



Folkevalgt lederskap og kommunal organisering





Innledning

Som folkevalgt i en kommune har du et overordnet ansvar for alt kommunen er involvert i. Dette ansvaret omfatter også hvordan kommunen velger å organisere oppgaveløsningen. Hvordan kan man drive godt folkevalgt lederskap overfor virksomheter utenfor egen driftsorganisasjon? Hva gjør kommunen og fylkeskommunen for å sikre at nye folkevalgte får oversikt over gjeldende organisering? Og ikke minst, hvilke styringsmidler har du som folkevalgt overfor ulike organiseringsformer?

Innhold

1. Folkevalgt lederskap og godt lokaldemokrati	4
2. Folkevalgtes handlingsrom.....	8
2.1 Hvordan er gjeldende organisering?.....	10
2.2 Hvilke organisasjonsformer kan dere velge?.....	12
2.3 Hvilken frihet har dere til å velge organisasjonsform?.....	15
2.4 Hvilke styringsmidler har dere?.....	17
3. Folkevalgtrollene – muligheter og utfordringer	22
3.1 Lederrollen	23
3.2 Styringsrollen	26
3.3 Representasjonsrollen.....	30
3.4 Arbeidsgiverrollen	32
4. Behov for skreddersøm.....	36
Ordforklaring.....	38



FOLKEVALGT LEDERSKAP OG KOMMUNAL ORGANISERING

1. FOLKEVALGT LEDERSKAP OG GODT LOKALDEMOKRATI

Som folkevalgte har dere et overordnet ansvar for alt som kommunen eller fylkeskommunen er involvert i, enten oppgavene løses i egen driftsorganisasjon eller i andre virksomheter. Organiseringen av oppgaveløsningen inngår også i dette ansvaret.

Her spør vi:

- Hva er det viktig å ta hensyn til i valget mellom ulike måter å løse oppgavene på?
 - Hvordan kan dere utøve godt folkevalgt lederskap overfor virksomheter utenfor egen driftsorganisasjon?
-

Dette er krevende spørsmål å svare på, og det finnes heller ikke noen fasit. Hver kommune og fylkeskommune må finne sine løsninger innenfor de formelle rammene som gjelder.

Dere møter en rekke forventninger til det folkevalgte lederskapet. Her skal vi ta utgangspunkt i standarder for godt lokaldemokrati slik de er kommet til uttrykk i KS Lokaldemokratiundersøkele og boka Tillit.

Pålitelig styre handler om innbyggernes tillit til virksomhet som kommunen og fylkeskommunen har ansvar for. Likebehandling, saklighet og habilitet er viktig for å sikre denne tilliten. Den aller viktigste forutsetningen for pålitelig styre er innsyn. Åpenhet overfor allmennheten står sentralt, men i tillegg krever den at dere som folkevalgte har god informasjon om det som skjer i selskaper, foretak og interkommunale samarbeid mv., slik at dere kan ivareta det overordnede ansvaret for pålitelig styre.



Som folkevalgte har dere flere roller.
I KS-boka Tillit er fire roller særlig framhevet:
Dere skal lede, styre, representere
og være arbeidsgiver.

Ansvarlig styre innebærer at innbyggerne har mulighet til å følge med i politikken og stille de styrende til ansvar. De folkevalgte må også ha mulighet til å styre og føre kontroll med iverksettingen av de politiske vedtakene. Dette forutsetter at ansvarslinjene er klare og tydelige. Kontrollordningene som gjelder for de ulike organiseringsformene og måten de tas i bruk på har også betydning for hvordan dere som folkevalgte ivaretar standarden om ansvarlig styre.

Borgernært styre stimulerer innbyggernes engasjement i lokalpolitikken gjennom høringskanaler og muligheter for debatt og deltagelse. Regler om offentlighet for møter, møteinnkallinger, sakslister og saksutredninger, og de alminnelige reglene om dokumentoffentlighet og høring ligger i bunnen for mulighetene til innbyggermedvirkning. I tillegg kommer særskilte kanaler som etableres.

Effektivt styre kan forstås som kommunens og fylkeskommunens evne til å levere tjenester i samsvar med innbyggernes behov, og som evnen dere som folkevalgte har til å styre kommunen og

fylkeskommunen på hensiktsmessig måte der dere får mest mulig ut av ressursene. Effektivitetsvurderinger ligger ofte til grunn når kommuner og fylkeskommuner velger å gå inn i interkommunalt samarbeid eller å organisere virksomheten i selskaper og lignende.

Som folkevalgte har dere flere roller. I KS-boka Tillit er fire roller særlig framhevet: Dere skal lede, styre, representere og være arbeidsgiver. Disse rollene beskriver ulike sider ved det å være folkevalgt, og de gir et bilde av mulighetene dere har til å drive folkevalgt lederskap.

Når dere gjør valg om organisering, vil dere stå overfor dilemmaer. Hvilke hensyn skal prioriteres og hvilke må vike? Hva kan dere gjøre for at ulike hensyn kan ivaretas på best mulig måte?

Formålet med dette arbeidsheftet er å bidra til refleksjon og diskusjon om hvilket handlingsrom dere har som folkevalgte og hvilke hensyn som er viktige når dere skal vurdere og bestemme hvordan kommunen eller fylkeskommunen skal løse oppgavene



INTERKOMMUNALT SAMARBEID

Påvirker mer bruk av interkommunalt samarbeid, konkurranseutsetting, selskaper og lignende de folkevalgtes oppfatninger om hvilke roller som er viktige?

Forskning viser at:

Endringene er moderate. For det meste ser det ut til at slike organisatoriske endringer ikke vil ha svært stor betydning for oppfatninger om ulike roller. Den enkelte politiker er opptatt av å ivareta flere ulike roller uavhengig av hvilken organiseringsform som er valgt.

Men:

Mens samarbeid med eksterne blir mer viktig når oppgaver organiseres

utenfor kommunens egen driftsorganisasjon, kan det se ut til at samarbeid på tvers av partigrenser blir mindre viktig. Denne delen av representasjonsrollen nedtones altså. Det ser også ut til at ivaretagelsen av den strategiske lederrollen blir viktigere. Samtidig ser det ikke ut til at de folkevalgte oppfatter at ivaretagelsen av ombudsoppgaver, som er en annen del av representasjonsrollen, får svekket betydning.

sine. Her henvender vi oss til dere som folkevalgte. Bindende beslutninger om organiseringen må dere treffe i kommunestyret eller andre folkevalgte organer. Hva som skjer i de folkevalgte organene beror imidlertid i stor grad på hvordan dere som folkevalgte oppfatter handlingsrom og roller.

I kapittel 2 er temaet hvilket handlingsrom dere har for det folkevalgte lederskapet. Der tar vi utgangspunkt i hvordan kommunen er organisert. Så gjennomgår vi

de mest brukte organiseringsformene, og vi tar også opp spørsmålet om hvor fritt dere står når det gjelder å velge mellom organiseringsformene. Til slutt i kapitlet går vi inn på hvilke styringsmidler dere har til rådighet overfor de ulike organiseringsformene.

I kapittel 3 tar vi for oss de ulike folkevalgtrollene og fokuserer på hvilke muligheter og utfordringer dere står overfor når oppgaver skal løses utenfor kommunens egen driftsorganisasjon.

2. FOLKEVALGTES HANDLINGSROM



Kommunene har stor handlefrihet når det gjelder å velge hvordan oppgaveløsningen skal organiseres. Men denne friheten er ikke uten rammer.

Her spør vi:

- Hvilke muligheter har folkevalgte til å velge organiseringsform?
 - Hvilke styringsmidler har folkevalgte overfor de ulike organiseringsformene?
-

Mange av de mest vanlige organiseringsformene er lovregulert, slik som vertskommunesamarbeid, interkommunale selskaper, aksjeselskaper og stiftelser, og kommunene må selvsagt følge lovgivningen som gjelder for den organiseringsformen som er valgt. Slik lovgivning påvirker også hvilke styringsmidler dere som folkevalgte har til rådighet overfor ulike virksomheter. I tillegg har vi regler som setter skranker for hvilke organiseringsformer dere kan velge.



SPØRSMÅL

Hvordan har egen kommune eller fylkeskommune valgt å løse noen utvalgte oppgaver, for eksempel barnevern, vann- og avløp, sykehjemsdrift, tannhelse IKT eller næringsutvikling?

Hvordan er oppfølging av selskaper organisert i deres kommune eller fylkeskommune?

Hva gjør kommunen og fylkeskommunen for å sikre at nye folkevalgte får oversikt over gjeldende organisering?

2.1 Hvordan er gjeldende organisering?

Utgangspunktet for arbeidet med dette arbeidsheftet er den gjeldende organiseringen i kommunen. Undersøkelser viser at mange folkevalgte mangler oversikt over organisering i interkommunalt samarbeid, selskaper, foretak og konkurranseutsetting.

Hvis dere ønsker å gjøre endringer i organiseringen av oppgaveløsningen, må dere ta stilling til noen overordnede spørsmål:

- Hva kan være alternative organiseringsformer for kommunen eller fylkeskommunen? Mer konkurranseutsetting, utskilling i selskap og mer interkommunalt samarbeid eller rekommunalisering?
- Hvor tett på virksomheten skal dere som folkevalgte være? Skal dere styre enkeltsaker eller holde dere på arm-lengdes avstand? Hvordan kan dere styre på avstand?
- Hvor fritt står kommunestyret og fylkestinget til å gjøre endringer i organiseringen?



EIERSKAPSMELDING

Eierskapsmelding handler om kommunens eller fylkeskommunens prinsipper for eierstyring. Den gir en oversikt over virksomheter som kommunen eller fylkeskommunen har en eierinteresse eller tilsvarende interesse i og kommunens formål med dem. Virksomhetene kan være aksjeselskaper, interkommunale selskaper, styrer jf. kommuneloven § 27, kommunale foretak, stiftelser og annet.

Eksempel:

«Motiv og mål med selskapet får følge for korleis eigarstyringa bør innrettast. Målet er ikkje statisk, men kan endra seg over tid.»

(Eigarskapsmelding, Fjell kommune 2016)

Eksempel:

«For å sikre en helhetlig og god folkevalgt eierstyring er det viktig å tilrettelegge for en aktiv, systematisk og organisert oppfølging av selskapene. Kommunestyret, formannskapet, eierutvalget som kommunens eierorgan og rådmannen har viktige og ulike roller knyttet til kommunens eierskapsforvaltning.»

(Eierskapsmelding, Bærum kommune 2016)



«STIFTELSE KOMMER VI ALDRI UT AV»

Kommunen har vært med på å opprette en boligstiftelse, har bidratt med mye kapital og er avhengig av stiftelsen for å kunne tilby bolig til vanskeligstilte. De folkevalgte opplever at de ikke har god nok kontroll med tjenestetilbudet. Men kommunen kan ikke selv bestemme at stiftelsen skal oppløses, og kan heller ikke få tilbake disposisjonsretten over midlene som kommunen selv har tilført stiftelsen.

2.2

Hvilke organisasjonsformer kan dere velge?

Kommuner og fylkeskommuner har en rekke ulike organiseringsformer å velge mellom. Her gir vi en kort presentasjon av viktigste lovregulerte organiseringsformene.



SPØRSMÅL

Hvilke utfordringer møter dere som folkevalgte i arbeidet med å styre og lede et kommunalt eid aksjeselskap?

På hvilken måte kan dere bruke de ulike folkevalgtrollene overfor selskapet?

Hvilke muligheter har dere til å sikre standardene for godt lokaldemokrati overfor selskapet?

.....

Hvilke erfaringer har dere med å løse oppgavene på andre måter enn i egen driftsorganisasjon?

Kommunens eller fylkeskommunens egen driftsorganisasjon er administrasjonen slik den er organisert under administrasjonssjefen.

Kommunalt og fylkeskommunalt foretak er en del av kommunen eller fylkeskommunen, men ledes av et eget styre og daglig leder. Daglig leder er ikke underordnet administrasjonssjefen. Kommunestyret og fylkestinget kan instruere foretaksstyret. Kommunalt og fylkeskommunalt foretak er først og fremst tenkt brukt for oppgaver av forretningsmessig art.

Vertskommunesamarbeid er en form for interkommunalt samarbeid der virksomheten er lagt til administrasjonen i en av de deltakende kommunene eller fylkeskommunene. Vertskommunesamarbeidet kan ledes av en egen folkevalgt nemnd eller av administrasjonssjefen i vertskommunen. Vertskommunesamarbeid kan blant annet brukes til lovpålagte oppgaver og myndighetsutøvelse. Samarbeidet reguleres av en samarbeidsavtale. Samarbeidskommunene delegerer myndighet til vertskommunen.

Interkommunalt samarbeid jf. kommuneloven § 27 er først og fremst tenkt å være en enkel samarbeidsform for drift av felles oppgaver. Samarbeidet ledes av et styre. Samarbeidet kan være et eget rettssubjekt, men det må vurderes særskilt.

Interkommunalt selskap er en egen selskapsform beregnet for interkommunalt samarbeid. Det ledes av et representantskap og et styre. Selskapet er et selvstendig rettssubjekt. Den enkelte kommunen og fylkeskommunen hefter ubegrenset for sin andel av selskaps forpliktelser.



Interkommunalt samarbeid er for svært mange et nødvendig organisatorisk redskap for å oppnå effektiv demokratisk styring, men skaper utfordringer for muligheten til å utøve ansvarlig styring.

Marte Winsvold

(red.) Veier til god lokaldemokratisk styring NIBR-rapport 2013:24

Samvirkeforetak er eid av brukerne og skal tjene deres interesser gjennom felles- eid økonomisk virksomhet. Det ledes av et styre og er et selvstendig rettssubjekt.

Aksjeselskap kan være heleid av kommunen eller fylkeskommunen, men kommunen og fylkeskommunen kan også eie det sammen med andre, for eksempel andre kommuner eller fylkeskommuner. Selskapsformen er primært tenkt brukt for oppgaver av forretningsmessig art. Selskapet ledes av generalforsamling og styre, og det er et selvstendig rettssubjekt. Ansvar for selskapets forpliktelser er begrenset til den kapitalen kommunen eller fylkeskommunen har tilført selskapet.

Stiftelser er selveiende og ledes av et styre. De er selvstendige rettssubjekter.

Ved konkurranseutsetting¹ blir oppgaven løst av den virksomheten som vinner fram

i konkurransen. Denne virksomheten kan være organisert på flere forskjellige måter, for eksempel som aksjeselskap eller stiftelse, men det kan også være en offentlig virksomhet. Kommunens og fylkeskommunens styring må skje gjennom konkurransegrunnlaget, kontrakten og kontraktsoppfølgingen.

Bruk av sosialt entreprenørskap og samarbeid med frivillig sektor kan også innebære at kommunen og fylkeskommunen lar deler av virksomheten bli utført av aktører som ikke er ansatte i egen driftsorganisasjon. Slik organisering skjer enten ved at kommunen eller fylkeskommunen inngår avtaler med eksterne, for eksempel stiftelser, aksjeselskaper eller enkeltpersonforetak, eller ved at de trekker frivillige inn i egen virksomhet.

¹Kjøp av tjenester i anbudskonkurranse. Det vil si at det arrangeres en anbudskonkurranse om driften av en tjeneste/et tjenesteområde, der private og eventuelt kommunale driftsenheter gis muligheten til å komme med tilbud på driften av tjenesten.



SPØRSMÅL

Velg et interkommunalt samarbeid som kommunen eller fylkeskommunen er med i.

Hvilket økonomisk ansvar har deres egen kommune eller fylkeskommune forpliktelser i dette interkommunale samarbeidet?

Hvordan fungerer ansvarsfordelingen med de andre kommunene i praksis?

KOMMUNENS OG FYLKESKOMMUNENS ØKONOMISKE ANSVAR

For egen driftsorganisasjon og kommunalt eller fylkeskommunalt foretak svarer kommunen og fylkeskommunen fullt og helt for virksomhetens forpliktelser. Kommunens og fylkeskommunens økonomiske ansvar for de øvrige organiseringsformene varierer. For aksjeselskap svarer kommunen og fylkeskommunen bare for eget innskudd i selskapet, og for interkommunale selskaper svarer kommunen for sin andel av selskapets forpliktelser.

Hvis dere vil legge stor vekt på å begrense den økonomiske risikoen, bør dere velge aksjeselskapsformen. En annen mulighet er å konkurranseutsette, siden kommunen eller fylkeskommunen ikke har noe ansvar for medkontrahentens økonomiske forpliktelser.

Samtidig må dere også tenke igjennom hvilket ansvar dere har for at oppgaveløsningen blir ivaretatt. Hvis den som tilbyr en lovpålagt oppgave, for eksempel sykehjemdrift, etter å ha vunnet et anbud går konkurs, har kommunen fortsatt ansvar for å yte tjenesten og de økonomiske forpliktelsene som følger med dette ansvaret.

Hvis det dreier seg om en type forretningsdrift, og ikke en lovpålagt oppgave, vil muligheten til å velge en virksomhetsform med begrenset økonomisk ansvar kunne ha større betydning.

Hvis det er viktig for dere som folkevalgte å ha god kontroll med de økonomiske forpliktelsene som kan oppstå i oppgaveløsningen, bør dere velge en organiseringsform som enten sikrer at ansvaret er begrenset eller som gir gode muligheter for styring med de økonomiske forpliktelser som kan komme.

MULIGHETER TIL Å TA UT UTBYTTE

Valg av organiseringsform har også betydning for adgangen til å ta ut utbytte, både for kommunen eller fylkeskommunen selv og for en selvstendig virksomhet som løser oppgaver for kommunen eller fylkeskommunen. I et kommunalt eid aksjeselskap vil kommunen kunne ta ut utbytte. Ved konkurranseutsetting tilfaller et eventuelt økonomisk utbytte som utgangspunkt virksomheten selv. I et samvirkeforetak vil kommunens adgang til å ta ut utbytte bero på hvor mye kommunen har omsatt med foretaket.



SPØRSMÅL

Hvis tjenesten skal produseres utenfor kommunens eller fylkeskommunens driftsorganisasjon – er det en anskaffelse som er omfattet av regelverket for offentlige anskaffelser? Hvilke regler gjelder i så fall?

Er anskaffelsen over eller under terskelverdiene?

Faller den inn under noen av unntakene i regelverket?

2.3

Hvilken frihet har dere til å velge organisasjonsform?

Etter et valg «arver» det nye kommunestyret og fylkestinget gjeldende organisering av oppgaveløsningen. Som folkevalgte i kommunestyret og fylkestinget har dere myndighet til å bestemme om organiseringen av oppgaveløsningen skal endres. Men valgfriheten er ikke uten grenser.

I en innledende fase kan det være lurt å tenke igjennom hva slags virksomhet det dreier seg om. Det skilles gjerne mellom næringsvirksomhet, tjenesteproduksjon og myndighetsutøvelse. Det er ikke vanntette skott mellom disse virksomhetstypene, men de tre kategoriene gir oss en pekepinn om hvilket regelverk vi må vurdere organiseringen opp mot.



NÆRINGSVIRKSOMHET

Virksomhet som har økonomisk utbytte som formål, for eksempel restaurantdrift og salg av kontortjenester.

Dreier det seg om økonomisk aktivitet i et marked? Kan virksomheten falle inn under reglene om ulovlig offentlig støtte? Kan det være kryss-subsidiering? Kanskje må

dere vurdere å skille virksomheten ut fra egen driftsorganisasjon. Eller holder det å føre separate regnskaper?

TJENESTE-PRODUKSJON

Virksomhet som gir tjenester til innbyggerne. Det kan være både lovpålagte oppgaver, typisk skole, helse- og omsorg, og sosiale tjenester, men også tjenester som ikke er lovpålagte.

Fins det egen særlovgivning om den bestemte tjenesteproduksjonen? Sier denne lovgivningen noe om organiseringen? Er det anledning til å overlate tjenesteproduksjonen til andre enn kommunen eller fylkeskommunen selv? Sier denne lovgivningen noe om hvordan alternativ tjenesteproduksjon skal være organisert?

Sier særlovgivningen noe om tjenesteprodusentens adgang til å ta ut utbytte fra virksomheten? Friskoleloven § 6-3 og barnehageloven § 14 a er eksempler på lover som setter begrensninger på adgangen til å ta ut utbytte.

MYNDIGHETSUTØVELSE

Virksomhet som innebærer å fastsette rettigheter og plikter for innbyggerne, for eksempel å vedta reguleringsplaner og gi byggetillatelse, bestemme at en elev skal ha spesialundervisning eller gi en person sykehjemsplass.

Inngår myndighetsutøvelse i virksomheten? Dreier det seg om en lovpålagt oppgave? Åpner loven for at kommunen eller fylkeskommunen kan delegerer myndighetsutøvelsen til andre?

Interkommunalt samarbeid om oppgaver som innebærer offentlig myndighetsutøvelse, kan bare gjøres som

vertskommunesamarbeid eller etter uttrykkelig hjemmel i særlovgivningen. For velferdstjenester er det ofte slik at tjenestetildeling er myndighetsutøvelse og ikke kan overlates til andre. Men andre kan utføre tjenesten.

2.4

Hvilke styringsmidler har dere?

De ulike organiseringsformene gir dere ulike styringsmidler. Overfor noen organiseringsformer kan dere drive direkte styring, mens andre forutsetter at styringen fra folkevalgt nivå i kommunen er indirekte. Styringsmulighetene varierer i ulike faser, for eksempel kan mulighetene til å påvirke hva som skal stå i vedtekter, samarbeidsavtale mv. ofte være større når virksomhetene etableres enn etter at de er satt i drift.

DIREKTE STYRING

Overfor egen driftsorganisasjon kan dere som folkevalgte i kommunestyret og fylkestinget drive ulike former for direkte styring. Her vil vi særlig trekke fram at dere kan

- Instruere administrasjonssjefen
- Styre arbeidsgiverpolitikk og arbeidsgiverstrategi i kraft av at kommunen eller fylkeskommunen er arbeidsgiver
- Bruke administrasjonssjefens internkontroll og kontrollutvalgets regnskapsrevisjon og forvaltningsrevisjon som grunnlag for styringen.

Overfor kommunale og fylkeskommunale foretak kan dere bruke flere av disse styringsmidlene. Dere kan instruere styret, og kommunens og fylkeskommunens arbeidsgiverpolitikk og arbeidsgiverstrategi gjelder for foretaket med mindre dere har bestemt noe annet. Administrasjonssjefen kan kreve at saker som behandles i foretaket skal behandles i kommunestyret eller fylkestinget, men kan ikke selv instruere foretaket.

INDIREKTE STYRING

Overfor de øvrige organiseringsformene er mulighetene deres til å ta i bruk virkemidlene for direkte styring mer begrenset. I stedet må dere drive indirekte styring, ofte basert på eierskap eller kontrakt. Overfor de fleste organiseringsformene har dere ikke myndighet til å instruere ledelsen i virksomhetene direkte, styringen må skje gjennom innflytelse over virksomhetenes stiftelsesgrunnlag, de ledende organene, samarbeidsavtaler og lignende. Kommunen og fylkeskommunen er ikke arbeidsgiver for de fleste organiseringsformene og virksomhetene er ikke underlagt administrasjonssjefens internkontroll. Kontrollutvalgets rolle er også annerledes enn overfor egen driftsorganisasjon,



Organisering utenfor kommunens egen driftsorganisasjon innebærer at styring og ledelse spres og må ta en mer indirekte form.

for eksempel mangler kontrollutvalget og kommunerevisjonen innsynsrett i stiftelser og andre private virksomheter som utfører tjenester for kommunen eller fylkeskommunen.

Organisering utenfor kommunens egen driftsorganisasjon innebærer at styring og ledelse spres og må ta en mer indirekte form. Kommunen eller fylkeskommunen deler ledelsesansvaret med andre eller lar andre styre og lede virksomheten, med større eller mindre mulighet for å påvirke.

Hvordan vil dere som folkevalgte drive politisk kontroll med oppgaveløsningen? Hvis dere ønsker å drive direkte styring, bør dere legge oppgaveløsningen til organiseringsformer som ligger lengst til venstre i figuren. Hvis dere heller ønsker fristilling av virksomheten og styring «på armlengdes avstand», bør dere velge en av organiseringsformene til høyre.

STYRINGSMIDLER TIL BRUK I ULIKE FASER

Styringsmidlene dere har til rådighet for det folkevalgte lederskapet kan knyttes til ulike faser.

Etableringsfasen:

I fasen der kommunen eller fylkeskommunen bestemmer seg for å etablere en ny organiseringsform for deler av oppgaveløsningen, er følgende styringsmidler mest aktuelle:

- Valg av organiseringsform
- Oppnevning av representant(er) i styrende organer
- Utforming av styrende dokumenter. Vedtekter, samarbeidsavtaler, konkurransegrunnlag og kontrakter
- Fastsetting av åpningsbalanse

Driftsfasen:

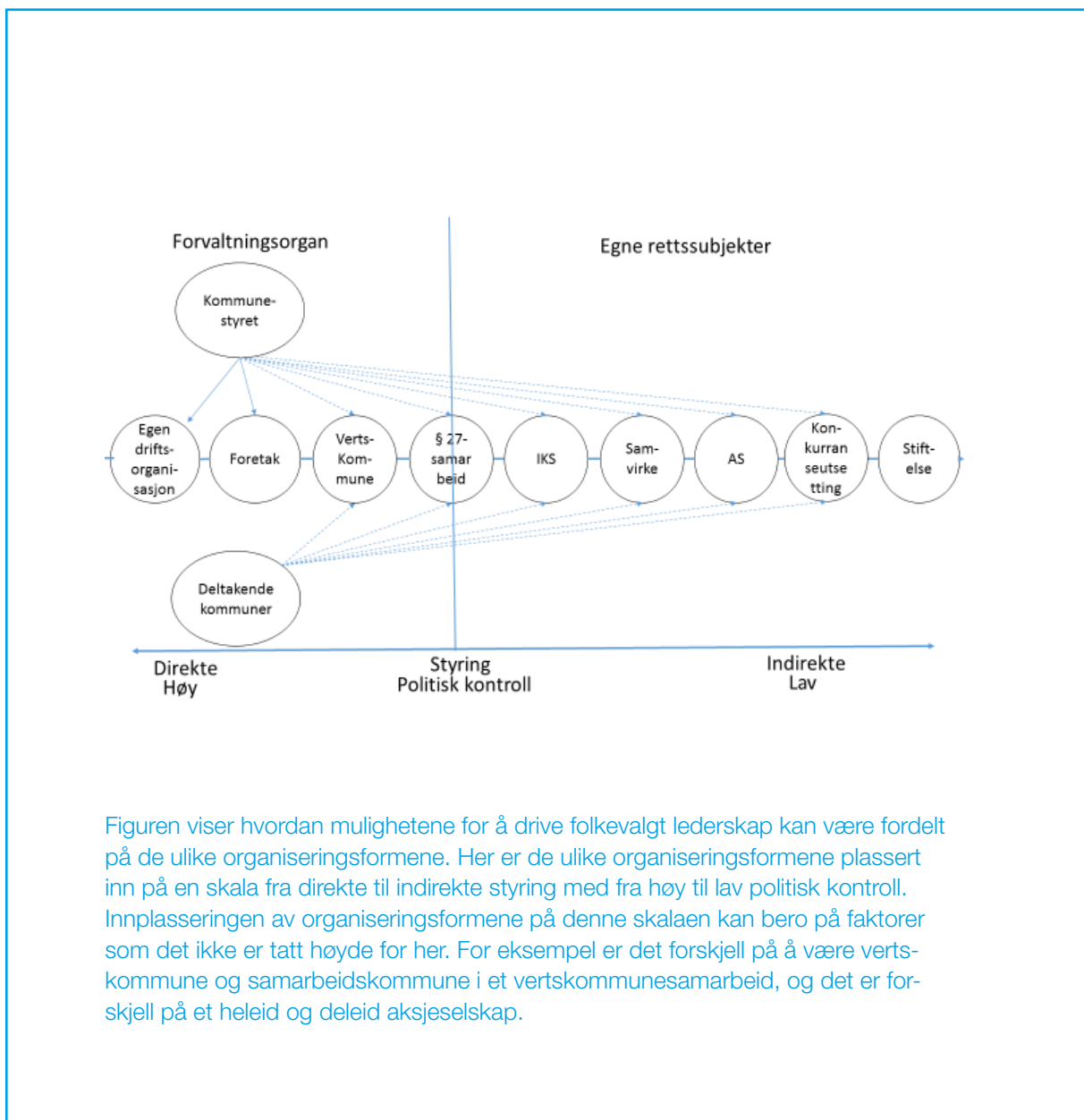
Under driften av virksomheten er disse styringsmidlene mest aktuelle:

- Oppnevning av representant(er) i styrende organer
- Rapporteringskrav
- Kontrollordninger
- Tilsynsordninger
- Mål- og resultatkrav
- Budsjettvedtak
- Instruksjon
- Overfor virksomheten, hvis det er adgang til det
- Overfor representanter i styrende organer, hvis det er adgang til det
- Eierskapsmelding, eierstrategi (generell og virksomhetsspesifikk)
- Kontraktsoppfølging
- Andre styringsarenaer: Eiermøter, møter mellom ledende politikere/administrasjonssjefer, orientering fra virksomheten til kommunestyret/fylkesting/ formannskapet/fylkesutvalg/ komiteer og utvalg

Reorganiseringsfasen:

Hvis kommunen eller fylkeskommunen vurderer å reorganisere virksomheten, er f.eks. disse spørsmålene av betydning:

- Hva ønsker kommunen eller fylkeskommunen?
- Hvor fritt står kommunen eller fylkeskommunen til å bestemme selv?
- Hva blir konsekvensene?
 - ▶ Økonomiske konsekvenser?
 - ▶ Vil nødvendig kompetanse være til rådighet?



Figuren viser hvordan mulighetene for å drive folkevalgt lederskap kan være fordelt på de ulike organiseringsformene. Her er de ulike organiseringsformene plassert inn på en skala fra direkte til indirekte styring med fra høy til lav politisk kontroll. Innplasseringen av organiseringsformene på denne skalaen kan bero på faktorer som det ikke er tatt høyde for her. For eksempel er det forskjell på å være vertskommune og samarbeidskommune i et vertskommunesamarbeid, og det er forskjell på et heleid og deleid aksjeselskap.



SPØRSMÅL

- 1** Velg ut et eksempel på et interkommunalt samarbeid eller en konkurranseutsatt virksomhet i egen kommune eller fylkeskommune: hvilke styringsmidler har kommunen eller fylkeskommunen tatt i bruk overfor virksomheten?
- 2** Hvilken betydning kan forskjeller i kommunestørrelse, innbyggertall og økonomi ha for styringen av interkommunalt samarbeid?
- 3** Hvilken betydning har det for styringsmulighetene om kommunen eller fylkeskommunen deres er vertskommune eller samarbeidskommune i et vertskommunesamarbeid?
- 4** Hva er forskjellen på å drive folkevalgt lederskap overfor et aksjeselskap som er heleid av kommunen eller fylkeskommunen og et aksjeselskap som dere eier sammen med andre?
- 5** Hvilke muligheter har dere til å drive folkevalgt lederskap overfor en stiftelse?
- 6** Hvilke organiseringsformer legger godt til rette for at hele kommunestyret og fylkestinget kan delta aktivt i den folkevalgte styringen?
- 7** Hvilke organiseringsformer legger godt til rette for å sikre klare ansvarslinjer?
- 8** Hvilke organiseringsformer legger godt til rette for innsyn for folkevalgte og innbyggere?
- 9** Hvilke organiseringsformer legger godt til rette for folkevalgt kontroll?
- 10** Hvilke organiseringsformer legger godt til rette for effektiv oppgaveløsning?
- 11** Er det større risiko for korrupsjon og økonomiske misligheter i kommunale og fylkeskommunale foretak og selskaper enn i egen driftsorganisasjon?
- 12** Hvilken betydning har kommunens eller fylkeskommunens arbeidsgiverpolitikk i arbeidet for å sikre standardene for godt lokaldemokrati?

3. FOLKEVALGTROLLENE – MULIGHETER OG UTFORDRINGER



Hvordan påvirker kommunens og fylkeskommunens organisering av virksomhet utenfor egen driftsorganisasjon mulighetene til å utøve lederrollen, styringsrollen, representasjonsrollen og arbeidsgiverrollen? Hva kan dere som folkevalgte gjøre for at viktige sider ved de ulike rollene ivaretas på en best mulig måte?

Her spør vi:

- Hvordan styrer vi virksomhet utenfor egen driftsorganisasjon?
 - Hvordan kan de vi bruke de ulike folkevalgtrollene til å styre virksomheten?
-

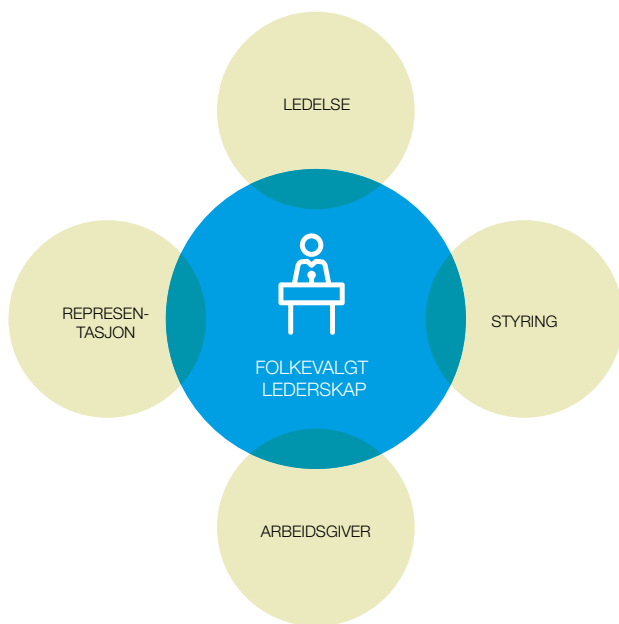
3.1 Lederrollen

Lederrollen innebærer å tenke strategisk, være visjonær, finne nye løsninger og få aksept for løsningene. Nye løsninger kan for eksempel finnes i samarbeid med andre kommuner eller fylkeskommuner, frivillige organisasjoner eller næringsliv. Både lokalsamfunnet og administrasjonen må mobiliseres for å omsette strategier til konkrete og realiserbare planer.

Eksempel:

«Selskapa sine strategiske mål vert i stor grad utforma av selskapsstyra. Difor er det viktig at kommunestyret i Fjell ovanfor selskap med sterke kommunale eigarinteresser, aktivt definerer og revurderer motiv, mål og forventningar. Styret si oppgåve vert å vidareutvikla strategien og å arbeida for å realisera selskapa sine mål.»

(Eierskapsmelding Fjell kommune 2016)



Organisering utenfor egen driftsorganisasjon gir flere muligheter til å ivareta lederrollen, for eksempel:

- Interkommunalt samarbeid – overskrider kommunegrenser, utløser stordriftsfordeler og sikrer nødvendig kompetanse
- Selskapsorganisering – mulighet for strategisk styring på armlengdes avstand.
- Stiftelser – mulighet for å inngå i spleiselag med nye partnere

Men lederrollen kan også møte utfordringer når kommunen eller fylkeskommunen har organisert virksomhet utenfor egen driftsorganisasjon:

- Virksomheten fastsetter sin egen strategi og følger den
- Samarbeidspartnere styrer strategien
- Kommunestyret og fylkestinget kommer «på etterskudd», det folkevalgte lederskapet gir ikke føringer i forkant, men kommer først på banen etter at problemer har oppstått.
- Kommunestyret og fylkestinget mangler styringsmidler, det er vanskelig å reorganisere (eks. stiftelser)



SPØRSMÅL

Velg ut to ulike eksempler på oppgaveløsning utenfor egen driftsorganisasjon i egen kommune eller fylkeskommune.

Hvordan har kommunen eller fylkeskommunen lagt opp strategiarbeidet?

HVORDAN LEDE VIRKSOMHET UTENFOR KOMMUNENS ELLER FYLKESKOMMUNENS EGEN DRIFTSORGANISASJON?

Generelt er det viktig å presisere virksomhetens formål i stiftelsesgrunnlaget, som vedtekter, samarbeidsavtaler og lignende. Dette gjelder spesielt når kommunen eller fylkeskommunen går inn i interkommunale samarbeid, der virksomheten skal ledes av flere kommuner. Hva er dere enige om at virksomheten skal brukes til?

Stiftelsesgrunnlag:

KF: Vedtekter
Vertskommunesamarbeid: Avtale
§ 27-samarbeid: Vedtekter
IKS: Selskapsavtale
Samvirke: Vedtekter
AS: Vedtekter
Stiftelse: Vedtekter

Så er det viktig å utforme gode strategidokumenter i form av eierskapsmeldinger og generelle og virksomhetsspesifikke eierstrategier. Dette krever gjerne god dialog med virksomheten selv og med andre som deler på ledelsesansvaret.

Strategidokumenter:

Eierskapsmelding: Gir oversikt over kommunens og fylkeskommunens engasjement i kommunalt eide selskaper, kommunale foretak og andre virksomheter som kommunen eller fylkeskommunen har en eierinteresse eller tilsvarende interesse i.

Eierstrategi: Kommunene og fylkeskommunene konkretiserer sine forventninger til selskaper med videre i eierstrategien. De kan vedta en generell eierstrategi eller virksomhetsspesifikke eierstrategier.



3.2 Styringsrollen

I styringsrollen skal dere som folkevalgte treffe vedtak, velge styringsmidler og føre kontroll og tilsyn.

Organisering utenfor kommunens egen driftsorganisasjon gir dere som folkevalgte noen styringsmuligheter:

- Muligheter til å drive indirekte, overordnet styring
- Muligheter til å utøve strategisk lederskap
- Unngå svært omfattende saksmengde i folkevalgte organer og å ha ansvar for detaljspørsmål.

Men dette skaper også noen utfordringer i styringsrollen:

- Organiseringen kan innebære at vedtaksmyndighet er overført til andre, og at andre skal velge styringsmidler.
- Det er andre kontrollordninger som gjelder (ikke internkontroll v/administrasjonssjefen, samt begrensninger for kontrollutvalget overfor enkelte organiseringsformer).
- I tilfeller der kommunen oppnevner ordfører eller andre folkevalgte med ledende posisjoner til å ha generalforsamlingsfullmakt, styreverv, plass i representantskap og lignende, flyttes kommunens styring fra kommunestyret til enkelte folkevalgte.



SPØRSMÅL

Hvordan kan hensynet til barnevernsbarns rettssikkerhet ivaretas i et vertskommunesamarbeid?

“

Kommunen har problemer med å styre virksomheten i vertskommunesamarbeid. Vi betaler, men har liten påvirkning på utgiftene og innholdet i tjenesteproduksjonen.

—



SPØRSMÅL

Saksbehandlingen skjer hos den personen som har generalforsamlingsfullmakt eller er oppnevnt i styret. Verken administrasjonen eller folkevalgte organer er involvert. Saksdokumenter blir ikke journalført og arkivert.

- 1** Hvilke problemer gir dette for utøvelsen av styringsrollen?
- 2** Hvordan blir standardene for godt lokaldemokrati ivaretatt? (Ansvarlig, pålitelig, borgernært og effektivt styre)
- 3** Hvordan kan dere bidra til at allmennheten får innsyn i virksomhet som er lagt til et interkommunalt selskap?
- 4** I interkommunale samarbeid skal kommunen dele styringen med en eller flere andre kommuner. Hvilke konsekvenser får det for den enkelte kommunens muligheter til å styre virksomheten?
- 5** Hvordan kan ulikheter i kommune-størrelse, økonomi og administrativ kapasitet påvirke deltakernes styringsmuligheter og ansvar?

HVORDAN STYRE VIRKSOMHET UTENFOR EGEN DRIFTSORGANISASJON?

Kommunen og fylkeskommunen er avhengig av å ha gode rutiner for å føre kontroll med virksomhet utenfor kommunens driftsorganisasjon.

Administrasjonssjefens internkontroll omfatter som regel ikke slik virksomhet. Det er viktig at virksomhetens egen internkontroll er betryggende og at kommunestyret og fylkestinget får tilstrekkelig informasjon om den kontrollen. Det er også en utfordring å sikre at regnskaper og rapportering fra virksomheten ses i sammenheng med kommunens og fylkeskommunens øvrige drift.

Kontrollutvalget med sekretariatet og kommunerevisjonen kan ivareta kommunens kontrollbehov overfor flere typer virksomhet som er utenfor egen driftsorganisasjon. Et viktig spørsmål er om kontrollutvalget har full adgang til innsyn og hva slags kontroll kontrollutvalget kan utøve overfor ulike organiseringsformer.

SPØRSMÅL

Eksempel:

«Vi har sluttet med å legge fram årsmeldingene for selskapene for formannskapet. Det var 20 årsmeldinger og over 1000 sider. Ingen fikk lest det.» Hvem i kommunen skal lese årsmeldingene?

Hvordan skal de inngå i beslutningsgrunnlaget for overordnet styring?

- Ta stilling til hvilke saker som regelmessig skal legges fram for kommunen/fylkeskommunen. Hvem skal behandle sakene? Hvem skal forberede politisk behandling? Hvordan skal sakene legges fram?
- Regnskap og årsrapportering legges det fram på en slik måte at innhold, konsekvenser og styringsmuligheter er godt tilgjengelig for mottakerne?
- Sakspapirer til møter i styrende organer (generalforsamling, representantskap, styremøter). Er det gitt føringer overfor virksomhetene om frist for utsendelse av slike sakslister, slik at kommunen eller fylkeskommunen rekker politisk behandling?
- Saker om kontraktsoppfølging for konkurranseutsatt virksomhet, - utføres som regel av administrasjonen. Hva skal til for at administrasjonssjefen skal legge sak fram for et folkevalgt organ?
- Eierskapsmelding, eierstrategi og virksomhetsspesifikke eierstrategier, - hvem i kommunen og fylkeskommunen skal saksbehandle og vedta sakene?



Noen av de store sakene om korrupsjon og misligheter i kommunesektoren har oppstått i virksomhet som ligger utenfor kommunens egen driftsorganisasjon. Eks. Nedre Romerike vannverk AS og Unibuss AS i Oslo. Hva kan dere som folkevalgte gjøre for å sikre god kontroll med slik virksomhet?

Velg en virksomhet utenfor egen driftsorganisasjon som løser oppgaver for kommunen.

Gjennomgå kontrollordningene som gjelder for virksomheten og ta stilling til om det er tilstrekkelig.

Ved konkurranseutsatt virksomhet: Har kommunen eller fylkeskommunen fått inn klausul om innsynsrett for administrasjonen og kontrollutvalget i kontrakten?

«Vi er i et vertskommunesamarbeid om brannvern som samarbeidskommune. Nå har vertskommunen kjøpt flere nye brannbiler, og vi må være med på å betale. Men vi har ikke kunnet påvirke vedtaket.» Hva kan kommunen gjøre for å unngå en slik situasjon?

Eierstrategier for interkommunalt samarbeid kan vedtas av alle deltakende kommuner. Hvordan skal interesse- motsetninger mellom kommunene som framkommer i slike dokumenter håndteres? Tips: «Jobb med formålsbestem- melsen i samarbeidsavtaler og vedtekter! Bli enige om hva dere vil med virksom- heten i oppstarten.»

3.3

Representasjonsrollen

Representasjonsrollen innebærer å representere innbyggerne. Det har flere ulike sider. Som folkevalgte skal dere være ombud for enkeltpersoner og grupper, dere skal representere egne velgere og eget parti, men dere skal også representere kommunestyret og fylkestinget som kollegialt organ.

Organisering av oppgaveløsning utenfor egen driftsorganisasjon gir dere flere muligheter til å representere innbyggerne:

- Mulighet til å oppnå mål gjennom å styre sammen med andre, ta i bruk mer profesjonell styring av virksomhet og mer effektiv organisering
- Mulighet til å drive indirekte, overordnet styring.

Men i representasjonsrollen møter dere også noen begrensninger når virksomhet er lagt utenfor egen driftsorganisasjon:

- Redusert mulighet til å gripe inn i enkelt saker. Kommunestyret og fylkestinget mangler instruksjonsmyndighet overfor virksomheten, og kan ikke forholde seg til administrasjonssjefen som øverste ansvarlig for virksomheten. Dette gjør at det kan bli vanskeligere å utøve en tradisjonell ombudsrolle.

- Mulig inhabilitet for styremedlemmer når saker behandles i kommunestyret og fylkestinget. På den måten kan representasjonsrollen svekkes, både for folkevalgte som deltar aktivt i styringen av ekstern virksomhet gjennom verv i styret og representantskap og for folkevalgte som har en mer passiv rolle.

- Svekket fokus på partipolitisk samarbeid. Hvis samarbeidet først og fremst er rettet mot styrende organer i de ulike virksomhetene, vil det partipolitiske samarbeidet kunne bli nedprioritert. Det kan innebære en svekkelse av representasjonsrollen.

- Svekket innbyggermedvirkning. Dersom beslutningsmyndighet legges til organer som ikke er omfattet av kommunelovens regler om møteoffentlighet, kan det innebære en ganske betydelig innskrenkning. Og hvis virksomheten legges til organer som heller ikke er omfattet av reglene om dokumentoffentlighet i offentlighetsloven, vil innbyggernes muligheter til å følge med på virksomheten være betydelig svekket.



SPØRSMÅL

Hvilken organisasjonsform egner seg best dersom kommunestyret eller fylkestinget ønsker muligheten til å gripe inn i enkeltsaker?

I driftsfasen er det viktig å ta aktivt stilling til hvilke saker om virksomheter utenfor egen driftsorganisasjon som skal behandles i folkevalgte organer.

Ta utgangspunkt i to virksomhetsformer, vann- og avløpstjenester organisert i interkommunalt selskap og konkurranseutsatt drift av et sykehjem.

Hvordan kan ombudsrollen ivaretas?
I etableringsfasen? I driftsfasen?

HVORDAN REPRESENTERE INNBYGGERNE I VIRKSOMHET UTENFOR EGEN DRIFTS-ORGANISASJON?

Som folkevalgte kan dere for det første bidra med aktiv styring i etableringsfasen. Spør: Hva er formålet med selskapet, hvilke krav skal settes, hvem skal representere kommunen eller fylkeskommunen i styrende organer, hvordan skal det rapporteres til kommunestyret og fylkestinget og hvordan skal folkevalgte involveres i styring og oppfølging av virksomheten?

Vurder mulighetene til å oppnevne personer som ikke har folkevalgte verv til styrende posisjoner i selskapene, slik at dere unngår at de folkevalgte blir inhabile når saker om virksomhetene kommer til behandling i folkevalgte organer.

3.4 Arbeidsgiverrollen

Arbeidsgiverrollen er en viktig del av det folkevalgte lederskapet. Som folkevalgte har dere et overordnet arbeidsgiveransvar for kommunens ansatte, mens det løpende arbeidsgiveransvaret for de ansatte blir ivare tatt av administrasjonssjefen. Viktige verktøy i rollen er arbeidsgiverpolitiske prinsipper og strategier, delegeringsreglement samt det å etterspørre resultater. En strategisk arbeidsgiverpolitikk er et viktig virkemiddel for de folkevalgte for å nå politiske mål, som å sikre god kvalitet i oppgavene som kommunen skal løse og tjenestene som skal leveres. Arbeidsgiverpolitikken kan defineres som de verdier, holdninger og handlinger som arbeidsgiver står for og som medarbeidere møter hver dag.

Organisering av oppgaveløsning utenfor kommunens egen driftsorganisasjon innebærer at arbeidsgiverrollen endres. Kommunen har ikke arbeidsgiveransvar for ansatte virksomheter som ligger utenfor kommunens egen driftsorganisasjon, som for eksempel stiftelser, samvirkeforetak, aksjeselskaper og interkommunale selskaper.

Som folkevalgte har dere likevel flere muligheter til å ivareta arbeidsgiverrollen i organiseringsformer der kommunen ikke har arbeidsgiveransvaret:

- For noen kan det være et arbeidsgiverpolitisk mål i seg selv å legge arbeidsgiveransvaret utenfor kommunen, slik

at ledelsen av virksomheten kan drives uavhengig av kommunens øvrige arbeidsgiverpolitikk.

- Selv om kommunen ikke har arbeidsgiveransvaret, kan dere påvirke arbeidsgiverpolitikken i virksomheten gjennom blant annet vedtekter, selskapsavtale, konkurransegrunnlag og kontrakt, representasjon i virksomhetenes styrende organer samt eierskapsmelding, eierstrategi og virksomhetsspesifikk strategi.

Når oppgaveløsningen skjer i organiseringsformer der kommunen ikke har arbeidsgiveransvaret, oppstår det også noen utfordringer for det folkevalgte lederskapet:

- Kommunens arbeidsgiverpolitikk og -strategier gjelder direkte bare i organisering der kommunen faktisk har arbeidsgiveransvaret. Som folkevalgte må dere ta stilling til om og hvordan dere ønsker og kan påvirke arbeidsgiverpolitikken.
- I omorganiseringsprosesser har de ansatte i kommunen rett til informasjon, drøfting og medvirkning, se hovedavtalen §§ 1-4-1 (om omorganisering), 1-4-2 (om konkurranseutsettelse) og 1-4-3 (om interkommunalt samarbeid).
- Ved omorganisering må dere være oppmerksomme på konsekvensene for plassering av arbeidsgiveransvar.



Som folkevalgte har dere et overordnet arbeidsgiveransvar for kommunens ansatte, mens det løpende arbeidsgiveransvaret for de ansatte blir ivaretatt av administrasjonssjefen.



Konkurransesutsetting av drift av kommunal virksomhet innebærer virksomhetsoverdragelse, ved at tidligere kommunalt ansatte får ny arbeidsgiver. Det samme vil skje ved omorganisering fra egen driftsorganisasjon til aksjeselskap.

- Omorganisering i form av virksomhetsoverdragelse kan innebære endringer i lønns- og arbeidsvilkår og endret pensjon. Hvis ny virksomhet er tariffbundet til KS-området, vil endringene for den enkelte være mindre enn dersom ny virksomhet ikke er tariffbundet. Godt folkevalgt lederskap krever god kunnskap om mulige konsekvenser for de ansatte.
- Ved konkurranseutsetting gjelder særskilte krav til lønns- og arbeidsvilkår, jf. forskrift av 8. februar 2008 nr. 112 om lønns- og arbeidsvilkår i offentlige kontrakter.
- Forskriften stiller krav til kontrakten og kontraktsoppfølgingen:
 - Kontrakten skal sikre at lønns- og arbeidsvilkår ikke er dårligere enn det som følger av forskrift om allmenngjort tariffavtale eller gjeldende landsomfattende tariffavtale for den aktuelle bransjen.
 - Kontrakten skal pålegge leverandøren å dokumentere lønns- og arbeidsvilkår.
 - Kontrakten skal gi oppdragsgiver rett til å gjennomføre sanksjoner dersom leverandøren/underleverandøren ikke etterlever kontraktsklausulene om lønns- og arbeidsvilkår.
 - Oppdragsgiver skal gjennomføre nødvendig kontroll av om kravene til lønns- og arbeidsvilkår blir overholdt.



Riksrevisjonen har avdekket mangel på nødvendig oppfølging av lønns- og arbeidsvilkår hos både statlige og kommunale innkjøpere. Offentlige innkjøpere har i for liten grad utviklet rutiner og systemer som kan sikre at forskriftskravene etterleves. Kravene til utforming av utlysninger av anbudskonkurranse, konkurransegrunnlag og kontrakter var ikke oppfylt, og oppfølgingen av lønns- og arbeidsvilkår hos leverandørene var ikke god nok.

(Riksrevisjonens rapport om lønns- og arbeidsvilkår i offentlige kontrakter (Dokument 3:14 (2015–2016))

KS: «Ansvaret for seriøse lønns- og arbeidsvilkår ligger i utgangspunktet hos den enkelte leverandør som arbeidsgiver. Likevel ser vi at det er nødvendig med kontroll av lønns- og arbeidsvilkår i offentlige kontrakter for å hindre sosial dumping knyttet til kommunale innkjøp.»
Helge Eide.

<http://www.ks.no/fagomrader/okonomi/offentlige-anskaffelser/behov-for-grundigere-kontraktsoppfolging/>



SPØRSMÅL

«Vi er tre ordførere i representantskapet for det interkommunale selskapet. Så ble vi gjort kjent med at virksomheten var sterkt underbemannet, og at sykefraværet var svært høyt. Vi gikk sammen i representantskapet og vedtok at bemanningen skulle styrkes. Slik fikk vi kontroll på oppgaveløsningen igjen.»

Hva er fordeler og ulemper ved å bruke denne framgangsmåten overfor et interkommunalt selskap? Hva kunne vært en alternativ framgangsmåte for ordførerne i representantskapet?

HVORDAN UTØVE ARBEIDSGIVERROLLEN OVERFOR VIRKSOMHET UTENFOR EGEN DRIFTSORGANISASJON?

Som folkevalgte har dere flere styringsmidler som dere kan velge å bruke, blant annet:

- Å ta inn bestemmelser om for eksempel tariffilknytning og lønns- og arbeidsvilkår i vedtekter, selskapsavtale eller kontrakt
- Å styre gjennom representasjon i styrende organer
- Å innarbeide arbeidsgiverpolitiske spørsmål i eierskapsmelding, eierstrategi eller en virksomhetsspesifikk strategi



SPØRSMÅL

Se for dere at kommunen eller fylkeskommunen skal vurdere å konkurranseutsette en tjeneste. Hva er det viktig å ta stilling til når det gjelder arbeidsgiverrollen?

- 1** Hvem ønsker dere at skal ha arbeidsgiveransvaret for de ansatte?
- 2** Skal kommunens eller fylkeskommunens arbeidsgiverstrategi legges til grunn?
- 3** Skal kommunens eller fylkeskommunens personalreglement og etiske retningslinjer gjelde?
- 4** Hvordan skal krav om internkontroll på HMS-området ivaretas?
- 5** Hva kan skje med de ansattes pensjons- og forsikringsordning?
- 6** Skal det kreves kartlegging av medarbeidertilfredshet?
- 7** Skal virksomheten ha en rolle i kommunens eller fylkeskommunens beredskap?

4. BEHOV FOR SKREDDERSØM



Det finnes ikke én oppskrift på kommunal organisering. Det folkevalgte lederskapet overfor virksomhetene må tilpasses formålet med den enkelte virksomheten.

Organiseringen må tilpasses lokale forhold, kultur og kompetanse i den enkelte kommunen og fylkeskommunen. Gjensidig tillit og godt samarbeid mellom folkevalgte, administrasjon og andre virksomheter er avgjørende for å skape godt lokaldemokrati.

Organisering utenfor kommunens egen driftsorganisasjon krever en sterk bevissthet blant dere som folkevalgte om hvilket handlingsrom dere har og hvilke muligheter og utfordringer de ulike folkevalgtrollene gir.



SPØRSMÅL

Hva kjennetegner samarbeidskulturen mellom folkevalgte, administrasjon og andre virksomheter i kommunen eller fylkeskommunen deres?

Har kommunen og fylkeskommunen god kompetanse til bruk i oppfølgingen av virksomheter utenfor kommunens egen driftsorganisasjon?

Hva kan dere gjøre for å legge bedre til rette for godt politisk lederskap overfor virksomhet er utenfor kommunens og fylkeskommunens egen driftsorganisasjon?

Hvordan sikre et godt lokaldemokrati i organiseringen av oppgaveløsningen?

Ordforklaring

Arbeidsgiverpolitikk

Kommunens og fylkeskommunens arbeidsgiverpolitikk omfatter de holdninger, verdier og handlinger som arbeidsgiver står for i relasjonen mellom leder og medarbeider, medarbeider og innbygger/bruker/partner, samt arbeidsgiver og arbeidsmarked.

Arbeidsgiverstrategi

Kommunens og fylkeskommunens arbeidsgiverstrategi angir hvordan arbeidsgiverpolitikken skal gjennomføres i praksis, herunder de arbeidsgiverpolitiske satsingsområdene for den gjeldende perioden.

Eierskapsmelding

Et politisk og evt. administrativt førende dokument som gir en oversikt over kommunens eller fylkeskommunens engasjement i kommunalt eide selskaper, kommunale foretak og andre virksomheter som kommunen/fylket har en eierinteresse eller tilsvarende interesse i. Den inneholder gjerne en oversikt over kommunens/fylkets selskapsportefølje og generelle prinsipper for godt eierskap. I tillegg er det ofte en omtale av de enkelte selskapene. Den kan også si noe om hvordan løpende saker som knytter seg til utøvelsen av eierskapet skal håndteres og forankres i kommunen eller fylket.

Eierstyring

Den styringen kommunen og fylkeskommunen har med virksomhet som foregår utenfor egen administrasjon, for eksempel kommunale foretak, aksjeselskaper, interkommunale selskaper, andre former for interkommunalt samarbeid.

Selskapsstyring: Den styringen som gjøres av virksomhetens ledelse, for aksjeselskap styret og daglig leder.

Selskapskontroll

Kontrollutvalgets kontroll med selskaper med videre. Selskapskontrollen er todelt. Den ene delen er obligatorisk og dreier seg om eierskapskontroll, altså kontroll med kommunens oppfølging av ansvaret sitt som eier. Den andre delen er frivillig og omfatter forvaltningsrevisjon av selskaper og lignende

Postadresse: KS
Postboks 1378 Vika, 0114 Oslo
Besøksadresse: Haakon VIIIs gt. 9, 0161 Oslo

Telefon: 24 13 26 00

ks@ks.no
www.ks.no