



Larvik
kommune

Kommunens eierstyring - ulike organisasjonsformer

15.04.2026

Kommuneadvokat Hanne Strand

Tema

1. De ulike organisasjonsformene

- Organisasjonsmodellene
- Kjennetegn og eierstyring ved ulike organisasjonsformer
- Hvordan velge riktig modell?

2. KS FoU Rapport

Kort om eierskapsnettverkets omtale i KS FoU:

“Forsterkede interkommunale samarbeid og kommunedelsutvalg”



Hva innebærer alternativ organisering?

- Virksomheten styres utenfor kommunen som organisasjon
 - Unntak: Kommunale foretak (KF) - ikke eget rettssubjekt



Mulige organisasjonsformer

- Alternative organisasjonsformer for kommunen:
 - Kommunalt foretak (KF)
 - Interkommunalt politisk råd (IPR)
 - Kommunalt oppgavefellesskap (KO)
 - Vertskommunesamarbeid
 - Interkommunalt selskap (IKS)
 - Aksjeselskap (AS)
 - Samvirkeforetak (SA)

- Stiftelse - er selveiende - ingen styringsmulighet



Kommunens eierskap

- 27 virksomheter
 - AS: 7
 - IKS: 9
 - KF: 2
 - SA: 1
 - KO: 2
 - Vertskommunesamarbeid: 6

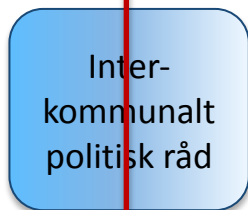
Virksomhet	Eierandel
Aksjeselskap (AS)	
Greve Biogass AS	9,3 %
iFokus Holding AS ⁴	100,0 %
Larvik By AS	2,06 %
Torget 1 Larvik AS	100,0 %
Vestfold Avfall og Ressurs (VESAR) AS	21,6 %
Larvik Havn Eiendom AS	100 %
Plug Larvik AS	50 %
Interkommunalt selskap (IKS)	
Gea Norvegica Geopark IKS	8,3 %
IKA Kongsberg IKS	6,2 %
Larvik Arena IKS	50,0 %
Sør-Øst 110 IKS	6,9 %
Vestfold Krematorium IKS	25 %
Vestfold og Telemark revisjon IKS ⁵	7,16 %
Vestfold, Telemark og Agder Kontrollutvalgssekretariat (Vetaks) IKS	4,5 %
Vestfoldmuseene IKS	16,0 %
Vestfold Vann IKS	0,1 %
Kommunalt Foretak (KF)	
Larvik Havn KF	100,0 %
Larvik kulturhus Bølgen KF	100,0 %
Samvirkeforetak (SA)	
Biblioteksentralen SA	< 1 %
Kommunalt oppgavefelleskap (KO)	
IUA Vestfold KO	19 %
Start Vestfold KO	14,3 %
Vertskommunesamarbeid	
Kommunalt krisesentertilbud i Vestfold	
MST CAN	
VOIS	
Opplæring av voksne - samarbeid med Fyresdal kommune	

FORVALTNINGSORGAN

Forvaltningsdrift - direkte styring



START



EGNE RETTSSUBJEKTER

Eierstyring - indirekte styring



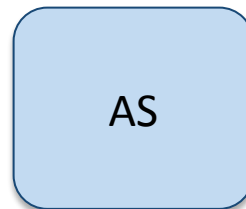
VESTFOLD
KREMATORIUM



JOTRON ARENA
Larvik



VETAKS
VESTFOLD, TELEMARK OG AGDER
KONTROLL- OG SØKESYSTEMER



LARVIK KOMMUNALE BOLIGSTIFTELSE
STIFTELSEN LARDAL ELDRESENTER
STIFTELSEN KJÆRRA FOSSEPART
STIFTELSEN TOLLERODDEN KIRKESTREDET 9
STIFTELSEN LAURVIG HOSPITAL
STIFTELSEN BETJENINGSBOLIGER LARVIK SYKEHUS
STIFTELSEN REALFAG LARVIK

ØKENDE GRAD AV SELVSTENDIGHET



Kommunalt foretak (KF)



Kjennetegn

- Ikke eget rettssubjekt (del av kommunen)
- Mer selvstendig organisering enn etat
- Styret er folkevalgt organ



Eierorgan

- Kommunestyret (kompl. § 9-1 flg)
 - Vedtar vedtekter, velger styre mv.



Styringsverktøy

- Vedtekter (kompl. § 9-3)
 - Formålet viktig
 - Antall styremedlemmer
 - Kan innskrenke styrets kompetanse (§ 9-10)
- Kommunedirektør: Utsettende veto (§ 9-16)



KF i praksis



Fordeler

- Ikke eget rettssubjekt
 - Kan beholde virksomheten i styringssystemet
- Tett kommunal styring
- Sterk budsjettkontroll



Ulemper

- Ikke eget rettssubjekt
 - Kommunen har fullt ansvar for forpliktelsene
- Ikke anledning til interkommunalt samarbeid
- Mindre egnet for høy øk. risiko/kommerseil frihet
- Krevende rollefordeling i praksis



Kommunalt oppgavefelleskap (KO)



Kjennetegn

- Kan være eget rettssubjekt
- Opprettes av to/flere kommuner (kommunestyret selv) for å løse felles oppgaver (lovpålagt/ikke-lovpålagt)
- Deltakere ubegrenset øko. ansvar for sin andel, også etter uttreden.
- Fatter ikke enkeltvedtak



Eierorgan

- Representantskapet (kompl. § 19-3)
 - Vedtar endring av samarbeidsavtale, velger evt. styre mv.



Styringsverktøy

- Samarbeidsavtale (kompl. § 19-4)

KO i praksis



Fordeler

- Godt tilrettelagt for deltakelse fra alle deltakerkommunene
 - Kan gi god demokratisk styring og kontroll
- Små krav til organisasjon og styring
- Lite byråkratisk og kan gjøres rimelig



Ulemper

- Kan ikke gis myndighet til å fatte enkeltvedtak
 - Kan bare forberede vedtak
- Representantskapet må «selv» vedta et eventuelt styre, daglig leder mv., samt deres kompetanse (kompl. § 19-3 (5))



Interkommunale politiske råd (IPR)



Kjennetegn

- Kan være eget rettssubjekt
- Opprettes av to/flere kommuner (kommunestyret selv) om saker på tvers.
- Deltakere ubegrenset øko. ansvar for sin andel, også etter uttreden.
- Fatter ikke enkeltvedtak



Eierorgan

- Representantskapet (kompl. § 18-3)
 - Vedtar endring av samarbeidsavtale, velger evt. styre mv.



Styringsverktøy

- Samarbeidsavtale (kompl. § 18-4)



IPR i praksis



Egnet til

- Drøfte regionale utfordringer
- Planlegge regional utvikling og legge regionale strategier
- Forvaltning av tilskuddsordninger
- Felles høringsuttalelser
- Arbeid med utvikling og etablering av interkommunale samarbeid
- Overbygning til et forsterket interkommunalt samarbeid



Ikke egnet til

- Tjenesteproduksjon eller myndighetsutøvelse



Administrativt vertskommunesamarbeid



Kjennetegn

- Samarbeid om myndighetsutøvelse, individrettede tjenester og andre lovpålagte oppgaver
 - Eks barnevern, sosialtjeneste, helsetjenester, legevakt, brann og redning
- Kan få myndighet til å fatte enkeltvedtak
- Vertskommunen er ansvarlig utad, men kostnadene fordeles mellom deltakerne



Eierorgan

- Myndigheten delegeres til vertskommunens kommunedirektør
- En del av vertskommunens organisasjon



Styringsverktøy

- Samarbeidsavtale
 - Regulerer deltakere, oppgaver, myndighet, samt økonomisk oppgjør mellom deltagerne
 - Vedtas av kommunestyret i hver deltakerkommune

Vertskommunesamarbeid i praksis



Fordeler

- Vid adgang til å delegere myndighet til å fatte enkeltvedtak i forbindelse med lovpålagte oppgaver
- Krever ingen egen organisasjon
- Enkelt å etablere, lite byråkratisk og rimelig
- Mye brukt ordning



Ulemper

- Legger lite til rette for et reelt samarbeid
- Samarbeidskommunene får ofte begrenset innsyn
- Samarbeidskommunene opplever ofte dårlig demokratisk styring og kontroll
- Ikke eget rettssubjekt
- Kan bare få delegert kompetanse i saker av ikke-prinsipiell betydning



Vertskommunesamarbeid med folkevalgt nemnd

Hovedforskjell: Kan også behandle saker av prinsipiell betydning



Øverste organ

Felles folkevalgt nemnd



I praksis

Modellen er lite brukt i praksis

Delegering av myndighet

- Kompetanse deles fra kommunene til fellesnemnda (fremfor kommunedirektør)
- Alle deltakerkommuner må delegerer lik myndighet
- Nemnda fattar vedtak i samme type saker for alle deltakere
- Fellesnemnda kan videredelegere ikke-prinsipielle saker til vertskommunens direktør



Interkommunalt selskap (IKS)



Kjennetegn

- Selvstendig rettssubjekt
- Rettslig og økonomisk skilt ut
- Selskapsrettslige prinsipper
- Eiere har ubegrenset ansvar
- Eies sammen med andre kommuner/ fylkeskommuner/IKS.
- Ledes av styret og daglig leder i tråd med eiers formål, selskapsavtale.



Eierorgan

- Representantskapet (IKS-loven §§ 6 til 9)
 - Ofte 2 møter i året
 - Fysiske/elektroniske møter
- Kommunestyret selv oppnevner sin representant (ordfører/varaordfører personlig) + 2 varamedlemmer
- Vedtar selskapsavtale, regnskap, budsjett, 4-årig økonomiplan, velger styre



Styringsverktøy

- Selskapsavtale
 - Regulerer også forholdet mellom eierne: økonomi, ansvar, valg til styrende organer mm.
 - Vedtas av kommunestyret i hver deltakerkommune
- Eieravtale/samarbeidsavtale

IKS i praksis



Fordeler

- Godt egnet når flere kommuner skal løse større, varige eller sammensatte oppgaver sammen.
- Eget rettssubjekt med tydelig styringsmidler i loven.
- Balanse mellom politisk kontroll og ledelsesfrihet
- Egnet for å organisere mange ulike kommunale oppgaver
- Kan gi stordriftsfordel/større fagmiljø ved gjennomføring av kommunale tjenester som er behovs- og regelstyrt.



Ulemper

- Ubegrenset ansvar for sin andel (forskjell fra AS)
 - Kan ikke gå konkurs
- Lite egnet ved høy økonomisk risiko
 - Begrenset økonomisk handlefrihet
- Mer indirekte eierstyring
 - Kan ikke gi instruks til daglig leder/styret dir.
- Kan ikke ha private eiere/staten



Aksjeselskap (AS)



Kjennetegn

- Selvstendig rettssubjekt regulert i aksjeloven (asl).
- Eier begrenset ansvar til innskutt kapital.
- Kan eies alene/sammen med andre.
- Ledes av styret og daglig leder i tråd med eiers formål, vedtekter, instruksjer mv.
- Som oftest konkurranseutsatt marked.



Eierorgan

- Generalforsamling
 - Ofte 1 gang i året
- Ordfører(e) eller andre med fullmakt
- Vedtar vedtekter, årsregnskap, årsberetning, evt. utbytte, velger styre mv.



Styringsverktøy

- Stiftelsesdokument, asl. § 2-1
- Vedtekter, asl. § 2-2
- Aksjonæravtale



AS i praksis



Fordeler

- Begrenset økonomisk ansvar for eierne
- Egnet for markedsrettet/forretningsmessig virksomhet
- Kan ha flere type eiere - også private
- Eierstyring kan tilpasses
 - Detaljer i vedtekter kan eks. bestemme at konkrete saker skal behandles i generalforsamling



Ulemper

- Mindre direkte politisk styring
- Kan gi mindre offentlig innsyn, men beror på tilknytningen til det offentlige



Stiftelse



Kjennetegn

- Selvstendig rettssubjekt
- Eier seg selv
- Ingen eier
- Oppretter kan ikke utøve eierstyring
- Skal kun ivareta et bestemt formål
- Styrets vedtak er endelige (kan ikke omgjøres)
- Etter oppretting kan ikke kommunen påvirke drift/beslutninger etc.
- Oppretter har ikke råderett over verdiene



Eierorgan

- INGEN



Styringsverktøy

- Vedtekter
 - Fastsetter rammene ved opprettelsen
 - Stiftelsestilsynet må godkjenne evt. etterfølgende endringer av vedtektene



Hvordan velge riktig modell?

Det finnes ikke én riktig modell for alle samarbeid.

Modellene har ulike styrker og svakheter som må vurderes opp mot oppgaven.

Viktige forutsetninger

- Ofte kan flere modeller være aktuelle.
- Ulike lokale forhold og politiske ønsker kan være bestemmende.
- Egnethet avhenger av oppgavens egenart og kompleksitet.

Sentrale vurderingstemaer

- **Formål:** Hva er hovedformålet med samarbeidet?
- **Styring:** Hvor tett demokratisk kontroll er ønskelig?
- **Myndighet:** Behov for myndighetsutøvelse/vedtak?
- **Risiko:** Hvor stor er den økonomiske risikoen?
- **Juridisk:** Behov for eget rettssubjekt?
- **Marked:** Er oppgaven i et konkurranseutsatt marked?
- **Eierskap:** Ønske om flere eiere eller deltakere?



Tema

1. De ulike organisasjonsformene

- Organisasjonsmodellene
- Kjennetegn og eierstyring ved ulike organisasjonsformer
- Hvordan velge riktig modell?

2. KS FoU Rapport

Kort om eierskapsnettverkets omtale i KS FoU:

“Forsterkede interkommunale samarbeid og kommunedelsutvalg”



FoU-rapport

Fire deler:

1. Rettslige rammer for interkommunale samarbeid
2. Erfaringer fra forsterkede interkommunale samarbeid
 - *Spørreundersøkelse og caser, utbredelse og modeller for forsterket samarbeid*
3. Kommunedelsutvalg – rammer og erfaringer
4. Behov for lovendringer eller andre endringer i rammevilkår

Rapport

Forsterkede interkommunale
samarbeid og kommunedelsutvalg

Laget for
KS FoU

oktober 2025

Kort om Vestfold-nettverket

Prinsipper for samordnet administrativ eierskapsoppfølging

Den 4. februar 2022 ble Vestfold-kommunene og Vestfold og Telemark fylkeskommune, i fellesskap betegnet som «Partene», enig om følgende prinsipper for samordnet administrativ eierskapsoppfølging:

- 1. Partene skal tilstrebe å samordne eierskapsoppfølgingen i tråd med vedlagte årshjul (vedlegg 1). Det innebærer blant annet at Partene skal samarbeide og tilstrebe like prinsipper for eierstyring gjennom eierskapsmeldingen, samarbeide om innhenting av informasjon fra selskapene, og samarbeide i forkant av møter i eierorganene, så langt dette lar seg gjøre.*



FoU-rapport “Forsterkede interkommunale samarbeid og kommunedelsutvalg”

- Omtale av Vestfolds administrative eierskapsnettverk, KS FoU oktober 2025:
 - "Den tredje modellen har vi valgt å kalle «interkommunalt eierskapsamarbeid». Modellen kjennetegnes ved at kommuner som eier flere selskaper sammen eller har flere interkommunale samarbeid, danner et administrativt nettverk for å samarbeide om effektiv eierstyring for en samlet portefølje av selskaper og samarbeid. Denne modellen finner vi i Vestfold, der den har vist seg å være et vellykket virkemiddel for å få bedre demokratisk styring og kontroll over selskaper og samarbeid de eier sammen. Se nærmere omtale i kapittel 1313 [...]
 - I Vestfold har eierskapsamarbeidet ført til bedre kontroll over kostnadene i de selskapene og samarbeidene kommunene eier og reduserte administrative kostnader til eierskapsoppfølging.
 - [...]
 - For oppgaver innen administrasjon og IT anser informanter det å være rom for økonomiske gevinster da man ser for seg at et visst antall ansatte kan løse flere oppgaver enn før samarbeidet. Et eksempel er Eierskapsforum i Vestfold, der kommunene nå samkjører innhenting av selskapsopplysninger fremfor at hver enkelt kommune selv innhenter informasjon."



Takk!

