



# Eierstyring i Drammen kommune



# Eierstyringsteam

- Eget eierstyringsteam organisert i stabsmiljø økonomi
- Ledet av direktør for økonomi og virksomhetsstyring
- 2,8 årsverk + 2 økonomirådgivere som er eierkontakter
- Ukentlige møter i teamet
- Gjennomfører utvikling – og driftsoppgaver på eierstyringsområdet



# Eierposisjoner

## **Pr. 01.01.24:**

- 19 aksjeselskaper (AS)
- 8 interkommunale selskaper (IKS)
- 2 kommunale foretak (KF)
- 3 Samvirkeforetak (SA)
- 1 Kommunalt oppgavefelleskap (KO)
- 1 forening
- (12 stiftelser (stiftelser er selveide))

# Aksjeselskaper



Aksjeselskaper	Eierandel
Lindum AS	100%
Drammen Scener AS	100%
Eidra AS	100%
Svelvik Produkter AS	100%
D-park AS	100%
Vinn Industrier AS	100%
Drammen Scener AS	100%
Enter kompetanse AS	84,44 %
Drammen havn AS	64%



# Aksjeselskaper

Aksjeselskaper	Eierandel
Solberg sport- og kultursenter AS	54%
Mjøndalen sport- og kultursenter AS	50%
Brageteatret AS	50%
Eiker vekst	50 %
Drammen kino AS	33%
Byen Vår Drammen AS	32,9%
Vardar AS	26,08 %
Å Energi AS	13,38 %
E134 Haukelivegen AS	2,43%
Filmparken AS	0,86%



# Interkommunale selskaper

Interkommunale selskaper (IKS)	Eierandel
Drammen havn farvannsforvaltning IKS	79%
Glitrevannverket IKS	70,86%
Drammensregionens Brannvesen IKS	65%
Renovasjonsselskapet for Drammensregionen IKS	61,1%
Blindevannverket IKS	50%
Viken kommunerevisjon IKS	25,6%
Viken kontrollutvalgssekretariat IKS	9%
Vestfoldmuseene IKS	1,5%



# Kommunale foretak

Kommunale foretak	Eierandel
Drammen eiendom KF	100%
Drammensbadet KF	100%



# Andre selskaper o.l.

Selskap/organisasjon/forening	Eierandel
Interkommunalt utvalg mot akutt forurensning (KO)	37,9%
Kommunearkivinstitusjonenes Digitale Ressurssenter (SA)	6,67%
Biblioteksentralen (SA)	1,6%
Viken Skog (SA)	0,1%
Osloregionens Europakontor (forening)	1/17





# Eierposisjoner på kommunens nettside

<https://www.drammen.kommune.no/om-kommunen/eierskap/>



# Eierposisjoner på kommunens

# nettside

Forsiden / Eierskap / Eierposisjoner / Aksjeselskaper / Lindum AS

## Lindum AS

### Nøkkeltall

▷ [Økonomiske nøkkeltall for Lindum AS](#)

### Virksomheten

Lindum AS satser tungt på en dreining fra tradisjonell avfallsbehandling til energi- og ressursgjenvinning av ulike avfallsfraksjoner og er Norges fremste aktør innen biologisk behandling av avfall. I den forbindelse satses det også mye på FOU. Design av avfallsløsninger for bedriftskunder er et voksende forretningsområde for bedriften.

### Selskapets formål

Basert på forretningsmessige prinsipper og miljømessige hensyn skal selskapet:

- ▷ Behandle og disponere avfall
- ▷ Legge til rette for utsortering av avfall
- ▷ Forvalte og foredle de ressurser som avfallet representerer
- ▷ Mellomlagre og selge utsorterte fraksjoner
- ▷ Kjøpe og selge varer og tjenester knyttet til behandling og omsetning av avfallsprodukter

### Mål med eierskapet

Eierskapet i Lindum skal være langsiktig og ha forretningsmessige mål. Selskapets primæroppgave er å drive virksomheten lønnsomt, og sikre en forretningsmessig verditviking i et langsiktig perspektiv. I tillegg skal eierskapet i Lindum bidra til å sikre Drammen kommunes miljøambisjoner i spørsmål om lokal og regional utnyttelse av ressursene i avfallet fra husholdninger og næringsliv i regionen.

Kommunen sikrer gjennom sitt eierskap en regional forankring av et viktig kompetansemiljø i et viktig teknologiselskap som bidrar til å sikre og utvikle spesialisert industriell kompetanse.

Sist endret: 13.09.2021

 **Skriv ut**



#### Kort om

- ▷ Organisasjonsnummer: 979 618 840
- ▷ Stiftelsesår: KS 1997-2000, AS 2001
- ▷ Drammen kommunes eierandel: 100 %
- ▷ Antall ansatte: 100 (konsern) (63 i Lindum AS, Brønnøysundinfo.
- ▷ Aksjekapital: 25 mill. kr.
- ▷ [www.lindum.no](http://www.lindum.no)

#### Ledelse og styre

**Daglig leder:** Pål Smits

**Styre:** Hans Henrik Bruusgaard (leder), Arild Andreas Eek, Hanne Magrete Lenes Solem, Line Diana Blytt, Arnfinn Førsund\* og Marit Lund\* (\* ansattes representant).



# Drammen kommunes eierpolitikk

- Vedtas hvert fjerde år – tidlig i valgperioden
- Etablerer eierstyringsmodellen for Drammen kommune og tydeliggjør kommunens eierrolle
- Sikrer utøvelse av en målrettet, forutsigbar og langsiktig eierskapspolitikk
- Gir mål for eierskapet
- Begrunner eierskapet
- Prinsipper for eierstyring
- Stiller forventninger til selskapene, bl.a. samfunnsansvar
- Skisserer rolleavklaring mellom eier og styre
- Skisserer eierskapsforvaltningen. Forholdet kommunestyret – formannskapet – - ordfører - kontrollutvalget – kommunedirektøren.



# Prinsipper for eierstyring

## Prinsipper for eierstyring i Drammen kommune

1. Det skal etableres utbytte og avkastningskrav for selskaper som opererer i et marked. For selskaper der det foreligger andre spesifikt definerte mål vil avkastningsforventinger erstattes av andre mål som eksempelvis effektivitetsmål.
2. Kapitalstrukturen i selskapet skal være tilpasset formålet med eierskapet og selskapets situasjon.
3. Kommunen gir som eier klare, langsiktige mål for selskapene og foretakene gjennom selskapsvise eierstrategier. Styret er ansvarlig for realisering av målene.
4. Styret har det overordnede ansvaret for forvaltningen av selskapet og skal herunder ivareta en uavhengig kontrollfunksjon overfor selskapets ledelse på vegne av eierne. Drammen kommune fremmer sine interesser overfor selskapene gjennom generalforsamling, representantskap og eiermøter.
5. Det skal tilstrebes å benytte valgkomité for styreutnevnelser i aksjeselskap og interkommunale selskap. Styret skal være kjennetegnet av kompetanse, kapasitet og mangfold ut fra selskapets egenart og kommunens formål med eierskapet. Ved valg av styrer vektlegges lokal tilhørighet.
6. 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. Leders lønnsnivå i selskap der kommunen er en betydelig eier skal ligge på et konkurransedyktig nivå, men ikke være lønnsledende. Drammen kommune forventer at det ses hen til rammene for den alminnelig lønnsfastsettelsen i arbeidslivet.
7. Kommunens eierskap skal utøves i tråd med selskapsrettens prinsipp om likebehandling av aksjeeiere.
8. Kommunens eierskap skal fremme samfunnsansvarlig forretningsdrift og bærekraftig samfunnsutvikling.
9. Det skal være åpenhet knyttet til Drammen kommunes eierskap og til selskapenes virksomhet.
10. Drammen kommunes etiske regler skal ligge til grunn for den virksomhet som utøves i de selskap og foretak som kommunen har eierinteresser i.



# Styrevalg – forankret i eierpolitikken

- Styret er på vegne av eierne øverste styringsorgan. Styret skal føre kontroll og formulere strategier, godkjenne vedtak og legitimere virksomheten. En viktig oppgave for eierorganene er derfor oppnevning av styrer.
- Riktig sammensetning av styrene er viktig både for selskapene og eier. Styreverv i selskaper er et personlig verv. Medlemmer av selskapsstyrer representerer bare seg selv, ikke noen av eierne, og skal ivareta selskapets interesser til det beste for alle eierne.
- Valg av kompetente styrer er avgjørende for best mulig forvaltning av selskapsverdiene og er en prioritert oppgave for Drammen kommune. Ved valg av styrer vektlegges lokal tilhørighet. Drammen kommune har likevel som hovedprinsipp at styremedlemmer ikke er ansatt i Drammen kommune eller har politiske verv i kommunen.
- Loven er ikke til hinder for at ansatte og folkevalgte kan sitte i selskapsstyrer. Det å være styremedlem i et kommunalt eid selskap kan gjøre det rollemessig problematisk når man samtidig er ansatt eller politiker i eierkommunen, jfr. også habilitet. Dette fordi politiske organer har en sentral rolle i eierstyringen og kontrollen med selskapene.
- Det er også slik at kommunen som eier kan ha behov ifht. et selskap som ikke nødvendigvis vil bli vurdert som hensiktsmessig for selskapet isolert sett. Dette kan være i saker som omhandler finansiering, utbytteforventinger, tjenesteproduksjon etc. I denne typer av situasjoner vil det kunne være problematisk både å være styremedlem i selskapet og samtidig være ansatt eller politiker i kommunen.
- Kommunesektorens etikkutvalg anbefaler at folkevalgte ikke bør sitte i styrene i kommunalt eide foretak og selskaper.



# Drammen kommunes eierpolitikk

Løpende eierstyring skal

- sikre regelmessig og formalisert kontakt mellom kommunen og selskapene/foretakene
- sikre god rapportering på mål og forventninger
- sikre gode prosesser ved gjennomføring av valg, strategiutvikling, mv.

Drammen kommune arbeider for gode tjenester til befolkningen og størst mulig samlet verdiskaping innenfor bærekraftige rammer. Med verdiskaping gjennom kommunalt eierskap menes her oppnåelse av kommunens mål som eier, enten høyest mulig avkastning over tid eller mest mulig effektiv oppnåelse av mål som knytter seg til å ivareta ulike samfunnsmessige hensyn.

Drammen kommunes eierutøvelse skal bidra til å nå kommunens mål som eier. Høyest mulig avkastning over tid eller effektiv oppnåelse av mål som knytter seg til å ivareta ulike samfunnsmessige hensyn forutsetter at selskapet er bærekraftig og ansvarlig.\*

- Et bærekraftig selskap balanserer økonomiske, sosiale og miljømessige forhold på en måte som bidrar til langsiktig verdiskaping og slik at dagens behov ivaretas uten å ødelegge muligheten for at kommende generasjoner kan få dekket sine behov.
- Et ansvarlig selskap innebærer at selskapet identifiserer og håndterer risikoen virksomheten påfører mennesker, samfunn og miljø.



# Drammen kommunes eierpolitikk

Hensynet til bærekraft og ansvarlig virksomhet er reflektert i kommunens forventning til selskapene om at de tar samfunnsansvar og vil gjenspeiles i eierstrategier og hvordan kommunen følger opp selskapene.

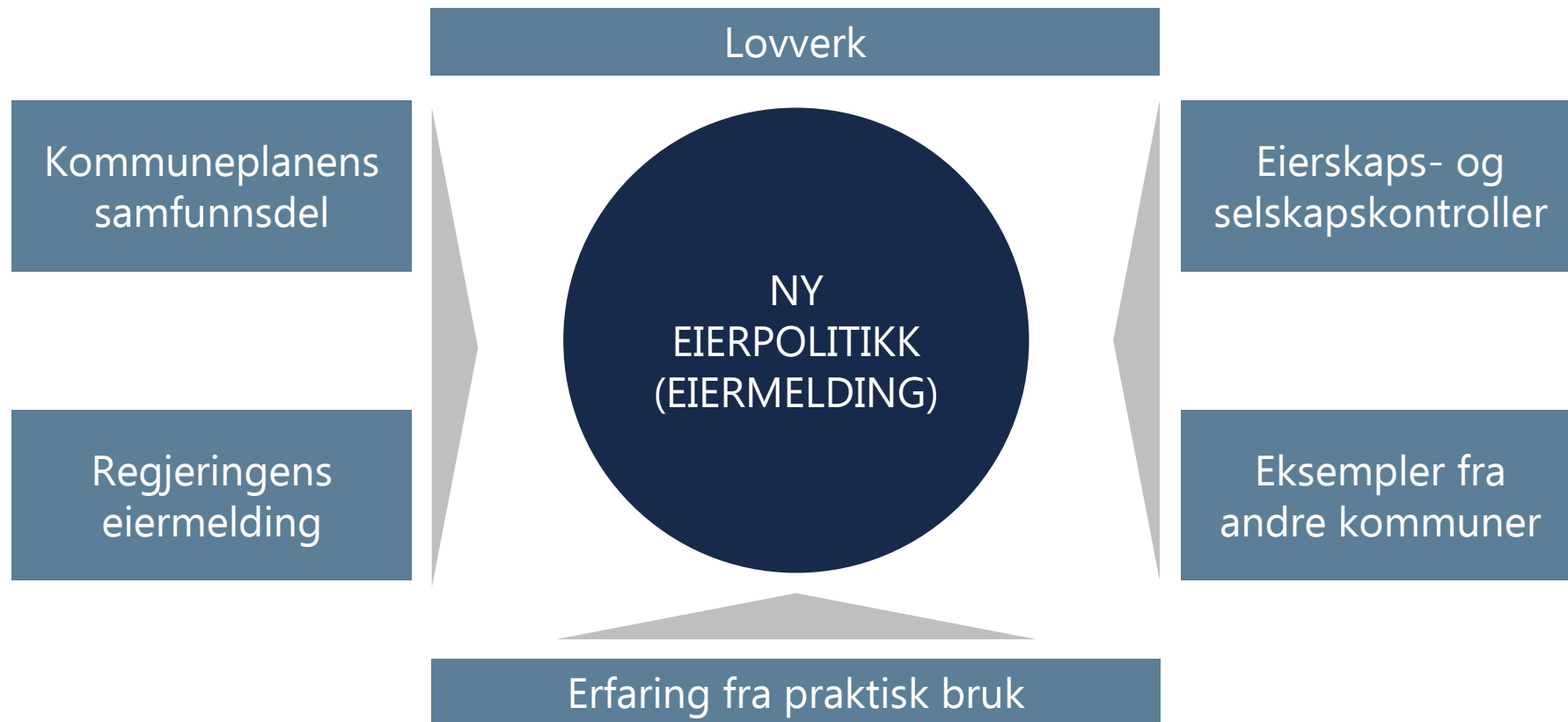
Drammen kommune har en betydelig selskapsportefølje, alt fra industri til tidligere basistjenester som nå er organisert i selskaper. Bakgrunn for å selskapsorganisere tidligere kommunal virksomhet har vært knyttet til lønnsom effektivisering, økt måloppnåelse, økt økonomisk handlingsrom, spesialisering, forenkling og transparens, regelverkstilpasning og interkommunalt samarbeid. Et dilemma knyttet til enhver selskapsdannelse er at det reduserer mulighetene for direkte politisk styring og kontroll. Selskapsorganisering og fristilling innebærer at man gir slipp på den tradisjonelle formen for forvaltningsstyring og at styring må skje i henhold til de rammer som følger av blant annet selskapslovgivningen.

For å kompensere for ulemper med redusert direkte politisk styring er det viktig at kommunestyret etablerer mål og forventninger til selskapene og prinsipper for eierstyring gjennom ulike eierstrategiske styringsdokumenter. Dette vil danne en styringsmodell som gir rammer som skal være førende for arbeidet til styrene i selskapene. I oppfølgingsarbeidet mot selskapene/foretakene vektlegges kontroll av mål- og forventningsoppnåelse, økonomioppfølging og styreevalueringer.

Eierstyring i Drammen forankres politisk på flere nivåer. Den overordnede styringen uttrykkes i eierpolitikken. I tillegg etableres eierstrategier for det enkelte selskap. Eierstrategier skal blant annet etablere mål med eierskapet, utbytte og avkastningsforventninger, føringer for strategisk retning med videre og er således et viktig politisk verktøy. Eierstrategier er individuelle og tilpasses det enkelte selskap. Kontroll gjøres politisk av formannskapet som kommunens formelle eierorgan og administrativt av rådmannen. I tillegg skal kontrollutvalget på kommunestyrets vegne påse at det føres kontroll med kommunens eierinteresser i selskapene.

# Nytt grunnlag – revidert eierpolitikk

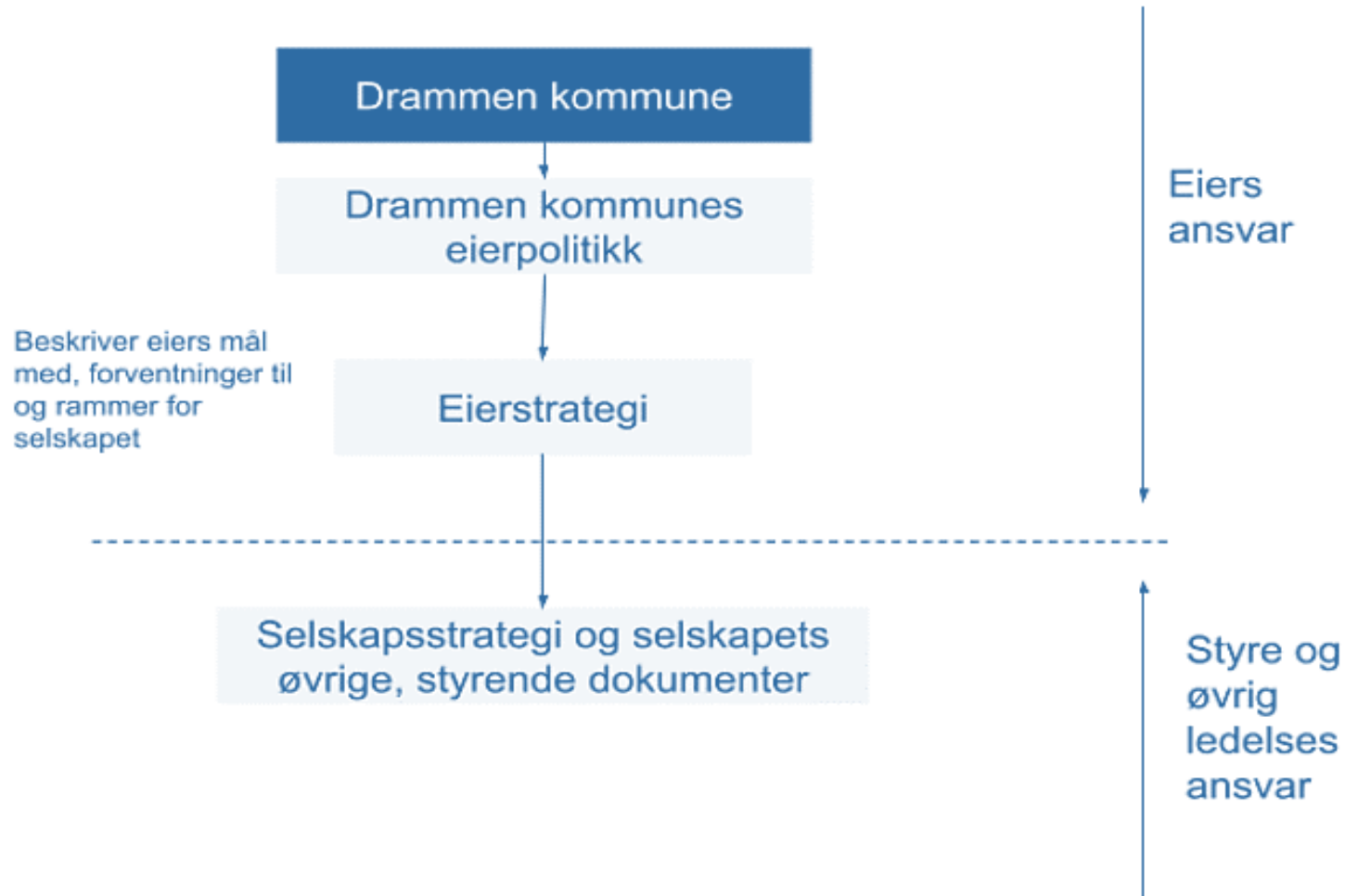
- Eksisterende eierpolitikk hviler på tidligere Drammens eierpolitikk
- Ny eierpolitikk skal bygge på:







# Eierpolitikk, eierstrategi og selskap





# Mål med eierskapene

- Drammen kommunes eierutøvelse skal bidra til å nå kommunens mål som eier.
- Finansielt eierskap – mål om utbytte og avkastning
- Eierskap med samfunns- eller tjenesteformål - mål om effektiv ivaretagelse av ulike samfunnsmessige hensyn



# Bærekraft og ansvarlighet

- Høyest mulig avkastning over tid eller effektiv oppnåelse av mål som knytter seg til å ivareta ulike samfunnsmessige hensyn forutsetter at selskapet er bærekraftig og ansvarlig.
- Et bærekraftig selskap balanserer økonomiske, sosiale og miljømessige forhold på en måte som bidrar til langsiktig verdiskaping og slik at dagens behov ivaretas uten å ødelegge muligheten for at kommende generasjoner kan få dekket sine behov.
- Et ansvarlig selskap innebærer at selskapet identifiserer og håndterer risikoen virksomheten påfører mennesker, samfunn og miljø.



# Samfunnsansvar

- Kommunens eierpolitikk er tydelig på forventinger til selskapene om å ta samfunnsansvar. Gjentas og tilpasses i eierstrategiene for enkelt-selskap.
- Samfunnsansvar handler bl.a. om å ta sosiale og miljømessige hensyn ut over det som er pålagt ved lov.
- Sentrale temaer som er løftet frem og hvor det vises til kommunens eget arbeid:
  - Miljø, klima – mål og rapportering opp mot kommunens eget arbeid
  - Etikk – forventning om etiske retningslinjer hos selskapene
  - Forventning om god arbeidsgiverpolitikk, herunder mangfold, inkludering, HMS, kompetanseutvikling, rekruttering m.m.
  - Åpenhet og innsyn
  - Internkontroll
  - Korrupsjon - nulltoleranse



# Eierstyring i Drammen kommune

## **Utvikling**

- Eierpolitikk
- Eierstrategier
- Selskapsavtaler/vedtekter
- Vurdering av eierposisjon
- Eierstyring på nett
- Interne rutiner og prosesser

## **Drift**

- Styrevalg
- Generalforsamlinger og representantskapsmøter
- Administrative eiermøter
- Eiermøter med formannskapet
- Plan og rapportering

# Eierskapsforvaltningen i Drammen kommune



## **Kommunestyret**

- Vedtar kommunens eierpolitikk.
- Vedtar kommunens eierstrategier for selskap og foretak.
- Gjennomfører styrevalg \*.
- Vedtar vedtekter for kommunale foretak (KF) og selskapsavtaler (IKS)
- Vedtar rapporter fra kontrollutvalget etter gjennomført selskapskontroll.
- Vedtar endringer i eierskap, jfr. økonomiske transaksjoner ifm endringer i eierbrøk.
- Vedtar kommunens handlings- og økonomiplan og tilhørende rapporter.

\* Valg av styrer til aksjeselskap (AS) og interkommunale selskap (IKS) gjennomføres av hhv. generalforsamling og representantskap.

# Eierskapsforvaltningen i Drammen kommune



## **Formannskapet – kommunens eierutvalg**

- Innstiller til kommunestyret i saker som omhandler kommunens eierskap, jfr. kommunestyrets rolle nevnt ovenfor.
- Gjennomfører eiermøter med selskap og foretak. Formannskapet gir i eiermøtene signaler til selskapsledelsen om hva kommunen som eier er opptatt av.
- Gjennomfører orienteringer om eierstrategisk arbeid forut for sluttbehandling av eierstrategier.

## **Kontrollutvalget**

- Gjennomfører selskapskontroll

## **Partssammensatt samarbeidsutvalg**

- Behandler organisatoriske endringer og avtaler som berører ansatte i kommunale foretak (KF), jfr. eierstrategier.

# Eierskapsforvaltningen i Drammen kommune



## **Ordfører**

- Drammen kommunes deltaker i representantskap (IKS) og generalforsamlinger (AS)
- Drammen kommunes deltaker i arbeidsutvalget (AU) og eiermøtet i Å Energi AS
- Medlem av valgkomite i en rekke selskaper – IKSer og ASer
- Kontaktpunkt for kommunedirektøren



# Eierskapsforvaltningen i Drammen kommune



## **Kommunedirektøren – iverksetting og løpende oppfølging**

- Iverksetter kommunestyrets vedtatte eierpolitikk.
- Utvikler forslag til eierstrategier for behandling i kommunestyret.
- Etablerer rutiner for løpende eieroppfølging
  - styringsdialog med styrer
  - rutiner for styrevalg
  - forberedelse til møter i eierorgan
  - eiermøter i formannskapet
  - m.m.



# Rapportering

- Handlings- og økonomiplan, tertialrapporter, årsevaluering – eget kapittel om Eierstyring og eierskap.
- Eiermøter med formannskapet som eierutvalg. Styreleder og daglig leder møter.
- Administrative eiermøter
- Selskapenes årsmeldinger. Omtale i kommunens styringsdokumenter og i noe grad også vedlegg (KFer, IKSer og utvalgte ASer).
- Rapportering gjennom selskapskontroll.

# Erfaringer og suksesskriterier



- Tydelig eierpolitikk og eierskapsforvaltning som klargjør roller
  - Folkevalgte – kommunedirektøren – selskapene
  - Eierstyring – myndighetsutøvelse – tjenesteproduksjon
  - Sammensetning av selskapsorganer – styre, generalforsamling, representantskap
- Tydelig forankring på politisk nivå og direktørnivå
  - Kontaktflate er folkevalgte, styreledere og administrerende direktører/daglig ledere
  - Mye ordførerkontakt
  - Store verdier investert i selskaper
- Kompetent fagmiljø
  - «Corporate governance»
    - forståelse for ansvars- og rollefordeling mellom selskapets eiere, styre, daglig ledelse og øvrige interessenter
    - etablere retningslinjer som skal hjelpe eiere, styret og daglig ledelse til å forvalte og utvikle selskapets ressurser på best mulig måte.
  - Økonomi – juss - organisasjonsforståelse
  - Sikre spisskompetanse ved behov – rammeavtaler og enkeltanskaffelser
  - Gode rutiner for årshjulsoppgaver