

# Eierskapskontroll for Ålen Aktivum AS

Formålet med prosjektet er å kontrollere om den som utøver kommunens eierinteresser, utøver myndigheten i henhold til bestemmelser i aktuelle lover og forskrifter, kommunestyrets vedtak og forutsetning og i tråd med etablerte normer for god eierstyring og selskapsledelse.



## INNHold

<b>1</b>	<b>INNLEDNING.....</b>	<b>2</b>
1.1	Bakgrunn .....	2
1.2	Selskapskontroll .....	2
1.3	Ålen Aktivum AS .....	3
1.4	Aksjeselskapsformen.....	4
1.5	Eierstyring .....	5
<b>2</b>	<b>PROBLEMSTILLINGER:.....</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>HAR KOMMUEN ETABLERT EN EIERSTRATEGI FOR SELSKAPET?.....</b>	<b>9</b>
3.1	Fakta .....	9
3.2	Revisjonens vurdering.....	10
<b>4</b>	<b>UTØVER GENERALFORSAMLINGEN SIN MYNDIGHET I HENHOLD TIL LOVER OG REGLER? .....</b>	<b>11</b>
4.1	Fakta.....	11
4.2	Revisjonens vurdering.....	12
<b>5.</b>	<b>SØRGER STYRET FOR EN FORSVALIG FORVALTNING AV SELSKAPET? 13</b>	
5.1	Fakta.....	13
5.2	Revisjons vurdering.....	15
<b>6.</b>	<b>ER KOMMUNENS REPRESENTASJON I SELSKAPETS ORGANER IVARETATT? ....</b>	<b>15</b>
6.1	Fakta .....	15
6.2	Revisjons vurdering.....	16
<b>7.</b>	<b>HVORDAN RAPPORTERES DET FRA VALGTE REPRESENTANTER TIL KOMMUNENS POLITISK ORGANER?.....</b>	<b>17</b>
7.1	Fakta: .....	17
7.2	Revisjonens vurdering .....	17
<b>8.</b>	<b>HAR KOMMUNEN ETABLERT ET SYSTEM FOR OPPFØLGING AV SELSKAPET?..</b>	<b>18</b>
8.1	Fakta .....	18
8.2	Revisjonens vurdering .....	18
<b>9.</b>	<b>HAR KOMMUNEN ETABLERT RUTINER FOR OPPLÆRING I STYREARBEID? .....</b>	<b>19</b>
9.1	Fakta: .....	19
9.2	Revisjonens vurdering .....	19
<b>10</b>	<b>UTTALELSER FRA EIER OG SELSKAPET.....</b>	<b>20</b>
10.1	Uttalelse fra eier.....	20
10.2	Uttalelse fra selskapet .....	20
<b>11</b>	<b>REVISJONENS ANBEFALINGER.....</b>	<b>20</b>
<b>12</b>	<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>21</b>
<b>13</b>	<b>KILDER OG VEDLEGG.....</b>	<b>24</b>
13.1	Kilder .....	24
13.2	Vedlegg .....	24

Ålen, 2. november 2017

Svein Magne Evavold  
Revisjonssjef

Merete Lykken  
Revisor

## 1 INNLEDNING

### 1.1 Bakgrunn

Kontrollutvalget har utarbeidet *Plan for selskapskontroll* for perioden 2016 – 2019 ble vedtatt av kommunestyret i sak 61/16 den 13.10.2016. Kontrollutvalget gis i vedtaket også myndighet til årlig rullering av planen og valg av enkeltprosjekter innenfor planperioden. Kontrollutvalget behandlet i sak 04/2017 vurdering av selskapskontroll 2017. Det ble vedtatt å gjennomføre en selskapskontroll i form av en eierskapskontroll i Ålen Aktivum AS i løpet av 2017, og at selskapskontrollen utvides til forvaltningsrevisjon dersom det blir behov.

### 1.2 Selskapskontroll

I henhold til kommunelovens § 77nr. 5, skal kontrollutvalget «*påse at det føres kontroll med forvaltningen av kommunens eierinteresser i selskaper m.m.*». Bestemmelsen om selskapskontroll er utdypet i eget kapittel 6 i forskrift om kontrollutvalg. Her fremgår det i § 14 at selskapskontroll deles inn i en obligatorisk del som benevnes eierskapskontroll, og en valgfri del som kan omfatte forvaltningsrevisjon.

Kontrollutvalget i Holtålen kommune har vedtatt at det skal gjennomføres eierskapskontroll i Ålen Aktivum AS.

Eierskapskontroll er en obligatorisk kontroll som har to hovedfokus:

- Fører kommunen kontroll med sine eierinteresser?
  - Har kommunen etablert rutiner for oppfølging og evakuering av sine eierinteresser?
  - Er rutinene gode nok, og blir de fulgt?
- Utøves kommunen eierinteresser i samsvar med kommunestyrets vedtak og forutsetninger, aktuelle lovbestemmelser og etablerte normer for god eierstyring og selskapsledelse?

Forvaltningsrevisjon er en valgfri kontroll som defineres som «systematiske vurderinger av økonomi, produktivitet, måloppnåelse og virkninger ut fra kommunestyrets vedtak og forutsetninger».

Revisjon Fjell IKS har fått oppdraget med å gjennomføre **eierskapskontroll** i Ålen Aktivum AS.

Når det gjelder eierskapskontroll, vil det være snakk om tre aktører:

- 1) Kommunene som eiere
- 2) De som utøver kommunenes eierinteresser
- 3) Selskapet

Kommunen skal ha kontroll med sine interesser. Den som utøver kommunens eierinteresser i selskapet skal gjøre det i samsvar med kommunens vedtak og forutsetninger og selskapslovgivningen. Selskapet skal oppnå virksomhetens mål på en målrettet og kostnadseffektiv måte og etterleve lover og regler som gjelder for selskapet. En eierskapskontroll vil i hovedsak være rettet mot de to førstnevnte, kommunen og den som utøver kommunens eierinteresse.

Selv om eierskapskontrollen vil omfatte kommunen og den som utøver kommunens eierinteresse, kan det også i en slik sammenheng være hensiktsmessig å trekke inn forhold ved driften av selskapet.

### **1.3 Ålen Aktivum AS**

Holtålen kommune overtok driften av Ålen skisenter høsten 2012. Kommunestyret vedtok den 20.06.13 at Holtålen kommune driver Ålen skisenter de neste 3 sesongene. Rambøll har på vegne av kommunen utført en tilstandsanalyse av Ålen skisenter datert september 2014. Den 16.04.2016 behandler kommunestyret i sak 6/15 ny driftsform. I vurderingene opplyses det blant annet at det for kommunen kan det være hensiktsmessig å skille ut driften av Ålen skisenter fra det kommunale regnskapet gjennom opprettelse av et eget aksjeselskap.

Kommunestyret vedtok følgende:

- Driften av Ålen skisenter overføres til et aksjeselskap fra og med 01.07.2015
- Driftsselskapet tilføres en egenkapital på kr 400 000,- fra Holtålen kommunes kapitalfond
- Driftsselskapet leier anlegg inkl. bygninger og tråkkemaskin av Holtålen kommune i 2015 for kr 0,-. De påfølgende år skal leia dekke kommunens faste kostnader for anlegget.
- Det utarbeides en leieavtale som formannskapet får fullmakt til å godkjenne
- Holtålen kommune ønsker at flere aktører involveres på eiersiden

Ålen Aktivum AS ble stiftet 14.07.2015. Aksjekapitalen ble satt til kr 400.000 og Holtålen kommune eier 100 %. Selskapet ble gitt følgende formål, jf § 3 i selskapets vedtekter:

*Selskapets virksomhet er drift av idrettsanlegg, servering, overnatting, arrangement, salg av tjenester og annet som naturlig faller sammen med dette.*

Formannskapet i Holtålen godkjente leieavtale mellom Holtålen kommune og Ålen Aktivum AS i sak 106/15. Leieavtalen har en varighet på 5 år med mulighet for forlengelse. Ved forlengelse skal leietaker melde dette innen 6 måneder før utløp til utleier, og avtalen kan da forlenges med 5 år av gangen.

Selskapets styre består av 4 medlemmer. Etter møte i generalforsamlingen 28.06 2017 er styret sammensatt slik:

- Terje Norhagen                    styreleder – 2 år
- Kristin Bendos                   styremedlem – 1 år
- Thor Erick Stuedal            styremedlem – 2 år

Daglig leder er Håvard Sørdal. Det er ikke foretatt valg av vara.

Noen økonomiske nøkkeltall for selskapet for 1. og 2. driftsår  
(alle tall i hele tusen)

	2016	Juni - desember 2015
Salgsinntekter	Kr 1 939 802	Kr 350 025
Andre driftsinntekter	Kr 777 840	Kr 42 485
Resultat før skattekostnad	Kr 311 185	Kr -146 860
Ordinært resultat	Kr 233 098	Kr -107 104
Finansposter	Kr 733	Kr 185
Årsresultat	Kr 233 098	Kr -107 104
Kortsiktig gjeld	Kr 801 293	Kr 456 435
Egenkapital	Kr 513 828	Kr 280 730
Egenkapital i % av sum EK + Gjeld	39 %	38 %

#### 1.4 Aksjeselskapsformen

Et viktig kjennetegn med aksjeselskapsformen er eiernes begrensede økonomiske ansvar. Eierne er ikke ansvarlig for selskapets forpliktelser utover innskutt kapital. Dette innebærer at et AS, i motsetning til en kommune kan gå konkurs. Dette vil innebære at lånevilkårene for et AS vil være dårligere enn for en kommune.

Vi presenterer her noen generelle merknader om selskapsstyring som danner bakteppe for eierskapskontrollen.

I aksjeselskaper finnes det tre hovedroller:

- Eier
- Styre
- Daglig leder

Eierrollen utøves gjennom generalforsamlingen. Eierne/generalforsamlingen velger styret i selskapet. I henhold til aksjelovens bestemmelser er ikke aksjeeierne faktiske eiere av selskapet, som en selvstendig juridisk person, men eier kun verdipapiret – aksjen – som gir adgang til generalforsamlingen der eierrettighetene kan utøves etter aksjelovens bestemmelser. Det er gjennom å definere formålet for selskapet, gjennom vedtekter og ved å gi føringer gjennom vedtak i generalforsamlingen at eieren kan utøve eierskapet sitt. Eierrollen utøves således primært i generalforsamlingen.

Forvaltningen av selskapet hører inn under styret som arbeider selvstendig innenfor aksjeloven og andre relevante lover og forskrifter samt selskapets vedtekter og andre rammer gitt i form av vedtak i generalforsamlingen. Styrets oppgaver vil være å stå for den totale ledelse og utvikling av selskapet, både strategisk og operativt. Innenfor sitt mandat fatter styret beslutninger og har ansvaret for gjennomføring. Styret plikter å etterkomme beslutninger fattet i generalforsamlingen når de er i samsvar med selskapets formål, vedtekter og lov. Generalforsamlingens instruksjonsrett til styret er begrenset til de sakene som kommer opp i generalforsamlingens møte, og som ikke går utover styrets egen

kompetanse. Generalforsamlingen kan gi føringer og forventinger om mange forhold, men ikke overstyre styrets kompetanseområder. Verken kommunestyret eller rådmann har instruksjonsmyndighet overfor styret eller daglig leder. Skulle kommunestyret ha merknader til utviklingen av selskapet, må dette tas opp i generalforsamlingen som sak med tilhørende vedtak, alternativt ved å velge nytt styre som i større grad er innstilt på å lede selskapet slik eierne ønsker.

Det er et viktig prinsipp i aksjeloven at de tre rollene, eier, styret og daglig leder, ikke blandes sammen. Eierne bør ha klare meninger om hva som er eieroppgaver, eierroller, og hvilke kanaler eieren skal benytte for å påvirke virksomhetens utvikling.

Aktivt eierskap betyr ikke detaljstyring, overstyring eller for stor grad av operativ nærhet. En eier skal ha distanse og overblikk som gir generalforsamlingen grunnlag for strategiske føringer. En eier skal ikke gripe inn i selskapets ledelse. Ledelsen tillegger styret i samspill med daglig leder.

## **1.5 Eierstyring**

### **Kommunenes Sentralforbund Eierforum**

KS Eierforum har utarbeidet 21 anbefalinger om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt eide selskaper og foretak. Noen av anbefalingene vil kunne være kriterier for vurderinger vi kommer til å gjøre i forhold til problemstillingene i bestillingen av denne selskapskontrollen. En av anbefalingene går på at kommunen skal utarbeide **eierskapsmelding**.

Eierskapsmelding defineres her som et overordnet politisk styringsdokument for virksomhet som er lagt til et annet rettssubjekt, eget styre eller en vertskommune eller til et annet interkommunalt organ. Gjennom eierskapsmeldingen kan kommunen gi mer overordnede styringssignaler til selskapene.

Eierskapsmeldingen bør reflektere det rettslige ansvarsforhold mellom selskapsform og eier.

Et grunnleggende dilemma ved å fristille deler av den kommunale virksomheten gjennom opprettelse av selvstendige selskaper, er hvordan man skal balansere frihet og styring.

Sett fra et demokratisk ståsted vil dette være et spørsmål om hvor langt man kan gå i retning av å gi selskapene en fristilt rolle, slik at de kan drive på en forretningsmessig effektiv måte uten at man mister muligheten for overordnet politisk styring og kontroll.

Som nevnt ovenfor, når det gjelder aksjeselskaper, har kommunen ingen formell makt i selskapet utenfor generalforsamlingen. Generalforsamlingen velger styret i selskapet og har dermed herredømme over styresammensetningen. Dette er et viktig grunnlag for eiermessig styring og kontroll av selskapet. Andre virkemidler som kommunen i kraft av å være eier kan benytte er først og fremst knyttet til utformingen av vedtektene til selskapet, instruksjer samt andre styringsdokumenter som fastsetter rammer og nærmere regler for styret og daglig leders drift av selskapet. I denne sammenheng kan kommunen i kraft av å være eier også legge føringer i forbindelse med utarbeidelse av selskapets strategi, hva

som skal være prioriterte mål og hva som skal være indikatorer for suksess. Vi kan si at eierstrategi er de prioriteringer, tiltak og resultatkrav kommunen har overfor det enkelte selskap for å sikre at selskapet ivaretar målsettinger som eieren har satt.

### **Sammendrag av noen av KS anbefalinger om eierskap og selskapsledelse og kontroll av kommunalt eide selskaper og foretak:**

#### **Anbefaling 1: Obligatorisk opplæring og informasjon til folkevalgte**

Kommuner bør som en del av folkevalgtprogram gjennomføre obligatoriske kurs eller eierskapsseminar. Den første opplæringen bør gjennomføres i løpet av de første 6 månedene av valgperioden. Det anbefales også at det nye kommunestyret tidlig i perioden får en oversikt over status for selskapene.

#### **Anbefaling 2: Vurdering og valg av selskapsform**

Det er eiers ansvar å sikre en selskapsform som er tilpasset selskapets formål, eierstyringsbehov, samfunnsansvar, hensynet til innsyn, markedsforhold og det aktuelle lovverket.

#### **Anbefaling 3: Oppnevning av vararepresentanter**

Der det utpekes varamedlemmer til styret bør ordningen med numeriske varamedlemmer benyttes for å sikre kontinuitet og kompetanse i styret.

#### **Anbefaling 4: Utarbeidelse av eierskapsmeldinger**

Kommunestyret bør hvert år fastsette overordnede prinsipper for sitt eierskap ved å utarbeide en eierskapsmelding for alle sine selskaper.

#### **Anbefaling 5: Utarbeidelse og revidering av styringsdokumenter**

Kommunestyret skal utarbeide og bør jevnlig revidere styringsdokumentene og avtalene som regulerer styringen av selskapet.

#### **Anbefaling 6: Eiermøter**

KS anbefaler at det jevnlig gjennomføres eiermøter for å bidra til god eierstyring og kommunikasjon med selskapet. Et eiermøte er et møte mellom representanter fra kommunen som eier, styret og daglig leder for selskapet.

#### **Anbefaling 7: Eierorganets sammensetning og funksjon**

Avhengig av selskapets formål, anbefales det som en hovedregel at kommunestyret oppnevner sentrale folkevalgte som selskapets eierrepresentanter i eierorganet. Eierstyring skal utøves innenfor rammen av kommunestyrets vedtak.

#### **Anbefaling 8: Gjennomføring av generalforsamlinger og representantskapsmøter**

De formelle eiermøtene er generalforsamling eller representantskap. Det er styret som innkaller. Bestemmelser om innkallingsfrist bør tas med i vedtektene, slik at det tas hensyn til kommunens behov for å ha tid til å behandle aktuelle saker

**Anbefaling 9: Sammensetning av styret**

Det er eiers ansvar å sørge for at styrets kompetanse samlet sett er tilpasset det enkelte selskaps virksomhet. Det anbefales at kommunen sikrer opplæring av styremedlemmene.

**Anbefaling 10: Valgkomite og styreutnevnelser**

Ved valg av styrer til kommunalt eide selskaper bør det vedtektsfestes bruk av valgkomite. Generalforsamlingen bør velge leder i valgkomiteen. Valgkomite er ikke lovregulert, og den bør derfor vedtektsfestes.

**Anbefaling 11: Kjønnsmessig balanse i styrene**

Det anbefales at eierorganet uavhengig av organisasjonsform tilstreber balansert kjønnsrepresentasjon. Styremedlemmene behøver ikke være bosatt i kommunen.

**Anbefaling 12: Rutiner for å sikre riktig kompetanse i selskapsstyrene**

Eier har ansvar for å sikre at styret har den nødvendige kompetansen for å nå selskapets mål. Eier bør også anbefale styret selv jevnlig å vurdere egen kompetanse ut fra eierens formål med selskapet. Det er derfor anbefalt flere rutiner for å sikre nødvendig kompetanse.

I anbefalingen listes opp rutiner for å sikre utvikling av nødvendig kompetanse i styret. Det anbefales at styret etablerer følgende rutiner:

- Fastsetter styreinstruks og instruks for daglig leder med særlig vekt på en klar intern ansvars- og oppgavefordeling
- Foretar en egevaluering hvert år
- Vurderer behovet for ekstern styreopplæring. Nye styremedlemmer skal gis opplæring om ansvar, oppgaver og rollefordeling
- Gjennomføre egne styreseminarer om roller, ansvar og oppgaver
- Fastsetter en årlig plan, herunder møteplan, for sitt arbeid med vekt på mål, strategi og gjennomføring
- Gir en samlet redegjørelse for selskapets styring og ledelse i en årsrapport

**Anbefaling 14: Oppnevning av vararepresentanter**

Det det utpekes varamedlemmer til styret bør ordningen med numeriske varamedlemmer benyttes for å sikre kontinuitet og kompetanse i styret.

**Anbefaling 15: Habilitetsvurderinger**

Det anbefales at styrene etablerer faste rutiner for å håndtere mulige habilitetskonflikter. Ordfører og rådmann bør ikke sitte i styrer i selskaper.

**Anbefaling 18: Arbeidsgivertilhørighet i selvstendige rettssubjekter**

Det anbefales at selskapene søker medlemskap i en arbeidsgiverorganisasjon. KS Bedrift vil være et naturlig valg for mange av disse selskapene.

**Anbefaling 19: utarbeidelse av etiske retningslinjer**

Eier bør påse at selskapsstyrene utarbeider, og jevnlig reviderer, etiske retningslinjer for selskapsdriften.



### **Anbefaling 21: Utøvelse av tilsyn og kontroll**

Kommunestyret har både et tilsyns- og kontrollansvar for å sikre at kommunen når sine mål, at regelverket etterlevs og at etiske hensyn ivaretas. Kontrollen utføres blant annet gjennom regnskapsrevisjon, forvaltningsrevisjon og selskapskontroll. Kontrollansvaret gjelder også når virksomheten er skilt ut i egne selskaper.

### **Kommunens motiver for eierskap**

Kommunens motiver for eierskap kan generelt skilles i følgende 4 motiver:

#### Finansielt motivert.

Selskaper der motivet og hovedbegrunnelsen for eierskapet er muligheter for økonomisk utbytte og avgrensing av kommunen sin økonomiske risiko. Formålet er naturlig for selskaper som er forretningsmessig orientert, og der bedriftsøkonomiske kriterier for lønnsomhet ligger til grunn for selskapet sitt arbeid.

#### Politisk motivert

Selskaper der motivet er en samfunnsnyttig og strategisk posisjonering av kommunen/regionen. Verken økonomi eller hensynet til tjenesteproduksjon er en viktig begrunnelse for slikt eierskap.

#### Effektivisering av tjenesteproduksjon

Selskaper som i hovedsak er motivert og grunnlagt med forventning om mer effektiv tjenesteproduksjon og bedre forvaltning.

#### Samfunnsøkonomisk motivert

Selskaper som er motivert i at kommunen gjennom slike selskaper vil oppnå totalt sett mer samfunnsøkonomiske gunstige resultater. Offentlig engasjement og styring i oppgaveløsningen vil være en sentral begrunnelse for et slikt selskap.

Ovenstående vil være grunnlag (kriterier) for våre vurderinger av de faktiske forholdene når det gjelder eierskapskontrollen i Ålen Aktivum AS. Vi understreker at dette oppdraget er en eierskapskontroll, noe som innebærer fokus på kommunen og den som utøver kommunens eierinteresser. Søkelys blir ikke rettet mot styret og daglig leders forvaltning av selskapet.

## **2 PROBLEMSTILLINGER:**

Følgende problemstillinger belyses:

- Har kommunen etablert en eierstrategi for selskapet?
- Utøver generalforsamlingen sin myndighet i henhold til lover og regler?
- Sørger styret for en forsvarlig forvaltning av selskapet?
- Er kommunens representasjon i selskapets organer ivaretatt?
- Hvordan rapporteres det fra valgte representanter til kommunens politiske organer?

- Har kommunen etablert et system for oppfølging av selskapet?
- Har kommunen etablert rutiner for opplæring i styrearbeid?

### **3 HAR KOMMUEN ETABLERT EN EIERSTRATEGI FOR SELSKAPET?**

Det kan være nyttig å skille mellom *eierskapspolitikk* og *eierstrategi*.

Med *eierskapspolitikk* forstår vi her de overordnede premisser som kommunen legger til grunn for forvaltningen av sine selskaper og eierandeler. Dette innebærer med andre ord hva slags systemer, retningslinjer og rutiner kommunen skal ha for utøvelse av sitt eierskap. Dette kan bl.a. omfatte rutiner for rapportering, premisser for valg av styremedlemmer, premisser for valg av selskapsorganiseringer, premisser for utøvelser av eierskap osv. Dette er med andre ord et rammeverk for eierstyring som det vil være fordel at det er bred politisk tilslutning til.

*Eierskapsstrategiene* vil utgjøre de prioriteringer, tiltak og resultatkrav kommunen har overfor det enkelte selskap for å sikre at selskapet ivaretar de målsetninger som eierne har satt. En grunnleggende forutsetning for en strategisk drift av selskapet er en klar og presis eierstrategi hvor eiers forventinger til selskapet formuleres.

En viktig del i en *eierskapsmelding* vil være å få på plass et slikt rammeverk.

#### **3.1 Fakta**

Holtålen kommune har ikke utarbeidet eierskapsmelding. Kommunestyret har i møte 14.02.2013 vedtatt å utsette arbeidet med eierskapsmelding til 2014. Eierskapsmelding er fortsatt ikke utarbeidet (2017).

Aktuelle anbefalinger fra KS som berører problemstillingen:

- Anbefaling 4 utarbeidelse av eierskapsmelding
- Anbefaling 5 utarbeidelse og revidering av styringsdokumenter
- Anbefaling 6 eiermøter
- Anbefaling 19 eier oppfordres til å påse at selskapsstyrene utarbeider og jevnlig reviderer etiske retningslinjer for selskapsdriften

Det er beskrevet i vurderingsdelen i k- sak 6/15 Ålen Skisenter – ny driftsform hva kommunen forventer ut av etableringen av Ålen Aktivum AS. I tillegg er det inngått skriftlig leieavtale mellom Holtålen kommune og Ålen Aktivum AS for leie av skianlegget Ålen Skisenter med tilhørende utearealer.

#### **Spørsmål til eier**

Vi har stilt noen spørsmål til Holtålen kommune som eier om eierstrategi for selskapet. Nedenfor følger spørsmålene med svar gitt fra ordføreren.

Hvorfor er virksomheten organisert som eget selskap?

Svar: *«Virksomheten var et eget resultatmål innen næring før det ble utskilt som eget aksjeselskap. Resultatene i virksomheten ga da direkte utslag i kommunens driftsresultat. Det ønsket ikke kommunestyret og derfor ble det valgt en annen selskapsform».*

Hva er begrunnelsen for valg av selskapsform?

Svar: *«Aksjeselskap ble valgt for å unngå direkte utslag på driftsresultatet til kommunen. Det ble skutt inn en aksjekapital og kommunen bidrar med driftstilskudd i henhold til egen avtale. Målet for kommunen er at selskapet skal klare å stå på egne bein».*

Er det utarbeidet eierstrategi for selskapet/virksomheten?

Svar: *«Det er ikke utarbeidet egen eierstrategi for selskapet».*

Hvilke målformuleringer, verdidokumenter og etiske retningslinjer har eier utarbeidet?

Svar: *«Det er ikke utarbeidet egne dokumenter, men kommunens etiske retningslinjer gjelder».*

### **Spørsmål til styret**

Vi har stilt følgende spørsmål til styret i Ålen Aktivum AS: Hvilke målformuleringer, verdidokumenter og etiske retningslinjer forholder styret seg til?

Svar: *«Styret er ikke pålagt egne målformuleringer, verdidokumenter eller etiske retningslinjer fra eier. Men følger de samme regler som eier har nedfelt og i henhold til god skikk og Norsk lov».*

## **3.2 Revisjonens vurdering**

Holtålen kommunestyre har gjennom vedtak om etableringen av selskapet 2015 og gjennom selskapets vedtekter gitt uttrykk for en eierstrategi gjennom vedtektenes formålsparagraf. Dette er riktignok svært overordnet og gir i liten grad uttrykk for hva som er eiernes forventninger til selskapet.

Holtålen kommune har ikke utarbeidet en eierskapsmelding og har heller ikke gitt retningslinjer og forutsetninger for sitt eierskap i selskapet. Vi vurderer dette som mangelfullt sett i forhold til anbefalinger fra KS.

Etiske spørsmål må tas på alvor fordi det er viktig at allmennheten har tillit til at kommunen har en høy etisk standard i sin virksomhet. Kommunale selskaper forvalter også fellesskapets ressurser og omdømmet vil også avhenge av hvordan kommunen forvalter samfunnsansvaret gjennom sine bedrifter.

Selskapet har ikke egne etiske retningslinjer, men opplyser at de følger kommunens etiske retningslinjer. Vi savner en tydeliggjøring av eiers forventninger til selskapet og at selskapet selv fortrinnsvis ut fra egne forutsetninger setter fokus på etiske spørsmål.

Utover kommunestyresak ved etableringen og inngått leieavtale har ikke Holtålen kommune som eier etablert en strategi for selskapet. Dette vil være viktig i forhold til hvordan kommunale oppgaver bør løses og samtidig kunne bidra med oppdrag som styrker selskapet.

Etter vår vurdering har eierne gjennom selskapets vedtekter gitt en tydelig beskrivelse av hva som er selskapets formål, men det er ikke gitt en presis eierstrategi. Eiernes målsettinger, forventninger og resultatkrav bør være grunnleggende forutsetninger for en strategisk drift av selskapet.

## **4 UTØVER GENERALFORSAMLINGEN SIN MYNDIGHET I HENHOLD TIL LOVER OG REGLER?**

### **4.1 Fakta**

Aksjelovens bestemmelser regulerer generalforsamlingens oppgaver og myndighet. Gjennom generalforsamlingen utøver aksjeeierne den øverste myndighet i selskapet, jfr. lovens § 5-1. Generalforsamlingen skal etter lovens § 5-5 avholdes innen 6 måneder etter utgangen av hvert regnskapsår. På den ordinære generalforsamlingen skal følgende saker behandles: Godkjenning av selskapets årsregnskap, årsberetning og utdeling av utbytte, og ellers andre saker som etter loven eller vedtektene hører under generalforsamlingen.

Ordføreren i Holtålen utgjør på vegne av Holtålen kommune selskapets generalforsamling.

Møteprotokoller fra 13.06.2016, 09.05.2017 og 28.06.2017 viser at generalforsamlinger har vært avholdt.

I møtene er følgende typer saker behandlet og avgjort:

- Godkjenning av innkalling og dagsorden
- Fortegnelse over tilstedeværende aksjonærer
- Valg av møteleder og referent
- Godkjenning av årsregnskapet og årsberetningen
- Fastsetting av styrets godtgjørelse
- Valg av styrets leder og øvrige valg til styret
- Vurdering av vedtektene

Aksjelovens bestemmelser regulerer gjennomføring av ekstraordinær generalforsamling i § 5-6. Det er styret som kan bestemme at det skal innkalles til ekstraordinær generalforsamling. Styret skal sørge for at generalforsamlingen holdes innen en måned etter at kravet er fremsatt. Dersom samtlige aksjeeiere samtykker til at det skal holdes ekstraordinær generalforsamling, kan generalforsamlingen holdes uten vedtak fra styret etter første ledd.

Det er også adgang til å gjennomføre forenklet generalforsamlingsbehandling. Dette er regulert i § 5-7. Generalforsamlingen kan holdes uten å følge kravene i §§ 5-8 til 5-16. For gjennomføring av forenklet generalforsamling gjelder følgende regler:

1. Samtlige aksjeeiere skal gis mulighet til å delta i behandlingen av saken på egnet måte
  2. Styremedlemmene og eventuelt daglig leder og revisor skal gis mulighet til å uttale seg som saken og kan kreve at saken behandles av generalforsamlingen i møte.
  3. Styreleder eller den som generalforsamlingen velger til å lede generalforsamlingsbehandlingen, skal sørge for at det føres protokoll, jf § 5-7 a
  4. Generalforsamlingen kan holdes uten å følge kravene i §§ 5 – 8 til 5 – 16.
- I protokollen ved forenklet generalforsamlingsbehandling skal det angis at saken er behandlet etter § 5 – 7.

Aksjelovens bestemmelser regulerer også valg av revisor. I kapittel 7 § 7-1 står det et generalforsamlingen skal velge en eller flere revisorer, og kan velge en eller flere vararevisorer. Videre regulerer § 7-6 unntak fra revisjonsplikten.

(1) Generalforsamlingen kan med flertall som for vedtektsendring beslutte at selskapets årsregnskap for inneværende regnskapsår eller senere ikke skal revideres etter revisorloven dersom:

1. Driftsinntektene av den samlede virksomheten er mindre enn fem millioner kroner,
2. Selskapets balansesum er mindre enn 20 millioner kroner, og
3. Gjennomsnittlig antall ansatte ikke overstiger 10 årsverk.

(5) Stifterne kan i stiftelsesdokumentet unnlate å velge revisor dersom vilkårene i første ledd er oppfylt. Annet til fjerde ledd gjelder tilsvarende.

Aktuelle anbefalinger fra KS som berører problemstillingen:

- Anbefaling 8 Gjennomføring av generalforsamling og representantmøter
- Anbefaling 21 Utøvelse av tilsyn

## **4.2 Revisjonens vurdering**

Det ligger betydelige utfordringer i forhold til å etterleve aksjelovens bestemmer, det er et komplekst lovverk som krever stor kompetanse. Det vil ofte være slik at generalforsamlingen er prisgitt styret og daglig leders saksforberedelser. Men dette fritar ikke generalforsamlingens ansvar for at styret og daglig leder besitter nødvendig kompetanse. Med bakgrunn i møteprotokoller synes formaliteter rundt avvikling av generalforsamling å være tilfredsstillende.

Etter kommuneloven vil det være kommunestyret som har møterett i generalforsamlinger. Det vurderes som en god løsning at det er ordfører som representerer eier på generalforsamlingen. I gitte situasjoner kan det være behov for dialog mellom kommunestyret og eierrepresentanten.

Vår gjennomgang av avholdte generalforsamlinger tyder på at generalforsamlingen utøver sin myndighet etter lover og regler. Imidlertid følges aksjelovens § 5 – 7 adgang til forenklet generalforsamlingsbehandling. Det er en mangel at det ikke er oppført på protokollen at en har benyttet adgang til forenklet generalforsamling etter § 5 – 7.

Kontrollutvalget utarbeider en plan for gjennomføring av selskapskontroll og foretar prioriteringer av hvilke selskap det skal foretas forvaltningsrevisjon eller

eierskapskontroll på. Planen blir oversendt til kommunestyret som kan gjøre endringer av prioriteringer.

Kontrollutvalget har ikke vært representert på generalforsamlingene i Ålen Aktivum AS.

## **5. SØRGER STYRET FOR EN FORSVALIG FORVALTNING AV SELSKAPET?**

### **5.1 Fakta**

Aksjeloven har klare bestemmelser om forvaltningen av aksjeselskap i § 6 - 12.

- 1. Forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten.*
- 2. Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten.*
- 3. Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.*
- 4. Styret iverksetter de undersøkelser det finner nødvendig for å kunne utføre sine oppgaver. Styret skal iverksette slike undersøkelser dersom dette kreves av ett eller flere av styremedlemmene.*

Videre følger det av § 6 – 13 - styrets tilsynsansvar.

- 1. Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig*
- 2. Styret skal fastsette instruks for den daglige ledelse*

### **Møteprotokoller i styret 2015 – 2017**

14.07.2015: behandlet sak 1 – 2:

1. revisjon og
2. ansettelse av daglig leder

07.09.2015: behandlet sak 3 – 6:

3. leiekontrakt med HK,
4. Budsjett 2015 og 2016,
5. lønn til daglig leder
6. samarbeidsavtale med Ålen IL

01.11.2015: behandlet sake 7 – 9:

7. Budsjettvedtak for 2015
8. Avtale med Ålen idrettslag
9. Arbeidsavtale med daglig leder

21.02.2016: behandlet sak 1 – 5

- 1/16: gjennomgang, godkjenning og underskrift av referat fra 1.november 2015.
- 2/16: Manglende investeringer i anlegget fra anleggseier. Prioriteringer av investeringsprosjekter
- 3/16: Dialog med Ordfører angående sak 2/16
- 4/16: gjennomgang av foreløpig regnskap for 2015
- 5/16: ordning med forsikring og pensjon daglig leder

31.05.2016: behandlet sak 6 – 10

- 6/16: Gjennomgang, godkjenning og underskrift av referat fra 21.02.2016

- 7/16: Gjennomgang og godkjenning av årsregnskap for 2015
- 8/16: Regnskap 2016 gjennomgått og tatt til orientering
- 9/16: Bonus daglig leder
- 10/16: Daglig leder- pensjon/lønn/forsikring
- 21.09.2016: behandlet sak 11 – 16
- 11/16: Godkjenning av protoll fra møte 31.5.
- 12/16: Gjennomgang av regnskap termin 3. 2016
- 13/16: Ordning med forsikring og pensjon
- 14/16: Aktivitetskalender 2016/2017
- 15/16: Storhelg i Hovet
- 16/16: Annet: Det søkes etter medarbeidere til kommende sesong. Det gjelder følgende: leder kafe/restaurant, kafemedarbeidere og skiheismedarbeidere. Styret ble forelagt utlysningstekster.

### **Spørsmål til eier**

Vi har stilt noen spørsmål til Holtålen kommune som eier om styrets forvaltning av selskapet. Nedenfor følger spørsmålene med svar gitt fra ordføreren.

Har eier definert strategier/retningslinjer/instrukser for styret og daglig leder?

Svar: «*Eier har sagt hva som er viktig for selskapet og hva kommunen som eier forventer, men dette er ikke nedfelt i eget dokument*»

Gjøres det evaluering av styret?

Svar: «*Det er ikke gjennomført evaluering av styret*»

### **Spørsmål til styret**

Vi har stilt noen spørsmål til styret i Ålen Aktivum AS om styrets forvaltning av selskapet. Nedenfor følger spørsmålene med svar gitt fra styret.

Er det foretatt en risikovurdering av virksomheten med hensyn til drift og økonomi?

Svar: «*Det er ikke foretatt spesiell risikovurdering på drift eller økonomi*»

Gjøres det evaluering av styrets arbeid?

Svar: «*Det er ikke lagt opp til evaluering av styrets arbeid*».

Hvordan praktiseres oppfølging av daglig leder?

Svar: «*Daglig leder følges opp muntlig av eierrepresentant og styreleder daglig/ukentlig. Daglig leder lager skriftlig rapport om tilstanden til anlegget og økonomi til hvert styremøte*».

Er det etablert en finansiell strategi?

Svar: «*Det er ikke utarbeidet en finansiell strategi, men det er laget et utkast til forretningsplan og strategiplan. Dette skal være klart for godkjenning av styret innen november 2017*».

## **5.2 Revisjons vurdering**

Det er skrevet ansettelsesavtale med daglig leder. Utenom dette det ikke gitt andre skriftlige styringsinstruksjoner til daglig leder fra styret. Daglig leder lager skriftlige rapporter om tilstanden til anlegget og økonomi til hvert styremøte. Vi har merket oss at daglig leder opplyser at det foreligger planer om å utarbeide en forretningsplan og strategiplan høsten 2017. Det er etter vår mening positivt at dette følges opp.

Etter vår vurdering har styret behandlet mange av de obligatoriske sakene, men siden det er flere saker som ikke har vært behandlet i perioden mener vi styrets arbeid ikke alltid har vært forsvarlig. Vår gjennomgang av styreprotokollene viser at:

- Styret på de 3 første styremøtene ikke behandlet godkjenning av innkalling
- Det er ikke gjennomført at styret innkaller til generalforsamling
- Det har ikke vært avviklet styremøter i perioden 21.09 2016 - september 2017
- Styret har ikke fastsatt budsjett for 2017

Vår vurdering er at styret ikke har fungert optimalt, heller ikke behandlet alle saker som kreves, og formaliteter rundt avvikling av styremøtene har ikke vært tilfredsstillende ivaretatt.

## **6. ER KOMMUNENS REPRESENTASJON I SELSKAPETS ORGANER IVARETATT?**

### **6.1 Fakta**

Aktuelle anbefalinger fra KS som befører problemstillingen:

- Anbefaling 3 Oppnevning av vararepresentanter
- Anbefaling 7 Eierorganets sammensetning og funksjon
- Anbefaling 9 Sammensetning av styret
- Anbefaling 10 Valgkomite og styreutnevnelser
- Anbefaling 11 Kjønnsmessig balanse i styrene
- Anbefaling 15 Habilitetsvurderinger

Ordføreren i Holtålen kommune er generalforsamling i selskapet, og generalforsamlingen velger styret i selskapet.

I samsvar med selskapets vedtekter skal styret bestå av 3 - 5 medlemmer, etter generalforsamlingens nærmere beslutning. I generalforsamlingen 28.06.2017 ble det gjenvalg på Kristin Bendos som styremedlem, nytt styremedlem Thor E. Stuedal og ny leder Terje Nordhagen. Det er ikke foretatt valg av vara. Siden det ikke er etablert forutsigbare kommunikasjonsformer mellom kommunestyret og



eierorganet er valgene innenfor instruksene til selskapets styre og generalforsamling.

Å ha vara til styremedlemmene er ikke regulert i lov. Retningslinjer om valg av styremedlemmer og vara finner vi i anbefalingene fra KS og er noe som bør konkretiseres i en eierskapsmelding.

Holtålen kommune har ingen egne retningslinjer som stiller krav til styresammensetning og kompetanse innen selskapets virksomhetsområder.

Kontrollutvalget er tillagt et ansvar for tilsyn og kontroll med forvaltningen av selskaper og har en viktig rolle i eierstyringen.

Kommunens kontrollutvalg skal i flg. kommuneloven § 80, 3. ledd varsles om og har rett til å være tilstede på selskapets generalforsamling. Kontrollutvalget har vært ikke vært representert på de 3 siste generalforsamlingene i Ålen Aktivum AS.

Krav til vurdering av habilitet er forankret i forvaltningsloven § 6 første ledd bokstav e. I 2011 ble habilitetsreglene også gjeldende for offentlige tjenestemenn som er leder eller medlem av styre *i offentlig heleide selskaper*.

På bakgrunn av den denne lovendringen vil inhabilitet inntre automatisk for en tjenestemann som også er leder eller medlem av styre i offentlig heleide selskaper, når saker hvor selskapet er part skal behandles i folkevalgte organer eller administrasjonen i kommunen.

### **Spørsmål til eier**

Har eier definert kriterier for valg og sammensetning av styret i selskapet?

Svar: *«Det er ikke definert egne kriterier for valg og sammensetning av styret. Ordfører rådfører seg med formannskapet når det gjelder kandidater og sammensetning».*

## **6.2 Revisjons vurdering**

Kommunen er representert med ordfører i generalforsamlinger og kommunenes representasjon er ivaretatt.

Et profesjonelt sammensatt styre må ha nødvendig kompetanse for å oppfylle eiers forventninger. Styret er et kollegialt organ og kompetansen må ses i forhold til medlemmenes samlede bidrag med kompetanse og personlige egenskaper.

Holtålen kommune har ikke definert kriterier for valg og sammensetning av styret. I 2017 har det vært to valg av medlemmer til styret i Ålen Aktivum AS. Ordfører opplyser at han rådfører seg med formannskapet når det gjelder kandidater og sammensetning. Dette er samtaler med formannskapet som ikke har blitt nevnt i protokoller, eller behandlet som politisk sak eller dokumentert på annen måte. KS anbefaler at en slik forutsigbar kommunikasjon bør forankres i eierskapsmeldingen. Dette for å sikre engasjement, debatt og reell politisk avklaring av eierorganets myndighet.

Vi mener at det også burde vært valgt vara. Styret i Ålen Aktivum har ikke gjennomført styremøter i perioden september 2016 – september 2017. Vi kan stille spørsmål om hvorfor, og om det hadde vært mulig å gjennomføre styremøtene viss det i tillegg til styret på 3 personer hadde vært valgt vara?

Eiers krav til styresammensetning og kompetanse er også noe som KS anbefaler i en eierskapsmelding. Ettersom Holtålen kommune ikke har utarbeidet eierskapsmelding er ikke forutsigbar kommunikasjon og eiers krav til styresammensetning tilfredsstillende ivaretatt av Holtålen kommune.

Forvaltningslovens bestemmelser gjør styremedlemmer i Ålen Aktivum AS inhabile ved behandling av saker i Holtålen kommune hvor selskapet er part i saken. Det er viktig å være oppmerksom på dette ved saksbehandling i Holtålen kommune. Vi har lest igjennom F – sak 106/15 – Leieavtale mellom Holtålen kommune og Ålen Aktivum AS, og vi kan bekrefte at styremedlemmer ikke har deltatt under behandling av saker som gjelder selskapet.

## **7. HVORDAN RAPPORTERES DET FRA VALGTE REPRESENTANTER TIL KOMMUNENS POLITISK ORGANER?**

### **7.1 Fakta:**

Formelle eiermøter skjer gjennom generalforsamlinger. I tillegg kan det innkalles til eiermøter som blir en møteplass for eierne, styret og administrasjonen i selskapet.

#### **Spørsmål til eier:**

Er det utarbeidet rutiner for rapportering til eier?

Svar: «*Det er ikke utarbeidet egne retningslinjer for rapportering til eier, men daglig leder har hatt møter med formannskapet hvor det er orientert om driften.*»

#### **Spørsmål til styret:**

Er det utarbeidet rutiner for rapportering til eier av virksomheten? Hvordan rapporteres det fra valgte representanter til kommunens politisk organer?

Svar: «*Det er ikke utarbeidet egne rutiner for rapportering til eier. Det legges opp til en enkel skriftlig rapport fra Ålen Aktivum til eierrepresentant hvert kvartal.*»

Holtålen kommune har ikke fastsatt rutiner for rapportering fra eierrepresentanter til kommunens politiske organer.

### **7.2 Revisjonens vurdering**

Kommunen har ikke faste rutiner for rapportering til kommunestyret eller formannskapet. Kommunestyret behandler saker som gjelder selskapet når det foreligger spørsmål om økonomiske bidrag eller garantier.

Vi mener det kan være aktuelt å vurdere om det bør etableres faste rutiner for rapportering til politiske organer.

## **8. HAR KOMMUNEN ETABLERT ET SYSTEM FOR OPPFØLGING AV SELSKAPET?**

### **8.1 Fakta**

Et system for oppfølging av selskapet vil kunne inneholde et arkivsystem der sentrale dokumenter fra selskapet samles. Det kan omfatte selskapets vedtekter, aksjonæravtaler, budsjetter, regnskaper, protokoller fra styret og generalforsamlingen, andre vesentlige forhold og ellers kommunikasjon mellom kommunen og selskapet.

Dokumenter mottatt fra selskapet blir journalført og arkivert i kommunens arkiv.

#### **Spørsmål til eier:**

Vi har stilt følgende spørsmål til eier representert ved ordfører som representerer kommunen i generalforsamling:

Har kommunen etablert et system for oppfølging av selskapet ut over deltakelse på generalforsamlinger?

Svar: *«Det er ikke etablert system for oppfølging av selskapet».*

#### **Spørsmål til styret:**

Hva slags rolle spiller rådmannen ved oppfølging av virksomheten?

Svar: *«Rådmannen blir informert fra daglig leder og styret etter ønske».*

### **8.2 Revisjonens vurdering**

Ordfører fungerer som generalforsamling i selskapet og får etter vår mening oppfølging og orientering av selskapet.

Kommunestyret blir ikke rutinemessig invitert til å følge opp kommunens interesser i selskapet unntatt ved behandlingen av konkrete saker som vedrører selskapet. Den løpende oppfølgingen blir for øvrig ivaretatt av ordfører.

Etter vår oppfatning kan det være behov for en strategi og retningslinjer for løpende oppfølging av selskapet, noe som naturlig vil høre hjemme i en eierskapsmelding.

Inngående dokumenter til Holtålen kommune skal registreres i kommunens arkivsystem. Dette inkluderer også mottatte dokumenter fra selskaper som kommunen eier. Revisjonen har foretatt søk i kommunens arkivsystem ESA etter

dokumenter som gjelder Ålen Aktivum AS. Vår oppfatning er at journalføring av dokumenter og behandlede saker for 2015 – 2017 er ivaretatt tilfredsstillende.

## **9. HAR KOMMUNEN ETABLERT RUTINER FOR OPPLÆRING I STYREARBEID?**

### **9.1 Fakta:**

Aktuelle anbefalinger fra KS som berører problemstillingen:

- Anbefaling 1 Obligatorisk opplæring av og informasjon til folkevalgte
- Anbefaling 12 Rutiner for å sikre riktig kompetanse i selskapsstyrene

Styreverv i et aksjeselskap er personlige verv. Det betyr at man ikke representerer verken partier, kommunen eller andre interessenter, men ivaretar selskapets interesser best mulig sammen med resten av styret og ut fra selskapets formål. Å informere om og gjennomføre opplæring av hva det innebærer av ansvar og kompetanse å sitte i styret i et aksjeselskap, vil være eiers oppgave. Det er kommunens ansvar å sikre at styremedlemmene har den nødvendige kompetansen.

#### **Spørsmål til eier:**

Er det etablert obligatorisk opplæring av, og gitt informasjon om eierstyring til folkevalgte eierrepresentanter?

Svar: «*Det er ikke etablert obligatorisk opplæring og informasjon om eierstyring til ordføreren*».

Har kommunen etablert rutiner for opplæring i styrearbeid?

Svar: «*Kommunen har ikke rutiner for opplæring i styrearbeid*»

### **9.2 Revisjonens vurdering**

Med bakgrunn i anbefalinger fra KS angående krav til kompetanse for styremedlemmer, mener vi at det bør etableres rutiner i kommunen som sikrer at kommunens medlemmer i fristilte selskaper får nødvendig opplæring til å kunne ivareta kommunens interesser på en god måte. Dette er i samsvar med KS anbefalinger til innhold i en eierskapsmelding.

## **10 UTTALELSER FRA EIER OG SELSKAPET**

Rapporten ble oversendt til selskapet og kommunen for å gi uttalelse 12.10.2017 med frist for å gi uttalelse innen 30.10.2017.

### **10.1 Uttalelse fra eier**

Eier, ved ordfører i Holtålen kommune, sier i sin uttalelse av 31.10.2017 at høringsutkastet til rapport er lest, og har ingen ytterligere kommentarer.

Uttalelsen er vedlagt rapporten i sin helhet.

### **10.2 Uttalelse fra selskapet**

Det er ikke innkommet uttalelse fra selskapet.

## **11 REVISJONENS ANBEFALINGER**

Selskapskontrollen er utført som eierskapskontroll. Dette innebærer at formålet med kontrollen er å se etter at kommunen har etablert gode rutiner for oppfølging og evaluering av sine eierinteresser, og at de som utøver kommunens eierinteresser, utøver myndigheten i henhold til bestemmelser i aktuelle lover og forskrifter, kommunestyrets vedtak og forutsetning og i tråd med etablerte normer for god eierstyring og selskapsledelse.

Med bakgrunn i våre funn og vurderinger har vi utarbeidet anbefalinger.

1. Holtålen kommune bør igangsette arbeidet med å utarbeide eierskapsmelding for kommunen. Eierskapsmeldingen bør bygge på KS sine anbefalinger og den bør være tydelig på at:
  - a. Det etableres eierstrategier for selskaper kommunen eier
  - b. Det fastsettes prinsipper for dialog mellom kommunestyret og kommunens eierrepresentant
  - c. Det fastsettes kriterier for valg og sammensetning av styrer i selskaper
  - d. Det etableres faste rutiner for rapportering til kommunestyret
  - e. Det utarbeides en strategi for løpende oppfølging av selskaper kommunen eier
  - f. Det utarbeides rutiner som sikrer at kommunens medlemmer i selskapet får nødvendig opplæring.
  - g. Det utarbeides en strategi for tildeling av oppdrag til selskaper kommunen eier
  - h. Det stilles krav om utarbeidelse av etiske retningslinjer i selskaper som kommunen eier
2. Holtålen kommune bør følge opp at prosedyrene i punkt en etableres og blir gjeldende for Ålen Aktivum AS.

## 12 SAMMENDRAG

Bakgrunnen for eierskapskontrollen er kontrollutvalgets vedtak i sak 04/2017 der kontrollutvalget vedtar å gjennomføre selskapskontroll i form av en eierskapskontroll i Ålen Aktivum i løpet av 2017, og at selskapskontrollen utvides til forvaltningsrevisjon dersom det blir behov. Vi har gjennomført selskapskontrollen i form av eierskapskontroll.

Eierskapskontroll har to hovedfokus:

1. Fører kommunen kontroll med sine eierinteresser?
  - a. Har kommunen etablert rutiner for oppfølging og evaluering av sine eierinteresser?
  - b. Er rutinene gode nok, og blir de fulgt?
2. Utøves kommunens eierinteresser i samsvar med kommunestyrets vedtak og forutsetninger, aktuelle lovbestemmelser og etablerte former for god eierstyring og selskapsledelse?

Vi ser på etableringen av Ålen Aktivum AS i 2015 og hvilke formål kommunen hadde med etableringen. Vi redegjør for kjennetegn med aksjeselskapsformen og forholdet mellom eierne og selskapet. Vi sier noe om hva som ligger i begrepene eierstyring og eierstrategi.

I rapporten søker vi å belyse følgende problemstillinger:

- Har kommunen etablert en eierstrategi for selskapet?
- Utøver generalforsamlingen sin myndighet i henhold til lover og regler?
- Sørger styret for en forsvarlig forvaltning av selskapet?
- Er kommunens representasjon i selskapets organer ivaretatt?
- Hvordan rapporteres det fra valgte representanter til kommunens politiske organer?
- Har kommunen etablert et system for oppfølging av selskapet?
- Har kommunen etablert rutiner for opplæring i styrearbeid?

### **Har kommunen etablert en eierstrategi for selskapet?**

Holtålen kommunestyre har gjennom vedtak om etableringen av selskapet 2015 og gjennom selskapets vedtekter gitt uttrykk for en eierstrategi i vedtektenes formålsparagraf. Dette er riktignok svært overordnet og gir i liten grad uttrykk for hva som er eiernes forventninger til selskapet.

Holtålen kommune har ikke utarbeidet en eierskapsmelding og har heller ikke gitt retningslinjer og forutsetninger for sitt eierskap i selskapet. Vi vurderer dette som mangelfullt sett i forhold til anbefalinger fra KS.

Etiske spørsmål må tas på alvor fordi det er viktig at allmennheten har tillit til at kommunen har en høy etisk standard i sin virksomhet. Kommunale selskaper forvalter også fellesskapets ressurser og omdømmet vil også avhenge av hvordan kommunen forvalter samfunnsansvaret gjennom sine bedrifter.

Selskapet har ikke egne etiske retningslinjer, men opplyser at de følger kommunens etiske retningslinjer. Vi savner en tydeliggjøring av eiers forventninger til selskapet og at selskapet selv fortrinnsvis ut fra egne forutsetninger setter fokus på etiske spørsmål.

Utover kommunestyresak ved etableringen og inngått leieavtale har ikke Holtålen kommune som eier etablert en strategi for selskapet. Dette vil være viktig i forhold til hvordan kommunale oppgaver bør løses og samtidig kunne bidra med oppdrag som styrker selskapet.

Etter vår vurdering har eierne gjennom selskapets vedtekter gitt en tydelig beskrivelse av hva som er selskapets formål, men det er ikke gitt en presis eierstrategi. Eiernes målsettinger, forventninger og resultatkrav bør være grunnleggende forutsetninger for en strategisk drift av selskapet.

### **Utøver generalforsamlingen sin myndighet i henhold til lover og regler?**

Det ligger betydelige utfordringer i forhold til å etterleve aksjelovens bestemmer, det er et komplekst lovverk som krever stor kompetanse. Det vil ofte være slik at generalforsamlingen er prisgitt styret og daglig leders saksforberedelser. Men dette fritar ikke generalforsamlingens ansvar for at styret og daglig leder besitter nødvendig kompetanse. Med bakgrunn i møteprotokoller synes formaliteter rundt avvikling av generalforsamling å være tilfredsstillende.

Etter kommuneloven vil det være kommunestyret som har møterett i generalforsamlinger. Det vurderes som en god løsning at det er ordfører som representerer eier på generalforsamlingen. I gitte situasjoner kan det være behov for dialog mellom kommunestyret og eierrepresentanten.

Vår gjennomgang av avholdte generalforsamlinger tyder på at generalforsamlingen utøver sin myndighet etter lover og regler. Imidlertid følges aksjelovens § 5 – 7 adgang til forenklet generalforsamlingsbehandling. Det er en mangel at det ikke er oppført på protokollen at en har benyttet adgang til forenklet generalforsamling etter § 5 – 7.

Kontrollutvalget utarbeider en plan for gjennomføring av selskapskontroll og foretar prioriteringer av hvilke selskap det skal foretas forvaltningsrevisjon eller eierskapskontroll på. Planen blir oversendt til kommunestyret som kan gjøre endringer av prioriteringer. Kontrollutvalget har ikke vært representert på generalforsamlingene i Ålen Aktivum AS.

### **Sørger styret for en forsvarlig forvaltning av selskapet?**

Det er skrevet ansettelsesavtale med daglig leder. Utenom dette det ikke gitt andre skriftlige styringsinstruksjoner til daglig leder fra styret. Daglig leder lager skriftlige rapporter om tilstanden til anlegget og økonomi til hvert styremøte. Vi har merket oss at daglig leder opplyser at det foreligger planer om å utarbeide en forretningsplan og strategiplan høsten 2017. Det er etter vår mening positivt at dette følges opp.

Etter vår vurdering har styret behandlet mange av de obligatoriske sakene, men siden det er flere saker som ikke har vært behandlet i perioden mener vi styrets arbeid ikke alltid har vært forsvarlig. Vår gjennomgang av styreprotokollene viser at:

- Styret på de 3 første styremøtene ikke behandlet godkjenning av innkalling
- Det er ikke gjennomført at styret innkaller til generalforsamling
- Det har ikke vært avviklet styremøter i perioden 21.09 2016 - september 2017
- Styret har ikke fastsatt budsjett for 2017

Vår vurdering er at styret ikke har fungert optimalt, heller ikke behandlet alle saker som kreves, og formaliteter rundt avvikling av styremøtene har ikke vært tilfredsstillende ivaretatt.

### **Er kommunens representasjon i selskapets organer ivaretatt?**

Kommunen er representert med ordfører i generalforsamlinger og kommunenes representasjon er ivaretatt.

Holtålen kommune har ikke definert kriterier for valg og sammensetning av styret. I 2017 har det vært to valg av medlemmer til styret i Ålen Aktivum AS. Ordfører opplyser at han rådfører seg med formannskapet når det gjelder kandidater og sammensetning. Dette er samtaler med formannskapet som ikke har blitt nevnt i protokoller, eller behandlet som politisk sak eller dokumentert på annen måte. KS anbefaler at en slik forutsigbar kommunikasjon bør forankres i eierskapsmeldingen. Dette for å sikre engasjement, debatt og reell politisk avklaring av eierorganets myndighet.

Vi mener at det også burde vært valgt vara. Styret i Ålen Aktivum har ikke gjennomført styremøter i perioden september 2016 – september 2017. Vi kan stille spørsmål om hvorfor, og om det hadde vært mulig å gjennomføre styremøtene viss det i tillegg til styret på 3 personer hadde vært valgt vara?

Eiers krav til styresammensetning og kompetanse er også noe som KS anbefaler i en eierskapsmelding. Etersom Holtålen kommune ikke har utarbeidet eierskapsmelding er ikke forutsigbar kommunikasjon og eiers krav til styresammensetning tilfredsstillende ivaretatt av Holtålen kommune.

Forvaltningslovens bestemmelser gjør styremedlemmer i Ålen Aktivum AS inhabile ved behandling av saker i Holtålen kommune hvor selskapet er part i saken. Det er viktig å være oppmerksom på dette ved saksbehandling i Holtålen kommune. Vi har lest igjennom F – sak 106/15 – Leieavtale mellom Holtålen kommune og Ålen Aktivum AS, og vi kan bekrefte at styremedlemmer ikke har deltatt under behandling av saker som gjelder selskapet.

### **Hvordan rapporteres det fra valgte representanter til kommunens politiske organer?**



Kommunen har ikke faste rutiner for rapportering til kommunestyret eller formannskapet. Kommunestyret behandler saker som gjelder selskapet når det foreligger spørsmål om økonomiske bidrag eller garantier.

Vi mener det kan være aktuelt å vurdere om det bør etableres faste rutiner for rapportering til politiske organer.

#### **Har kommunen etablert et system for oppfølging av selskapet?**

Ordfører fungerer som generalforsamling i selskapet og får etter vår mening oppfølging og orientering av selskapet.

Kommunestyret blir ikke rutinemessig invitert til å følge opp kommunens interesser i selskapet unntatt ved behandlingen av konkrete saker som vedrører selskapet. Den løpende oppfølgingen blir for øvrig ivaretatt av ordfører.

Etter vår oppfatning kan det være behov for en strategi og retningslinjer for løpende oppfølging av selskapet, noe som naturlig vil høre hjemme i en eierskapsmelding.

#### **Har kommunen etablert rutiner for opplæring i styrearbeid?**

Med bakgrunn i anbefalinger fra KS angående krav til kompetanse for styremedlemmer, mener vi at det bør etableres rutiner i kommunen som sikrer at kommunens medlemmer i fristilte selskaper får nødvendig opplæring til å kunne ivareta kommunens interesser på en god måte. Dette er i samsvar med KS anbefalinger til innhold i en eierskapsmelding.

## **13 KILDER OG VEDLEGG**

### **13.1 Kilder**

Lov om aksjeselskap

Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker

KS Eierforum – Anbefaling om eierstyring, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak

Ålen Aktivum AS – Vedtekter, årsregnskap, protokoller fra generalforsamlinger og styrereferater

### **13.2 Vedlegg**

#### **13.2.1 Uttalelse fra eier**



**HOLTÅLEN KOMMUNE**  
– mulighetenes kommune

Vår dato  
31.10.2017

Vår referanse  
17/1322-2

Vår saksbehandler:  
Ordfører Jan Håvard Refsethås, tlf. 72417607

Deres dato

Deres referanse

Revisjon Fjell IKS  
Ryatrøa 14  
2550 OS I ØSTERDALEN

**Selskapskontroll for Ålen Aktivum AS - høring**

Holtålen kommune som eier har lest høringsutkastet til rapport og har ingen ytterligere kommentarer.

Med hilsen  
**HOLTÅLEN KOMMUNE**

Jan Håvard Refsethås  
Ordfører

---

<b>Adresse</b>	<b>E-postadresse:</b>	<b>Telefon</b>	<b>Telefax</b>	<b>Bankgiro</b>	<b>Foretaksregisteret</b>
Bakkavegen 1 7380 ÅLEN	epost@holtalen.kommune.no	72 41 76 00	72 41 76 18	4355 05 10058	NO 937697767 MVA

13.2.2 Foretaksanalyse

# Foretaksanalyse

---

## Ålen Aktivum AS

Orgnr.: 915 796 028

19.10.2017 13:48



---

Foretaksanalysen er levert av Purehelp.no AS  
32241400 - [www.purehelp.no](http://www.purehelp.no)

## Markedsinformasjon:

Org nr:	915 796 028
Firmanavn:	Ålen Aktivum AS
Markedsnavn:	
Historiske navn:	
Reklameindikator:	
Bransje:	Drift av idrettsanlegg
Besøksadresse:	Bakkavegen 1, 7380 Ålen
Postadresse:	
Posthus:	
Fylke:	Sør-Trøndelag
Kommune:	Holtålen
E-post:	havar.sordal@holtalen.kommune.no
Web:	

## Juridisk informasjon:

Konserntilknytning:	J
Revisor:	
Revisorhonorar:	
Regnskapsbyrå:	Bjørkan Regnskap AS
Stiftet:	14.07.2015
Registrert:	27.08.2015
Formål:	Drift av idrettsanlegg, servering, overnatting, arrangement, salg av tjenester og annet som naturlig faller sammen med dette.
Selskapsform:	AS
Antall ansatte:	25
Aksjekapital:	400000
Kassekredittramme:	0
Prokura:	
Signatur:	Daglig leder og styrets leder i fellesskap.

## Eierposter andre selskaper:

Det er ikke registrert noe informasjon i denne seksjonen

## Juridiske personer:

Tittel:	Navn:	Lønn:
Adm. direktør	Håvar Sjørdal	550
Tittel:	Navn:	Styrescore:
Styrets leder	Terje Nordhagen	19
Styremedlem	Kristin Bensos	18
Styremedlem	Thor Erick Stuedal	18

## Kontaktpersoner:

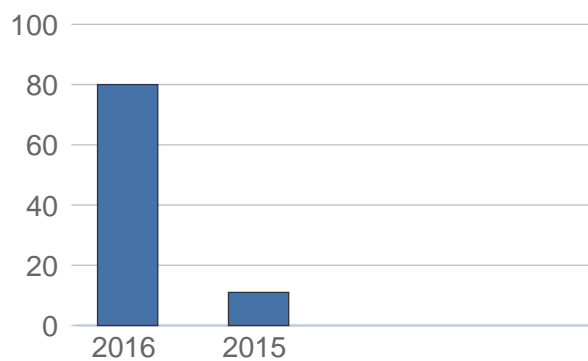
Det er ikke registrert noe informasjon i denne seksjonen

## Aksjonærer:

Firmanavn/Person:	Andel Aksjer: (%)
Holtålen Kommune (937 697 767)	100.00%
Aksjonærene er hentet fra siste innleverte regnskap	

## Driftscore:

År	2016	2015
Totalrentabilitet	13	0
Kapitalomsetningshastighet	6	2
Fordringsomsetningshastighet	5	3
Gjeldsbetjeningsgrad	8	0
Resultatgrad	16	0
Kontantstrøm fra drift	14	0
Rentedekningsgrad	10	0
Likviditetsgrad II	8	6
<b>Totalt</b>	<b>80</b>	<b>11</b>



### Forklaring:

Modellen gir en rask og kortfattet analyse av virksomhetens driftseffektivitet. Modellen tar ikke hensyn til konsernstrukturer og vurderer bare det enkelte objektet isolert. Fokus er på foretakets evne til å forvalte egne balanseverdier, skape likviditet, resultatmarginer samt gode driftsorienterte effektivitetstall.

Sone tabell:

0 - 20 poeng  
 20 - 40 poeng  
 40 - 60 poeng  
 60 - 80 poeng  
 80 - 100 poeng

Svak driftscore  
 Middels/Svak driftscore  
 Middels/God driftscore  
 God driftscore  
 Meget god driftscore

## Bankscore:

**Total Bankscore: 8.10 av 10**



Nøkkeltall:	Poeng:	Gruppe:
Egenkapital	1.20	Middels score
Egenkapitalandel	0.80	God score
Rentedekningsgrad	2.50	Beste score
Gjeldsbetjenings grad	1.90	Middels/god score
Kontantstrøm fra drift	1.70	God score

### Forklaring:

Tilsvarende scoresystem benyttes av banker og finansinstitusjoner i hele Norden. Analysen brukes ofte for en rask, matematisk og objektiv vurdering av spesielt mindre og mellomstore virksomheter. For store komplekse virksomheter vil modellen normalt være for enkel.

Scorenivået kan understøtte en beslutning om klientprioriteringer (sikkerhet, nedbetalingstid, rentenivå), hvilken finansieringsevne virksomheten har (lånestørrelse) og om dette er en virksomhet man ønsker å finansiere samt jobbe videre med (klient attraktivitet).

Sone tabell:

0 - 2 poeng  
 2 - 4 poeng  
 4 - 6 poeng  
 6 - 8 poeng  
 8 - 10 poeng

Svak bankscore  
 Middels/Svak bankscore  
 Middels/God bankscore  
 God bankscore  
 Meget god bankscore

## Konkursscore:



År	2016	2015
Driftsinntekter	2 718	393
Resultat etter finansinntekter	311	-147
Sum finanskostnad	0	0
Sum omløpsmidler	1 298	697
Sum eiendeler	1 316	737
Sum kortsiktig gjeld	801	456
Sum langsiktig gjeld	1	0
Sum egenkapital	514	281
Kontantstrøm fra drift	235	-107
Z-FACTOR POENG	4,89	1,17

### Forklaring:

Z-Factor metoden danner utgangspunktet for å analysere sannsynligheten for en konkurs de neste 3 årene. Modellen er utviklet i USA av kredittspesialister og basert på et betydelig historisk tallmateriale. Utgangspunktet for modellen er virksomhetens historiske årsregnskap. Scoreanalysen har sine begrensninger i forhold til faktor bredde og må behandles med noe forsiktighet. Som et supplement til andre analysemetoder kan den fungere godt. Modellen er modifisert for Norske forhold.

## Markedsandel/Ranking

### Markedsandel:

#### Bransje:

År: 2016	0.08%
År: 2015	0.01%

#### Kommune:

År: 2016	0.96%
År: 2015	0.15%

### Ranking:

#### Bransje:

Driftsinntekter:	219 av 556
Driftsresultat:	156 av 556
Egenkapital:	287 av 556
Vekstomsetning:	31 av 556

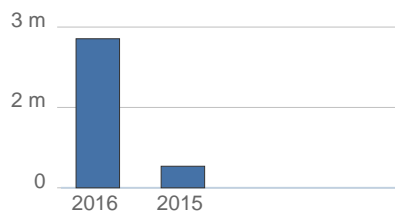
#### Kommune:

Driftsinntekter:	19 av 72
Driftsresultat:	17 av 72
Egenkapital:	35 av 72
Vekstomsetning:	6 av 72

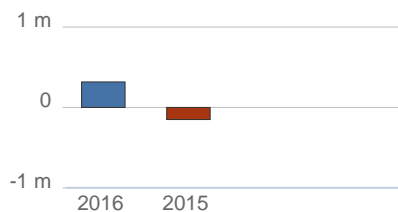
#### Fylke:

Driftsinntekter:	5124 av 17175
Driftsresultat:	4674 av 17175
Egenkapital:	8375 av 17175
Vekstomsetning:	1277 av 17175

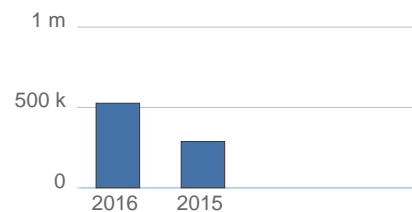
### Driftsinntekter



### Driftsresultat



### Sum egenkapital



## Resultatregnskap:

År	2016	2015
<b>Driftsinntekter</b>	<b>2 718</b>	<b>393</b>
Salgsinntekter	1 940	350
Andre driftsinntekter	778	43
Vareforbruk	238	49
Beholdningsendring	0	0
Lønn	1 298	301
Avskrivning	2	0
Nedskrivning	0	0
Drifts kostnader andre	870	190
<b>Driftsresultat</b>	<b>310</b>	<b>-147</b>
Inntekt på investering i datter	0	0
Inntekt på investering i konsern	0	0
Inntekt på investering i tilknyttet foretak	0	0
Renteinntekter konsern	0	0
Annen renteinntekt	1	0
Annen finansinntekt	0	0
Sum finansinntekter	1	0
Verdiendring omløpsmidler	0	0
Nedskrivning omløpsmidler	0	0
Nedskrivning anlegg	0	0
Rentekostnader konsern	0	0
Annen rentekostnad	0	0
Annen finanskostnad	0	0
Sum finanskostnad	0	0
<b>Resultat før skatt</b>	<b>311</b>	<b>-147</b>
Skatt ordinært resultat	78	-40
<b>Ordinært resultat</b>	<b>233</b>	<b>-107</b>
Ekstraordinære inntekter	0	0
Ekstraordinære kostnader	0	0
Skatt ekstraordinært	0	0
Sum Skatt	78	-40
<b>Årsresultat</b>	<b>233</b>	<b>-107</b>
Utbytte	0	0
Konsernbidrag	0	0
Overføringsfond for vurderingsforskjeller	0	0
Tap fordringer	0	0



**Balanseregnskap - Eiendeler:**

År	2016	2015
<b>Sum anleggsmidler</b>	<b>18</b>	<b>40</b>
Sum immaterielle midler	0	40
Forskning og utvikling	0	0
Patenter og lignende	0	0
Utsatt skattefordel	0	40
Goodwill	0	0
Sum varige driftsmidler	18	0
Fast eiendom	0	0
Maskiner	18	0
Skip/rigg/fly	0	0
Driftsløsøre	0	0
Sum finansielle anleggsmidler	0	0
Investering i datterselskap	0	0
Investering i annet foretak i samme konsern	0	0
Lån til foretak i samme konsern	0	0
Investering i tilknyttet selskap	0	0
Lån til tilknyttet selskap og felles kontrollert virksomhet	0	0
Aksjer/andeler	0	0
Obligasjoner	0	0
Pensjonsmidler	0	0
Andre anleggsmidler	0	0
<b>Sum omløpsmidler</b>	<b>1 298</b>	<b>697</b>
Sum varelager	45	28
Lager råvarer	0	0
Lager tilvirkede varer	0	0
Lager ferdigvarer	45	28
Sum fordringer	343	69
Kundefordringer	219	69
Annen fordring	124	0
Konsernfordring	0	0
Krav på innbetaling av selskapskapital	0	0
Sum investeringer	0	0
Aksjer og andeler i foretak i samme konsern	0	0
Markedsbaserte aksjer	0	0
Markedsbaserte obligasjoner	0	0
Andre markedsbaserte finansielle instrumenter	0	0
Andre finansielle instrumenter	0	0
Kassebeholdning	911	600
Andre omløpsmidler	-1	0
<b>Sum eiendeler</b>	<b>1 316</b>	<b>737</b>

**Balanseregnskap - Gjeld/egenkapital:**

År	2016	2015
<b>Sum egenkapital</b>	<b>514</b>	<b>281</b>
Innskutt egenkapital	400	388
Selskapskapital	400	400
Egne aksjer	0	0
Opptjent egenkapital	114	-107
Fond for vurderingsforskjeller	0	0
Annen egenkapital	114	-107
<b>Sum gjeld</b>	<b>802</b>	<b>456</b>
<b>Sum langsiktig gjeld</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
Avsetning for forpliktelser	1	0
Pensjonsforpliktelser	0	0
Utsatt skatt	1	0
Andre avsetninger for forpliktelser	0	0
Annen langsiktig gjeld	0	0
Konvertible lån	0	0
Obligasjonslån	0	0
Gjeld til kredittinstitusjoner langsiktig	0	0
Konserngjeld langsiktig	0	0
Ansvarlig lånekapital	0	0
Øvrig langsiktig gjeld	0	0
<b>Sum kortsiktig gjeld</b>	<b>801</b>	<b>456</b>
Skyldig konsernbidrag	0	0
Avdrag langsiktig gjeld	0	0
Konvertibelt lån kortsiktig	0	0
Sertifikatlån	0	0
Gjeld til kredittinstitusjoner kortsiktig	0	0
Kassekreditt	0	0
Kassekredittramme	0	0
Leverandørgjeld	160	191
Betalbar skatt	37	0
Skyldige offentlige avgifter	120	58
Konsern gjeld kortsiktig	0	0
Utbytte	0	0
Annen kortsiktig gjeld	484	207
Minoritetsinteresser	0	0

**Nøkkeltall:**

År	2016	2015
Omsetning/ansatt	2 718,00 'Kr	17,86 'Kr
Resultatgrad	11,41 %	-37,41 %
Kontantstrøm fra drift	8,60 %	-27,20 %
Rentedekningsgrad	311,00	-147,00
Gjeldsgrad	1,56	1,62
Egenkapitalandel	39,10 %	38,10 %
Likviditetsgrad I	1,62	1,53
Likviditetsgrad II	1,56	1,47
Totalrentabilitet	23,60 %	-19,90 %
Arbeidskapital	497,00 'Kr	241,00 'Kr
Egenkapital rentabilitet	45,30 %	-38,10 %
Endring arbeidskapital	206,22 %	0,00 %
Fordringsoms. hastighet	15,51	7,12
Gjeldsbetj. grad	0,29	-0,24
Gjennomsnittl. lånerente	0,00 %	0,00 %
Kapitalomsetningshastighet	1,89	0,48
Kreditt tid	23,53 d	51,27 d

**Forklaring:**

<b>Omsetning/ansatt :</b>	Omsetning / Antall ansatte
<b>Resultatgrad :</b>	(Driftsresultat / Omsetning) * 100
<b>Kontantstrøm fra drift :</b>	(Resultat etter finans - beregnet skatt + avskrivninger) / Omsetning
<b>Rentedekningsgrad :</b>	(Driftsresultat + Finansinntekter) / Finanskostnader
<b>Gjeldsgrad :</b>	(Kortsiktig gjeld + Langs. gjeld) / (Bunden EK + Fri EK)
<b>Egenkapitalandel :</b>	(Bundet EK + Fri EK) / Sum gjeld og egenkapital
<b>Likviditetsgrad I :</b>	(Omløpsmidler / Kortsiktig gjeld)
<b>Likviditetsgrad II :</b>	(Omløpsmidler - varebeholdning) / Kortsiktig gjeld
<b>Total rentabilitet :</b>	(Driftsresultat + Finansinntekter) / Sum gjeld og Egenkapital
<b>Arbeidskapital :</b>	(Omløpsmidler - Kortsiktig gjeld)
<b>Egenkapital rentabilitet :</b>	(Driftsres. + finansinntekter - finanskostnader -skatt) / total egenkapital
<b>Endring arbeidskapital :</b>	(Omløpsmidler - Kortsiktig gjeld) ÅR 0 / («samme») ÅR -1
<b>Fordringsoms. hastighet :</b>	1 / (Kreditt tid / 365) = omsetningshastigheten per år
<b>Gjeldsbetj. grad :</b>	Ordinært kontantstrøm I / Sum gjeld
<b>Gjennomsnittl. lånerente :</b>	(Finanskostnader / Gjennomsnittlig Total Gjeld)
<b>Kapitalomsetningshastighet :</b>	(Omsetning - Andre driftsinnt. - Gevinst/tap avgang anleggsmidler) / (Sum eiendeler år 0 + Sum eiendeler år -1) / 2)) * snitt eiendel»
<b>Kreditt tid :</b>	(Kundefordring * 365) / (Omsetning * moms 1,25) = dager snitt