



Larvik
kommune

Folkevalgprogram

Kommunens eierskap og eierstyring

9. april 2024

Program

1. Innledning
v/Gro Herheim
2. Selskapsorganisering og eierstyring
v/Hanne Strand
3. Eierskapsmelding - Prinsippene for eierstyring
v/Hanne Strand
4. Drammen kommunes erfaringer med eierstyring
v/Leif-Arne Steingrimsen, direktør økonomi og virksomhetsstyring
5. Hvordan følger kommunen opp eierskapsforvaltningen i praksis?
v/Hanne Strand
6. Kjennetegn og eierstyring ved ulike organisasjonsformer
v/Hanne Strand

Interkommunale samarbeid

- Koml. § 17-1

§ 17-1. *Interkommunalt samarbeid*

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

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

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

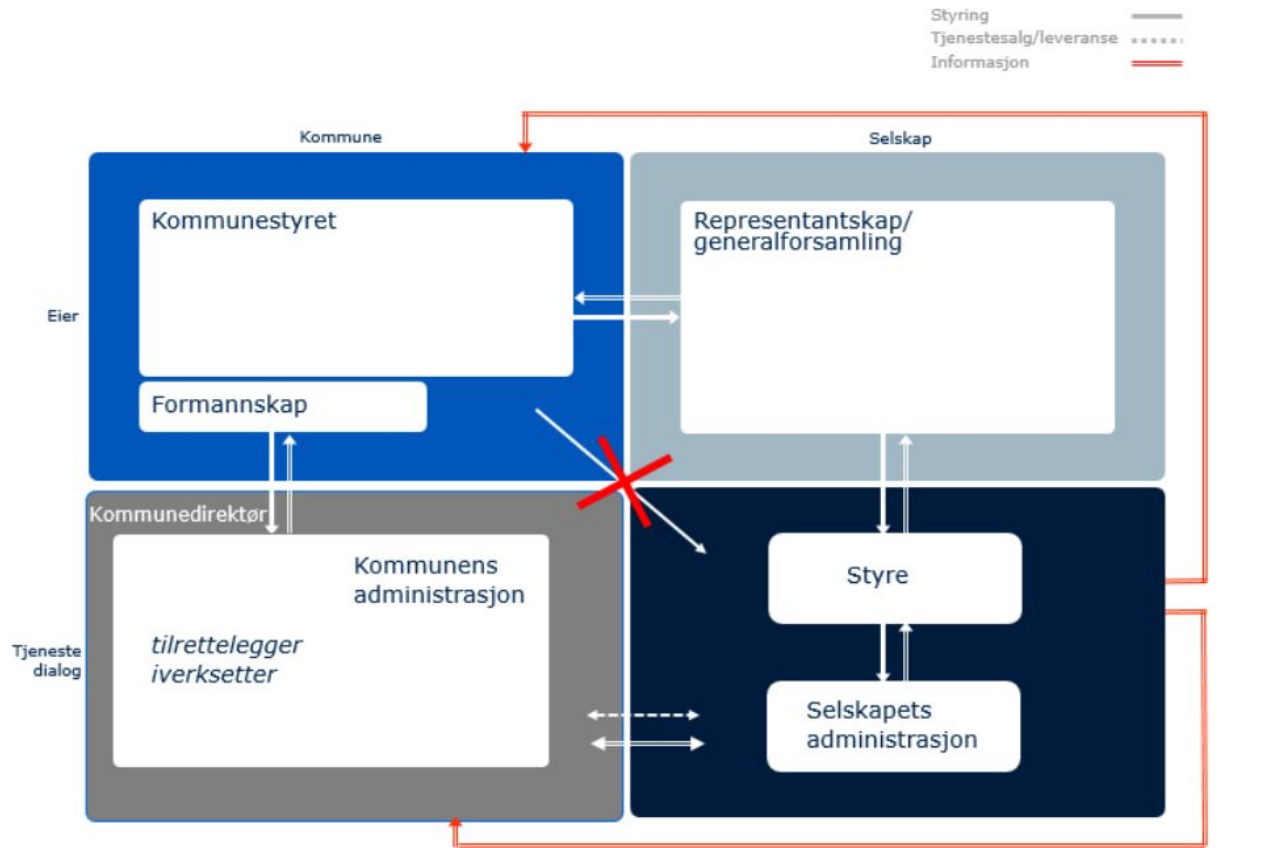


STYRINGSMODELLER:

- Linjestyring
- Prosjekt- og programstyring
- Kontraksstyring
- Samstyring
- Eierstyring

TRENDER OG BEHOV:

- Trang økonomi
- Økende behov for tjenester, sikkerhet, osv
- Mer samarbeid; i fragmenteringens tid
- Legitimitet for beslutninger; åpenhet og kunnskap
- Stram styring

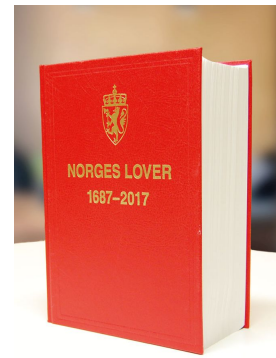


Figur 4.2: Illustrasjon av kontaktlinjer mellom ulike aktører i eierskapsforvaltningen, hvor kommunens eierstyring skal skje gjennom representantskapet/generalforsamlingen.



Rammene for kommunes eierskap

- FNs bærekraftsmål
 - Verdens viktigste mål: Samarbeid for å nå målene
- Lovverk
 - Kommunelov, selskapslovgivningen
- Larvik kommunes eierskapsmelding
(<https://www.larvik.kommune.no/om-kommunen/eierskap-og-samarbeid/>)



Eierskapsmelding
2021-2024



Tema

1. Innledning
2. Selskapsorganisering og eierstyring
3. Eierskapsmelding - Prinsippene for eierstyring
4. Drammen kommunes erfaringer med eierstyring
5. Hvordan følger kommunen opp eierskapsforvaltningen i praksis?
6. Kjennetegn og eierstyring ved ulike organisasjonsformer

Hva innebærer selskapsorganisering

- 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

- 22 virksomheter
 - AS: 5
 - IKS: 9
 - KF: 2
 - SA: 1
 - KO: 2
 - Vertskommunesamarbeid: 3

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 %
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 oppgavefellesskap (KO)	
IUA Vestfold KO	19 %
Start Vestfold KO	14,3 %
Vertskommunesamarbeid	
Kommunalt krisesentertilbud i Vestfold	
MST CAN	
VOIS	

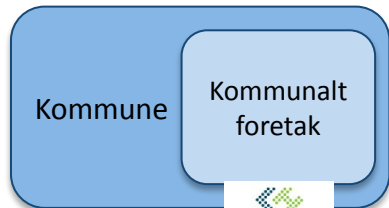
Fra direkte til indirekte styring

- Styring på andre måter enn de tradisjonelle
- Kommunestyret = øverste politiske ansvaret for at innbyggerne får hva de har krav på
- Ved selskapsorganisering = mer krevende å ivareta dette ansvaret
 - Styring skjer ikke gjennom tradisjonell, direkte styring
 - Ansvars- og styringslinjer blir lengre og mer indirekte
 - Styringen blir mer overordnet

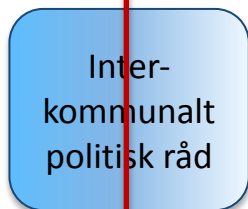


FORVALTNINGSORGAN

Forvaltningsdrift - direkte styring



START



EGNE RETTSSUBJEKTER

Eierstyring - indirekte styring



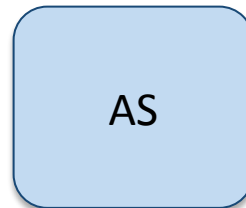
VESTFOLD
KREMATORIUM



JOTRON ARENA
Larvik



VETAKS
VESTFOLD, TELEMARK OG ØST- og
NORDELLENHVALEGGESLETTSKOLEN 125



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

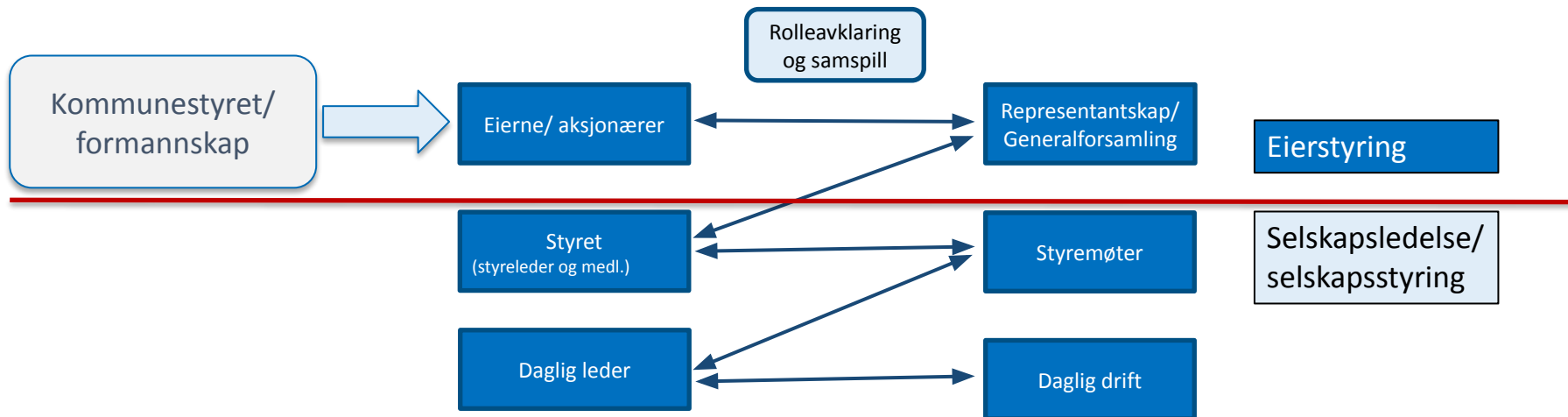
ØKENDE GRAD AV SELVSTENDIGHET



Indirekte styring

Aktører

Arena



Hvorfor er eierstyring viktig?

- Forvalter store verdier pva fellesskapet
 - 22 virksomheter
 - Om lag 400 årsverk
 - Samlet omsetning: 866 mill. kr (2022)
 - Driftsresultat: 20 mill. kr
 - Årsresultat: 17,5 mill. kr
- Eierstyring = Sørge for at eiernes (kommunens) interesser forvaltes i tråd med mål satt for selskapene/foretakene
- God eierstyring er viktig
 - Forvalte ressursene best mulig
 - «Dårlig eierstyring kan føre til at innbyggerne ikke får det de har krav på.» (Prop. 46 L 2017-2018)
 - Oppnå eiernes mål



Hva er eiers mål?

- Formål i vedtekter/selskapsavtale
- Eiers formål med eierskapet

Formålet med eierskapet i iFokus Holding AS, herunder datterselskapene iFokus AS, iVekst AS, Global Learning AS og MyNext AS, er at Larvik kommune ønsker å bidra til å oppnå målet om utdanning, full sysselsetting og anstendig arbeid for alle, og samtidig begrense utenforskapet i Larvik.

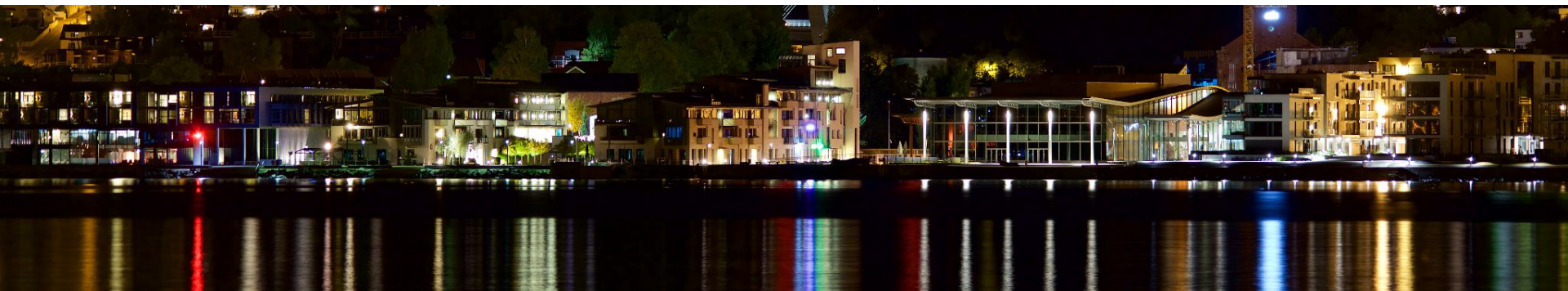
Formålet med eierskapet i Vestfoldmuseene IKS er å gi innbyggere, næringsliv og besøkende gode opplevelser, økt kunnskap og bedre forståelse for verdien av Larvik kommunes rike kulturarv.

Gjennom Larvik Kulturhus Bølgen KF skal kulturpolitiske mål for Larvik kommune realiseres innenfor scenekunst, kino og andre kulturområder.



Hvordan utøves eierstyring?

- Via **styringsdokumenter** - vedtekter, selskapsavtale, samarbeidsavtale
 - Skille mellom obligatoriske (minstekrav) og frivillige bestemmelser
 - Stor frihet
 - Kan regulere **styrets handlefrihet** - typisk gjennom formålet
 - Kan styre andre forhold:
 - Bestemme at visse styre-saker skal avgjøres av øverste organ
 - Bestemme at visse styre-saker skal godkjennes av øverste organ
 - Begrense øverste organets myndighet
 - Bestemme at viktige beslutninger skal godkjennes av eier

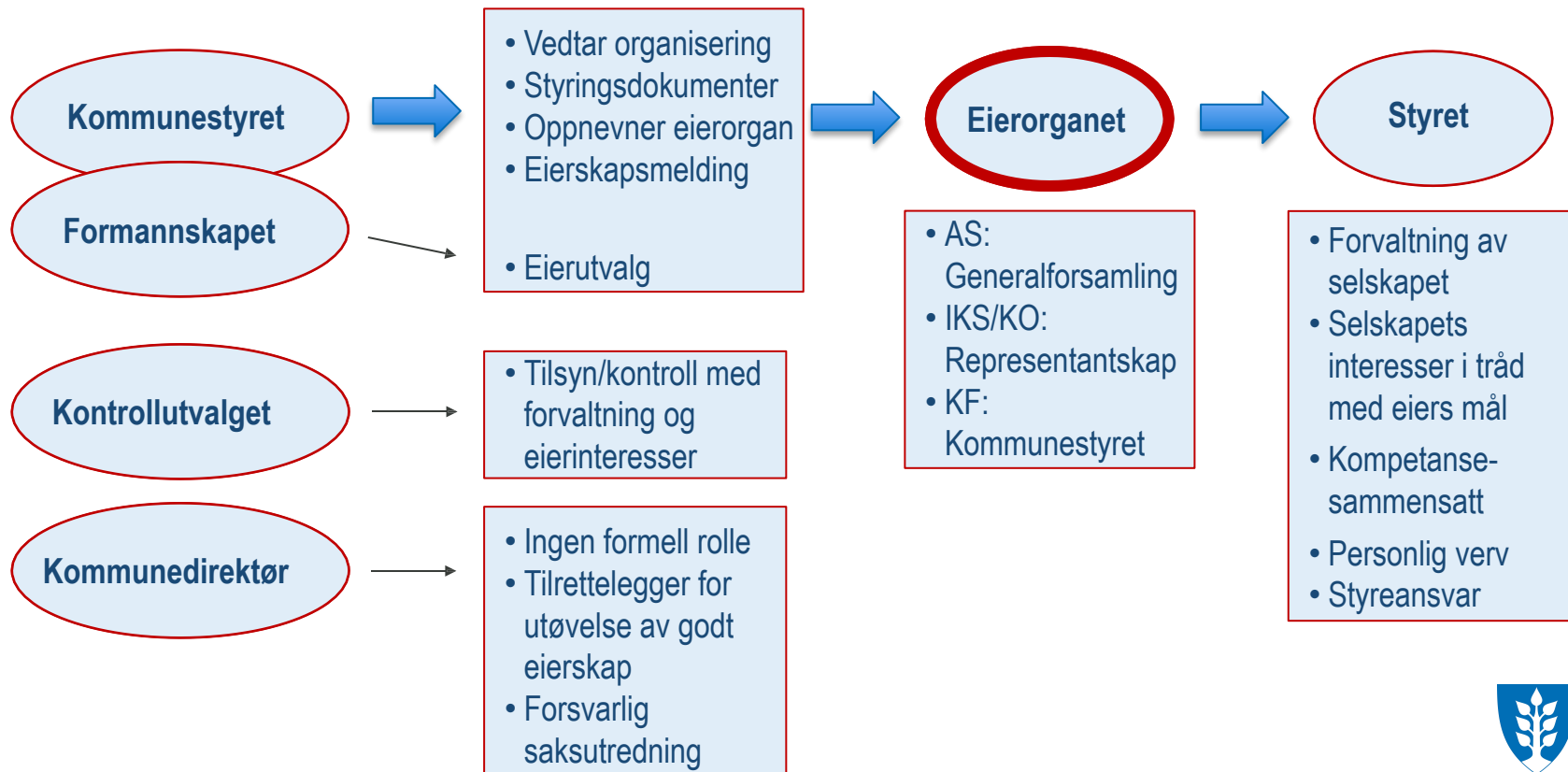


Hvordan utøves eierstyring? forts.

- Eierstyring utøves primært via **eierorganet**
 - IKS: Representantskapet
 - AS: Generalforsamling
 - SA: Årsmøte
 - KF: Kommunestyret
- Eierorganets viktigste oppgaver:
 - Styrevalg, evt. avsette styre
 - Gi generelle/spesielle instruksjoner til styret
 - Utforme vedtekter/samarbeidsavtale/selskapsavtale
- Kommunens representasjon i eierorganet:
 - Vedtatt av kommunestyret
 - Representant er bundet av vedtak i formannskapet/kommunestyret
- Eierstyring via **eierskapsmelding/eierstrategier**



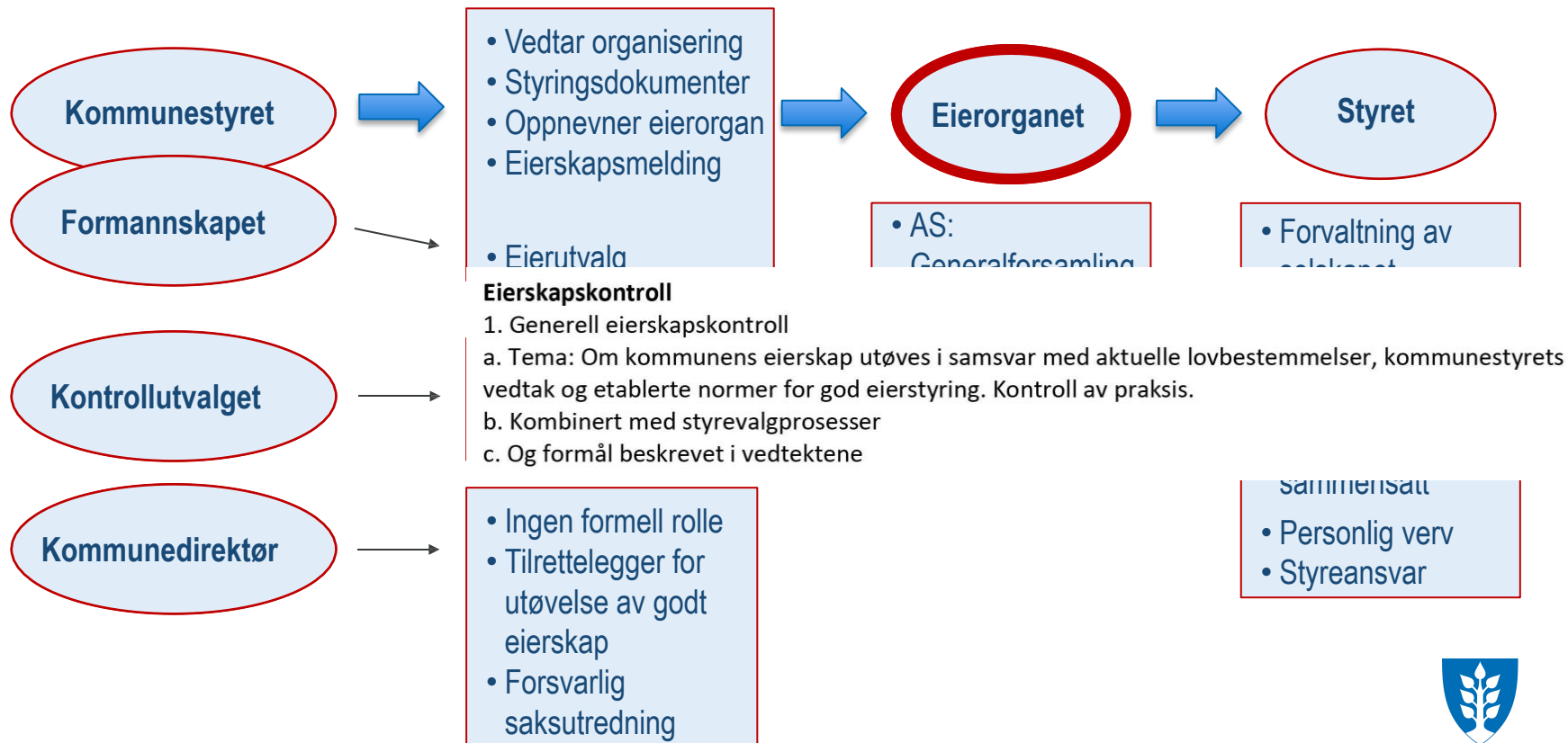
Roller i eierstyringen



Roller i eierstyringen



Roller i eierstyringen



Rolledeling

Eierstyring

- Sette mål og rammer for selskapets drift
- Ikke detaljstyring

Selskapsstyring

- Styret ansvarlig for forvaltning av selskapet (innenfor rammen av formålet og eiernes krav)
- Styret har totalansvar for ledelsen/utviklingen
- Styret skal tjene selskapets interesser og alle eierne



Eierstyring vs foretaksstyring i praksis

Krass kritikk av Larvik havns strategiplan: - Hvis innstillingen blir vedtatt anser styret vedtaket som mistillit



Havnestyret skal føre tilsyn med havnedirektøren, og påse at denne utfører henhold til vedtektene, lover, forskrifter og andre rammer for den virksomme. Havnestyret er ansvarlig for å utvikle strategi for foretakets virksomhet. dialog med kommunedirektøren, for å oppnå samordning mellom strategien og kommunens overordnede planer. Strategien vedtas av kommunestyret.



TILBAKEVISER: Havnedirektør Jan Fredrik Jonas reagerte sterkt på administrasjonens vurderinger rundt Larvik havns forslag til ny strategiplan for havna. Foto: Bjørn-Tore Sandbrekkene, arkiv

BØLGEN LARVIK NÆRINGS- OG ARBEIDSLIV NYHETER

Bølgen skrinlegger egen restaurantdrift: - Etter augustregnskapet hadde vi ikke noe valg



SLUTT: Serveringsvirksomhet på Sanden i regi av Bølgens eget personale opphører. Nå starter jakten på eksterne drivere. Her ser vi restaurantseier Kim Samuelsen i et populært lokale. Foto: Arkiv, Sigrid Ringnes



Konsekvenser av selskapsorganisering

- Kommunen kan ikke gi instruks til daglig leder
- Kommunen kan ikke gi instruks til styret
 - Heller ikke til enkelte styremedlem
- Kommunen kan ikke bestille ytelser fra selskapet uten avtale/kontrakt



Kommunens tre roller ved selskapsorganisering

- Rollen som **eier**
 - “Indirekte” eierstyring via eierposisjonen
- Rollen som **kontraktspart**
 - Kjøp av tjenester fra virksomheten = atskilt rollen som eier
 - Kunde hos egne selskap/foretak ivaretas av kommunedirektøren
 - Reguleres av tjenesteleveranseavtaler/ kontrakter
- Rollen som **offentlig myndighet**
 - Myndighetsrollen reguleres av forvaltningsretten

- Uheldig å blande disse tre rollene

- Viktig med tydelig ansvars- og rolledeling mellom **eierstyring** og **selskapsstyring**



Tema

1. Innledning
2. Selskapsorganisering og eierstyring
3. Eierskapsmelding - Prinsippene for eierstyring
4. Drammen kommunes erfaringer med eierstyring
5. Hvordan følger kommunen opp eierskapsforvaltningen i praksis?
6. Kjennetegn og eierstyring ved ulike organisasjonsformer

Hva må og kan eier mene noe om?

- Eier må ha:
 - Eierskapsmelding (krav etter koml. § 26-1)
 - Prinsipper for eierstyring
 - Oversikt over virksomhetene
 - Formål med eierskapet per virksomhet
- Eier kan ha:
 - Individuelle resultatmål



Eierskapsmelding som styringsdokument

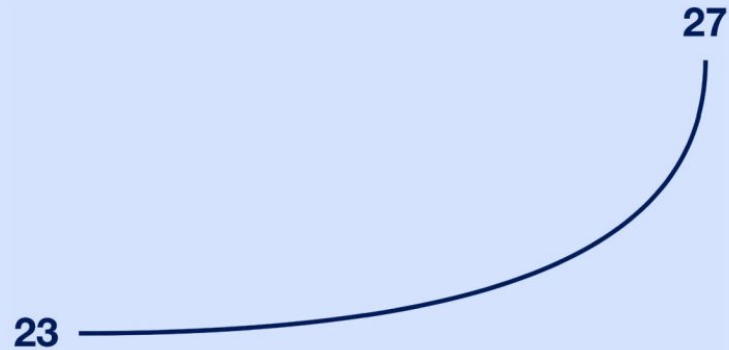
- Formålet med eierskapsmeldinga:
 - Gi politikerne oversikt og bevissthet rundt eierrollen
 - Sikre god demokratisk kontroll
 - Gi føringer for hvordan kommunen utøver eierskapet
 - Sikre aktiv eierstyring med klare mål og forventninger
 - Bidra til at kommunen er tydelig og forutsigbar eier
 - Stille krav til virksomhetenes rapportering
- Gjelder alle virksomheter
 - AS, IKS, SA, KF og interkommunale samarbeid, men ikke stiftelser

Eierskapsmelding 2021-2024



KS Folkevalgtprogram

Anbefalinger om eierskap, selskapsledelse og kontroll



Prinsipper for eierstyring

1. Valg av **organisasjonsform** skal tilpasses formål og behov
 2. Det skal være **åpenhet** rundt Larvik kommunes eierskap
 3. Kommunens **eierstyring** skal utøves gjennom eierorganene
 4. Kommunen fastsetter langsiktige **mål** for virksomhetene, som styret er ansvarlig for å realisere
-
5. Virksomheten skal sikre god **informasjonsflyt** til eierne
 6. Virksomheten skal sørge for effektiv **organisering og ressursforvaltning**
 7. Virksomheten skal bidra til å nå **FNs bærekraftsmål**
 8. Virksomheten skal opptre som **ansvarlig samfunnsaktør**
 9. **Styresammensettingen** skal baseres på kriterier for kompetanse, kapasitet og mangfold
 10. **Godtgjørelse** til styret og daglig leder skal være forholdsmessig
 11. Styret skal ha en **aktiv rolle** knyttet til rapportering og oppfølging
 12. Styret skal sørge for god **internkontroll og risikostyring**

1. FORMÅLET MED EIERSKAPSMELDINGA.....	3
2. NØKKELTALL – LARVIK KOMMUNES EIERSKAP	4
3. PRINSIPPER FOR EIERSTYRING I LARVIK KOMMUNE.....	6
3.1 Sammenfatning av prinsippene.....	6
3.2 Prinsipper for kommunen som eier.....	7
3.3 Prinsipper for virksomheten.....	10
4. EIERSKAPSFORVALTNINGEN I PRAKSIS.....	15
4.1 Forskjellen mellom eierstyring og selskapsstyring	15
4.2 Roller og kontakt mellom aktørene.....	15
4.3 Mål og rapportering.....	19
4.4 Eierskapskontroll og forvaltningsrevisjon	20
4.5 Forholdet til forvaltningsloven, offentlighetsloven, anskaffelsesregelverket og statsstøtteregelverket.....	21
5. KJENNETEGN VED DE ULIKE ORGANISASJONSFORMENE.....	23
5.1 Innledning.....	23
5.2 Aksjeselskap (AS)	23
5.3 Interkommunale selskap (IKS).....	24
5.4 Samvirkeforetak (SA)	25
5.5 Interkommunale samarbeid	25
5.6 Kommunale foretak (KF).....	26
6. OVERSIKT OVER KOMMUNENS EIERINTERESSER – PRESENTASJON AV VIRKSOMHETENE OG KOMMUNENS FORMÅL	27
6.1 Oversikt over kommunens eierinteresser	27
6.2 Godtgjørelse til daglig leder, styreleder og styremedlemmer	27
6.3 Presentasjon av virksomhetene	29

Prinsipper for kommunen som eier

1. *Valg av **organisasjonsform** skal tilpasses formål og behov*

- Hva er hensiktsmessig ved opprettelse?
 - Tradisjonell etatsorganisering opp mot øvrige organisasjonsformer.
 - Konkret avveining (risiko, formål, konkurranseutsatt marked, styringsmulighet mv)
- Jevnlig vurdere om
 - Formålet med eierskapet står seg
 - Hensiktsmessig organisasjonsform



Prinsipper for kommunen som eier forts.

2. *Det skal være **åpenhet** rundt Larvik kommunes eierskap*
 - Offentlighetsloven, kommuneloven, eierskapsmeldinga
 - Ny: Oppfordrer til mest mulig åpenhet i styrer/eierorgan
3. *Kommunens **eierstyring** skal utøves gjennom eierorganene*
 - Eierinteresser blir fremmet i eierorganet
 - Ordfører/varaordfører/annen valgt representant møter
 - Alle saker i utgangspunkt politisk behandlet i forkant av møtene
4. *Kommunen fastsetter langsiktige **mål** for virksomhetene, som styret er ansvarlig for å realisere*



Prinsipper for virksomhetene

5. *Virksomheten skal sikre god **informasjonsflyt** til eierne*

- Må sende ut dok. i tide for at kommunene kan behandle sakene politisk.
 - Ny: Krav til 6 uker
 - Ny: Også tilstrekkelig info om datterselskap

6. *Virksomheten skal sørge for effektiv **organisering og ressursforvaltning***

- Effektiv organisasjons- og beslutningskultur med evne til omstilling ved behov.
- Ny: Begrense økning i eiertilskudd. Kontinuerlig forbedring og effektivisering for å holde kostnader nede. Økning i eiertilskudd: I utgangspunktet *under* vekst i kommunal deflator.



Prinsipper for virksomhetene forts.

7. *Virksomheten skal bidra til å nå **FNs bærekraftsmål***

- Delvis ny: Kartlegge/synliggjøre hvordan mål og tiltak er forankret i FNs bærekraftsmål, tilpasset virksomheten, egenart, risiko, størrelse

8. *Virksomheten skal opptre som **ansvarlig samfunnsaktør***

- *Etikk*: Etiske retningslinjer som jevnlig revideres
- *Et anstendig arbeidsliv med plass til alle*: Bekjempe utenforskap i Larvik. Fremlegge aktsomhetsvurderinger (ny).
- *Klima og miljø*: Klima- og miljømål fulgt opp med relevante tiltak i tråd med mål om lavutslippssamfunn i 2050 (delvis ny)



Prinsipper for virksomhetene forts.

9. Styresammensettingen skal baseres på kriterier for kompetanse, kapasitet og mangfold

- Nødvendig kompetanse og personlig egnethet, samt styrets totale sammensetting.
- Kompetansebehov vurdert opp mot formålsparagraf, strategier, kapasitet og mangfold.
- Supplerende kompetanse bl.a. innen økonomi, organisasjon, bransjekunnskap, markedet.
- Delvis ny: Nærmere omtale av valgkomité. Valgkomiteen bør ha en rutine. Innstillingen skal følge saksdok.
- Ny: Hovedprinsipp om at kommunestyrerepresentanter ikke skal velges som styremedlemmer pga rolleblanding, dobbeltroller og habilitetsspørsmål.



Prinsipper for virksomhetene forts.

10. Godtgjørelse til styret og daglig leder skal være forholdsmessig

- Moderat niva
- Ny: Ikke overstige kommunal deflator

11. Styret skal ha en *aktiv rolle* knyttet til rapportering og oppfølging

- Legge fram langsiktig strategiplan forankret hos eier

12. Styret skal sørge for god *internkontroll og risikostyring*



Hvordan følger selskapene opp eierkravene?

Organisasjonsnavn	Styrets minneandel i prosent														
	1. Blir sakspapirer oversendt til eierene 6 uker før mulighet til å behandle disse i folkevalgte organer i forkant?	2. Har virksomheten nådd målene som er satt for siste kalenderår?	3. Har virksomheten nådd målene som er satt for samfunnsansvaret?	4. Har virksomheten blitt ivarett for hvordan FNs bærekraftsmål?	5. Har virksomheten forankret målsettinger og tiltak i revideres?	6. Har virksomheten etiske retningslinjer som jevnlig oppdateres?	7. Har virksomheten rutiner for vurdering av ansattes rettigheter etter gjeldende lovgivning og avtaleverk?	8. Har virksomheten styringsrutiner og instruks for daglig leder?	9. Har styret rutiner for egnevaluering?	10. Er bruk av valgkomite vedtektsfeste?	11. Er virksomheten tilsluttet Styrevervregisteret til sikrer at lover og regler som gjelder selskaps drift blir overholdt?	12. Har virksomheten internkontrollsystem som bla. Andel "Ja"			
Biblioteksentralen SA	57%	Nei	Nei	Ja	Nei	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei	Ja	67%
Gea Norvegica Geopark IKS	60%	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei	Ja	Nei	Ja	Ja	75%
Greve Biogass AS	50%	Ja	Ja	Ja	Nei	Ja	Nei	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei	Nei	67%
iFokus Holding AS	50%	Ja	Ja	Ja	Nei	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	92%
IKA Kongsberg IKS	40%	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei	Ja	Ja	83%
Larvik Arena IKS	40%	Ja	Ja	Ja	Nei	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei	Ja	Ja	83%
Larvik By AS	75%	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei	Ja	Ja	75%
Larvik Havn KF	33%	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	100%
Larvik kulturhus Bølgen KF	38%	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei	Ja	Nei	Ja	Ja	83%
Start i Vestfold	56%	Nei	Ja	Nei	Nei	Nei	Nei	Ja	Ja	Nei	Ja	Nei	Ja	Ja	42%
Sør-Øst 110 IKS	43%	Ja	Delvis	Ja	Nei	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	83%
Vestfold Avfall og Ressurs AS	43%	Ja	Delvis	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	92%
Vestfold krematorium IKS	50%	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	100%
Vestfold og Telemark Revisjon IKS	43%	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	100%
Vestfold, Telemark og Agder Kontrollutvalgssekretariat IKS	40%	Ja	Ja	Ja	Nei	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei	Ja	Ja	Ja	75%
Vestfoldmuseene IKS	57%	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	100%
Sum "Ja"		14	13	15	9	15	13	16	14	12	14	8	15		
Sum "Nei"		2	1	1	7	1	3	0	2	4	2	8	1		



KST - 246/23 Vedtak

1. Virksomhetene bør ha særlig oppmerksomhet på effektiv drift og holde kostnadsnivået nede.

2. Eiertilskudd bør ikke øke utover den generelle prisutviklingen i kommunene. Utviklingen i eiertilskuddet bør derfor som utgangspunkt ligge noe *under* kommunal deflator, hensyntatt virksomhetenes arbeid med effektiv drift.

3. Virksomhetene bør vurdere om opptjent egenkapital kan benyttes til redusert innbetaling fra eierne, eventuelt utbetaling av utbytte.

→ 4. Kommunen anmoder om at avvik mellom kommunens prinsipper for eierstyring og mottatte svar fra virksomhetene blir vurdert og fulgt opp i styret eller det operative eierorganet, med en tilbakemelding til kommunen.

5. Virksomhetene bes sørge for at formannskapet gis anledning til å behandle sakspapirer før møter i eierorganet. Valgkomiteenes innstilling skal følge møteinnkallinger.

6. Larvik kommune ønsker fortsatt økt informasjon og samhandling med utvalgte virksomheter som anses strategisk viktige for å utvikle Larviksamfunnet.

7. I eierskapsoppfølgingen for virksomhetenes årlige rapportering skal den enkelte virksomhets årsrapport legges ved saken.

→ 8. Virksomhetene bes om å legge frem plan for i større grad kunne oppfylle krav og forventninger fra Larvik kommune som beskrevet i vedlegg 1. Planen skal legges inn i kommunens 1. tertial-rapport.



Tema

1. Innledning
2. Selskapsorganisering og eierstyring
3. Eierskapsmelding - Prinsippene for eierstyring
4. Drammen kommunes erfaringer med eierstyring
5. Hvordan følger kommunen opp eierskapsforvaltningen i praksis?
6. Kjennetegn og eierstyring ved ulike organisasjonsformer

Tema

1. Innledning
2. Selskapsorganisering og eierstyring
3. Eierskapsmelding - Prinsippene for eierstyring
4. Drammen kommunes erfaringer med eierstyring
5. Hvordan følger kommunen opp eierskapsforvaltningen i praksis?
6. Kjennetegn og eierstyring ved ulike organisasjonsformer

Tema

1. Innledning
2. Selskapsorganisering og eierstyring
3. Eierskapsmelding - Prinsippene for eierstyring
4. Drammen kommunes erfaringer med eierstyring
5. Hvordan følger kommunen opp eierskapsforvaltningen i praksis?
6. Kjennetegn og eierstyring ved ulike organisasjonsformer

