



Eierskapskontroll | Asker kommune

Mål og eierstrategier

august 2026

«Eierskapskontroll av mål og
eierstrategier»

August 2026

Rapporten er utarbeidet for Asker
kommune av Deloitte AS.

Deloitte AS
Postboks 6013 Postterminalen,
5892 Bergen
tlf: 55 21 81 00
www.deloitte.no
forvaltningsrevisjon@deloitte.no

Sammendrag

Bakgrunn, formål og metode

Deloitte har gjennomført en eierskapskontroll av mål og eierstrategier for de 19 selskapene Asker kommune har eierinteresser i. Formålet har vært å undersøke om det er etablert mål og eierstrategier i samsvar med krav og etablerte normer, samt en effektiv oppfølging av de mål og strategier som er definert. Datagrunnlaget i eierskapskontrollen er basert på dokumentanalyse, intervjuer med sentrale aktører i eierskapsforvaltningen og en spørreundersøkelse blant daglige ledere og styreledere i selskapene.

Mål og eierstrategier

Eierskapskontrollen viser at Asker kommune etter Deloitte vurdering ikke i tilstrekkelig grad har definert klare mål og strategier for alle sine eide selskaper. Dette medfører risiko for at kommunens formål og intensjoner med eierskapene ikke blir tilstrekkelig ivaretatt.

Asker kommune har vedtatt eierskapsmelding del 1 og del 2 i tråd med kommunelovens krav, og har gjort vesentlige fremskritt med nye eierstrategier vedtatt i perioden 2022–2025. Det er utarbeidet selskapsspesifikke eierstrategier for 10 av 19 selskaper.

Samtidig mangler det eierstrategier for flere selskaper der dette i henhold til eierskapsmeldingen burde ha vært på plass, herunder to sentrale heleide selskaper og flere selskaper der kommunen har en betydelig eierandel. To eierstrategier er ikke revidert etter kommunesammenslåingen i 2020, i strid med kommunens egen fireårsfrist for revisjon.

Deloitte merker seg at kommunen for flere av selskapene som mangler formell eierstrategi, eller der eierstrategi er under revisjon, gir strategiske føringer løpende gjennom pågående strategiske prosesser med tilhørende politiske saker. Slike løpende føringer er viktige for å ivareta kommunens interesser i de aktuelle sakene/den aktuelle perioden, men erstatter ikke formaliserte eierstrategier som skal sikre helhetlige og langsiktige rammer for eierskapene.

Kommunikasjon og oppfølging

Eierskapskontrollen viser at Asker kommune har etablert en tilfredsstillende kommunikasjon av mål og forventninger, men at kommunen etter Deloitte vurdering ikke har etablert en tilstrekkelig effektiv oppfølging av etablerte mål. Dette medfører risiko for at manglende måloppnåelse hos selskapene ikke systematisk fanges opp og korrigeres.

Kommunen har etablert flere relevante kanaler for kommunikasjon av mål og forventninger, og spørreundersøkelsen viser at selskapene opplever kommunikasjonen som klar og forutsigbar. Det er imidlertid ikke etablert formaliserte rutiner for systematisk måling og oppfølging av selskapenes måloppnåelse opp mot etablerte mål og strategier, og det er ikke etablert periodisk evaluering eller systematisk rapportering til politisk nivå på om selskapene innfrir kommunens mål, krav og forventninger.

Anbefalinger

Deloitte anbefaler at kommunen iverksetter fire tiltak for å styrke eierskapsforvaltningen på området. Tiltakene fremgår av kapittel 6 i rapporten.

Innhold

1	INNLEDNING	5
1.1	BAKGRUNN	5
1.2	FORMÅL OG PROBLEMSTILLINGER	5
1.3	AVGRENSNING	5
1.4	METODE	5
1.5	KONTROLLKRITERIER	6
2	OM TJENESTEOMRÅDET	7
2.1	OVERSIKT OVER EIERINTERESSER	7
2.2	OVERORDNET ORGANISERING AV EIERSKAPSFORVALTNINGEN	8
3	KONTROLLKRITERIER	9
4	DATAGRUNNLAG	11
4.1	MÅL OG EIERSTRATEGIER	11
4.2	KOMMUNIKASJON OG OPPFØLGING	25
5	VURDERINGER	29
5.1	MÅL OG EIERSTRATEGIER	29
5.2	KOMMUNIKASJON OG OPPFØLGING	29
6	KONKLUSJON OG ANBEFALINGER	31
VEDLEGG 1:	SPØRREUNDERSØKELSE	32
VEDLEGG 2:	HØRINGSUTTALELSE	34
VEDLEGG 3:	KONTROLLKRITERIER	36
VEDLEGG 4:	SENTRALE DOKUMENTER OG LITTERATUR	41

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Deloitte har gjennomført en eierskapskontroll av mål og eierstrategier i Asker kommune. Prosjektet ble bestilt av kontrollutvalget i Asker kommune i møte den 02.03.2026, sak 10/26.

I risiko- og vesentlighetsvurderingen for Asker kommune som ligger til grunn for kontrollutvalgets plan for forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll 2024-2028, går det fram flere risikoer knyttet til kommunens eierstyring, blant annet manglende føringer og rammer for kommunens eierskap i de ulike selskapene, og at kommunens målsetninger med eierskapene ikke nås grunnet manglende tydeliggjøring og oppfølging av mål og strategier.

1.2 Formål og problemstillinger

Formålet med prosjektet har vært å undersøke om det er etablert mål og eierstrategier for kommunens eierskap i samsvar med krav og etablert normer, samt om det er etablert en eieroppfølging av de mål og strategier kommunen har for sine eierskap.

Med bakgrunn i formålet har følgende problemstillinger blitt undersøkt:

1. I hvilken grad har Asker kommune definert klare mål og strategier for alle sine eide selskap?
2. I hvilken grad har Asker kommune etablert en effektiv kommunikasjon og oppfølging av definerte mål og strategier for selskapene kommunen eier?

1.3 Avgrensning

Eierskapskontrollen omfatter Asker kommunes mål og eierstrategier for de selskaper kommunen har eierinteresser i. Kontrollen er avgrenset til å vurdere kommunens eierstyring, herunder etablering, kommunikasjon og oppfølging av mål og eierstrategier, og omfatter ikke en vurdering av selskapenes interne drift og virksomhetsstyring.

1.4 Metode

Oppdraget er utført i samsvar med gjeldende standard for eierskapskontroll (RSK 002) og kvalitetssikret i samsvar med kravene til kvalitetssikring i Deloitte Policy Manual (DPM).

Oppdraget er gjennomført i tidsrommet mars til juni 2026.

1.4.1 Dokumentanalyse

Informasjon om Asker kommune og kommunens eierskap, rutiner for eierstyring og eierstrategier har blitt samlet inn og analysert. Innsamlet dokumentasjon har blitt vurdert opp mot kontrollkriteriene.

1.4.2 Intervju

For å få supplerende informasjon til de skriftlige kildene, har Deloitte intervjuet utvalgte personer fra Asker kommune som er involvert i kommunens arbeid med utarbeidelse av mål og eierstrategier for de selskaper kommunen eier (ordfører, varaordfører, kommunedirektør, seksjonsleder seksjon for økonomi og kommunens administrative eierskapssekretariat). Det er gjennomført totalt 5 intervjuer med 6 personer.

1.4.3 Spørreundersøkelse

Deloitte har gjennomført en elektronisk spørreundersøkelse blant daglige ledere og styreledere i selskapene, for å innhente selskapenes synspunkter på kommunens arbeid med å definere, kommunisere og følge opp mål og strategier. Deloitte har mottatt svar fra samtlige selskaper Asker kommune eier, med unntak av Røyken Eiendom AS. Oppsummering av spørsmål og svar i spørreundersøkelsen fremgår av vedlegg 1 til rapporten, mens selskapsspesifikke svar er gjengitt i kapittel 4.1.3 i rapporten.

1.4.4 Verifiseringsprosesser

Oppsummering av intervju er sendt til de som er intervjuet for verifisering, og det er informasjon fra de verifiserte intervjureferatene som er benyttet i rapporten.

Datadelen av rapporten er sendt til kommunens eierrepresentant (ordfører), kommunedirektøren, og de ulike selskapene for verifisering, og påpekte faktafeil har blitt rettet opp i den endelige versjonen. Deretter er hele rapporten, inkludert vurderingsdeler og eventuelle forslag til tiltak, sendt til kommunens eierrepresentant (ordfører), kommunedirektøren, og de ulike selskapene for uttalelse. Alle høringsuttalelser er lagt ved den endelige rapporten (vedlegg 1).

1.5 Kontrollkriterier

Kontrollkriteriene er hentet fra og utledet av autoritative kilder, rettsregler, politiske vedtak og fastsatte retningslinjer. Kontrollkriteriene er i hovedsak hentet fra kommuneloven, KS sine anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll, samt relevante kommunale styringsdokumenter og vedtak. Kriteriene er nærmere presentert innledningsvis under hvert tema, og i vedlegg 2.

2 Om tjenesteområdet

2.1 Oversikt over eierinteresser

Asker kommune har direkte eierandeler i en eierportefølje på 19 selskaper, som spenner fra heleide selskaper til selskaper der kommunen har mindre eierandeler.

Selskapene ivaretar i hovedsak ulike samfunns mål på vegne av kommunen, herunder brann- og redningstjenester, vannforsyning, avløpshåndtering, energiforsyning, eiendomsutvikling, avfallsbehandling og arbeidsinkludering. Kommunens eierskap kan deles i to hovedkategorier: selskaper med finansielt formål der det forventes avkastning over tid, og selskaper med tjeneste- eller samfunnsformål som skal løse sektorpolitiske og samfunnsmessige oppgaver mest mulig effektivt. Flere selskaper ivaretar en kombinasjon av de ulike formålene. Samlet sett representerer og ivaretar selskapene betydelige økonomiske og samfunnsmessige verdier for Asker kommune som eier.

Tabell 1: Oversikt over Asker kommunes eierskap

Navn	Selskaps- form	Eierandel	Etablert eier- strategi?	Kommunens formålsbeskrivelse
Asker og Bærum Brann og Redning (ABBR)	IKS	43.2%	Ja	Tjeneste/samfunnsformål
Asker og Bærum Vannverk (ABV)	IKS	50.0%	Ja	Tjeneste/samfunnsformål
Asker Produkt	AS	100.0%	Nei	Tjeneste/samfunnsformål
Asker Sentrum	AS	4.24%	Nei	Tjeneste/samfunnsformål
Askerhalvøya Eiendom	AS	100.0%	Ja	Finansielt og samfunnsformål
Drammenfjorden avløpsselskap	IKS	(Under etablering)	Ja	Tjeneste/samfunnsformål
Drammen Havn	AS	18.0%	Ja	Tjeneste/samfunnsformål
E134 Haukelivegen	AS	2.17%	Nei	Tjeneste/samfunnsformål
Glitrevannverket	IKS	14.72%	Ja	Tjeneste/samfunnsformål
Hurum Energi	AS	100.0%	Ja	Finansielt og samfunnsformål
Jobbhuset	AS	100.0%	Nei	Tjeneste/samfunnsformål
Lindum Oredalen	AS	49.0%	Ja	Tjeneste/samfunnsformål + finansielt
Norges Cykleforbund kompetansesenter	AS	67.7%	Nei	Tjeneste/samfunnsformål
RE Gründerhus	AS	15.60%	Ja	Tjeneste/samfunnsformål

Røyken Eiendom	AS	100%	Nei	Tjeneste/samfunnsformål
Vardar	AS	14.0%	Ja	Finansielt og samfunnsformål
Veas	AS	8.0%	Nei	Tjeneste/samfunnsformål
Vestfjorden Vann og Avløp	AS	1.6%	Nei	Tjeneste/samfunnsformål
Viken kontrollutvalgssekretariat (VIKUS)	IKS	10.4%	Nei	Tjeneste/samfunnsformål

2.2 Overordnet organisering av eierskapsforvaltningen

I eierskapsforvaltningen har politiske utvalg, ordfører og kommunedirektøren ulike roller.

Kommunestyret vedtar kommunens eierskapspolitikk gjennom eierskapsmeldingen og eierstrategier for de enkelte selskapene. **Formannskapet** fungerer som kommunens eierutvalg og innstiller saker til kommunestyret. **Ordfører** er kommunens eierrepresentant i generalforsamlinger og representantskap. Et **administrativt eiersekretariat**, organisert under **kommunedirektøren**, koordinerer mellom politiske organer, administrasjon og selskaper, og forbereder saksfremlegg knyttet til eierstyring. Eiersekretariatet ble reorganisert i 2025 og består av tre rådgivere og seksjonsleder.

3 Kontrollkriterier

Kontrollkriteriene er hentet fra og utledet av autoritative kilder, herunder rettsregler, politiske vedtak og kommunens retningslinjer og rutiner. De sentrale kildene er kommuneloven § 26-1, som pålegger kommuner å utarbeide en eierskapsmelding minst én gang i valgperioden, samt kommuneloven § 23-4, som fastsetter at eierskapskontroll innebærer å kontrollere om den som utøver kommunens eierinteresser, gjør dette i samsvar med lover og forskrifter, kommunestyrets vedtak og anerkjente prinsipper for eierstyring. I tillegg benyttes KS' anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll (2023) og Asker kommunes eierskapsmelding del 1 og del 2, vedtatt av kommunestyret 3. februar 2026, som sentrale kriteriekilder.

Kontrollkriteriene er delt inn i skal-krav og bør-krav.

- *Skal-kravene* er hjemlet i lov og kommunestyrets vedtak, og angir forpliktelser kommunen er pålagt å etterleve.
- *Bør-kravene* er utledet av KS' anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll, og angir normer for god praksis som kommunen forventes å følge.

De ulike kravene/kontrollkriteriene er oppsummert i punktene under. Fullstendige kriterier med utledninger fremgår av vedlegg 3.

Asker kommune skal:

- Minst én gang i valgperioden utarbeide en eierskapsmelding som vedtas av kommunestyret selv, og som inneholder: (a) prinsipper for eierstyring, (b) oversikt over selskapene kommunen har eierinteresser i, og (c) kommunens formål med sine eierinteresser i disse selskapene (jf. kommuneloven § 26-1).
- Eierstrategier skal som hovedregel utarbeides for selskaper som er heleid av kommunen, eller hvor kommunen har en større eierandel, og skal revideres hvert fjerde år eller ved behov (jf. eierskapsmeldingen del 1).
- Utarbeide klare retningslinjer for oppfølging og kontroll av selskaper kommunen har eierandeler i (jf. eierskapsmeldingen del 1).
- Sikre at selskapene rapporterer jevnlig til kommunen om status og planer for økonomi samt mål og forventninger som fremkommer av eierstrategi, og at saker av særlig strategisk karakter behandles i generalforsamling eller representantskap (jf. eierskapsmeldingen del 1).
- Gjennomføre periodiske evalueringer for å sikre at eierskapet ivaretar kommunens strategiske mål (jf. eierskapsmeldingen del 1).
- Utarbeide eierstrategier som inneholder mål med eierskapet, beskriver kjernevirksomheten og gir klare forventninger til resultater, både økonomisk og samfunnsmessig (jf. eierskapsmeldingen del 1).
- Kommunisere sine forventninger til selskapene, fortrinnsvis gjennom eierskapsmelding og selskapsvise eierstrategier (jf. eierskapsmeldingen del 1).

Asker kommune bør:

- Jevnlig revidere styringsdokumentene og avtalene som regulerer styringen av selskapet (jf. KS anbefaling 5).
- Gjennomføre eiermøter regelmessig og etter konkret behov mellom selskapets ledelse/styre og eier (jf. KS anbefaling 6).
- Som hovedregel oppnevne sentrale folkevalgte som eierrepresentanter i eierorganene, for å forenkle samhandlingen og kommunikasjonen mellom kommunestyret og eierorganet (jf. KS anbefaling 7).
- Årlig gi kommunestyret en rapport om tilstanden for selskapene, og slik rapportering bør inngå i eierskapsmeldingen (jf. KS anbefaling 4).

4 Datagrunnlag

4.1 Mål og eierstrategier

4.1.1 Overordnede mål og strategier

Hovedformål med Asker kommunes eierskap

Asker kommunes eierskapsmelding del 1 og del 2 ble vedtatt av kommunestyret 3. februar 2026. Eierskapsmeldingen er delt i to deler, der del 1 redegjør for kommunens prinsipper for eierstyring, forventninger til selskapene og rutiner for eierskapsforvaltning, mens del 2 gir en oversikt over kommunens eierposisjoner og formålet med de enkelte eierskapene. Eierskapsmelding del 1 og 2 inngår samlet som en del av kommuneplanens samfunnsdel.

Asker kommunes eierskapsmelding del 1 fastsetter at kommunens eierskap i selskaper kan deles inn i to hovedkategorier; den ene kategorien knytter seg til selskap hvor det forventes avkastning over tid, mens den andre kategorien er selskap som skal løse sektorpolitiske og samfunnsmessige formål mest mulig effektivt. Eierskapsmeldingen legger videre til grunn at selskapsorganisering kan være formålstjenlig blant annet ved kommunale tjenester som krever investeringer i infrastruktur på tvers av kommunegrenser, ved stordriftsfordeler og robusthet i samarbeid med andre offentlige aktører, der statlige støtteordninger betinger selskapsorganisering, ved kommersiell eller markedsmessig drift som er mer tjent med en friere stilling, og ved konkurranseutsetting og samarbeid med private aktører.

Av eierskapsmelding del 2 går det fram at flertallet av kommunens selskaper er kategorisert som selskap med tjeneste- eller samfunnsformål, herunder selskaper innen brann- og redningstjenester, vannforsyning, avløpshåndtering, sentrumsutvikling, sekretariatstjenester for kontrollutvalg, arbeids- og treningsplasser for yrkeshemmede, idrett, næringsutvikling, eiendomsforvaltning av formålsbygg og samferdsel.

Tre selskaper er kategorisert som kombinerte finansielle og samfunnsformål, herunder Askerhalvøya Eiendom AS (eiendomsutvikling), Hurum Energi AS (energiforsyning) og Vardar AS (energi). Lindum Oredalen AS er kategorisert som tjeneste-/samfunnsformål kombinert med finansielt formål.

Overordnede prinsipper for eierstyring

Eierskapsmelding del 1 fastsetter åtte prinsipper for Asker kommunes utøvelse av eierskap. Prinsippene gjelder for selskaper som er omfattet av eierskapsmeldingen, og er førende for utarbeidelse av selskapsvise eierstrategier og kommunens øvrige eierstyring. I tillegg til prinsipper om lokal forankring, ansvarlighet og bærekraft, rollefordeling, åpenhet, kompetente styrer og styregodtgjørelser/lederlønninger, er følgende prinsipper særlig relevante for kommunens arbeid med mål og eierstrategier:

- **Prinsipp 3 – Aktiv og målrettet eierstyring:** Asker kommune skal ha klare mål for sine eierskap, blant annet gjennom selskapsspesifikke eierstrategier. Eierstrategien skal inneholde mål med eierskapet, beskrive kjernevirksomheten og gi klare forventninger

til resultater, både økonomisk og samfunnsmessig. For selskap med flere eiere er eierstrategi et virkemiddel for å samordne eierinteressene.

- **Prinsipp 4 – Utbytte, avkastningskrav og effektivitetsmål:** Utbyttepolitikken skal være forutsigbar og klargjøres i eierstrategien for selskapet. Selskaper hvor kommunen har en samfunnsnyttig målsetning med eierskapet skal som hovedregel ha etablerte effektivitetsmål for sin tjensteproduksjon. For selskap hvor kommunen også eller alternativt har et finansielt formål med eierskapet, skal det fastsettes klare forventninger til selskapets økonomiske resultater gjennom utbyttekrav og avkastningskrav. Disse kravene skal balanseres mot behovet for å sikre selskapets framtidige verdiskaping og investeringsevne.

Eierskapsmelding del 1 fastsetter også overordnede forventninger til selskapenes ambisjoner, mål og strategier, herunder at styret skal kjenne og forholde seg til innholdet i eiers vedtatte eierskapsmelding og selskapsvise eierstrategier, sørge for at selskapets verdier forvaltes slik at verdiskapingen skjer i tråd med eiers interesser og mål med eierskapet, og utarbeide en selskapsstrategi for å realisere målene i eiers strategi for selskapet, bygget på en ansvarlig forretningsdrift og bærekraftig utvikling.

Eierskapsmeldingen fastsetter videre at selskap kategorisert som finansielt eierskap skal innrette seg slik at de leverer høyest mulig avkastning over tid, mens selskap kategorisert med samfunns- eller tjenesteformål skal arbeide for mest mulig effektiv tjensteproduksjon og/eller realisering av definerte samfunns mål, innenfor bærekraftige rammer. Kommunen forventer at selskapene har en kapitalstruktur som er tilpasset selskapets formål, strategier, omfang og risiko, og som muliggjør bærekraftig drift og utvikling.

4.1.2 Utarbeidelse av selskapsspesifikke mål og eierstrategier

Gjennomgangen viser at det på tidspunktet for eierskapskontrollen er utarbeidet selskapsspesifikke eierstrategier for 10 av 19 selskaper Asker kommune eier. Eierstrategiene som er utarbeidet, varierer i både alder og struktur, fra Glitrevannverket IKS (2014) og Asker og Bærum Vannverk IKS (2017), som ble vedtatt av tidligere Røyken kommune og ikke er oppdatert etter kommunesammenslåingen i 2020, til nyere eierstrategier vedtatt i perioden 2021–2025.

I undersøkelsen blir det fra kommunen vist til at det har blitt arbeidet aktivt siden kommunesammenslåingen i 2020 med å få etablert eierstrategier for flest mulig av de selskapene kommunen eier, men at man av kapasitetshensyn ikke har lyktes med å få på plass egne strategier for de selskapene det legges opp til i kommunens eierskapsmelding. Kommunedirektør opplyser i intervju at kommunen har måttet prioritere arbeidet med eierstyring og -forvaltning ut fra tilgjengelige ressurser, og dette er hovedårsaken til at det ikke er utarbeidet eierstrategier for alle selskapene. Eiersekretariatet i Asker kommune var fra 2020 bemannet med én person, noe som har vært sårbart. Etter omorganiseringen i 2025, består sekretariatet av tre rådgivere og seksjonsleder, men det presiseres at det ikke er tre fulle årsverk som arbeider med eierstyring – samlet kapasitet er anslått til mellom 1 og 1,5 årsverk. Denne styrkingen vil i utgangspunktet bidra til at gjenstående arbeidet med etablering av eierstrategier vil kunne gå raskere, men kommunen opplyser at sykefravær i eiersekretariatet i 2025/2026 har medført at arbeidet likevel ikke har kommet så langt som planlagt.

I undersøkelsen blir det opplyst at for enkelte selskaper er revisjon av eierstrategi utsatt i påvente av behov for strukturelle avklaringer, som vil kunne ha relevans for innretning av ny strategi. For Lindum Oredalen AS er det avtalt med selskapet å avvente ny eierstrategi til forholdene rundt sprengstoffabrikken (Chemring Nobel) er nærmere avklart, for å unngå at en ny strategi raskt blir utdatert. For Askerhalvøya Eiendom AS pågår en evaluering av selskapets fremtidige innretning, og ny eierstrategi vil utarbeides etter at kommunestyret har vedtatt den fremtidige strukturen. For Asker Produkt AS og Jobbhuset AS er eierstrategiarbeidet utsatt grunnet pågående vurderinger av og arbeid med ny konsernmodell for Asker Produkt AS.

I tillegg til den strategiske retningen kommunen setter for selskaper den eier gjennom formaliserte eierstrategier, blir det opplyst at kommunen også gir strategiske føringer for en del av selskapene løpende gjennom pågående strategiske prosesser med tilhørende politiske saker. Dette omfatter blant annet følgende selskap og saker:

- **Vardar AS:** Arbeidet med Vardar har de siste to årene vært konsentrert rundt utarbeidelse og vedtak av ny eierstrategi, revidering av aksjonæravtale og vedtekter, vurdering av eierskapsstruktur og mulighet for aksjesalg, samt koordinert politisk behandling på tvers av eierkommunene. Det har vært lagt frem flere politiske saker knyttet til dette både i Asker og øvrige eierkommuner.
- **Hurum Energi AS:** Hurum Energi har i perioden vært gjenstand for flere strategiske saker og prosesser. Det er vedtatt eierstrategi for selskapet, og det er fremmet og behandlet sak om omdanning av ansvarlig lån på 50 mill. kr til egenkapital, med formål om å styrke selskapets finansielle stilling og legge til rette for økt strategisk handlingsrom. Selskapet har hatt en tydelig utvikling som regional energiaktør, blant annet gjennom samarbeid med sentrale aktører i kraftsystemet, arbeid med ny kraftforsyning og avtaler med industriaktører, noe som opplyses å ha vært fulgt opp gjennom løpende eierdialog og politiske orienteringer.

I 2026 har det vært igangsatt utredning av sammenslåing mellom Hurum Energi og Askerhalvøya Eiendom, med formål om å etablere en mer helhetlig og slagkraftig aktør innen energi, eiendom og infrastruktur i Asker syd. Saker knyttet til Hurum Energi har vært gjenstand for flere politiske behandlinger underveis i perioden.

Asker og Bærum Brann og Redning IKS: De siste årene har eierkommunene og ABBR arbeidet med å utrede en mulig sammenslåing mellom ABBR og Oslo brann- og redningsetat (OBRE). Forstudien viste flere potensielle gevinster ved et tettere regionalt samarbeid, men eierne vurderte at forutsetningene for en fusjon ikke var tilstrekkelig til stede på det aktuelle tidspunktet. Blant forholdene som ble vektlagt var at de foreløpige beregnede økonomiske gevinstene ikke i tilstrekkelig grad oppfylte statens krav til innsparinger ved kommunesammenslåinger og større organisatoriske endringer. I tillegg ble det pekt på flere vesentlige barrierer og risikoforhold, herunder ulike tariffområder, ulike styrings- og organisasjonsmodeller, pågående omstillingsprosesser i virksomhetene samt usikkerhet knyttet til gjennomføring og gevinstrealisering. På denne bakgrunn ble videre arbeid med å utrede fusjon satt på vent.

Det ble besluttet i stedet at ABBR og OBRE skulle utrede et utvidet oppgavesamarbeid etter kommunelovens bestemmelser. Formålet er å

identifisere områder hvor virksomhetene kan oppnå økt robusthet, bedre ressursutnyttelse, effektivisering og styrket beredskap gjennom samarbeid, uten å gjennomføre en formell sammenslåing. Dette arbeidet pågår fortsatt.

Parallelt har eierkommunene og ABBR arbeidet med organisatoriske tilpasninger for å møte endrede økonomiske rammebetingelser og fremtidige krav til tjenesten. I denne sammenhengen har ABBR utviklet prinsippene for dynamisk organisering, bemanning og utrustning (OBU). Hoveddokumentet som beskriver ordningen og de overordnede prinsippene for ressursutnyttelse, kompetanseutvikling og risikobasert bemanning ble vedtatt av representantskapet 18. juni 2026. Ordningen skal bidra til at ABBR kan opprettholde lovpålagte tjenester innenfor tilgjengelige økonomiske rammer, samtidig som virksomheten gis nødvendig fleksibilitet til å håndtere fremtidige utfordringer.

- **Askerhalvøya Eiendom AS:** Det er igangsatt utredning av selskapets fremtidige innretning, som er lagt fram for politisk behandling.
- **Asker Produkt AS:** Det har vært arbeidet med etablering av ny konsernmodell for selskapet, der Asker Produkt nå består av et morselskap og tre datterselskaper. Det har vært lagt fram flere politiske saker knyttet til dette.
- **Jobbhuset AS:** Formannskapet har behandlet sak om lånegaranti til selskapet i forbindelse med selskapets investering i nytt bygg.
- **Veas:** Det pågår utredning om nytt stort renseanlegg på Tofte samt en langsiktig utredning om selskapets fremtidige løsninger og investeringer (prosjekt 2060). Det pågår videre arbeid med aksjonæravtale og eierstrategi for selskapet, med involvering av politisk nivå hos eierkommunene.
- **Drammensfjorden Avløpsselskap IKS:** Selskapet er under opprettelse, og arbeidet med selskapsavtale og eierstrategi for det nye selskapet har krevd betydelige ressurser over de siste to årene. Arbeidet har vært fulgt opp i flere behandlede politiske saker disse årene.

4.1.3 Gjennomgang av etablerte mål og strategier for det enkelte selskap

I dette underkapittelet er Asker kommunes mål og strategier for det enkelte selskap i eierporteføljen gjennomgått. For hvert selskap presenteres selskapets vedtektsfestede formål og kommunens formål med eierskapet slik dette framgår av eierskapsmelding del 2, status for utarbeidelse og innhold i en eventuell selskapsvis eierstrategi, samt sentrale forhold som har kommet fram gjennom intervjuer og øvrig dokumentasjon. Selskapene er presentert i alfabetisk rekkefølge.

Askerhalvøya Eiendom AS (100 % eierandel)

Av eierskapsmelding del 2 framgår det at selskapets vedtektsfestede formål er å erverve, foredle, drifte, leie ut og selge fast eiendom. Asker kommunes formål med eierskapet er, gjennom 100 % eierskap og kontroll, å sikre utvikling av næringseiendommer samt bidra til å oppnå kommunens boligpolitiske strategier, i tråd med kommuneplanens samfunnsdel. Askerhalvøya Eiendom AS er et kommersielt selskap, og målet med kommunens eierskap er at selskapet skal bidra til å fremme næringsutvikling og bærekraftig stedsutvikling i Asker kommune gjennom aktiv eiendomsutvikling. Selskapet er kategorisert som kombinert finansielt og samfunnsformål.

Det foreligger en selskapsspesifikk eierstrategi for Askerhalvøya Eiendom AS, vedtatt i 2021 og utarbeidet etter rammeverk vedtatt av formannskapet i 2021. Eierstrategien inneholder eiers formål, krav til selskapet, samfunnsansvar, selskapsstrategi, resultatmål med avkastningskrav (5–7 % egenkapitalavkastning) og utbyttepolitikk (minimum 7,5 mill. årlig), rapportering og evaluering. Kommunen opplyser om at det er gjennomført en utredning av selskapet av Oslo Economics, og rapporten, inkludert kommunens plan for veien videre, vil bli lagt fram for politisk behandling i formannskapet 16. juni 2026. Den vedtatte eierstrategien fra 2021 gjelder inntil videre.

I intervjuene kom det fram at Askerhalvøya Eiendom AS er det selskapet som har vært gjenstand for mest diskusjon og størst uenighet mellom kommunen og selskapet. Selskapet driver en næringspark i et populært naturområde, noe som har skapt en vanskelig konflikt mellom nærings- og naturhensyn og medført mange medieoppslag. En utredning fra Oslo Economics peker på at selskapet ikke har klart å balansere hensynet til forretningsmessige mål og samfunnsmessige mål. Det har vært gjensidig frustrasjon over at kommunen som eier ikke har landet tydelige forventninger, og selskapet er det eneste som har gitt uttrykk for at forventningene har vært noe utydelige, særlig knyttet til avveiningen mellom utbyttekrav og samfunnsformål.

Kommunedirektøren påpekte at et 100 prosent offentlig eid aksjeselskap ikke kan opptre som en hvilken som helst privat eiendomsutvikler, og at det vurderes om selskapet kan eies videre eller om det skal avhendes.

I spørreundersøkelsen ga Askerhalvøya Eiendom AS en gjennomsnittlig score på 3,71 av 5 på de syv utsagnene om eierstyring, noe som er blant de laveste i undersøkelsen. Selskapet ga lavest score på spørsmålet om kommunens aktive oppfølging av mål og forventninger (2 av 5) og samlet vurdering av eierstyringen som profesjonell og målrettet (3 av 5). I fritekstsvarene peker selskapet på at ulike politiske partier har forskjellige forventninger som kan skape forvirring, og at tiden på eierdagen og generalforsamlingen er for knapp. Selskapet viser for øvrig til funn i rapporten fra Oslo Economics som bakgrunn for lav score på enkelte spørsmål.

Asker og Bærum Brann og Redning IKS (43,2 % eierandel)

Av eierskapsmelding del 2 framgår det at selskapets vedtektsfestede formål er å ivareta de deltakende kommuners plikter og oppgaver vedrørende brann- og ulykkesberedskap og brannforebyggende arbeid. Asker kommunes formål med eierskapet er å ivareta kommunens plikter og oppgaver vedrørende brann- og ulykkesberedskap og brannforebyggende arbeid, samt øvrige oppgaver knyttet til sikkerhet og beredskap. Selskapet er kategorisert som tjeneste-/samfunnsformål.

Det foreligger en vedtatt eierstrategi for Asker og Bærum Brann og Redning IKS, vedtatt i 2022 og utarbeidet i fellesskap med Bærum kommune. Eierstrategien inneholder selskapets formål, styrets arbeid, samfunnsansvar, resultatmål og rapporteringskrav. Selskapet finansieres gjennom driftstilskudd fra eierkommunene og selvkost (feiertjenesten), og eierstrategien inneholder ikke konkrete finansielle resultatmål eller avkastningskrav. Kommunen opplyser om at eierstrategien er planlagt revidert i 2026/2027.

I spørreundersøkelsen ga Asker og Bærum Brann og Redning IKS en gjennomsnittlig score på 4,14 av 5 på de syv utsagnene om eierstyring. I fritekstsvarene fremheves tydelige styringsdokumenter og strukturert bruk av formelle kommunikasjonsarenaer som særlig positivt, mens det pekes på forbedringspotensial i tidligere forventningsavklaringer ved større omstillinger og tydeligere kommunikasjon av kommunens framtidige ambisjoner for selskapet.

Asker og Bærum Vannverk IKS (50 % eierandel)

Av eierskapsmelding del 2 framgår det at selskapets vedtektsfestede formål er å forestå anlegg og drift av et felles vannverk med Holsfjorden som vannkilde, herunder administrere og forvalte deltakernes interesser og rettigheter knyttet til beskyttelse og bruk av vannressursene i Holsfjorden. Asker kommunes formål med eierskapet er å sikre nok vann til å dekke behovet i kommunen, en vannforsyning som til enhver tid tilfredsstiller myndighetenes kvalitetskrav, en vannforsyningssituasjon preget av høy grad av sikkerhet og forutsigbarhet for sluttbrukerne, og en effektiv forvaltning av felles ressurser. Selskapet er kategorisert som tjeneste-/samfunnsformål.

Det foreligger en vedtatt eierstrategi for Asker og Bærum Vannverk IKS, vedtatt i 2017 i tidligere Røyken kommune, og utarbeidet i fellesskap med Bærum kommune. Eierstrategien inneholder selskapets formål, styrets arbeid, samfunnsansvar, resultatmål og rapporteringskrav. Selskapet drives etter selvkostprinsippet, og det forventes ikke utbytte til eierne. Eierstrategien er ikke oppdatert etter kommunesammenslåingen i 2020, og er under revisjon per mars 2026.

I intervjuene kom det fram at Asker og Bærum vannverk IKS er et av de to interkommunale selskapene der varaordfører er kommunens faste representant i representantskapet (ved siden av ABBR IKS). Varaordfører viste til at det har vært saker av særlig karakter som har blitt løftet til kommunestyret i forkant av representantskapsmøter, slik som var tilfellet i forbindelse med vannverkets store vannbehandlingsanlegg. Selskapet trekkes fram som et eksempel på at det for selskaper med flere eiere er nyttig med en tydelig møtestruktur med faste kontaktmøter. Samarbeidet med andre eiere oppleves som godt. Eierdagene vurderes som særlig verdifulle for å se selskapene i sammenheng, da mange av dem har oppgaver som henger sammen, eksempelvis Glitrevannverket, Asker og Bærum vannverk, brannvesenet og Veas.

I spørreundersøkelsen ga Asker og Bærum Vannverk IKS en gjennomsnittlig score på 4,57 av 5 på de syv utsagnene om eierstyring. I fritekstsvarene fremheves det at eierstyringen fra de to eierkommunene fremstår som omforent og fungerer godt, men at direkte kontakt med styret kan forbedres og at styreseminar i regi av kommunen kan være en hensiktsmessig arena for strategialog fremover.

Asker Produkt AS (100 % eierandel)

Av eierskapsmelding del 2 framgår det at selskapets vedtektsfestede formål er produksjon av varer og/eller tjenester for et marked og detaljhandel, å skape varige arbeidsplasser og kompetanseutvikling for personer som ikke er konkurransedyktige på det åpne arbeidsmarked, og å synliggjøre verdien av yrkeshemmet arbeidskraft. Asker kommunes fremste formål med eierskapet er å sikre arbeids- og treningsplasser for yrkeshemmede. Selskapet er kategorisert som tjeneste-/samfunnsformål.

Det foreligger ikke en vedtatt eierstrategi for Asker Produkt AS. I intervjuene ble det pekt på at Asker Produkt er en arbeidsmarkedsbedrift som har gjennomgått en restrukturering med ny konsernmodell, der selskapet nå består av et morselskap og tre datterselskaper. Bakgrunnen var et krav for at selskapet kunne motta offentlige tilskudd og operere i markedet uten å komme i strid med regelverket til NAV. Det har vært diskutert om Asker Produkt og Jobbhuset burde fusjoneres, men det er per i dag ikke konsensus om dette i selskapene. Ordfører vurderer at arbeidsmarkedsbedriftene har behov for avklaringer, forventninger og føringer knyttet til økonomi, og at de bør prioriteres i strategiarbeidet fremover. Det er planlagt å utarbeide eierstrategi for selskapet, men arbeidet med ny konsernmodell har gjort at eierstrategiarbeidet har blitt utsatt. Det har tradisjonelt vært faste dialogmøter med selskapet, en praksis fra gamle Asker kommune som er videreført.

I spørreundersøkelsen ga Asker Produkt AS en gjennomsnittlig score på 4,29 av 5 på de syv utsagnene om eierstyring. I fritekstsvarene fremheves det at de overordnede rammene og forventningene oppleves som tydelige og forankret, men at det er noe uklarhet rundt nedskjæringer i tilskudd de siste årene.

Asker Sentrum AS (4,24 % eierandel)

Av eierskapsmelding del 2 framgår det at selskapets vedtektsfestede formål er å drive markedsrettede aktiviteter for næringsdrivende i Asker sentrum med naturlig tilknytning til sentrum, samt videreføre samspillet mellom gårdeiere, næringsliv og kommune. Asker kommunes hovedmålsetting har vært sentrumsutvikling, men er ifølge eierskapsmeldingen ikke endelig fastsatt. Selskapet er kategorisert som tjeneste-/samfunnsformål.

Det foreligger ikke en vedtatt eierstrategi for Asker Sentrum AS. Det foreligger heller ikke konkrete planer for utarbeidelse av eierstrategi.

I intervjuene ble det pekt på at Asker sentrum AS er blant selskapene der kommunen er én av mange eiere med små eierandeler, og at det for slike selskaper ikke vurderes som hensiktsmessig å utarbeide egne eierstrategier. Koordineringen med andre eiere er i hovedsak begrenset til de årlige generalforsamlingene. Kommunens næringssjef har jevnlig kontakt med sentrumsbedriftene, og eiersekretariatet har jevnlig kontakt med næringssjefen.

I spørreundersøkelsen ga Asker Sentrum AS en gjennomsnittlig score på 4,57 av 5 på de syv utsagnene om eierstyring. Selskapet ga ingen fritekstkommentarer på de enkelte spørsmålene.

Drammen Havn AS (18 % eierandel)

Av eierskapsmelding del 2 framgår det at selskapets vedtektsfestede formål er å ivareta eierkommunenes operative oppgaver og plikter i egne sjø- og havneområder, være en pådriver for miljøvennlig sjøtransport og bærekraftige havneoperasjoner, legge forholdene best mulig til rette for et bærekraftig og konkurransedyktig næringsliv, bidra til å ivareta nasjonale forsvars- og beredskapsinteresser, og bidra til økonomisk verdiskaping. Asker kommunes formål med eierskapet er langsiktig og har både samfunnsmessige og forretningsmessige formål, og eierskapet sees i sammenheng med tre omforente satsingsområder: en klima- og miljøvennlig samfunnsutvikling, en attraktiv

by- og tettstedsutvikling, og et omstillings- og konkurransedyktig næringsliv. Selskapet er kategorisert som tjeneste-/samfunnsformål.

Det foreligger en vedtatt eierstrategi for Drammen Havn AS, vedtatt i 2023 og utarbeidet i fellesskap med Drammen og Lier kommuner. Eierstrategien inneholder eiernes formål, selskapets hovedformål, forventninger til samfunnsansvar, finansielle rammer med utbyttepolitikk (minimum 50 % av årsresultatet etter skatt), moderat risikoprofil, styring og styrets arbeid. I forbindelse med verifisering opplyses det fra selskapet om at utbytteregele (inkl. andeler) også er beskrevet i aksjonæravtalen mellom eierne. I denne går det også frem at større investeringer kan hensyntas i forbindelse med utbetaling av utbytte til eierne.

I spørreundersøkelsen ga Drammen Havn AS en gjennomsnittlig score på 4,86 av 5 på de syv utsagnene om eierstyring, blant de høyeste i undersøkelsen. I fritekstsvarene angir selskapet at de ikke har hatt møter med Asker kommune om mål og forventninger ut over kommunens deltakelse på generalforsamling, og at selskapet rapporterer til generalforsamlingen. I forbindelse med verifisering av rapporten, blir det fra selskapet understreket at Drammen Havn opplever at det er god dialog med alle tre eierkommunene

Drammensfjorden Avløpsselskap IKS (7 % eierandel)

Selskapet er under opprettelse på tidspunktet for gjennomføringen av eierskapskontrollen. Det foreligger en egen eierstrategi for Drammensfjorden Avløpsselskap IKS, vedtatt i 2025 og utarbeidet i fellesskap med Drammen og Lier kommuner. Eierstrategien inneholder deltagerkommunenenes formål, kjernevirksomhet og rammebetingelser, forventninger til selskapsstrategi, kvalitet, finansielle krav, bærekraft, etikk og rapportering, samt eiernes interaksjon med styret. Tjenester utført på vegne av kommunene leveres til selvkost.

E134 Haukelivegen AS (2,17 % eierandel)

Av eierskapsmelding del 2 framgår det at selskapets vedtektsfestede formål er å arbeide for utbygging og standardheving av transportkorridoren E134 Karmøy-Frogn, RV36 Seljord-E18 og sambandet E134-Bergen. Asker kommunes formål med eierskapet er å sikre god ferdsel og korridor langs E134 fra Lier i vest til Frogn i øst, ved å fremme utbygging og standardheving. Selskapet er kategorisert som tjeneste-/samfunnsformål.

Det foreligger ikke en vedtatt eierstrategi for E134 Haukelivegen AS. Det foreligger heller ikke konkrete planer for utarbeidelse av eierstrategi.

I intervjuene ble det pekt på at E134 Haukelivegen AS er et selskap der kommunen har en liten eierandel, og at det for slike selskaper ikke vurderes som hensiktsmessig å utarbeide egne eierstrategier. Ordfører nevnte selskapet som eksempel på selskaper der behovet for eierstrategi har vært mindre prekært, noe som også er nedfelt i kommunens eierprinsipper.

I spørreundersøkelsen ga E134 Haukelivegen AS en gjennomsnittlig score på 4,29 av 5 på de syv utsagnene om eierstyring. I fritekstsvarene fremheves det at Asker kommune er en liten eier med 2,17 % på lik linje med de øvrige 45 eierne, og at eierstyringen i hovedsak fungerer bra, der kommunikasjonen i hovedsak skjer gjennom generalforsamlingen.

Glitrevannverket IKS (14,7 % eierandel)

Av eierskapsmelding del 2 framgår det at selskapets vedtektsfestede formål er på en kostnadseffektiv måte å levere tilstrekkelig vann til deltakerkommunene i henhold til de til enhver tid fastsatte kvalitetsstandarder, herunder å sørge for et forsvarlig beredskapsnivå som sikkerhet mot ekstraordinære situasjoner, samt salg av vann til andre. Asker kommunes formål med eierskapet er å sikre nok vann til å dekke behovet i kommunen, en vannforsyning som til enhver tid tilfredsstiller myndighetenes kvalitetskrav, en vannforsyningssituasjon preget av høy grad av sikkerhet og forutsigbarhet for sluttbrukerne, og en effektiv forvaltning av felles ressurser. Selskapet er kategorisert som tjeneste-/samfunnsformål.

Det foreligger en vedtatt eierstrategi for Glitrevannverket IKS, vedtatt i 2014 i tidligere Røyken kommune, og utarbeidet i fellesskap med Drammen, Lier og Nedre Eiker kommuner. Eierstrategien inneholder formål med eierskapet, styring av selskapet, kjernevirksomhet, forventninger til selskapsstrategi, kundeavtaler, beredskapsløsninger, rapportering og etikk. Selskapet finansieres etter selvkostprinsippet. Eierstrategien er ikke oppdatert etter kommunesammenslåingen i 2020. Det er opplyst at spørsmålet om revisjon av eierstrategien ble diskutert i eiersekretariatet/kontaktutvalget i etterkant av kommunereformen, men at det på det tidspunktet ikke ble funnet behov for å revidere innholdet.

I intervjuene ble Glitrevannverket nevnt i sammenheng med at eierdagene er særlig verdifulle for å se selskapene i sammenheng, da flere av selskapene har oppgaver som henger sammen. Glitrevannverket ble trukket fram sammen med Asker og Bærum vannverk, brannvesenet og Veas som eksempler på selskaper med slike sammenhenger.

I spørreundersøkelsen ga Glitrevannverket IKS en gjennomsnittlig score på 4,71 av 5 på de syv utsagnene om eierstyring, blant de høyeste i undersøkelsen. I fritekstsvarene oppsummerer selskapet at kommunikasjonen er god og forventningene tydelige.

Hurum Energi AS (100 % eierandel)

Av eierskapsmelding del 2 framgår det at selskapets vedtektsfestede formål er å eie samtlige aksjer og forvalte eierskapet i Hurum Nett AS og Hurum Kraft AS, samt å eie aksjer/andeler og forvalte eierskapet i andre selskaper. Asker kommunes formål med eierskapet er å sikre infrastruktur og stabil elektrisitetsforsyning til innbyggerne og næringslivet i Asker Syd til konkurransedyktige priser. Det forventes at selskapet bidrar til et mer bærekraftig samfunn på forretningsmessige vilkår gjennom investeringer i fornybar energi og i beslektede og utfyllende virksomheter innenfor det grønne skiftet. I tillegg til løsning av samfunnsoppdraget forventer kommunen stabile og forutsigbare utbytter fra Hurum Energi. Selskapet er kategorisert som kombinert finansielt og samfunnsformål.

Det foreligger en vedtatt eierstrategi for Hurum Energi AS, vedtatt i 2025. Eierstrategien inneholder fakta om selskapet, eiers formål, krav til samfunnsansvar, selskapsstrategi, eierstyring, investeringer og finansielle krav, avkastningskrav med utbyttepolitikk (minimum 50 % av underliggende resultat, utbetales to år etter regnskapsåret), eierskap i andre selskaper, styrets arbeid og interesse- og rollekonflikter.

I intervjuene kom det fram at Hurum Energi har blitt en viktig aktør i energibransjen i området, med betydelig samarbeid med blant annet Statkraft og Statnett for å få ny strømforsyning på begge sider av fjorden. Selskapet har også fått avtaler med Chemring Nobel. Politikerne er engasjert fordi selskapet bidrar til arbeidsplasser og verdiskaping i kommunen, og det har forekommet at selskapet har vært invitert til formannskapsmøter for å orientere nærmere om selskapets arbeid sett opp mot blant annet føringer i eierstrategi.

I spørreundersøkelsen ga Hurum Energi AS en gjennomsnittlig score på 4,14 av 5 på de syv utsagnene om eierstyring. I fritekstsvarene fremheves løpende dialog med kommunedirektør og ordfører som god, men selskapet peker på at det er muligens for mange arenaer (formannskaps- og kommunestyremøter, eiermøter, generalforsamling), og at kommunen som eier bør få bedre forståelse for forskjellen mellom å drive et aksjeselskap etter aksjeloven og en kommune etter kommuneloven.

Jobbhuset AS (100 % eierandel)

Av eierskapsmelding del 2 framgår det at selskapets vedtektsfestede formål er å opprette arbeids- og attføringsplasser for mennesker med bistandsbehov, samt produksjon og salg av varer og andre tjenester. Asker kommunes fremste formål med eierskapet er å sikre arbeids- og treningsplasser for yrkeshemmede. Selskapet er kategorisert som tjeneste-/samfunnsformål.

Det foreligger ikke en vedtatt eierstrategi for Jobbhuset AS. I intervjuene kom det fram at Jobbhuset har gjort betydelige investeringer i et nytt bygg til ca. 70 millioner kroner, som snart er ferdigstilt. Kommunen har bistått med veiledning om tomtevalg, og selskapet har inngått avtale med kommunen om å overta seniortilbudet for mennesker med nedsatt funksjonsevne, for å sikre bedre inntektsstrøm til å betjene kostnadene ved nybygget. Jobbhuset var ikke interessert i å fusjonere med Asker Produkt. Varaordfører trakk særlig fram Jobbhuset som et selskap der det kunne vært formålstjenlig med en tydeligere skriftlig eierstrategi. Det er planlagt å utarbeide eierstrategi for selskapet parallelt med Asker Produkt, ettersom selskapene er av lignende type. Kommunen ser at dialogen må utvides til også å inkludere Jobbhuset, da det for denne typen selskaper er verdifullt med en tettere dialog som går utover den formelle eierdialogen.

I spørreundersøkelsen ga Jobbhuset AS en gjennomsnittlig score på 4,57 av 5 på de syv utsagnene om eierstyring. I fritekstsvarene fremheves at dialogen med eier oppleves som god, og at vedtekter og eierskapsmelding er etablert. Samtidig peker selskapet på at arbeidet med selskapsspesifikk eierstrategi ennå ikke er fullført grunnet utsettelse fra eier, og at kommunen kunne hatt en mer systematisk tilnærming til oppfølgingen.

Lindum Oredalen AS (49 % eierandel)

Av eierskapsmelding del 2 framgår det at selskapets vedtektsfestede formål er avfallsbehandling og gjenvinningsvirksomhet på Oredalen. Asker kommunes formål med eierskapet er å sikre avfallsbehandling og gjenvinningsvirksomhet. Selskapet er omtalt som et rent kommersielt selskap, og er kategorisert som kombinert tjeneste-/samfunnsformål og finansielt formål. Asker kommune eier 49 prosent og Lindum AS eier 51 prosent.

Det foreligger en eldre vedtatt eierstrategi for Lindum Oredalen AS, vedtatt i 2017 i gamle Hurum kommune. Det er planlagt å utarbeide ny eierstrategi for selskapet, men kommunen opplyser om dette avventes grunnet behov for avklaring knyttet til Chemring Nobel og disponering av areal (som har direkte konsekvens for selskapet). I intervjuene ble det pekt på at det er mye som skjer rundt selskapet. Selskapet er lokalisert innenfor planområdet til Chemring Nobel, og dersom sikkerhetssonene legges over eiendommen Lindum Oredalen AS disponerer i dag, må selskapet enten avvikles eller finne et helt nytt areal. Det er et «være eller ikke være» for selskapet, og kommunen har blitt enig med selskapet om å avvente ny eierstrategi til forholdene er nærmere avklart, for å unngå at en ny strategi raskt blir utdatert.

I spørreundersøkelsen ga Lindum Oredalen AS en gjennomsnittlig score på 3,71 av 5 på de syv utsagnene om eierstyring, noe som er blant de laveste i undersøkelsen. I fritekstsvarene peker selskapet på at eierstrategien fra ca. 2017 bør fornyes, at styremedlemmer valgt av Asker kommune ikke har kommunikasjon med kommunen om mål og forventninger, og at det er forbedringspotensial i rammene for rapportering, der det eneste formelle kravet er knyttet til generalforsamling og en samtale om utbytteforventninger. Selskapet mener at Asker kommune i større grad bør være aktiv og bevisst på å benytte sin påvirkningsmulighet, ikke bare på økonomi, men også på miljø og samfunn.

Norges Cykleforbunds Kompetansesenter AS (67,7 % eierandel)

Av eierskapsmelding del 2 framgår det at selskapets vedtektsfestede formål er å leie, eie og drive idrettsanlegg, herunder flerbrukshall med innendørs velodrom samt tilhørende fasiliteter og støttefunksjoner. Selskapet er ifølge vedtektene uten eget økonomisk formål. Asker kommunes mål med eierskapet er aktivt eierskap i et interkommunalt flerbruksanlegg med flerbrukshall og innendørs velodrom, samt tilhørende fasiliteter og støttefunksjoner, som vil være helsefremmende og et godt bidrag til idrett i kommunen. Selskapet er kategorisert som tjeneste-/samfunnsformål.

Det foreligger ikke en vedtatt eierstrategi for Norges Cykleforbunds Kompetansesenter AS. I intervjuene kom det fram at kommunen over tid har fått en stadig større eierandel i selskapet. Kommunedirektøren var tydelig på at det bør utarbeides eierstrategi, og at dette skal prioriteres fremover. Selskapet har begrensede inntektsmuligheter, men er belånt med betydelige lån, og den økonomiske situasjonen er krevende. Kommunen har lagt ned mye arbeid i å sikre kunder, markeder og leverandører for å oppnå forsvarlig økonomisk drift, og det har vært viktigere å forhindre konkurs enn å utarbeide eierstrategi. Selskapet har gått i balanse to år på rad, men vil slite økonomisk dersom det ikke gjøres ytterligere tiltak, og den strategiske styringen av dette er viktig fremover.

I spørreundersøkelsen ga Norges Cykleforbunds Kompetansesenter AS en gjennomsnittlig score på 3,00 av 5 på de syv utsagnene om eierstyring, den laveste gjennomsnittsscoren i undersøkelsen. I fritekstsvarene peker selskapet på at det mangler en tydelig eierstrategi, at kommunen kunne vært tydeligere i kommunikasjonen og mer aktiv i oppfølgingen, og at det er lite kommunikasjon av forventninger og rammer for rapportering ut over det som kommuniseres i generalforsamling. Selskapet peker også på at styret og ledelsen opplever at kommunen ikke er tydelig nok på forskjellen mellom eierskap og bestiller-/brukerrolle.

RE Gründerhus AS (15,6 % eierandel)

Av eierskapsmelding del 2 framgår det at RE Gründerhus AS, også kalt AskersHus AS, vedtektsfestede formål er å drive rådgivning og kompetanseutvikling innen innovasjon og gründerskap. Asker kommunes hovedmålsetting med eierskapet er å stimulere til innovasjon og næringsutvikling. Selskapet er kategorisert som tjeneste-/samfunnsformål.

Det foreligger en vedtatt eierstrategi for RE Gründerhus AS, vedtatt i 2022. Eierstrategien inneholder formål og overordnede målsettinger, selskapsstrategi, eierstyringsprinsipper, styrets arbeid, selskapets sosiale ansvar, resultatmål og rapporteringskrav. Selskapet har både offentlige og private eiere. Det utbetales ikke utbytte, og positive resultater fra driften skal benyttes til ytterligere næringsutvikling i regionen.

I spørreundersøkelsen ga RE Gründerhus AS en gjennomsnittlig score på 3,86 av 5 på de syv utsagnene om eierstyring. Selskapet ga begrenset med fritekstkommentarer, men peker på at Asker kommune kun er deleier av en mindre andel i selskapet.

Røyken eiendom AS (100 % eierandel)

Av eierskapsmelding del 2 framgår det at selskapets vedtektsfestede formål er eiendomsforvaltning og -utvikling, herunder å eie særlige eiendommer som benyttes av Asker kommune eller andre offentlige brukere. Vedtektene fastsetter at selskapets formål er ikke-økonomisk, og at det ikke skal utbetales utbytte ved løpende drift. Det opprinnelige eierformålet fra Røyken kommunes eierskapsmelding fra 2014 var at selskapet skulle benyttes som virkemiddel for å oppnå best mulig forvaltning av eiers investeringer i formålsbygg som skoler, barnehager og omsorgsbygg. Av eierskapsmeldingen framgår det at det nåværende formålet med eierskapet er å forvalte eierskap til Røykenbadet fram til avvikling av selskapet. Selskapet er kategorisert som tjeneste-/samfunnsformål.

Det foreligger ikke en vedtatt eierstrategi for Røyken eiendom AS. I intervjuene omtales Røyken Eiendom AS som et sovende selskap som skal avvikles. Alle eiendommer er overført til kommunen, med unntak av Røykenbadet, som må ligge i selskapet i 10 år grunnet momskompensasjon og først kan avvikles fra 2027. Virksomhetsleder økonomi er selv styreleder, noe som er et bevisst avvik fra eierskapsprinsippene, gjort for å spare kostnader. Det er ingen ansatte i selskapet og ingen styregodtgjørelse. Daglig leder leies inn på timebasis fra Askerhalvøya Eiendom, og arbeidsmengden er minimal. Badet driftes av kommunen, som betaler husleie til selskapet. Det vurderes ikke som nødvendig med eierstrategi gitt driftssituasjon og fremtidig forventet avvikling av selskapet.

Røyken Eiendom AS fant det ikke naturlig å svare på spørreundersøkelsen, gitt forholdene over.

Vardar AS (14 % eierandel)

Av eierskapsmelding del 2 framgår det at selskapets vedtektsfestede formål er å investere i virksomheter innen kraftbransjen og i beslektede og utfyllende virksomheter, å investere i andre selskaper for å bidra til utvikling og kompetanseoppbygging innen alternativ energi, samt produksjon av elektrisk energi. Asker kommunes hovedmålsetting med eierskapet er å sikre stabil og bærekraftig elektrisitetsforsyning innenfor det grønne

skiftet, samt avkastning i form av verdiskaping og/eller utbytte. Selskapet er kategorisert som kombinert finansielt og samfunnsformål.

Det foreligger en vedtatt eierstrategi for Vardar AS, vedtatt i 2025 og utarbeidet i fellesskap med 18 andre eierkommuner. Eierstrategien inneholder selskapets virksomhet, eierkommunenenes formål, avkastningskrav med utbyttepolitikk (minimum 50 % av underliggende resultat, utbetales to år etter regnskapsåret), rammer for drift herunder selskapsstrategi, investeringer, geografiske forretningsområder, bærekraft, etikk og eierstyring.

I intervjuene kom det fram at Vardar er et stort strategisk energikonsern med en egenkapital på ca. 9 milliarder kroner. Selskapet opererer i Baltikum og Norden og driver blant annet med vindkraft gjennom sine datterselskaper. Vardar er også medeier i Å Energi, som er Norges tredje største energikonsern med en bokført verdi på ca. 52 milliarder kroner, og det ligger et betydelig utbyttepotensial for Asker kommune i dette eierskapet. Det er vedtatt helt ny eierstrategi og aksjonæravtale for selskapet, utarbeidet av en felles arbeidsgruppe bestående av flere eiere, der Drammen var ledende kommune på administrativt nivå. Det ble benyttet eksterne rådgivere for å sikre riktig nivå og kvalitet, ettersom bransjen er kompleks og krevende. Energiloven innebærer innlåsnings effekter, da det bare kan være offentlige eiere fordi det dreier seg om offentlig kraft. Kommunen har fått utredet om det er mulig å slippe inn private eiere i tillegg, noe som potensielt kan øke både utbytte og verdien av eierskapet vesentlig.

I spørreundersøkelsen ga Vardar AS en gjennomsnittlig score på 5,00 av 5 på alle de syv utsagnene om eierstyring, den høyeste gjennomsnittsscoren i undersøkelsen. Selskapet ga ikke fritekstkommentarer.

Veas (8 % eierandel)

Av eierskapsmelding del 2 framgår det at selskapets vedtektsfestede formål er å eie og forvalte datterselskapene i konsernet, som blant annet renser vann og selger produkter og tjenester til beste for miljøet, samfunnet og en bærekraftig sirkulær økonomi. Asker kommunes hovedmålsetting med eierskapet er å sikre infrastruktur og stabil håndtering av avløpsvann for kommunens næringsliv og innbyggere. Selskapet er kategorisert som tjeneste-/samfunnsformål, og har tre datterselskaper: Veas Marked AS (markedsrettet virksomhet), Veas Selvkost AS (lovpålagte selvkosttjenester innen avløpsrensing) og Hoopco2 AS (salg og distribusjon av CO2 og næringsutvikling innen fornybar energi).

Det foreligger ikke en vedtatt eierstrategi for Veas. Kommunen opplyser om at det var nedsatt en arbeidsgruppe som jobbet med revidert aksjonæravtale, og at arbeidet med eierstrategi i tillegg avventet revidering av driftsavtaler samt et pågående prosjekt («prosjekt 2060») som ser på løsninger og investeringer i selskapet fremover.

I intervjuene kom det fram at Veas er et selskap som står høyt på den politiske dagsordenen, særlig på grunn av nitrogenrensing, som beskrives som hovedtiltaket for å få tilbake livet i Oslofjorden. Det er utredet fusjon med renseanlegg fra fire til fem andre kommuner for å etablere Norges største renseanlegg, og det er lagt fram politisk sak om dette. Selskapet omtales som innovativt og driver også med salg av biprodukter til landbruket og transportbransjen, og ligger i front i Europa på enkelte områder. I

undersøkelsen blir det trukket frem at Veas har høy innovasjonstakt og arbeider i skjæringspunktet mellom selvkostoppgaver, teknologiutvikling og nye forretningsmuligheter. Dette stiller særskilte krav til tydelig rolleavklaring, eierforankring og god risikostyring, noe både selskapet og Asker kommune som eier er opptatt av.

Det pågår et arbeid med å utarbeide eierstrategi sammen med Oslo og Bærum, en prosess som har pågått over lengre tid. Det ble også trukket fram at det pågår arbeid med å rydde opp i aksjonæravtalen, som har vært en hybrid av eierstrategi, aksjonæravtale og driftsbestemmelser. For selskaper med flere eiere, som Veas, er det gjerne en tydeligere møtestruktur med faste kontaktmøter som krever mer koordinering mellom eierne.

I spørreundersøkelsen ga Veas en gjennomsnittlig score på 4 av 5 på de syv utsagnene om eierstyring. I fritekstsvarene fremheves det at kommunen i hovedsak opptrer strukturert og med tydelige formelle rammer for eierdialogen, men at selskapet mangler eierstrategidokument som fortsatt er under arbeid etter omdanningen i 2022. Selskapet peker på at kommunikasjonen om mål og strategier som oftest går fra selskapet til kommunen, og at det vil være en fordel om kommunen i sine eiermøter også har innlegg om sine ønsker for selskapet.

Vestfjorden Vann og Avløp AS (1,6 % eierandel)

Av eierskapsmelding del 2 framgår det at selskapets vedtektsfestede formål er utbygging og drift av et vann- og avløpssystem tilknyttet offentlig vann- og avløpsnett for følgende øyer med tilliggende holmer i indre Oslofjord: Brønnøya, Hareholmen, Høyerholmen, Oustøen, Gaasøen og Grimsøya. Asker kommunes formål med eierskapet er å sikre vann og avløp til installasjoner på øyene i Oslofjorden innenfor kommunens grenser. Selskapet er kategorisert som tjeneste-/samfunnsformål.

Det foreligger ikke en vedtatt eierstrategi for Vestfjorden Vann og Avløp AS. Kommunen har en mindre eierandel i selskapet.

Viken Kontrollutvalgssekretariat IKS (10,4 % eierandel)

Av eierskapsmelding del 2 framgår det at selskapets vedtektsfestede formål er å levere sekretariatstjenester for kontrollutvalg for deltakerne i tråd med gjeldende lov og forskrift, og at selskapet kan utføre tilsvarende oppgaver for andre bestillere innenfor rammene i anskaffelsesregelverket. Asker kommunes formål med eierskapet er å sikre et godt fungerende kontrollutvalgssekretariat for å ivareta internkontroll i henhold til kommunelovens regler. Selskapet er sekretariat for kommunens kontrollutvalg, og er kategorisert som tjeneste-/samfunnsformål.

Det foreligger ikke en vedtatt eierstrategi for Viken Kontrollutvalgssekretariat IKS. Kommunen opplyser om at det med bakgrunn i at selskapet har et relativt smalt formål, at oppgavene er godt regulert gjennom lovverket og at selskapsavtalen ivaretar de viktigste forventningene, ikke anses å være behov for egen eierstrategi på nåværende tidspunkt. I undersøkelsen blir det ellers opplyst at representantskapet vedtok å lage en eierstrategi for Vikus i sitt møte 23. april 2026, sak 5/26. Leder og nestleder (som representerer hhv. Drammen og Nesodden kommuner) vil legge frem en sak om dette i april 2027.

I spørreundersøkelsen besvarte Viken Kontrollutvalgssekretariat IKS tre av de syv utsagnene med score 5 av 5, og anga «ikke relevant» på de øvrige fire utsagnene. I fritekstsvarene fremheves det at formålet er presist formulert i selskapsavtalen, at virksomheten i stor grad er lovstyrt, og at det ikke er satt kvantitative mål for selskapet ettersom det er kontrollutvalget som stiller kravene til tjenesteleveransene.

4.2 Kommunikasjon og oppfølging

4.2.1 Kommunikasjon av mål og eierstrategier til selskapene

Av eierskapsmelding del 1 fremgår det at kommunens forventninger til selskapene kommuniseres fortrinnsvis gjennom to typer styringsdokumenter: eierskapsmeldingen og selskapsvise eierstrategier.

Kommunen opplyser om at et utkast til ny eierskapsmelding ble sendt på uformell høring til selskapene i eierporteføljen, og at kommunen forventer at selskapene gjennom blant annet dette har god kjennskap til eierskapsmeldingen. Mål og forventninger er ifølge kommunen også tema for den årlige eierdagen, for møter i generalforsamling og representantskap, samt for kontaktmøter mellom administrativt eiersekretariat og selskapene gjennom året. I forkant av eierdagen sender kommunen også ut et eierbrev som uttrykker rammer og forventninger for møtet. Eierbrevet for 2026 inneholdt konkrete forventninger til selskapenes presentasjon på eierdagen, herunder redegjørelse for visjon, verdier, samfunnsansvar, planer og strategier, resultater, samt samfunnssikkerhet og beredskap.

Av protokollene fra generalforsamlinger og representantskapsmøter i 2025 fremgår det at flere selskaper vedtok vedtektsendringer om innkallingstid på minst seks uker, begrunnet med krav fra Asker kommune. Dette gjelder Askerhalvøya Eiendom AS, RE Gründerhus AS og Hurum Energi AS. Videre fremgår det at ny eierstrategi for Vardar AS ble tatt til etterretning på generalforsamlingen i juni 2025, og at det ble forutsatt at styret gjennomgår eierstrategien og gjør nødvendige tilpasninger i selskapets strategi. Flere selskaper refererer til eierskapsmeldingen ved fastsettelse av styrehonorarer, herunder Lindum Oredalen AS og Asker Produkt AS, noe som indikerer at selskapene kjenner til eierskapsmeldingen.

Spørreundersøkelsen til daglige ledere og styreledere i selskapene (vedlegg 1) underbygger at kommunikasjonen av mål og forventninger fra Asker kommune gjennomgående oppleves som klar og forutsigbar gjennom eierbrev, eiermøter og representantskap, med en gjennomsnittlig score på 4,13 av 5 på spørsmålet om dette. Selskapene gir også en gjennomsnittlig score på 4,27 av 5 på spørsmålet om kommunen benytter seg av velegnede arenaer for å formidle mål og strategier. Samtidig etterlyser flere respondenter tidligere og tydeligere avklaringer i enkelte prosesser, mer direkte kontakt med styret, samt bedre bruk av arenaene til reell strategidialog.

4.2.2 Informasjon om selskapenes drift og utvikling

Asker kommune holder seg som eier oppdatert om driften og utviklingen i selskapene gjennom fire kanaler: skriftlig rapportering fra selskapene, deltakelse i generalforsamlinger og representantskapsmøter, eiermøter og kontaktmøter med selskapene, samt rapportering til politisk nivå gjennom saksfremlegg og eierskapsmelding del 2.

Skriftlig rapportering fra selskapene

Eierskapsmeldingen fastsetter at selskapene skal rapportere jevnlig til kommunen om status og planer for økonomi, samt mål og forventninger som fremgår av eierstrategien. Årsrapport med beretning og eventuelle andre særskilte rapporteringer innhentes fra alle selskaper, og ligger til grunn for møter i generalforsamling og representantskap i det respektive selskap.

I februar hvert år sender kommunen ut et eierbrev til alle selskapene med forventninger fra kommunedirektøren, og noen selskaper varsler i tilknytning til dette skriftlig tilbake dersom det er stort avvik mellom forventningene kommunen kommuniserer i brevet og det selskapet vil klare å innfri.

Utover det ovenstående, er det ikke etablert andre faste punkter for skriftlig rapportering fra selskapene gjennom året.

Deltakelse i generalforsamlinger og representantskapsmøter

Kommunen opplyser om at innkallinger til generalforsamlinger og representantskapsmøter, med saksdokumenter (inkl. årsrapport/-beretning) sendes ut seks uker før møtedato for å gi tid til alle nødvendige administrative og politiske forberedelser. Kopi av innkalling med saksdokumenter oversendes Viken Kontrollutvalgssekretariat IKS, slik at kontrollutvalget er informert i henhold til kommuneloven § 23-6 fjerde ledd.

Ordfører er kommunens eierrepresentant, og deltar som hovedregel i generalforsamling/representantskapsmøte). Ordfører har mulighet til å delegere deltakelse til varaordfører, og gjør dette ved behov (samt fast for selskapene ABBR IKS og Asker og Bærum vannverk IKS). Administrasjonen ved eiersekretariatet deltar normalt som observatør, og ved saker som gjelder faglig utøvelse eller tjenesteleveranser deltar ofte også direktør for relevant direktørområde i forberedelsesmøtene.

Alle saker av særlig prinsipiell karakter som krever politisk behandling før generalforsamling/representantskapsmøte avholdes, opplyses å bli løftet til kommunestyret i forkant (slik at kommunens standpunkt i GF/rep.skap kan avklares).

Eiermøter, eierdag og kontaktmøter

Begrepet «eiermøte» brukes først og fremst om møter mellom formannskapet og selskapets ledelse og styre. Slike møter gjennomføres normalt én gang per år i forbindelse med eierdagen, men kan også holdes hyppigere ved behov. På eierdagen presenterer et utvalg selskaper status for egen virksomhet og særskilte tema som angis i eierbrevet; på eierdagen i 2026 ble samtlige inviterte selskaper utfordret på å presentere styregodtgjørelse og lønn til daglig leder. Hvert fjerde år deltar kommunestyret i sin helhet, mens formannskapet deltar de øvrige årene. Selskaper inviteres også til formannskapsmøter for å orientere nærmere når det oppstår utfordrende situasjoner.

Mellom administrativt eiersekretariat og selskapene kan det i tillegg gjennomføres kontaktmøter gjennom året, ut fra selskapets betydning for kommunen og andre behov kommunen som eier har. For enkelte selskaper er det etablert rutiner med møter hvert halvår, mens det for andre gjennomføres ad hoc etter behov. I disse møtene gir selskapet normalt en gjennomgang av status for virksomheten, herunder økonomi, prosjekter,

HMS, mangfold og bærekraft. Per tidspunktet for eierskapskontrollen var rutinen med kontaktmøter ikke etablert for alle selskaper i eierporteføljen, og det er heller ikke etablert rutiner for journalføring av referat fra eiermøter eller kontaktmøter; eiersekretariatet tar notater for intern bruk. Av den oversendte oversikten over gjennomførte møter i 2025 fremgår det at hyppigheten varierer betydelig: for Veas og Hurum Energi AS er det gjennomført flere kontaktmøter og tematiske møter, mens det for andre selskaper ikke fremgår møter utover eierdagen og møter i eierorganet (generalforsamling/representantskap).

4.2.3 Oppfølging av selskapenes måloppnåelse

Undersøkelsen viser at det ikke er etablert fase rutine eller praksis for systematisk måling og oppfølging av om selskapenes innfrir mål og forventninger i kommunens overordnede og selskapsspesifikke eierstrategier. Kommunen opplyser om at det forventes at selskapene ivaretar eiers forventninger løpende og gir en tilfredsstillende redegjørelse for dette i årsberetningen, og at kommunen i generalforsamling og representantskap vil uttrykke hvorvidt forventningene anses ivaretatt og om nødvendig gi uttrykk for innsigelser. Oppfølgingen er dermed hendelsesbasert; kommunens reaksjon ved manglende måloppnåelse avhenger av hva som fanges opp gjennom rapportering, dialog og varslings fra selskapene selv.

Eiersekretariatet opplyser i intervju at det arbeides med å utvikle sjekklister, punktlistor og standardiserte rutiner for den daglige oppfølgingen av selskapene, men at dette arbeidet ikke er ferdigstilt på tidspunktet for eierskapskontrollen.

Kommunen har i 2025 vært pilot for eiermodulen under Framsikt, der eierskapsmelding del 2 er publisert og automatisk henter regnskapstall, styremedlemmer og annen selskapsinformasjon fra Brønnøysundregistrene. Kommunen opplyser at eierstrategier også kan lenkes inn i løsningen, og at det vurderes å videreutvikle eierskapsmelding del 2 i Framsikt til å inkludere rapportering på mål fra eierstrategiene som grunnlag for mer systematisk oppfølging.

Det opplyses videre at avvik i selskapenes ivaretagelse av mål og forventninger fra kommunen som eier, i hovedsak fanges opp gjennom tre kanaler: gjennomgang av årsrapport og styrets redegjørelse i forkant av generalforsamling og representantskap, tilbakemeldinger fra selskapene på eierbrevet i februar (der enkelte selskaper varslor tilbake dersom det er stort avvik mellom forventningene og det de klarer å innfri), samt gjennom løpende dialog mellom eiersekretariatet og selskapene gjennom året.

Der kommunen avdekker avvik i innfrielse av mål og forventninger, kan dette løses på ulike møter. Som hovedregel benyttes generalforsamling og representantskapsmøter til å gi konkrete styringssignaler og tilbakemeldinger til selskapene. Protokollene fra eierorganene for 2025 viser flere eksempler på dette: for Veas ba eierne selskapet planlegge for et rammekutt på 2 % av driftsbudsjettet for 2026, og for ABBR IKS påpekte representantskapet at et tidligere vedtak ikke var fulgt opp av styret, og presiserte at årsberetning med regnskap skal være vedtakssak, ikke orienteringssak.

I noen tilfeller inviteres også selskapene til formannskapsmøter for å orientere nærmere, slik at politikere kan få et mer utfyllende informasjonsgrunnlag å vurdere ev. handlinger på bakgrunn av; dette har blant annet vært gjort med Hurum Energi AS.

Ved alvorlige eller vedvarende avvik mellom kommunens forventninger og selskapets leveranser, benyttes også strukturelle virkemidler. For Askerhalvøya Eiendom AS, som det eneste selskapet som har gitt uttrykk for at forventningene har vært utdelte, har manglende måloppnåelse gjennom flere år ledet til en utredning fra Oslo Economics og en politisk sak om endring av selskapsstrukturen, der det vurderes om selskapet kan eies videre eller skal avhendes.

I spørreundersøkelsen til daglige ledere og styreledere i selskapene, får spørsmålet om kommunens aktive oppfølging av selskapenes måloppnåelse den laveste gjennomsnittlige scoren av alle spørsmålene i undersøkelsen, med 3,73 av 5. Flere respondenter peker på behov for en mer systematisk og aktiv oppfølging med tydeligere rutiner og oppfølgingspunkter, og noen opplever at dialogen i praksis er begrenset til generalforsamling eller at målgrunnlaget er for lite konkret til å gi tydelig oppfølging.

4.2.4 Rapportering til politisk nivå

Alle innkallinger til ordinær og ekstraordinær generalforsamling og representantskapsmøte fremmes som politiske saker til formannskapet i forkant av møtene. Eiersekretariatet utarbeider et saksfremlegg per selskap basert på en standardisert mal, som gjennomgås med selskapet og fagavdelingene i et saksforberedende møte. Innholdet tilpasses det som er mest vesentlig for hvert selskap på det aktuelle tidspunktet. Formannskapet behandler saksfremlegget, og saksprotokollen med vedtak tas med inn i eierorganmøtet av ordfører eller den som ellers representerer kommunen, slik at eierrepresentanten har et politisk forankret mandat. Saker av særlig prinsipiell karakter behandles i tillegg av kommunestyret før de tas opp i eierorganene.

Eierskapsmelding del 2 oppdateres årlig og gir kommunestyret en samlet oversikt over kommunens eierposisjoner, formålet med det enkelte eierskapet og nøkkelinformasjon om selskapene. Kommunen har i 2025 vært pilot for eiermodulen under Framsikt, der eierskapsmelding del 2 er publisert og automatisk henter regnskapstall fra Brønnøysundregistrene, styremedlemmer og annen selskapsinformasjon. Kommunen opplyser om at det er mottatt politiske tilbakemeldinger om at eierskapsmelding del 2 også bør inneholde informasjon om styregodtgjørelse og lønn til daglig leder, og at dette planlegges innarbeidet.

Utover det ovenstående, er det ikke etablert annen rapportering til politisk nivå på hvorvidt de ulike selskapene kommunen eier innfrir mål og forventninger fra kommunen som eier.

5 Vurderinger

5.1 Mål og eierstrategier

Etter Deloitte's vurdering, har ikke Asker kommune i tilstrekkelig grad definert klare mål og strategier for alle sine eide selskaper. Kommunen har vedtatt eierskapsmelding del 1 og del 2 i tråd med kommunelovens krav, med overordnede prinsipper, formålsbeskrivelser og forventninger for samtlige selskaper og har gjort vesentlige fremskritt med nye eierstrategier de siste årene. Selv om det er utarbeidet selskapsspesifikke eierstrategier for 10 av 19 selskaper, og nye eierstrategier (vedtatt 2022–2025) i hovedsak oppfyller innholdskravene i eierskapsmeldingen, mangler det eierstrategier for flere selskaper der dette i henhold til eierskapsmelding burde ha vært på plass.

Deloitte merker seg at kommunen for flere av selskapene som mangler formell eierstrategi, eller der eierstrategi er under revisjon, gir strategiske føringer løpende gjennom pågående strategiske prosesser med tilhørende politiske saker. Slike løpende føringer er viktige for å ivareta kommunens eierinteresser i de aktuelle sakene/den aktuelle perioden, men erstatter etter Deloitte's vurdering likevel ikke formaliserte eierstrategier som skal sikre helhetlige, etterprøvbare og langsiktige rammer for kommunen sitt eierskap.

Blant annet mangler det eierstrategi for to selskaper som forvalter et viktig samfunnsansvar for kommunen (Asker Produkt AS og Jobbhuset AS)¹ og for selskaper med betydelig eierandel, herunder Norges Cykleforbunds Kompetansesenter AS (67,7 %). To eierstrategier (Glitrevannverket IKS fra 2014 og Asker og Bærum Vannverk IKS fra 2017) er ikke revidert etter kommunesammenslåingen i 2020, noe som bryter med kommunens egen fireårsfrist for revisjon av eierstrategier. For Askerhalvøya Eiendom AS har eierstrategien fra 2021 i praksis ikke gitt tilstrekkelig klare føringer, særlig knyttet til avveiningen mellom utbyttekrav og samfunnsformål, noe som er trukket frem av både kommunen og selskapet.

5.2 Kommunikasjon og oppfølging

Etter Deloitte's vurdering har Asker kommune etablert flere relevante kanaler for *kommunikasjon av mål og forventninger* til selskapene, og spørreundersøkelsen viser etter Deloitte's vurdering at selskapene gjennomgående opplever kommunikasjonen som klar og forutsigbar, med gjennomsnittlige scorer på 4,13 og 4,27 av 5 på henholdsvis kommunikasjon av mål og bruk av egnede kommunikasjonsarenaer.

Samtidig har kommunen etter Deloitte's vurdering flere svakheter i *oppfølgingen av definerte mål og strategier*. Det er ikke etablert en formalisert rutine for systematisk måling og oppfølging av selskapenes måloppnåelse opp mot vedtatte eierstrategier. Deloitte mener oppfølgingen fremstår som hendelsesbasert og avhengig av hva som fanges opp gjennom rapportering, dialog og tilbakemeldinger selskapene selv styrer.

¹ Det mangler også eierstrategi for det heleide selskapet Røyken Eiendom AS. Selskapet har imidlertid svært begrenset drift, og er planlagt avviklet. Etter Deloitte's oppfatning er det derfor ikke noe behov for utarbeidelse av en eierstrategi for selskapet.

Utover årsrapport til generalforsamling og eierbrevet i februar er det ikke etablert faste punkter for skriftlig rapportering gjennom året. Hyppigheten av uformelle kontaktmøter varierer betydelig mellom selskapene, og det mangler rutiner for systematisk dokumentasjon av forhold som drøftes mellom eier og selskap i eier- og kontaktmøter. Deloitte merker seg at enkelte selskaper også etterlyser at etablerte kommunikasjonsarenaer videreutvikles med hensyn til f.eks. mer reell dialog rundt strategi for selskapene.

Det er heller ikke etablert periodiske evalueringer for å sikre at eierskapet ivaretar kommunens strategiske mål, slik eierskapsmeldingen fastsetter. Kommunen rapporterer til politisk nivå gjennom saksfremlegg til formannskapet og årlig oppdatering av eierskapsmelding del 2, men det er ikke etablert annen rapportering til politisk nivå om hvorvidt selskapene innfrir mål og forventninger.

Samlet sett er det Deloitte's vurdering at Asker kommune har etablert en tilfredsstillende og for det meste effektiv kommunikasjon av mål og forventninger gjennom flere relevante kanaler, men at kommunen ikke i tilstrekkelig grad har etablert en effektiv oppfølging av definerte mål og strategier, som sikrer et godt grunnlag til å vurdere om selskapene ivaretar kommunen som eier sine behov og intensjoner med sine eierskap.

6 Konklusjon og anbefalinger

Formålet med eierskapskontrollen har vært å undersøke om det er etablert mål og eierstrategier for kommunens eierskap i samsvar med krav og etablerte normer, samt om det er etablert en eieroppfølging av de mål og strategier kommunen har for sine eierskap.

Det er Deloitte's konklusjon at Asker kommune ikke i tilstrekkelig grad har definert klare mål og strategier for alle sine eide selskaper. Kommunen oppfyller kommunelovens krav om eierskapsmelding og har gjort vesentlige fremskritt med nye eierstrategier vedtatt i perioden 2022–2025, som i hovedsak oppfyller innholdskravene i eierskapsmeldingen. Samtidig mangler det eierstrategier for flere selskaper der dette i henhold til eierskapsmeldingen burde ha vært på plass, herunder to sentrale heleide selskaper og selskaper der kommunen har en betydelig eierandel. Selv om det for flere selskaper gis strategiske føringer løpende gjennom pågående strategiske prosesser og politiske saker, erstatter dette etter Deloitte's vurdering ikke formaliserte eierstrategier som skal sikre helhetlige, etterprøvbare og langsiktige rammer for kommunen sitt eierskap.

Videre er det Deloitte's konklusjon at kommunen har etablert en tilfredsstillende kommunikasjon av mål og forventninger gjennom flere relevante kanaler, men at kommunen ikke i tilstrekkelig grad har etablert en effektiv oppfølging av definerte mål og strategier. Kommunikasjonen oppleves gjennomgående som klar og forutsigbar av selskapene. Det er imidlertid ikke etablert formaliserte rutiner for systematisk måling og oppfølging av selskapenes måloppnåelse opp mot etablerte mål og strategier, og det er ikke etablert periodisk evaluering eller systematisk rapportering til politisk nivå på om selskapene innfrir kommunens mål, krav og forventninger.

Samlet sett viser eierskapskontrollen at Asker kommune har tatt vesentlige grep for å styrke eierskapsforvaltningen, men at det gjenstår forbedringer på sentrale områder for å sikre at kommunen har etablert mål og eierstrategier i samsvar med egne intensjoner og etablerte normer, og for å sikre en eieroppfølging som gir et tilstrekkelig grunnlag for å vurdere om selskapene ivaretar kommunens behov og intensjoner med sine eierskap.

På bakgrunn av undersøkelsen anbefaler Deloitte at kommunen iverksetter følgende tiltak for å styrke eierskapsforvaltningen:

1. Etablere en plan for utarbeidelse og revisjon av eierstrategier, og sørge for at eierstrategier ferdigstilles og oppdateres i samsvar med kravene i kommunens eierskapsmelding.
2. Etablere rutiner for systematisk oppfølging av selskapenes måloppnåelse opp mot vedtatte eierstrategier, og sikre at det resultater av oppfølgingen blir rapportert til kommunestyret årlig.
3. Etablere faste rutiner for uformelle kontaktmøter med relevante selskaper (f.eks. selskaper der kommunen har en vesentlig eierandel), og rutiner for å dokumentere de forholdene som drøftes mellom eier og selskap i slike møter.
4. Vurdere mulig og behov for å videreutvikle kontaktarenaer med relevante selskaper til å omfatte mer drøfting av strategi for selskapene.

Vedlegg 1: Spørreundersøkelse

Spørsmål	Poengsum ²	Oppsummering av fritekstfelter ³
1 Kommunens mål og forventninger til selskapet er tydelig formulert i styringsdokumentene (eierskapsmelding, eierstrategi, vedtekter mv.)	4,25	Svarene viser at styringsdokumentene i hovedsak oppleves som tydelige og retningsgivende, men flere etterlyser mer konkretisering av kommunens framtidige ambisjoner og forventninger. Det pekes også på ulik politisk forventning i enkelte tilfeller, samt at eierstrategi noen steder mangler, er under arbeid eller bør oppdateres – særlig der Asker er deleier og styringen blir mer overordnet.
2 Kommunen kommuniserer sine mål og forventninger til styret og ledelsen på en klar og forståelig måte	4,13	Kommunikasjonen oppleves gjennomgående som klar gjennom eierbrev, eiermøter, representantskap og løpende dialog, og beskrives ofte som ryddig og forutsigbar. Samtidig etterlyses tidligere og tydeligere avklaringer i enkelte prosesser, mer direkte kontakt med styret og en mer aktiv eierrolle; noen peker også på uklarhet knyttet til tilskudd eller at signalene i stor grad må tolkes ut fra politiske posisjoner og vedtatt strategi.
3 Kommunen benytter egnede arenaer (eiermøter, generalforsamling/representantskap, eierbrev o.l.) for å formidle mål og strategier til selskapet	4,27	De formelle arenaene – som generalforsamling/representantskap, eiermøter og eierbrev – fungerer i hovedsak godt som kanal for eierstyring. Samtidig etterlyses bedre bruk av arenaene til reell strategidialog, for eksempel via styreseminar, tydeligere formidling av kommunens egne ønsker, og i noen tilfeller færre eller bedre koordinerte møteplasser; enkelte peker også på at de ikke blir invitert til kommunale eiermøter eller at tiden i møtearenaene er knapp.
4 Kommunen følger aktivt opp om selskapet når de mål og forventninger som er satt	3,73	Oppfølging skjer typisk gjennom tertial- og årsrapportering, generalforsamling/representantskap og faste møter, og mange opplever at dette fungerer tilfredsstillende. Flere peker likevel på behov for en mer systematisk og aktiv oppfølging, med tydeligere rutiner og oppfølgingspunkter, og noen opplever at dialogen i praksis er begrenset til generalforsamling eller at målgrunnlaget er for lite konkret til å gi tydelig oppfølging.

² Alle selskapene ble bedt om å rangere kommunen på en skala fra 1 til 5, der 5 var «Helt enig»/beste mulige score.

³ Alle selskapene fikk muligheten til å kommentere poengsummene sine i fritekst. Kolonnen «oppsummering av fritekstfelter» viser revisjonens oppsummering av det viktigste som kom fram i fritekstsvarene til selskapene.

5	Selskapet har klare og avtalte rammer for hva som skal rapporteres til kommunen, og hvordan og hvor ofte dette skal skje	4,44	Mange beskriver rapporteringsrammene som tydelige og forutsigbare, blant annet gjennom årshjul, faste rapporteringspunkter og krav som følger av regelverk eller generalforsamling. Samtidig pekes det på forbedringsbehov knyttet til forventninger utover formell rapportering, tydeligere krav til innhold og frekvens, og bedre kobling mellom rapportering, budsjettprosesser og utbytteforventninger.
6	Det er en tydelig rollefordeling mellom kommunen som eier, styret og daglig ledelse	4,69	Rollefordelingen mellom kommunen som eier, styret og daglig ledelse oppleves stort sett som tydelig og i tråd med god praksis. Flere understreker samtidig at dette krever løpende dialog, og enkelte peker på behov for tydeligere skille mellom eierrollen og kommunens bestiller-, bruker- eller forvaltningsrolle for å unngå uklarheter.
7	Samlet sett opplever vi at eierstyringen fra Asker kommune er profesjonell og målrettet	4,20	Samlet sett beskrives eierstyringen som profesjonell, konstruktiv og forutsigbar, med tilgjengelig administrasjon og tydelige formelle rammer. Samtidig går flere forbedringspunkter igjen: behov for mer aktivt eierskap i enkelte selskaper, fastere oppfølgingspunkter, tydeligere strategisk retning og forventningsavklaringer, samt bedre forståelse av hvordan eierstyringen bør utøves i aksjeselskaper og selskaper der kommunen ikke er eneeier.

Vedlegg 2: Høringsuttalelse



Asker
kommune

Vår referanse
26/13204-1

Vår saksbehandler
Inger-Lise Gjesdal

Dato
14.08.2026

Til: Kontrollutvalget

Fra: Kommunedirektøren

Oppfølging av eierskapskontroll om mål og eierstrategier i Asker kommune

Deloitte har på oppdrag fra kontrollutvalget gjennomført eierskapskontroll av mål og eierstrategier for kommunens selskaper. Formålet med kontrollen har vært å undersøke om Asker kommune har etablert mål og eierstrategier i samsvar med krav og etablerte normer, samt om kommunen har etablert en hensiktsmessig oppfølging av mål og strategier i selskapene kommunen eier.

Kommunedirektøren merker seg at Deloitte vurderer at kommunen har etablert en tilfredsstillende kommunikasjon av mål og forventninger til selskapene gjennom eierskapsmelding, eierstrategier, eierbrev, eierdager, generalforsamlinger, representantskap og løpende dialog. Selskapene gir gjennomgående gode tilbakemeldinger på kommunens eierstyring og kommunikasjonsformer.

Samtidig peker rapporten på enkelte forbedringsområder knyttet til utarbeidelse og revisjon av eierstrategier, mer systematisk oppfølging av måloppnåelse, dokumentasjon av kontaktmøter og videreutvikling av dialogarenaene mellom kommunen og selskapene. Kommunedirektøren er i hovedsak enig i anbefalingene og vil følge opp disse gjennom tiltakene beskrevet nedenfor.

Generelle merknader til rapporten

Eierskapsforvaltningen i Asker kommune har vært gjennom en betydelig utvikling etter kommunesammenslåingen. Kommunen har i perioden etablert ny eierskapsmelding, revidert eierskapsprinsipper og vedtatt en rekke nye eierstrategier. Ved tidspunktet for revisjonen forelå det selskapsvise eierstrategier for 10 av kommunens 19 selskaper.

Kommunedirektøren vil samtidig understreke at revisjonens omtale av at det kun foreligger eierstrategier for 10 av 19 selskaper gir et noe forenklet bilde av situasjonen og gir ikke nødvendigvis et presist bilde av kvaliteten på kommunens eierstyring eller modenheten i arbeidet med eierstrategier. Etter kommunens egne prinsipper skal eierstrategier som hovedregel utarbeides for selskaper som er heleid av kommunen eller hvor kommunen har en større eierandel. Flere av selskapene som inngår i revisjonens opptelling er selskaper hvor Asker kommune eier en svært begrenset andel, og hvor det verken har vært vurdert som hensiktsmessig eller nødvendig å utarbeide egne eierstrategier. Dette gjelder blant annet selskaper med mange eiere og begrenset kommunal innflytelse. Videre er flere av selskapene som mangler vedtatt eierstrategi inne i større strategiske prosesser der arbeidet med eierstrategi pågår eller er bevisst utsatt i påvente av nødvendige avklaringer, ofte i samspill med andre eiere.

Kommunedirektøren vil understreke at arbeidet med nye eierstrategier har blitt prioritert ut fra risiko, vesentlighet og tilgjengelig kapasitet. Flere av de forholdene som trekkes frem som mangler, er resultat av bevisste prioriteringer knyttet til eierandel, selskapsform, pågående omstillingsprosesser og behovet for koordinering med øvrige eiere.

Kommunedirektøren er enig i at arbeidet med å ferdigstille og oppdatere eierstrategier bør videreføres, men mener at status bør vurderes ut fra selskapenes eierskapsstruktur, kommunens eierandel og de pågående prosessene i de enkelte selskapene, og ikke utelukkende gjennom en samlet opptelling av antall vedtatte eierstrategier.

Oppfølging av revisjonens anbefalinger

1. Plan for utarbeidelse og revisjon av eierstrategier

Deloitte anbefaler at kommunen etablerer en plan for utarbeidelse og revisjon av eierstrategier.

Kommunedirektøren vil følge opp anbefalingen gjennom å utarbeide en samlet plan for kommunens eierstrategiarbeid. Planen skal blant annet:

- angi hvilke selskaper som skal prioriteres først
- sikre at eierstrategier revideres minimum hvert fjerde år eller ved vesentlige endringer i selskapenes rammebetingelser.

2. Systematisk oppfølging av måloppnåelse

Deloitte anbefaler at kommunen etablerer rutiner for systematisk oppfølging av selskapenes måloppnåelse og rapportering til kommunestyret.

Kommunedirektøren er enig i denne anbefalingen.

Kommunen har allerede startet et arbeid med å videreutvikle eierskapsforvaltningen ved

bruk av eiermodulen i Framsikt. Revisjonen omtaler dette arbeidet som et godt utgangspunkt for mer systematisk oppfølging.

Kommunedirektøren vil:

- innarbeide en årlig rapportering til kommunestyret som del av oppdatering av eierskapsmeldingen.

Rapporteringen skal bygge på selskapenes årsrapporter, eierstrategier og dialogmøter med selskapene.

3. Rutiner for kontaktmøter og dokumentasjon

Deloitte anbefaler faste rutiner for kontaktmøter og bedre dokumentasjon av dialogen mellom kommunen og selskapene.

Kommunedirektøren er enig i at dagens praksis bør formaliseres ytterligere.

Det vil derfor bli etablert:

- rutiner for kontaktmøter
- kriterier for hvilke selskaper som skal ha faste kontaktmøter
- standard mal for referater og oppfølging

Dette vil bidra til bedre kontinuitet, sporbarhet og kunnskapsdeling i eierforvaltningen.

4. Videreutvikling av dialogarenaene

Deloitte anbefaler at kommunen vurderer hvordan eksisterende arenaer i større grad kan benyttes til strategiske diskusjoner.

Eierdagen og øvrige kontaktarenaer har utviklet seg positivt de senere årene, og selskapene gir generelt gode tilbakemeldinger på dialogen med kommunen. Samtidig viser rapporten at enkelte selskaper ønsker større rom for strategiske drøftinger og forventningsavklaringer.

Kommunedirektøren vil derfor vurdere:

- tematiske eiermøter for utvalgte selskaper knyttet til revidering av eierstrategier

Avslutning

Kommunedirektøren mener rapporten gir et godt grunnlag for videre utvikling av kommunens eierskapsforvaltning. Revisjonen bekrefter at kommunen allerede har etablert flere viktige elementer i en profesjonell eierstyring, samtidig som den peker på områder hvor styringen kan styrkes ytterligere.

Kommunedirektøren vil følge opp anbefalingene gjennom de tiltakene som er beskrevet i dette notatet og rapportere status til kontrollutvalget som en del av den ordinære oppfølgingen av rapporten.

Kommunedirektøren mener rapporten i noen grad undervurderer betydningen av de løpende strategiske prosessene som har pågått i flere av selskapene de siste årene.

Kommunedirektøren vil samtidig understreke at manglende eierstrategier ikke nødvendigvis innebærer manglende eierstyring eller mangel på strategiske føringer. For flere av selskapene som mangler vedtatt eierstrategi, har kommunen de senere årene vært involvert i omfattende strategiske prosesser, utredninger og politiske saker som har gitt tydelige føringer for selskapenes utvikling og rammebetingelser. Dette gjelder blant annet arbeidet med ny konsernmodell for Asker Produkt AS, framtidig organisering av Askerhalvøya Eiendom AS, etableringen av Drammensfjorden Avløpsselskap IKS, arbeidet med eierstrategi og aksjonæravtale for Veas, samt flere sentrale saker knyttet til Hurum Energi AS og Vardar AS. Kommunedirektøren mener derfor at eierinteressene i disse selskapene har vært gjenstand for aktiv oppfølging og politisk behandling, selv om arbeidet med formaliserte eierstrategier ikke har vært slutført. Samtidig er kommunedirektøren enig i revisjonens vurdering av at formelle eierstrategier er viktige styringsdokumenter og vil prioritere arbeidet med å ferdigstille og revidere strategier for de aktuelle selskapene.

Dokumentet er elektronisk godkjent.

Vedlegg 3: Kontrollkriterier

Krav i lov og forskrift

Kommuneloven § 26-1 – Eierskapsmelding

Kommuner og fylkeskommuner skal minst én gang i valgperioden utarbeide en eierskapsmelding som skal vedtas av kommunestyret eller fylkestinget selv.

Eierskapsmeldingen skal inneholde: (a) kommunens eller fylkeskommunens prinsipper for eierstyring, (b) en oversikt over selskaper, kommunale eller fylkeskommunale foretak og andre virksomheter som kommunen har eierinteresser eller tilsvarende interesser i, og (c) kommunens eller fylkeskommunens formål med sine eierinteresser i disse virksomhetene.

Utleddning: Asker kommune skal minst én gang i valgperioden utarbeide en eierskapsmelding som vedtas av kommunestyret selv, og som inneholder: (a) prinsipper for eierstyring, (b) oversikt over selskapene kommunen har eierinteresser i, og (c) kommunens formål med sine eierinteresser i disse selskapene (jf. kommuneloven § 26-1).

Asker kommunes eierskapsmelding del 1

Vedtatt av kommunestyret 3. februar 2026.

Aktiv og målrettet eierstyring

«Asker kommune skal ha klare mål for sine eierskap, bl.a. gjennom selskapsspesifikke eierstrategier. Eierstrategien skal inneholde mål med eierskapet, beskrive kjernevirksomheten og gi klare forventninger til resultater, både økonomisk og samfunnsmessig. For selskap med flere eiere er eierstrategi et virkemiddel for å samordne eierinteressene.»

Utleddning: Kommunen skal utarbeide eierstrategier som inneholder mål med eierskapet, beskriver kjernevirksomheten og gir klare forventninger til resultater, både økonomisk og samfunnsmessig (jf. Asker kommunes eierskapsmelding del 1, prinsipp 3).

Kommunens forventninger til selskapene

«Ved å stille tydelige forventninger til selskapene, ønsker Asker kommune å være en aktiv eier for å bidra til å nå sine mål som eier. Tydelig kommunikasjon om forventningene bidrar også til åpenhet om hva kommunen som eier er opptatt av, og vil følge opp, i eierutøvelsen. Forventninger kommuniseres fortrinnsvis gjennom to typer styringsdokumenter: eierskapsmeldingen og selskapsvise eierstrategier. Forventningene stilles fra kommunen som eier til styrene i selskapene. [...] Asker kommune legger til grunn at styret er kjent med kommunens forventninger.»

Utleddning: Kommunen skal kommunisere sine forventninger til selskapene, fortrinnsvis gjennom eierskapsmelding og selskapsvise eierstrategier, og legge til grunn at styret er kjent med kommunens forventninger (jf. Asker kommunes eierskapsmelding del 1).

Oppfølging av eierskap

«Kommunen skal utarbeide klare retningslinjer for oppfølging og kontroll av selskap kommunen har eierandeler i. [...] Eierstrategier skal som hovedregel utarbeides for selskap som er heleid av kommunen, eller hvor kommunen har en større eierandel. I eierstrategiene skal det fremkomme kommunens mål og forventninger og disse skal revideres hvert fjerde år eller ved behov.»

Utledning: Kommunen skal utarbeide klare retningslinjer for oppfølging og kontroll av selskaper kommunen har eierandeler i. Eierstrategier skal som hovedregel utarbeides for selskaper som er heleid av kommunen, eller hvor kommunen har en større eierandel, og skal revideres hvert fjerde år eller ved behov (jf. Asker kommunes eierskapsmelding del 1).

Rapportering

«Selskapene skal rapportere jevnlig til kommunen om status og planer for økonomi samt mål og forventninger som fremkommer av eierstrategi. Saker av særlig strategisk karakter skal behandles i generalforsamling eller representantskap.»

Utledning: Kommunen skal sikre at selskapene rapporterer jevnlig om status og planer for økonomi samt mål og forventninger som fremkommer av eierstrategi, og at saker av særlig strategisk karakter behandles i generalforsamling eller representantskap (jf. Asker kommunes eierskapsmelding del 1).

Periodiske evalueringer

«Kommunen skal gjennomføre periodiske evalueringer for å sikre at eierskapet ivaretar kommunens strategiske mål.»

Utledning: Kommunen skal gjennomføre periodiske evalueringer for å sikre at eierskapet ivaretar kommunens strategiske mål (jf. Asker kommunes eierskapsmelding del 1).

KS' anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll (2023-2027)

Anbefaling 4 – Rapportering om selskapenes tilstand

«Kommunestyret eller fylkestinget bør årlig få en rapport om tilstanden (økonomi, spesielle forhold osv.) for selskapene.»

Slik rapportering bør inngå i eierskapsmeldingen. Lovens krav om innholdet i eierskapsmeldingen er minimumskrav. Det bør også utarbeides en felles eierskapsmelding med andre medeiere hvis kommunen er medeier i flere selskaper sammen med andre kommuner, da en slik eierskapsmelding vil sikre felles føringer fra eierne der det er mulig.

Utledning: Kommunestyret bør årlig få en rapport om tilstanden i selskapene, og slik rapportering bør inngå i eierskapsmeldingen (jf. KS anbefaling 4).

Anbefaling 5 – Eierstrategi

«Kommunestyret eller fylkestinget skal utarbeide og bør jevnlig revidere styringsdokumentene og avtalene som regulerer styringen av selskapet.» Kommunen bør ha en åpen og klart uttrykt eierstrategi for sitt eierskap i ulike selskaper.

Når kommunestyret har valgt å legge en del av sin virksomhet inn i et selskap, medfører det også overføring av styringsrett til virksomheten. Oppgaven til selskapets styre og administrasjon er å trekke opp virksomhets- og forretningsstrategien innenfor en ytre ramme som er trukket opp av eieren. Det er denne ytre rammen som er eierstrategien, og innenfor den skal selskapet ha betydelig grad av spillerom.

Utlledning: Kommunen bør ha utarbeidet selskapsvise eierstrategier for alle selskaper der kommunen har en vesentlig eierandel. Eierstrategiene bør jevnlig revideres og inneholde tydelige mål, krav til resultater og rammer for selskapets drift (jf. KS anbefaling 5).

Anbefaling 6 – Eiermøter

«KS anbefaler at det jevnlig gjennomføres eiermøter for å bidra til god kunnskap om og dialog med selskapet.»

«Et eiermøte er et møte mellom kommunen som eier, styret og daglig leder for selskapet. Eiermøtet er en uformell arena der det ikke skal treffes vedtak, men hvor eieren og selskapet kan ha gjensidig informasjonsutveksling, forventningsavklaringer og drøfte generell utvikling og rammevilkår for virksomheten».

Utlledning: Kommunen bør gjennomføre eiermøter regelmessig og etter konkret behov mellom selskapets ledelse/styre og eier, for å sikre gjensidig informasjonsutveksling og forventningsavklaringer (jf. KS anbefaling 6 og Asker kommunes eierskapsmelding del 1).

Anbefaling 7 – Folkevalgte som eierrepresentanter

«Avhengig av selskapets formål, anbefales det som en hovedregel at kommunestyret eller fylkestinget oppnevner sentrale folkevalgte som selskapets eierrepresentanter i eierorganet», blant annet for å forenkle samhandlingen og kommunikasjonen mellom kommunestyret og eierorganet.

Utlledning: Kommunen bør benytte sentrale folkevalgte som eierrepresentanter i eierorganene for å sikre god kobling mellom kommunestyrets vedtatte eierskapspolitikk og utøvelsen av eierinteressene (jf. KS anbefaling 7).

Anbefaling 8 – Innkallingsfrist i vedtekter

«Bestemmelser om innkallingsfrist bør tas inn i vedtektene, slik at det tas hensyn til kommunens eller fylkeskommunens behov for å ha tid til å behandle aktuelle saker.»

Utlledning: Vedtekter og selskapsavtaler bør inneholde bestemmelser om innkallingsfrist som gir kommunen tilstrekkelig tid til politisk forbehandling av saker i forkant av eierorganmøtene (jf. KS anbefaling 8).

Vedlegg 4: Sentrale dokumenter og litteratur

Lov og forskrift

- Kommunal- og distriktsdepartementet: Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven). LOV-2018-06-22-83

Veiledere og anbefalinger

- KS – Kommunesektorens organisasjon: Anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll (2023–2027)

Dokumenter fra Asker kommune

- Eierskapsmelding del 1. Vedtatt av kommunestyret 3. februar 2026
- Eierskapsmelding del 2 (årlig oppdatering)
- Eierstrategi for Glitrevannverket IKS (2014)
- Asker kommune og Bærum kommune: Eierstrategi for Asker og Bærum Vannverk IKS (2017)
- Eierstrategi for Askerhalvøya Eiendom AS (2021)
- Asker kommune og Bærum kommune: Eierstrategi for Asker og Bærum Brann og Redning IKS (2022–2026)
- Asker kommune m.fl.: Eierstrategi for AskersHus AS (2022–2026)
- Asker kommune, Drammen kommune og Lier kommune: Eierstrategi for Drammen Havn AS (2023)
- Asker kommune m.fl.: Eierstrategi for Vardar AS (2024)
- Eierstrategi for Hurum Energi AS (2025)
- Asker kommune, Drammen kommune og Lier kommune: Eierstrategi for Drammensfjorden Avløpsselskap IKS (2025)
- Innkallinger til og protokoller fra generalforsamlinger og representantskapsmøter for alle Asker kommune sine eierskap for 2025



Deloitte AS and Deloitte Advokatfirma AS are the Norwegian affiliates of Deloitte NSE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"). DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL and Deloitte NSE LLP do not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.

Deloitte Norway conducts business through two legally separate and independent limited liability companies; Deloitte AS, providing audit, consulting, financial advisory and risk management services, and Deloitte Advokatfirma AS, providing tax and legal services.

Deloitte provides leading professional services to nearly 90% of the Fortune Global 500® and thousands of private companies. Our people deliver measurable and lasting results that help reinforce public trust in capital markets and enable clients to transform and thrive. Building on its 180-year history, Deloitte spans more than 150 countries and territories. Learn how Deloitte's approximately 460,000 people worldwide make an impact that matters at www.deloitte.com