapspolitikk og eierstrategi.
  - Med eierskapspolitikk menes et rammeverk for eierstyring, som det vil være viktig å ha politisk tilslutning til, dvs hvilke overordnede premisser kommunen legger til grunn for forvaltningen av sine selskaper og eierandeler (de krav de setter til seg selv). Dette omfatter bl.a. rutiner for rapportering, samt premisser for valg av styremedlemmer, valg av selskapsorganisering og for utøvelse av eierskap.
  - Eierstrategiene er prioriteringer og tiltak overfor det enkelte selskap for å sikre at selskapet ivaretar de målsetninger eierne har.
- Etablere gode rutiner for evaluering og oppfølging.
- Koordiner arbeidet med andre kommuner som er eiere i samme selskaper.

Resch-Knudsen omtaler også eierstrategier i sin bok ”Kommunalt eierskap – roller, styring og strategier (kommuneforlaget 2011). Der heter følgende på side 92:

”(...)det er viktig for kommuner å ha en åpen og uttrykt eierstrategi for sitt eierskap i ulike selskaper. (...)Strategien skal inneholde prioriteringer, tiltak og resultatkrav kommunen ønsker for det enkelte selskap, slik at selskapet vet hva de må gjøre for å ivareta eiernes målsetting med sitt eierskap. I selskaper med flere eiere er det kompliserende for selskapet om eierne har ulike mål med sitt eierskap.”

Resch-Knudsen (2011) skriver videre om eierstrategier:

”Kommunen bør i forhold til hvert enkelt selskap avklare sitt ståsted og definere sine forventninger. Det mest sentrale dokumentet i denne sammenheng er selskapsavtalen, og da primært gjennom formuleringen av formålsparagrafen. I tillegg bør det utarbeides eierstrategier for det enkelte selskap, gjerne nedfelt i kommunenes eiermelding. (...) Eierstrategien skal beskrive hva kommunen vil oppnå som eier: Hva vil vi med eierskapet til dette selskapet?”

Det at eierne har definert klart ett formål og klare rammer for selskapet i selskapsavtalen er svært viktig, og det er dette som er med på å danne rammen for de eierstrategier som legges for selskapet.

En god eierskapsmelding vil sikre et grunnlag for nødvendig styringssignaler til selskapene og tydeliggjøre de folkevalgtes ansvar. Den vil også bidra til å skaffe oversikt over den samlede kommunale virksomhet og bidra til mer åpenhet overfor omverdenen.

Internt i kommunen må det også være gode rutiner for hvordan saker relatert til selskapene skal forankres/behandles. Forskning<sup>3</sup> har vist at administrasjonen har en viktig støttefunksjon for at de folkevalgte skal kunne ivareta sin rolle på en god måte. Mange kommuner har derfor en funksjon som eierstyringssekretariat som skal sørge for at sakene blir forberedt og underlagt de nødvendige behandlingene i kommunen f.eks. slik at det kan gis instruks til kommunenes representant til generalforsamling/representantskapsmøte, eller for at en sak om endring av selskapsavtalen undergis nødvendig koordinering og lagt frem for kommunestyret.

Oppsummering:

- Kommunen må ha en eiermelding som tilfredsstillende grunnleggende krav til innhold
- Det må fremgå en eierstrategi for hvert enkelt selskap
- Kommunen må ha gode rutiner internt for hvordan de skal håndtere saker relatert til utøvelsen av sitt eierskap

---

<sup>3</sup> NIBR-rapport 2015:1 Kommunale selskaper og folkevalgt styring gjennom kommunalt eierskap

## 4 NÆRMERE OM ØRAS IKS

### 4.1 Innledning

ØRAS IKS (Øvre Romerike Avfallsselskap IKS) er et interkommunalt renovasjonsselskap stiftet 24.10.2002 av kommunene Eidsvoll, Hurdal, Nannestad og Ullensaker for å ivareta felles oppgaver knyttet til avfallshåndtering. ØRAS IKS ble registrert i Foretaksregisteret 24.11.2004. Hovedkontor ligger i Ørasvegen på Mogreina og det var ved årsskiftet 2014 – 2015 23 ansatte. Daglig leder er Trym Eigil Denvik (2015).

### 4.2 Bakgrunn

Miljøstasjon Dal Skog startet som en avfallsplass for ØRAS-kommunene. Deponiet med membran som bunntetting, sigevannsoppsamling og rensing erstattet de gamle fyllingene i kommunene. Dette var i 1981. I 1991 var Dal Skog I fullt og deponeringen fortsatte på Dal Skog II. I dag er situasjonen på Dal Skog endret betraktelig. Deponiet er kun en del av virksomheten og stadig mer av ressursene kreves andre steder. Pr 2015 havner kun 1 % av avfallet i deponiet og det resterende blir gjenvunnet.

Fyllplass Dal Skog endret i 1994 navn til Miljøstasjon Dal Skog. I 1998 ble det forbudt å deponere matavfall. Fra 1.7.2009 kom forbudet mot å deponere alt biologisk nedbrytbart avfall.

### 4.3 Selskapets formål

Selskapets formål er på vegne av eierkommunene i henhold til Forurensningsloven § 29, § 30, 1. ledd, § 31 og § 33 å drive innsamling og behandling av husholdningsavfallet i eierkommunene på en økonomisk og miljømessig forsvarlig måte.

Selskapet skal særlig sørge for:

- Å søke å redusere avfallsmengdene
- Å utnytte ressursene i avfallet
- Å behandle avfallet på en måte som fullt ut tilfredsstillende de miljømessige krav som myndighetene stiller
- Ved effektiv informasjon å gjøre befolkningen delaktig i avfallsbehandlingen gjennom innkjøps- og forbruksmønstre og ved kildesortering av avfall
- Å innhente nødvendige tillatelser og konsesjoner
- Å sørge for gode forhold for utvikling av samarbeidsmiljøet i selskapet og av de ansattes faglige ressurser.

Selskapet skal bidra til å utvikle en enhetlig praksis innen avfallsrelaterte funksjoner i eierkommunene, og utvikle felles avfallspolitikk med sikte på å overdra alle aktuelle avfallsrelaterte funksjoner til ØRAS på sikt.

Selskapet kan engasjere seg alene, eller i samarbeid med andre, i kjøp og salg av varer og tjenester som knytter seg til innsamling, transport, behandling og omsetning av avfallsprodukter og det som står i forbindelse med dette. Selskapet kan ta i mot avfall fra andre kommuner og avfallsleverandører, samt å tilby håndtering av næringsavfall innenfor de til enhver tid gjeldende konsesjonsvilkårene for Miljøstasjonen Dal Skog.

Iverksetting av nye aktiviteter som representerer en utvidelse i forhold til selskapets stiftelsesgrunnlag skal godkjennes av deltakerkommunene før vedtak i selskapets styrende organer.

Det var 22 ansatte i selskapet per 31.12.2014.

#### **4.4 Selskapets styre**

Styret består pr i dag av følgende medlemmer;

Johan Jørstad – styreleder  
Arve Ødegården  
Raymond Willy Wold-Schätzer  
May Britt Rognstad  
Toril Altenborn

Styret mottok for 2014 følgende godtgjøring:

- Styrets leder kr 71 350
- De øvrige av styrets medlemmer mottok samlet kr 116 600

# 5 EIERMELDNINGER – RAMMEVILKÅR FOR EIERSTYRING

## 5.1 Kommunenes eiermeldinger

### 5.1.1 Innledning

I dette kapittelet besvares problemstilling nummer 1a:

Problemstilling 1:

**Fører kommunen kontroll med sine eierinteresser?**

- a. Har den enkelte eierkommunen etablert gode rutiner for oppfølging og evaluering av sine eierinteresser?

*Under dette punktet skal vi se nærmere på kommunenes eiermeldinger. Disse setter generelle rammen for kommunenes eierstyring, og gjelder derfor også for eierstyringen av ØRAS IKS.*

Til grunn for revisjonens vurderinger legges KS-anbefaling nr. 4:

*Kommunestyrene bør hvert år fastsette overordnede prinsipper for sitt eierskap ved å utarbeide eierskapsmeldinger for alle sine selskaper:*

### 5.1.2 Kommunenes eiermeldinger

Alle tre kommunene har vedtatt eiermeldingen som er utarbeidet av Øvre Romerike Utvikling (ØRU). Revisjonens gjennomgang viser at meldingen i all hovedsak omhandler og regulerer de tema som KS Eierforum anbefaler for eiermeldinger.

Meldingen er delt i to hoveddeler – en del som regulerer prinsippene for eierstyring (eierskapspolitikk) og en del med oversikt over selskapene kommunen eier (eierskapsstrategier). Under meldingen del I om eierskapspolitikken er det satt opp 10 overordnede prinsipper for eierstyring i ØRU-kommunene. De 10 prinsippene er:

1. Eierne skal utarbeide klare mål for selskapene gjennom selskapsvise eierstrategier. Styret er ansvarlig for realisering av målene. Kommunenes eierskap skal fremme samfunnsansvarlig forretningsdrift og bærekraftig samfunnsutvikling.
2. Kapitalstrukturen i selskapet skal være tilpasset formålet med eierskapet og selskapets kortsiktige og langsiktige behov.
3. Eierne fremmer sine interesser og utøver sin myndighet overfor selskapene gjennom eierorganene. Eierne skal som hovedregel være representert ved ordfører.

4. Det skal være åpenhet knyttet til ØRU-kommunenes eierskap og til selskapenes virksomhet basert på prinsippet om meroffentlighet, samt legge til rette for dialogprosesser foran møter i representantskap, generalforsamling mv.
5. Representantskapet/generalforsamlingen skal nedsette en valgkomité som fremmer begrunnet forslag til representantskapet/generalforsamlingen. Rådmannsutvalget får ansvaret for å legge frem forslag til aktuelle kandidater til valgkomiteen. Valgkomiteen skal settes sammen av to representanter fra representantskapet. Dette gjelder for styreutnevnelser i aksjeselskap og interkommunale selskap. Habilitetsreglene skal ivaretas.
6. Styret skal være uavhengig og ha relevant kompetanse, kapasitet og faglig bredde ut fra selskapets egenart og formål med eierskapet.
7. Styrets godtgjøring skal være på moderat nivå, men fremme verdiskapningen i selskapene og fremstå som rimelig ut i fra styrets ansvar, kompetanse, tidsbruk og arbeidets kompleksitet.
8. Lønnsnivået og -utviklingen i de interkommunale selskapene skal være i samsvar med praksis i eierkommunene.
9. Styret skal påse at selskapet har god internkontroll og hensiktsmessige systemer for risikostyring i forhold til selskapets karakter.
10. Normer og verdier skal være i tråd med kommunenes etiske retningslinjer.

Det kommer videre frem at ØRU kommunene legger opp til aktiv bruk av selskapsvise eierstrategier (s. 4). Eierskapsmeldinger og eierstrategien skal legges frem for de enkelte kommunestyrene årlig (s. 8).

I del II av eiermeldingen, utarbeidet i 2014, gis en oversikt over alle selskapene kommunene eier. I tillegg gis det spesifikke eierstrategier for flere av alle IKSene kommunene eier, men ikke for ØRAS siden dette selskapet kun er eid av 4 av 6 ØRU-kommuner.

Det er utformet eierstrategier for følgende selskaper:

- Eierstrategi Romerike krisesenter IKS
- Eierstrategi Romerike kontrollutvalgssekretariat IKS
- Eierstrategi Øvre Romerike Brann og Redning IKS
- Eierstrategi Digitale Gardermoen IKS
- Eierstrategi Romerike Revisjon IKS

Revisjonen har via dokumentgjennomgang, tilbakemeldinger i spørreundersøkelsen og i intervju med administrasjonen i Ullensaker skjønnet det slik at utforming av eierstrategien for ØRAS er utsatt i påvente av enighet rundt endringer i selskapsavtalen, se nærmere omtale av dette under punkt 6.

Det er derfor per i dag ikke utformet eierstrategi for ØRAS IKS.

### **5.1.3 Oppfølgingen av eierskapet fra kommunene**

Internt i kommunen må det også være gode rutiner for hvordan saker relatert til selskapene skal forankres/behandles. Forskning har vist at administrasjonen har en viktig støttefunksjon for at de folkevalgte skal kunne ivareta sin rolle på en god måte. Mange kommuner har derfor en funksjon som eierstyringssekretariat som skal sørge for at sakene blir forberedt og underlagt de nødvendige behandlinger i kommunen f.eks. slik at det kan gis instruks til kommunenes representant til generalforsamling/representantskapsmøte, eller for at en sak om endring av selskapsavtalen undergis nødvendig koordinering og lagt frem for kommunestyret.

Det kommer frem i eierskapspolitikken i kommunenes felles Eiermelding at rådmannen:

*Har ansvar for å forberede eiersaker for politisk behandling.*

- *Bidra til regelmessig revidering av Eiermelding, Eierpolitikk og Eierstrategier*
- *Utarbeider og fremmer forslag til Eierstrategier og for behandling i kommunestyret*
- *Bidra til å etablere rutiner for løpende Eieroppfølging, herunder forberedelse og gjennomføring av dialogmøter mellom selskapet og Eierkommunene.*
- *Dette arbeidet skal samordnes med rådmannsutvalget der det er hensiktsmessig.*

Revisjonen har vært i kontakt med administrasjonen i de tre kommunene for å ta rede på hvilke prosedyrer de har for å ivareta Eierforvaltningen av selskapet.

#### **Ullensaker**

Ullensaker har en egen prosedyre for Eierforvaltning av kommunale selskaper. Alle rettsfellesskap som Ullensaker er tilknyttet er tilordnet et hovedutvalg, der Eierstyringen skal forankres. ØRAS IKS er underlagt hovedutvalg for teknisk, idrett og kultur.

Hovedutvalget er delegert myndigheten til å ivareta kommunens Eierinteresse i selskapet. Rutinen inneholder avklaring av roller og ansvar i Eieroppfølgingen. Når det gjelder forholdet til kommunens representant i Eierorganet heter det følgende:

- a) Dersom administrasjonen vurderer at ansvarlig hovedutvalg bør gi en instruksjon til Eierrepresentant om hvordan disse skal forholde seg til ulike saker og hvordan det skal stemmes eller strategisk forholde seg til aktivitet i selskap/samarbeid, utformes saksframlegg for behandling. Hovedutvalget bør utforme sine instruksjoner på en slik måte at det gir rom for forhandlinger med andre eiere i den grad Ullensaker kommune er mindretallseier i selskapet/samarbeidet.  
Særutskrift med vedtak og mottatt dokument fra selskap/samarbeid distribueres til Eierrepresentant.*

Det er en egen Eierforvaltningsansvarlig i kommunen som utøver Eiersekretariatsfunksjonen. Når det gjelder ØRAS IKS er dette lagt til avdelingsleder Tore Nyborg, enhet vann, avløp, renovasjon og veg ved avdeling for miljø, renovasjon og gebyr.

#### **Nannestad**

Revisjonen har vært i kontakt med kommunenes Controller om Eierforvaltning i Nannestad kommune. Han er den som ivaretar Eiersekretærfunksjonen i kommunen. Nannestad kommune har ingen nedfelte rutiner eller prosedyrer for oppfølging av eierskap. I praksis blir dette gjort slik at en saksbehandler hos rådmannen jevnlig sjekker ut inngående post som gjelder våre selskaper og saksforbereder saker som skal til behandling på



representantskapsmøter og generalforsamlinger. Dette for å gjennomgå sakslistene og se om det er saker av spesiell interesse (sett fra rådmannens side) som fordrer særlige forberedelser, men også slik at kommunens politiske representant(er) til disse møtene er forberedt. Dette innebærer at det utarbeides en saksframstilling til behandling i FØ (forvaltnings- og økonomiutvalget / formannskapet). Nannestad kommune har ikke hatt noe opplegg for at eierrepresentanter skal møte med bundet politisk mandat.

I tidligere gjennomført eierskapskontroll av Øvre Romerike industriservice AS var bl.a. en av revisjonenes anbefalinger at:

Den enkelte eier bør ha utarbeidet tilfredsstillende rutiner for oppfølging av eierskapet internt i kommunen (gjelder Eidsvoll og Nannestad kommune).

Både kontrollutvalget og kommunestyret har behandlet rapporten og vedtatt anbefalingen. Kommunestyret fattet følgende vedtak i sitt møte 03.11.2015 i sak PS 82/15:

Kommunestyret ber om at det utarbeides rutiner/prosedyrer for oppfølging av eierskap internt i kommunen.

Dette er et nylig fattet vedtak og kommunen trenger tid til å få rutinene på plass. Revisjonen finner det derfor ikke hensiktsmessig å gå nærmere inn om dette i denne kontrollen, men vil følge opp ved en senere eierskapskontroll av selskaper der Nannestad kommune er medeier i.

### **Eidsvoll**

Revisjonen får opplyst fra Eidsvoll kommune at de ikke har noen egne prosedyrer for oppfølging av eierskap i sin kommune, ut over de rammene som er lagt i den felles eierskapsmeldingen.

Både kontrollutvalget og kommunestyret har behandlet rapporten og vedtatt anbefalingen. Kommunestyret fattet følgende vedtak i sitt møte 8.12.2015 PS 111/15:

Det bes om at det utarbeides rutiner/prosedyrer for oppfølging av eierskap internt i kommunen.

Dette er også et nylig fattet vedtak og kommunen trenger tid til å få rutinene på plass. Revisjonen finner det derfor ikke hensiktsmessig å gå nærmere inn om dette i denne kontrollen, men vil følge opp ved en senere eierskapskontroll av selskaper der Eidsvoll er medeier i.

### **Hurdal**

Revisjonen får opplyst fra Hurdal kommune at de ikke har noen egne prosedyrer for oppfølging av eierskap i sin kommune, ut over de rammene som er lagt i den felles eierskapsmeldingen som er utarbeidet av ØRU. Et eget eiersekretariat er imidlertid under etablering i regi av ØRU og vil være det organ som på vegne av Hurdal kommune følger opp anliggender relatert til oppfølging av de selskaper og virksomheter kommunen eier. Det konstituerende møtet er satt til 14.1.16.

# 6 HVORDAN PRAKTISERES EIERSTYRINGEN FOR ØRAS IKS?

## 6.1 Innledning

I dette kapitlet ser vi nærmere på hvordan prinsippene i eierstyringen som følger av KS anbefalingene, og som også gjenspeiles i kommunenes Eiermelding, er fulgt opp i praksis.

Kapitlet svarer på problemstilling nr. 1b.

Problemstilling 1:

**Fører kommunen kontroll med sine eierinteresser?**

- b. Følges rutinene opp og utøves kommunens eierinteresser i samsvar med kommunestyrets vedtak og forutsetninger, aktuelle lovbestemmelser og etablerte normer for god eierstyring?

Funnene i dette kapitlet bygger på gjennomgang av protokoller fra representantskapsmøter, styremøter og utvalgs- og kommunestyremøter, samt intervjudata og opplysninger fra representantskapsmedlemmene i utsendt spørreundersøkelse fra revisjonen. Det presiseres at 13 av 18 representantskapsmedlemmer har besvart undersøkelsen og at det derfor vil kunne knytte seg en viss usikkerhet til at de mottatte tilbakemeldinger er representative. Vi anser allikevel at mer enn 2/3 dels respons i stor grad gir uttrykk for det bilde som tegnes på eiernes vegne.

Sentrale eierføringer er også formålsbestemmelser i selskapsavtalen, eierstrategier og hvordan dette er fulgt opp i selskapets drift og selskapsstrategi. Data fra spørreundersøkelsen blant eierne gir også et innblikk i hvordan eierstyringen av selskapet følges opp.

## 6.2 Eierstrategi

ØRAS inngår ikke blant de selskaper i ØRUs Eiermelding som undergis en konkret eierstrategi.

På selskapets representantskapsmøte 27.9. 2012 ble det nedsatt et arbeidsutvalg som skulle utarbeide forslag til eieravtale for selskapet. På representantskapsmøtet 22.5.2014 ble forslaget fra arbeidsutvalget vedtatt. Eieravtalen ble imidlertid ikke vedtatt da dette skulle besluttes i de respektive eiernes kommunestyre. Grunnen til dette var blant annet strategisk uenighet blant eierne, herunder hvilke tjenester virksomheten skulle tilby.

Siden har det ikke vært gjort noen forsøk på å utarbeide noen ny felles eieravtale/strategi. På representantskapsmøte i mai i år ble det imidlertid vedtatt en ny § 4 i selskapsavtalen hvor eierkommunenes ordfører skulle være en av hver enkelt eiers to representantskaps-

medlemmer. Fra flere av representantskapsmedlemmene anses dette som et viktig skritt for å komme videre med arbeidet av ny felles eierstrategi. Per i dag har alle eiernes kommunestyre vedtatt denne endringen. Fra protokollen til Eidsvoll kommunes vedtak fremgår det at deres vedtak ikke er helt likelydende de øvrige, i det dette er mer utfyllende for fastsettelse av prosedyre for innkalling til representantskapsmøte.

Fra selskapsavtalen, sist revidert 14.2.2013 gir vedtektene utgangspunkt for de rammer eierne har satt for virksomheten. Dette sammenholdt med de generelle eierstyringsprinsipper som fremgår av ØRUs Eiermelding, samt de beslutninger som fattes av representantskapet utgjør i dag de eierstrategiske rammene for virksomheten.

### **6.3 Øvrige eierforhold**

I dette punktet bygger revisjonenes undersøkelser i hovedsak på spørreundersøkelsene som ble gjort blant representantskapsmedlemmene, styret og intervju med daglig leder.

#### **6.3.1 Opplæring av de folkevalgte eierrepresentanter**

61,5 % av representantskapsmedlemmene bekrefter at deres kommune ikke har etablert obligatorisk opplæring for sine eierrepresentanter. 15,4 % bekrefter dette, mens 23,1 % vet ikke.

100 % av de som hadde slik opplæring anså denne i stor grad som nyttig.

Fra kommentarene til disse spørsmålene fremgår det at flere er kjent med at det i ØRU-regi har vært tilbud opplæring, men at denne ikke har vært obligatorisk.

At et klart flertall av representantskapsmedlemmene ikke har hatt obligatorisk opplæring er ikke i overensstemmelse med KS anbefaling nr 1.

#### **6.3.2 Om valg til styret, styreinstruks og styreevaluering**

69,2 % av eierrepresentantene er kjent med at det er definert kriterier for og sammensetning av styret.

I kommunenes Eiermelding kommer det frem under prinsipp nr. 5 at:

Representantskapet/generalforsamlingen skal nedsette en valgkomité som fremmer begrunnet forslag til representantskapet/generalforsamlingen. Rådmannsutvalget får ansvaret for å legge frem forslag til aktuelle kandidater til valgkomiteen. Valgkomiteen skal settes sammen av to representanter fra representantskapet. Dette gjelder for styreutnevnelser i aksjeselskap og interkommunale selskap. Habilitetsreglene skal ivaretas.

Revisjonenes undersøkelser viser at det er nedsatt valgkomite for valg til styret i ØRAS IKS, retningslinjer for valgkomite ble vedtatt på representantskapsmøte 22. mai 2014.

At ca. 30 av representantskapets medlemmer ikke er kjent med disse kriteriene synliggjør en svakhet i eieroppfølgingen relatert til en av eiernes mest sentrale oppgaver som valg og sammensetning av styret faktisk er.

Det var sprik i representantenes oppfatning av om det gjennomføres evaluering av styret, hvor 76,9 % bekreftet at dette ikke ble gjort, 15,4 % bekreftet det motsatte, ment 7,7 % ikke visste.

Styret bekrefter at det foretas en slik at evaluering, men at denne i bare noen grad rapporteres til eier. Den kan til en viss grad forklare hvorfor et vesentlig flertall av representantskapsmedlemmene ikke er kjent med at det foretas en evaluering.

Når det gjelder om eierne er kjent med om det er utarbeidet styreinstruks er det også her sprik i besvarelsene hvor 38,5 % besvarte bekreftende på dette, 23,1 % svarte nei, mens 38,5 % svarte vet ikke. Hvorvidt denne etterleves av styret besvarte 80 % av de som kjente til instruksen at dette skjedde i stor grad, mens 20 % svarte vet ikke.

Det er utarbeidet styreinstruks som er vedtatt av representantskapet, men denne er enda ikke vedtatt i kommunene.

Eiernes besvarelse bekrefter en mulig mangel på å følge opp en av eiernes mest sentrale oppgaver som å følge opp styrets arbeid gjennom evaluering og ikke minst ha faktiske kunnskaper om hvordan rammer for styrets arbeid skal fastsettes gjennom styreinstruks. KS anbefaling nr 12 tilsier at styret bør evalueres hvert år og at det bør utarbeides styreinstruks.

På spørsmål om det er utarbeidet strategi for selskapet svarte 76,9 % bekreftende på dette, 25,4 % svarte nei, mens 7,7 % ikke visste. Når det gjelder om de var kjent med innholdet i strategien svarte alle, henholdsvis 60 % og 40 % av disse, at de i noen eller i stor grad var kjent med denne.

Det er ikke utarbeidet konkret strategi for selskapet. Man har imidlertid forholdt seg til den vedtatte avfallsplanen for 2010-14 utarbeidet av de respektive eierkommunene, og gjør det inntil videre.

### **6.3.3 Instruks til daglig leder, etikkreglement m.m.**

Det er utarbeidet en stillingsbeskrivelse for daglig leder. Denne er under revidering.

Fra styrets side følges daglig leder opp gjennom de rammer som er lagt i stillingsbeskrivelsen, i styremøtene, gjennom skriftlig rapportering og gjennom løpende uformell kontakt med styreleder.

Det er vedtatt etiske retningslinjer for selskapet.

### **6.3.4 Rapportering og eieroppfølging ut over generalforsamling**

Her fremgår det fra besvarelsene at representantskapet i hovedsak mottar informasjon fra daglig leder og gjennom regnskapsrapportering. Dette som en del av rutine for

rapportering til eierne av selskapet. Over 90 % av besvarelsene bekreftet at den avgitte informasjon i noen til stor grad dekker eiernes informasjonsbehov.

#### **6.4 Eierrepresentasjon**

Vel halvparten av representantskapsmedlemmene bekrefter at de gis føringer fra eieren ved beslutning i enkeltsaker av disse bekrefter 85 % at de følger disse føringene. 38,5 % stiller uten slike føringer på representantskapsmøtene.

Fra de enkelte representantskapsmedlemmene blir det av noen fremholdt at det det er positivt med et bundet mandat fordi det gir forutsigbarhet. Fra andre igjen blir det sagt at man på denne måten mister fleksibilitet og at det er vanskelig å få til endringer og at saker må utsettes til nytt, endret mandat blir gitt.

## 7 SELSKAPETS ØKONOMISKE UTVIKLING

Tabellen nedenfor viser selskapets økonomiske utvikling de 3 siste årene ved bruk av nøkkeltall.

Årsregnskapene har vist to år med underskudd som for 2014 var kr -73 000,-, som er lavt i forhold til 2013(kr -1 398 000). Stort overskudd er heller ikke et av primærmålene for denne type selskaper, og totalrentabiliteten som er på 1,5 % bekrefter dette. Det er ikke et mål å bygge opp store fond i selskapet og det er derfor budsjettert med underskudd i driften for de siste årene.

Overskuddene er årlig ført til egenkapitalen som var kr 39 319 000,- pr 31.12.2014. Dette gir en egenkapitalprosent på 29,2 % som anses som solid for denne type virksomhet. Forholdet mellom gjeld og egenkapital er på samme nivå som 2013 men dårligere enn 2012. For 2013 og 2014 har driften resultert i reduksjon av sum kapital.

Likviditeten i selskapet gir uttrykk av å være tilfredsstillende med et forholdstall på 2,72. Dette indikerer forholdet mellom kortsiktig gjeld og omløpsmidlene i selskapet. Forholdstallet bør være > 1 for at selskapet skal kunne betjene sin kortsiktige gjeld. I dette tilfellet vil selskapet ha midler til å nedbetale sin gjeld nesten tre ganger med den likviditetsbasen de besitter.

| <b>Nøkkeltall:</b>         | <b>2014</b> | <b>2013</b> | <b>2012</b> |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Innskuddskapital           | 4 695 000   | 3 048 000   | 0           |
| Opptjent kapital           | 34 624 000  | 36 344 000  | 40 790 000  |
| Sum kapital                | 39 319 000  | 39 392 000  | 40 790 000  |
| <b>Andelsfordeling i %</b> |             |             |             |
| Ullensaker kommune         | 46,8 %      | 46,8 %      | 46,8 %      |
| Eidsvoll kommune           | 32,6 %      | 32,6 %      | 32,6 %      |
| Nannestad kommune          | 16,7 %      | 16,7 %      | 16,7 %      |
| Hurdal kommune             | 3,9 %       | 3,9 %       | 3,9 %       |
| <b>Resultat:</b>           |             |             |             |
| Driftsinntekter            | 49 174 000  | 49 550 000  | 47 828 000  |
| Driftsresultat             | 1 451 000   | (-) 698 000 | 855 000     |
| Resultatgrad               | 2,95        | -1,41       | 1,79        |
| Årsresultat (inkl finans)  | -73 000     | -1 398 000  | 131 000     |
| <b>Kapitalforhold</b>      |             |             |             |
| Totalkapital               | 134 558 000 | 132 843 000 | 96 309 000  |
| Egenkapital                | 39 319 000  | 39 392 000  | 40 790 000  |
| Samlet gjeld               | 95 239 000  | 93 451 000  | 55 519 000  |
| Egenkapitalprosent         | 29,2        | 29,7        | 42,4        |
| Likviditetsgrad            | 2,72        | 3,01        | 1,82        |

*Resultatgrad* = *Driftsresultat/driftsinntekter\*100*

*Likviditetsgrad* = *Omløpsmidler/kortsiktig gjeld*

*Egenkapitalprosent* = *Egenkapital/totalkapital\*100*

Selskapets aksjekapital er innskudd fra eierkommunene.

## **8 REVISJONENS SAMLEDE VURDERINGER OG ANBEFALINGER**

### **8.1 Oppsummering**

Nedenfor følger en oversikt som oppsummerer revisjonens funn og som kvitterer disse ut opp om de aktuelle anbefalinger om god eierstyring fra KS, se nærmere om disse under kapittel 3.

## KS anbefaling for godt eierskap – status for eierskapsoppfølging av ØRAS IKS

| Nr | Anbefaling   | ØRAS IKS       | Eierkommune         | Kommentar  |
|----|--|----------------|---------------------|--|
| 1  | Obligatorisk opplæring av og informasjon til folkevalgte   |                | Nei                 | 61,5 % av repskapsmedlemmene bekrefter at de ikke har hatt obligatorisk opplæring for folkevalgte  |
| 2  | Vurdering og valg av selskapsform  |                | Ja                  |  |
| 3  | Fysisk skille mellom monopol og konkurransevirkosomhet   |                | Ja                  | Det er frem til nå ikke etablert markedsområder som inngår i en fri markedsituasjon. Det er imidlertid en diskusjon blant eierne om man skal utvide virksomheten til også å omfatte dette. |
| 4  | Utarbeidelse av eierskapsmeldinger   |                | Delvis              | Det er kun utarbeidet generelle prinsipper for eierstyring, ikke konkret eierstrategi  |
| 5  | Utarbeidelse og revidering av selskapsstrategi og selskapsavtale/vedtekter   | Nei (strategi) | Ja (selskapsavtale) | Selskapsavtale er revidert, men selskapsstrategi er ikke utarbeidet  |
| 6  | Gjennomføring av eiermøter<br>Tilsyn og kontroll med kommunale foretak og med forvaltningen av kommunenes interesser i selskaper |                | Ja                  |  |
| 7  | Sammensetning og funksjon av eierorgan   |                | Ja                  |  |
| 8  | Gjennomføring av generalforsamlinger og representantskapsmøter   |                | Ja                  |  |
| 9  | Sammensetningen av styret.<br>Eiers krav til profesjonelle styrever i kommunal sektor  |                | Ja                  |  |



| Nr | Anbefaling   | ØRAS IKS | Eierkommune | Kommentar  |
|----|--|----------|-------------|--|
| 10 | Valgkomité for styreutnevning i aksjeselskap og interkommunale selskap |          | Ja          |  |
| 11 | Kjønnsmessig balanse i styrene.  |          | Ja          |  |
| 12 | Rutiner for å sikre riktig kompetanse i selskapsstyrene                |          | Ja, delvis  | Det er etablert rutiner for og det gjennomføres evaluering av styret. Resultatene blir imidlertid i liten grad kommunisert og gjennomgått av eiere |
| 13 | Styresammensetning i konsernmodell                                     | I/A      |             |  |
| 14 | Oppnevning av vararepresentanter                                       |          | Ja          |  |
| 15 | Habilitetsvurderinger og politisk representasjon i styrene             |          | Ja          |  |
| 16 | Godtgjøring av styreverk   |          | Ja          |  |
| 17 | Registrering av styreverk  |          | Nei         |  |
| 18 | Arbeidsgivertilhørighet i selvstendige rettssubjekter                  | Ja       |             |  |
| 19 | Utarbeidelse av etiske retningslinjer                                  |          | Ja          |  |
| 20 | Særlig om administrasjonssjefens rolle i kommunale foretak.            |          | Ok          | Det vil bli etablert et eierstyringsekretariat medio januar 2016 hvor ØRAS IKS vil bli fulgt opp   |
| 21 | Utøvelse av tilsyn og kontroll   |          | Ja          |  |

## 8.2 Vurderinger og anbefalinger

Problemstilling 1:

### **Fører kommunen kontroll med sine eierinteresser?**

- a. Har eierkommunen etablert gode rutiner for oppfølging og evaluering av sine eierinteresser?
- b. Følges rutinene opp og utøves kommunens eierinteresser i samsvar med kommunestyrets vedtak og forutsetninger, aktuelle lovbestemmelser og etablerte normer for god eierstyring?

Om problemstilling 1 a.

Revisjonens undersøkelser viser i all hovedsak at eierstyringen av selskapet er tilfredsstillende. De grunnleggende styringsverktøy som i utgangspunktet legger til rette for en sikker og effektiv eierutøvelse er imidlertid ikke etablert. Fra ØRUs eiermelding er det nedfelt generelle prinsipper for eierstyringen, men det så langt ikke lykkes eierne å inngå en konkret eieravtale/strategi. Arbeidet med dette ble vedtatt og påbegynt i representantskapet i september 2012 og fremlagt i mai 2014 hvor den ble vedtatt, men senere ikke fulgt opp med vedtak i samtlige eieres kommunestyre. Det har heller ikke lykkes eierne å sikre at det er utarbeidet en annen konkret eierstrategi for selskapet. Fraværet av dette krever en annen oppfølging fra eierne. Våre undersøkelser har imidlertid ikke avdekket forhold som tilsier at selskapet ikke blir gitt de nødvendige styringssignaler fra eierne for å etterleve eiernes formål.

Om problemstilling 1 b.

Våre undersøkelser viser også her at representantskapsmedlemmene i utgangspunktet følger opp sine eierinteresser i tråd med føringer fra eier og lovpålagte krav. Vi har imidlertid avdekket enkelte forhold vi anser å bryte med normer for god eierstyring. Nedenfor følger noen nærmere kommentarer knyttet til enkelte funn.

Av representantskapsmedlemmene har 61,5 % bekreftet at de ikke har hatt obligatorisk opplæring for folkevalgte. I tillegg svarte 25 % at de ikke visste om en slik opplæring. At en så vidt vesentlig andel ikke er undergitt dette øker risikoen for at eieroppfølgingen ikke er kvalitetssikret, noe som igjen avviker fra KS anbefaling nr 1.

Vår gjennomgang har avdekket, se omtale over, at det siden representantskapsmøtet våren 2012 har pågått et arbeid med å utarbeide eierstrategi/eieravtale. Eierne har imidlertid ikke lykkes i å bli enige om dette og har isteden endret kravene til sammensetning av representantskapet, noe som av flere eiere anses som et viktig skritt for å komme videre med arbeidet rundt en eieravtale. En sentral problemstilling som eierne ikke har blitt enige om er omfanget av de tjenester selskapet skal tilby. Dette er etter vårt syn en helt sentral problemstilling som det er avgjørende at eierne er i stand til å løse. Dette for å sikre tilfredsstillende rammer for selskapet drift. Et fravær av slik eierstrategi anses ikke i tråd med KS anbefaling nr. 4 og utarbeidelse av spesifikk eierstrategi.

Videre er det avdekket at selskapet ikke har utarbeidet selskapsstrategi, men forholder seg heller til eiernes avfallsplan 2010-2014. Planen gir i utgangspunktet uttrykk for eiernes behov innenfor ØRAS tjenesteområde, men kan ikke anses å være noen strategi for den operative driften av selskapet. Dessuten bør en slik strategi ha forankring hos styre og administrasjon i

virksomheten, mens avfallsplanen er forankret hos eierne direkte. Dette er ikke på linje med det som fremgår av KS anbefaling nr. 5.

Av representantskapsmedlemmene bekrefter 76,9 % at de ikke foretas evaluering av styret, mens 7,7 % ikke vet. Fra KS Eierforums anbefaling nr 12 fremgår det at eierne nettopp bør sørge for at det gjøres en slik evaluering blant annet for å sikre at styrets sammensetning og samlede kompetanse er best mulig.

Styret er ikke registrert i Styrevervregisteret. Dette er ikke i overensstemmelse med KS Eierforums anbefaling nr. 17.

### **Anbefalinger**

På bakgrunn av den gjennomførte undersøkelsen anbefaler revisjonen i tråd med KS anbefalinger for god eierstyring:

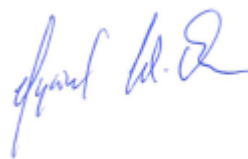
- Det bør etableres rutiner for obligatorisk opplæring av folkevalgte representantskapsmedlemmer
- Det bør utarbeides konkret eierstrategi for selskapet
- Det bør utarbeides selskapsstrategi
- Det bør utarbeides rutiner for rapportering av styreevaluering
- Selskapets styre bør registreres i styrevervregisteret

Jessheim 15.12.2015



---

Oddny Ruud Nordvik  
avdelingsleder  
forvaltningsrevisjon og selskapskontroll



---

Øyvind Schage Førde  
advokat

## 9 VEDLEGG

### 9.1 Spørreundersøkelse til styret i ØRAS IKS

- Er det utarbeidet retningslinjer for styrets arbeid?
  -
- I hvilken grad fungerer disse for å innfri selskapets formål?
  -
- Er det utarbeidet rutiner for rapportering til eierne av selskapet?
  -
- Har rådmannen noen rolle ved oppfølgingen av selskapet?
  -
- Kommentar:
- Gjøres det evaluering av styrets arbeid?
  -
- I hvilken grad rapporteres dette til eier?
  -
- I hvilken grad følges evalueringen opp av eier?
  -
- Har styret påsett at selskapet har etablert helhetlige internkontrollrutiner?
  -
- Herunder for
  - Roller og ansvar?
    -
  - Offentlige anskaffelser?
    -
  - Etske retningslinjer?
    -
  - Varsling?
    -
  - Anvisnings- og fullmaktsstruktur?
    -
- I hvilken grad etterleves rutinene?
  -
- Er styret kjent med om det er begått irregulære eller straffbare forhold relatert til selskapet?

- 
- I hvilken grad mener styret at daglig leder følges opp på en god måte
  - i styremøtene?
    -
  - ifm skriftlig rapportering?
    -
  - gjennom lederavtale?
    -
  - ifm uformell kontakt med styreleder?
    -
- Er det utarbeidet plan eller årshjul for styrets arbeid?
  -
- Herunder rutiner for rapportering av regnskap?
  -
- Har styret noe det ønsker å tilføye eller opplyse revisjonen om i forbindelse med spørsmålene som nå er besvart?
  -

## **9.2 Spørreundersøkelse til representantskapet i ØRAS IKS**

**1. Har kommunen du representerer utarbeidet eiermelding?**

**2. I hvor stor grad er du kjent med innholdet i eiermeldingen?**

**3. Gis det føringer til deg fra eieren i enkeltsaker?**

**4. Hvem er kilden til disse føringene? (kryss av for ett eller flere alternativer)**

**5. Kommentar:**

**6. I hvor stor grad etterlever du disse i utøvelsen av eierskapet?**

**7. Kommentar:**

**8. Hvordan innvirker det på generalforsamlingens beslutningsevne at aksjonærene møter med bundet mandat?**

**9. Hvilke konsekvenser får dette for samarbeidet?**

**10. Har kommunen etablert obligatorisk opplæring for sine eierrepresentanter?**

**11. Kommentar:**

**12. I hvor stor grad var dette nyttig for din rolle som eierrepresentant?**

**13. Er du kjent med om det er utarbeidet styreinstruks?**

**14. I hvor stor grad mener du at denne etterleves av styret?**

**15. Kommentar:**

**16. Er det utarbeidet en strategi for selskapet?**

For at eiere, styre og administrasjon skal kunne utøve sin rolle på best mulig måte er det viktig at det er utarbeidet en strategi for selskapet.

**17. I hvor stor grad er du kjent med innholdet i denne strategien?**

**18. Er du kjent med om eierne har definert kriterier for valg og sammensetning av styret?**

**19. Er du kjent med om det gjennomføres evaluering av styret?**

**20. Hvordan anvendes evalueringen? (kryss av for ett eller flere alternativer)**

**21. Hvilke rutiner er utarbeidet for rapportering til eierne av selskapet? (kryss av for ett eller flere alternativer)**

**22. I hvor stor grad dekker rapporteringen fra styret eiernes informasjonsbehov?**

**23. Kommentar**

**24. I hvor stor grad er du komfortabel i din rolle som eierrepresentant mht Rolleforståelse?**

**25. Kunnskap om eget mandat?**

**26. Har du noe du ønsker å tilføye eller opplyse revisjonen om i forbindelse med spørsmålene du nå har besvart?**

**27. På representantskapsmøte 21.05.2015 ble det vedtatt endring i § 4 selskapsavtale (sak 4). Har du noen kommentarer til endringen og bakgrunnen for denne?**

