

# SØR-VARANGER KOMMUNE



EIERSKAPSMELDING 2026

VEDTATT AV KOMMUNESTYRET 19.05.2026

# INNHold

INNLEDNING OG FORANKRING	2
FORMÅL MED KOMMUNALT EIERSKAP	2
SELSKAPS- OG ORGANISASJONSFORMER	3
PRINSIPPER FOR EIERSTYRING I SØR-VARANGER KOMMUNE	6
MYNDIGHET, ROLLER OG OPPGAVER	7
ROLLEOVERSIKT	11
SELSKAPSOVERSIKT	12
VIDERE UTVIKLING AV KOMMUNENS EIERSKAP	16
KORT AVSLUTNING	16

## INNLEDNING OG FORANKRING

Kommuneloven § 26-1 pålegger kommunestyret å vedta en eierskapsmelding minst én gang per valgperiode. Formålet er å sikre at kommunens eierskap utøves helhetlig, forutsigbart og i tråd med kommunens mål og behov. Meldingen skal gi en samlet oversikt over kommunens eierposisjoner, beskrive formålene med eierskapene og fastsette kommunens prinsipper for eierstyring.

Sør-Varanger kommune har en bred portefølje av selskaper og samarbeid. Eierskapsmeldingen er kommunens samlede styringsdokument for alle eierposisjoner, og fastsetter mål, prinsipper og struktur for eieroppfølging. Meldingen skal bidra til å sikre at kommunen forstår og bruker disse styringsmulighetene på en tydelig, ansvarlig og strategisk måte. Eierskapsmeldingen er et styringsverktøy for både politisk nivå og administrasjonen, og setter rammene for kommunens eierposisjoner gjennom valgperioden.

Et viktig prinsipp ved selskapsorganisering er at selskapets ledende organer skal ha betydelig grad av frihet til å drive virksomheten. Lovfestede bestemmelser og vanlige normer for god selskapsstyring setter grenser for hvor mye kommunen som eier i selskapene kan og bør involvere seg i selskapenes virksomhet. Oppgaven til selskapets styre og administrasjon er å planlegge, forvalte og drive virksomheten innenfor en ytre ramme som er trukket opp av eieren/eierne. Den ytre rammen består av eierskapsmeldingen, eventuelle eierstrategier og selskapsavtaler eller vedtektene for selskapet.

Kommunens forrige eierskapsmelding ble vedtatt av kommunestyret 31.05.2023 sak 76/2023 for perioden 2023-2027.

## FORMÅL MED KOMMUNALT EIERSKAP

Kommuner kan ha flere ulike motiver for å opprette selskaper, gå inn i selskaper, og delta i ulike interkommunale samarbeidsordninger. Eierskapsmeldingen legger til grunn at kommunen har en intensjon om å oppnå noe gjennom eierskapet. Motivet for eierskapet påvirker hvordan eierstyringen utøves. Organiseringen må sees i sammenheng med virksomhetens karakter. Noen selskaper drives av rene forretningsmessige hensyn, mens for andre selskaper vil kjerneoppgavene være forvaltning og myndighetsutøvelse.

Kommunens eierskap skal være formålsstyrt, behovsbegrunnet og differensiert. Ulike formål forutsetter ulik grad av styring, politisk involvering og risikoaksept. Inndeling i det underliggende motivet for eierskapet kan sees på som en bevisstgjøring av formålet. Selskaps- samarbeidsformål kan hovedsakelig inndeles i følgende kategorier:

- **TJENESTEPRODUKSJON**

Kommunen kan ha eierskap i virksomheter for å sikre innbyggerne stabile, likeverdige og kostnadseffektive tjenester. For eksempel vann og avløp, brann, beredskap o.l. Det kan også være grunnet mangel på ressurser eller kompetanse. Slike eierskap brukes når det kan gi bedre kvalitet eller ressursutnyttelse enn ordinær kommunal drift. Hovedmålet med eierskapet vil være tjenesteproduksjon, og ikke høyest mulig avkastning. Det kan være hensiktsmessig i tilfeller hvor kommunen har lovpålagt ansvar eller tjenesten ansees som samfunnskritisk eller politisk prioritert. Et eksempel på dette er kommunens eierskap i ØFAS, som handterer lovpålagte renovasjonsoppgaver for kommunen.

- **ØKONOMISK MOTIVERT**

Dersom hovedformålet med eierskapet er å oppnå økonomisk avkastning, defineres eierskapet som økonomisk motivert. Slike type eierskap er normalt ikke knyttet til

direkte tjenesteproduksjon. Økonomisk motiv betyr ikke at eier har en kortsiktig horisont eierskapet, men at bedriftsøkonomisk lønnsomhet ligger til grunn for selskapets arbeid og resultater. Et aksjeselskap vil normalt være mest aktuelt når kommunen har et rent finansielt motiv for sitt eierskap.

- **POLITISK MOTIVERT**

Dersom formålet med eierskapet er å ivareta eller utføre kommunale kjerneoppgaver under politisk ansvar, defineres eierskapet som politisk. Ved politisk eierskap vil selskapet være et gjennomføringsorgan for politiske målsettinger. Eierskapet vil ha karakter av en strategisk investering for kommunen, som å sikre kontroll over strategiske næringer (energi, forsvar), opprettholde arbeidsplasser, eller sikre tilgang til tjenester (vannkraft). Kommunens eierskap i Varanger Kraft AS kan defineres som hovedsakelig politisk motivert. Ved politisk eierskap vil selskapet være et gjennomføringsorgan for politiske målsetninger, og være en strategisk investering for kommunen.

- **SAMFUNNSUTVIKLING/SAMFUNNSØKONOMISK MOTIVERT**

Dette er eierskap som er motivert og begrunnet i at kommunen gjennom selskapet vil oppnå mer samfunnsøkonomisk gunstige resultater og få gjennomført oppgavene på en bedre måte. Selskapet kan løse oppgaver som ikke nødvendigvis er bedriftsøkonomisk lønnsomme for eier. Offentlig engasjement og nødvendighet for styring vil være en sentral begrunnelse for denne typen selskap. Selskap i denne kategorien bør i sine vedtekter ha definert formål som omfatter gjennomføring av politisk prioriterte samfunnsutviklingsoppgaver. Denne formen for eierskap benyttes der kommunen ønsker å være en pådriver eller katalysator. Det kan gjelde både for samfunnsutvikling eller kontroll over kritisk infrastruktur eller eiendommer. Et eksempel på et slikt eierskap er kommunen utviklingselskap, Sør-Varanger Utvikling.

## SELSKAPS- OG ORGANISASJONSFORMER

Kommunen har stor frihet til å organisere tjenestene slik de finner det hensiktsmessig. Det er eiers ansvar å sikre en selskapsform som er tilpasset selskapets formål, eierstyringsbehov, samfunnsansvar, markedsforhold o.l. Sør-Varanger kommune har eierskap i aksjeselskaper (AS), interkommunale selskap (IKS), kommunale foretak (KF) og samvirkeforetak (SA). Kommunen har også opprettet stiftelsen boligbygg Sør-Varanger.

Anbefalingene om god eierstyring retter seg særlig mot AS, IKS og KF. Sør-Varanger kommune deltar i samvirkeforetak, og har opprettet stiftelse. Det blir derfor også redegjort for disse typene organisasjonsformer.

### **AKSJESELSKAP (AS)**

AS reguleres av aksjeloven. Eierne har begrenset ansvar og begrenset risiko for økonomiske forpliktelser. Generalforsamlingen er selskapets øverste organ. Kommunen utøver eierstyring gjennom generalforsamlingen, blant annet ved valg av styre og gjennom vedtak og instruksjer. Styret har ansvar for drift, strategi og kontroll, mens daglig leder har ansvar for daglig drift. Kommunen må være bevisst rollefordelingen for å unngå å gripe inn i styrets oppgaver. Kommunen kan ikke instruere et AS i enkeltsaker som gjelder daglig drift. Fullmakt til å representere kommunen i generalforsamlinger er delegert til ordfører jf. kommunens delegasjonsreglement.

### **KOMMUNALT FORETAK (KF)**

KF reguleres av kommuneloven kapittel 9 og er en del av kommunen som rettssubjekt. Kommunen er derfor part i alle avtaler og hefter for foretakets forpliktelser og økonomi.

Kommunestyret er eierorgan, mens foretaket ledes av eget styre og daglig leder. Styret skal sikre drift i samsvar med formål, vedtekter og kommunens budsjett. Styret fører tilsyn og plikter å iverksette tiltak hvis det er forhold som tyder på at det er svikt i daglig leders ledelse av virksomheten. Kommunedirektøren har ikke instruksjonsmyndighet overfor daglig leder, men kan etter § 9-16 kreve at saker ikke iverksettes før kommunestyret har behandlet dem. KS antikorrupsjonshandbok anbefaler at folkevalgte ikke sitter i styrene for KF på grunn av habilitets- og kontrollutfordringer.

## INTERKOMMUNALE SELSKAPER (IKS)

IKS reguleres av IKS-loven og kan kun eies av offentlige aktører. Eierne har samlet sett et ubegrenset ansvar for selskapets forpliktelser, og skal opprette en skriftlig selskapsavtale. Representantskapet er øverste organ. Styret har ansvar for drift og strategi. Representantskapet velger også styret. Styret skal ha minst tre medlemmer, og omfattes av kravet om balansert kjønnsrepresentasjon. IKS er egnet for lovpålagte oppgaver og samarbeid som krever sterk politisk kontroll. Forretningsmessig virksomhet må eventuelt skilles ut i datterselskap som AS.

## SAMVIRKEFORETAK (SA)

Samvirkeforetak reguleres av Samvirkeloven. Årsmøtet er samvirkeforetakets øverste organ, og tilsvarer generalforsamling i AS og representantskap i IKS. Eierposisjonen bygger på bruk av foretakets tjenester, og hovedregelen er én medlem = én stemme. SA-formen egner seg for brukerstyrte tjenester og fellesskapsinteresser. Kommunens mulighet for styring er mer begrenset enn i AS og IKS.

## STIFTELSER

Stiftelser reguleres av stiftelsesloven. En stiftelse er et selvstendig rettssubjekt som forvalter midler til et bestemt formål. Kommunen har ingen eierskap, kan ikke styre virksomheten, og kan heller ikke oppløse stiftelsen. Styringen skjer utelukkende gjennom styret og stiftelsens vedtekter.

## ILLUSTRASJON OM GRAD AV KOMMUNAL STYRING FOR ULIKE SELSKAPSFORMER



Ved selskapsetablering er det viktig med høy grad av bevissthet omkring valg av selskaps-/samarbeidsform. Valg av selskapsform må vurderes ut fra hvilke muligheter og begrensninger som ligger i de aktuelle formene, opp mot mål og hensyn kommunen ønsker å ivareta ved selskapsetablering.

<b>VURDERINGER VED VALG AV SELSKAPSFORM</b>	
<b>VURDERING AV RISIKO</b>	Risikovurdering i forhold til økonomi, markedsforhold, tjenestene/oppgavene selskapet skal sørge for, forholdet til interessenter o.l.
<b>FLEKSIBILITET PÅ EIERSIDEN</b>	Selskapsform påvirker hvem som kan være eiere. AS gir stor fleksibilitet og muliggjør samarbeid mellom stat, fylkeskommune, kommuner og private. IKS kan kun eies av kommuner, fylkeskommuner og andre IKS. KF er del av kommunen som rettssubjekt og kan ikke ha andre eiere. IKS og KF åpner ikke for private eiere.
<b>BEHOV OG MULIGHET FOR EIERSTYRING</b>	Selskapsform og lovverk påvirker kommunens mulighet til eierstyring. I et kommunalt foretak (KF) er kommunestyret eierorgan. Kommunestyret har utstrakt mulighet til å utøve eierstyring overfor foretakene, jfr. Kommunelovens kapittel 9. Kommunens styringsmulighet overfor et aksjeselskap (AS) er mer begrenset. Behovet for styring og kontroll med selskapenes virksomhet må vurderes opp mot selskapenes behov for handlingsrom og kommunens ansvar knyttet til selskapenes forpliktelser. Selskapsformen bør derfor samsvare med kommunens mål, strategier og for hvilken virksomhet selskapet skal drive.
<b>ØKONOMISKE FORPLIKTELSER</b>	Hvilket økonomisk ansvar er det ønskelig å ha knyttet til selskapets forpliktelser? Kommunen vil hefte ubegrenset for forpliktelsene til et kommunalt foretak (KF). I et interkommunalt selskap (IKS) vil kommunen hefte ubegrenset for en prosentdel (eierandel) av selskapets forpliktelser. Kommunen vil ha et begrenset ansvar overfor et aksjeselskap (AS).
<b>FORHOLDET TIL LOVER OG FORSKRIFTER</b>	Selskapsform kan være av betydning i forhold til hvorvidt selskapet er omfattet av ulike lover og forskrifter. Kommunalt eide selskap kan for eksempel være omfattet av lov om offentlige anskaffelser, offentlighetsloven o.l.
<b>DELEGASJON AV MYNDIGHET</b>	Selskaps- og organisasjonsform vil påvirke muligheter/begrensninger i forhold til delegering av myndighet. Valg av selskapsform vil påvirke graden av kommunal kontroll over virksomheten.
<b>SKATTE- OG AVGIFTSMESSIGE FORHOLD</b>	Selskapsform påvirker momskompensasjon og skatteplikt. Skatteplikt avhenger blant annet av om målet til virksomheten er å tjene penger. Selskapsformen påvirker hvordan myndighetene vurderer virksomheten. Et AS vurderes oftere som skattepliktig enn et KF, fordi AS er en vanlig forretningsform, også når det er kommunalt eid.

# PRINSIPPER FOR EIERSTYRING I SØR-VARANGER KOMMUNE

## 1. VELGE SELSKAPSFORM UT FRA FORMÅL OG BEHOV

Kommunen skal velge selskapsform basert på virksomhetens formål, styringsbehov, risiko, innsyn og gjeldende lovverk. Ved etablering eller deltakelse i selskap skal det foreligge en begrunnelse for selskapsform og eierposisjon. Begrunnelsen skal jevnlig vurderes og justeres ved endrede behov eller vesentlige endringer i virksomheten. Etablering eller avvikling av virksomhet skal alltid baseres på en vurdering av kommunens behov og mål.

## 2. SIKRE GOD KUNNSKAP OM EIERSKAP HOS FOLKEVALGTE

Folkevalgte skal ha kunnskap om selskapsorganisering, roller og styringsmuligheter. Kommunen skal gjennomføre kurs eller eierskapsseminarer for folkevalgte i starten av hver valgperiode og ved behov. Selskaper der kommunen er eier bør gi tilsvarende opplæring til sine styremedlemmer. Kommunen forventer at eierrepresentanter deltar på opplæring og holder seg oppdatert.

## 3. FREMME ETIKK, ANSVARLIGHET OG BÆREKRAFT

Sør-Varanger kommune har etiske retningslinjer, og forventer at selskap kommunen eier tar samfunnsansvar og opptrer etisk forsvarlig. Kommunen har forventninger til at selskaper har etiske retningslinjer, fremmer likestilling og mangfold, og knytter virksomheten til FNs bærekraftsmål i tilfeller hvor dette er relevant. Arbeidet med etikk, likestilling, mangfold og relevante bærekraftsmål skal forankres i styret og rapporteres i årsmelding.

## 4. ÅPENHET OM KOMMUNENS EIERSKAP

Eierskap skal praktiseres åpent og etterprøvbart. Selskapene skal ha åpenhet om sin virksomhet, og kommunen skal jevnlig revidere eierskapsmeldingen. Årsmeldinger og prinsipielle saker legges frem i politiske organ, og relevant informasjon skal være lett tilgjengelig for innbyggerne. Unntak fra offentlighet skal begrunnes.

## 5. KOMMUNEN UTØVER AKTIV STYRING GJENNOM EIERORGANENE

Kommunestyret er øverste eierorgan. Styringen skjer gjennom representasjon i generalforsamlinger og representantskap, der kommunens representanter skal fremme kommunens interesser og forventninger. Eiermøter kan brukes som uformell arena for dialog om strategiske spørsmål. Det er vanlig at slike møter omfatter styreleder og daglig leder. Fra kommunen vil det normalt være ordfører og kommunedirektør.

## 6. KOMMUNEN SKAL SETTE KLARE OG LANGSIKTIGE MÅL FOR SELSKAPENE

Kommunen skal fastsette overordnede mål som uttrykker formålet med eierskapet. Styret er ansvarlig for å realisere målene gjennom strategi, planlegging og oppfølging av daglig leder. Prinsippet understreker en tydelig rolle- og ansvarsdeling mellom kommunen som eier og selskapets styre. Kommunen skal utøve sin styring gjennom formelle eierorganer og fastsettelse av overordnede mål, mens styret har ansvar for den operative og strategiske gjennomføringen. Dette bidrar til profesjonell selskapsledelse, forutsigbarhet og god måloppnåelse. Kommunen forventer at selskapene utarbeider mål- og resultatindikatorer

som gjør det mulig å evaluere måloppnåelse. Styret skal rapportere på nøkkeltall, utvikling og avvik i årsmeldingen og i eierdialogen.

## **7. PROFESJONELLE, KOMPETENTE OG MANGFOLDIGE STYRER**

Det er eiers ansvar å sørge for at styrets kompetanse samlet sett er tilpasset det enkelte selskaps virksomhet. I selskaper hvor kommunen har eierskap, skal styrene samlet sett ha kompetanse innen økonomi, juss, ledelse, relevant bransjekunnskap og styrearbeid. Kommunen skal sikre habilitet, kapasitet og mangfold, inkludert kjønnsbalanse etter lovens krav. Folkevalgte bør normalt ikke sitte i styret for KF av hensyn til habilitet- og kontrollutfordringer. Styrehonorar skal være moderat. Numeriske varamedlemmer anbefales for å sikre kontinuitet i styret.

Styret skal holde kommunen løpende orientert om økonomi, drift, risiko, måloppnåelse og viktige hendelser. Informasjonen skal være relevant og gis gjennom årsmeldinger, eiermøter og lovpålagte eierorganer. Regelmessig og relevant informasjon fra styrene er avgjørende for at kommunen skal kunne følge opp sitt eierskap på en ansvarlig måte.

## **8. KLARE FORVENTNINGER TIL STYRETS ANSVAR, RAPPORTERING OG RISIKOSTYRING**

Styret har det overordnede ansvaret for drift, strategi og forsvarlig virksomhet. Kommunen forventer at styret:

- Fastsetter mål, strategi og plan for styrearbeidet
- Sikrer forsvarlig saksbehandling og dokumentasjon
- Rapporterer regelmessig til eier
- Etablerer gode systemer for internkontroll og risikostyring
- Sikrer likebehandling av eiere

Dette skal bidra til god styring, redusert risiko, tillit og trygg forvaltning av kommunens verdier og samfunnsopdrag.

## **9. SYSTEMATISK HÅNTERING AV RISIKO**

Kommunen skal sikre at risiko vurderes og håndteres systematisk i alle selskaper. Det innebærer at selskapene årlig skal identifisere, vurdere og rapportere økonomisk, juridisk, operasjonell og omdømmemessig risiko til eierorganene.

## **10. HÅNTERING AV AVVIK OG MANGLENDE ETTERLEVELSE**

Dersom selskapet ikke følger opp mål, rapportering eller eierkrav, skal kommunen ta dette opp gjennom eierdialog, eierorgan eller eierstrategi. Ved vesentlige avvik kan kommunen endre styringssignaler, skifte styremedlemmer eller fremme sak i eierorganene.

## **MYNDIGHET, ROLLER OG OPPGAVER**

Eierskapsstyring i Sør-Varanger kommune bygger på klare ansvarsforhold mellom politiske organer, administrasjonen, styrene i selskapene og kontrollutvalget. Dette skal sikre god forvaltning av kommunens eierinteresser, forutsigbar styring og tydelig rollefordeling.

Kommunens eierstyring skjer på tre nivåer:

- Kommunestyret – øverste eierorgan, med ansvar for strategi, etablering/avvikling, mål, eierstrategier og overordnet kontroll.
- Formannskapet – kommunens eierutvalg som har delegert myndighet til løpende oppfølging, vurdering av rapporter og forberedelse av saker.
- Ordfører – kommunens representant i formelle eierorgan, med ansvar for å fremme vedtatte eierstrategier og rapportere tilbake etter hvert møte.

## **KOMMUNESTYRET**

Kommunestyret er kommunens øverste organ og har hovedansvar for eierskapspolitikk og overordnet styring av selskaper og foretak, og har følgende ansvar:

- Fatte vedtak om etablering og avvikling av selskaper når det anses hensiktsmessig
- Godkjenner vedtekter, selskapsavtaler og aksjonæravtale
- Fastsetter mål og rammer ved årlig budsjettbehandling
- Gjennomgår regnskap og årsmeldinger fra virksomhetene
- Etablerer tydelige mål for eierskapet og krav til resultater
- Følger opp eierskapsstrategiene i årlige eiermeldinger
- Oppnevne representanter til eierorgan
- Behandle eierskapsmelding minst en gang per valgperiode
- Vedta selskaps-spesifikke eierstrategier
- Vedta plan for kontrollutvalgets gjennomføring av selskapskontroll minst en gang i hver valgperiode

Kommunestyret delegerer fullmakter til formannskapet for å kunne håndtere den løpende eierstyringen. Jf. Sør-Varanger kommunes reglement for delegering og innstilling punkt 4.1.

Formannskapets rolle og ansvar i eierstyring av selskaper og foretak der kommunen har eierinteresser reguleres i Sør-Varanger kommunes eierskapsmelding, vedtatt av kommunestyret, jf. kommuneloven § 26-1.

I AS og IKS skjer eierstyringen gjennom deltakelse i generalforsamling og representantskap. Kommunen kan kun utøve formell eierstyring gjennom eierorganene. Det er ikke adgang til å instruere styret eller daglig leder utenom eierorganets beslutninger. I kommunale foretak er kommunestyret øverste myndighet og velger styret.

## **FORMANNSKAPET**

Formannskapet er kommunens eierutvalg og har ansvar for den løpende oppfølgingen av kommunens eierposisjoner. Formannskapet utøver eierstyring innenfor kommunestyrets delegasjon. Formannskapet har ansvar for:

- å følge opp rapportering fra selskapene, økonomi, drift, risiko og måloppnåelse
- å forberede eiersaker til kommunestyret og gi politiske føringer der dette er nødvendig
- å vurdere behov for nye eierstrategier og forslag til endringer i eksisterende strategier
- å sikre at eierrepresentanten har tydelige og dokumenterte instruksjoner i forkant av møter i eierorgan
- å følge opp at ordfører rapporterer tilbake etter møter i generalforsamling og representantskap

Formannskapet fatter vedtak i eiersaker innenfor sin delegasjon, men utøver ikke representasjon i eierorganene. Representasjon skjer gjennom ordføreren. Formannskapet skal sikre sporbarhet, åpenhet og forankring i alle eierrelaterte beslutninger.

## **ORDFØRER**

Ordfører gis fullmakt til å representere Sør-Varanger kommune på generalforsamlinger i aksjeselskap og representantskap i IKS. Ordføreren har ansvar for å fremme kommunens vedtatte eierstrategier og prinsipper i eierorganene. Ordføreren er rettslig representant for kommunen, og underskriver på kommunens vegne hvis ikke myndigheten er tildelt andre, jf. kommuneloven § 6-1 annet ledd.

Ordførerens rolle er operativ og representativ, og skal sikre at selskapene mottar tydelige styringssignaler gjennom eierorganene. Ordfører skal rapportere tilbake til formannskapet etter deltakelse i eierorgan. Ordfører har fullmakter til å fatte beslutninger på vegne av eierutvalget når dette kreves. Ordfører må selv vurdere om det er forhold i generalforsamlinger eller annet som er av prinsipiell art og må avklares i folkevalgt organ.

I enkelte anledninger avholdes kontaktmøter mellom selskapene og ordfører/formannskap for å sikre en tilfredsstillende informasjonsutveksling mellom partene. Dette gjelder kommunale foretak, interkommunale selskap, og de viktigste aksjeselskapene. Foruten formannskap/ordfører skal, samt styreleder og daglig leder i hvert selskap delta på møtene, og evt. representanter fra administrasjonen. Dette avtales mellom ordfører og kommunedirektør.

## **KOMMUNEDIREKTØREN**

Kommunedirektøren har en rådgivende og tilretteleggende rolle i kommunens eierstyring. Kommunedirektøren utøver ikke eiermyndighet, men skal sørge for at politiske organer får et forsvarlig beslutningsgrunnlag i eierskapsaker, og at vedtak blir fulgt opp.

Kommunedirektørens ansvar/oppgaver:

- sikre forsvarlig utredning av alle eierskapsaker før politisk behandling
- forberede saker om eierstrategier, selskapsavtaler, selskapsetablering og avvikling
- innhente og systematisere rapportering fra selskapene
- ha administrativ dialog med selskapenes ledelse for å følge opp informasjon, ikke for å utøve styring
- sørge for at informasjon om risiko, økonomi og utvikling formidles til formannskapet og kommunestyret
- følge opp gjennomføring av politiske vedtak om eierskap

Kommunedirektøren kan delta i eiermøter, men kun i administrativ rolle. Eventuelle styringssignaler skal alltid gis av politiske organ eller i eierorganene, ikke av administrasjonen.

KS anbefaler å tydelig avklare forholdet mellom kommunedirektøren og daglig leder kommunalt foretak. Dette er i hovedsak fastslått i kommuneloven § 9-16.

Kommunedirektøren har ansvar for å holde seg orientert om all virksomhet som blir drevet på vegne av kommunen, også den som foregår i kommunens selskaper og foretak. Kommunedirektøren har ansvar for den administrative kontakten med ledelsen i selskapene.

## **STYRET**

Styret har det overordnede ansvaret for drift, økonomi, strategi og internkontroll i selskapet. Styret skal sørge for at virksomheten oppfyller lover, vedtekter og kommunens mål for eierskapet, og det fungerer som selskapets kontrollorgan overfor daglig leder. Styret ansetter og følger opp daglig leder, utarbeider strategi og mål for virksomheten og legger frem beslutningsgrunnlag for eierorganet. Godt styrearbeid krever tilstrekkelig og relevant kompetanse, kapasitet, integritet og gode rutiner for saksbehandling og risikostyring.

Styremedlemmer representerer selskapet, ikke kommunen, og skal ivareta selskapets interesser. Kommunen bør normalt ikke oppnevne folkevalgte til styrer i kommunale foretak eller IKS av hensyn til habilitet og kontroll, men kan gjøre dette i AS der det er hensiktsmessig. Numeriske varamedlemmer anbefales for å sikre kontinuitet og kompetanse.

Sammensetningen av styret skal tydelig gjenspeile målene med eierskapet, herunder kompetansen som er nødvendig for å realisere målene. Et styre som har rett kompetanse og en relevant sammensetning vil ha et godt grunnlag for å ta gode beslutninger, som igjen vil heve kvaliteten på styrearbeidet.

## **HABILITET**

Habilitet er avgjørende for å sikre tillit, legitimitet og forsvarlige beslutninger i kommunens eierstyring. Folkevalgte, ansatte og styremedlemmer skal ikke delta i behandling av saker der det foreligger forhold som kan svekke, eller gi inntrykk av å svekke, deres upartiskhet.

Forvaltningsloven § 6 regulerer når en person er inhabil i kommunens behandling av saker som gjelder et selskap. En person er inhabil når vedkommende selv er styremedlem, daglig leder eller har en annen ledende posisjon i selskapet som er part i saken. Dette gjelder uavhengig av om selskapet er helt eller delvis offentlig eid. Folkevalgte og ansatte som har rolle i selskapets styre, bedriftsforsamling eller ledelse skal derfor ikke delta i kommunens behandling av saker hvor selskapet er part.

Hovedregelen er at folkevalgte ikke oppnevnes som styremedlemmer i kommunale foretak eller interkommunale selskap, av hensyn til habilitet, kontroll og god eierstyring. God håndtering av habilitet er en sentral del av kommunens etiske ansvar som eier, og nødvendig for å sikre åpenhet, tillit og ryddige styringslinjer.

## **ETIKK OG KORRUPSJON**

God etisk praksis er avgjørende for tillit og troverdighet i kommunens eierskap. Kommunale selskaper forvalter store verdier på vegne av fellesskapet, og beslutninger tas ofte utenfor de åpne politiske arenaene. Dette innebærer risiko for uønsket påvirkning, habilitetsutfordringer og korrupsjon.

I KS handbok om kommunal antikorrupsjon beskrives eierstyring som en prosess som innebærer risiko for korrupsjon. Sør-Varanger kommune har egne etiske retningslinjer og forventer at alle selskaper utarbeider tydelige etiske retningslinjer og har interne rutiner som forebygger korrupsjon, misligheter og interessekonflikter. Styret har ansvar for at virksomheten drives med høy integritet, åpenhet og etterlevelse av lovverk, herunder konflikthåndtering, dokumentasjonskrav og forsvarlig saksbehandling. Kommunen skal ha lav terskel for å etterspørre informasjon, stille spørsmål og be om dokumentasjon ved behov.

## **KONTROLLUTVALGET**

Kontrollutvalget er kommunestyrets uavhengige kontrollorgan, oppnevnt for å føre tilsyn med at kommunens administrasjon drives i samsvar med lover, regler og politiske vedtak. Utvalget kontrollerer regnskap, bestiller forvaltningsrevisjon og utfører eierskapskontroll i kommunale selskaper for å sikre innbyggernes tillit og ansvarlig ressursbruk. Kontrollutvalgets virksomhet reguleres av kommunelovens kapittel 23 med tilhørende forskrifter for kontrollutvalg i kommuner og fylkeskommuner.

Kontrollutvalgets ansvar og myndighet er blant annet å påse at:

- Det føres kontroll med at den økonomiske forvaltningen foregår i samsvar med gjeldende bestemmelser og vedtak
- Det utføres forvaltningsrevisjon av kommunens virksomhet, og av selskaper kommunen har eierinteresser i

- Det føres kontroll med forvaltningen av kommunens eierinteresser i selskaper (eierskapskontroll)

Kontrollutvalgets leder har møte- og talerett i kommunestyret når utvalgets saker skal behandles. Utvalgets leder kan la ett av de andre medlemmene i utvalget utøve denne retten på sine vegne. Utvalget har innsynsrett i selskaper og foretak der kommunen har eierinteresser, og kan kreve nødvendige opplysninger fra daglig leder, styret og revisor. Hver valgperiode skal utvalget utarbeide en plan for selskapskontroller basert på risiko og vesentlighet, som vedtas av kommunestyret. Kommunestyret kan delegere til kontrollutvalget å gjøre endringer i planen. Kontrollutvalgets kontroll og tilbakemelding er viktig og for kommunen om vi ønsker å være gode samfunnsansvarlige eiere, og har en sentral funksjon i vår utvikling som bedre eiere og at vi utfører god langsiktig eierstyring.

## EIERMØTER

Sør-Varanger kommune bør jevnlig gjennomføre eiermøter for å bidra til god eierstyring og kommunikasjon med selskaper. Et eiermøte er et møte mellom representanter fra kommunen som eier, styret og daglig leder for selskapet. Noen ganger har eierne behov for å diskutere strategier seg imellom uten å treffe formelle beslutninger, og dette bør kunne gjøres uten å måtte innkalle til møte i generalforsamlingen eller representantskapet etter de formelle reglene i loven. Et eiermøte er ikke lovregulert og er bare en uformell arena der det ikke skal treffes vedtak. Både kommunen og selskapet kan be om eiermøter når det er behov for å diskutere spørsmål av strategisk art og hvor styret ønsker innspill og tilbakemelding fra eierne.

## ROLLEOVERSIKT

Rolle	Hovedansvar	Myndighet	Skal rapportere til	Kommentar
Kommunestyret	Strategi, etablering, kontroll	Øverste eierorgan	Innbyggerne	Vedtar eiermeldinger og -strategier
Formannskapet	Løpende oppfølging	Delegert myndighet	Kommunestyret	Eierutvalg
Ordfører	Representasjon	Stemmegivning i eierorgan	Formannskapet	Må følge eierstrategi
Kommunedirektør	Tilrettelegging	Ingen eiermyndighet	Kommunestyret	Administrativ støtte
Styret	Drift, strategi	Selvstendig organ	Eierorgan	Rapporteringsplikt
Kontrollutvalg	Tilsyn	Kan kreve info	Kommunestyret	Eierskapskontroll

## SELSKAPSOVERSIKT

Sektor / Selskapsform	Selskap	Formål (kort beskrivelse)	Eierandel (Sør-Varanger kommune)	Øvrig informasjon
Aksjeselskap (AS)	Aurora Kino AS	<p>Kommunens eierskap i Aurora Kino AS er begrunnet i ønsket om å bidra til et stabilt og tilgjengelig kulturtilbud i regionen. Kino anses som et viktig lavterskel kulturtilbud og møteplass, særlig i distriktskommuner hvor kommersielt grunnlag alene kan være begrenset. Eierskapet er også en del av et interkommunalt samarbeid som gir stordriftsfordeler og bidrar til effektiv drift og profesjonell forvaltning av kinotilbudet.</p> <p><b>Formålstype:</b> Samfunnsutvikling / samfunnsøkonomisk motivert</p>	8 %	<p>En nordnorsk kommunal kinokjede som er organisert i syv avdelinger. Sør-Varanger kommune eier 8 %. Aurora Kino AS. Tromsø kommune og Alta kommune er medeiere i selskapet. Hovedkontoret ligger i Tromsø kommune.</p> <p>Avdelinger: Aurora kino Fokus (Tromsø), Aurora kino Alta, Aurora kino Narvik, Aurora kino Lakselv, Aurora kino</p>
	Brenselsutvalget AS	<p>Kommunens eierskap er begrunnet i et velferds- og arbeidsinkluderingsformål. Selskapet tilbyr varig tilrettelagte arbeidsplasser og bidrar til kvalifisering og mestring for personer som står utenfor det ordinære arbeidsmarkedet. Eierskapet sikrer kommunal kontroll med et tilbud som har stor sosial verdi, men som i begrenset grad kan forventes å bli ivaretatt av markedet alene.</p> <p><b>Formålstype:</b> samfunnsutvikling / samfunnsøkonomisk</p>	100%	<p>Stiftet i 1990. Organisert i tre avdelinger. Brenselsutvalget Kirkenes med produksjon av bjørkeved. Grenseprodukter med produksjon av suvenirer/gaveartikler og Pasvikgruppa med produksjon av brenselsved og utemøbler.</p> <p>Sør-Varanger kommune eier 100% av selskapet.</p>
	Kirkenes Legesenter AS	<p>Kommunens eierskap i Kirkenes Legesenter AS er begrunnet i behovet for å bidra til stabile og forutsigbare rammer for fastlegetjenester i kommunen. Eierskapet kan bidra til dialog og samarbeid om utviklingen av et bærekraftig og tilgjengelig legetilbud for kommunens innbyggere.</p> <p><b>Formålstype:</b> Tjenesteproduksjon</p>	9%	<p>Stiftet i 2000 og Sør-Varanger kommune eier 9% av selskapet. Resterende aksjer eies av legene ved Kirkenes Legesenter.</p>
	Kirkenes Storkjøkken AS	<p>Kommunens eierskap er begrunnet i behovet for sikker, kostnadseffektiv og kvalitativ matproduksjon til kommunale helsetjenester. Selskapet er etablert for å utnytte felles infrastruktur og kompetanse, og</p>	50 %	<p>Stiftet i 2017 og er lokalisert ved Nye Kirkenes Sykehus. Selskapets eiere er Sør-Varanger kommune (50%) og Finnmarkssykehuset HF (50%). Utgangspunktet for selskapet var Sør-Varanger kommunes behov for å ruste opp</p>

		sikre forutsigbar drift av en samfunnskritisk støttefunksjon.  <b>Formålstype:</b> Tjenesteproduksjon		sitt eksisterende kjøkken, og at Finnmarkssykehuset fikk bygget Nye Kirkenes Sykehus på Skytterhusfjellet.
	<b>Kommunekraft AS</b>	Eierskapet er begrunnet i behovet for profesjonell forvaltning og omsetning av kommunal kraft, herunder konsesjonskraft. Gjennom felles eierskap oppnår kommunene bedre markedsadgang, risikohåndtering og administrative stordriftsfordeler.  <b>Formålstype:</b> Strategisk infrastruktur / økonomisk motivert	<b>0,31 %</b>	Stiftet i 1993 med formål om å formidle kraft på vegne av aksjonærkommunene til best mulige kommersielle betingelser i markedet. Eies av 125 kommuner og 7 fylkeskommuner. Sør-Varanger kommune har eierandel på 0,31%.
	<b>Sagat-Samiid Aviisa AS</b>	Eierskapet er begrunnet i et kultur- og samfunnsformål, knyttet til støtte for samisk språk, kultur og offentlighet. Kommunen er en symbolsk og støttende minoritetsseier.  <b>Formålstype:</b> Samfunnsutvikling / kultur	<b>~0,1 %</b>	Etablert i Porsanger i 1981. 47 nordnorske kommuner eier tilsammen ca. 46 % av aksjekapitalen. Hovedkontor er i Lakselv i Porsanger kommune med underkontor i Sør-Varanger, Nordre Varanger, Tana, Karasjok, Alta og Vesthavet. Sør-Varangers andel er ca. 0,1%.
	<b>Sør-Varanger Invest AS</b>	Eierskapet er i hovedsak historisk og finansielt begrunnet. Selskapet fungerer som et investeringsselskap med eierandeler i ulike virksomheter. Eierskapet gir potensiell økonomisk avkastning, men har begrenset direkte kobling til kommunens tjenesteproduksjon.  <b>Formålstype:</b> Økonomisk motivert	<b>ca. 9,8 %</b>	Investeringselskap med aksjer i selskaper som Norway King Crab Holding AS, Finnmarksrøya AS, Kirkenes Maritime Park AS, Datakortet AS, North Energy ASA og Endur ASA. Stiftet i 1985 og registrert som aksjeselskap i 1990. Sør-Varanger kommunes eierandel er på rundt 9,8%.
	<b>Sør-Varanger Utvikling AS (SVU)</b>	Eierskapet er begrunnet i et tydelig samfunnsutviklings- og næringsformål. Selskapet er kommunens operative verktøy for næringsutvikling, innovasjon, kompetansebygging og attraktivitet. Fullt eierskap gir kommunen mulighet til å samordne utviklingsarbeidet med politiske mål og strategier.  <b>Formålstype:</b> Samfunnsutvikling / samfunnsøkonomisk	<b>100 %</b>	Stiftet i 2016 og er Sør-Varanger kommunes utviklingselskap. Selskapet er 100% eid av Sør-Varanger kommune.  SVU har 3 overordnede samfunns mål: 1) Bidra til økt robusthet i næringslivet. 2) Bidra til bærekraftig verdiskapning. 3) Bidra til å sikre kompetanseheving og økt tilgang på kompetanse.
	<b>Varanger Kraft AS</b>	Eierskapet er begrunnet i hensynet til langsiktig kontroll over samfunnskritisk infrastruktur innen energi og bredbånd. Selskapet har stor betydning for regional beredskap,	<b>31,25 %</b>	Varanger Kraft er en av Nord-Norges største utbygger og eier av samfunnskritisk infrastruktur for fornybar energi og bredbånd. Konsernets historie strekker seg tilbake til 1938. Eies av

		<p>næringsutvikling og verdiskaping. Kommunens eierandel gir innflytelse i strategiske spørsmål av stor samfunnsmessig betydning. Selskapet har også historisk utdelt utbytte til kommunen.</p> <p><b>Formålstype:</b> Politisk motivert / Strategisk infrastruktur/økonomi og beredskap.</p>		<p>kommunene Sør-Varanger (31,25%), Vadsø, Deanu/Tana, Båtsfjord, Berlevåg, Vardø og Unjárga/Nesseby. Selskapet eier virksomheter innen produksjon, overføring og omsetning av fornybar elektrisk kraft, bredbåndbasert kommunikasjon og utvikling av nye energiprodukter.</p>
	<p><b>ØFAS – Øst-Finnmark Avfallsselskap AS</b></p>	<p>Eierskapet er begrunnet i kommunens ansvar for lovpålagte renovasjons- og avfallstjenester. Interkommunalt eierskap gir stordriftsfordeler, fagmiljø og effektiv ressursutnyttelse, samtidig som kommunene beholder styring over tjenesten.</p> <p><b>Formålstype:</b> Tjenesteproduksjon / samfunnssikkerhet</p>	<p><b>29,5%</b></p> <p><b>16,7 % (A-aksjer) og 12,84 % (B-aksjer)</b></p>	<p>Stiftet i 1995. Sør-Varanger kommune eier 29,50% (16,7% A-aksjer og 12,84% B-aksjer). Andre eiere inkluderer Tana, Nesseby, Båtsfjord, Berlevåg og Vardø. I tillegg til den finske kommunen Utsjoki. Konsernet er todelt med fokus på forvaltningsoppgaver innen renovasjon/slam for eierkommune og næringsrenovasjon i Finnmark.</p>
<p><b>Interkommunale selskap (IKS)</b></p>	<p><b>IKA Finnmark IKS</b></p>	<p>Å legge forholdene til rette for eiernes rasjonelle, funksjonsdyktige og effektive gjennomføring av arkivlovens intensjoner og bestemmelser. Selskapet skal fungere som arkivdepot for eierne. Selskapet kan fungere som fylkesarkiv for deltakende fylkeskommune samt motta, oppbevare og tilgjengeliggjøre privatarkiver.</p> <p><b>Formålstype:</b> Tjenesteproduksjon / forvaltningsstøtte</p>	<p><b>10,6% jf. selskapsavtalen</b></p>	<p>Opprettet med hjemmel i lov om interkommunale selskaper av 29.1.1999 nr. 6 med senere endringer.</p> <p>Interkommunalt arkiv for 18 eierkommuner i Finnmark og skal bistå medlemmer med ulike tjenester for å sikre dokumentasjon av saksbehandlingen i kommunene. Selskapet gir eierkommunene råd om arkivdanning, arkivrutiner og arkivplaner gjennom opplæring og veiledning. Sør-Varanger er en av 18 deltakere med delt ansvar.</p>
	<p><b>KomRev Nord IKS</b></p>	<p>Kommunens eierskap i KomRev Nord IKS er begrunnet i kommunelovens krav om revisjon av kommunens regnskap og forvaltning. Selskapet leverer revisjonstjenester til kommuner og kommunale virksomheter, og sikrer uavhengig kontroll av økonomiforvaltning, internkontroll og etterlevelse av regelverk. Interkommunalt eierskap bidrar til faglig robuste revisjonsmiljøer, effektiv ressursbruk og stabil tilgang på revisjonskompetanse.</p> <p><b>Formålstype:</b> Tjenesteproduksjon / Lovpålagt kontroll og revisjon</p>	<p><b>2,73% jf. selskapsavtalen</b></p>	<p>Stiftet i 2003 med revisjon av to fylkeskommuner, 38 primærkommuner, Longyearbyen lokalstyre og et ti-talls kommunale foretak. Kontorer i Harstad, Bodø, Finnsnes, Leknes, Narvik, Sjøvegan, Sortland, Svolvær og Tromsø. Sør-Varanger er en av 55 deltakere med delt ansvar.</p>
	<p><b>Norasenteret IKS</b></p>	<p>Kommunens eierskap i Norasenteret IKS er begrunnet i</p>	<p><b>35% som vertskommune</b></p>	<p>Norasenteret IKS, senter mot vold og seksuelle overgrep, ligger</p>

		<p>ansvaret for å tilby krisesentertjenester etter krisesenterloven. Tjenesten er rettet mot personer utsatt for vold i nære relasjoner og seksuelle overgrep, og krever døgnkontinuerlig beredskap, spesialisert kompetanse og høy grad av konfidensialitet. Interkommunalt samarbeid sikrer et faglig forsvarlig tilbud med tilstrekkelig kapasitet og kvalitet i regionen.</p> <p><b>Formålstype:</b> Tjenesteproduksjon / Lovpålagt velferdstjeneste</p>	<b>jf. selskapsavtale</b>	<p>sentralt i Kirkenes og eies av 8 kommuner i Øst-Finnmark, med Sør-Varanger kommune som senterets vertskommune. Sør-Varanger er en av 8 deltakere med delt ansvar.</p>
	<b>Varanger Museum IKS</b>	<p>Kommunens eierskap i Varanger Museum IKS er begrunnet i ansvar for å bevare, forvalte og formidle regionens kulturarv. Museet ivaretar viktige historiske, kulturelle og identitetsbærende verdier, herunder samisk, kvensk og norsk kulturhistorie. Interkommunalt eierskap legger til rette for helhetlig museumsdrift, faglig samarbeid og effektiv bruk av ressurser på tvers av kommunene.</p> <p><b>Formålstype:</b> Samfunnsutvikling / Kultur og identitetsforvaltning</p>	<b>1/3 eierandel jf. selskapsavtale</b>	<p>Består av tre avdelinger: Vardø museum, Sør-Varanger museum og Vadsø museum – Ruija kvenmuseum. Selskapet er eid av Sør-Varanger kommune, Vadsø kommune og Vardø kommune. Ansvar for en rekke bygninger, besøkssteder og utstillinger i sine respektive kommuner.</p>
<b>Kommunale foretak (KF)</b>	<b>Barentshallene KF</b>	<p>Kommunens eierskap i Barentshallene KF er begrunnet i behovet for å sikre helhetlig, langsiktig og kostnadseffektiv forvaltning av kommunens idretts-, svømme- og friluftsanlegg. Foretaket forvalter anlegg som er sentrale for folkehelse, barn og unges oppvekstvilkår, frivillighet og lokal samfunnsaktivitet.</p> <p><b>Formålstype:</b> Tjenesteproduksjon / folkehelse</p>	<b>100 % (kommunalt foretak)</b>	<p>Opprettet i 2004 for drift, vedlikehold, forvaltning og utvikling av Fjellhallen Kirkenes, Barentshallen Hesseng, Kirkenes Stadion, Barentsbadet Kirkenes, samt parker, grøntanlegg, lysløpe og scooterløype i Sør-Varanger kommune.</p>
	<b>Kirkenes Havn Sør-Varanger KF</b>	<p>Kommunens eierskap i Kirkenes Havn Sør-Varanger KF er begrunnet i kommunens ansvar etter havne- og farvannsloven, og behovet for å sikre offentlig kontroll med havneinfrastruktur, sjøarealer og sikker ferdsel i kommunens sjøområder. Havna har en viktig rolle innen næringsutvikling, logistikk, beredskap og samfunnssikkerhet,</p>	<b>100 % (kommunalt foretak)</b>	<p>Skal ivareta de forvaltnings- og driftsmessige oppgavene Sør-Varanger kommune har etter havne- og farvannsloven. Dette medfører blant annet å føre tilsyn med skipstrafikken og annen bruk av kommunes sjøområde, samt å forvalte kaianlegg med tilhørende bygninger, arealer og utstyr i Kirkenes, Bugøynes, Jakobsnes og Lanabukt.</p>

		og forvalter infrastruktur av strategisk betydning for kommunen og regionen.  <b>Formålstype:</b> Politisk motivert / Strategisk infrastruktur og beredskap		
<b>Samvirke (SA)</b>	<b>Samfundshuset SA</b>	Kommunens deltakelse i Samfundshuset SA er begrunnet i et lokalsamfunns- og møteplassformål. Samfundshuset har historisk og praktisk betydning som arena for kultur, frivillighet, møter og organisasjonsliv, og bidrar til å opprettholde et mangfold av aktiviteter i sentrum av Kirkenes.  <b>Formålstype:</b> Samfunnsutvikling / samfunnsøkonomisk	<b>760/1987 andeler jf. selskapsavtale (38,25%)</b> <b>5 representanter</b>	Stiftet i 1956. Foretaket skal fremme medlemmenes interesser gjennom deres deltakelse i virksomheten som leietakere av lokaler. Foretaket kan drive annen virksomhet relatert til hovedformålet i egen regi, eksempelvis kafedrift.

## VIDERE UTVIKLING AV KOMMUNENS EIERSKAP

Sør-Varanger kommune legger til grunn at kommunens eierskap skal forvaltes aktivt, ansvarlig og i tråd med politisk fastsatte mål. For å sikre at eierskapet bidrar til ønsket samfunnsutvikling, god tjenesteproduksjon og forsvarlig økonomisk forvaltning, vil kommunen i kommende periode arbeide systematisk med videreutvikling vår eierskapsrolle.

Kommunen vil utarbeide egne eierstrategier for selskaper med særskilt betydning. Slike strategier kan være aktuelle der selskapenes virksomhet er særlig omfattende, strategisk viktig eller innebærer økt økonomisk eller samfunnsmessig risiko. Eierstrategier skal tydeliggjøre formålet med eierskapet, langsiktige mål, forventninger til selskapets utvikling og eventuelle særskilte føringer. Dette vil bidra til økt forutsigbarhet for styrene og bedre grunnlag for målrettet eieroppfølging.

Videre vil kommunen arbeide for å styrke kompetansen hos folkevalgte som har roller knyttet til eierskap og eierstyring. Økt kunnskap om roller, ansvar, selskapsformer og regelverk er en forutsetning for god eierstyring og tydelig rolleforståelse. Kommunen vil også videreutvikle systemer for rapportering og kontroll. Dette innebærer å sikre at rapporteringen fra selskaper og samarbeid gir relevant og oppdatert informasjon om drift, økonomi, måloppnåelse og risiko. Videre vil kommunen arbeide for en mer strukturert og helhetlig eieroppfølging.

På denne måten skal Sør-Varanger kommune styrke sin rolle som en profesjonell og forutsigbar eier, redusere risiko og legge til rette for at selskapene kan utvikles i tråd med kommunens mål og innbyggernes interesser.

## KORT AVSLUTNING

Eierskapsmeldingen skal bidra til bedre styring, større åpenhet og en mer målrettet bruk av kommunens eierskap. Eierskapsmeldingen skal bidra til en helhetlig, profesjonell og forutsigbar utøvelse av eierrollen. Meldingen skal være et felles referansepunkt for folkevalgte, administrasjon, styre og selskaper. På denne måten skal kommunens eierskap bidra til bærekraftig utvikling, god ressursforvaltning og størst mulig verdi for fellesskapet i Sør-Varanger kommune.