

Eierskapskontroll | Bergen kommune

Eierskapsmeldingen

Mai 2022

«Eierskapskontroll av eierskapsmeldingen»

Mai 2022

Rapporten er utarbeidet for Bergen
kommune av Deloitte AS.

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

Sammendrag

Deloitte har gjennomført en eierskapskontroll av eierskapsmeldingen i Bergen kommune. Prosjektet ble bestilt av kontrollutvalget i Bergen kommune i sak 55/21 i kontrollutvalgsmøtet den 8. juni 2021.

Formålet med prosjektet har vært å undersøke og vurdere Bergen kommunes eierskapsforvaltning, herunder om det er etablert tilfredsstillende system og rutiner for eierskapsforvaltning, om organiseringen av eierskapsforvaltningen er hensiktsmessig, og om eierskapsforvaltningen praktiseres som forutsatt. Det har også vært et formål å undersøke og vurdere om kommunens eierskapsmelding er i samsvar med lovkrav og relevante anbefalinger.

Som datagrunnlag har Deloitte benyttet dokumentanalyse, intervju og spørreundersøkelse. Intervjuobjektene har inkludert aktører i kommunen med særlig ansvar for eierskapsforvaltning. Spørreundersøkelsen ble sendt til alle styrelederne i selskap der kommunen har eierskap, samt alle styremedlemmene innstilt av kommunen.

Under er sentrale vurdering og konklusjoner presentert:

Bergen kommune sine eierskap

Bergen kommune har eierskap i 33 selskaper hvorav 13 er heleid av kommunen, og 20 er eid sammen med andre. Tabell 1 viser kommunen sine eierskap med eierandel:

Tabell 1: Bergen kommune sine eierskap

| Selskap | Eierandel |
|---|-----------|
| Ado Arena Drift AS | 100 % |
| Driftsassistansen i Hordaland – vann og avløp IKS | 61,5 % |
| Bergen parkering AS | 100 % |
| BTS Utvikling AS | 100 % |
| Magnus Barfots gate 12 AS | 100 % |
| Kanalveien 52 B AS | 100 % |
| BIR AS | 80 % |
| Åsane sentrum øst AS | 80 % |
| Bergen Kino AS | 51 % |
| Bergen Havn Farvannsforvaltning IKS ¹ | 50 % |
| Bergen havn AS | 50 % |
| Grieghallen IKS ² | 50 % |
| Bergen sentrum AS | 49 % |
| Fløibanen AS | 47,36 % |
| Eviny AS (tidligere BKK AS) | 37,75 % |
| Rehabiliteringssenteret AIR AS | 0,05 % |
| Bjørkhaug arbeidsfellesskap AS | 100 % |
| Midtun vekst AS | 100 % |
| Nordnes Verksteder AS | 100 % |
| Spekter Pluss AS | 100 % |
| Senter for arbeidslivsforberedelse (ALF) AS | 100 % |
| Grønneviken AS | 78,14 % |

¹ Selskapet het opprinnelig Bergen og Omland Farvannsforvaltning IKS, men skiftet navn høsten 2020.

² Eierskapsforvaltningen av selskapet ble overført fra BKML til BFNE 5. januar 2021 etter vedtak i byrådet.

| | |
|--------------------------------------|---------|
| A2G Gruppen AS | 55,45 % |
| Bergensriennalen AS | 100 % |
| Bergen kommunale kystkultursenter AS | 100 % |
| Buzz AS | 100 % |
| Mediefondet Zefyr AS | 50 % |
| Vestnorsk filmsenter AS | 50 % |
| Grieghallen AS | 33,80 % |
| Bergen vitensenter AS | 29,56 % |
| Den Nationale Scene AS | 16,67 % |
| Carte Blanche AS | 15 % |
| Biblioteksentralen SA | 4,69 % |

Estimert totalverdi på eierskapsporteføljen er NOK 11 mrd.

Organisering, system og rutiner for eierskapsforvaltning

Kommunens eierskapsforvaltning er fordelt mellom ulike byrådsavdelinger. Byrådsavdeling for finans, næring og eiendom (BFNE) ved Eierskap konsern ivaretar rollen som kommunens ressursorgan og kompetansesenter for eierskapsforvaltning, og yter ved behov faglig bistand på eierskapsforvaltningsområdet til de øvrige involverte byrådsavdelingene.³ Eierskap konsern er også ansvarlig for å utarbeide både eierskapsmeldingen og en årlig rapporteringssak til bystyret på eierskapsområdet.

Det faktiske håndtering av kommunens eierskapsforvaltning og -oppfølging er delt mellom BFNE ved Eierskap konsern og de involverte byrådsavdelingene, som hver har et selvstendig ansvar for forvaltning, styring og oppfølging av egen eierskapsportefølje. Oppgavene som ligger til byrådsavdelingene inkluderer å gjennomføre risikovurderinger, utarbeide og dokumentere system og rutiner for eierskapsforvaltning og -oppfølging, delta på møter i eierorgan (generalforsamling/representantskap), følge opp selskapene i samsvar med aktuelle rutiner, retningslinjer og vedtatte føringer, forespørre og rapportere videre på avkastningsmål og andre aktuelle parametere, samt holde løpende dialog med selskapene.

De involverte aktørene viser gjennomgående til at kommunens eierskapsforvaltning i hovedsak er hensiktsmessig organisert, med tydelige mål og en avklart rolle- og ansvarsfordeling. Samtidig etterlyser flere en sterkere, konsernovergripende styring av eierskapsforvaltningen i kommunen, både i forbindelse med utarbeidelse av felles rutiner og system, og når det gjelder de mer formelle delene av eierskapsforvaltningen. Undersøkelsen viser at eierskapsforvaltningen i den enkelte byrådsavdeling kan fremstå som noe personavhengig og følgelig sårbar for utskiftning av personell. Flere av byrådsavdelingene har ikke har fulgt opp sitt ansvar på området i samsvar med de vedtak, system og rutiner som foreligger. Med unntak av Eierskap konsern, har ingen av de involverte byrådsavdelingene gjennomført risikovurderinger av eget arbeid eller egne arbeidsprosesser på området, og det varierer også om og i hvilken grad de har utarbeidet egne system og rutiner for egen eierskapsforvaltning. Det der derfor Deloitte oppfatning at kommunen bør vurdere om det er behov for en styrket, konsernovergripende styring av eierskapsforvaltningen både med hensyn til etablering av felles rutiner og oppfølging av sentrale arbeidsprosesser.

Eierskapsmeldingen

Bergen kommune har en eierskapsmelding som oppfylder de fleste aktuelle lovkrav samt flere av anbefalingene fra KS. Eierskapsmeldingen legges frem for bystyret én gang i valgperioden, inneholder kommunens prinsipper for eierstyring, og gir en oversikt over nesten alle selskapene kommunen har eierinteresser i, samt formålet med nesten alle eierskapene. Det at eierskapsmeldingen mangler omtale av to selskaper der kommunen har eierinteresser, og også mangler omtale av formålet med eierskapet i to andre selskaper er likevel ikke i samsvar med regelverket. Kommunen må derfor se til at eierskapsmeldingen oppfylder kravene i regelverket.

³ Byrådsavdelingen for kultur, mangfold og likestilling (BKML), byrådsavdelingen for barnehage, skole og idrett (BBSI) og byrådsavdelingen for klima, miljø og byutvikling (BKMB).

Eierstrategier

Kommunen har skriftlige eierstrategier for 31 av 33 av selskapene den har eierskap i. Eierstrategiene omhandler vesentlige aspekter ved kommunens eierstyring av og forventninger til selskapene, er gjennomgående tydelig formulert, og synes å være tilpasset det enkelte selskaps egenart og kompleksitet.⁴

Kommunen er deleier i 20 selskap, men har kun felles eierstrategi med andre eiere for ett selskap. For de resterende 19 selskapene har kommunen egne eierstrategier for 18. Det er viktig at medeiere samordner seg for å sikre felles føringer ovenfor selskap med flere eiere. Kommunen bør derfor vurdere å følge opp KS sin anbefaling på dette punktet og utarbeide felles eierstrategier for flere av selskapene der kommune er deleier.

En vesentlig andel av respondentene i spørreundersøkelsen svarte at de ikke er kjent med at kommunen har eierstrategi for selskapet. Deloitte vil påpeke at dersom kommunens eierstrategi ikke er kjent blant styremedlemmene i styrene i selskapene kommunen eier, er det en vesentlig risiko for at kommunens eierstrategier ikke blir fulgt opp av selskapene. Kommunen bør derfor treffe tiltak for å sikre at eierstrategiene blir gjort kjent i selskapene.

Opplæring og kompetanse

Bergen kommune ikke har rutiner for å gi opplæring til folkevalgte og eierrepresentanter i eierskapsforvaltning. Selv om de folkevalgte får informasjon om kommunens eierskap og eierskapsforvaltning gjennom presentasjon av eierskapsmeldingen og behandling av ulike politiske saker som omhandler kommunens eierskap, bør det vurderes ytterligere tiltak for å sikre at både bystyret og byrådet får tilstrekkelig opplæring i kommunal eierskapsforvaltning. KS anbefaler at kommunen sørger for god kunnskap om eierskap blant folkevalgte, for eksempel gjennom folkevalgt-opplæring og eierskapsseminar.

Når det gjelder opplæring i styrearbeid, har kommunen avtale med et advokatfirma om å gi slik opplæring til styrer i selskap der kommunen har eierskap. Avtalen har blitt benyttet, og tilbakemeldingene skal ha vært positive. Samtidig viser resultatene fra spørreundersøkelsen at en vesentlig andel av respondentene ikke har fått tilbud om opplæring i styrearbeid, og videre at en relativt lav andel av respondentene har deltatt på slik opplæring. Dette kan tyde på at det ikke i tilstrekkelig grad er gjort kjent blant styrerepresentantene at de kan få opplæring i styrearbeid gjennom den nevnte avtalen. Selv om det formelt sett er selskapene selv som er ansvarlige for å tilby kurs i styrearbeid, kan det være hensiktsmessig om kommunen som eier legger ytterligere til rette for at styrene i selskap der kommunen har eierskap mottar tilstrekkelig opplæring til å skjøtte sitt ansvar og sine oppgaver på en god måte.

Styresammensetting

Kommunen har rutiner som er egnet til å sikre god sammensetting og kompetanse i selskapsstyrene. Ansvars- og rollefordelingen knyttet til nominering og utpeking av styremedlemmer fremstår som hensiktsmessig, og det er etablert styrende prinsipper for styrevalg som understreker at kompetanse, kapasitet, mangfold og kjønn skal vektlegges, samt at bystyremedlemmer, byråder og politiske rådgivere *ikke* skal velges inn i styrene.

Informantene opplever rolle- og ansvarsfordelingen for utvelgelse og nominering av styrerepresentanter som tydelig og avklart, og de rapporterer videre at de styrende prinsippene for styrevalg praktiseres som forutsatt. Sistnevnte understøttes av svarene i spørreundersøkelsen, der respondentene rapporterte at egenskaper som kompetanse, kapasitet, bransjekunnskap og selskapets egenart i stor eller svært stor grad ble vektlagt ved valg av styremedlemmer, og videre at respondentene i overveiende grad vurderer både egen kompetanse og kapasitet og styrets samlede kompetanse og kapasitet positivt.

Kommunikasjon og informasjon

Kommunen har etablert flere rutiner for å sikre kommunikasjon og informasjon mellom selskapene og kommunen. Det blir gjennomgående vist til at det er tilstrekkelig dialog mellom kommunen som eier og selskapene (selv om en vesentlig andel òg etterlyser eiermøter med kommunen). Svarene i spørreundersøkelsen indikerer at selskapene i relativt stor grad har fanget opp kommunens styringssignaler og forventninger til selskapene, selv om en viss andel av respondentene bare delvis opplever at kommunens styringssignaler er tilstrekkelig utfyllende og tydelige til å vite hvilken retning kommunen som eier ønsker for det enkelte selskap.

I hovedsak er det gjennom møter i selskapenes eierorgan kommunen som eier og det enkelte selskap kommuniserer. Det foreligger òg rutiner for å formidle styringssignaler utenom slike møter, både via sine styrerepresentanter, i eiermøter og gjennom annen dialog.

Når det gjelder kommunen sin prosedyre og praksis om å formidle sine styringssignaler via styrerepresentanter som er utnevnt av kommunen vil Deloitte understreke at det er eierorganet som skal ivareta eiernes interesser, og at

⁴ Deloitte har ikke gjennomført inngående vurderinger av den enkelte eierstrategi.

eierstyringen derfor skal skje i generalforsamling/representantskap. Styringssignal kan også formidles i eiermøter. Styret skal imidlertid ivareta selskapets, og ikke eiernes, interesser. Videre er styreverv personlige verv, og som styremedlem skal man verken representerer et politisk parti, kommunen eller andre interesser. På denne bakgrunn vurderes kommunens praksis med å formidle styringssignaler via styrerepresentanter som er utnevnt av kommunen som ikke tilfredsstillende. Kommunen bør derfor vurdere egen praksis på dette området.

Krav til selskapene

Gjennom eierskapsmeldingen og sine ti prinsipper for god eierstyring stiller kommunen flere relevante krav til selskapene kommunen har eierskap i. Kravene samsvarer i stor grad med anbefalingene fra KS. Flere av kravene er imidlertid formulert som bør-krav, uten at årsaken til dette er nærmere begrunnet. Det er Deloitte's vurdering at de fleste kravene med fordel kan formuleres som skal-krav, for slik å sikre at selskapene etterlever beste praksis. Dette gjelder for eksempel kravet om utarbeidelse av skriftlig styreinstruks og gjennomføring av egenevaluering av styrets arbeid. Deloitte merker seg at kommunen ikke stiller krav om at styremedlemmer skal registrere sine verv i offentlig tilgjengelige register. Dett er ikke i samsvar med KS sine anbefalinger.

Undersøkelsen avdekker at kommunen ikke har fulgt opp alle bystyrets vedtak knyttet til krav og forventninger til selskap der kommunen har eierskap. Blant annet gjelder dette bystyrets vedtak om at kommunens etiske standard forutsettes fulgt av aksjeselskaper der kommunen har majoritetsierskap (med eventuelle tilpasninger), og at andre aksjeselskap anmodes om å gjøre det samme. Noe tilsvarende krav eller forventning er ikke å finne i kommunens eierskapsmelding eller andre styrende dokumenter. Selv om Eierskap konsern begrunner hvorfor vedtaks punktet ikke er fulgt opp med å henvise til begrensninger i kommunens instruksjonsmyndighet, vil Deloitte vise til at det er bystyret som er kommunens øverste myndighet, og at byrådet er lovpålagt å se til at vedtak truffet der iverksettes uten ugrunnet opphold. Dersom faktiske eller rettslige forhold har sentral betydning for iverksettingen av vedtaket, skal bystyret gjøres oppmerksom på dette på en egnet måte. Kommunen må derfor iverksette tiltak som sikrer at bystyrets vedtak blir fulgt opp, ev. rapportere tilbake til bystyret på om at vedtaket ikke lar seg gjennomføre.

Oppfølging av selskapene

Svarene i spørreundersøkelsen indikerer at kommunen i noen grad følger opp at selskapene etterlever føringer i både eierskapsmeldingen og eierstrategiene. Når det gjelder de konkrete kravene og forventningene som stilles til selskapene i eierskapsmeldingen, tyder svarene i spørreundersøkelsen videre på at mange av disse er oppfylt. Dette inkluderer både styrehonorar og lønn til daglig leder (som skal være moderate og rimelige), habilitet (selv om det her var noen unntak), styreinstruks og plan for styrearbeid, samt årlig egenevaluering av styrearbeid. Tilsvarende svarte langt de fleste respondentene at styret gjennomfører en årlig gjennomgang av selskapets viktigste risikoområder og den interne kontrollen.

Ellers tyder svarene i spørreundersøkelsen på at kommunen i stor grad følger opp konkrete målekriterier og avkastningskrav til selskap der kommunen har vesentlige, økonomiske eierinteresser. Samtidig bemerkes det at funn i undersøkelsen indikerer at kommunen med fordel kan informere og eventuelt involvere styrene i større grad i forbindelse med utarbeidelse krav, mål og utbyttepolitikk.

I tillegg kommer det frem i undersøkelsen at ansvarlig byrådsavdeling ikke har fulgt opp bystyrets vedtak om å følge opp at selskapene kommunen har eierskap i gjør seg kjent med og etterlever «Grønn strategi». Selv om en vesentlig andel av respondentene fra selskapsstyrene svarte at selskapet er kjent med og etterlever den aktuelle strategien, er det ikke tilfredsstillende at kommunen selv ikke følger opp dette arbeidet i samsvar med krav i eierskapsmeldingen. Igjen pekes det på at byrådet er lovpålagt å se til at bystyrevedtak iverksettes uten ugrunnet opphold, og at dersom faktiske eller rettslige forhold har sentral betydning for iverksettingen av vedtaket, skal bystyret gjøres oppmerksom på dette på en egnet måte.

Styremedlemmenes opplevelse av kommunen som eier

Styremedlemmene som svarte på spørreundersøkelsen gir gjennomgående uttrykk for at kommunen utøver en tydelig og hensiktsmessig eierskapsforvaltning. Både kommunens formål med og forventninger til selskapene oppleves av de fleste respondentene å være tydelige, og de fleste opplever også at selskapet får tilstrekkelig oppfølging fra kommunen som eier. Videre indikerer respondentenes beskrivelse av kommunens eierskapsforvaltning at langt de fleste av dem er fornøyde med kommunen som eier. Et lite mindretall av respondentene hadde gjennomgående mindre positive vurderinger av kommunens eierskapsforvaltning. Konkret var det en del som etterlyste hyppigere eiermøter. Dette bør følges opp for hvert enkelt selskap. I sum indikerer likevel resultatene at kommunen langt på vei utøver en tydelig og hensiktsmessig eierskapsforvaltning.

Innhold

| | | |
|---|---|----|
| 1 | Innledning | 11 |
| 2 | Om tjenesteområdet | 13 |
| 3 | Organisering, system og rutiner | 16 |
| 4 | Etterlevelse av lovkrav og etablerte normer for god eierstyring | 25 |
| 5 | Oppfølging av egne vedtak, system og rutiner | 46 |
| 6 | Styremedlemmenes opplevelse av kommunen som eier | 56 |
| 7 | Konklusjon og anbefalinger | 59 |
| | Vedlegg 1 : Appendiks | 61 |
| | Vedlegg 2 : Høringsuttalelse | 70 |
| | Vedlegg 3 : Kontrollkriterier | 77 |
| | Vedlegg 4 : Sentrale dokumenter og litteratur | 81 |

Detaljert innholdsfortegnelse

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Innledning | 11 |
| 1.1 | Bakgrunn | 11 |
| 1.2 | Formål og problemstillinger | 11 |
| 1.3 | Avgrensning | 12 |
| 1.4 | Metode | 12 |
| 1.4.1 | Dokumentanalyse | 12 |
| 1.4.2 | Intervju | 12 |
| 1.4.3 | Spørreundersøkelse | 12 |
| 1.4.4 | Verifiseringsprosesser | 12 |
| 1.5 | Kontrollkriterier | 12 |
| 2 | Om tjenesteområdet | 13 |
| 2.1 | Eierskapsforvaltning og eierstyring i Bergen kommune | 13 |
| 3 | Organisering, system og rutiner | 16 |
| 3.1 | Problemstilling | 16 |
| 3.2 | Kontrollkriterier | 16 |
| 3.2.1 | Internkontroll | 16 |
| 3.2.2 | Kommunale føringer | 16 |
| 3.3 | Organisering | 17 |
| 3.3.1 | Overordnet organisering av kommunens eierskapsforvaltning | 17 |
| 3.3.2 | Organisering av eierskapsforvaltningen i byrådsavdelingene | 18 |
| 3.3.3 | Vurdering | 19 |
| 3.4 | Mål og føringer | 19 |
| 3.4.1 | Datagrunnlag | 19 |
| 3.4.2 | Vurdering | 20 |
| 3.5 | System og rutiner for utøvelse av eierskapsforvaltningen | 20 |
| 3.5.1 | Datagrunnlag | 20 |
| 3.5.2 | Vurdering | 21 |
| 3.6 | Risikovurderinger | 21 |
| 3.6.1 | Datagrunnlag | 21 |
| 3.6.2 | Vurdering | 22 |
| 3.7 | Rapportering og oppfølging | 22 |
| 3.7.1 | Datagrunnlag | 22 |
| 3.7.2 | Vurdering | 24 |
| 4 | Etterlevelse av lovkrav og etablerte normer for god eierstyring | 25 |
| 4.1 | Problemstilling | 25 |
| 4.2 | Kontrollkriterier | 25 |
| 4.3 | Eierskapsmelding | 26 |
| 4.3.1 | Kort om eierskapsmeldingen | 26 |
| 4.3.2 | Kommunens prinsipper for eierstyring | 27 |
| 4.3.3 | Oversikt over selskapene kommunen har eierskap i, og formålet med eierskapet i disse | 28 |
| 4.3.4 | Vurdering | 28 |
| 4.4 | Eierstrategi | 28 |

| | | |
|----------------|---|----|
| 4.4.1 | Datagrunnlag | 28 |
| 4.4.2 | Vurdering | 29 |
| 4.5 | Opplæring av folkevalgte og styremedlemmer | 30 |
| 4.5.1 | Folkevalgte og eierrepresentanter | 30 |
| 4.5.2 | Styremedlemmer | 30 |
| 4.5.3 | Vurdering | 31 |
| 4.6 | Sammensetting av selskapsstyrer | 32 |
| 4.6.1 | Fullmakt og styrende prinsipp for styrevalg | 32 |
| 4.6.2 | Begrunnelse for styrevalg | 33 |
| 4.6.3 | Nominering av styremedlemmer | 33 |
| 4.6.4 | Styremedlemmer om styrevalg og egenvurdering | 34 |
| 4.6.5 | Vurdering | 36 |
| 4.7 | Kommunikasjon mellom selskap og kommunen | 36 |
| 4.7.1 | Datagrunnlag | 36 |
| 4.7.2 | Vurdering | 42 |
| 4.8 | Krav til selskapene | 42 |
| 4.8.1 | Generelle krav og føringer | 42 |
| 4.8.2 | Krav og føringer for selskaper av stor økonomisk interesse | 44 |
| 4.8.3 | Vurdering | 44 |
| 5 | Oppfølging av egne vedtak, system og rutiner | 46 |
| 5.1 | Problemstilling | 46 |
| 5.2 | Kontrollkriterier | 46 |
| 5.3 | Oppfølging av egne vedtak, system og rutiner | 46 |
| 5.3.1 | Datagrunnlag | 46 |
| 5.3.2 | Vurdering | 48 |
| 5.4 | Oppfølging av selskapene | 48 |
| 5.4.1 | Datagrunnlag | 48 |
| 5.4.2 | Krav og føringer for selskaper av stor økonomisk betydning | 54 |
| 5.4.3 | Vurdering | 54 |
| 6 | Styremedlemmenes opplevelse av kommunen som eier | 56 |
| 6.1 | Problemstilling | 56 |
| 6.2 | Kontrollkriterier | 56 |
| 6.3 | Datagrunnlag | 56 |
| 6.4 | Vurdering | 58 |
| 7 | Konklusjon og anbefalinger | 59 |
| | Vedlegg 1 : Appendiks | 61 |
| | Vedlegg 2 : Høringsuttalelse | 70 |
| | Vedlegg 3 : Kontrollkriterier | 77 |
| | Vedlegg 4 : Sentrale dokumenter og litteratur | 81 |
| Figurer | | |
| | Figur 1: Kjennskap til kommunens eierstrategi for selskapet | 29 |
| | Figur 2: Opplæring og kurs | 31 |
| | Figur 3: Vektlagte egenskaper ved styrevalg | 35 |
| | Figur 4: Kompetanseutvikling i styret | 36 |
| | Figur 5: Kjennskap til eierskapsmeldingen | 38 |
| | Figur 6: Behandling av eierskapsmeldingen i selskapene | 39 |

| | |
|--|----|
| Figur 7: Kjennskap til eierskapsmelding og prinsipper for eierstyring | 39 |
| Figur 8: Tilstrekkelige føringer/forventninger | 40 |
| Figur 9: Formidling av eiersignaler og føringer | 40 |
| Figur 10: Eiermøter | 41 |
| Figur 11: Tilstrekkelig dialog | 42 |
| Figur 12: Retningslinjer for etikk og samfunnsansvar | 49 |
| Figur 13: Revidering av retningslinjer for etikk og samfunnsansvar | 49 |
| Figur 14: Tematisering av etikk og samfunnsansvar | 50 |
| Figur 15: Kjennskap til mål og tiltak innen klima og miljø | 50 |
| Figur 16: Etterlevelse av «Grønn strategi» | 51 |
| Figur 17: Registrering av styreverv | 51 |
| Figur 18: Lønn og honorarer | 52 |
| Figur 19: Styreinstruks, plan for styrearbeid og instruks for daglig leder | 53 |
| Figur 20: Årlig egnevaluering av styrets arbeid og kompetanse | 53 |
| Figur 21: Årlig gjennomgang av risikoområder og internkontroll | 54 |
| Figur 22: Kommunens formål, forventninger og føringer | 56 |
| Figur 23: Tilstrekkelig oppfølging | 57 |
| Figur 24: Beskrivelse av kommunens eierskapsforvaltning | 57 |

Tabeller

| | |
|---|----|
| Tabell 1: Bergen kommune sine eierskap | 3 |
| Tabell 2: Bergen kommunes eierskap i selskaper | 14 |
| Tabell 3: Ansvar- og oppgavefordeling i eierskapsforvaltningen. | 17 |
| Tabell 4: Organisering av eierskapsforvaltningen i byrådsavdelingene | 18 |
| Tabell 5: Mål og føringer for eierskapsforvaltningen. | 20 |
| Tabell 6: System og rutiner for utøvelse av eierskapsforvaltningen. | 20 |
| Tabell 7: Innhold i eierskapsmeldingen 2019 (bystyresak 30/19) | 26 |
| Tabell 8: Kommunens prinsipper for eierstyring | 27 |
| Tabell 9: Saker knyttet til representasjon i selskapsstyrer | 32 |
| Tabell 10: Krav til selskapene | 43 |
| Tabell 11: Risikovurdering for Eierskap konsern | 61 |
| Tabell 12: Eierstrategi i største eierskap. | 62 |
| Tabell 13: Rapportering på selskaper av vesentlig verdi for Bergen kommune. | 67 |
| Tabell 14: Innhold i årsrapportering til bystyret siste fem år | 68 |
| Tabell 15: Dokumentert begrunnelse for oppnevning av styremedlemmer | 68 |

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Deloitte har gjennomført en eierskapskontroll av eierskapsmeldingen i Bergen kommune. Prosjektet ble bestilt av kontrollutvalget i Bergen kommune i sak 55/21 i kontrollutvalgsmøtet den 8. juni 2021.

Eierskapskontroll av eierskapsmeldingen inngår i plan for eierskapskontroll 2021-2024, vedtatt av bystyret i sak 11/21, 27. januar 2021.

1.2 Formål og problemstillinger

Formålet med prosjektet har vært å undersøke og vurdere Bergen kommunes eierskapsforvaltning, herunder om det er etablert tilfredsstillende system og rutiner for eierskapsforvaltning, om organiseringen av eierskapsforvaltningen er hensiktsmessig, og om eierskapsforvaltningen praktiseres som forutsatt. Det har også vært et formål å undersøke og vurdere om kommunens eierskapsmelding er i samsvar med lovkrav og relevante anbefalinger.

Med bakgrunn i formålet er følgende problemstillinger undersøkt:⁵

1. I hvilken grad er det etablert en hensiktsmessig organisering og tilfredsstillende system og rutiner for forvaltning og oppfølging av eierskapene til kommunen?

- I hvilken grad er organiseringen av kommunens eierskapsforvaltning hensiktsmessig?
- Er det etablert tydelige mål og føringer for hvordan arbeidet med eierskapsforvaltning skal gjennomføres?
- I hvilken grad er det etablert system og rutiner for utøvelse av eierskapsforvaltningen?
- I hvilken grad er det gjennomført risikovurderinger knyttet til eierskapsforvaltningen og eierskapsporteføljen til Bergen kommune?
- I hvilken grad er det etablert system og rutiner for rapportering og oppfølging av arbeidet med eierskapsforvaltningen?

2. I hvilken grad har kommunen en eierskapsforvaltning som er i samsvar med relevante lovkrav og etablerte normer for god eierstyring og selskapsledelse?

- Har kommunen en eierskapsmelding som oppfylder kravene i regelverket?
- Er det utarbeidet tydelig strategi for de enkelte eierskapene til kommunen og for oppfølging av disse?
- I hvilken grad har folkevalgte og styremedlemmer mottatt tilstrekkelig opplæring i kommunal eierskapsforvaltning?
- Hvilke rutiner har Bergen kommune for å sikre god sammensetting og kompetanse i selskapsstyrene?
- Hvilke rutiner er etablert for kommunikasjon og informasjon mellom selskapene og kommunen?
- I hvilken grad stiller Bergen kommune krav til selskapene i samsvar med anbefalingene fra KS som for eksempel:
 - Etiske retningslinjer
 - Registrering av styreverv
 - Godtgjørelse
 - Habilitetsvurderinger
 - Styreinstruks
 - Styreevaluering
 - Årlig plan for styret
 - Årlig gjennomgang av selskapets viktigste risikoområder og den interne kontroll

3. I hvilken grad etterlever kommunen egne vedtak, system og rutiner for eierskapsforvaltningen?

- Følger kommunen opp at egne vedtak, system og rutiner for eierskapsforvaltning blir etterlevd?
- Følger kommunen opp at selskapene etterlever de føringer som kommunen har gitt gjennom eierskapsmelding og strategier?

4. I hvilken grad opplever styremedlemmene i selskapene kommune har eierskap i at kommunen som eier utøver en tydelig og hensiktsmessig eierskapsforvaltning?

⁵ Rekkefølgen på problemstillingene er noe justert for å sikre en logisk fremstilling.

1.3 Avgrensning

Undersøkelsen har fokusert på de krav og anbefalinger som gjelder for kommunal eierstyring, jf. kontrollkriteriene (se avsnitt 1.5 og vedlegg 3).

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 juni 2021 til april 2022.

1.4.1 Dokumentanalyse

Rettsregler og kommunale vedtak har blitt gjennomgått og benyttet som kontrollkriterier. Videre har informasjon om Bergen kommune og dokumentasjon på etterlevelse av interne rutiner, regelverk mm. 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 i Bergen kommune som er involvert i eller har ansvar for eierskapsforvaltning i ulike byrådsavdelinger. Deloitte har intervjuet leder og ansatte i Eierskap konsern (BFNE), direktør for fagavdelingen for kunst og kulturutvikling (BKML), kommunaldirektør og avdelingsleder for idrett (BBSI), og kommunaldirektør ved byrådsleders avdeling. Totalt har vi gjennomført fire intervjuer av seks personer. I tillegg har vi gjennom korrespondanse med både Eierskap konsern og Byråd for klima, miljø og byutvikling (BKMB) fått utfyllende og oppklarende informasjon.

1.4.3 Spørreundersøkelse

For å få kunnskap om hvordan styremedlemmene opplever kommunen sin eierstyring har Deloitte gjennomført en spørreundersøkelse rettet mot representanter fra samtlige styrer i selskap der Bergen kommune har eierskap. Alle styrelederne i selskap der kommunen har eierskap ble invitert til å svare på undersøkelsen. I tillegg ble styremedlemmer og varamedlemmer som kommunen har utpekt invitert til å svare. Flere av de inviterte innehar flere styreverv i selskap der kommunen har eierskap.

Av de 84 styremedlemmene som fikk tilsendt undersøkelsen svarte 57.⁶ Dette gir en responsrate på 68 %.

Det var små variasjoner i svarene avhengig av om respondentenes var styreleder, styremedlem eller varamedlem. Resultatene fra spørreundersøkelsen presenteres derfor samlet 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 ble sendt til kommunen for verifisering. Ved utsatt verifiseringsfrist hadde tre av byrådsavdelingene kommet med tilbakemelding på datagrunnlaget. Mindre faktafeil ble rettet opp i endelig versjon.

Høringsutkast av rapporten ble sendt til byråd for finans, innovasjon og eiendom, byråd for barnehage, skole og idrett, byråd for klima, miljø og byutvikling og byråd for kultur, mangfold og likestilling for høring. To av byrådsavdelingen meldte tilbake at de ikke hadde skriftlige kommentarer, mens to byrådsavdelingen kom med skriftlige høringsuttaler. Innkomne høringsuttaler er å finne i vedlegg 2.

1.5 Kontrollkriterier

Kontrollkriterier er de krav og forventninger som eierskapskontrollobjektet skal bli vurdert opp mot. Kriteriene er utledet fra autoritative kilder i samsvar med kravene i gjeldende standard for eierskapskontroll. I dette prosjektet er kontrollkriteriene i hovedsak hentet fra kommuneloven, aksjeloven og KS sine anbefalinger for god eierstyring. Kriteriene er nærmere presentert innledningsvis under hvert tema, og i vedlegg 3.

⁶ Opprinnelig var det flere inviterte, men noen av disse var ikke lenger styremedlemmer, og andre bad av ulike årsaker om å utelates fra spørreundersøkelsen (f.eks. fremmedspråklige, ansatte i kommunen, og helt nyalgte varamedlemmer).

2 Om tjenesteområdet

2.1 Eierskapsforvaltning og eierstyring i Bergen kommune

Myndighet, roller og ansvar knyttet til eierstyring og eierskapsforvaltning er i Bergen kommune organisert som følgende:

Bystyret er kommunens øverste myndighet, og formelt eier av selskapene som kommunen har eierskap i. Den enkelte folkevalgte har ingen eierrolle; det er bystyret som *organ* som er eier.

Bystyret selv behandler og vedtar eierskapsmeldingen, gjør vedtak om opprettelse av nye selskaper og godkjenner selskapets vedtekter ved opprettelse. Bystyret vedtar også opprettelse og nedleggelse av kommunale foretak, og eventuelle endringer i vedtektene til kommunale foretak. Årsregnskap og årsberetning skal fremmes for bystyret til orientering for selskaper der kommunens eierinteresser utgjør vesentlige beløp.

Byrådet har fått delegert fullmakt fra bystyret til å utøve funksjonen som generalforsamling i kommunens heleide aksjeselskaper, samt ivareta kommunens eierinteresser i aksjeselskap og interkommunale selskap. Dette innebærer blant annet at byrådet velger styremedlemmer til aksjeselskap og interkommunale selskap der kommunen har eierinteresser, og utnevner styre i kommunale foretak. Byrådet har også fullmakt til å kjøpe og selge aksjer på kommunens vegne, innenfor en ramme på NOK 500 000.

En fullmektig representerer kommunen i selskapenes eierorgan. Byrådet har videre delegert denne fullmakten til ansvarlig byråd (se under). Bystyret eller byrådet kan før møter i eierorgan avholdes treffe vedtak som binder opp representantens stemmegivning.

Byrådsavdelingene har etter delegering fra byrådet ansvar for eierskapsforvaltningen i Bergen kommune, basert på virksomhetsfaglige kompetanse. Dette betyr blant annet at den ansvarlige byråden har ansvar og myndighet til skjøtte eierstyringen av selskapene som ligger til byrådsavdelingen gjennom å representere kommunen i selskapenes eierorgan.

Ansaret innebærer også at ulike byrådsavdelinger skal systematisere og dokumentere eget arbeid med eierskapsforvaltning, samt utarbeide egne rutiner og eventuelle risikovurderinger for sin selvstendige eierskapsforvaltning. I eierskapsmeldingen fra 2019 blir det presisert at ansvaret til de ulike byrådsavdelingen i tillegg innebærer å ivareta oppgaver regulert av aksjeloven, inkludert stiftelse, salg, oppløsning og avviking av aksjeselskap, forhold vedrørende selskapskapitalen, samt fusjon og fisjon.

Det er fire byrådsavdelinger som har ansvar knyttet til Bergen kommunes eierskapsstyring og eierskapsforvaltning:

- Byrådsavdeling for finans, næring og eiendom (BFNE)
- Byrådsavdeling for kultur, mangfold og likestilling (BKML)
- Byrådsavdeling for barnehage, skole og idrett (BBSI)
- Byrådsavdeling for klima, miljø og byutvikling (BKMB)

I Bergen kommune er det overordnede administrative ansvaret for eierskapsforvaltning lagt til BFNE, og i hovedsak seksjonen Eierskap konsern. Eierskap konsern fungerer som kommunens ressursorgan og kompetanseenhet når det gjelder forvaltnings- og forretningsmessige forhold knyttet til eierinteresser, og yter faglig bistand til resten av organisasjonen innenfor eierskapsforvaltningsområdet når dette etterspørres. Eierskap konsern har også oversikt over kommunens samlede eierskapsportefølje, samt ansvar for å utarbeide eierskapsmeldingen og en årlig rapporteringssak på kommunens eierskap til bystyret.

2.2 Bergen kommunes eierskap i selskaper

Bergen kommune har eierskap i totalt 33 selskaper, fordelt mellom 13 heleide selskaper og eierskap i 20 selskaper sammen med andre (se tabell under). Estimert totalverdi på eierskapsporteføljen er NOK 11 mrd. Kommunen har fastsatt avkastningskrav til tre av selskapene kommunen har eierandeler i (Eviny AS (tidligere BKK AS), BIR AS, Fløibanen AS). Disse selskapene representerer verdier på om lag NOK 10,4 mrd., og utgjør omtrent 94 % av de økonomiske verdiene i porteføljen.

Som omtalt over er forvaltningsansvaret for de ulike selskapene fordelt mellom fire byrådsavdelinger: BFNE har ansvar for oppfølging av 21 selskaper⁷, BBSI for ett, BKMB for ett (som er under avvikling), mens BKML har ansvaret for eieroppfølgingen av de resterende ti. Oversikt over Bergen kommunes eierskap, inkludert ansvarsfordelingen for eieroppfølgingen av disse fremgår av tabell 2.

Tabell 2: Bergen kommunes eierskap i selskaper

| Byrådsavdeling | Selskap | Bransje | Selskapsform | Eierandel |
|-------------------|---|---|--------------|-----------|
| BBSI | Ado Arena Drift AS | Drift av idrettsanlegg | AS | 100 % |
| BKMB ⁸ | Driftsassistansen i Hordaland – vann og avløp IKS | Kompetansesenter for vann- og avløpstjenester | IKS | 61,5 % |
| BFNE ⁹ | Bergen parkering AS | Parkeringsvirksomhet | AS | 100 % |
| | BTS Utvikling AS | Eiendomsforvaltning | AS | 100 % |
| | Magnus Barfots gate 12 AS | Eiendomsforvaltning | AS | 100 % |
| | Kanalveien 52 B AS | Eiendomsforvaltning | AS | 100 % |
| | BIR AS | Renovasjonselskap | AS | 80 % |
| | Åsane sentrum øst AS | Eiendomsforvaltning | AS | 80 % |
| | Bergen Kino AS | Filmfremvisning | AS | 51 % |
| | Bergen Havn Farvannsforvaltning IKS ¹⁰ | Havnevirksomhet/forvaltning | IKS | 50 % |
| | Bergen havn AS | Havnevirksomhet/drift | AS | 50 % |
| | Grieghallen IKS ¹¹ | Utleie av Grieghallen | IKS | 50 % |
| | Bergen sentrum AS | PR og kommunikasjons tjenester | AS | 49 % |
| | Fløibanen AS | Transport med taubaner, kabelbaner og skiheiser | AS | 47,36 % |
| | Eviny AS (tidligere BKK AS) | Produksjon av elektrisitet | AS | 37,75 % |
| | Rehabiliteringssenteret AIR AS | Rehabilitering- og opptreningsinstitusjoner | AS | 0,05 % |
| | Bjørkhaug arbeidsfellesskap AS | Varig tilrettelagt arbeid | AS | 100 % |
| | Midtun vekst AS | Varig tilrettelagt arbeid | AS | 100 % |
| | Nordnes Verksteder AS | Varig tilrettelagt arbeid | AS | 100 % |
| | Spekter Pluss AS | Varig tilrettelagt arbeid | AS | 100 % |
| | Senter for arbeidslivsforberedelse (ALF) AS | Arbeidstreningsbedrift | AS | 100 % |
| | Grønnevik AS | Varig tilrettelagt arbeid | AS | 78,14 % |
| A2G Gruppen AS | Arbeidstreningsbedrift | AS | 55,45 % | |
| BKML | Bergenstriennalen AS | Kunstvirksomhet | AS | 100 % |
| | Bergen kommunale kystkultursenter AS | Drift av historiske steder og bygninger og liknende severdigheter | AS | 100 % |
| | Buzz AS | Musikkbransjen | AS | 100 % |

⁷ BFNE forvalter i tillegg til eierskapet i selskaper knyttet til byrådets ansvarsområder, eierskapet i selskaper der kommunens eierinteresser anses å være av vesentlig økonomisk verdi eller der en av de øvrige byrådsavdelingene har vedtatt i egen sak å overføre forvaltningsansvaret til BFNE.

⁸ BKMB hadde også ansvaret for det heleide selskapet Arnatunellen AS. Dette ble avviklet ilt. revisjonsperioden. Driftsassistansen i Hordaland – vann og avløp IKS som også ligger til BKMB er under avvikling.

⁹ Byrådsavdelingen hadde også ansvar for eierskapsforvaltningen av Kaigaten 1 D AS og Kaigaten 1 C og D AS. Disse ble meldt oppløst 7. juli 2021.

¹⁰ Selskapet het opprinnelig Bergen og Omland Farvannsforvaltning IKS, men skiftet navn høsten 2020.

¹¹ Eierskapsforvaltningen av selskapet ble overført fra BKML til BFNE 5. januar 2021 etter vedtak i byrådet.

| | | | |
|-------------------------|---|-----------------|---------|
| Mediefondet Zefyr AS | Produksjon av film, video og fjernsynsprogrammer | AS | 50 % |
| Vestnorsk filmsenter AS | Produksjon av film, video og fjernsynsprogrammer | AS | 50 % |
| Griegghallen AS | Drift av Grieghallen | AS | 33,80 % |
| Bergen vitensenter AS | Populærvitenskapelig opplevelse- og læringscenter | AS | 29,56 % |
| Den Nationale Scene AS | Teatervirksomhet | AS | 16,67 % |
| Carte Blanche AS | Scenekunst | AS | 15 % |
| Biblioteksentralen SA | Engroshandel med bøker, aviser og blad | Samvirkeforetak | 4,69 % |

3 Organisering, system og rutiner

3.1 Problemstilling

I dette kapittelet vil vi svare på følgende hovedproblemstilling med underproblemstillinger:

I hvilken grad er det etablert en hensiktsmessig organisering og tilfredsstillende system og rutiner for forvaltning og oppfølging av eierskapene til kommunen?

Under dette:

- a) I hvilken grad er organiseringen av kommunens eierskapsforvaltning hensiktsmessig?
- b) Er det etablert tydelige mål og føringer for hvordan arbeidet med eierskapsforvaltning skal gjennomføres?
- c) I hvilken grad er det etablert system og rutiner for utøvelse av eierskapsforvaltningen?
- d) I hvilken grad er det gjennomført risikovurderinger knyttet til eierskapsforvaltningen og eierskapsporteføljen til Bergen kommune?
- e) I hvilken grad er det etablert system og rutiner for rapportering og oppfølging av arbeidet med eierskapsforvaltningen?

3.2 Kontrollkriterier

3.2.1 Internkontroll

Kommunen står relativt fritt med hensyn til hvordan den ønsker å organisere eierskapsforvaltningen sin. Kommuneleken kapittel 25 stiller likevel krav om at kommuner skal ha internkontroll med administrasjonens virksomhet for å sikre at lover og forskrifter følges. Dette innebærer at byrådet skal:

- a) utarbeide en beskrivelse av virksomhetens hovedoppgaver, mål og organisering
- b) ha nødvendige rutiner og prosedyrer
- c) avdekke og følge opp avvik og risiko for avvik
- d) dokumentere internkontrollen i den formen og det omfanget som er nødvendig
- e) evaluere og ved behov forbedre skriftlige prosedyrer og andre tiltak for internkontroll

Det finnes ulike rammeverk for hvordan en kan utarbeide et overordnet internkontrollsystem. Et av de mest brukte rammeverkene for internkontroll er COSO-modellen. COSO-modellen definerer internkontroll som en kontinuerlig prosess og består av fem hovedelementer: kontrollmiljø, risikovurdering, kontrollaktiviteter, kommunikasjon og informasjon, og ledelsens oppfølging.

3.2.2 Kommunale føringer

Bergen kommune har utarbeidet ulike dokument og verktøy for risikostyring, inkludert en detaljert veileder, risikokortet og Excel-verktøy/maler. Det er også etablert en prosedyre for risikostyring, som blant annet beskriver hvilket ansvar og oppgaver som påhviler ulike roller i kommunen. Dokumentene er tilgjengelige i Bergen kommunes kvalitetssystem, BkKvalitet.

I prosedyren for risikostyring går det frem at for konsernomfattende fagområder og arbeidsprosesser har kommunaldirektør med aktuelt konsernansvar ansvar for å utvikle og holde ved like felles rutiner og systemer. Arbeidet med utvikling og ajourhold av rutiner og systemer må baseres på en dokumentert risikovurdering. Byrådsavdelinger med konsernansvar har ansvar for å etterse at rutiner etterleves i hele kommunens virksomhet.¹²

De enkelte byrådsavdelingene har ansvar for å påse at rutiner og systemer benyttes i egen byrådsavdeling. Dette gjelder både konsernomfattende og sektorspesifikke fagområder. I prosedyren går det blant annet frem at byrådsavdelinger må:

- utarbeide dokumenterte risikovurderinger for egen virksomhet
- basert på risikovurderinger sette i verk målrettede risikoreduserende tiltak der sannsynlighet for og konsekvens av svikt, feil eller mangler tilsier dette.

¹² I forbindelse med verifiseringen av rapporten understreker Eierskap konsern at deres konsernansvar er avgrenset til fremleggelse av eierskapsmeldingen, fremleggelse av årlig avkastningssak, samt holde oversikt over kommunens samlede eierskap i AS og IKS.

- legge vekt på systematisk kommunikasjon og gode informasjons- og kommunikasjonsrutiner i styringslinjen, samt på ledelsens og ansatte kompetanse og holdninger til risiko.

Se vedlegg 3 for utfyllende kontrollkriterier.

3.3 Organisering

3.3.1 Overordnet organisering av kommunens eierskapsforvaltning

Forvaltnings- og oppfølgingsansvaret for Bergen kommunes eierskap i selskaper er fordelt mellom ulike byrådsavdelinger, med utgangspunkt i virksomhetsfaglig kompetanse og delegert fullmakts- og ansvarsområde. De fire byrådsavdelingene med eierskapsforvaltningsansvar er BFNE, BBSI, BKML og BKMB.¹³ I tillegg har BLED oppgaver knyttet til styrevalg (se seksjon 4.6).

Myndighets- og ansvarsfordelingen i eierskapsforvaltningen er forankret i kommunens eierskapsmelding. Der går det blant annet fram at «i byrådsavdelingenes eierskapsforvaltning inngår utøvelsen av generalforsamlingsfunksjonen og annet arbeid som de finner relevant for deres eierskapsforvaltning i selskapene». Innunder «annet arbeid» blir det vist til forventninger om byrådsavdelingene utarbeider egne rutiner og eventuelle risikovurderinger for sin selvstendige eierskapsforvaltning, samt systematiserer og dokumenterer eget arbeid med oppfølging og forvaltning av eierskap. Byrådsavdelingene har også ansvar for å håndtere forhold regulert i aksjeloven, som blant annet stiftelse, salg, oppløsning og avvikling av aksjeselskap, forhold knyttet til selskapskapitalen, samt fusjon og fisjon.

BFNE ved Eierskap konsern ivaretar rollen som kommunens ressursorgan og kompetansesenter for eierskapsforvaltning, og yter faglig bistand innenfor eierskapsforvaltningsområdet til de øvrige byrådsavdelingene ved behov. BFNE ved Eierskap konsern er også ansvarlig for å utarbeide både eierskapsmeldingen og en årlig rapporteringssak til bystyret innenfor eierskapsområdet, med bistand og innspill fra de øvrige byrådsavdelingene.

Når det gjelder håndtering av administrative oppgaver knyttet til kommunens eierskapsforvaltning og -oppfølging, er ansvaret for dette delt mellom Eierskap konsern, som kommunens overordnede kompetanse- og koordineringsorgan på eierskapsfeltet, og de aktuelle byrådsavdelingene.

Tabell 3 viser en oversikt over hvordan ansvaret for de mest sentrale oppgavene knyttet til Bergen kommunes eierskapsforvaltning er fordelt mellom Eierskap konsern og de aktuelle byrådsavdelingene:

Tabell 3: Ansvar- og oppgavefordeling i eierskapsforvaltningen.

| Byrådsavdeling | Ansvar og oppgaver |
|----------------------------------|---|
| BFNE ved Eierskap konsern | <p>Utarbeidelse av eierskapsmeldingen, etter henstilling fra byråd for finans, næring og eiendom. Eierskap konsern kontakter relevante aktører i kommunen for å innhente innspill og nødvendig informasjon, samt distribuerer vedtatt eierskapsmelding til samtlige selskap, aktuelle byrådsavdelinger og andre relevante aktører.</p> <p>Utarbeidelse av årlig rapporteringssak til bystyret for selskaper der kommunen har vesentlige eierinteresser, herunder å kontakte og innhente innspill fra de øvrige byrådsavdelingene.</p> <p>Sikre at alle ordinære generalforsamlinger og representantskapsmøter i selskap der Bergen kommune er eier gjennomføres innen fristen, blant annet gjennom å sende påminnelse til alle ansvarlige byrådsavdelinger i forkant av møtene og motta signerte protokoller i etterkant av møtene. Eierskap konsern skal også registrere at protokoller er mottatt i skjema i styringskortet i BkStyring, samt arkivere protokollen lokalt hos seksjonen.</p> <p>Kontrollere inngående post fra postmottak/BK360¹⁴ og protokoller fra byrådets møter, for å registrere eventuelt relevant informasjon knyttet til eierskapsoppfølgingen. E-poster og/eller informasjon skal eventuelt distribueres videre til aktuelle personer, dersom relevant for flere.</p> <p>Respondere på forespørsler fra andre organ i kommunen, for eksempel knyttet til å oppdatere eierporteføljen eller gi innspill til kommunens årsmelding og/eller årsbudsjett.</p> |
| Aktuelle byrådsavdelinger | Bistå BFNE ved Eierskap konsern med informasjon, opplysninger og kommentarer om selskaper innenfor eget ansvarsområde i forbindelse med utarbeidelse av eierskapsmeldingen og årlig rapporteringssak til bystyret. |

¹³ BKMB sine eierskap var i revisjonsperioden under avvikling.

¹⁴ BK360 er kommunens sak-/arkivsystem.

Avvikling av generalforsamling og/eller representantskapsmøte, herunder avtale passende møtetidspunkt og sikre at innkalling er komplett med alle relevante dokument.

Ivareta eierorganfunksjonen i selskap innunder byrådsavdelingens ansvarsområde, herunder avklare og eventuelt utarbeide fullmakt for deltakelse. Etter at ordinære generalforsamlinger og/eller representantskapsmøter er avholdt, skal signerte protokoller sendes til eierskap konsern og lagres i BK360 av ansvarlig byrådsavdeling.

Følge opp selskap i egen eierskapsportefølje basert på behov og aktuelle rutiner og retningslinjer, herunder for eksempel å delta i eierorganmøter, forespørre rapportering på avkastning og eventuell måloppnåelse, avvikle eiermøter, ivareta uformell dialog og vurdere bedriftsbesøk (omfanget og oppsett for eieroppfølging avgjøres i hvert enkelt tilfelle med hensyn til blant annet kommunens eierandel, samt selskapets utvikling og størrelse).

Som det framgår av tabellen over har Eierskap konsern det primære ansvaret hva gjelder å forberede saker til politisk behandling og holde oversikt over kommunens samlede selskapsportefølje, mens de aktuelle byrådsavdelingene i hovedsak ivaretar dialog, forvaltning og oppfølging av selskapene i egen portefølje.

I intervju blir det gjennomgående gitt uttrykk for at det er hensiktsmessig og fornuftig at det faglige oppfølgingsansvaret av selskapene er fordelt mellom relevante byrådsavdelinger. Det blir blant annet presisert at dette sikrer nærhet og tilstrekkelig fagkompetanse i forvaltningen og oppfølgingen av selskapene. Videre kommer det i intervju frem at de enkelte byrådsavdelingene opplever at ansvars- og oppgavefordelingen knyttet til kommunens eierskapsforvaltning er tydelig definert, kommunisert og forstått, og praktiseres som forutsatt.

Samtidig kommer det i intervju òg frem at ikke alle aspekter ved den overordnede organiseringen av kommunens eierskapsforvaltning oppleves som hensiktsmessig av alle involverte. Blant annet blir det kommentert at den enkelte byrådsavdelingen i for stor grad er overlatt til seg selv i dette arbeidet, og det stilles spørsmål ved hvorfor Eierskap konsern ikke skal ivareta flere overordnede oppgaver og i større grad til rette for overordnede strukturer knyttet til eierskapsforvaltning.

I tillegg blir det vist til at det ikke medfølger ressurser dedikert til eierskapsoppfølging for byrådsavdelinger som får slikt ansvar. Det blir i den forbindelse pekt på at dette kan føre til at eierskapsforvaltningen tidvis kan bli nedprioritert, og også bli noe personavhengig, og derfor sårbar som følge av utskiftinger av personell.

3.3.2 Organisering av eierskapsforvaltningen i byrådsavdelingene

Det er ulikt hvordan de aktuelle byrådsavdelingene har organisert eget arbeid med eierskapsforvaltning. En oversikt fremgår i tabell 4:

Tabell 4: Organisering av eierskapsforvaltningen i byrådsavdelingene

| Byrådsavdeling | Organisering av eierskapsforvaltningen |
|----------------|--|
| BFNE | I BFNE er ansvaret for å håndtere administrative oppgaver knyttet til eierskapsforvaltning og -oppfølging lagt til seksjonen Eierskap konsern. Seksjonen består av tre ansatte: en leder, en spesialrådgiver og en rådgiver. |
| BKML | I BKML er det primære ansvaret for oppfølgingen av selskapene fordelt mellom spesialrådgivere med kompetanse innen relevante fagfelt. Samtidig er direktøren for fagavdeling for kunst og kulturutvikling tett påkoblet spesialrådgivernes arbeid med eierskapsoppfølging, spesielt i forbindelse med utskifting og opplæring i avdelingen, i eiermøter og ved særskilte saker i selskapene, samt ved gjennomføring av generalforsamling. Sistnevnte har i utgangspunktet sammenheng med at direktøren er bindeledd mellom fagavdelingen og byråden. |
| BBSI | I BBSI er organiseringen av eierskapsforvaltningen todelt: Idrettsavdelingen ivaretar det praktiske ansvaret for oppfølging av oppdragsavtalen og eierskapet, mens økonomiseksjonen håndterer den økonomiske og budsjettmessige oppfølgingen av selskapet. I idrettsavdelingen er det særlig én ansatt som arbeider med eierskapsforvaltning, i tillegg til avdelingsleder. |
| BKMB | De to selskapene BKMB har eierskapsforvaltningsansvar for har hatt lav eller ingen aktivitet de senere årene, og arbeidet på dette området har blitt løst av en tidligere og en nåværende seksjonssjef i dialog med kommunaldirektør og byråd. Begge selskapene er under avvikling. |
| BLED | I BLED er det kommunaldirektør og leder av staben som er involvert i byrådsavdelingens arbeid med eierskapsforvaltning. I tillegg blir byrådsleder involvert i arbeidet i særskilte tilfeller. |

Tabellen viser at byrådsavdelingene har organisert egen eierskapsforvaltning på ulike måter. For eksempel går det frem at BFNE har lagt ansvaret for eierskapsoppfølging og -forvaltning i Eierskap konsern, mens det i BKML er fordelt mellom spesialrådgivere med kjernekompetanse innen relevante fagfeltet, med direktør for kunst og kulturutvikling i en overordnet rolle. I BBSI er oppfølging- og forvaltningsansvaret delt mellom to seksjoner med utgangspunkt i økonomisk og driftsmessig oppfølging.

I intervju kommer det frem at organiseringen av eierskapsforvaltningen i BFNE, BKML, BBSI og BLED oppleves som hensiktsmessig, og at det er tilstrekkelig kapasitet og kompetanse i de respektive byrådsavdelingene til å håndtere oppgavene på området.

Eierskap konsern peker i intervju på at organisering og ansvarsfordeling knyttet til eierskapsforvaltning internt i byrådsavdelingen fungerer bra. Seksjonslederen i Eierskap konsern erfarer å ha god og tett dialog med både kommunaldirektøren og byråden, gjennom blant annet ukentlige stabsmøter og egne eierskapsmøter hver 14. dag. Eierskap konsern er ikke kjent med vesentlige utfordringer eller risikoer knyttet til seksjonens eller avdelingens arbeid eller ansvarsfordeling, men peker på at seksjonen er liten og derfor sårbar ved sykefravær. Tett dialog, godt samspill og fleksibilitet bidrar til å redusere denne risikoen. I sum opplever Eierskap konsern å ha tilstrekkelig kapasitet og bemanning, gitt de oppgaver, roller og ansvar de er tildelt av byrådet og bystyret.

I intervju med BKML blir det vist til at det ikke foreligger noen vesentlige risikoer eller utfordringer knyttet til rolle- og ansvarsfordelingen i eierskapsarbeidet til byrådsavdelingen. Det blir videre pekt på at ansvarsfordelingen er fagavhengig heller enn personavhengig, samt at direktøren er tett påkoblet fagrådgiverne med ansvar for eierskapsoppfølging. Videre understrekes det at selskapene verdsetter å bli fulgt opp av kompetente fagfolk, og at det er positivt at samme rådgiver følger opp flere relaterte selskaper.

I intervju med BBSI blir det pekt på at de har behov for å tydeliggjøre roller knyttet til eierskapsforvaltning internt i byrådsavdelingen, blant annet for å styrke den løpende eieroppfølgingen og klargjøre ansvar- og oppgavefordeling. Det er planlagt arbeid med dette i 2022.

Når det gjelder BKMB blir det vist til at det har vært lav eller ingen aktivitet i de to selskapene som lå til byrådsavdelingen, og at den interne organiseringen – der den som til enhver tid har vært kontaktperson for selskapene har hatt en løpende diskusjon om oppfølgingen med kommunaldirektør og byråd – har vært tydelig og hensiktsmessig.

Kommunaldirektøren i BLED viser på sin side til at byrådsavdelingen har en liten og avgrenset rolle når det gjelder eierskapsforvaltning, og at de har tilstrekkelig bemanning til å løse disse oppgavene.

3.3.3 Vurdering

Basert på funn i undersøkelsen, er det Deloitte sin vurdering at kommunens eierskapsforvaltning i stor grad fremstår som hensiktsmessig organisert. Likevel merker vi oss at det etterlyses en noe mer aktiv rolle fra Eierskap konsern i det overordnede arbeidet med kommunens eierskapsforvaltning, og at det blir stilt spørsmål ved om Eierskap konsern i enda større grad kunne etablert felles strukturer og føringer for arbeidet. Sett i sammenheng med at eierskapsforvaltningen i den enkelte byrådsavdeling kan fremstå som noe personavhengig og derfor sårbar ved utskiftning av personell, mener vi kommunen bør vurdere om det bør gjøres grep i organiseringen av eierskapsforvaltningen som kan redusere slik sårbarhet.

Når det gjelder den byrådsavdelingsvise organiseringen av eierskapsforvaltningen, fremstår også denne i relativt stor grad som hensiktsmessig og tilpasset den enkelte byrådsavdelings eierskapsportefølje. Samtidig merker vi oss at BBSI selv er åpne på at det er behov for å tydeliggjøre organiseringen av eget arbeid på området.

3.4 Mål og føringer

3.4.1 Datagrunnlag

Bergen kommune har etablert flere mål og føringer for hvordan eierskapsforvaltningen i kommunen skal gjennomføres. Disse fremkommer i hovedsak i eierskapsmeldingen, i byrådsak 1302/12 (som omhandler ansvarsfordelingen i kommunens eierskapsoppfølging), samt i bystyresaker knyttet til oppfølging av aksjeselskap der kommunen har vesentlige eierinteresser.

Tabell 5 viser en oversikt over kommunens mål og føringer for eierskapsforvaltning, slik de kommer frem av de ulike dokumentene.

Tabell 5: Mål og føringer for eierskapsforvaltningen.

| Dokument/sak | Mål/føringer |
|--|---|
| Eierskapsmelding (bystyresak 30/19) | I eierskapsmeldingen fremkommer følgende mål/føringer for eierskapsforvaltningen: <ul style="list-style-type: none"> • Det er viktig at Bergen kommune er en aktiv eier som forventer sunn drift, følger opp vedtatte politiske målsettinger og at selskapene tar samfunnsansvar innen sitt virkeområde. • Kommunen skal være tydelig og bevisst myndighet- og ansvarsfordelingen mellom eier, styret og daglig leder i selskapene i sin løpende eierskapsforvaltning. • Bergen kommunes grunnleggende prinsipper for eierskapsforvaltning inkluderer blant annet åpenhet og kommunikasjon, respekt for eierorganet, fokus på resultatmål, styrets rolle og ansvar, og samfunnsansvar. |
| Bergen kommunes eierskapsoppfølging i selskaper – ansvarsforhold (byråds sak 1302/12) | Saken skisserer hovedtrekkene for ansvarsfordelingen i eierskapsforvaltningen og -oppfølgingen i Bergen kommune; herunder at Eierskap konsern er kommunens overordnede ressursorgan hva gjelder eierskapsfeltet, mens hver byrådsavdeling er ansvarlig for eierskapsforvaltningen av selskap innunder eget virksomhetsområde. |
| Oppfølging av aksjeselskap der kommunen har vesentlige eierinteresser (bystyresak 74/08, bystyresak 75/09, og bystyresak 107/15) | Bystyret har vedtatt et sett med avkastningskrav, mål og målekriterier for selskap der Bergen kommune har vesentlige eierinteresser, for å danne grunnlag for en grundigere og mer systematisk oppfølging av kommunens eierinteresser i aksjeselskapene (jf. bystyresak 74/08 og 107/15 [revidering av målene]). Bystyret har også vedtatt at byrådet årlig i en samlet sak rapporterer om resultater og utvikling i aksjeselskap der kommunen har vesentlige eierinteresser, i forbindelse med fremleggelse av selskapenes årsrapporter (jf. Bystyresak 75/09). |

Som det går frem av tabellen over har Bergen kommune etablert overordnet mål for egen eierskapsforvaltning, som inkluderer å være en aktiv, tydelig og bevisst eier, med klare forventninger til selskapene og tydelige prinsipper for eierstyringen. I tillegg har kommunen utarbeidet særskilte krav til de selskapene der kommunen har vesentlige eierinteresser, samt generelle mål og føringer for eierskapsoppfølging og rapportering til bystyret (se seksjon 4.8).

I intervju blir det gjennomgående vist til at mål og føringer for arbeidet med eierskapsforvaltningen oppleves som tilstrekkelig tydelig.

3.4.2 Vurdering

Basert på funn i undersøkelsen er det Deloitte sin vurdering at Bergen kommune har etablert tydelige mål og føringer for hvordan arbeidet med eierskapsforvaltningen skal gjennomføres. Kommunens mål og føringer for eierskapsforvaltningen går frem både av bystyre- og byrådsvedtak, og oppleves av de involverte som tilstrekkelig tydelig.

3.5 System og rutiner for utøvelse av eierskapsforvaltningen

3.5.1 Datagrunnlag

Bergen kommune har ikke etablert felles, konsernovergripende system eller rutiner for utøvelse av eierskapsforvaltningen. I eierskapsmeldingen går det frem at hver av de aktuelle byrådsavdelingene har et selvstendig ansvar for å utarbeide egne rutiner og systemer for eierskapsforvaltning og -oppfølging av selskaper innen eget virksomhetsfaglige område.

Tabell 6 viser en oversikt over eventuelle system og rutiner de ulike byrådsavdelingene har etablert med tanke på utøvelse av eierskapsforvaltning:

Tabell 6: System og rutiner for utøvelse av eierskapsforvaltningen.

| Byrådsavdeling | System og rutiner for utøvelse av eierskapsforvaltningen |
|----------------|--|
| BFNE | BFNE, ved Eierskap konsern, har utarbeidet flere system, rutiner og prosedyrer for sitt arbeid knyttet til eierskapsforvaltning, inkludert: <ul style="list-style-type: none"> • Styringskort i BKStyring, med oversikt over oppgave- og ansvarsfordelingen i Eierskap konsern knyttet til det overordnede, generelle og rutinemessige arbeidet med eierskapsforvaltning i seksjonen. • Prosedyre for: <ul style="list-style-type: none"> ○ Utarbeidelse av årlig rapporteringssak til bystyret ○ Årlige generalforsamlinger/representantskapsmøter |

| | |
|-------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Informasjonsflyt ○ Tilskudd til arbeidsmarkedsbedriftene ○ Utarbeidelse og distribusjon av kommunens eierskapsmelding |
| BKML | Byrådsavdelingen utarbeidet en prosedyre i 2021 for arbeid med eierskapsoppfølging og -forvaltning, med særlig hensyn til forberedelse og gjennomføring av generalforsamling. Prosedyren vil danne grunnlag for skriftlig rutine i BkKvalitet. Utover dette har ikke BKML skriftlige rutiner for utøvelse av eierskapsforvaltningen. |
| BBSI | Byrådsavdelingen forholder seg i hovedsak til føringer som fremgår av eierskapsmeldingen, men har ikke utarbeidet egne skriftlige rutiner eller system for utøvelse av eierskapsforvaltningen. Byrådsavdelingen planlegger å etablere skriftlige rutiner for eierskapsoppfølging og -forvaltning, samt utarbeide et prosesskart i BkKvalitet for å klargjøre rutiner og kjerneprosesser når det gjelder eierskapsforvaltning. |
| BKMB | Byrådsavdelingen har ikke utarbeidet skriftlige rutiner for eierstyring og eierskapsforvaltning. I korrespondanse med Deloitte blir det vist til at dette er en følge av at selskapsporteføljen til BKMB har vært begrenset og at selskapene er under avvikling. Byrådsavdelingen opplyser at dersom de får oppfølgingsansvar for selskap i fremtiden vil det bli utarbeidet rutiner for eierskapsoppfølging. |

Som det framgår av tabellen over har BFNE utarbeidet rutiner og system for eierskapsforvaltningen, BKML har delvis gjort dette, og BBSI er prosess med å utarbeide og formalisere system og rutiner på området. BKMB har ikke skriftlige rutiner for dette arbeidet, men om byrådsavdelingen får eierskapsforvaltningsansvar i fremtiden, opplyses det at slike rutiner vil utarbeides.

De enkelte byrådsavdelingene er i hovedsak selv ansvarlige for å utarbeide og etablere egne systemer og rutiner for eierskapsforvaltning, og Eierskap konsern påser ikke hvorvidt byrådsavdelingene har utarbeidet egne rutiner og systemer, eller om de eventuelt etterlever disse. Det er heller ikke praksis at interne prosedyrer, rutiner og systemer for eierskapsforvaltning formidles på tvers av byrådsavdelingene.

Eierskap konsern understreker i intervju at dette har sammenheng med bystyrevedtaket i eierskapsmeldingen som i større grad avgrenset og tydeliggjorde BFNE sitt myndighet- og ansvarsområde, og samtidig ansvarliggjorde de enkelte byrådsavdelingene på området.

I intervju med andre byrådsavdelinger blir det etterlyst en sterkere, konsernovergripende styring av eierskapsforvaltningen i kommunen, med tydeligere føringer og veiledning fra Eierskap konsern når det gjelder utarbeidelse av felles rutiner og system for eierskapsforvaltning.

I intervju med både BKML og BBSI blir det vist til at etablert praksis for eierskapsforvaltning og -oppfølging i dag er tilfredsstillende. BBSI er likevel tydelig på at det er behov for å formalisere deler av dette arbeidet ytterligere.

3.5.2 Vurdering

Undersøkelsen viser at det varierer om og i hvilken grad det er etablert system og rutiner for utøvelse av eierskapsforvaltningen mellom byrådsavdelingene som er involvert i dette arbeidet. Dette er ikke tilfredsstillende, og heller ikke i samsvar med forventningene som stilles til de involverte byrådsavdelingene i kommunens eierskapsmelding kapittel III seksjon 3.

Selv om det gjennomgående blir vist til at byrådsavdelingene har etablert praksis for eierskapsforvaltning og -oppfølging som er tilfredsstillende, er det viktig at det utarbeides skriftlige rutiner og prosedyrer for dette arbeidet i hver byrådsavdeling. Slike rutiner og prosedyrer kan bidra til å sikre at oppgaver blir løst som forutsatt og på en enhetlig og hensiktsmessig måte, og kan også redusere sårbarheten som følger av at arbeidet med eierskapsforvaltning i noen byrådsavdelinger er personavhengig og derfor også sårbar ved utskiftning av personell. Videre vil Deloitte understreke at rutinene bør utarbeides basert på risikovurderinger av arbeidsprosesser (se avsnitt 3.6.2).

Deloitte merker seg også at det fra involverte byrådsavdelinger etterlyses en sterkere, konsernovergripende styring av eierskapsforvaltningen i kommunen, med føringer og veiledning fra Eierskap konsern i forbindelse med utarbeidelse av felles rutiner og system for eierskapsforvaltning. Deloitte mener kommunen bør vurdere om det kan være hensiktsmessig å i større grad etablere noen felles system og rutiner på tvers av byrådsavdelingen for å sikre beste og lik praksis på tvers i kommunen.

3.6 Risikovurderinger

3.6.1 Datagrunnlag

I eierskapsmeldingen fra 2019 er det presisert at den enkelte byrådsavdeling selv skal utarbeide egne rutiner og eventuelle risikovurderinger for eierskapsforvaltningen. Videre har Bergen kommune en prosedyre for

risikostyring, som sier at byrådsavdelingene skal utarbeide dokumenterte risikovurderinger. Hensikten med risikovurderingene er å identifisere og iverksette målrettede risikoreduserende tiltak der sannsynlighet for og konsekvens av svikt, feil eller mangler tilsier dette, samt utvikle tilfredsstillende rutiner og systemer for virksomheten.

Av de fire aktuelle byrådsavdelingene, er det kun BFNE ved Eierskap konsern som har dokumentert risikovurdering av eget arbeid på området (gjengitt i tabell 11 i vedlegg 1). I risikomatriksen går det frem at den overordnede, gjennomsnittlige risikoen for Eierskap konsern vurderes som lav.

Eierskap konsern sin risikovurdering blir revidert årlig, sist i april 2021. I intervju blir det opplyst at Eierskap konsern vurderer egen risikovurdering som dekkende og tilstrekkelig utdypende med tanke på de oppgaver og ansvar som seksjonen er pålagt. I forbindelse med forrige revidering ble det kartlagt om det forelå andre risikoer ut over de som framgår av matrisen, uten at ytterligere risikoer ble identifisert.

Eierskap konsern har ikke gjort en samlet risikovurdering av eierskapsporteføljen underlagt BFNE sitt ansvarsområde. I intervju blir det opplyst at dette i hovedsak har sammenheng med bredden av selskaper byrådsavdelingen har ansvar for, som strekker seg fra mindre eiendomsselskaper via arbeidsmarkedsbedrifter til store selskaper som Eviny AS (tidligere BKK AS) og BIR AS. Eierskap konsern opplyser selv at de håndterer og minimerer eventuelle risikoer ved eierskapene på en tilfredsstillende måte, primært gjennom løpende dialog og rapportering fra selskapene.

BBSI, BKMB og BKML har ikke gjennomført skriftlige risikovurderinger, verken av egne arbeidsprosesser knyttet til eierskapsforvaltningen, eller eierskapsporteføljen underlagt byrådsavdelingens virksomhetsfaglige ansvar.

Når det gjelder risikovurdering av det administrative, lovbestemte arbeidet opp mot selskapene, blir det i intervju med BKML vist til at dette bør skje i samarbeid med Eierskap konsern, med utgangspunkt i overordnede, felles prosedyrer. Når det gjelder faglige risikovurderinger knyttet til politikk og budsjettarbeid for det enkelte selskap blir dette ivaretatt og dokumentert gjennom politiske saker og budsjettsaker. BKML er i prosess med å innarbeide rutiner for å risikovurdere de enkelte selskapene og deres kapitalstruktur. Dette skal skje ved gjennomgang av rapporter og dokumenter i forbindelse med gjennomføring av generalforsamling.

3.6.2 Vurdering

Undersøkelsen viser at ikke alle byrådsavdelingene med oppgaver og ansvar knyttet til eierskapsforvaltning har gjennomført dokumenterte risikovurderinger av eget arbeid eller egne arbeidsprosesser. Dette er ikke tilfredsstillende, og heller ikke i samsvar med kommunens egne rutiner for risikostyring eller bystyrets forventning om at slike risikovurderinger skal gjennomføres, jf. eierskapsmeldingen kapittel III seksjon 3.

Etter Deloitte's vurdering bør det gjennomføres risikovurderinger av sentrale arbeidsprosesser knyttet til eierskapsforvaltning som utføres i de ulike byrådsavdelingene, samt benytte funn i vurderingene som grunnlag for utforming av rutiner som skildrer hvordan arbeidsprosessene skal utføres. Dette vil etter Deloitte's vurdering bidra til at rutinene er mest mulig hensiktsmessig utformet med tanke på de oppgavene som skal gjennomføres.

Videre viser undersøkelsen at det ikke er gjort risikovurderinger av eierskapsporteføljen til Bergen kommune. Etter Deloitte's vurdering bør kommunen gjennomføre risikovurderinger av eierskapene med jevne mellomrom for å sikre at eierskapene er i samsvar med kommunens intensjoner og føringer. Vi mener også at det kan vurderes om Eierskap konsern bør få en sentral rolle i å veilede de involverte byrådsavdelingene med hensyn til hvilke risikoer som bør vurderes, samt eventuelt aggregere de enkelte sine risikovurderinger til en samlet risikoanalyse av hele porteføljen.

3.7 Rapportering og oppfølging

3.7.1 Datagrunnlag

Eierskap konsern har etablert system og rutiner for rapportering og oppfølging av eget arbeid med eierskapsforvaltningen. De andre involverte byrådsavdelingene har ikke skriftlige system og rutiner for slikt arbeid, men både BBSI og BKML opplyser i intervju at de opplever å ha god kontroll på og oversikt over eget arbeid med eierskapsforvaltning, og at de involverte i de respektive byrådsavdelingene har hyppig og god kontakt om dette arbeidet.

Eierskap konsern etablert et styringskort i BkStyring for overordnede, gjentakende og rutinepregede oppgaver, inkludert ulike rapporteringsoppgaver som for eksempel:¹⁵

¹⁵ Bergen kommune benytter seg av BkStyring som styringssystem for rapportering og målstyring.

- Oppdatering av kommunens eierportefølje ifm. bykassens regnskapsavslutning
- Levere innspill til kommunens årsmelding
- Innhente alle protokoller fra avholdte GF fra selskaper, uavhengig av tilknytning til byrådsavdeling
- Tilskrive selskaper med avkastningskrav med forespørsel om rapportering på måloppnåelse
- Få oppdatering fra øvrige byrådsavdelinger ifm. rapportering på selskapene til årlig rapporteringssak
- Levere årlig rapporteringssak til bystyret
- Tilbakemelding til de aktuelle selskapene etter årsrapporteringssaken er behandlet i bystyret

I styringskortet er det indikert hvem som er ansvarlig for gjennomføring av de ulike oppgavene, samt frist og felt for fremdrift og status. Det er i tillegg skrevet merknader for de oppgavene der det er relevant, for eksempel knyttet til når arbeidet skal igangsettes eller hvilke parter som skal være involverte.

Når det gjelder andre og mer *ad hoc* oppfølgingsoppgaver knyttet til de selskapene BFNE har virksomhetsfaglig ansvar for, opplyser byrådsavdelingen at dette ivaretas av de ansatte i Eierskap konsern i fellesskap. Blant annet har seksjonen hyppige uformelle møter der oppgaver og ansvar blir fordelt løpende.

Som omtalt i seksjon 3.3 vedtok bystyret i sak 74/08 at «byrådet skal fremlegge ny sak til bystyret innen utgangen av 2008 som fremmer forslag til ulike mål og målekriterier for det enkelte aksjeselskap, og som skal danne grunnlag for en grundigere og mer systematisk oppfølging av kommunens eierinteresser i aksjeselskapene». I påfølgende bystyresak (75/09) ble det vedtatt føringer for oppfølging av aksjeselskap der kommunen har vesentlige eierinteresser, inkludert krav til avkastning, utbytte og andre målekriterier. I tillegg går det av vedtaket frem at:

Bystyret ber om at byrådet årlig i en samlet sak rapporterer om resultater og utvikling i aksjeselskap der kommunen er eier. Det gis en oversikt over nøkkeltall og styrets sammensetning for samtlige selskaper, men kun vurderinger og analyser for de selskaper som beløpmessig representerer vesentlige verdier for kommunen.

I bystyresak 107/15 ble det vedtatt en revidering av målekriteriene. I saksfremlegget til bystyresaken, byrådssak 74/15, går det frem at revideringen blir foretatt på bakgrunn av naturlige endringer i forholdene som ligger til grunn for å fastsette avkastningskravene, slik som rentenivå og selskapenes kapitalstruktur. I bystyresak 107/15 ble det i tillegg fattet vedtak om at «det rapporteres årlig på disse nye avkastningskravene i forbindelse med fremleggelse av selskapenes årsrapport til bystyret.» I saken vedtok bystyret at det skal stilles krav til avkastning og utbytte for selskapene Eviny AS (tidligere BKK AS), BIR AS og Fløibanen AS.

I sakspapirer samt vedtakene knyttet til mål og årsrapportering (for eksempel byrådssak 74/15, bystyresak 75/09 og bystyresak 107/15) blir det vist til at mål, målekriterier og krav til avkastning og utbytte gjelder aksjeselskap der kommunen har vesentlige eierinteresser. Det går ikke frem av saksfremlegg, vedtak eller annen dokumentasjon Deloitte har mottatt hvilke kriterier som skal ligge til grunn for vurdering av vesentlighetsgrad ved valg av selskaper, eller begrunnelse for hvorfor ulike selskap er valgt ut til å rapporteres på.

Byrådet har årlig levert rapportert til bystyret i samsvar med vedtaket i 2009. Det har variert noe hvilke selskaper som har blitt vurdert å representere «vesentlige verdier» for kommunen i disse årsrapportene, men Eviny AS (tidligere BKK AS), BIR AS, Bergen Kino AS har vært omtalt i alle årsrapportene, mens Bergen tomteselskap AS, Bergen Parkering AS, BTS Utvikling AS og Bergen Havn AS har vært omtalt i flere.¹⁶

I henhold til vedtak i bystyresak 75/09 skal byrådet i den årlige rapporteringssaken til bystyret også gi en oversikt over nøkkeltall, vesentlige endringer, samt styrets sammensetning for samtlige selskaper kommunen har eierskap i. En gjennomgang av årsrapportene de siste fem år (2015 til 2020), viser at de gir en oppdatert oversikt over kommunens eierskap med eierdel, gjennomgang av økonomiske nøkkeltall, eventuelle vesentlige endringer, samt oversikt over styresammensetning.¹⁷

I intervju blir det gjennomgående vist til at Eierskap konsern innhenter relevant informasjon fra andre aktuelle byrådsavdelingene i forbindelse med utarbeidelsen av både den årlige rapporteringssaken til bystyret og eierskapsmeldingen.

Eierskap konsern og BFNE har videre flere interne møtepunkter der eierskapsforvaltningen er tema, og det blir i intervju vist til at det er god og tett dialog på dette området både internt i seksjonen og mellom seksjonen og kommunaldirektøren og byråden. Blant annet gjennomføres det ukentlige stabsmøter i BFNE, der lederne for seksjonene i byrådsavdelingen deltar. I disse møtene diskuteres aktuelle saker med byråden, kommunaldirektøren

¹⁶ Se tabell 13 i vedlegg 1.

¹⁷ Se tabell 14 i vedlegg 1.

og seksjonslederne for den kommende uken, samt respektives timeplan. Eierskap konsern opplyser at det ikke skrives referat fra disse møtene. I tillegg gjennomføres det eierskapsmøter hver 14. dag. På disse møtene deltar finansbyråden, politisk rådgiver, kommunaldirektør og leder for seksjon for Eierskap konsern. I disse møtene diskuteres relevante saker innenfor eierskapsområdet. Eierskap konsern opplyser at det ikke skrives noe felles referat fra disse møtene.

3.7.2 Vurdering

Undersøkelsen viser at det varierer om det er utarbeidet system og rutiner for rapportering og oppfølging av arbeidet med eierskapsforvaltningen blant de involverte byrådsavdelingene. Eierskap konsern har utarbeidet skriftlige rapporteringsrutiner for arbeidet med eierskapsforvaltningen og har i tillegg har faste møtepunkter i byrådsavdelingen der arbeidet med eierskapsforvaltningen er tematisert. De andre involverte byrådsavdelingene har i liten grad formelle systemer, rutiner og møtepunkter for rapportering og oppfølging av arbeidet på dette området. Slike mangler øker sannsynligheten for at relevant informasjon om arbeidet med eierskapsforvaltningen ikke tilflyter rett nivå i kommunen, noe som i sin tur øker risikoen for at svakheter eller avvik i arbeidet ikke avdekkes. Dette gjør det vanskelig å iverksette korrigerende tiltak. Deloitte mener derfor at også de andre involverte byrådsavdelingene bør etablere egne rapporterings- og oppfølgingsrutiner for eierskapsforvaltningsarbeidet.

Deloitte merker seg at selv om årsrapporten til bystyret utarbeides i samsvar med bystyrets vedtak, med utfyllende informasjon om selskap definert å være av «vesentlig verdi» for kommunen, og mer overordnet informasjon om den resterende eierskapsporteføljen, er det verken i saksfremlegg, vedtak eller i annen dokumentasjon presentert hvilke kriterier som legges til grunn for vurdering av selskapenes vesentlighetsgrad. Deloitte mener kommunen bør vurdere å etablere slike kriterier, slik at det er tydelig og avklart hvorfor noen selskaper vurderes å være av «vesentlig verdi» for kommunen.

4 Etterlevelse av lovkrav og etablerte normer for god eierstyring

4.1 Problemstilling

I dette kapittelet vil vi svare på følgende hovedproblemstilling med underproblemstillinger:

I hvilken grad har kommunen en eierskapsforvaltning som er i samsvar med relevante lovkrav og etablerte normer for god eierstyring og selskapsledelse?

Under dette:

- a) Har kommunen en eierskapsmelding som oppfyller kravene i regelverket?
- b) Er det utarbeidet tydelig strategi for de enkelte eierskapene til kommunen og for oppfølging av disse?
- c) I hvilken grad har folkevalgte og styremedlemmer mottatt tilstrekkelig opplæring i kommunal eierskapsforvaltning?
- d) Hvilke rutiner har Bergen kommune for å sikre god sammensetting og kompetanse i selskapsstyrene?
- e) Hvilke rutiner er etablert for kommunikasjon og informasjon mellom selskapene og kommunen?
- f) I hvilken grad stiller Bergen kommune krav til selskapene i samsvar med anbefalingene fra KS som for eksempel:
 - Etsiske retningslinjer
 - Registrering av styreverv
 - Godtgjørelse
 - Habilitetsvurderinger
 - Styreinstruks
 - Styreevaluering
 - Årlig plan for styret
 - Årlig gjennomgang av selskapets viktigste risikoområder og den interne kontroll

4.2 Kontrollkriterier

Kommuneloven § 26-1 stiller krav om at kommunen minst én gang i valgperioden skal utarbeide en eierskapsmelding som skal vedtas av kommunestyret selv. Eierskapsmeldingen skal minimum inneholde:

- kommunens prinsipper for eierstyring
- en oversikt over selskaper, kommunale foretak og andre virksomheter som kommunen har eierinteresser eller tilsvarende interesser i
- kommunens formål med sine eierinteresser

KS har utarbeidet 21 anbefalinger for godt eierskap, god selskapsledelse og god kontroll av kommunale og fylkeskommunale selskaper og foretak. Her blir det pekt på at lovens krav om innhold i eierskapsmeldingen er minimumskrav, og at eierskapsmeldingen derfor kan være mer omfattende og innholdsrik enn det loven stiller eksplisitt krav om. KS sine anbefalinger inkluderer at det utarbeides eierstrategier, at folkevalgte mottar opplæring i eierskapsforvaltning, og at det avholdes jevnlig eiermøter.

KS har flere anbefalinger knyttet til styrearbeid. Kommunen som eier har ansvar for å sikre at styret har den nødvendige kompetansen for å nå selskapets mål. Dette innebærer blant annet at kommunen gjennom selskapets eierorgan bør sørge for at styrets kompetanse samlet sett er tilpasset det enkelte selskapets formål og virksomhet. KS anbefaler blant annet at styret foretar en egevaluering hvert år, vurderer behovet for ekstern styreopplæring, fastsetter en årlig plan, herunder møteplan, for sitt arbeid med vekt på mål, strategi og gjennomføring, og utarbeider retningslinjer for etikk og samfunnsansvar.

Se vedlegg 3 for utfyllende kontrollkriterier.

4.3 Eierskapsmelding

4.3.1 Kort om eierskapsmeldingen

Bergen kommune sin gjeldende eierskapsmelding ble behandlet i bystyret i møte 30. januar 2019, sak 30/19. Denne erstattet da forrige eierskapsmelding (vedtatt i 2015).

Hensikten med eierskapsmeldingen er å redegjøre for og å gi et samlet og overordnet budskap fra kommunen som eier med tanke på sine forventninger knyttet til sine eierskap. Kommunens eierskapsmelding består av fem kapitler. En oversikt over innholdet i de forskjellige kapitlene går frem av tabell 7:

Tabell 7: Innhold i eierskapsmeldingen 2019 (bystyresak 30/19)

| Kapittel | Innhold |
|---|---|
| Kapittel 1 Innledning, sammendrag og bystyrets vedtak | Gir et sammendrag av meldingens hovedinnhold, samt stadfesting av bystyrets vedtak. |
| Kapittel 2 Kommunens eierskap | Gir en samlet oversikt over kommunens eierskap samt anslag over de økonomiske verdiene knyttet opp i selskapsporteføljen. I dette kapitlet er det også redegjort for hvorfor byrådet har valgt å gå bort fra den kategorisering av kommunens eierskap som ble gjort i forrige eierskapsmelding, nemlig finansielt versus politisk og samfunnsmessig formål. I denne sammenhengen blir det vist til at inndeling av selskaper i kategorier etter henholdsvis finansielt versus politisk eller samfunnsmessig formål ikke er hensiktsmessig, i hovedsak fordi at for flesteparten av selskapene fremkommer ulike sektorpolitiske formål ved at de understøtter prioriterte politikkområder. For store selskapene fremkommer i tillegg et mer blandet formål med kommunens eierskap enn rent finansielt versus politisk/samfunnsmessig. |
| Kapittel 3 Krav til et godt eierskap | <p>Her er kommunens krav til et godt eierskap nærmere omtalt, herunder ti prinsipper for god eierstyring (se under). Her gis generelle retningslinjer og prinsipper for samspillet mellom Bergen kommune som eier og det enkelte selskap. Særlig styrets rolle, kompetanse og fullmakter drøftes, og dette både i forhold til daglig leder og til eier/eierorgan. Spørsmål om avkastnings- og utbyttepolitikk drøftes generelt. Prinsippene som her er nedfelt forventes å bli lagt til grunn for styrets arbeid i det enkelte selskap.</p> <p>I dette kapitlet er det også blitt redegjort nærmere for hvordan ansvaret for selskapsforvaltningen delegert fra bystyret til byrådet, er blitt videre delegert til ulike byrådsavdelinger basert på den virksomhetsfaglige kompetansen de innehar. Det var det forrige byrådet som første gang foretok en slik oppdeling av ansvaret for den løpende selskapsforvaltningen mellom byrådsavdelingene i 2012. I eierskapsmeldingen foreslås det noen presiseringer og endringer i forhold til den enkelte byrådsavdelings ansvar for den løpende eierskapsforvaltningen. Det innebærer at hver byrådsavdeling som utøver eierskapsforvaltning i kommunalt eide selskap, både systematiserer og dokumenterer sitt eget arbeid med eierskapsforvaltningen.</p> |
| Kapittel 4 Organisasjonsformer for kommunal virksomhet | I dette kapitlet beskrives kort ulike organisasjonsformer for kommunal virksomhet, bl.a. kommunale foretak, interkommunale selskap (IKS) og aksjeselskap. |
| Kapittel 5 Gjennomgang av kommunens eierinteresser | <p>Her foretas det en gjennomgang av de selskapene som kommunen har eierinteresser i. Alle selskaper Bergen kommune har eierskap i er omtalt i kapitlet, men selskapene som kommune vurderer å ha vesentlig verdi for kommunen blir omtalt spesielt utfyllende i kapitlet. Dette gjelder Eviny AS (tidligere BKK AS), BIR AS, Bergen Kino AS og Fløibanen AS. Selskapene er blitt kommentert av de ulike byrådsavdelingene som er ansvarlige for selskapsforvaltningen basert på deres virksomhetsfaglige kompetanse.</p> <p>I denne gjennomgangen beskrives virksomhetene og deres formål nærmere, samt hvordan kommunen rent politisk vurderer eierskapet i det enkelte selskap. For hvert av selskapene fremgår også kommunens eierstrategi (for mer informasjon, se seksjon 4.4), mens for de fire overnevnte selskapene omtales i tillegg selskapenes rapportering på måltall jamfør bystyresak 107/15. Det legges til grunn at de signaler kommunen her gir også blir hensyntatt av styrene i deres strategi- og budsjettarbeid i selskapene.</p> |

Eierskap konsern opplyser i intervju at kommunen rutinemessig distribuere eierskapsmeldingen til alle daglige ledere og til alle styremedlemmer utpekt av Bergen kommune. Dette skjer etter at bystyret har vedtatt eierskaps-

meldingen, sist i 2019.¹⁸ Selskapene blir i e-post også anmodet om å videredistribuerer eierskapsmeldingen ved oppnevning av nye kommunale styremedlemmer.

I intervju med Eierskap konsern blir det opplyst at kommunen er i prosess med å utarbeide ny eierskapsmelding. Byrådet behandlet oppstartsak om eierskapsmeldingen med blant annet tidsplan og rammer i sitt møte 27. januar, sak 1017/22. Etter planen skal eierskapsmeldingen behandles i byrådet innen utgangen av 2022, med bystyresak og -vedtak planlagt omtrent i mars 2023.

4.3.2 Kommunens prinsipper for eierstyring

Som omtalt i tabellen over har Bergen kommune utarbeidet ti prinsipper for god eierstyring, for å tydeliggjøre sin rolle som profesjonell aksjonær, og dens forventninger til selskapene som eier. De ti prinsippene er presentert i tabell 8:

Tabell 8: Kommunens prinsipper for eierstyring

| Nr. | Prinsipp |
|-----|--|
| 1. | Det skal være åpenhet knyttet til kommunens eierskapsutøvelse i selskapene og selskapenes virksomhet. |
| 2. | Eierbeslutninger og vedtak skal foregå på generalforsamlinger og representantskapsmøter. |
| 3. | Kommunen setter opp resultatmål for selskap som forvalter betydelige økonomiske verdier for kommunen. Styret er ansvarlig for realisering av målene. |
| 4. | Kapitalstrukturen i hvert selskap skal være tilpasset formålet med eierskapet og selskapets situasjon. |
| 5. | Styresammensetningen skal kjennetegnes av kompetanse, kapasitet og mangfold ut fra det enkelte selskaps formål og egenart. |
| 6. | Styret har det overordnede ansvar for forvaltningen av selskapet, og skal ivareta en uavhengig kontrollfunksjon overfor selskapets ledelse på vegne av eierne. |
| 7. | Kommunen skal i den grad det er relevant medvirke til at styret utøver en effektiv virksomhetsstyring og evaluerer sin virksomhet. |
| 8. | Bystyremedlemmer, byråder og politiske rådgivere skal ikke velges inn i styrene i aksjeselskap og kommunale foretak av habilitetshensyn. |
| 9. | Lønns- og insentivordninger bør utformes slik at de fremmer verdiskapingen i selskapene og fremstår som rimelige. |
| 10. | Selskapet skal være bevisst sitt samfunnsansvar. |

Hvert av prinsippene er drøftet og utdypet noe. For eksempel går det frem i forbindelse med prinsipp 10 at det med samfunnsansvar menes selskapets ansvar for mennesker, samfunn og miljø, og blant annet omhandler menneskerettigheter, antikorrupsjon, arbeidsforhold, HMS, diskriminering og miljømessige forhold. Videre vises det til at det er styret som bør klargjøre selskapets verdigrunnlag, og i samsvar med dette, utforme retningslinjer for etikk og samfunnsansvar. I tillegg legges det til grunn i eierskapsmeldingen at kommunale foretak som ikke er selvstendige rettssubjekt følger kommunens retningslinjer på dette området, mens styrene i aksjeselskap og IKSer må vurdere og avstemme selskapets virksomhet og særegenhet når det arbeides på dette området.¹⁹

For øvrig presiseres det i eierskapsmeldingen at noen av prinsippene er avhengig av det økonomiske omfanget på eierskapet og eierandelen i selskapet, mens andre prinsipper gjelder uavhengig av disse to forholdene ved kommunens eierskap. Som eksempel vises det til at punktene 1 og 2 gjelder for alle selskapene kommunen har eierinteresser i, mens relevansen av de øvrige prinsippene må i oppfølgingsøyemed vurderes særskilt i forhold til det konkrete eierskapet.

¹⁸ Eierskap konsern opplyser òg at det ble gjennomført en samling i etterkant av at gjeldende eierskapsmelding ble vedtatt, med formål om å informere selskapene om hovedpunktene i meldingen. På samlingen deltok styreledere og daglige ledere i selskap der kommunen hadde minimum 20 % eierandel. Også de øvrige byrådsavdelingene var representert med blant annet byrådene, og disse hadde også egne presentasjoner på samlingen.

¹⁹ I bystyrevedtak i sak 31-15 (28. januar 2015) *Evaluering og revidering av etisk standard i Bergen kommune* går det frem at «Bystyret forutsetter at aksjeselskaper der Bergen kommune har flertall følger den etiske standarden, med eventuelle tilpasninger. Videre anmodes det om at selskaper der kommunen har mindretallsinteresser også implementerer standarden, med eventuelle tilpasninger.» Tilsvarende passus er òg å finne i gjeldende etiske standard for Bergen kommune, vedtatt av bystyret i møte 13. mars 2019, sak 69/19. Se også seksjon 4.8.

4.3.3 Oversikt over selskapene kommunen har eierskap i, og formålet med eierskapet i disse

Nesten alle selskapene kommunen har eierskap fremgår i oversikten over kommunens eierskap i eierskapsmeldingen. For de aller fleste går det også frem hva som er kommunens formål med eierskapet i selskapene, og for langt de fleste inneholder også eierskapsmeldingen en eierstrategi (se seksjon 4.4).

To av selskapene kommunen har eierskap i er kun kort omtalt i eierskapsmeldingen, uten at det fremgår hva som er kommunens formål med eierskapene. De to selskapene er Rehabiliteringssenteret AiR AS (der kommunen eier 0,05 %) og Magnus Barfotsgate 12 AS (som er heleid av kommunen).

Videre er det to selskap som ikke er omtalt i eierskapsmeldingen i det hele tatt. Dette er Kaigaten 1 D AS og Kaigaten 1 C og D AS. På tidspunktet da eierskapsmeldingen ble vedtatt, var dette heleide selskaper av Bergen kommune. Begge selskapene ble meldt avvirket i juli 2021.

4.3.4 Vurdering

Undersøkelsen viser at Bergen kommune har en eierskapsmelding, og at denne oppfyller de fleste av kravene i loven, samt flere av anbefalingene fra KS. Eierskapsmeldingen inneholder kommunens prinsipper for eierstyring, og gir en oversikt over nesten alle selskapene kommunen har eierinteresser i, samt formålet med nesten alle eierskapene.

Eierskapsmeldingen mangler imidlertid omtale av to selskaper der kommunen har eierinteresser, og mangler også omtale av formålet med eierskapet i to andre selskap. Dette er ikke i samsvar med kommuneloven § 26-1 andre ledd bokstav b) og c). Kommunen må se til at den nye eierskapsmeldingen oppfyller kravene i regelverket.

Videre kommer det frem i undersøkelsen at eierskapsmeldingen ble behandlet på slutten av forrige valgperiode, og ny eierskapsmeldingen etter planen skal behandles vinteren 2023, altså på slutten av inneværende valgperiode. Dette er i samsvar med lovkravet om at kommunen minst én gang i valgperioden skal utarbeide en eierskapsmelding som skal vedtas av bystyret. Samtidig vil Deloitte peke på at ved å behandle og vedta eierskapsmeldingen på slutten av valgperioden slik dette arbeidet har vært praktisert og er planlagt i kommunen, vil rammene for eierskapsforvaltning for neste valgperiode i praksis allerede være lagt når et nytt bystyret tiltrer. Deloitte vil oppfordre kommunen til å vurdere om dette er hensiktsmessig.

4.4 Eierstrategi

4.4.1 Datagrunnlag

Bergen kommunes eierinteresser i aksjeselskaper, interkommunale selskaper (IKS) og kommunale foretak er presentert i eierskapsmeldingen kapittel fem. Under omtalen av hvert selskap blir kommunens eierstrategi for det aktuelle selskapet presentert. De fleste selskapene har egne eierstrategier i eierskapsmeldingen.²⁰ Arbeidsmarkedsbedriftene har en felles eierstrategi. I tillegg har byrådet i egen sak vedtatt utvidet eierstrategi for Grieghallen IKS i felleskap med Vestland fylkeskommune.²¹

Eierstrategiene varierer i omfang og detaljeringsgrad;²² for større, komplekse selskap som Eviny AS (tidligere BKK AS) og BIR AS – der kommunen har vesentlige finansielle interesser og som leverer samfunnskritiske tjenester – er eierstrategiene relativt omfattende og detaljerte. For mindre komplekse selskap, som for eksempel eiendomsselskap der formålet med eierskapet knytter seg til konkrete reguleringsplaner, utleieforhold eller tomtebehov, eller for selskap som driver én type virksomhet (for eksempel Fløibanen AS), er eierstrategiene relativt kortfattet.

Videre er eierstrategiene for flere av selskapene relativt like. Blant annet har flere av selskapene som ligger til BKML eierstrategier som sier at selskapene skal driftes effektivt og etter gjeldende prinsipper om god selskapsdrift, at kommunens formelle eierskapsoppfølging skjer i generalforsamlingen, og at det ved behov vil være situasjoner som gjør det nødvendig med kontakt mellom ansvarlig byråd, aktuell fagavdeling og selskapet. Også disse likere eierstrategiene viser til konkrete, selskaps-spesifikke momenter.

Eierskap konsern vurderer kommunens eierstrategier for de ulike selskapene slik disse går frem i eierskapsmeldingen som åpne og fleksible, men samtidig tilstrekkelig tydelige når det gjelder å formidle kommunens eiersignaler.

²⁰ Unntakene er Magnus Barfots gate 12 AS, som er et eiendomsselskap som leier ut lokaler til Bergen Kino AS, samt Rehabiliteringssenteret AiR AS, der kommunen har en eierandel på 0,05 %.

²¹ Grieghallen IKS eies av Bergen kommune og Vestland fylkeskommune med 50 % eierandel hver.

²² Vesentlige deler av eierstrategiene er gjengitt i tabell 12 i vedlegg 1.

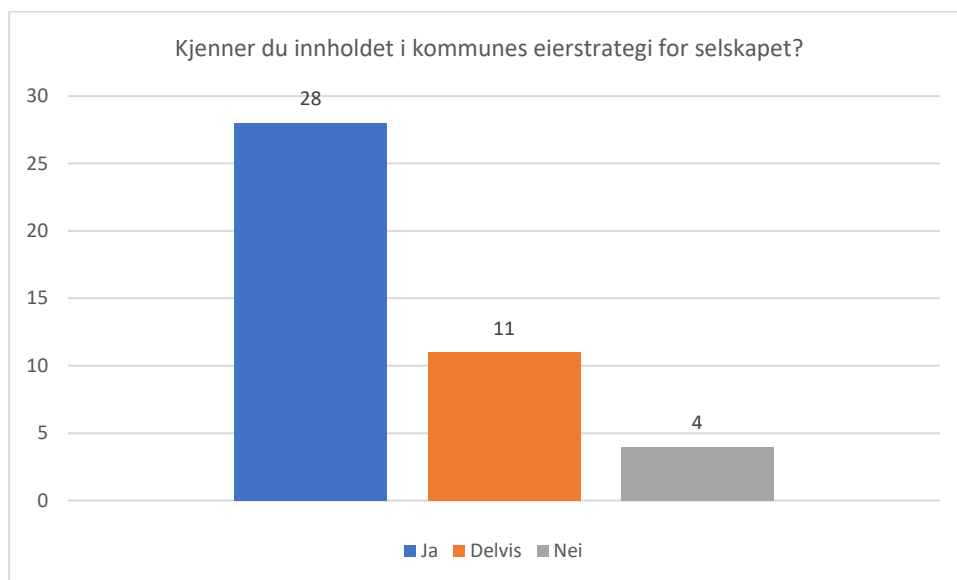
Når det gjelder Grieghallen IKS, som Bergen kommune eier sammen med Vestland fylkeskommune med 50 % eierandel hver, vedtok byrådet i april 2021 i byrådssak 1104/21 en ny eierstrategi for selskapet. Den nye eierstrategien er utarbeidet i fellesskap med Vestland fylkeskommune. Den nye eierstrategien har som formål «å definere hva som skal være kjerneområdet for selskapet sin virksomhet, fastsatte rammer for organiseringen og gi rammer for eierstyring og selskapsledelse», og av saksframlegget går det frem at den er mer presisert og utvidet, men likevel sammenfallende med eierstrategien bystyret tidligere har vedtatt for selskapet. I den nye eierstrategien blir det blant annet stilt krav til selskapet og styret, samt gitt føringer for styrevalg og eierskapsutøvelse.

I intervju med Eierskap konsern blir det opplyst at det kun er for Grieghallen IKS at kommunen har felles eierstrategi med andre eiere. Det blir presisert at denne kom på plass etter forespørsel fra Vestland fylkeskommune. Eierskap konsern mener det ikke er hensiktsmessig å utarbeide felles eierstrategier for øvrige selskaper, blant annet med henvisning til at utarbeidelse av slike felles eierstrategier er en komplisert, tid- og arbeidskrevende prosess som involverer mange ulike aktører og interesser.

Eierskapsmeldingen med tilhørende eierstrategi blir ikke lagt frem for selskapenes eierorgan, men blir distribuert til styremedlemmer nominert av kommunen og daglige ledere. 14 av 57 respondenter i spørreundersøkelsen rapporterte at de ikke er kjent med at kommunen har noen eierstrategi for selskapet. Blant disse var det tre styreledere i selskap der kommunen har vesentlige eierdeler og der kommunen har utarbeidet eierstrategi.

De 43 resterende respondentene fikk spørsmål om de er kjente innholdet i kommunens eierstrategi for selskapet. Svarene er presentert i figur 1:

Figur 1: Kjennskap til kommunens eierstrategi for selskapet²³



Som vist i figuren, var det fire respondenter som svarte «nei» på spørsmålet, 11 svarte «delvis» og 28 svarte «ja».

4.4.2 Vurdering

Undersøkelsen viser at kommunen har eierstrategier for de fleste av sine eierskap. Etter Deloitte's vurdering omhandler eierstrategiene vesentlige aspekter ved kommunens eierstyring av og forventninger til selskapene, er gjennomgående tydelig formulert, og synes å være tilpasset det enkelte selskaps egenart og kompleksitet.

Kommunen har felles eierstrategi med andre eiere for kun ett selskap, og Deloitte merker seg at kommunen vurderer det som lite hensiktsmessig å utarbeide felles eierstrategier for selskap kommunen eier sammen med. Deloitte vil i den forbindelse understreke viktigheten av at medeiere samordner seg for å sikre felles føringer ovenfor vesentlige selskap med flere eiere. Deloitte mener på den bakgrunn at kommunen bør vurdere å følge opp KS sin anbefaling på dette punktet, og utarbeide felles eierstrategier for vesentlige selskap kommunen eier sammen med andre.

Deloitte vil understreke at kommunens eierskapsmelding og eierstrategier bør behandles i selskapenes eierorgan og gjøres kjent for selskapsstyrene, og at dette bør skje i henhold til etablerte styringslinjer. Deloitte mener at det

²³ N=43.

ikke er noe i veien for at kommunens styrerepresentanter gjøres kjent med kommunens eierskapsmelding og eierstrategier, men det må gå tydelig frem at eierstyringen skal skje i gjeldende eierorgan og at det er eierorganet som kan treffe vedtak som binder styret og styremedlemmene.

4.5 Opplæring av folkevalgte og styremedlemmer

4.5.1 Folkevalgte og eierrepresentanter

Bergen kommune har ingen særskilte rutiner for opplæring av **folkevalgte** og **eierrepresentanter** i eierskapsforvaltning. I korrespondanse med Deloitte presiseres det at de folkevalgte får informasjon om kommunens eierskap og generell eierskapsforvaltning gjennom behandlingen av eierskapsmeldingen, samt i den årlige rapporteringssaken til bystyret (se seksjon 3.7).

Videre opplyses det at det i ulike sammenhenger oppfordres om at eierrepresentantene gjør seg kjent med kommunens eierskapsmelding, samt benytter seg av tilbudet som ligger i inngått rammeavtale om kurs i styrearbeid (se under). Presentasjoner av eierskapsmeldingen blir også gitt i ulike fora til folkevalgte og andre, for eksempel i ulike utvalg og styrer.

Etter valget i 2019 ble det arrangert folkevalgtopplæring for Bergen bystyre. Foruten at kontrollutvalgets oppgaver knyttet til eierskapskontroll kort ble tematisert i ett av innleggene, inngikk ikke kommunal eierskapsforvaltning som del av denne opplæringen.

På nettsidene for folkevalgte i Bergen kommune er det en egen seksjon som omhandler kommunalt eierskap. På denne siden er det lenket til kommunens eierskapsmelding fra 2019, samt KS sine anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt eide selskaper og foretak fra 2020.

4.5.2 Styremedlemmer

Eierskap konsern opplyser at når det gjelder opplæring av **styreledere**, ble det ved distribusjon av gjeldende eierskapsmelding gjennomført et seminar for styreledere og daglig ledere samt representanter for øvrige byrådsavdelinger, der hovedpunktene i meldingen ble gjennomgått. Tilsvarende seminar vil bli vurdert ved distribusjon av kommende eierskapsmeldinger.

Når det gjelder opplæring til **styremedlemmer**, viser Eierskap konsern til at selskapsstyrene i forbindelse med distribuering av eierskapsmeldingen har blitt oppfordret til å gjøre seg kjent med innholdet i meldingen, inkludert kommunens prinsipper for eierskapsforvaltning, samt føringer, krav og eierstrategi for selskapet. I tillegg har bystyret vedtatt at «når kommunen oppnevner eller foreslår oppnevnt representanter i styrer, råd og utvalg, så bør en også orientere om de ulike forpliktelser og ansvarsforhold som er knyttet til å delta i arbeidet i de aktuelle styrer, råd og utvalg».²⁴ Dette skjer blant annet ved at alle styrerepresentanter utpekt av kommunen skal informeres om kommunens forventninger til styrets arbeid og selskapet. Dette skal skje ved at nyoppnevnte styremedlemmer/varamedlemmer gjøres oppmerksomme på at «Alle styremedlemmer og varamedlemmer oppnevnt av Bergen kommune plikter å gjøre seg kjent med og opptre i samsvar med kommunens til en hver tid gjeldende melding om eierskap i selskaper og foretak.»

Videre går det frem i vedtaket om eierskapsmeldingen at:

Det vil fra byrådets side bli lagt til rette for at styremedlemmer etter egne behov kan bli tilbudt relevante kurs i styrearbeid gjennom at det inngås avtale med aktuell aktør om avholdelse av denne type kurs. De styremedlemmene som føler behov for å få styrket sin kompetanse, vil således kunne få tilbud om dette i selskapets regi. Det kan også være aktuelt at ansvarlig byråd ber styremedlemmer om å ta konkrete kurs.

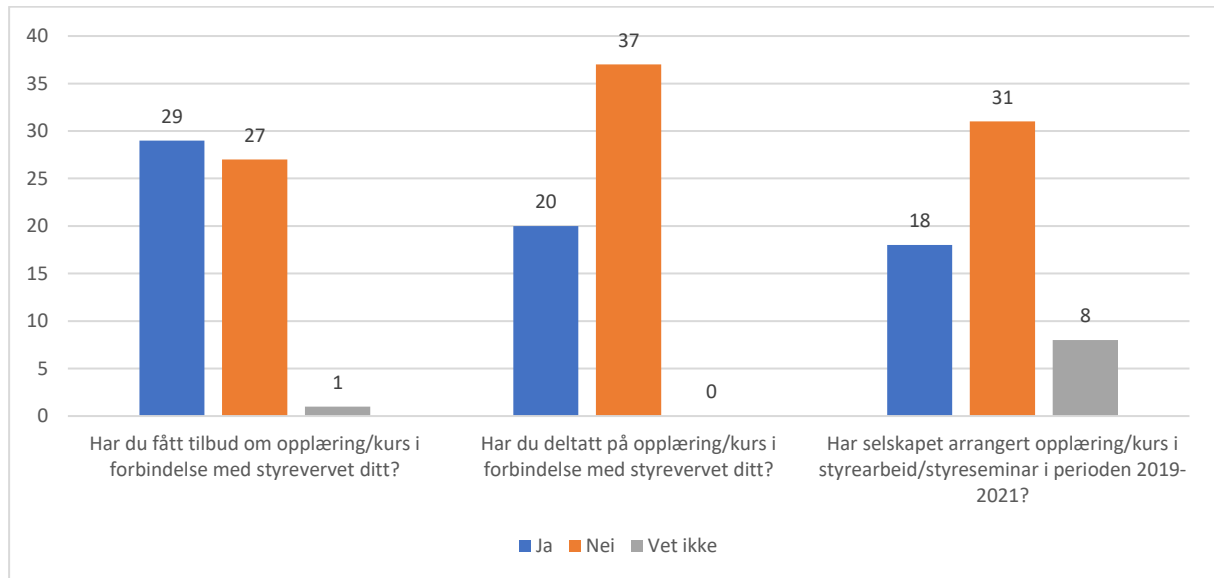
I intervju med Eierskap konsern presiseres det at opplæring av styremedlemmer i utgangspunktet er styret sitt eget ansvar, men at kommunen etter nevnte vedtak har inngått rammeavtale med et advokatfirma om å tilby opplæring til selskapsstyrene. Rammeavtale om å tilby kurs i styrearbeid til styrer som ønsker eller finner dette nødvendig ble inngått med et advokatfirma i 2020. Innhold og omfang av kursene som tilbys gjennom rammeavtalen skal ifølge løsningsbeskrivelsen tilpasses behovet til det enkelte styret, og vil kunne omhandle for eksempel Norsk lovgivning om styrets arbeid, selskapsformer, styrets oppgaver og plikter (herunder erstatningsansvar), styrets plass i organisasjonen (relasjonen til eier(e), ledelse og ansatte), styreinstruks, styremøter (protokoller og årsplan), styrets sammensetning, styrehonorar, generalforsamlingen, mv.

²⁴ Bystyresak 307/19, 23. oktober 2019, *Prinsipper for deltakelse i og oppnevning av kommunens representanter i styrer, råd og utvalg – bystyreperioden 2019-2023*. Tilsvarende sak med tilsvarende setning ble behandlet i bystyreperioden 2015-2019 i sak 239/15.

Rammeavtale ble inngått på vegne av 19 av kommunens hel- og deleide selskaper.²⁵ I intervju opplyser Eierskap konsern at selskapene selv betaler for opplæring som blir ervervet gjennom denne avtalen, og at kursene også er tilgjengelige for selskaper utover dem som er listet opp som part i avtalen. Eierskap konsern forteller òg i intervju at det er flere selskapsstyrer som har benyttet seg av kursene tilbudt gjennom avtalen, og basert på de positive tilbakemeldingene er det eierskapsseksjonen sin erfaring at ordningen fungerer bra.

I spørreundersøkelsen ble respondentene bedt om å svare på flere spørsmål knyttet til styreopplæring. Svarene er presentert i figur 2 under:

Figur 2: Opplæring og kurs²⁶



Som det går frem av figuren, hadde rett over halvparten av respondentene fått tilbud om opplæring/kurs i forbindelse med sitt styreverv, 20 av 57 hadde deltatt på slik opplæring, og 18 av respondentene rapporterte at selskapet har arrangert opplæring/kurs i styrearbeid/styreseminar de siste årene.

4.5.3 Vurdering

Undersøkelsen viser at Bergen kommune ikke har rutiner for å gi opplæring til folkevalgte og eierrepresentanter i eierskapsforvaltning. Dette er ikke i samsvar med KS sin anbefaling om å sikre tilstrekkelig kompetanse om eierstyring blant folkevalgte. Selv om de folkevalgte får informasjon om kommunens eierskap og eierskapsforvaltning gjennom presentasjon av eierskapsmeldingen og behandling av ulike politiske saker som omhandler kommunens eierskap, mener Deloitte det bør vurderes ytterligere tiltak for å sikre at både bystyret og byrådet får tilstrekkelig opplæring i kommunal eierskapsforvaltning.

Ellers i undersøkelsen kommer det frem at kommunen har avtale med et advokatfirma om å gi opplæring i styrearbeid til styrer i selskap der kommunen har eierskap. Avtalen har blitt benyttet, og Deloitte registrerer at tilbakemeldingene skal ha vært positive.

Samtidig viser resultatene fra spørreundersøkelsen at en vesentlig andel av respondentene ikke har fått tilbud om opplæring i styrearbeid i forbindelse med sine styreverv, og videre at en relativt lav andel har deltatt på slik opplæring. Dette mener Deloitte er uheldig, da det kan tyde på at det ikke i tilstrekkelig grad er gjort kjent blant styrerepresentantene at de kan få opplæring i styrearbeid gjennom den nevnte avtalen. Deloitte anerkjenner at det formelt sett er selskapene selv som er ansvarlige for å tilby kurs i styrearbeid, men mener det kan være hensiktsmessig om kommunen som eier ytterligere følger opp at styrene i selskap der kommunen har eierskap mottar tilstrekkelig opplæring til å skjytte sitt ansvar og sine oppgaver på en god måte.

Videre merker Deloitte seg at kommunen stiller som forutsetning at «Alle styremedlemmer og varamedlemmer oppnevnt av Bergen kommune plikter å gjøre seg kjent med og opptre i samsvar med kommunens til en hver tid

²⁵ De 19 selskapene som er del av avtalen er: Bergen og Omland Havn AS, Buzz AS, Kanalveien 52 B AS, Nordnes Verksteder AS, Midtun Vekst AS, Bergen Vitensenter AS, Bergen Sentrum AS, BIR AS m/datterselskap, Bergen Parkering AS, Bergen Kino AS, Bergen Vann KF, A2G Gruppen AS, ALF AS, DIHVA IKS, Bergenstrinnalen AS/Bergen Assembly, Bymuseet i Bergen (stiftelse), Museum Vest (stiftelse), Museumssenteret (stiftelse) og Bergen kommunale kystkultursenter AS.

²⁶ N=57.

gjeldende melding om eierskap i selskaper og foretak.» Deloitte mener det er positivt at styremedlemmene gjør seg kjent med kommunens eierskapsmelding, men vil presisere at kommunen som eier ikke kan instruere enkelte styremedlemmer. Styreverv er personlige verv, og som styremedlem skal man verken representerer et politisk parti, kommunen eller andre interesser. Styremedlemmer skal ivareta selskapet sine interesser på best mulig måte, ut fra selskapet sitt formål og innenfor loven sine rammer.

4.6 Sammensetting av selskapsstyrer

4.6.1 Fullmakt og styrende prinsipp for styrevalg

Byrådet har fått tildelt myndighet til å utnevne representanter til styrende organ i selskaper og foretak der kommunen er hel- eller deleier. Dette går frem i byrådets fullmakter § 5 vedtatt i bystyret 16. desember 2020, bystyresak 378/20.

Bystyret har videre gjort en rekke vedtak som regulerer prosedyrer og rutiner for oppnevning og representasjon i styrer og utvalg knyttet til kommunens eierskap. En oversikt over de mest sentrale politiske sakene når det gjelder dette temaet fremgår av tabell 9:

Tabell 9: Saker knyttet til representasjon i selskapsstyrer

| Saknummer Dato | Sak | Vesentlig innhold i sak/vedtak |
|---------------------------------|---|---|
| Bystyresak 74/08 28.04.2008 | Bergen kommunes eierinteresser i aksjeselskap – Eierskapsrapportering | «Byrådet velger styremedlemmer til de aksjeselskap som kommunen har eierinteresser i etter selskapenes behov for kompetanse, kapasitet og mangfold, og uten forslag fra forretningsutvalget.» |
| Bystyresak 30/19 30.01.2019 | Melding om eierskap i kommunens selskaper og foretak (eierskapsmeldingen) | <p>Vedtaks punkt b) «Nåværende retningslinjer for valg av styremedlemmer utvides til også å omfatte arbeidsmarkedsbedriftene og kommunale foretak med virkning fra neste bystyreperiode.»</p> <p>Vedtaks punkt c) «Det anbefales en øvre grense på 8 - 10 år for antall sammenhengende år et styremedlem kan sitte i samme styre.»</p> <p>Prinsipp 5: Styresammensetningen skal kjennetegnes av kompetanse, kapasitet og mangfold ut fra det enkelte selskaps formål og egenart. Rekruttering til styrer i aksjeselskaper skal skje på grunnlag av kompetanse og ikke på grunn av politiske verv eller bakgrunn. Sittende medlemmer av bystyret og byrådet skal ikke ha styreverv i selskaper eid av kommunen. Dette skal også gjelde for kommunale foretak.</p> <p>Prinsipp 6: Ved hver ny byrådsperiode utpeker byrådet samtlige av sine styremedlemmer for fire år. Det anbefales at det foretas en løpende vurdering av tjenestetiden for styremedlemmer. Dette bl.a. fordi forhold knyttet til selskapets behov kan endres. Det anbefales derfor i denne meldingen at det på generelt grunnlag settes en øvre grense på 8 -10 år for hvor lenge et styremedlem bør sitte sammenhengende i det samme selskapsstyre. Rekruttering til styret bør foregå slik at ikke alle styremedlemmene skiftes samtidig.</p> <p>Prinsipp 8: Bystyremedlemmer, byråder og politiske rådgivere skal ikke velges inn i styrene i aksjeselskap og kommunale foretak av habilitetshensyn. Vedtaket opphever samtidig tidligere vedtak om unntak fra dette prinsippet for de aksjeselskaper som er arbeidsmarkedsbedrifter og for kommunale foretak.</p> |
| Bystyresak 307/19 23.10.2019 | Prinsipper for deltakelse i og oppnevning av kommunens representanter i styrer, råd og utvalg – bystyreperioden 2019-2023 | <p>Prinsipp nr. 2 i saksframlegget: «Byrådet oppnevner kommunens representanter til styrer, råd og utvalg knyttet til: ... ii. ivaretagelse av kommunens eierinteresser i eksterne organisasjoner – aksjeselskaper mv.»</p> <p>Vedtaket:</p> <ol style="list-style-type: none"> Etablerte prinsipper for arbeidsdeling mellom bystyret og byrådet hva angår oppnevning av representanter til styrer, råd og utvalg, videreføres. Dette innebærer at byrådet tar stilling til hvem som skal oppnevnes til styrer, råd og utvalg innenfor byrådets ansvarsområde, og at bystyret tar stilling til oppnevning av kommunens øvrige representanter i styrer, råd og utvalg. Bystyret slutter seg til den konkrete fordeling hva angår oppnevning av kommunens representanter i styrer, råd og utvalg for perioden 2019 – 2023 mellom bystyret og byrådet, slik dette fremgår av vedlagte oversikter. |

| | | |
|---------------------------------|---------------------|--|
| | | 3. Ved oppnevning av representanter skal en på generelt grunnlag legge vekt på at kommunens representasjon kjennetegnes av kompetanse, kapasitet og mangfold ut fra det enkelte selskaps, råd og utvalgs formål og egenart. |
| Bystyresak 378/20 16.12.2020 | Byrådets fullmakter | <p>§ 5 Kommunale foretak og aksjeselskap mv.</p> <p>§ 5.1: Byrådet utnevner styrer i kommunale foretak etter kommunelovens § 9-5 jf. § 9-2.</p> <p>§ 5.3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Byrådet ivaretar funksjonen som generalforsamling i kommunens heleide aksjeselskaper. • Byrådet har mandat til på kommunens vegne å foreslå styrerepresentanter i AS hvor kommunen har eierinteresser. • Byrådet ivaretar kommunens interesser i andre rettssubjekt organisert som AS, IKS, gjensidige selskaper og pensjonskasser. Byrådet utpeker dessuten representanter til styrende organer i andre rettssubjekter som ikke er organisert som aksjeselskaper, så fremt det ikke er fastsatt at bystyret selv har denne myndigheten. <p>§ 5.4: En gang i bystyreperioden foretar bystyret en gjennomgang av hvilke styrer, råd og utvalg kommunen skal være representert i. Byrådet selv er tillagt myndighet til å oppnevne kommunens representanter i alle styrer, råd og utvalg som legges innenfor byrådets ansvarsområde.</p> |

Som det fremgår i flere av sakene over, legger Bergen kommune til grunn at oppnevning av kandidater til styreverv skal skje på grunnlag kompetanse, kapasitet og mangfold, herunder i henhold til lovpålagte krav om representasjon av begge kjønn i styrer.

4.6.2 Begrunnelse for styrevalg

Eierskap konsern sendte i mars 2019 en anmodning til BLED «om at i saker til byrådet om valg av nye styremedlemmer og varamedlemmer til selskapsstyrene gis en kort kommentar om kandidatens utdanning og erfaringsbakgrunn». Det blir vist til at slike føringer tar utgangspunkt i prinsippene i eierskapsmeldingen, samt i anbefalinger fra tidligere selskapskontroller gjennomført av Deloitte og Rogaland Revisjon IKS. Videre blir det pekt på at «tilsvarende anmodes gjort hva gjelder selskap underlagt de øvrige byrådsavdelingene».

Deloitte har gått igjennom byrådssakene som omhandler styrevalg i 2021,²⁷ og finner at det foreligger skriftlig begrunnelse for de fleste styrevalgene. For noen styrevalg er det ikke oppgitt begrunnelse; for et par av disse er dette forklart med at styret gjenvælges, mens det for et er forklart med at selskapet er under avvikling.

I byrådssakene der det fremgår begrunnelse for valg av styrerepresentanter, går det som regel frem en kort beskrivelse av vedkommende som utnevnes, med fokus på relevant faglig erfaring, utdanning og ev. styreefaring. Videre inneholder de aktuelle byrådssakene en avsluttende vurdering og anbefaling/konklusjon fra byrådsleder til byrådet. Sitatet under eksemplifiserer hvordan disse anbefalingene kan se ut (fra byrådssak 1175/21):

Byrådsleder anbefaler at byrådet oppnevner de foreslåtte kandidater som styremedlemmer.

Styresammensetningene vurderes å oppfylle krav til at sittende medlemmer av bystyret og byrådet ikke skal ha styreverv i selskaper eid av kommunen, samt aksjelovens krav til representasjon av begge kjønn i styrer. Videre vurderes også krav til kompetanse, kapasitet og mangfold ut fra selskapets formål og egenart, slik det er nedfelt i kommunens eierskapsmelding å være ivarettatt.

4.6.3 Nominering av styremedlemmer

I intervju med Eierskap konsern blir det vist til at det er byråden som har hovedansvaret for å finne og innstille ovenfor byrådet kandidater til styreverv i selskapsstyrer. Dette innebærer at byråden selv kontakter selskapene med hensyn til å kartlegge behov for kompetanse/erfaring og å finne egnet kandidat.

På forespørsel fra byråden bistår Eierskap konsern i prosessen med å finne egnet kandidat og/eller utarbeide saksfremlegg med bakgrunnsinformasjon og begrunnelse for nominasjoner. Etter eget utsagn forholder Eierskap

²⁷ Se tabell 15 i vedlegg 1. Endringer i de ulike styrene skulle egentlig vært gjennomført våren 2020, men i byrådssak 1101/20 ble det vedtatt å utsette valg til nye styrer til 2021 og gjenvelge de ulike styremedlemmene for ett år, for å opprettholde kontinuitet i en krevende tid for selskapene under koronapandemien.

konsern seg til de krav og føringer som går frem i eierskapsmeldingen om kompetanse, mangfold og kapasitet når de foreslår kandidater til styreverv i selskapsstyrer.

I intervju med kommunaldirektør ved BLED, blir det opplyst at prosessen med å utpeke kandidater til styreverv i regelen blir initiert av BFNE ved Eierskap konsern, som på oppdrag fra byråden skal identifisere, kartlegge og begrunne kandidater for styrevalg. Kommunaldirektøren erfarer at Eierskap konsern har tilstrekkelig kompetanse og kapasitet til å utføre dette arbeidet på en tilfredsstillende måte. Det understrekes i samme intervju at byrådsleder og finansbyråden har løpende dialog i denne prosessen, og det presiseres at det er byrådsleder som har ansvar for å fremme forslagene til styreverv for byrådet. Det er byrådet som organ som har fullmakt til å utpeke styremedlemmer, jf. byrådets fullmakter § 5.

Kommunaldirektøren ved BLED opplyser videre at styrekandidater som fremmes fra BFNE ved Eierskap konsern blir oversendt til BLED, som oppretter sak og kvalitetssikrer forslagene. Det blir gjennomført møter i staben i BLED hver mandag, der det blant annet blir tatt opp og vurdert om forslagene til BFNE fremstår som tilstrekkelige og rimelige. Om BLED har spørsmål til innstillingen eller vurderer at den ikke er god nok, sendes saken i retur til BFNE ved Eierskap konsern for ytterligere utredning.

Forslag som godkjennes i kvalitetssikringen blir lagt frem byrådet, først i byrådskonferanse og så for vedtak i byrådsmøte. Kommunaldirektøren ved BLED forteller at det tidvis skjer at en innstilling trekkes fra byrådet fordi det vurderes at det er behov for nye eller ytterlige vurderinger av en eller flere styrekandidater.

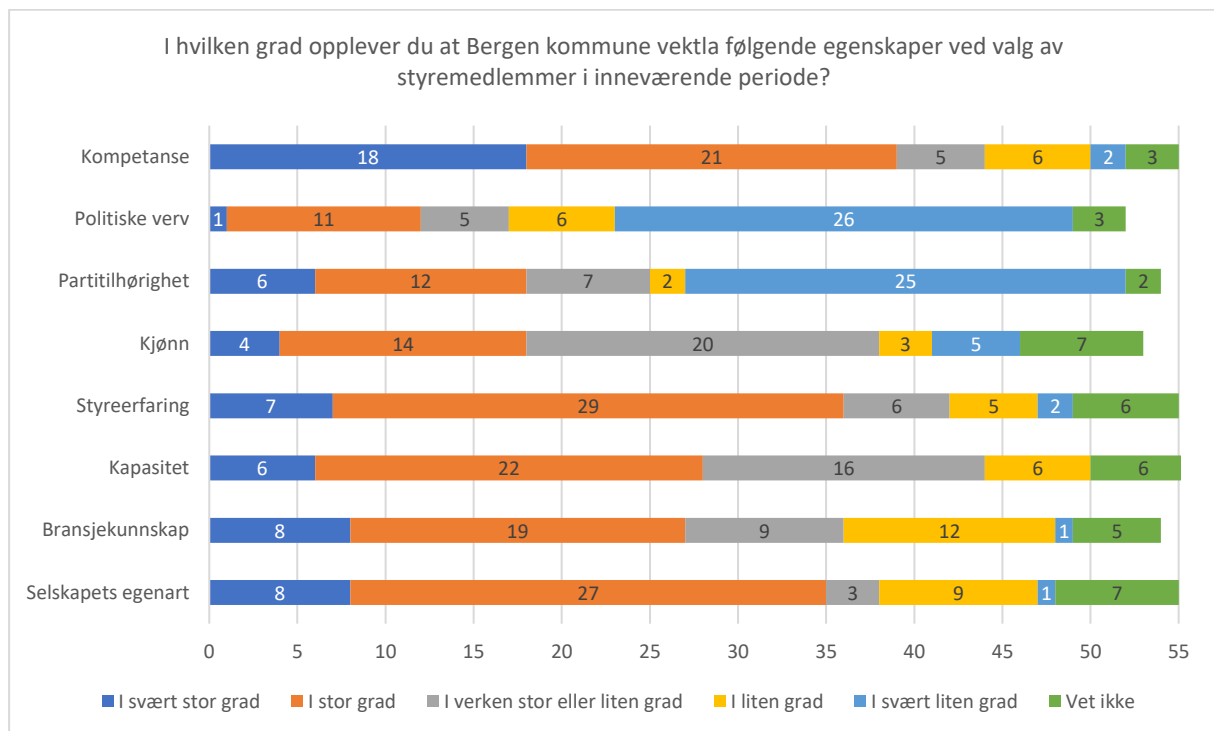
Videre understreker hun at det i forbindelse med utpeking av kandidater til styreverv særlig blir lagt vekt på erfaring, kompetanse, egnethet og kjønn. Også erfaring fra styreverv blir i regelen vurdert som positivt. Det gjøres samtidig også vurderinger av eventuelt behov for fornying i styrene.

Kommunaldirektør opplever at byrådet vektlegger administrasjonens begrunnelse for utpeking av styrekandidater, og også er opptatt av at kandidater som innstilles til styreverv både har kompetanse, erfaring og er egnet.

I intervju med BKML blir det vist til at det foreligger en risiko for at det ikke er avsatt tilstrekkelig tid til politisk behandling av saker som i utgangspunktet skal avgjøres av byrådet, slik som oppnevning til styreverv. For liten tid kan innebære at tid til å gjøre de grundige rundene for å finne de best kvalifiserte til styrene kan bli skadelidende. Det blir i den forbindelse pekt på at et årshjul fra Eierskap konsern kunne ha redusert denne risikoen.

4.6.4 Styremedlemmer om styrevalg og egenrevisning

I spørreundersøkelsen ble respondentene bedt om å svare på i hvilken grad ulike egenskaper ble vektlagt da de ble valgt som styremedlemmer. Resultatene er gjengitt i figur 3:

Figur 3: Vektlagte egenskaper ved styrevalg²⁸

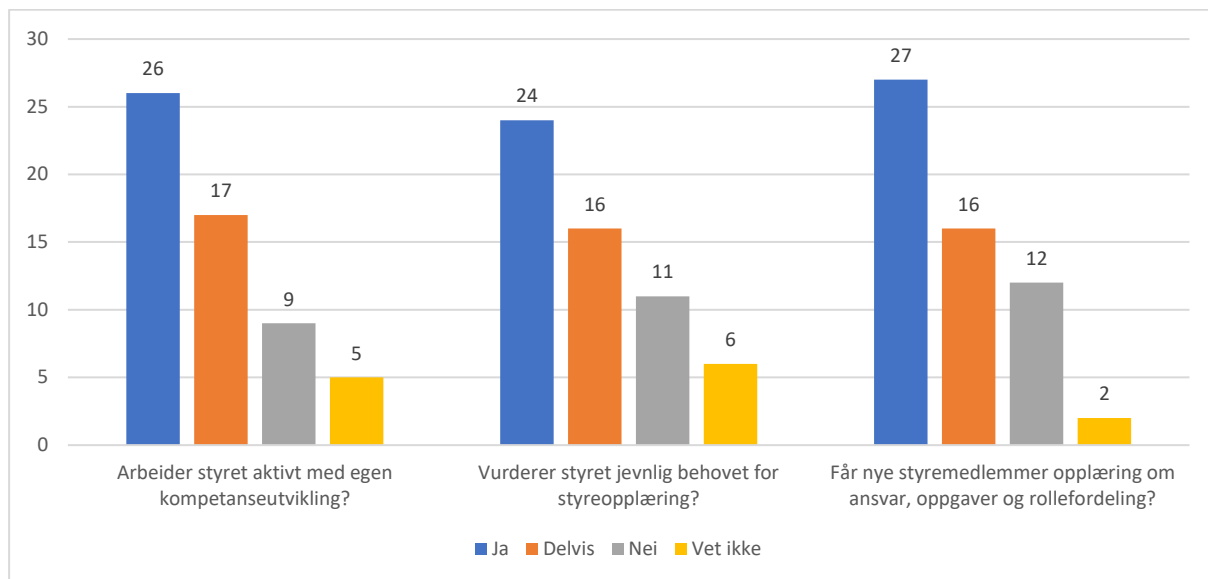
Som det går frem av figuren, svarte det store flertallet at kompetanse ble vektlagt enten «i svært stor grad» (18) eller «i stor grad» (21). Noen få svarte at kompetanse «i liten grad» eller «i svært liten grad» ble vektlagt. På andre siden av skalaen svarte de fleste at politiske verv og partitilhørighet «i svært liten» eller «i liten grad» ble vektlagt, samtidig som en mindre del respondenter svarte at politiske verv og partitilhørighet «i stor grad» ble vektlagt (se også avsnitt 5.4.1).

For de resterende delspørsmålene er det relativt lik tendens i svarene; gjennomgående har kjønn, styreerfaring, kapasitet, bransjekunnskap og selskapets egenart blitt vektlagt «i svært stor» eller «i stor grad». Bransjekunnskap og selskapets egenart er videre de to egenskapene flest svarte «i liten grad» ble vektlagt, mens en vesentlig andel svarte at kjønn og kapasitet «i verken stor eller liten grad» ble vektlagt.

Respondentene ble også bedt om å vurdere både egen og styrets kompetanse og kapasitet sett opp mot oppgaver, relevante krav i regelverket, og ev. forventninger og føringer fra generalforsamling/representantskap. Et overveiende flertall vurderer både egen (51 av 57) og styrets (48 av 57) kompetanse og kapasitet positivt. Videre svarte 54 av de 57 respondentene «ja» på spørsmål om styret ivaretar sitt ansvar for å føre tilsyn med daglig ledelse og selskapets virksomhet (to svarte «delvis» og én «nei»).

Respondentene ble i tillegg stilt flere spørsmål knyttet til kompetanseutvikling i styret. Svarene er presentert i figur 4:

²⁸ N=52-56

Figur 4: Kompetanseutvikling i styret²⁹

Som vist i figuren fordeler svarene seg relativt likt på de tre delspørsmålene (1) om styret arbeider aktivt med egen kompetanseutvikling, (2) om styret jevnlig vurderer behovet for styreopplæring, og (3) om nye styremedlemmer får opplæring om ansvar, oppgaver og rollefordeling. De fleste (24-27) svarte «ja», 16-17 svarte «delvis», 9-12 svarte «nei», og 2-6 svarte «vet ikke».

4.6.5 Vurdering

Undersøkelsen viser at Bergen kommune har rutiner som er egnet til å sikre god sammensetting og kompetanse i selskapsstyrene. Ansvars- og rollefordelingen knyttet til nominering og utpeking av styremedlemmer fremstår som hensiktsmessig, og det er etablert styrende prinsipper for styrevalg som sier at kompetanse, kapasitet, mangfold og kjønn skal vektlegges. De styrende prinsippene for styrevalg sier videre at bystyremedlemmer, byråder og politiske rådgivere *ikke* skal velges inn i styrene.

Basert på informasjon som kommer frem i intervju, opplever informantene rolle- og ansvarsfordelingen for utvelgelse og nominering av styrerepresentanter som tydelig og avklart, og de styrende prinsippene for styrevalg praktiseres som forutsatt. Sistnevnte understøttes av svarene i spørreundersøkelsen, der respondentene rapporterte at egenskaper som kompetanse, kapasitet, bransjekunnskap og selskapets egenart i stor eller svært stor grad ble vektlagt ved valg av styremedlemmer. Videre viser svarene i spørreundersøkelsen at respondentene i overveiende grad vurderte egen og styrets samlede kompetanse og kapasitet positivt. Samtidig bemerkes det at en vesentlig andel av styremedlemmene som svarte på spørreundersøkelsen rapporterte at nye styremedlemmer *ikke* får opplæring i ansvar, oppgaver og rollefordeling.

Undersøkelsen viser også at kommunen har som rutine at styrevalg skal begrunnes skriftlig, en rutine som med noen unntak praktiseres som forutsatt.

4.7 Kommunikasjon mellom selskap og kommunen

4.7.1 Datagrunnlag

Bergen kommune har rutiner for å kommunisere med selskapene den har eierdeler i. I hovedsak foregår eierdialogen gjennom møter i selskapenes eierorgan, men kommunen har òg rutiner for å formidle styringssignaler utenom disse møtene, selskapene har rapporteringslinjer til kommunen som eier utenom disse møtene, og det avholdes eiermøter og finner sted annen dialog.

Generalforsamlinger og representantskapsmøter

Bergen kommune utøver sin myndighet og rolle som eier i hovedsak gjennom eierorganet (generalforsamling og representantskapsmøter). Eierskap konsern har utarbeidet en prosedyre for gjennomføring av årlige generalforsamlinger, med sikte på å sikre at Bergen kommune overholder aktuelle lover og krav/frister når det gjelder avvikling av generalforsamlinger/representantskapsmøter. Prosedyren omhandler både eieroppfølging

²⁹ N=57.

knyttet til BFNE sin spesifikke selskapsportefølje, samt konsernovergripende kontroll på gjennomføring av generalforsamlinger/representantskapsmøter i selskap der andre byrådsavdelinger har eieroppfølgingsansvaret.

Når det gjelder det konsernovergripende ansvaret Eierskap konsern har knyttet til generalforsamlinger/representantskapsmøter fremgår det av prosedyren at det i forkant av ordinære generalforsamlinger/representantskapsmøter skal sendes en påminnelse pr. epost/BK360 til de øvrige byrådsavdelingene v/ ansvarlig byråd, politisk rådgiver, kommunaldirektør og eventuelt leder om deres ansvar for å ivareta funksjonen for de selskap den respektive byrådsavdelingen har oppfølgingsansvar for. Videre skal Eierskap konsern etter generalforsamlinger/representantskapsmøter motta protokoller fra møtene i samtlige selskap kommunen har eierinteresser i, for å sikre at de er gjennomført etter aktuelle lover og regler. Eierskap konsern registrerer og fører oversikt over alle gjennomførte generalforsamlinger/representantskapsmøter, mens protokoller skal lagres både lokalt hos Eierskap konsern og i BK360 hos ansvarlig byrådsavdeling.

For eieroppfølgingen av selskapene i BFNEs portefølje fremgår det at avdelingen ved mottak av innkalling skal kontrollere at alle relevante dokumenter er vedlagt, og da spesielt årsregnskap, årsberetning (hvis påkrevd) og revisjonsberetning. Videre skal Eierskap konsern sørge for at innkalling, med vedlegg, distribueres til finansbyråd, kommunaldirektør og øvrige relevante mottakere i BFNE dersom disse ikke har mottatt innkalling direkte. Innkallinger skal arkiveres i BK360 dersom de er mottatt direkte i epost og ikke gjennom postmottak. I forkant av generalforsamlinger/representantskapsmøter skal Eierskap konsern i tillegg avklare med finansbyråden om vedkommende ønsker å stille personlig, eller om det skal utpekes en stedfortreder med fullmakt. Dersom deltakelse i møte skjer ved stedfortreder, utarbeides og signeres fullmakten i BK360 av finansbyråden.

I intervju blir det gjennomgående vist til at møter i eierorgan i selskap der kommunen har eierinteresser blir avvirket i samsvar med regelverket, og at prosedyren for gjennomføring av årlige generalforsamlinger blir fulgt av både Eierskap konsern og de andre involverte byrådsavdelingene.

Videre blir det vist til at ansvarlig byråd i regelen deltar som kommunens eierrepresentant i møter i eierorgan. Der ansvarlig byråd ikke har hatt mulighet, har sentrale byråkrater deltatt med skriftlig fullmakt. Deloitte har fått tilsendt og gjennomgått slike fullmakter for aktuelle møter i eierorgan de siste årene.

Styringssignaler

Kommunen har rutiner og praksis for å formidle sine styringssignaler til selskapene den har eierskap i. Dette skjer både gjennom distribusjon av eierskapsmeldingen og ellers gjennom løpende dialog med selskapene.

I prosedyren for utarbeidelse av eierskapsmeldingen går det avslutningsvis frem at:

Når saken er behandlet og eierskapsmeldingen er vedtatt i bystyret, distribueres denne til samtlige selskap som meldingen omfatter, de aktuelle byrådsavdelingene og til andre mottakere den er relevant for. Ved endringer i styrene som følge av ny valgperiode distribueres eierskapsmeldingen til selskapene på nytt.

Eierskap konsern opplyser i intervju at prosedyren praktiseres som forutsatt, og at kommunen kommuniserer sine krav, mål, føringer for selskapene, samt sine prinsipper for eierstyring og -oppfølging, til selskapene gjennom å distribuere eierskapsmeldingen til alle daglige ledere og til alle styremedlemmer utpekt av Bergen kommune. Dette skjer etter at bystyret har vedtatt eierskapsmeldingen, sist i 2019.³⁰ Selskapene blir i e-post også anmodet om å videredistribuere eierskapsmeldingen ved oppnevning av nye kommunale styremedlemmer. Eierskap konsern legger til grunn at eierskapsmeldingen blir distribuert som forutsatt, og opplyser at de for ordens skyld høsten 2021 sendte e-post til selskapene hvor de ble minnet på tidligere anmodning om å videre distribuere eierskapsmeldingen til nye styremedlemmer.

Eierskap konsern forklarer at intensjonen med å formidle kommunens styringssignaler og forventninger gjennom distribusjon av eierskapsmeldingen til styremedlemmer utpekt av kommunen, er at styringssignalene slik blir gjeldende for selskapene gjennom styremedlemmenes virke og beslutninger. Eierskap konsern presiserer at kommunen ikke forventer at selskapene forholder seg direkte til kommunens styringssignaler. Dette blant annet med henvisning til styrenes selvstendige forvaltningsansvar og krav til likebehandling av aksjonærene.

³⁰ Eierskap konsern opplyser òg at det ble gjennomført en samling i etterkant av at gjeldende eierskapsmelding ble vedtatt, med formål om å informere selskapene om hovedpunktene i meldingen. På samlingen deltok styreledere og daglige ledere i selskap der kommunen hadde minimum 20 % eierandel. Også de øvrige byrådsavdelingene var representert med blant annet byrådene, og disse hadde også egne presentasjoner på samlingen.

Videre understreker Eierskap konsern at kommunens styringsmuligheter ovenfor styremedlemmene kommunen utpeker må ses i sammenheng med at styreverv er personlige verv, og at styremedlemmene valgt av kommunen ikke representerer kommunens særskilte interesser, men har i oppgave å ivareta selskapet sine interesser til det beste for alle eierne.

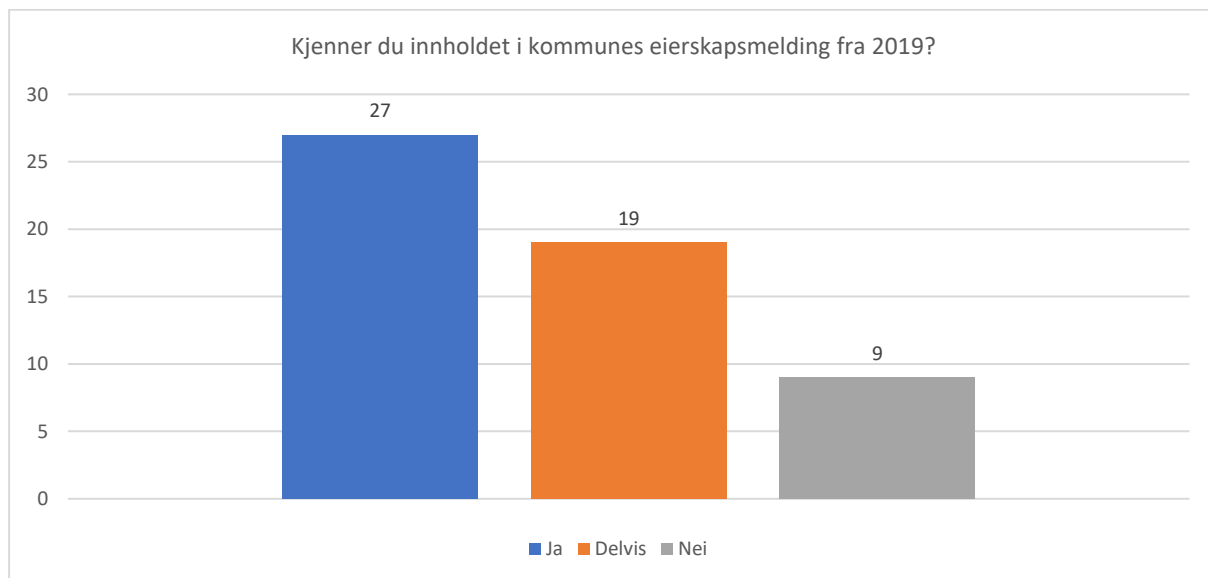
I tillegg forklarer Eierskap konsern at kommunens styringssignal ikke stiles til eierorgan dels fordi ikke alle styremedlemmer deltar på møter der, og dels fordi kommunen ikke har anledning til å overstyre eventuelle andre eiere. Seksjonsleder ved Eierskap konsern erkjenner at det foreligger risiko for interessekonflikt mellom ulike eiere og styremedlemmer knyttet til kommunens praksis for å formidle sine styringssignaler via «sine» styremedlemmer. Eierskap konsern erfarer at selskapene setter seg inn i og i stor grad etterlever kommunens styringssignaler.

BKML opplyser at de informerer selskapene sine om kommunens krav, mål, føringer og forventninger primært gjennom det årlige tilskuddsbrevet. Alle selskapene i BKML sin eierportefølje er også tilskuddsmottagere fra kommunen. I tilskuddsbrevet blir det blant annet vist til at selskapene har plikt til rapportering jmfør kommunens økonomiske regelverk, samt eventuelle mål som for eksempel knyttet til mangfold. Videre blir det i tilskuddsbrevene til selskaper der kommunen har eierinteresser vist til krav og føringer i eierskapsmeldingen. Dette er for å sikre at selskapene er tilstrekkelig kjent med innholdet eierskapsmeldingen.

BBSI opplyser at de i hovedsak forholder seg til de føringer og styringssignaler som fremgår av eierskapsmeldingen i sin eierskapsforvaltning og -oppfølging av AdO. BBSI er imidlertid også tydelig på at byrådsavdelingens styringsdialog med selskapsstyret bør formaliseres og styrkes, for eksempel gjennom å innføre milepælsamtaler i ny oppdragsavtale.³¹ I dag foregår dialogen med selskapet i hovedsak gjennom daglig leder.

I spørreundersøkelsen ble styremedlemmene bedt om å svare på flere spørsmål knyttet til både eierskapsmeldingen og kommunens styringssignaler. Svarene går frem av figurene under. Figur 5 viser svarene på om respondentene er kjent med kommunens eierskapsmelding fra 2019:

Figur 5: Kjennskap til eierskapsmeldingen³²

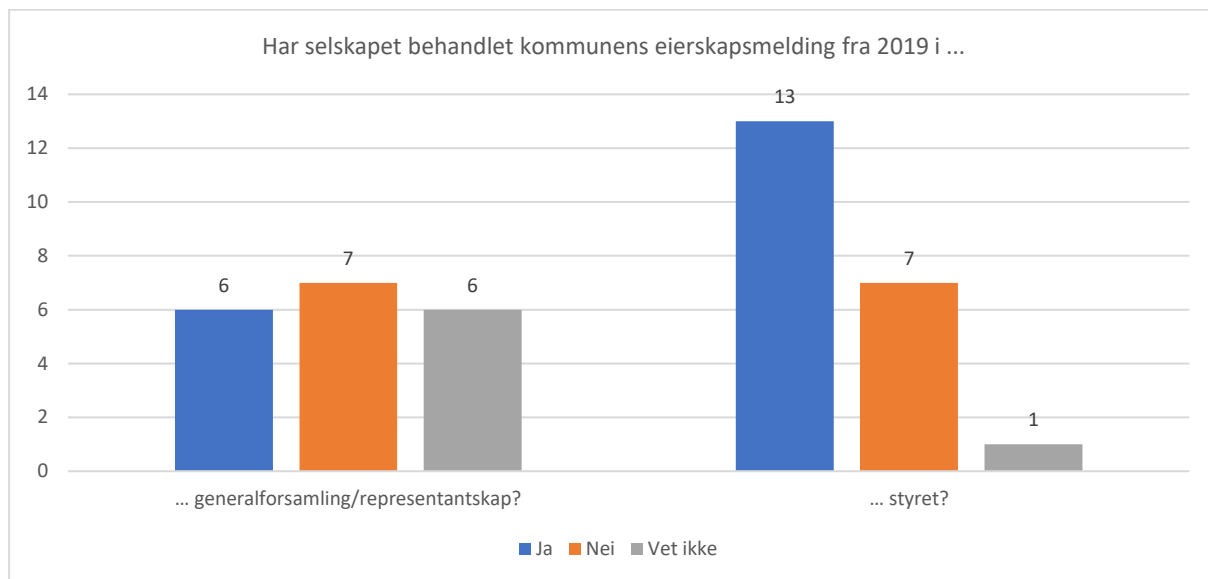


Som det går frem av figuren, svarte nesten halvparten «ja» på spørsmålet, 19 svarte «delvis» og ni «nei».

Figur 6 viser svarene fra styreledere på spørsmål om selskapet har behandlet eierskapsmeldingen i eierorgan og/eller styret:

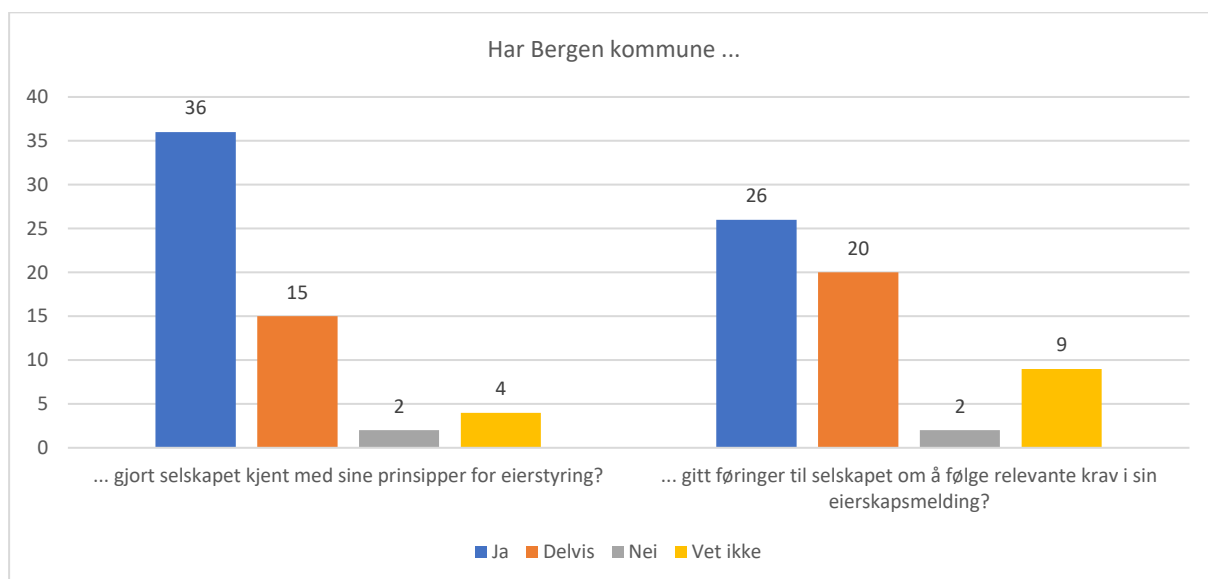
³¹ Oppdragsavtalen er fra 2015, og blir vurdert som utdatert av BBSI selv, som mener at det er et vesentlig behov for å oppdatere og revidere avtalen i sin helhet.

³² N=55.

Figur 6: Behandling av eierskapsmeldingen i selskapene³³

Som figuren viser, svarte seks av styrelederne «ja», syv «nei» og seks «vet ikke» på spørsmål om eierskapsmeldingen har blitt behandlet i eierorganet, mens godt over halvparten av styrelederne svarte at dette er gjort i styret.

Figur 7 viser svarene på spørsmål om kommunen har gjort selskapet kjent med sine prinsipper for eierstyring og gitt føring til selskapet om å følge relevante krav i eierskapsmeldingen:

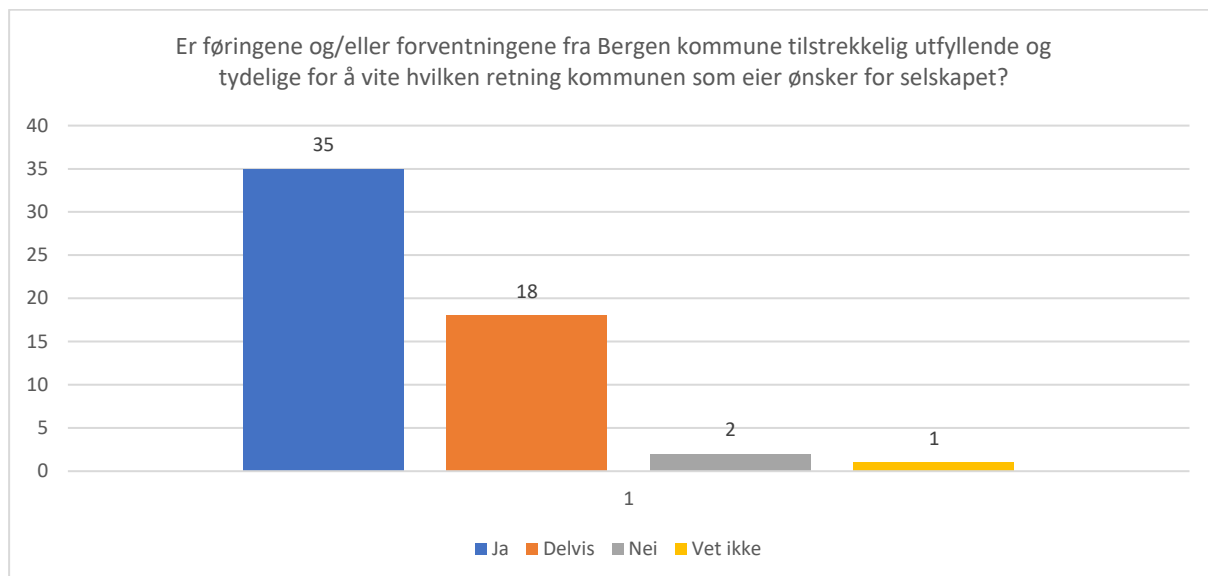
Figur 7: Kjennskap til eierskapsmelding og prinsipper for eierstyring³⁴

Som det går frem av figuren, svarte nesten alle respondentene enten «ja» eller «delvis» på begge spørsmålene, men likevel slik at flere svarte «ja» på spørsmålet om selskapet er gjort kjent med kommunens prinsipper for eierstyring enn som gjør det på spørsmålet om kommunen har gitt føringer om å følge relevante krav i eierskapsmeldingen (se også seksjon 5.4).

Respondentene ble også bedt om å svare på om de vurderte føringer og/eller forventninger fra kommunen som tilstrekkelig utfyllende og tydelige for å vite hvilken retning kommunen som eier ønsker for selskapet. Svarene er presentert i figur 8:

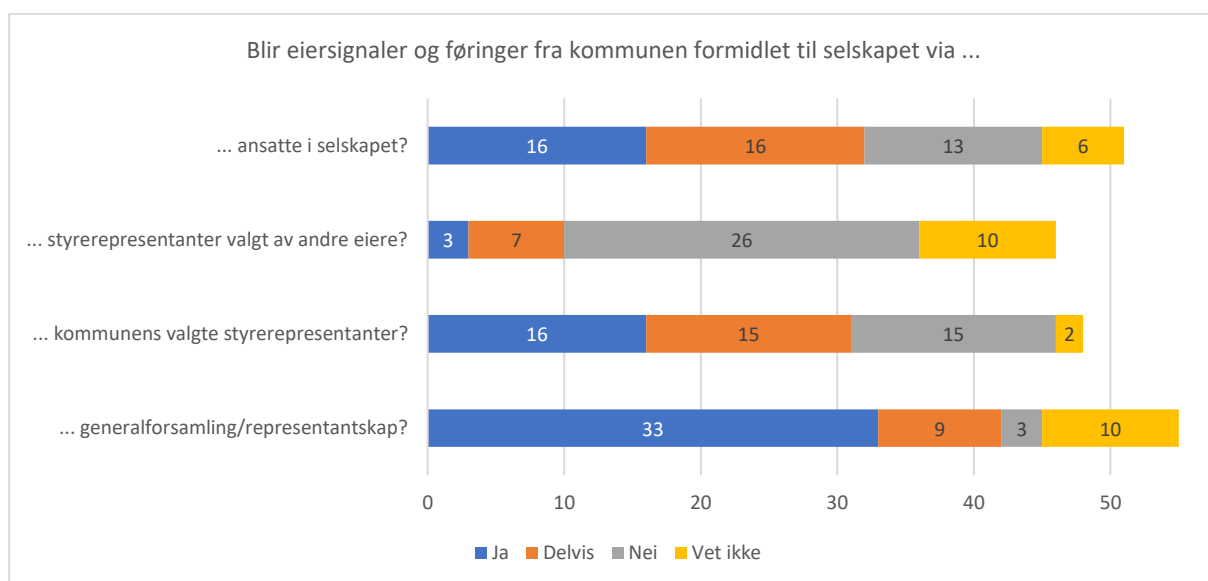
³³ N=19-21.

³⁴ N=57.

Figur 8: Tilstrekkelige føringer/forventninger³⁵

Som vist i figuren, svarte nesten alle enten «ja» (35) eller «delvis» (18) på spørsmålet, mens to svarte «nei» og én «vet ikke».

Videre ble respondentene spurt om hvem i selskapet som var mottakere av kommunens eiersignaler og føringer. Disse svarene er presentert i figur 9:

Figur 9: Formidling av eiersignaler og føringer³⁶

Som det går frem av figuren, rapporterer 33 av respondentene at kommunens eiersignaler og føringer blir formidlet selskapet via eierorganet, 16 at dette skjer via kommunens valgte styrerepresentant, 16 at det skjer via ansatte i selskapet, og tre at det skjer via styrerepresentanter valgt av andre eiere.

Rapporteringslinjer

Rapportering fra selskapene til kommunen finner i hovedsak sted i forbindelse med avvikling av møtene i selskapenes eierorgan (se over), samt i forbindelse med utarbeidelse av den årlige rapporteringssaken til bystyret (se seksjon 3.7). Eierskap konsern erfarer at rutine og prosedyrene for dette i stor grad ivaretar kommunens og bystyrets behov for informasjon og oppdatering fra selskapene.

³⁵ N=56.

³⁶ N=46-55.

BKML opplyser at de har en gjennomgang av rapporter og dokumentasjon fra selskapene i forkant av møter i eierorganet. Byrådsavdelingen fører løpende dialog med hvert av selskapene om blant annet tidspunkt for gjennomføring av generalforsamling, utvikling og eventuelle utfordringer i selskapene.

Eiermøter og annen dialog

I eierskapsmeldingen går det frem som et styrende prinsipp at det skal avholdes årlige eiermøter i selskap der kommunens eierinteresser er av vesentlig økonomisk betydning. For de øvrige selskapene anses det som tilstrekkelig at eierstyringen finner det i eierorganet, med mindre det dukker opp spesielle forhold i løpet av året som krever dialog mellom kommunen som eier og det enkelte selskap.

Også i eierstrategiene til det enkelte selskap er eiermøter omtalt. For eksempel blir det vist til at både BIR og Eviny AS (tidligere BKK AS) avholder ett til to eiermøter i året, og at det tidvis har blitt gjennomført felles eiermøter med arbeidsmarkedsbedriftene. I de fleste eierstrategiene blir det vist til at det kan avholdes eiermøter eller ekstraordinær generalforsamling ved større hendelser, snuoperasjoner eller endringer.

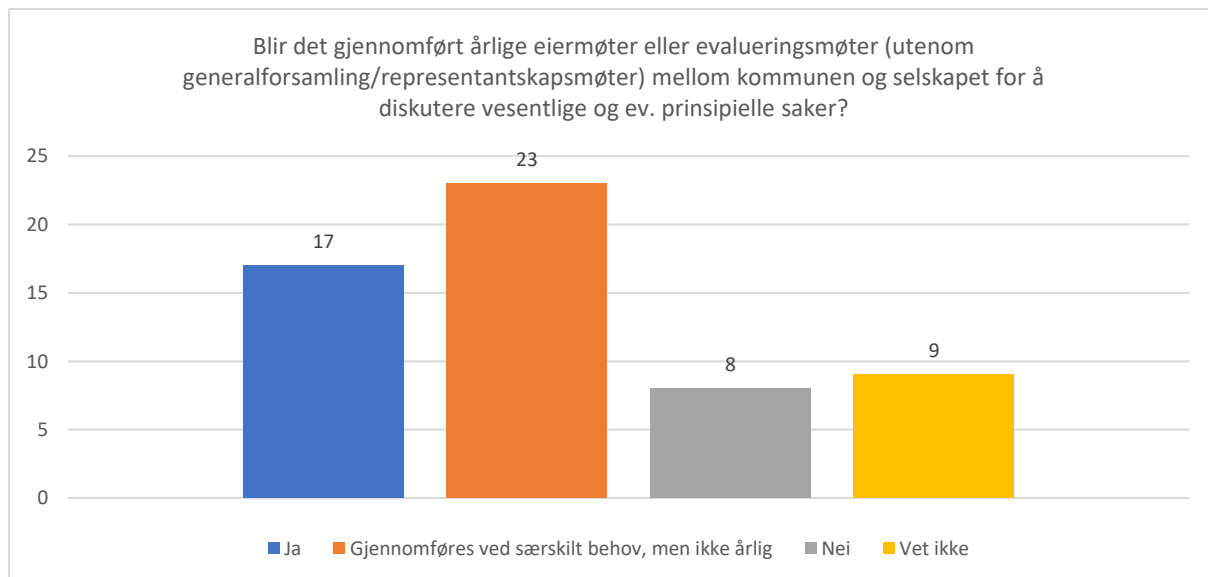
Eierskap konsern opplyser i intervju å benytte seg av eiermøter som verktøy for dialog med selskapene ved behov. Eierskap konsern opplever å ha tilfredsstillende rutiner og ordninger for gjennomføring av eiermøter. Videre viser de til at det varierer i hvilken grad det blir gjennomført eiermøter med de ulike selskapene; for store selskaper som Eviny AS (tidligere BKK AS) og BIR AS er det avtalt at selskapene et par ganger i året inviterer til eiermøter, mens for små selskaper foregår dialogen i hovedsak mellom ansvarlig byråd/administrasjonen og selskapene direkte.

Videre kommer det frem i intervju med BKML at de avholder eiermøter med sine selskaper ved behov, og da gjerne i forkant av møte i eierorganet.

BBSI opplever på sin side å ha tilfredsstillende rutiner og system for oppfølging av sitt selskap. Det blir vist til at dialogen og kontakten mellom kommunen og selskapet er god, og at kommunen får tilstrekkelig informasjon og oppdateringer fra selskapet. BBSI sin dialog med selskapet foregår i dag i hovedsak med daglig leder i selskapet, og det blir i intervju presisert at styringsdialog med styret bør formaliseres og styrkes.

Respondentene i spørreundersøkelsen ble spurt om det blir gjennomført årlige eiermøter eller evalueringsmøter (utenom møter i eierorgan) mellom kommunen og selskapet for å diskutere vesentlige og eventuelt prinsipielle saker. Svarene er presentert i figur 10:

Figur 10: Eiermøter³⁷

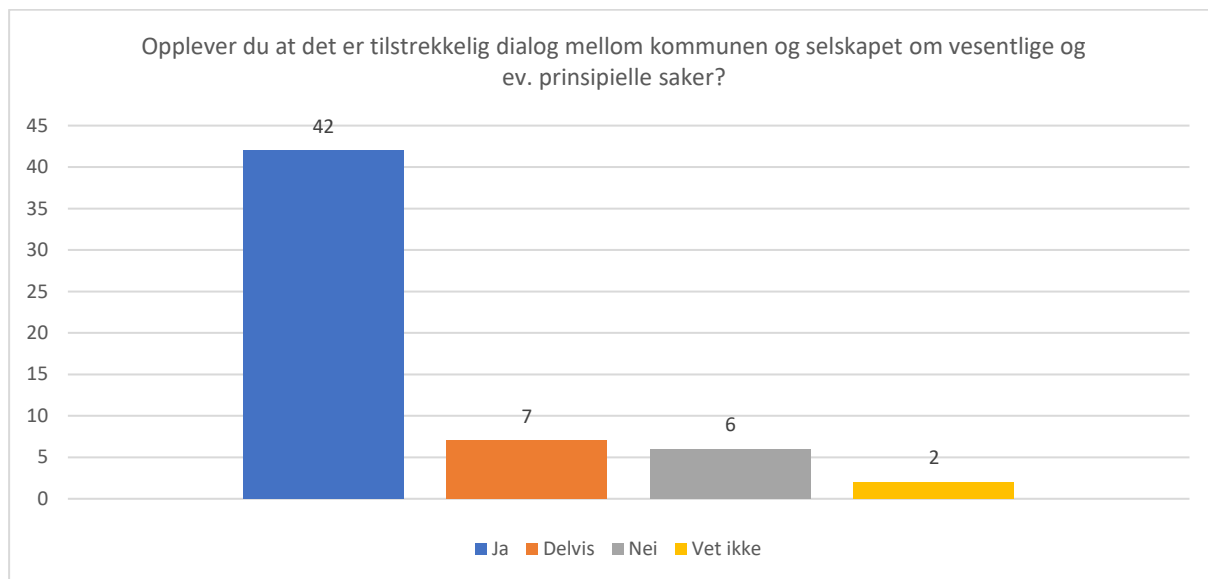


Som vist i figuren, svarte totalt 40 av 57 respondenter enten «ja» (17) eller at det gjennomføres slike møter ved særskilte behov, men ikke årlig (23). Ni av respondentene svarte «ikke vet», og åtte svarte «nei».

Respondentene ble også bedt om å svare på om det er tilstrekkelig dialog mellom kommunen og selskapet om vesentlige og eventuelle prinsipielle saker. Svarene er presentert i figur 11:

³⁷ N=57.

Figur 11: Tilstrekkelig dialog



På dette spørsmålet svarte det store flertallet enten «ja» (42) eller «delvis» (syv). Av de resterende svarte seks «nei», og to «vet ikke». Blant dem som svarte nei på dette spørsmålet var det både styreledere og styremedlemmer i selskap kommunen selv vurderer å være av vesentlig verdi, samt noen arbeidsmarkedsbedrifter.

4.7.2 Vurdering

Undersøkelsen viser at Bergen kommune har etablert flere rutiner for kommunikasjon og informasjon mellom selskapene og kommunen. I hovedsak er det gjennom møter i selskapenes eierorgan kommunen som eier og det enkelte selskap kommuniserer, men kommunen har òg rutiner for å formidle styringssignaler utenom slike møter, både via sine styrerepresentanter, i eiermøter og gjennom annen dialog.

Videre viser funn i undersøkelsen at kommunen som eier gjennomgående opplever å være tilstrekkelig opplyst om selskapenes utvikling og drift, og svarene i spørreundersøkelsen tyder på at selskapene på sin side opplever at det er tilstrekkelig dialog mellom kommunen som eier og det enkelte selskap. Svarene i spørreundersøkelsen indikerer også at selskapene i relativt stor grad har fanget opp kommunens styringssignaler og forventninger til selskapene.

Deloitte merker seg ellers at kommunen har som prosedyre og praksis å formidle sine styringssignaler via styrerepresentanter som er utnevnt av kommunen. Deloitte vil i den forbindelse understreke at eierstyringen skal skje gjennom eierorganet (generalforsamling eller representantskap), og at styret skal ivareta selskapet sine interesser og føre tilsyn med daglig ledelse. Styreverv er personlige verv, og som styremedlem skal man verken representerer et politisk parti, kommunen eller andre interesser. Styremedlemmer skal ivareta selskapet sine interesser på best mulig måte, ut fra selskapet sitt formål og innenfor loven sine rammer. På denne bakgrunn mener vi at kommunens praksis med å formidle styringssignaler via styrerepresentanter som er utnevnt av kommunen kan bidra til å skape uklarheter i styringslinjene, og derfor ikke er tilfredsstillende. Kommunen bør vurdere egen praksis på dette området.

4.8 Krav til selskapene

4.8.1 Generelle krav og føringer

Gjennom eierskapsmeldingen og eierstrategiene i denne stiller kommunen flere krav til selskapene kommunen har eierdeler i. I tillegg har bystyret fattet vedtak som òg stiller krav til selskapene kommunen har eierskap i.

I eierskapsmeldingens kapittel 3 er kommunens krav til et godt eierskap nærmere omtalt. Her stilles det innledningsvis krav til at selskaper der kommunen har eierskap skal tydeliggjøre sin virksomhet og sitt formål i vedtektene, og videre at det enkelte selskap skal ha mål og strategier som samsvarer med eiers ønske for virksomheten.

Videre i kapittelet er kommunens 10 prinsipper for god eierstyring omtalt i noe detalj (se også avsnitt 4.3.2). I omtalen av prinsippene går det innledningsvis frem at noen av dem vil gjelde uavhengig det økonomiske omfanget

på eierskapet og kommunens eierandel, mens andre påvirkes i vesentlig grad av forholdene ved kommunens eierskap. Det blir vist til at prinsippet om åpenhet knyttet til kommunens eierskapsutøvelse (prinsipp 1) og at eierbeslutninger og vedtak skal foregå på eierorganmøter (prinsipp 2), vil gjelde for alle selskapene kommunen har eierinteresser i, mens relevansen av de øvrige prinsippene må vurderes særskilt i forhold til det konkrete eierskapet. Det understrekes i eierskapsmeldingen at kommunens eierskapsforvaltning hele tiden må vurderes i relasjon til sentrale forhold som økonomisk omfang av kommunens eierskap og eierandel, for slik å unngå en unødige byråkratisering av kommunens eierskapsforvaltning.

Særlig prinsippene 7, 8, 9 og 10 stiller krav til selskapene kommunen har eierskap i som samsvarer med flere av anbefalingene om god eierstyring fra KS. I tillegg har bystyret fattet vedtak både i forbindelse med behandlingen av eierskapsmeldingen i 2019 og ellers, som også innebærer at det ble stilt krav til selskapene. Tabell 10 viser om kommunen i eierskapsmeldingen eller ellers stiller krav til selskapene i samsvar med utvalgte, vesentlige anbefalinger fra KS, hvor kravet er stilt, og kort om hvordan kravet er formulert:

Tabell 10: Krav til selskapene

| Anbefalinger fra KS | Krav/føring fra kommunen | Kommentar |
|---------------------------|---|--|
| Etiske retningslinjer | Ja, i prinsipp 10 og i vedtakspunkt i sakene 30/19, 31-15 og 69/19. | <p>I prinsipp 10 går det frem at styret bør utforme retningslinjer for etikk og samfunnsansvar i samsvar med selskapets verdigrunnlag. I tillegg legges det til grunn at kommunale foretak som ikke er selvstendige rettssubjekt følger kommunens retningslinjer på dette området, mens styrene i aksjeselskap og IKSer må vurdere og avstemme selskapets virksomhet og særegenhet når det arbeides på dette området. Videre forutsettes det at selskapene gjør seg kjent med og opptrer i samsvar med mål og tiltak innen klima og miljø, slik de er formulert i klima- og energihandlingsplanen «Grønn strategi». Byrådsavdeling for klima, kultur og næring vil ha en oppfølgende dialog med selskapene om dette.</p> <p>I bystyrevedtak i sak 31-15 <i>Evaluering og revidering av etisk standard i Bergen kommune</i> går det frem at «Bystyret forutsetter at aksjeselskaper der Bergen kommune har flertall følger den etiske standarden, med eventuelle tilpasninger. Videre anmodes det om at selskaper der kommunen har mindretallsinteresser også implementerer standarden, med eventuelle tilpasninger.» Tilsvarende passus er òg å finne i gjeldende etiske standard for Bergen kommune, vedtatt av bystyret i møte 13. mars 2019, sak 69/19.</p> <p>Eierskap konsern forklarer at eierskapsmeldingen ikke stiller krav om direkte implementering av kommunens etiske standard i selskaper som er selvstendige rettssubjekt fordi dette gjelder forhold som i utgangspunktet tilligger styrets skjønn. Eierskap konsern viser til at i aksjeselskaper følger denne oppgavefordelingen forutsetningsvis av aksjeloven § 6-12 som slår fast at styret har ansvar for forvaltningen av selskapet, herunder å fastsette retningslinjer for virksomheten. Videre forklarer Eierskap konsern at kommunen som eier kan gi instruks via generalforsamlingen, men at det kan synes utfordrende hvis eierskapsmeldingen skulle legge opp til at instruksjonsmyndigheten skal brukes til å innføre kommunens etiske standard i alle selskaper med kommunalt eierskap, noe som blir særlig tydelig for selskaper hvor kommunen ikke er eneste aksjonær. Eierskap konsern peker på at det stemmer dårlig med prinsipper for god eierstyring at en enkelt aksjonær skal ha som utgangspunkt å innføre eget internt regelverk uten at det foretas en slik bred avveining som gjeldende eierskapsmelding legger opp til, og hvor det også tas hensyn til selskapets virksomhet og synspunkter fra øvrige eiere, noe som gjelder uavhengig av om kommunen er majoritets- eller minoritetseier; det bør ikke være vanskelig å forestille seg hvilken utfordrende situasjon Bergen kommune som aksjonær ville komme i dersom f.eks. andre kommunale medaksjonærer i selskap også skulle treffe denne type selvstendige vedtak om forhold som iht. aksjeloven ligger til styrets forvaltningsmyndighet.</p> |
| Registrering av styreverv | Nei, ikke omtalt | <p>Kommunen har et politikerregister, der også flere styremedlemmer har registrert sine verv. Det fremgår ikke i eierskapsmeldingen eller andre styrende dokumenter eller vedtak at styremedlemmer skal registrere sine verv der.</p> <p>Eierskap konsern forklarer at det ikke er stilt krav om registrering av verv ut over at BLED har som praksis å føre valgte styremedlemmer inn i</p> |

| | | |
|---|---|---|
| | | saksbehandlermodulen i kommunens sak-/arkivsystem (BK360), og som igjen genereres til kommunens nettsider under utvalgsregisteret og politikerregisteret. |
| Godtgjørelse | Ja, i prinsipp 9 og i vedtakspunkt d) i sak 30/19 | Både i prinsipp 9 og i det aktuelle vedtakspunktet uttrykkes det en forventning fra kommunen om at lønns- og insentivordninger for både styret og daglig leder i selskaper der kommunen har eierinteresser bør utformes slik at de fremmer verdiskapingen i selskapene og fremstår som rimelige. |
| Habilitetsvurderinger | Ja, i prinsipp 8 | Styrene i selskapene må sammensettes slik at de kan handle uavhengig av særinteresser. For å unngå habilitets- og interessekonflikter skal bystyreprerentanter ikke være medlemmer i styret i aksjeselskap som kommunen er hel- eller deleier i. Dette gjelder også for byråkrater som innenfor sitt saksområde har regulerende, eller kontrollerende myndighet overfor selskapet, eller har til behandling saker av vesentlig betydning for selskapet. |
| Styreinstruks | Ja, i prinsipp 7 | Kravet om styreinstruks formulert slik at dette kun gjelder selskap der styremedlemmer er valgt av og blant de ansatte, jf. aksjeloven § 6-23. |
| Styreevaluering | Ja, i prinsipp 7 | Formulert som et bør-krav til selskap der kommunen har store økonomiske verdier, og til selskap der selskapsstyrene består av mer enn fire styremedlemmer. Disse bør gjennomføre egevaluering én til to ganger i valgperioden. Utover dette overlater eierskapsmeldingen til det enkelte selskap å fritt vurdere hvorvidt det er behov for slike egevalueringer. |
| Styreopplæring | Ja, i prinsipp 7 | Byrådet skal legge til rette for at styremedlemmer kan bli tilbudt relevante kurs i styrearbeid ved at det inngås avtale med aktuelle aktører om avholdelse av denne typen kurs. Slik avtale har blitt inngått, jf. avsnitt 4.5.2. |
| Årlig plan for styret | Ja, i prinsipp 7 | Styret skal ha en plan for sitt arbeid med særlig vekt på mål, strategi og gjennomføring. |
| Årlig gjennomgang av selskapets viktigste risikoområder og den interne kontroll | Nei, ikke omtalt | |

4.8.2 Krav og føringer for selskaper av stor økonomisk interesse

For selskaper Bergen kommune har store økonomiske eierinteresser i, har kommunen gjort vedtak om å stille konkrete målekriterier for å sikre at disse selskapene etterlever kommunens krav til en rasjonell og effektiv drift, og at kommunen oppnår en markedsmessig avkastning på kapitalen som er bundet opp i disse selskapene (se seksjon 3.3 og 3.7). I de relevante vedtakene blir det vist til at mål, målekriterier og krav til avkastning og utbytte gjelder aksjeselskap der kommunen har vesentlige eierinteresser.

Byrådet har årlig levert rapportert til bystyret i samsvar med vedtak; det har variert noe hvilke selskaper som har blitt vurdert å representere «vesentlige verdier» for kommunen i disse årsrapportene, men Eviny AS (tidligere BKK AS), BIR AS, Bergen Kino AS og Fløibanen AS har vært omtalt i alle årsrapportene, mens Bergen tomteselskap AS, Bergen Parkering AS, BTS Utvikling AS og Bergen Havn AS har vært omtalt i flere.³⁸

4.8.3 Vurdering

Undersøkelsen viser at Bergen kommune gjennom eierskapsmeldingen og sine ti prinsipper for god eierstyring stiller flere relevante krav til selskapene kommunen har eierskap i, og at kravene i stor grad samsvarer med anbefalingene fra KS. Deloitte merker seg imidlertid at flere av kravene er formulert som bør-krav, uten at dette er nærmere begrunnet. Vi mener de fleste kravene med fordel kan formuleres som skal-krav for å sikre at selskapene etterlever beste praksis. For eksempel mener vi anbefalingen om gjennomføring av årlig styreevaluering er relevant for alle selskaper uavhengig av størrelse.

Vi stiller også spørsmål ved at kravet om styreinstruks er formulert slik at det kun gjelder selskap der styremedlemmer er valgt av og blant de ansatte. Deloitte er kjent med at det er dette som er lovkravet, men vil understreke at skriftlig styreinstruks også er nyttig for selskap der styremedlemmer ikke er valgt av og blant ansatte.

Videre merker vi oss at kommunen ikke stiller krav om at styreprerentanter skal registrere seg i noe register. Vi vil i den forbindelse peke på at kommunen er avhengig av allmennhetens tillit når det gjelder både forvaltning og

³⁸ Se tabell 13 i vedlegg 1.

styring, og at åpenhet rundt hvem som har hvilke roller er viktig for å unngå mistanke om rolleblanding. Det er derfor viktig at alle som påtar seg styreverv og som sitter i ledelsen for kommunale foretak og selskaper registrerer seg i et åpent og tilgjengelig register, for eksempel enten kommunen sitt eget politikerregister eller KS sitt styrevervregister, og vi mener kommunen bør vurdere å stille krav om slik registrering til selskap der kommunen har eierskap.

Når det gjelder forventningen om etiske retningslinjer vil vi også kommentere at kravet slik dette er formulert i eierskapsmeldingen avviker fra bystyrevedtakene gjort i forbindelse med *Evaluering og revidering av etisk standard i Bergen kommune* i både 2015 og 2019; i disse sakene *forutsetter* bystyret at aksjeselskaper der Bergen kommune har flertall følger kommunens egne etiske standard (med eventuelle tilpasninger), og det anmodes videre om at selskaper der kommunen har mindretallsinteresser også implementerer standarden (med eventuelle tilpasninger). I eierskapsmeldingen er det bare kommunale foretak som forventes å følge kommunens egne retningslinjer på området, mens styrene i aksjeselskap og IKSer *bør* utforme retningslinjer for etikk og samfunnsansvar tilpasset selskapets virksomhet og særegenhet. Selv om Eierskap konsern begrunner hvorfor vedtaks punktet ikke er fulgt opp med å henvise til begrensninger i kommunens instruksjonsmyndighet, vil Deloitte vise til at det er bystyret som er kommunens øverste myndighet, og at byrådet er lovpålagt å se til at vedtak truffet der iverksettes uten ugrunnet opphold. Dersom faktiske eller rettslige forhold har sentral betydning for iverksettingen av vedtaket, skal bystyret gjøres oppmerksom på dette på en egnet måte, jf. kommuneloven § 13-1 fjerde ledd andre punktum.

I tillegg viser undersøkelsen at kommunen stiller krav til en rasjonell og effektiv drift for selskap definert å være av «vesentlige verdier» for kommunen, og at flere av disse selskapene også er underlagt avkastningskrav fra kommunen. Som nevnt i avsnitt 3.7.2, går det verken i saksfremlegg, vedtak eller annen dokumentasjon frem hvilke kriterier som legges til grunn for vurdering av selskapenes vesentlighetsgrad, og vi mener kommunen bør vurdere å etablere slike kriterier, slik at det er tydelig og avklart hvorfor noen selskaper vurderes å være av «vesentlig verdi» for kommunen.

5 Oppfølging av egne vedtak, system og rutiner

5.1 Problemstilling

I dette kapittelet vil vi svare på følgende hovedproblemstilling med underproblemstillinger:

I hvilken grad etterlever kommunen egne vedtak, system og rutiner for eierskapsforvaltningen?

Under dette:

- a) Følger kommunen opp at egne vedtak, system og rutiner for eierskapsforvaltning blir etterlevd?
- b) Følger kommunen opp at selskapene etterlever de føringer som kommunen har gitt gjennom eierskapsmelding og strategier?

5.2 Kontrollkriterier

Ifølge kommuneloven § 25-1 skal kommuner ha internkontroll med administrasjonens virksomhet for å sikre at lover og forskrifter følges. Dette innebærer at byrådet skal:

- a) utarbeide en beskrivelse av virksomhetens hovedoppgaver, mål og organisering
- b) ha nødvendige rutiner og prosedyrer
- c) avdekke og følge opp avvik og risiko for avvik
- d) dokumentere internkontrollen i den formen og det omfanget som er nødvendig
- e) evaluere og ved behov forbedre skriftlige prosedyrer og andre tiltak for internkontroll

Det finnes ulike rammeverk for hvordan en kan utarbeide et overordnet internkontrollsystem. Et av de mest brukte rammeverkene for internkontroll er COSO-modellen. COSO-modellen definerer internkontroll som en kontinuerlig prosess og består av fem hovedelementer: kontrollmiljø, risikovurdering, kontrollaktiviteter, kommunikasjon og informasjon, og ledelsens oppfølging.

Kommuneloven § 13-1 fjerde ledd fastsetter at byrådet skal påse at vedtak som treffes av folkevalgte organer blir iverksatt uten ugrunnet opphold, og videre at dersom byrådet blir oppmerksomt på faktiske eller rettslige forhold som har sentral betydning for iverksettingen av vedtaket, skal det gjøre det folkevalgte organet oppmerksom på dette på en egnet måte.

Se vedlegg 3 for utfyllende kontrollkriterier.

5.3 Oppfølging av egne vedtak, system og rutiner

5.3.1 Datagrunnlag

Bergen kommune har gjort en rekke vedtak knyttet til hvordan eierskapsforvaltning skal håndteres, og som vist tidligere i rapporten, er det også delvis etablert system og rutiner i administrasjonen for ulike deler av eierskapsforvaltningen.

Organisering og ansvar

Som drøftet i kapittel 3, er organiseringen av kommunens eierskapsforvaltning fordelt mellom byrådsavdelingene BFNE (ved Eierskap konsern), BBSI, BKML og BKMB. I tillegg har BLED en rolle i forbindelse med styrevalg. Hver av de involverte byrådsavdelingene har et selvstendig ansvar for å skjytte sitt eget arbeid på området. Det er ingen samlet oppfølging av om byrådsavdelingene iverksetter vedtak.

Dokumentering av rutiner og prosedyrer og risikovurderinger

De involverte byrådsavdelingene er selv ansvarlige for å utarbeide og etablere egne systemer og rutiner for eierskapsforvaltning, jf. eierskapsmeldingen kapittel III seksjon 3. Som det framgår av seksjon 3.5 i denne rapporten, varierer det om og i hvilken grad det er etablert system og rutiner for utøvelse av eierskapsforvaltningen mellom byrådsavdelingene som er involvert i dette arbeidet. Det er ikke praksis at interne prosedyrer, rutiner og systemer for eierskapsforvaltning formidles på tvers av byrådsavdelingene. Det er heller ingen overordnet oppfølging av om de involverte byrådsavdelingene etablerer system og rutiner for utøvelse av eierskapsforvaltningen sin.

Tilsvarende har ikke alle de involverte byrådsavdelingene gjennomført dokumenterte risikovurderinger av eget arbeid eller egne arbeidsprosesser, jf. kommunens egne rutiner for risikostyring og bystyrets forventning om at slike risikovurderinger skal gjennomføres, jf. eierskapsmeldingen kapittel III seksjon 3.

Eierskap konsern og eierskapsmeldingen

Eierskap konsern har en egen prosedyre for arbeidet med eierskapsmeldingen, der det blant annet går det frem at eierskapsmeldingen skal distribueres til alle selskapene som meldingen omfatter etter den er vedtatt i bystyret.

Eierskap konsern opplyser i intervju at prosedyren praktiseres som forutsatt, og at kommunen kommuniserer sine krav, mål, føringer for selskapene, samt sine prinsipper for eierstyring og -oppfølging, til selskapene gjennom å distribuere eierskapsmeldingen til alle daglige ledere og til alle styremedlemmer utpekt av Bergen kommune. Dette skjer etter at bystyret har vedtatt eierskapsmeldingen, sist i 2019. Selskapene blir i e-post også anmodet om å videredistribuere eierskapsmeldingen ved oppnevning av nye kommunale styremedlemmer. Eierskap konsern legger til grunn at eierskapsmeldingen blir distribuert som forutsatt, og opplyser at de for ordens skyld høsten 2021 sendte e-post til selskapene hvor de ble minnet på tidligere anmodning om å videre distribuere eierskapsmeldingen til nye styremedlemmer.

Oppfølging av vedtak

Bystyret har gjort enkeltvis vedtak knyttet til eierskapsforvaltningen som er undersøkt. Blant annet vedtok bystyret i forbindelse med behandlingen av eierskapsmeldingen at:

Bergen kommune legger til grunn at selskapene gjør seg kjent med, og opptrer i samsvar med mål og tiltak i kommunens klima- og energihandlingsplan, «Grønn strategi». Byrådsavdeling for klima, kultur og næring vil ha en oppfølgende dialog med selskapene om dette.³⁹

Den ansvarlige byrådsavdelingen (BKMB) opplyser at de av kapasitetshensyn til nå ikke fått fulgt opp dette vedtakspunktet. Byrådsavdelingen forklarer at dette er et arbeid som ikke har vært prioritert som følge av et gjennomgående høyt arbeidspress i byrådsavdelingen. Videre forklarer byrådsavdelingen at klimaarbeidet i kommunen har vært under omlegging de siste årene, gjennom flytting av Klimaseksjonen tilbake til BKMB, og påfølgende etablering av ny Klimaetat. Denne Klimaetaten har vært under oppbygging og har fått tilført kapasitet. Byrådsavdelingen opplyser at den som helhet nå er bedre rustet både kompetanse- og kapasitetsmessig til også å kunne følge opp selskapene hva gjelder Grønn strategi.

BKML opplyser at de i tilskuddsbrev til selskap i egen eierskapsportefølje vektlegger at driften av selskapet skal bidra til realisering av Grønn strategi, og at selskapene rapporterer på klima- og miljøhensyn til BKML.

Som drøftet i seksjon 4.8, har bystyret også gjort vedtak om at aksjeselskaper der kommunen har flertall forutsettes å følge kommunens etiske standard. Vedtaket ble første gang gjort i sak 31-15 *Evaluering og revidering av etisk standard i Bergen kommune*. Vedtaket lød:

Bystyret forutsetter at aksjeselskaper der Bergen kommune har flertall følger den etiske standarden, med eventuelle tilpasninger. Videre anmodes det om at selskaper der kommunen har mindretallsinteresser også implementerer standarden, med eventuelle tilpasninger.

Bystyret gjorde tilsvarende vedtak i gjeldende etiske standard for Bergen kommune, vedtatt av bystyret i møte 13. mars 2019, sak 69/19.

I eierskapsmelding legges det til grunn at kommunale foretak som ikke er selvstendige rettssubjekt følger kommunens etiske retningslinjer, mens styrene i aksjeselskap og IKSer må vurdere og avstemme selskapets virksomhet og særegenhet når det arbeides på dette området.

Som nevnt i seksjon 4.8 forklarer Eierskap konsern at eierskapsmeldingen ikke stiller krav om direkte implementering av kommunens etiske standard i selskaper som er selvstendige rettssubjekt blant annet fordi dette gjelder forhold som i utgangspunktet tilligger styrets skjønn, og at selv om kommunen som eier kan gi instruks via generalforsamlingen, vurderes det som utfordrende om eierskapsmeldingen skulle legge opp til at instruksjonsmyndigheten skal brukes til å innføre kommunens etiske standard i alle selskaper med kommunalt eierskap, særlig for selskaper hvor kommunen ikke er eneste aksjonær.

³⁹ Vedtakspunkt e).

5.3.2 Vurdering

Funn i undersøkelsen tyder på at Bergen kommune bare i noen grad følger opp at egne vedtak, system og rutiner for eierskapsforvaltningen blir etterlevd. Det er for eksempel ingen samlet oppfølging av om de involverte byrådsavdelingene skjønner sitt ansvar på området. Kommunen har følgelig ingen systematisk oversikt over om byrådsavdelingene gjør som de skal på området. Videre viser funn i undersøkelsen at flere av byrådsavdelingene ikke har fulgt opp sitt ansvar på området i samsvar med de vedtak, system og rutiner som foreligger. Med unntak av Eierskap konsern, har ingen av de involverte byrådsavdelingene gjennomført risikovurderinger av eget arbeid eller egne arbeidsprosesser på området, og det varierer også om og i hvilken grad de har utarbeidet egne system og rutiner for egen eierskapsforvaltning. Dette er ikke tilfredsstillende, og heller ikke i samsvar med kommunens egne vedtak.

I tillegg kommer det frem i undersøkelsen at bystyret har gjort konkrete vedtak både knyttet til at selskapene forventes å etterleve «Grønn strategi» og kommunens etiske standard. Disse vedtakene er ikke fulgt opp av kommunen. Når det gjelder vedtak om implementering av kommunens etiske standard, er denne verken ivaretatt av kommunens eierskapsmelding eller i oppfølging av selskapene. Når det gjelder «Grønn strategi» er kravet om at denne skal legges til grunn i selskapene kommunen har eierskap i fra bystyret tatt inn i eierskapsmeldingen, men ansvarlig byrådsavdeling har ikke fulgt opp at kravet etterleves. Dette er ikke tilfredsstillende, da byrådet er lovpålagt å se til at bystyrevedtaket iverksettes uten ugrunnet opphold. Dersom faktiske eller rettslige forhold har sentral betydning for iverksettingen av vedtaket, skal bystyret gjøres oppmerksom på dette på en egnet måte, jf. kommuneloven § 13-1 fjerde ledd andre punktum.

Revisjonen merker seg at BKML gjennom tilskuddsbrev til selskapene i egen eierskapsportefølje vektlegger at selskapene skal bidra til realisering av «Grønn strategi», og at selskapene rapporterer på klima- og miljøhensyn tilbake til BKML. Revisjonen vil i den forbindelse understreke at kommunen som tilskuddsgiver og kommunen som eier er to forskjellige roller, og at disse rollene ikke bør blandes. Som tilskuddsgiver er kommunen selv ansvarlig for å stille krav til tilskuddsmottaker og å følge opp og kontrollere at tilskudd blir brukt som forutsatt. Oppfølgingen kommunen gjør som eier vil naturlig være fokusert på driften i selskapet sett opp mot formål og eventuelle andre mål og krav eierne av selskapet bestemmer.

5.4 Oppfølging av selskapene

5.4.1 Datagrunnlag

Som drøftet i seksjon 4.8, stiller kommunen krav og føringer til selskapene den har eierdeler i både gjennom eierskapsmeldingen, eierstrategiene til det enkelte selskap, og i andre vedtak. Flere av disse kravene samsvarer med KS sine anbefalinger om god eierstyring.

I intervju blir det gjennomgående vist til at eieroppfølgingen i hovedsak skjer gjennom eierorgan og eiermøter (der slike finner sted), samt i forbindelse med utarbeidelse av eierskapsmeldingen og den årlige rapporteringssaken til bystyret. Den årlige rapporteringssaken til bystyret omfatter ikke informasjon om selskapene etterlever kommunens krav og føringer (etiske retningslinjer, Grønn strategi, styreinstruks, årsplan for styret, osv.).

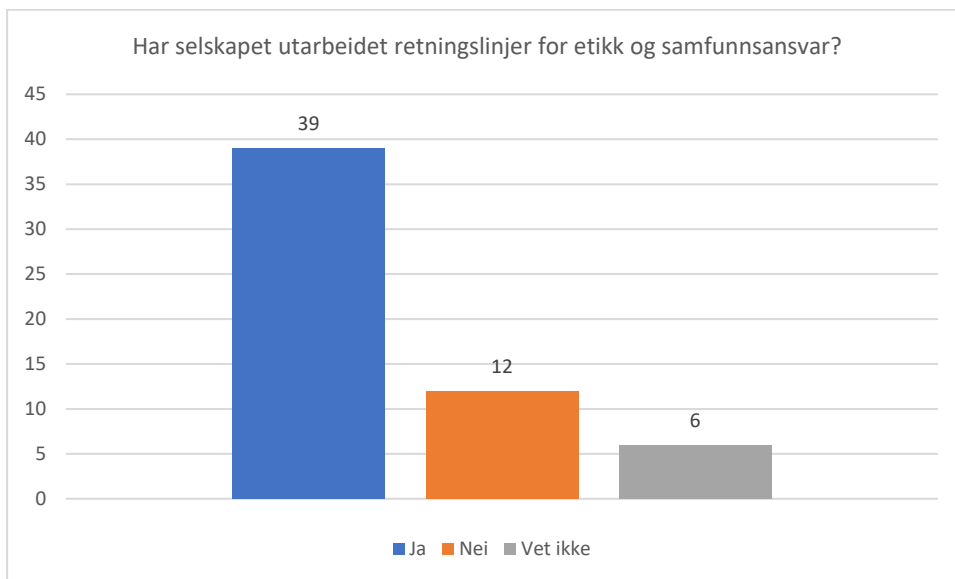
For å kartlegge kommunens oppfølging av selskapene og selskapenes egen praksis på området, ble respondentene i spørreundersøkelsen stilt en rekke spørsmål knyttet til selskapenes egen praksis innenfor utvalgte anbefalinger fra KS om god selskapsledelse og eierstyring.⁴⁰

Etiske retningslinjer

Kommunen stiller som nevnt krav til at selskapene skal ha retningslinjer for etikk og samfunnsansvar. Dette går frem både av eierskapsmeldingen og i bystyrevedtaket gjort i forbindelse med kommunens etiske standard. På spørsmål om selskapet de sitter i styret for har utarbeidet slike retningslinjer, svarte 39 «ja», 12 «nei» og de resterende seks «vet ikke» (se figur 12):

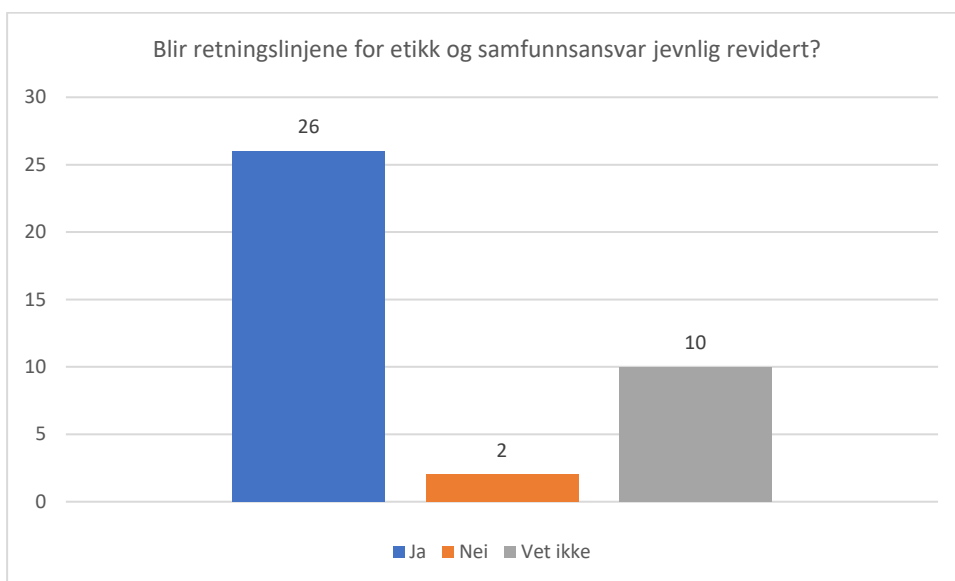
⁴⁰ For etterlevelse av KS sin anbefaling om styreopplæring, se avsnitt 4.5.2.

Figur 12: Retningslinjer for etikk og samfunnsansvar⁴¹



De 39 som svarte «ja» ble videre spurt om retningslinjer for etikk og samfunnsansvar jevnlig blir revidert. Svarene er presentert i figur 13:

Figur 13: Revidering av retningslinjer for etikk og samfunnsansvar⁴²

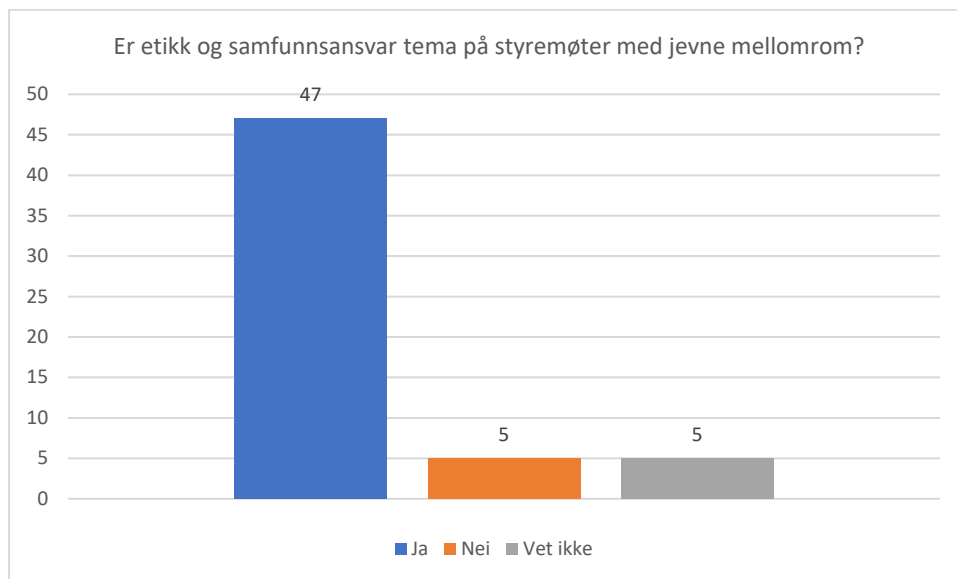


Som det går frem av figuren, svarte 26 av respondentene «ja» på spørsmålet, to svarte «nei» og 10 «vet ikke».

Videre ble alle respondentene spurt om etikk og samfunnsansvar jevnlig er tema på styremøter. Svarene er presentert i figur 14:

⁴¹ N=57.

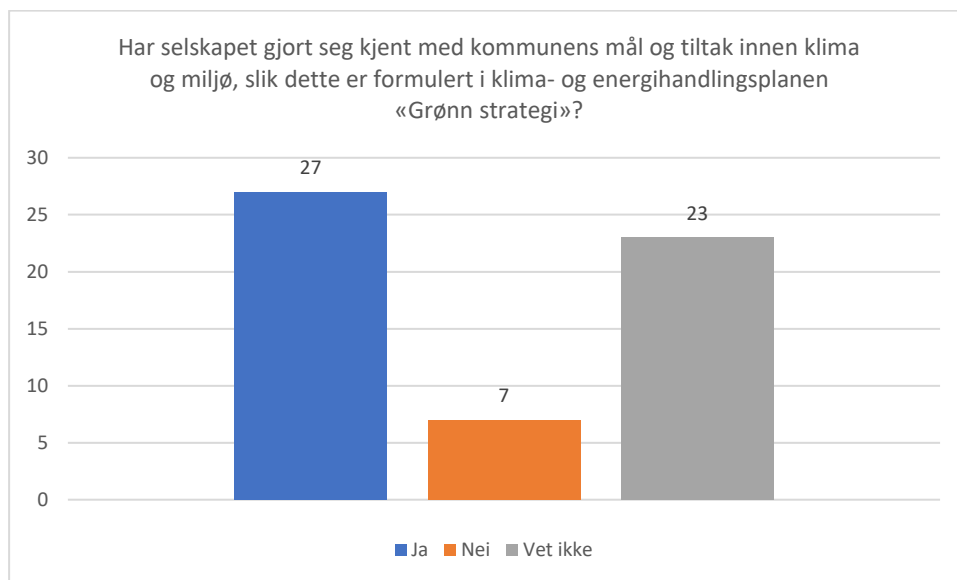
⁴² N=38.

Figur 14: Tematisering av etikk og samfunnsansvar⁴³

Som det går frem av figuren, svarte langt de fleste av respondentene «ja» (47). Fem hver svarte «nei» og «vet ikke».

«Grønn strategi»

Kommunen forutsetter at selskapene den har eierskap i gjør seg kjent med og opptrer i samsvar med mål og tiltak innen klima og miljø, slik disse er formulert i klima- og energihandlingsplanen «Grønn strategi». Som tidligere nevnt, rapporterer byrådsavdelingen som fikk tildelt ansvar for oppfølgingen av dette vedtaket at de ikke har hatt kapasitet til å følge det opp. Respondentene i spørreundersøkelsen ble likevel spurt om selskapet har gjort seg kjent med kommunens mål og tiltak innen klima og miljø, slik dette er formulert i «Grønn strategi». Svarene er presentert i figur 15:

Figur 15: Kjennskap til mål og tiltak innen klima og miljø⁴⁴

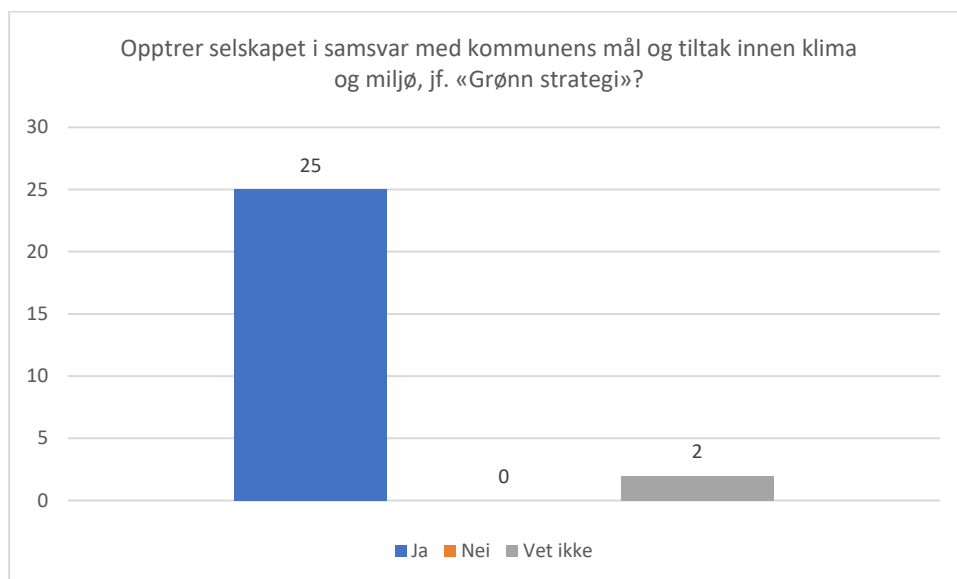
Som det går frem av figuren svarte et simpelt flertall av respondentene «ja» på spørsmålet, mens syv svarte «nei» og hele 23 svarte «vet ikke».

⁴³ N=57.

⁴⁴ N=57.

Respondentene som svarte «ja» på spørsmålet fikk oppfølgingsspørsmål knyttet til etterlevelse av «Grønn strategi» og kommunens oppfølging av om selskapet opptrer i samsvar med «Grønn strategi». Figur 16 presenterer svarene på spørsmålet:

Figur 16: Etterlevelse av «Grønn strategi»⁴⁵

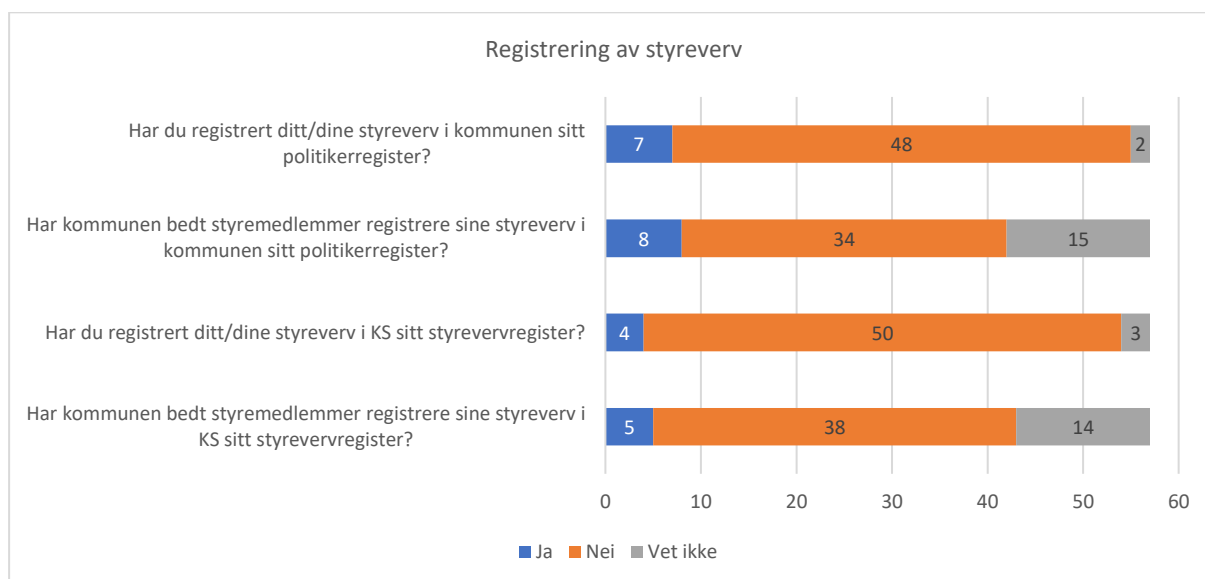


Som vist i figuren svarte 25 av 27 respondenter «ja» på spørsmålet, og de to resterende svarte «vet ikke».

Registrering av styreverv

Som nevnt stiller ikke kommunen krav om at styremedlemmer i selskap der kommunen har eierinteresser skal registrere sine verv i verken KS sitt styrevervregister eller i kommunens politikerregister. Svarene i spørreundersøkelsen reflekterer dette; som vist i figur 17, rapporterer syv av 57 respondenter at de har registrert sitt verv / sine verv i kommunen sitt politikerregister, mens åtte skriver at kommunen har bedt dem om å gjøre dette. Videre rapporterer fire av 57 at de har registrert vervet sitt i KS sitt styrevervregister, mens fem svarte at kommunen har bedt dem om å gjøre dette. Langt de fleste svarte nei på alle de fire delspørsmålene, og en del av dem er usikre på om det er stilt krav fra kommunen om å registrere vervet/vervene.

Figur 17: Registrering av styreverv⁴⁶



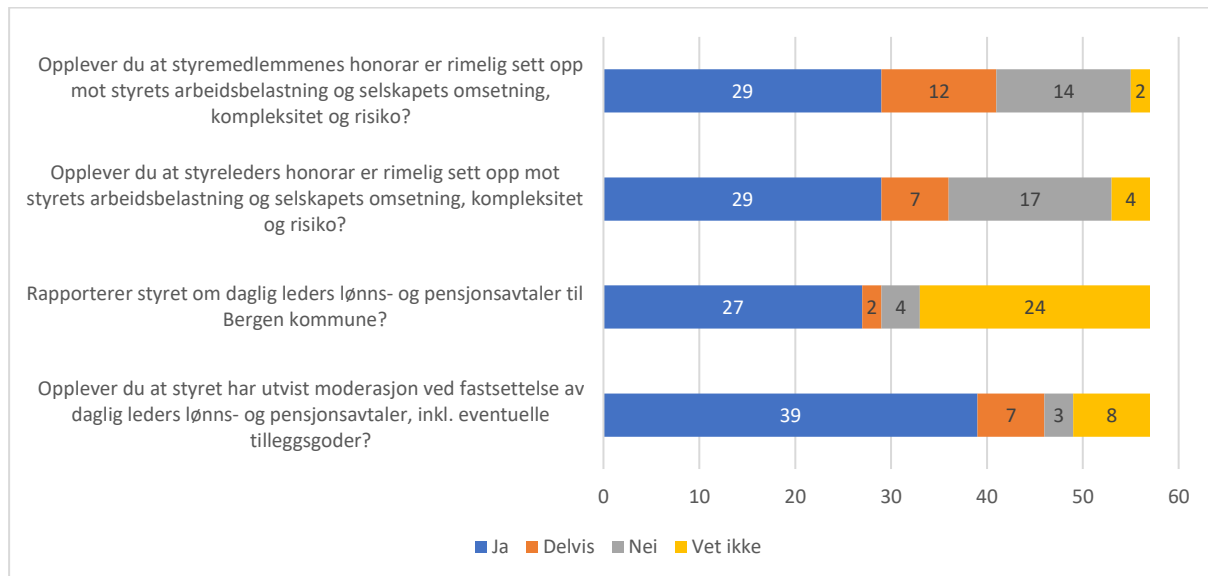
⁴⁵ N=27.

⁴⁶ N=57.

Godtgjørelse

Kommunen forventer at lønns- og insentivordninger for både styret og daglig leder i selskaper der kommunen har eierinteresser utformes slik at de fremmer verdiskapingen i selskapene og fremstår som rimelige. I spørreundersøkelsen ble respondentene stil flere spørsmål knyttet til både styrehonorar og lederlønninger. Svarene er gjengitt i figur 18:

Figur 18: Lønn og honorarer⁴⁷



Som det går frem av figuren, opplever en liten majoritet (29) av respondentene at både styremedlemmenes og styreledernes honorarer er rimelige sett opp mot styrets arbeidsbelastning og selskapets omsetning, kompleksitet og risiko. Litt under halvparten (27) svarte at styret rapporterer til kommunen om daglig leders lønns- og pensjonsavtaler, og noen færre igjen (24) svarte «vet ikke» på dette spørsmålet. Langt de fleste (39) svarte at styret har utvist moderasjon ved fastsettelse av daglig leders lønn.

Habilitetsvurdering

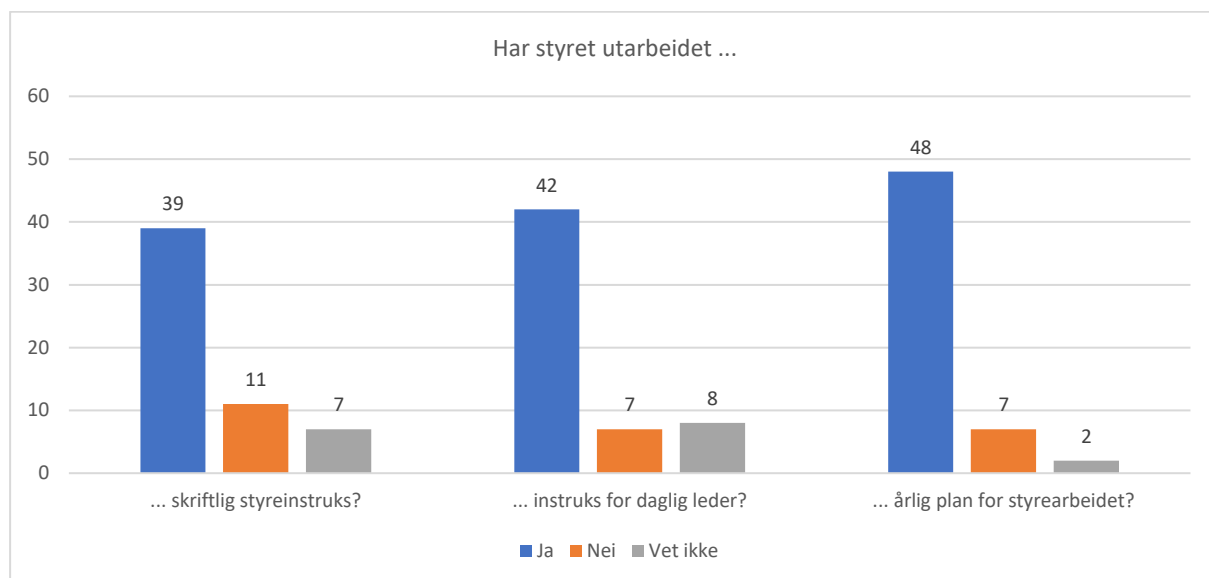
Kommunen stiller krav om at styrene i selskapene må sammensettes slik at de kan handle uavhengig av særinteresser. For å unngå habilitets- og interessekonflikter skal ikke bystyrerepresentanter være medlemmer i styret i aksjeselskap som kommunen er hel- eller deleier i. Dette gjelder også for byråkrater som innenfor sitt saksområde har regulerende, eller kontrollerende myndighet overfor selskapet, eller har til behandling saker av vesentlig betydning for selskapet.

I spørreundersøkelsen ble respondentene bedt om å oppgi hvilken tilknytning de har til Bergen kommune. Ingen av respondentene oppgav å være medlem i bystyret eller byrådet, mens seks svarte at de var ansatt i kommunen, og 37 at deres tilknytning til kommunen var at de var valgt som styreprerentant av kommunen. I fritekstsvar kom det også frem at en styreprerentant har medlemskap i et politisk parti som er representert i bystyret, en styreprerentant er utpekt av et politisk parti i bystyret, og en styreprerentant er vara til bystyret.

Styreinstruks og plan for styrets arbeid

Kommunen stiller krav om at styrene skal ha en plan for eget arbeid, og krav om at styrene med ansattrepresentanter skal utarbeide styreinstruks. I spørreundersøkelsen ble respondentene spurt om styret har utarbeidet styreinstruks, instruks for daglig leder, og årlig plan for styrearbeidet. Svarene er vist i figur 19:

⁴⁷ N=57.

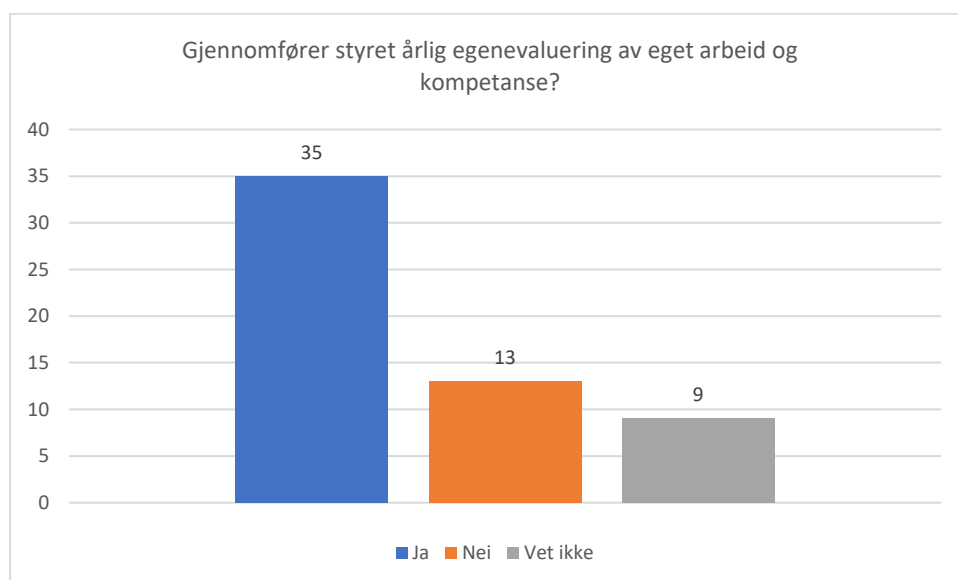
Figur 19: Styreinstruks, plan for styrearbeid og instruks for daglig leder⁴⁸

Som vist i figuren svarte 39 av 57 respondenter at styret har utarbeidet skriftlig styreinstruks, og 48 svarte at styret har utarbeidet årlig plan for styrets arbeid.

Styreevaluering

Bergen kommunen har som et bør-krav at selskap der kommunen har store økonomiske verdier eller der selskapsstyrene består av flere enn fire styremedlemmer jevnlig gjennomfører egnevaluering av eget arbeid. Utover dette overlater eierskapsmeldingen til det enkelte selskap fritt å vurdere hvorvidt det er behov for slike egnevalueringer.

På spørsmål om styret gjennomfører årlig egnevaluering av eget arbeid og kompetanse, fordelte svarene i spørreundersøkelsen seg som vist i figur 20:

Figur 20: Årlig egnevaluering av styrets arbeid og kompetanse⁴⁹

Som det går frem i figuren, svarte 35 av 57 respondenter at styret gjennomfører årlig egnevaluering av eget arbeid og kompetanse; 13 svarte at de ikke gjøre dette, og ni vet ikke.

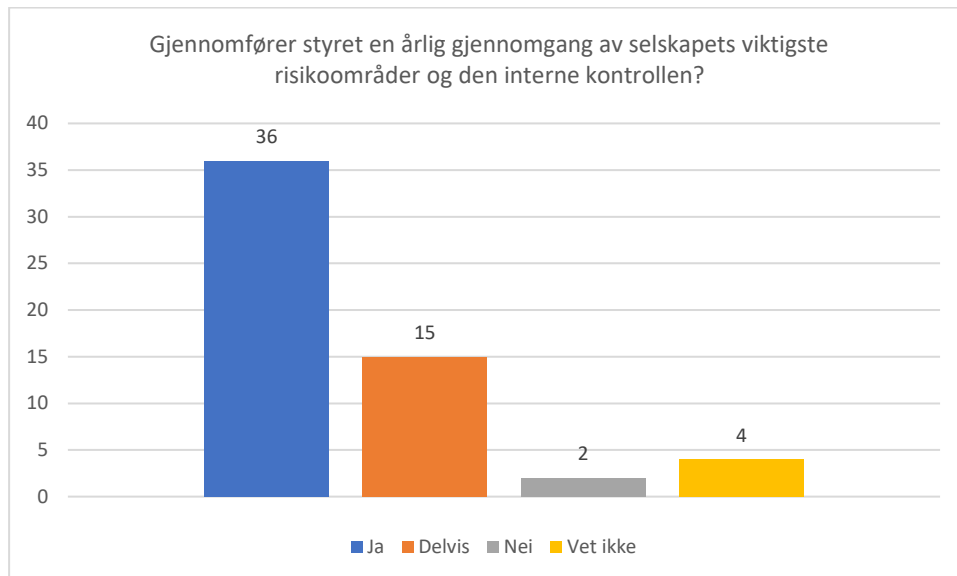
⁴⁸ N=57.

⁴⁹ N=57.

Årlig gjennomgang av selskapets viktigste risikoområder og den interne kontroll

Kommunen stiller ikke krav om at styrene i selskapene der kommunen har eierskap skal ha en årlig gjennomgang av selskapets viktigste risikoområder og den interne kontrollen. I spørreundersøkelsen svarte 36 av 57 respondenter «ja» på spørsmål om styret gjennomfører en slik årlig gjennomgang. 15 av de resterende svarte «delvis», to svarte «nei» og fire «vet ikke».⁵⁰

Figur 21: Årlig gjennomgang av risikoområder og internkontroll⁵¹



5.4.2 Krav og føringer for selskaper av stor økonomisk betydning

Bergen kommune stiller konkrete målekriterier og avkastningskrav til selskap der kommunen har vesentlige, økonomiske eierinteresser i (se seksjon 3.7 og avsnitt 4.8.2). Ved siste rapportering til bystyret stilte kommunen avkastningskrav til Eviny AS (tidligere BKK AS), BIR AS, og Fløibanen AS. Andre selskap som anses å representere vesentlige økonomiske verdier for kommunen ble i tillegg omtalt i samme årsrapportering (Bergen Kino AS, Bergen Havn AS og BTS Utvikling AS).

5.4.3 Vurdering

Undersøkelsen viser at Bergen kommune bare delvis har system og rutiner som sikrer at kommunen følger opp at selskapene etterlever de føringer som er gitt gjennom eierskapsmelding, -strategier og andre vedtak. Eieroppfølgingen skjer i hovedsak gjennom møter i eierorgan, i eiermøter (der slike finner sted), og i forbindelse med utarbeidelse av eierskapsmeldingen og den årlige rapporteringssaken til bystyret, men verken i møter eller gjennom annen rapportering følger kommunen opp om selskapene etterlever alle vedtatte krav og føringer.

Undersøkelsen viser videre at selskapene bare delvis følger opp kommunens føringer gitt gjennom eierskapsmelding, -strategier og andre vedtak. Dette understreker viktigheten av at kommunen etablerer system og rutiner for på følge opp at føringer og krav til selskapene den har eierskap i faktisk blir etterlevd. For eksempel tyder resultatene i spørreundersøkelsen på at ikke alle selskapene har utarbeidet retningslinjer for etikk og samfunnsansvar, at ikke alle selskapene har skriftlig styreinstruks eller årlig plan for styrearbeid, og at ikke alle selskapene gjennomfører årlig egenevaluering av eget arbeid og kompetanse. Selv om flere av disse er formulert som bør-krav, er det viktig at kommunen følger opp selskapenes etterlevelse av disse føringene for å sikre at selskapsledelsen i selskapene kommunen har eierskap i følger beste praksis.

Videre har ikke kommunen fulgt opp om selskapenes etterlever «Grønn Strategi», slik bystyret har vedtatt. Selv om en høy andel av respondentene svarer at deres selskap har gjort seg kjent med og etterlever «Grønn strategi», mener Deloitte det er viktig at kommunen følger opp dette for å sikre at det selskapene gjør på området faktisk er i samsvar med innholdet i kommunens vedtatte strategi.

⁵⁰ De fire som svarte «vet ikke» er styremedlemmer i to forskjellige selskaper.

⁵¹ N=57.

Kommunen stiller ikke krav til registrering av styreverv, og få av respondentene rapporterte å ha registrert sine styreverv i enten kommunen sitt politikerregister eller KS sitt styrevervregister. Dette er ikke i samsvar med KS sin anbefaling. Deloitte mener kommunen bør stille slikt krav til selskapene den har eierskap i, og videre at kommunen bør følge opp at styreverv blir registrert i et åpent tilgjengelig register, da dette vil bidra til økt åpenhet og slik også tillit til den kommunale forvaltningen.

Videre viser svarene i spørreundersøkelsen at de fleste respondentene opplever at styrehonorarer og lønn til daglige ledere er rimelige og moderate, og slik er i samsvar med kommunens forventinger slik disse kommer til uttrykk i eierskapsmeldingen. Samtidig mener Deloitte kommunen bør følge opp også dette kravet konkret, særlig sett i lys av at en vesentlig andel av respondentene *ikke* svarte at honorar og lønn er rimelige og moderate.

Når det gjelder kommunens konkrete målekriterier og avkastningskrav til selskap der kommunen har vesentlige, økonomiske eierinteresser, tyder svarene i både spørreundersøkelsen og i andre deler av undersøkelsen (se seksjon 3.7 og 4.8) på at dette i stor grad følges aktivt opp av kommunen.

6 Styremedlemmenes opplevelse av kommunen som eier

6.1 Problemstilling

I dette kapittelet vil vi svare på følgende hovedproblemstilling:

I hvilken grad opplever styremedlemmene i selskapene kommune har eierskap i at kommunen som eier utøver en tydelig og hensiktsmessig eierskapsforvaltning?

6.2 Kontrollkriterier

I eierskapsmeldingen fremkommer følgende mål/føringer for kommunens eierskapsforvaltning:

- Det er viktig at Bergen kommune er en aktiv eier som forventer sunn drift, følger opp vedtatte politiske målsettinger og at selskapene tar samfunnsansvar innen sitt virkeområde.
- Kommunen skal være tydelig og bevisst myndighet- og ansvarsfordelingen mellom eier, styret og daglig leder i selskapene i sin løpende eierskapsforvaltning.
- Kommunen sine forventninger og konkrete føringer for selskapsforvaltningen, inkludert eventuelle føringer for rapportering og oppfølging, skal kommuniseres tydelig til selskapene.
- Bergen kommune har grunnleggende prinsipper for eierskapsforvaltning som blant annet inkluderer åpenhet og kommunikasjon, respekt for eierorganet, fokus på resultatmål, respekt for styrets rolle og ansvar, og forventninger til at selskapene ivaretar sine samfunnsansvar.

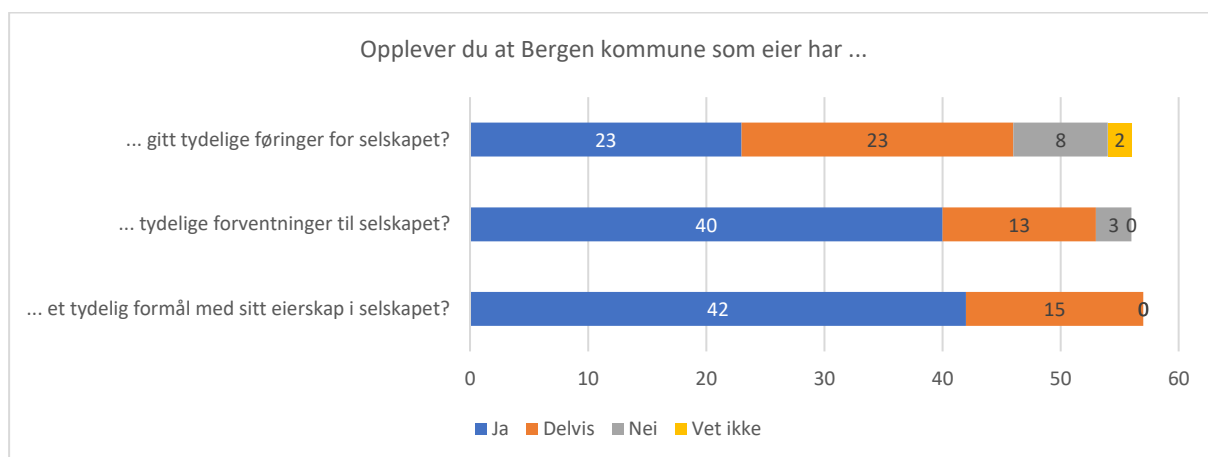
Se vedlegg 3 for utfyllende kontrollkriterier.

6.3 Datagrunnlag

For å undersøke i hvilken grad styremedlemmer i selskapene kommunen har eierskap i opplever at kommunen som eier utøver en tydelig og hensiktsmessig eierskapsforvaltning ble respondentene i spørreundersøkelsen ble stilt en rekke spørsmål der de ble bedt om å vurdere kommunen som eier.

Først ble respondentene spurt om de opplever at kommunen som eier har gitt tydelige føringer for selskapet, har tydelige forventninger til selskapet, og har et tydelig formål med sitt eierskap i selskapet. Svarene fordelte seg som vist i figur 22:

Figur 22: Kommunens formål, forventninger og føringer⁵²



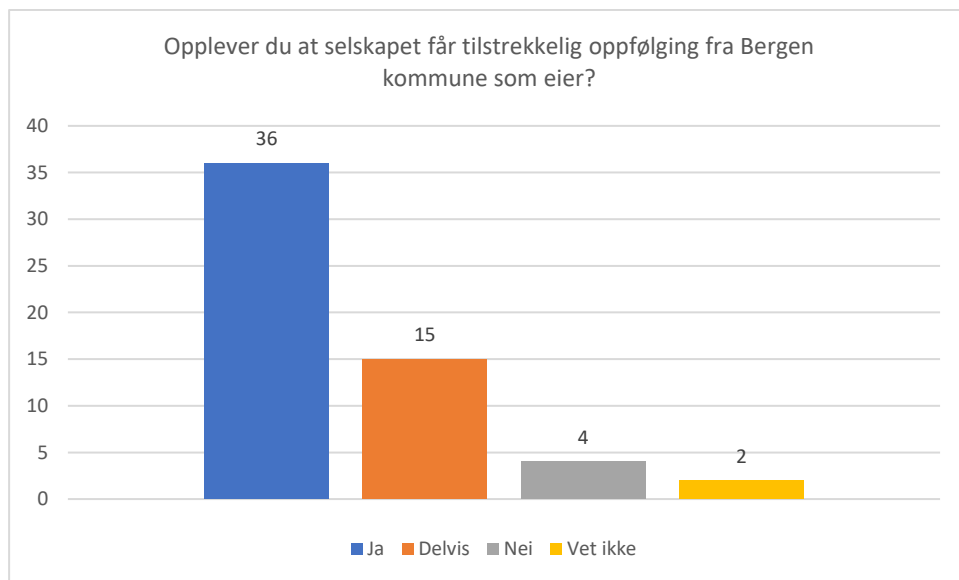
Som vist i figuren svarte alle respondentene enten «ja» (42) eller «delvis» (15) på spørsmålet om kommunen har et tydelig formål med sitt eierskap i selskapet. Når det gjelder om kommunen har tydelige forventninger til

⁵² N=56-57.

selskapet, svarte 40 «ja», 13 «delvis» og tre «nei», mens 42 av 57 respondenter svarte «ja» på spørsmål om kommunen har et tydelig formål med sitt eierskap i selskapet.

Videre ble respondentene spurt om de opplever at selskapet får tilstrekkelig oppfølging av kommunen. På dette spørsmålet fordelte svarene seg som vist i figur 23:

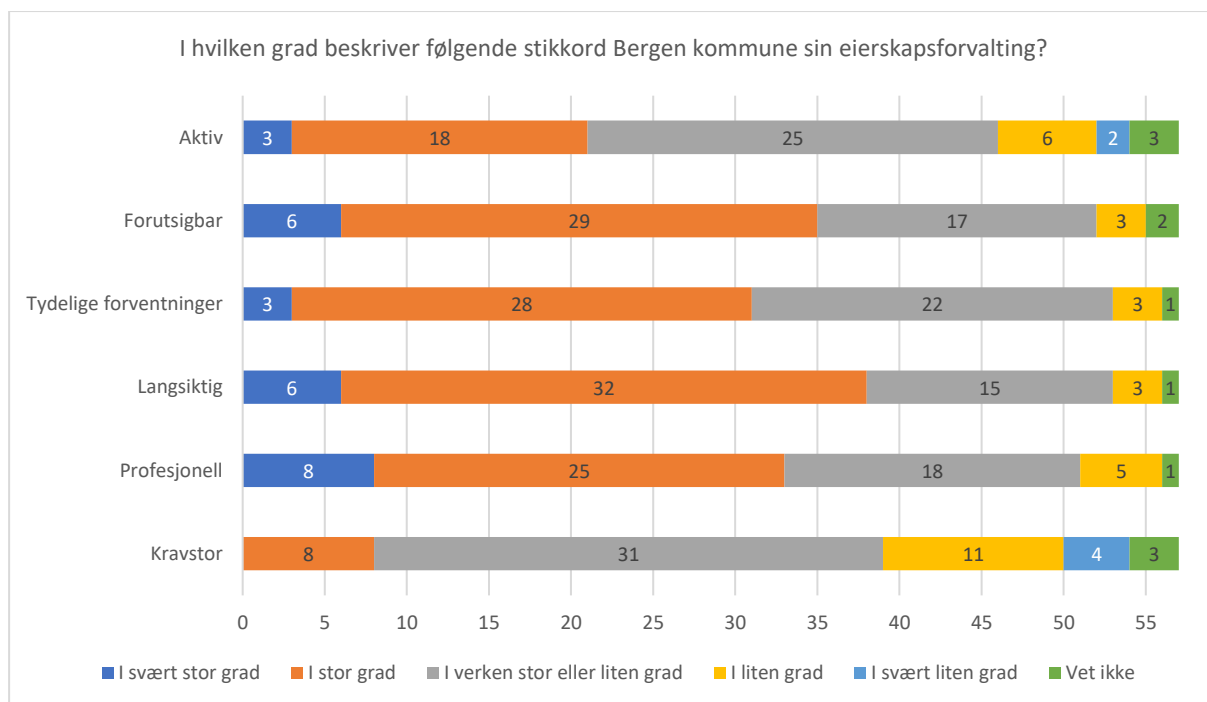
Figur 23: Tilstrekkelig oppfølging⁵³



Som det går frem av figuren, svarte nesten alle respondentene enten «ja» (36) eller «delvis» (15), mens fire svarte «nei» og to «vet ikke».

Deretter ble respondentene bedt om å oppgi i hvilken grad en rekke stikkord beskriver kommunens eierskapsforvaltning. Svarene er gjengitt i figur 24:

Figur 24: Beskrivelse av kommunens eierskapsforvaltning⁵⁴



⁵³ N=57.

⁵⁴ N=57.

Som det går frem i figuren svarte en vesentlig andel av respondenten «i verken stor eller liten grad» på samtlige delspørsmål. Utover dette viser figuren at de fleste svarte at kommunen enten «i svært stor grad» eller «i stor grad» har tydelige forventninger, og er forutsigbar, langsiktig og profesjonell. Relativt mange av dem svarte også at kommunen er aktiv som eier, mens et vesentlig mindretall svarte at kommunen er kravstor.

Respondentene fikk avslutningsvis i spørreundersøkelsen anledning til å komme med utdypende kommentarer til kommunens eierskapsforvaltning.⁵⁵ Svarene varierte både i innhold og omfang. Flere karakteriserte kommunens eierskapsforvaltning som «tilgjengelig», «imøtekommende», «tett dialog» og «pålitelig».⁵⁶ Blant annet viste én respondent til at det er tett dialog og stor tilgjengelighet til både kommunens politiske og administrative ledelse, noe som gjør det er lett for selskapet å kunne ta kontakt ved behov og for å koordinere viktige saker. En annen respondent viste til at kommunen utviser en åpen og tydelig kommunikasjon rundt sine eierforhold, og videre at det er lett å ta initiativ til og få drøftet relevante spørsmål og utfordringer knyttet til eierposten. Dette gjør at det er enkelt og uproblematisk å få avstemt strategiske momenter før sakene låses i beslutningsfora, noe som gir trygghet og tillit til den som ivaretar kommunens eierposisjoner. Flere rapporterer at Eierskap konsern er tilgjengelige for styremedlemmer/styreledere, noe som oppleves som positivt.

Det kom også frem mer kritiske tilbakemeldinger knyttet til kommunens eierskapsforvaltning. Blant annet etterlyste flere av respondentene tettere dialog med kommunen som eier, gjerne i form av hyppigere eiermøter. Det ble òg etterlyst årlige samlinger i regi av Eierskap konsern for styreledere i selskap der kommunen har eierskap, slik at disse kan utveksle erfaring og få faglig påfyll. I tillegg ble det fra én respondent vist til at det er for tett dialog mellom kommunen og selskapets administrasjon, noe som gjør at kommunens representanter i styret ikke får fylt sin funksjon som forutsatt og ønsket.

6.4 Vurdering

Undersøkelsen viser at styremedlemmene som svarte på spørreundersøkelsen gjennomgående gir uttrykk for at kommunen utøver en tydelig og hensiktsmessig eierskapsforvaltning. Både kommunens formål med og forventninger til selskapene oppleves av de fleste respondentene å være tydelige, og de fleste opplever også at selskapet får tilstrekkelig oppfølging fra kommunen som eier. Videre tyder respondentenes beskrivelse av kommunens eierskapsforvaltning – både i fritekstsvaer og stikkordsvurdering – at langt de fleste av dem er fornøyde med kommunen som eier. Dette er positivt, og indikerer etter Deloitte's vurdering at kommunen langt på vei utøver en tydelig og hensiktsmessig eierskapsforvaltning.

Vi registrerer imidlertid også at det kommer frem informasjon blant svarene i spørreundersøkelsen som tyder på at kommunen fortsatt har et visst forbedringspotensial i egen eierskapsforvaltning. Et mindretall av respondentene hadde gjennomgående mindre positive vurderinger av kommunens eierskapsforvaltning. Særlig vil vi peke på at flere respondenter etterlyste hyppigere eiermøter, og også at det er ønskelig fra flere styremedlemmer at Eierskap konsern i større grad legger til rette for erfaringsutveksling og kompetanseheving blant styremedlemmene.

⁵⁵ 29 av 57 respondenter benyttet denne anledningen.

⁵⁶ En del av respondentene viste til at de har vært styremedlemmer i kort tid, og derfor ikke er i posisjon til å gjøre en god vurdering av kommunen som eier.

7 Konklusjon og anbefalinger

Eierskapskontrollen viser at Bergen kommune langt på vei utøver en tydelig og hensiktsmessig eierskapsforvaltning. Involverte aktører i kommunen rapporterer om en eierskapsforvaltning med tydelige mål og en avklart rolle- og ansvarsfordeling for arbeidet, mens styremedlemmer i selskap der kommunen er eier gjennomgående uttrykker at de er fornøyde med kommunen som eier, at eierskapsforvaltningen er tydelig og forutsigbar, og at selskapene får tilstrekkelig oppfølging fra kommunen som eier.

Eierskapskontrollen avdekker imidlertid også flere mangler, svakheter og forbedringspunkter i kommunens eierskapsforvaltning. Blant annet kommer det frem at flere av de involverte i kommunens eierskapsforvaltningsarbeid etterlyser en sterkere, konsernovergripende styring på området, både i forbindelse med utarbeidelse av felles rutiner og system, og når det gjelder de mer formelle delene av eierskapsforvaltningen. Behovet underbygges ved at flere av byrådsavdelingene ikke har fulgt opp sitt ansvar på området i samsvar med de vedtak, system og rutiner som foreligger. Det mangler for eksempel både risikovurderinger, system og rutiner for eierskapsforvaltningen i deler av kommunen. I tillegg kan arbeidet på området fremstå som noe personavhengig og sårbar for utskiftning av personell i enkelte byrådsavdelinger. Videre er det ingen samlet oppfølging av om de involverte byrådsavdelingene faktisk skjøtter sitt ansvar på området, noe som resulterer i at kommunen ikke har noen systematisk oversikt over om hvordan byrådsavdelingene følger opp eierskapsporteføljen.

Eierskapskontrollen viser også at kommunen ikke har fulgt opp alle bystyrets vedtak knyttet til krav og forventninger til selskap der kommunen har eierskap. Konkret gjelder dette bystyrets vedtak om at kommunens etiske standard forutsettes fulgt av aksjeselskaper der kommunen har majoritets-eierskap (med eventuelle tilpasninger), og at andre aksjeselskaper anmodes om å gjøre det samme. Dette vedtaket er ikke effektivt. I tillegg har ikke ansvarlig byrådsavdeling fulgt opp bystyrets vedtak om å følge opp at selskapene kommunen har eierskap i gjør seg kjent med og etterlever «Grønn strategi».

Videre avdekker eierskapskontrollen noen formelle svakheter i kommunens eierskapsforvaltning. For eksempel er ikke kommunens eierskapsmelding fullt ut i samsvar med krav i regelverket; den mangler omtale av to selskaper der kommunen har eierinteresser, og den mangler omtale av formålet med eierskapet i to andre selskaper. I tillegg kommer det frem at kommunen har som prosedyre og praksis å formidle styringssignaler via styrerepresentanter som er utnevnt av kommunen. Det bemerkes i den forbindelse at det er eierorganet som skal ivareta eiernes interesser, og at eierstyringen derfor skal skje i generalforsamling/representantskap. Styret skal ivareta selskapets, og ikke eiernes, interesser. I tillegg må det understrekes at styreverv personlige verv, og at man som styremedlem verken skal representere et politisk parti, kommunen eller andre interesser. Deloitte merker seg at kommunen er kjent med dette og vil henstille til at kommunens praksis på dette området vurderes på denne bakgrunn som ikke tilfredsstillende.

Kommunen har eierstrategier for de fleste av sine eierskaper, men en vesentlig andel av styremedlemmene svarte i spørreundersøkelsen at de ikke er kjent med at slike foreligger. I tillegg har ikke kommunen felles eierstrategi for 19 av de 20 selskapene kommunen eier sammen med andre. Det er viktig at medeiere samordner seg for å sikre felles føringer ovenfor vesentlige selskaper med flere eiere.

Eierskapskontrollen viser også at kommunen ikke har rutiner for å gi opplæring til folkevalgte og eierrepresentanter i eierskapsforvaltning. Og selv om kommunen har lagt til rette for at styremedlemmer kan få opplæring i styrearbeid, svarte en vesentlig andel av styremedlemmene i spørreundersøkelsen at de ikke har fått tilbud om slik opplæring, og en relativt lav andel av dem svarte at de har deltatt på slik opplæring.

Basert på funnene i eierskapskontrollen, anbefaler Deloitte at kommune iverksetter følgende tiltak:

1. Sikre at:
 - a) eierskapsmeldingen oppfylder kravene i regelverket.
 - b) bystyrets vedtak knyttet til eierskapsforvaltningen blir fulgt opp
 - c) det blir gjennomført risikovurderinger av sentrale arbeidsprosesser knyttet til eierskapsforvaltningen
 - d) det basert på risikovurderingene utarbeides tilstrekkelig med rutiner og prosedyrer for eierskapsforvaltningen, inkludert når det gjelder rapportering og oppfølging
 - e) det gjennomføres risikovurderinger av kommunens eierskapsportefølge med jevne mellomrom

2. Vurdere om det er behov for en styrket, konsernovergripende styring av eierskapsforvaltningen, særlig med henblikk på å redusere sårbarhet og å sikre at vedtak, system og rutiner for eierskapsforvaltningen blir etterlevd og fulgt opp
3. Vurdere om det bør etableres kriterier for vurdering av selskapenes vesentlighetsgrad
4. Sikre at flere av KS sine anbefalinger knyttet til eierstyring følges opp, inkludert å:
 - a) vurdere utarbeidelse av felles eierstrategi for vesentlige selskap kommunen eier sammen med andre
 - b) sørge for at både bystyret og byrådet får tilstrekkelig opplæring i kommunal eierskapsforvaltning
 - c) sørge for at det blir gjennomført eiermøter med tilstrekkelig hyppighet og med alle selskapene som har behov for det
5. Stille krav til selskapene om å følge opp flere av KS sine anbefalinger om selskapsledelse, inkludert når det gjelder at:
 - a) styremedlemmer registrerer sine styreverv i offentlig tilgjengelig register
 - b) styrene utarbeider skriftlig styreinstruks og plan for styrearbeid
 - c) styrene jevnlig gjennomfører egnevaluering av eget styrearbeid
 - d) styrene basert på egnevalueringen vurderer behov for gjennomføring av styreseminar og eventuelt ekstern styreopplæring
 - e) styrene gjennomfører en årlig gjennomgang av selskapene sine viktigste risikoområder
6. Sikre at selskapene blir informert om de krav og føringer som kommunen har til sine eierskap, herunder at styringssignaler (eiermelding og eierstrategi) til selskapene blir formidlet via eierorganet
7. Etablere rutiner for å kontrollere at krav og føringer som kommunen har til selskapene blir fulgt opp

Vedlegg 1: Appendiks

Risikovurdering

Tabell 11: Risikovurdering for Eierskap konsern

| Nr. | Hendelse | Årsak | Beskrivelse | Sannsynlighet | Konsekvens | Risikonivå | Eksisterende tiltak |
|------------------------------|---|---|--|---------------|------------|------------|---|
| Total gjennomsnittlig risiko | | | | 1 | 2 | LAV | |
| R1 | Vedtak og krav via politiske beslutningsorganer, spørsmålsinstituttet, innsynsbegjæringer og øvrige ad hoc-saker blir ikke fanget opp | Manglende informasjonsflyt, liten seksjon - sårbar ved sykdom/ferie | Arbeidsoppgaver blir liggende ubehandlet. Mangelfull eierskapsforvaltning/oppfølging. | 2 | 3 | 6 | Fraværsmelding i Outlook ved sykdom/ferie - der det bl.a. gjøres oppmerksom på at henvendelse må sendes kollega dersom det haster. Det er rutine på at flere enn en medarbeider på seksjonen får kopi av inngående post fra postmottak/BK360. Protokoller fra byråds møter sendes rutinemessig fra byrådsleders avdeling, og blir videredistribuert til andre medarbeidere på seksjonen. Vedtak og krav som vedrører seksjonens fagfelt/virksomhetsområdet blir registrert i et eget oppfølgings skjema og fulgt opp ved behov. Skriftlig rapportering fra selskap med avkastningskrav innhentes i forkant av årlig rapporterings sak til bystyret, jf. operasjonisering av strategisk mål 2. |
| R2 | Endring i selskapsporteføljen | Endringer ved etablering/oppkjøp/salg/avvikling av selskap blir ikke fanget opp pga. svikt i informasjonsflyt | Kommunens selskapsoversikt blir ikke komplett. Kan føre til mangelfull eierskapsoppfølging/rapportering og eventuelt registrering i bykassens balanse. | 2 | 2 | 4 | Protokoller fra behandling av saker i byrådet mottas fra byrådsleders avdeling og videredistribueres til andre medarbeidere ved seksjonen. Vedtak og krav som vedrører seksjonens fagfelt / virksomhetsområdet blir registrert i et eget oppfølgings skjema og fulgt opp ved behov. Seksjonen har rutine på å innhente informasjon om årsregnskap/nøkkeltall samt endringer i selskapsporteføljen fra øvrige byrådsavdelinger i forkant av årsrapporteringssaken til bystyret, jf. operasjonisering av strategisk mål 2. Årlig avstemming mot Regnskap konsern (endringer i eierporteføljen). |
| R3 | Ordinære generalforsamlinger blir ikke avholdt innen fristen | Manglende innkallinger til generalforsamlinger pga. svikt i informasjonsflyt | Kommunen som aksjeeier får ikke utøvet generalforsamlingsfunksjon etter aksjelovens frister. | 1 | 3 | 3 | Ref. R1 - samt rutine for distribusjon av innkommende innkallinger til generalforsamlinger til finansbyråd, kommunaldirektør og øvrige relevante mottakere i BFNE. Det føres journal over dato/tidspunkt/sted samt hvem som skal representere BK, for avholdelse av GF i de selskapene BFNE har oppfølgingsansvaret for, jf. eierskapsmeldingen - ansvarsfordeling mellom byrådsavdelinger. I forkant av vårens ordinære generalforsamlinger sendes det en påminnelse til øvrige byrådsavdelinger om deres ansvar for å gjennomføre generalforsamlingsfunksjonen for de selskap den respektive byrådsavdelingen har oppfølgingsansvar for, jf. byråds sak 1302-12 (28.06.2012), ref. operasjonisering av mål 1 samt Eierskapsseksjonens årsplan. Protokoller fra samtlige avholdte ordinære generalforsamlinger i kommunens selskapsportefølje sendes Eierskap konsern. |
| R4 | Selskap leverer ikke i henhold til de mål som er vedtatt | Forhold knyttet til f.eks. kraftpriser, konkurranseforhold, force majeurehendelser osv. | Økonomiske og eventuelle samfunnsmessige konsekvenser. | 2 | 4 | 8 | I de største porteføljebedriftene holdes det minst ett eiermøte pr. år. Det utføres for øvrig en systematisk gjennomgang av selskapenes årsrapporter og annet materiell i forkant av generalforsamlinger. Dersom det avdekkes avvik knyttet til måloppnåelse jf. bl.a. kommunens budsjetterte utbytteforventninger, vil en først og fremst avdekke søke å avdekke årsaken til avviket, og deretter prøve å finne løsninger som gjør at avviket minimeres/lukkes. En eventuell avviksrapportering skjer via kommunens tertialrapport 1 og 2. |

Eierstrategier

Tabell 12 viser en oversikt over utdrag fra eierstrategiene for selskapene Bergen kommune har over 50 % eierandel, slik de fremgår i eierskapsmeldingen som ble vedtatt i januar 2019. I oversikten fremgår også eierstrategiene for Eviny AS (tidligere BKK AS) og Fløibanen AS, ettersom disse i sakspapirer og vedtak knyttet til mål og årsrapportering ansees å være av vesentlig verdi for Bergen kommune (se seksjon 3.7).

Tabell 12: Eierstrategi i største eierskap.

| Byrådsavdeling | Selskap | Eierandel | Eierstrategi |
|--------------------|---|-----------|---|
| BBSI | Ado Arena Drift AS | 100 % | <ul style="list-style-type: none"> I løpet av 2018 kommer ADO arena drift AS inn i en fase hvor en må diskutere om Bergen kommune skal gå inn for en mer langsiktig avtale med selskapet i nåværende organisasjonsform/ driftsform, eller om man skal gå inn for andre organisasjonsformer som f.eks. KF eller kommunal drift. Bergen kommune vil kunne ta egne initiativ til uformelle samtaler og møter med selskapet dersom relevante og overordnede problemstillinger ønskes tatt opp, enten av selskapet selv eller kommunen. ADO arena drift AS er imidlertid et forholdsvis lite og oversiktlig driftsselskap som forvalter kommunens hovedanlegg for svømming og stup. En ser derfor ikke behov for at det avholdes egne møter mellom selskapet og kommunen, utover generalforsamlingene, så lenge BBSI følger opp virksomheten i tråd med oppdragsavtalen, og på den måten representerer Bergen kommune. |
| BKMB ⁵⁷ | Arnatunellen AS | 100 % | <ul style="list-style-type: none"> Bergen kommunes eierskap har et samfunnsmessig formål gjennom å delta som pådriver for å realisere ønsket forbedring av veiforbindelse mellom Arna og Bergen. Kommunen ønsker å utvikle denne formen for engasjement i enkeltsaker gjennom selskap. Det er startet en prosess med å vurdere omdanning/justering av selskapets formål, eventuelt en avvikling. Dette vil bli nærmere avklart i løpet av 2018. |
| | Driftsassistansen i Hordaland – vann og avløp IKS | 61,5 % | <ul style="list-style-type: none"> Bergen kommunes eierskap er av samfunnsmessig karakter. Formålet med kommunens eierskap samsvarer med selskapets formål. I tillegg kan det understrekes at Bergen kommune gjennom deltagelse i DIHVA ønsker å bidra til bedre kvalitet og effektivitet på vann- og avløpssystemene i regionen. Aktuelle områder er kompetanseutvikling og ulike former for samarbeidsløsninger innenfor utvikling og produksjon av vann- og avløpstjenester. Kommunesammenslåing 2020 nærmer seg. Den vil omfatte 13 kommuner i Hordaland, og vil redusere antall DIHVA kommuner fra 33 til 26. I hvilken grad DIHVA-samarbeidet blir berørt av sammenslåingen er ikke avklart, men på de fleste arbeidsområdene til DIHVA vil behovet for samarbeid trolig være som før. |
| BFNE | Bergen parkering AS | 100 % | <ul style="list-style-type: none"> BP AS er nå inne i siste fase av en langsiktig avtale med kommunen, og det legges til grunn at selskapet i 2018 er konkurransedyktig, og slik sett vil kunne være i stand til å operere fritt i et konkurranseutsatt marked i tiden fremover. Kommunens parkeringsanlegg som BP AS forvalter iht. ovennevnte drifts-/forvaltningsavtale, anses imidlertid å være viktig infrastruktur for kommunen. Det å ha et eget selskap som drifter og forvalter disse parkeringsanleggene er således hensiktsmessig for kommunen. Overnevnte avtaleforhold har forløpt godt og til gjensidig nytte så langt, og det legges derfor opp til at denne avtalen fornyes ved dens utløp i 2018. Kommunen anser sitt eierskap i BP AS å være av mer finansiell karakter da selskapet driver en konkurranseutsatt virksomhet, og virksomheten forventes drevet etter klare forretningsmessige prinsipper med fokus på økonomiske resultater. Fra tid til annen vil det kunne oppstå situasjoner og saker hvor det kan være behov for en viss kontakt av formell eller uformell |

⁵⁷ Som tidligere nevnt er begge selskapene underlagt BKMB under avvikling.

| | | |
|---------------------------|-------|---|
| | | <p>karakter mellom ansvarlig byråd og selskapet. Et eksempel på slik uformell dialog er den situasjonen som oppstod under sykkel-VM i Bergen der ulike grupper, bl.a. drosjenæringen og politiet, meldte inn særskilte behov for parkering og fremkommelighet, og som selskapet i dialog med kommunen bidrog med gode løsninger til.</p> |
| BTS Utvikling AS | 100 % | <ul style="list-style-type: none"> Bergen kommune anser sitt eierskap i BTSU som finansielt, og dette da med bakgrunn i bystyresak 120-15. Mål for selskapet er imidlertid at det nedskaleres og avvikles i løpet av 2018-2019. |
| Magnus Barfots gate 12 AS | 100 % | Ikke oppgitt. |
| Kanalveien 52 B AS | 100 % | <ul style="list-style-type: none"> Kanalveien 52 b AS ble ervervet for å bidra til å sikre kommunen en ny skoletomt i sentrale deler av Årstad bydel, jf. bystyresak 319/17 og byrådssak 1251/17. I sistnevnte sak vises det bl.a. til merknad nr. 6 i vedtaket knyttet til bystyresak 164/16 «Skolebruksplan 2016 - 2030. Rett bygg på rett sted til rett tid». I merknad nr. 6 i vedtaket ber bystyret byrådet «sikre skoletomt i sentrale deler av Årstad bydel, og som kan møte et eventuelt behov for økt elevtall...» Av forretningsmessige årsaker ble «Bring-tomten» solgt til Bergen kommune i form av samtlige aksjer i selskapet i Posten Eiendom Kanalveien AS, og ikke som innmat. Da kommunens motiv bak ervervelsen av eiendommen er å benytte tomten til skoleformål i fremtiden, anses det uhensiktsmessig å la denne ligge i et aksjeselskap over lengre tid. I løpet av høsten 2018 vil det således bli tatt stilling til om selskapet bør avvikles innen en forholdsvis kort tidshorisont, og at eiendommen slik sett innlemmes i kommunens øvrige eiendomsportefølje. |
| BIR AS | 80 % | <ul style="list-style-type: none"> BIR er et viktig verktøy for å kunne oppfylle Bergen kommunes ambisjon om å være en grønn by. Etter Forurensningsloven er norske kommuner pålagt et ansvar for innsamling av husholdningsavfall og spesialavfall. Bergen kommunes betydelige ansvar på dette området forutsetter god styring og kontroll med den enheten som forestår den faktiske gjennomføringen av oppgaven. Det er av flere grunner viktig å skille mellom BIRs monopolvirksomhet (husholdningsavfall) og den konkurranseutsatte delen av virksomheten. For det første skal monopoldelen av virksomheten finansieres etter selvkostprinsippet. Det betyr at denne delen av virksomheten skal gå i null, og ikke omfattes av noe avkastningskrav. Det er viktig at ingen kostnader fra den konkurranseutsatte delen av virksomheten belastes selvkostområdet og vice versa. BIR AS er tildelt enerett til å behandle eierkommunenes lovpålagte oppgaver innen husholdningsrenovasjon, som er innsamling, gjenvinning og behandling av dette avfallet. Denne eneretten kan videre tildeles fra BIR AS til 100 % eide datterselskaper som oppfyller vilkårene for å være offentligrettslige organ. Målene for avfallsarbeidet i BIR Privat AS er nedfelt i Avfalls- og ressursstrategien for 2016 -2020. Strategien er et viktig arbeidsdokument for BIR Privat AS i arbeidet med å få redusert mengden restavfall, sørge for en effektiv drift, et moderne, godt tilrettelagt og fleksibelt tilbud til kundene samt bidra til at eierkommunene når sine klimamål. Det blir viktig at selskapet har fokus på tiltak for å få gjennomført disse forholdene i tiden fremover. Det blir viktig at BIR også i fremtiden klarer å utnytte de mulighetene som ligger i en moderne avfallshåndtering, herunder være i forkant når det gjelder energigjenvinning. Det forventes at BIR sørger for å være rustet til å møte disse utfordringene, og evner å se nye muligheter i utnyttelsen av avfallet som sekundære råvarer. Dette blir en strategisk viktig oppgave for BIR. |

| | | |
|----------------------|------|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Kommunen forventer at BIR arbeider for å bidra til å realisere målet om å bli fossilfri og særlig ser på løsninger for Co2-fangst fra forbrenningsanlegget i Rådalen. • Kommunen ber BIR intensivere arbeidet med å samle inn matavfall i Bergen. • Kommunen vurderer sitt eierskap i BIR Privat AS å være av samfunnspolitisk karakter. Dette da med bakgrunn i at å ta hånd om husholdningsavfallet i kommunen er et lovfestet ansvar, og som videre skal utøves til selvkost. • Når det gjelder den konkurranseutsatte virksomheten som BIR utøver, representert bl.a. ved BIR Bedrift AS, drives denne fullt ut i konkurranse med andre, og eierskapet her anses slik sett å ha et finansielt formål. Det er imidlertid viktig at BIR forankrer miljøvennlige løsninger som en bærebjelke i sin drift, og dette samtidig med at virksomheten drives så rasjonelt og effektivt som mulig. • BIR har i de senere årene avholdt ett til to eiermøter pr. år, og kommunen forventer at selskapet også i fremtiden tar initiativ til å avholde slike møter for eierne. • Det kan for øvrig nevnes at Byrådsavdeling for byutvikling har en løpende dialog med selskapet mht. monopolvirksomheten, og de oppgaver som kommunen har delegert til selskapet å utføre iht. bestemmelsene i forurensningsloven. |
| Åsane sentrum øst AS | 80 % | <ul style="list-style-type: none"> • Kommunens aksjer i Åsane Sentrum Øst AS ble ervervet fra Bergen tomteselskap AS (BTS) ved utgangen av 2017 som følge av avviklingsplanen for BTS, jf. omtalen av dette selskapet i meldingen. Det ble for flere år siden inngått en aksjonæravtale mellom selskapets tidligere eiere, og som bl.a. gir føringer knyttet til regulering og verdioptimalisering av eiendommen med henblikk på salg av aksjene i selskapet til markedsmessige vilkår. Kommunens eierstrategi er å bidra til en formålstjenlig regulering av eiendommen «Felt C» i tråd med ovennevnte aksjonæravtale. |
| Bergen Kino AS | 51 % | <ul style="list-style-type: none"> • Hovedformålet med kommunens salg av 49 % av aksjene i Bergen Kino til en industriell, langsiktig kinoaktør (SF) i 2013, var ønsket om å sikre Bergen Kino sin posisjon i et fremtidig kinomarked. Byrådet er av den oppfatning at film er best på kino, og at den totale kinoopplevelsen, inklusive tilstøtende sosiale aktiviteter, er et viktig bidrag til kultur mangfoldet i Bergen. • I aksjonæravtalen som SF og Bergen kommune er det bl.a. nedfelt enighet om selskapets formål, som støtter byrådets og kommunens politiske syn hva gjelder kultur mangfoldet i Bergen. I tillegg er det avtalt at selskapets virksomhet skal drives etter forretningsmessige prinsipper innenfor formålets rammer, og at formålet bl.a. skal danne rammen for selskapets budsjett, strategi- og forretningsplan. Aksjonæravtalen med SF bidrar således til å oppfylle kommunens ønske om å tilby bergenspublikummet et bredt og godt kinotilbud i et langsiktig perspektiv. • I likhet med SF ønsker også Bergen kommune en tilfredsstillende avkastning på kapitalen selskapet forvalter. Kommunens eierskap i Bergen Kino kan, med henvisning til selskapets formålsbestemmelse og aksjonæravtale, sies å ha både et kulturpolitisk og finansielt formål. • Så lenge konsesjonsvilkårene består, kan politiske forutsetninger og ambisjoner forankres i konsesjonsvilkårene. Det enkelte selskap vil, ved siden av å følge konsesjonsbestemmelsene, være avhengig av å ha en effektiv og rasjonell drift for hele tiden å kunne ha et godt finansielt handlingsrom, bl.a. for å kunne ta aktivt del i den teknologiske utviklingen som denne bransjen forventes å møte i årene fremover. |

| | | |
|---|------------------|--|
| Bergen og omland farvannsforvaltning IKS og Bergen Havn AS | 50 % 50 % | <ul style="list-style-type: none"> Havnedriften har store ringvirkninger for Bergen og omegnskommunene. Effektive og gode havner i distriktet er svært viktige for både næringslivsutviklingen og innbyggerne i regionen, for transport og kommunikasjon til og fra kommunen og regionen for øvrig. Det er naturlig at eierskapet i BOH IKS har et rent samfunnspolitisk formål da formålet med selskapet er å ivareta kommunens myndighetsutøvelse i tilknytning til havne- og farvannsforvaltningen. BOH AS vil i første rekke være eierkommunenes instrument for å utvikle havnene i regionen som attraktive havner i regional, nasjonal og internasjonal sammenheng, herunder å fremme sjøtransport og næringsutvikling i regionen i konkurranse med andre transportaktører. BOH AS vil også forvalte store verdier for kommunen som eier, og det er således viktig at selskapet utfører sin virksomhet og driftsmessige oppgaver så effektivt og rasjonelt som mulig. Med bakgrunn i de ovennevnte forhold, herunder den fasen omstruktureringen av havnesamarbeidet nå befinner seg i, anses det inntil videre riktig å definere kommunens formål med BOH AS å være av både samfunns- og næringspolitisk karakter. |
| Arbeidsmarkedsbedriftene | | <ul style="list-style-type: none"> Arbeidsmarkedsbedriftene har et samfunnsnyttig formål gjennom å gi en meningsfull hverdag til mange mennesker med nedsatt yrkesevne og/eller funksjonshemming. Rent samfunnsøkonomisk er det også mer gunstig å ha en person sysselsatt i en bedrift enn med tilsyn hjemme, alternativt i en daghjemsplass på institusjon. Bergen kommune betrakter i eierskapsmeldingen sitt eierskap i disse bedriftene således å være av samfunnspolitisk karakter, og der hovedmålsettingen er å sikre meningsfull sysselsetting til personer som av ulike årsaker er falt utenfor det ordinære arbeidsmarkedet for en kortere eller lengre periode. Bergen kommune vil i fremtiden støtte opp om arbeidsmarkedsbedriftenes virksomhet og gode formål, bl.a. gjennom tiltak som kan bidra til å øke bruken av arbeidsmarkedsbedriftene. Bergen kommune vil oppfordre arbeidsmarkedsbedriftene til å samarbeide der dette er naturlig for å oppnå synergieffekter og økt ressursutnyttelse. Det legges til grunn at arbeidsmarkedsbedriftene tilrettelegger for at deltakerne har store deler av sin kvalifisering/arbeidspraksis hos eller i nær tilknytning til ordinære virksomheter innen privat og offentlig arbeidsmarked. |
| Fløibanen AS | 47,36 % | <ul style="list-style-type: none"> Dagens eierskap i Fløibanen AS har et historisk utgangspunkt, da Bergen kommune i forbindelse med etablering og drift av skinnegående kabelvognanlegg mellom Bergen sentrum og Fløyen, stilte med nødvendig tomteareal til disposisjon for banedriften. Det er tradisjon for at kommunen er eier i selskaper som eier infrastruktur, og som driver virksomhet knyttet til sentrale attraksjoner i byen. For kommunen anses selskapets virksomhet å ha både et finansielt- og samferdselspolitisk formål. Ettersom selskapets virksomhet og inntjening nå har blitt forholdsvis stor, er det imidlertid viktig at kommunen har fokus på lønnsomhet og god avkastning på de midler som er investert i selskapet i sin eierskapsoppfølging. Kommunen vil således fortsatt be selskapet kommentere sine årsresultat og avkastning. |
| Eviny AS (tidligere BKK AS) | 37,75 % | <ul style="list-style-type: none"> Eviny AS (tidligere BKK AS) er et viktig selskap så vel for Bergen kommune som vestlandsregionen for øvrig. Selskapet har mange ansatte og forvalter betydelige verdier på vegne av sine eiere. Selskapets aktiviteter genererer sysselsetting, skatteinntekter og ringvirkninger for hele regionen. Selskapet er en bærebjelke i regionens næringsklynge sentrert rundt energi og miljø. Eviny AS (tidligere BKK AS) er således et viktig selskap for kommunen også i næringspolitisk sammenheng. Som deleier i et slikt betydningsfullt regionalt selskap, er |

| | | | |
|------|--------------------------------------|-------|--|
| | | | <p>kommunen opptatt av at selskapet er bevisst sitt samfunnsansvar, og har en høy etisk standard i sin virksomhetsutøvelse.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selv om kommunen anser eierskapet i Eviny AS (tidligere BKK AS) også å være viktig i næringspolitisk sammenheng, fremheves likevel betydningen av at selskapet fortsatt må ha sterkt fokus på høy verdiskapning og å gi god finansiell avkastning til eierne på kapitalen som forvaltes. • Kommunen mener det vil være viktig for Eviny AS (tidligere BKK AS) å fokusere på egne industrielle posisjoner, og de mulighetene som ligger i det grønne skiftet med fokus på økt bærekraft og nullutslipp. I et næringspolitisk perspektiv forventes således BKK på energisiden å innta en aktiv rolle til industriens og næringslivets fremtidige utvikling i Vestlandsregionen. • Bergen kommune har et svært langsiktig perspektiv for sitt eierskap i Eviny AS (tidligere BKK AS). Målet er ikke bare å sikre de kommunale verdiene i Eviny AS (tidligere BKK AS) og offentlig kontroll med regional forankring og styring av selskapet, men naturligvis også Eviny AS (tidligere BKK AS) sin fremtidige finansieringsevne og verdiskapning. • Eviny AS (tidligere BKK AS) har i de senere årene avholdt ett til to Eiermøter pr. år, og kommunen forventer at selskapet også i fremtiden tar initiativ til å avholde slike møter for eierne. |
| BKMB | Bergenstrinnalen AS | 100 % | <ul style="list-style-type: none"> • Kommunen anser sitt eierskap i Bergenstrinnalen å være av kulturpolitisk karakter da selskapet driver en kunstfaglig virksomhet. Bergen kommune forventer at selskapet holder høy kunstfaglig kvalitet på sin virksomhet og at Bergen Assembly markerer seg internasjonalt og utforsker biennale formatet. |
| | Bergen kommunale kystkultursenter AS | 100 % | <ul style="list-style-type: none"> • Kommunen anser sitt eierskap i Kystkultursenteret å være av kulturpolitisk karakter da selskapet driver en kulturfaglig virksomhet. Bergen kommune forventer at selskapet holder høy kulturfaglig kvalitet på sin virksomhet og markerer seg regionalt og nasjonalt som en kunnskaps- og kulturvirksomhet, med stor samfunnsrelevans for både besøkende publikum og for aktivt deltagende i kystkultursenteret. • Fra tid til annen vil det kunne oppstå situasjoner og saker hvor det kan være behov for kontakt av formell eller uformell karakter mellom ansvarlig byråd, fagavdeling for kunst og kulturutvikling og selskapet. Eksempel på dette er vedlikeholdsproblematikken av de kommunale kaiene utenfor Kystkultursenteret. |
| | Buzz AS | 100 % | <ul style="list-style-type: none"> • Kommunen anser sitt eierskap i Buzz å være av kulturpolitisk karakter da selskapet driver en kulturfaglig virksomhet med formål å styrke næringsdimensjonen i musikkbransjen. Bergen kommune forventer at selskapet holder høy kvalitet på sin virksomhet og kan tilby musikkelskaper både kompetent kapital og risikovillig kapital slik at musikkens verdikjede styrkes. Kommunens formelle eierskapsoppfølging av Buzz foregår gjennom utøvelsen av generalforsamlingsfunksjonen. • Fra tid til annen vil det kunne oppstå situasjoner og saker hvor det kan være behov for kontakt av formell eller uformell karakter mellom ansvarlig byråd, fagavdeling for kunst og kulturutvikling og selskapet. Eksempel på dette er utvikling av musikkelskaper innenfor musikkteknologi og Buzz sitt oppdrag overfor slike selskaper. Ved større snuoperasjoner vil det bli avholdt Eiermøter og evt. ekstraordinære generalforsamlinger. |
| | Mediefondet Zefyr AS | 50 % | <ul style="list-style-type: none"> • Kommunen anser sitt eierskap i Zefyr å være av kulturpolitisk karakter da selskapet driver en kulturfaglig virksomhet med formål å styrke næringsdimensjonen i filmbransjen. Bergen kommune forventer at selskapet holder høy kvalitet på sin virksomhet og kan tilby filmselskaper både risikovillig kapital og investeringstilskudd som bidrar til å øke antall filmproduksjoner i regionen og høyner sysselsetting innen filmbransjen. |

| | | |
|-------------------------|------|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> Fra tid til annen vil det kunne oppstå situasjoner og saker hvor det kan være behov for kontakt av formell eller uformell karakter mellom ansvarlig byråd, fagavdeling for kunst og kulturutvikling og selskapet. Eksempel på dette er utvikling av nye retningslinjer for filmstøtte og endrede vilkår fra Norsk Filminstitutt. Det avholdes for øvrig jevnlig partsmøter med øvrige kommuner og fylkeskommuner som ikke er eiere av selskapet, men som yter driftstilskudd mot diverse ytelser fra selskapet. |
| Vestnorsk filmsenter AS | 50 % | <ul style="list-style-type: none"> Kommunen anser sitt eierskap i VF å være av kulturpolitisk karakter da selskapet driver en kulturfaglig virksomhet med formål å styrke utvikling av filmbransjen innenfor kort- og langfilmformatet. Bergen kommune forventer at selskapet holder høy kvalitet på sin virksomhet og kan tilby filmskapere og manusforfattere god veiledning og gode virkemidler. Videre er Bergen kommune opptatt av at VF realiserer Bergen kommunes filmmelding på en god måte. Fra tid til annen vil det kunne oppstå situasjoner og saker hvor det kan være behov for kontakt av formell eller uformell karakter mellom ansvarlig byråd, fagavdeling for kunst og kulturutvikling og selskapet. Eksempel på dette er utvikling av nye retningslinjer for filmstøtte og endrede vilkår fra Norsk Filminstitutt. Det avholdes for øvrig jevnlig partsmøter med øvrige kommuner og fylkeskommuner som ikke er eiere av selskapet, men som yter driftstilskudd mot diverse ytelser fra selskapet. |
| Griegghallen IKS | 50 % | <ul style="list-style-type: none"> Kommunen anser sitt eierskap i Griegghallen IKS å være av kulturpolitisk karakter da selskapet i hovedsak har som formål å eie et kulturhus/ en storstue for kulturbyen Bergen. |

Årsrapporter

Tabell 13: Rapportering på selskaper av vesentlig verdi for Bergen kommune.

| Saksnummer Dato | Sak | Selskap av vesentlige verdier |
|----------------------|---|--|
| 14/17 25.01.2017 | Årsregnskap for 2015 m/oppfølging av mål og målekriterier for Bergen kommunes største porteføljebedrifter | Eviny AS (tidligere BKK AS) Fløibanen AS Bergen tomteselskap AS BIR AS Bergen kino AS Bergen parkering AS |
| 25/18 31.01.2018 | Årsregnskap for 2016 med oppfølging av mål og målekriterier for Bergen kommunes største porteføljebedrifter | Eviny AS (tidligere BKK AS) Fløibanen AS Bergen tomteselskap AS BIR AS Bergen kino AS Bergen parkering AS BTS Utvikling AS |
| 13/20 29.01.2020 | Årsregnskap for 2018 m/oppfølging av mål og målekriterier for Bergen kommunes største porteføljebedrifter | Eviny AS (tidligere BKK AS) Fløibanen AS BIR AS Bergen kino AS BTS Utvikling AS |
| 386/20 16.12.2020 | Årsregnskap for 2019 med oppfølging av mål og målekriterier for Bergen kommunes største porteføljebedrifter | Eviny AS (tidligere BKK AS) BIR AS Fløibanen AS Bergen Kino AS Bergen Havn AS BTS Utvikling AS |
| 352/21 24.11.2021 | Årsregnskap for 2020 med oppfølging av mål og målekriterier for Bergen kommunes største porteføljebedrifter | Eviny AS (tidligere BKK AS) BIR AS Fløibanen AS |

Bergen Kino AS
Bergen Havn AS
BTS Utvikling AS

Tabell 14: Innhold i årsrapportering til bystyret siste fem år

| Årsrapport | Oversikt over eierskap, med eierandel | Økonomiske nøkkeltall | Gjennomgang av vesentlige endringer | Styre-sammensetting | Eventuelle kommentarer |
|---|---------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|---------------------|---|
| Årsregnskap for 2015 m/oppfølging av mål og målekriterier for Bergen kommunes største porteføljebedrifter | Ja | Ja | Ja | Ja | |
| Årsregnskap for 2016 med oppfølging av mål og målekriterier for Bergen kommunes største porteføljebedrifter | Ja | Ja | Ja | Ja | |
| Årsregnskap for 2018 m/oppfølging av mål og målekriterier for Bergen kommunes største porteføljebedrifter | Ja | Ja | Ja | Ja | Bystyret vedtok ny eierskapsmelding i bystyresak 30/19 i januar 2019. |
| Årsregnskap for 2019 med oppfølging av mål og målekriterier for Bergen kommunes største porteføljebedrifter | Ja | Ja | Ja | Ja | Endringer i styresammensetting i forbindelse med ny bystyreperiode oppnevnes normalt ikke før i generalforsamlinger påfølgende år. I 2020 ble imidlertid valg til nye styrever utsett til 2021 som følge av koronapandemien. |
| Årsregnskap for 2020 med oppfølging av mål og målekriterier for Bergen kommunes største porteføljebedrifter | Ja | Ja | Ja | Ja | Året 2020 var spesielt med tanke på covid-19 pandemien, noe som påvirket mange av selskapenes virksomhet og økonomiske situasjon. Majoriteten av styremedlemmene i oversikten ble skiftet ut i 2021, ettersom valg til nye styrever utsett til 2021 som følge av koronapandemien. |

Begrunnelser for valg av styremedlemmer til selskap der kommunen har eierskap

Tabell 15: Dokumentert begrunnelse for oppnevning av styremedlemmer⁵⁸

| Byrådsavdeling | Selskap | Skriftlig begrunnelse for valg av styremedlemmer 2020/2021 (nyeste sak oppgitt) |
|----------------|---|---|
| BBSI | Ado Arena Drift AS | Ja (byrådssak 1345/21) |
| BKMB | Arnaturunellen AS | Valgt administrative styremedlemmer til å fungere som avviklingsstyre i selskapet (byrådssak 1238/21) |
| | Driftsassistansen i Hordaland – vann og avløp IKS | Ikke aktuelt, da vedtatt å avvikles |
| BFNE | Bergen parkering AS | Ja (byrådssak 1170/21) |

⁵⁸ Når det gjelder sakene 1170/21, 1170.1/21 og 1175/21 går det i alle disse frem følgende: «styremedlemmene som gjenvelges i samme rolle eller annen rolle i samme styre, kommenteres ikke nærmere hva gjelder bakgrunn. For de foreslåtte styremedlemmene som velges inn i nye styrever for første gang for Bergen kommune, gis det en kort presentasjon».

| | | |
|------|---|--|
| | BTS Utvikling AS | Valgt administrative styremedlemmer til å fungere som avviklingsstyre i selskapet (byrådssak 1091/20) |
| | Magnus Barfots gate 12 AS | Ja (byrådssak 1170/21) |
| | Kanalveien 52 B AS | Basert på at «Kanalveien 52 b AS» i utgangspunktet vil ha en forholdsvis kort tidshorisont før selskapet eventuelt avvikles, og at eiendommen således overføres til kommunen, er det valgt et administrativt styre (byrådssak 1337/17) |
| | BIR AS | Ja (byrådssak 1170/21) |
| | Åsane sentrum øst AS | Ikke oppgitt |
| | Bergen Kino AS | Ja (byrådssak 1170/21) |
| | Bergen og omland farvannsforvaltning IKS | Ja (byrådssak 1170/21) |
| | Bergen havn AS | Ja (byrådssak 1170/21) |
| | Bergen sentrum AS | Ja (byrådssak 1199/21) |
| | Fløibanen AS | Ikke oppgitt |
| | Eviny AS (tidligere BKK AS) | Ja (byrådssak 1170/21) |
| | Rehabiliteringssenteret AIR AS | Ingen representanter |
| | Bjørkhaug arbeidsfellesskap AS | Ja (byrådssak 1175/21) |
| | Midtun vekst AS | Ja (byrådssak 1175/21) |
| | Nordnes Verksteder AS | Ja (byrådssak 1170.1/21) |
| | Spekter Pluss AS | Ja (byrådssak 1175/21) |
| | Senter for arbeidslivsforberedelse (ALF) AS | Ja (byrådssak 1170.1/21) |
| | Grønnevik AS | Ja (byrådssak 1170.1/21) |
| | Griegghallen IKS | Ja (byrådssak 1170/21) |
| | A2G Gruppen AS | Ja (byrådssak 1175/21) |
| BKML | Bergensstriennalen AS | Ja (byrådssak 1169/21) |
| | Bergen kommunale kystkultursenter AS | Ja (byrådssak 1103/20) |
| | Buzz AS | Ja (byrådssak 1168/21) |
| | Mediefondet Zefyr AS | Ikke aktuelt - gjenvælgelse |
| | Vestnorsk filmsenter AS | Ikke aktuelt – gjenvælgelse. Begrunnet i byrådssak 1140/19 |
| | Griegghallen AS | Ja (byrådssak 1176.1/21) |
| | Bergen vitensenter AS | Ja (byrådssak 1351/21) |
| | Den Nationale Scene AS | Ikke oppgitt |
| | Carte Blanche AS | Ikke oppgitt |
| | Biblioteksentralen SA | |

Vedlegg 2: Høringsuttalelse

Høringsuttale fra BFNE



BERGEN
KOMMUNE

BYRÅDSAVDELING FOR FINANS, NÆRING OG
EIENDOM
Eierskap konsern

DELOITTE AS AVD BERGEN (Underenhet)
Postboks 6013

5892 BERGEN

Vår referanse: 2022/01973-17
Saksbehandler: Bodil Sulebakk Opsvik
Dato: 13. mai 2022
Deres ref.:

Unntatt offentlighet: Offl § 5

Høringsuttalelse fra Byrådsavdeling for finans, næring og eiendom til rapport fra Deloitte om Bergen kommunes eierskapsforvaltning, datert 29.04.2022.

1. Innledning

Byrådsavdeling for finans, næring og eiendom (BFNE) har mottatt rapport fra Deloitte på kontroll av Bergen kommunes eierskapsforvaltning, og har blitt forespurt om å komme med høringsuttalelse til denne. BFNEs høringsuttalelse til Deloitte er nå utarbeidet på selvstendig grunnlag, og det legges her til grunn at øvrige byrådsavdelinger med eieroppfølgingsansvar eventuelt avgir egne hørings svar. Bakgrunnen for dette er den klare ansvarsdelingen som byrådet har foretatt mellom de ulike byrådsavdelingenes eierskapsforvaltning. I denne sammenhengen vises det til eierskapsmeldingens kap. 3 – pkt. 3, hvor bl.a. følgende fremgår:

«...I byrådsavdelingenes eierskapsforvaltning inngår utøvelsen av generalforsamlingsfunksjonen og annet arbeid som de finner relevant for deres eierskapsforvaltning i selskapene. Byrådet vil i denne eierskapsmeldingen understreke betydningen av at hver byrådsavdeling som utøver eierskapsforvaltning i kommunalt eide selskap, både systematiserer og dokumenterer sitt eget arbeid med eierskapsforvaltningen. Det forventes således at den enkelte byrådsavdeling utarbeider egne rutiner og eventuelle risikovurderinger for sin selvstendige eierskapsforvaltning....»

Det er Eierskap konsern som bistår finansbyråden med eierskapsforvaltningen i BFNE, bl.a. å følge opp generalforsamlingsfunksjonen for selskapene som er tilknyttet vår byrådsavdeling. I tillegg har Eierskap konsern ansvaret for å holde oversikt over kommunens samlede eierskap i AS og IKS, utarbeide eierskapsmeldingen og den årlige rapporteringssaken til bystyret.

2. Generelle kommentarer

Eierskapskontrollen fra Deloitte viser at Bergen kommune utøver en eierskapsforvaltning som anses å oppfylle gjeldende lovkrav samt flere relevante anbefalinger fra KS. Riktig nok påpeker Deloitte at eierskapsmeldingen mangler omtale av to selskaper samt formålsbeskrivelse av to øvrige, og at dette ikke er i samsvar med regelverket. Disse forholdene er omtalt nedenfor i punkt 3, og hvor denne kritikken blir imøtegått. Deloitte sine anbefalinger etter eierskapskontrollen er fra BFNEs side videre kommentert i matrisen nedenfor. Deloitte anses her å komme med flere konstruktive innspill til kommunens eierskapsforvaltning, og disse vil naturligvis bli tatt hensyn til i arbeidet med ny eierskapsmelding som nå pågår.

Postadresse:
Postboks 7700, 5020 BERGEN
Kontoradresse:
Allehelgens gate 5

Telefon:
E-post:
Internett: www.bergen.kommune.no

3. Kommentarer til revisors anbefalinger

Ut over de generelle kommentarene til eierskapskontrollen ønsker vi i denne høringsuttalelsen å gi byrådsavdelingens kommentarer til revisors anbefalinger.

| <i>Deloitte anbefaler</i> | <i>Våre kommentarer</i> |
|--|--|
| <p>1. Sikre at:</p> <p>a) eierskapsmeldingen oppfyller kravene i regelverket.</p> | <p>Arbeidet med ny eierskapsmelding er igangsatt, og denne vil inkludere samtlige selskap kommunen har i porteføljen på tidspunkt for avlevering til politisk behandling.</p> <p>I rapporten fra Deloitte er avvik opplyst å gjelde to selskap uten omtale av formål i eierskapsmeldingen, (Rehabiliteringssenteret AiR AS og Magnus Barfotsgate 12 AS), samt to selskap som ikke er omtalt i det hele tatt (Kaigaten 1 D AS og Kaigaten 1 C og D AS (Sølvvarefabrikken)). Kommunen eier kun 0,05% i Reh.AiR AS, og denne ubetydelige aksjeposten er tidligere forsøkt solgt. MB 12 AS er et single purpose selskap som eier Magnus Barfotsgate 12, og som leies ut til Bergen kino AS. Dette selskapet er kort omtalt under Bergen kino AS i eierskapsmeldingen. «Kaigateselskapene» ble ervervet i mars 2020, og naturligvis ikke omtalt i eierskapsmeldingen som ble vedtatt i januar 2019. Det kan for øvrig nevnes at disse to selskapene heller ikke er tatt med i revisors oppstilling over selskapsporteføljen. Videre påpekes det at eierskapsporteføljen er i stadig endring, og i og med at eierskapsmeldingen utarbeides hvert 4. år er det naturlig at den selskapsversikten som fremkommer der ikke til enhver tid er oppdatert. Erverv og salg/ oppløsning av selskaper/aksjeposter blir for øvrig kort omtalt i den årlige rapporterings-saken til bystyret.</p> |
| <p>b) bystyrets vedtak knyttet til eierskapsforvaltningen blir fulgt opp.</p> | <p>BFNE mener å ha tilstrekkelige rutiner for å følge opp vedtak og føringer fra bystyret relatert til eierskapsmeldingen. Her kan bl.a. nevnes reforhandling av leieavtalen med Bergen Parkering AS, og tilrettelegging for styreopplæring i regi av eksterne leverandør.</p> <p>Det legges til grunn at dette punkt b) viser til manglende oppfølging av bystyrevedtak om «Grønn strategi», og bystyresak 31/15 og 69/19 knyttet til kommunens etiske retningslinjer.</p> <p>Vedtaks punktet som omhandler «Grønn strategi» forventes kommentert av BKMB.</p> <p>Hva gjelder oppfølging av vedtak ifm. kommunens etiske retningslinjer og bystyrets</p> |

forventning om at også aksjeselskap der kommunen har eierinteresser skal/bør følge disse, siteres følgende fra eierskapsmeldingen vedtatt i januar 2019:

«Styret bør som et utgangspunkt klargjøre selskapets verdigrunnlag, og i samsvar med dette, utforme retningslinjer for etikk og samfunnsansvar. Med samfunnsansvar menes her selskapets ansvar for mennesker, samfunn og miljø, og omhandler bl.a. menneskerettigheter, antikorrupsjon, arbeidsforhold, HMS, diskriminering og miljømessige forhold. Det legges her til grunn at kommunale foretak som ikke er selvstendige rettssubjekt, følger kommunens retningslinjer innenfor dette området. Hva gjelder aksjeselskapene og IKS'ene, må styrets arbeid innenfor dette området naturligvis vurderes og avstemmes opp mot selskapenes konkrete virksomhet og særegenhet, bl.a. størrelse og kompleksitet.»

Det legges således til grunn at det er den vedtatte eierskapsmeldingen fra 2019 som gjelder på dette punktet. Bystyrets vedtak i sak 69/19 (13.03.2019) er en sak primært knyttet til antikorrupsjon og etiske retningslinjer for ansatte i Bergen kommune, og anses således ikke direkte angjeldende kommunens eierskapsforvaltning.

Hva gjelder spørsmålet om etisk standard gjøres det for ordens skyld oppmerksom på at iht. AL § 6-12 er det styret som har ansvar for forvaltningen av selskapet, herunder å fastsette retningslinjer for virksomheten. Kommunen kan som eier gi instruks via generalforsamlingen, men det kan synes utfordrende hvis eierskapsmeldingen skulle legge opp til at instruksjonsmyndigheten skal brukes til å innføre kommunens etiske standard i alle selskaper hvor kommunen har aksjemajoriteten. Dersom en enkelt aksjonær skal ha som utgangspunkt å innføre eget internt regelverk uten at det foretas en slik bred avveining som gjeldende eierskapsmelding legger opp til, og hvor det også tas hensyn til selskapets virksomhet og synspunkter fra øvrige eiere, vil dette stemme dårlig overens med prinsippene for god eierstyring. Det bør ikke være vanskelig å forestille seg hvilken utfordrende situasjon Bergen kommune som aksjonær ville komme i dersom f.eks. andre kommunale medaksjonærer i selskap også skulle treffe denne type selvstendige vedtak om forhold

| | |
|---|--|
| | som iht. aksjeloven ligger til styrets forvaltningsmyndighet. |
| c) det blir gjennomført risikovurderinger av sentrale arbeidsprosesser knyttet til eierskapsforvaltningen. | BFNE har gjennomført risikovurderinger i flere år og implementerte disse i BkStyring og BkKvalitet i april 2021 – revidert i mars 2022. Disse anses som tilstrekkelige, og vil bli gjenstand for årlig revurdering. Øvrige byrådsavdelinger har ansvaret for egne risikovurderinger, jf. eierskapsmeldingens kap. 3 – pkt. 3. |
| d) det basert på risikovurderingene utarbeides tilstrekkelig med rutiner og prosedyrer for eierskapsforvaltningen, inkludert når det gjelder rapportering og oppfølging. | BFNE har dette i sine system, se punkt c) ovenfor. |
| e) det gjennomføres risikovurderinger av kommunens eierskapsportefølje med jevne mellomrom. | BFNE mener at oppfølgingen av selskapene ifm. generalforsamlinger (årsberetninger/ årsregnskap), og gjennom eiermøter med standardiserte oppfølgingspunkt i sjekklister/ referat, anses tilstrekkelige for egen risikovurdering av selskapsporteføljen, ref. pkt. 4 i seksjonens risikovurdering i styringskortet. Basert på ovennevnte vurderer BFNE altså at risikovurderinger av den delen av kommunens eierskapsportefølje som følges opp av Eierskap konsern ivaretas på en betryggende måte. |
| 2. Vurdere om det er behov for en styrket, konsernovergripende styring av eierskapsforvaltningen, særlig med henblikk på å redusere sårbarhet og å sikre at vedtak, system og rutiner for eierskapsforvaltningen blir etterlevd og fulgt opp. | <p>BFNE har forståelse for at noen byrådsavdelinger av ulike årsaker kan ønske en mer konsernovergripende styring av eierskapsforvaltningen. På den annen side gir byrådsavdelingene også uttrykk for at egen eierskapsforvaltning fungerer tilfredsstillende. Det er derfor BFNEs mening at den enkelte byrådsavdeling ved behov får innhentet nødvendig bistand til denne type arbeid.</p> <p>Ifølge eierskapsmeldingen er Eierskap konsern sin rolle å ha ansvaret for utarbeidelse av kommunens eierskapsmelding, den årlige rapporteringssaken til bystyret samt påse at samtlige generalforsamlinger i kommuneselskaper er avholdt innen lovens frist. Videre ivaretas eierskapsforvaltningen for egen selskapsportefølje. Eierskap konsern har som nevnt utarbeidet egne rutiner og risikovurderinger for å sikre at vedtak, system og rutiner for eierskapsforvaltningen blir fulgt opp i BFNE, og vil naturligvis yte nødvendig bistand til andre byrådsavdelinger innen fagfeltet når dette blir etterspurt, jf. eierskapsmeldingen kap. 3 pkt. 3.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>3. Vurdere om det bør etableres kriterier for vurdering av selskapenes vesentlighetsgrad.</p> | <p>BFNE/Eierskap konsern synes forslaget om å etablere kriterier for selskapenes vesentlighetsgrad kan være hensiktsmessig å implementere i den årlige rapporteringssaken. Slike kriterier kan eksempelvis være: Omsetning/antall ansatte/egenkapital/markeds verdi/utbytte/leieinntekter. Ved utarbeidelse av ny eierskapsmelding vil en søke å legge inn slike kriteriene for utvelgelse av de selskap en anser å ha vesentlig økonomisk verdi for kommunen.</p> |
| <p>4. Sikre at flere av KS sine anbefalinger knyttet til eierstyring følges opp, inkludert å:</p> <p>a) vurdere utarbeidelse av felles eierstrategi for vesentlige selskap kommunen eier sammen med andre.</p> | <p>Dette vil etter vår mening innebære svært ressurskrevende prosesser å få gjennomført, og med usikkert utfall. Eksempelvis kan nevnes at Bergen kommune arbeidet i mange år med felles vedtekter og intensjonsavtale vedrørende havnesamarbeidet med omlandskommunene. Selskaper som eies sammen med andre aksjonærer/kommuner har ved opprettelsen normalt vært gjennom behandling i de respektive kommunestyrene, og ved en slik behandling er det også tatt stilling til selskaps-avtalen og eventuelle behov for egen aksjonæravtale.</p> |
| <p>b) sørge for at både bystyret og byrådet får tilstrekkelig opplæring i kommunal eierskapsforvaltning.</p> | <p>Initiativ til slik opplæring basert på egne behov legger BFNE til grunn kommer fra angjeldende myndighetsorgan. I den forbindelse kan det vises til inngått rammeavtale om kursing innen dette fagfeltet.</p> |
| <p>c) sørge for at det blir gjennomført eiermøter med tilstrekkelig hyppighet og med alle selskapene som har behov for det.</p> | <p>Det avholdes årlig 1 – 2 eiermøter i de selskapene kommunens eierinteresser er av vesentlig økonomisk betydning, og i øvrige selskap ved behov. BFNE vil naturligvis alltid gjennomføre eiermøter med selskaper som signaliserer behov for dette, eller dersom byråden selv ser behov for dette. Det ovennevnte anses her tilstrekkelig.</p> |
| <p>5. Stille krav til selskapene om å følge opp flere av KS sine anbefalinger om selskapsledelse, inkludert når det gjelder at:</p> <p>a) styremedlemmer registrerer sine styreverv i offentlig tilgjengelig register.</p> | <p>Bergen kommunes styremedlemmer er registrert under politikerregisteret. Videre kan en ved søk på navn i <i>Proff.no</i> under roller finne alle styreverv vedkommende måtte inneha. Dette registeret er knyttet opp til Brønnøysundregistrene, og er slik sett fortløpende oppdatert basert på formelle vedtak i selskapene. En ser således liten hensikt å nytte KS sitt styregister da dette er et register hvor en er avhengig av manuell registrering, og hvor risiko for feil derved er stor.</p> |
| <p>b) styrene utarbeider skriftlig styreinstruks og plan for styrearbeid.</p> | <p>Dette vil bli omtalt og vurdert i den nye eierskapsmeldingen.</p> |

| | |
|--|--|
| c) styrene jevnlig gjennomfører egnevaluering av eget styrearbeid. | Dette vil bli omtalt og vurdert i den nye eierskapsmeldingen. |
| d) styrene basert på egen-evalueringen vurderer behov for gjennomføring av styreseminar og eventuelt ekstern styreopplæring. | Styrene vurderer dette forholdet ved hvert nyvalg og definerer da behovene både for styreseminar og ekstern styreopplæring, ref. rammeavtale med leverandør av kursing i styrearbeid. Ved egnevalueringer fremkommer naturligvis om det foreligger ytterligere behov for ekstern styreopplæring. |
| e) styrene gjennomfører en årlig gjennomgang av selskapene sine viktigste risikoområder. | Det legges til grunn at alle selskapsstyrene gjennomfører dette basert på selskapenes størrelse, kompleksitet og utfordringsbilde, jf. selskapsstyrenes ansvar iht. AL §6 – 12. |
| 6. Sikre at selskapene blir informert om de krav og føringer som kommunen har til sine eierskap, herunder at styringssignaler (eiermelding og eierstrategi) til selskapene blir formidlet via eierorganet. | På tilsvarende måte som ved nåværende eierskapsmelding, vil det bli avholdt et seminar ifm. distribusjon av den nye meldingen når den er vedtatt i bystyret. Invitasjon vil da gå til samtlige styreledere, daglige ledere, byråder, kommunaldirektører og andre nøkkelpersoner i relevante byrådsavdelinger. Eierskapsmeldingen vil også bli distribuert i epost til selskapene/styrelederne med anmodning om at den gjøres kjent blant styremedlemmene. Dette for øvrig i tråd med hva som ble gjort da nåværende eierskapsmelding ble vedtatt i 2019. |
| 7. Etablere rutiner for å kontrollere at krav og føringer som kommunen har til selskapene blir fulgt opp. | BFNE mener å inneha forsvarlige rutiner for dette. Oppfølging av selskapene foregår fortløpende i eiermøter og ordinære generalforsamlinger, jf. ovennevnte pkt. 1 e) der bl.a. sjekklister/oppfølgingspunkter er omtalt. |

Med hilsen
Byrådsavdeling for finans, næring og eiendom

Tor Corneliussen – Kommunaldirektør
Stein Trengereid - Leder Eierskap konsern

Dokumentet er godkjent elektronisk.

Høringsuttale fra BKMB



BERGEN
KOMMUNE

BYRÅDSAVDELING FOR KLIMA, MILJØ OG
BYUTVIKLING
BKMB - kommunaldirektørens stab

DELOITTE AS AVD BERGEN
Postboks 6013

5892 BERGEN

Vår referanse: 2022/51944-1
Saksbehandler: Rune Morten Børslid
Dato: 13. mai 2022
Deres ref.:

Høringsuttalelse fra Byrådsavdeling for klima, miljø og byutvikling til rapport fra Deloitte om Bergen kommunes eierskapsforvaltning, datert 29.04.2022.

Byrådsavdeling for klima, miljø og byutvikling (BKMB) har mottatt rapport fra Deloitte på kontroll av Bergen kommunes eierskapsforvaltning, og har blitt forespurt om å komme med høringsuttalelse til denne.

Vi ønsker i den forbindelse å gi følgende kommentarer til revisors anbefalinger særlig hva gjelder BKMBs ansvarsområder.

1. Til revisors anbefaling pkt 1.b) Sikre at bystyrets vedtak knyttet til eierskapsforvaltningen blir fulgt opp, vil BKMB fremover ha et særlig fokus på at Grønn strategi blir fulgt opp overfor de selskaper kommunen eier. I den forbindelse pekes på at dette nå ligger som et eget punkt i Klimaetatens årsoppdrag for 2022:

«Følge opp at de selskapene kommunen har interesser i, gjør seg kjent med, og opptrer i samsvar med mål og tiltak i kommunens klima- og energihandlingsplan, «Grønn strategi», jf bystyrets vedtak i sak 30/19 av 30.01.2019.»

BKMB vil gjennom sin etatsstyring følge dette opp overfor Klimaetaten.

2. Til revisors anbefalinger pkt 1 c) og d) vil BKMB utarbeide egne rutiner og foreta egne risikovurderinger for de selskaper BKMB måtte få ansvaret for.

Med hilsen
BKMB - kommunaldirektørens stab

Anne Iren Fagerbakke - Kommunaldirektør
Morten Børslid - Seksjonsjef

Dokumentet er godkjent elektronisk.

Postadresse:
Postboks 7700, 5020 BERGEN
Kontoradresse:
Allehelgens gate 5

Telefon: 40809879
E-post: byutvikling@bergen.kommune.no
Internett: www.bergen.kommune.no

Vedlegg 3: Kontrollkriterier

Innledning

Kontrollkriteriene er de krav og forventninger som eierskapskontrollobjektet skal bli vurdert opp mot. Kriteriene er hentet og utledet fra autoritative kilder, rettsregler, politiske vedtak og fastsatte retningslinjer.

Kommuneloven

Kommuneloven § 13-1 fjerde ledd fastsetter at byrådet skal påse at vedtak som treffes av folkevalgte organer blir iverksatt uten ugrunnet opphold, og videre at dersom byrådet blir oppmerksomt på faktiske eller rettslige forhold som har sentral betydning for iverksettingen av vedtaket, skal det gjøre det folkevalgte organet oppmerksom på dette på en egnet måte.

Videre pålegger kommuneloven § 25-1 byrådet å ha internkontroll med administrasjonens virksomhet for å sikre at lover og forskrifter følges. Dette innebærer at byrådet skal:

- f) utarbeide en beskrivelse av virksomhetens hovedoppgaver, mål og organisering
- g) ha nødvendige rutiner og prosedyrer
- h) avdekke og følge opp avvik og risiko for avvik
- i) dokumentere internkontrollen i den formen og det omfanget som er nødvendig
- j) evaluere og ved behov forbedre skriftlige prosedyrer og andre tiltak for internkontroll

Det finnes ulike rammeverk for hvordan en kan utarbeide et overordnet internkontrollsystem. Et av de mest brukte rammeverkene for internkontroll er COSO-modellen. COSO-modellen definerer internkontroll som en kontinuerlig prosess og består av fem hovedelementer: kontrollmiljø, risikovurdering, kontrollaktiviteter, kommunikasjon og informasjon, og ledelsens oppfølging.

Kommuneloven pålegger også kommunen å utarbeide en eierskapsmelding som skal vedtas av kommunestyret minst én gang per valgperiode. Dette går fram av lovens § 26-1 som sier at:

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 eller fylkeskommunen har eierinteresser eller tilsvarende interesser i
- c) kommunens eller fylkeskommunens formål med sine eierinteresser eller tilsvarende interesser i virksomhetene nevnt i bokstav b

Aksjeloven

Aksjeloven § 5-1 første ledd viser til at «gjennom generalforsamlingen utøver aksjeeierne den øverste myndighet i selskapet». Alle aksjeeierne har rett til å møte i generalforsamlingen, jf. § 5-2.

Styremedlemmene blir valgt av generalforsamlingen, som også avgjør om det skal velges varamedlemmer (jf. § 6-3 første ledd). Styremedlemmer tjenestegjør i to år og tjenestetiden kan i vedtektene settes kortere eller lengere, herunder på ubestemt tid (jf. § 6-6).

I aksjeloven § 6-12 går det fram at:

- (1) Forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten.
- (2) Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten.
- (3) Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.

§ 6-12 er den paragrafen som definerer «forvaltningsansvaret» til styret. § 6-13 blir tilsvarende omtalt som «tilsynsansvaret». Det går fram av § 6-13 at styret sitt tilsynsansvar innebærer at styret skal føre tilsyn med den daglige ledelsen og selskapet sin virksomhet ellers. Styret kan fastsette instruks for den daglige ledelsen.

Ifølge § 6-14 skal daglig leder stå for den daglige ledelsen av selskapet sin virksomhet, samt følge de retningslinjer og pålegg som styret gir. Videre går det fram at den daglige ledelsen ikke omfatter saker som etter selskapet sitt forhold er av uvanlig art eller stor betydning. I tillegg skal daglig leder sørge for at selskapet sitt regnskap er i samsvar med lov og forskrift, samt at formuesforvaltningen er ordnet på en betryggende måte. Minst hver fjerde måned skal daglig leder, i møte eller skriftlig, gi styret underretning om selskapet sin virksomhet, stilling og resultatutvikling, jf. § 6-15. Videre kan styret, eller det enkelte styremedlem, til enhver tid kreve at daglig leder gir styret en nærmere utredelse om bestemte saker.

Aksjelova § 6-23 første ledd sier at styret skal fastsette en styreinstruks som gir nærmere regler om styret sitt arbeid og saksbehandling.

Lov om interkommunale selskap

Lov om interkommunale selskap (IKS-loven) omhandler selskap der alle deltakerne er kommuner, fylkeskommuner eller interkommunale selskap. Ifølge IKS-loven § 4 første ledd skal interkommunale selskap ha skriftlig selskapsavtale vedtatt av hvert enkelt kommunestyre. IKS-loven § 4 tredje ledd fastsetter minimumskrav til hva selskapsavtalen skal inneholde: selskapets foretaksnavn, deltakere, selskapets formål, kommune der selskapet har hovedkontor, tallet på styremedlemmer, deltakernes innskuddsplikt og plikt til å gjøre andre ytelser overfor selskapet, hver deltakers eierandel i selskapet (og ansvarsandel dersom den avviker fra eierandelen), tallet på medlemmer av representantskapet og hvor mange medlemmer den enkelte deltaker utnevner. Alle deltakere i det interkommunale selskapet skal ha minst en representant i representantskapet (jf. IKS-loven § 6 første ledd).

Lov om interkommunale selskaper (IKS-loven) § 13 fastsetter styrets myndighet:

Forvaltningen av selskapet hører under styret, som har ansvar for en tilfredsstillende organisasjon av selskapets virksomhet. Styret skal påse at virksomheten drives i samsvar med selskapets formål, selskapsavtalen, selskapets årsbudsjett og andre vedtak og retningslinjer fastsatt av representantskapet, og skal sørge for at bokføringen og formuesforvaltningen er gjenstand for betryggende kontroll.

Styret skal føre tilsyn med daglig leders ledelse av virksomheten.

IKS-loven § 14 andre ledd omhandler daglig leder: «Daglig leder forestår den daglige ledelse av selskapet og skal følge de retningslinjer og pålegg som styret har gitt.»

I lov om interkommunale selskap § 18 går det frem at Representantskapet skal vedta selskapets budsjett for kommende kalenderår. Årsbudsjettet skal settes opp slik at det gir et realistisk bilde av virksomheten og forventet økonomisk resultat av driften. Budsjettvedtaket er endelig når det er vedtatt av representantskapet, men styret må straks melde til representantskapet om vesentlige endringer i inntekter og utgifter i forhold til det som er budsjettet, jf. § 19. Lov om interkommunale selskap § 18 tredje ledd om årsbudsjettet ble opphevet fra 1. januar 2014. Før 2014 var det en presisering i loven om at dersom selskapets budsjett forutsetter tilskudd fra deltakerne, er budsjettet ikke endelig før budsjett er behandlet av kommunene (etter kommunelova § 45 nr. 4).

Representantskapet skal også ifølge § 20 en gang i året vedta selskapets økonomiplan. Økonomiplanen skal omfatte de fire neste budsjettår og gi en realistisk oversikt over sannsynlige inntekter, forventede utgifter og prioriterte oppgaver, under dette investeringsplaner og finansieringen av disse i denne perioden.

KS sine anbefalinger for eierstyring

KS har utarbeidet 21 anbefalinger for god eierstyring og selskapsledelse i kommunal sektor.⁵⁹ Under er et utvalg av anbefalingene:

Anbefaling 1: «Kommunen bør som eier sørge for en selskapsform som er tilpasset virksomhetens formål og oppgaver, behovet for eierstyring, samfunnsansvar, hensynet til innsyn, markedsforhold og det aktuelle lovverket.» Videre peker KS på at det er viktig at kommunen er en aktiv eier og kommuniserer klart hva den ønsker å oppnå med sine selskaper, for å styrke lokalpolitisk forvaltning av kommunens samlede verdier.

Anbefaling 3: «For å styrke det kommunale eierskapet anbefales det at kommunestyret eller fylkestinget får tid til kompetanseutvikling eksempelvis ved å avholde eierskapsseminarer for samtlige folkevalgte tidlig i perioden.»

⁵⁹ KS: Anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll (2020).

Anbefaling 4: «Kommunestyret eller fylkestinget bør årlig få en rapport om tilstanden (økonomi, spesielle forhold osv.) for selskapene.» Slik rapportering bør inngå i eierskapsmeldingen, jf. kommuneloven § 26-1. Det blir pekt på at lovens krav om innholdet i eierskapsmeldingen er minimumskrav, og at eierskapsmeldingen kan være mer omfattende og innholdsrik. Videre tilrår KS at:

Det bør også utarbeides en felles eierskapsmelding med andre medeiere hvis kommunen eller fylkeskommunen er medeier i flere selskaper sammen med andre kommuner eller fylkeskommuner. En slik eierskapsmelding vil sikre felles føringer fra eierne der det er mulig.

Anbefaling 5: «Kommunestyret eller fylkestinget skal utarbeide og bør jevnlig revidere styringsdokumentene og avtalene som regulerer styringen av selskapet.»

Anbefaling 6: «KS anbefaler at det jevnlig gjennomføres eiermøter for å bidra til god kunnskap om og dialog med selskapet.» Slike eiermøter er:

ikke lovregulert og er en uformell arena der det ikke skal treffes vedtak, men hvor både eieren og selskapet kan ha gjensidig informasjonsutveksling, forventningsavklaringer og drøfte generell utvikling og rammevilkår for virksomheten.

Anbefaling 7: «Avhengig av selskapets formål, anbefales det som en hovedregel at kommunestyret eller fylkestinget oppnevner sentrale folkevalgte som selskapets eierrepresentanter i eierorganet.» Med andre ord anbefaler KS at kommunestyret som hovedregel bør oppnevne sentrale folkevalgte som eierrepresentanter i eierorganet. Dette er blant annet for å forenkle samhandlingen og kommunikasjonen mellom kommunestyret og eierorganet.

Anbefaling 8: «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.» Aksjeloven § 7-5 fastsetter at: «Revisor skal delta i generalforsamlingen når de saker som skal behandles, er av en slik art at dette må anses som nødvendig.»

Anbefaling 9: «Eier bør gjennom selskapets eierorgan sørge for at styrets kompetanse samlet sett er tilpasset det enkelte selskapets formål og virksomhet. Vurder også spørsmål om habilitet i valg av styremedlemmer. Det anbefales at selskapet sikrer opplæring av styremedlemmene.» KS peker videre på at kommunen som eier også har et ansvar for å sørge for at styret i selskapet samlet sett har den kompetansen som trengs. KS anbefaler at styret bør ha kompetanse innen økonomi, organisasjon, det markedet som selskapet opererer i, faglig innsikt, og interesse for selskapets formål. KS understreker at styreverv er personlige, som betyr at styremedlemmer kun representerer seg selv – ikke et parti, kommunen, eller andre interessenter – og at de skal ivareta selskapets interesser til det beste for alle eierne.

Anbefaling 10: «Det bør fastsettes i vedtektene eller selskapsavtalen at valg av styrer i eller fylkeskommunalt eide selskaper bør skje ved bruk av valgkomité. Det bør lages retningslinjer som regulerer komitéens arbeid.» Med andre ord anbefaler KS at det bør være nedfelt i selskapsavtalen at en bruker en valgkomité. KS anbefaler videre at det bør utarbeides retningslinjer som regulerer valgkomitéens arbeid, at valgkomitéen bør begrunne sine forslag, og for å sikre kontinuitet bør ikke hele styret normalt bli skiftet ut samtidig.

Anbefaling 11: «Eierorganet bør uavhengig av organisasjonsform tilstrebe balansert kjønnsrepresentasjon i styret. Kjønnsbalansen bør sikres både blant de faste medlemmene til styret og blant varamedlemmene.» Aksjelova § 20-6 inneholder nærmere bestemmelser om kjønnsbalanse i styret.

Anbefaling 13: «Styremedlemmer i morselskapet bør som hovedregel ikke sitte i styret til et datterselskap». Denne anbefalingen er blant annet begrunnet med at det er viktig å unngå rolleblanding og dobbeltroller i konsernforhold.

Anbefaling 14: «Det anbefales at det oppnevnes varamedlemmer til styret i selskaper. Ordningen med numeriske varamedlemmer bør benyttes for å sikre kontinuitet og kompetanse i styret.» KS anbefaler også at 1. varamedlem blir invitert til styremøtene for å sikre kontinuitet og kompetanse i styret.

Anbefaling 16: «Kommunen eller fylkeskommunen bør i forbindelse med utarbeidelse av eierskapsmelding ha en prinsipiell diskusjon om godtgjøring av styreverv. Denne bør danne grunnlag for eierorganets fastsetting av styrehonorar.»

Anbefaling 17: «Kommuner og fylkeskommuner er avhengig av allmennhetens tillit når det gjelder både forvaltning og styring. Åpenhet rundt hvilke roller lokalpolitikere har er viktig for å unngå mistanke om rolleblanding.

Alle som påtar seg styreverv og som sitter i ledelsen for kommunale eller fylkeskommunale foretak og selskaper bør registreres i KS styrevervregister <https://www.styrevervregisteret.no/>»

Anbefaling 19: «Sørge for at selskapsstyrene utarbeider og jevnlig reviderer etiske retningslinjer for selskapsdriften. Kommunens eller fylkeskommunens selskaper bør ha en aktiv og bevisst holdning til etiske spørsmål, gjerne fastlagt i egne etiske retningslinjer som utarbeides for og brukes aktivt i det enkelte selskap.»

Kommunale styringsdokument og vedtak

Eierskapsmelding

Bergen kommune vedtok i 2019 en eierskapsmelding. Eierskapsmeldingen beskriver eierforholdet som kommunen har i ulike virksomheter og hvordan kommunen ønsker å forvalte disse. I eierskapsmeldingen er det også gitt føringer for selskapene som kommunen forventer at selskapene skal følge opp. Videre er det i eierskapsmeldingen nedfelt 10 prinsipper for god eierstyring. Disse er nedfelt for å tydeliggjøre kommunen sin rolle som profesjonell aksjonær, og kommunens forventninger til selskapene som eier. Det blir i eierskapsmeldingen understreket at noen disse prinsippene vil gjelde uavhengig av det økonomiske omfanget på eierskapet og eierandelen, mens andre påvirkes i vesentlig grad av disse to sentrale forholdene ved kommunens eierskap. Under er Bergen kommunes 10 prinsipper for god eierstyring listet opp:

1. Det skal være åpenhet knyttet til kommunens eierskapsutøvelse i selskapene og selskapenes virksomhet.
2. Eierbeslutninger og vedtak skal foregå på generalforsamlinger og representantskapsmøter.
3. Kommunen setter opp resultatmål for selskap som forvalter betydelige økonomiske verdier for kommunen. Styret er ansvarlig for realisering av målene.
4. Kapitalstrukturen i hvert selskap skal være tilpasset formålet med eierskapet og selskapets situasjon.
5. Styresammensetningen skal kjennetegnes av kompetanse, kapasitet og mangfold ut fra det enkelte selskaps formål og egenart.
6. Styret har det overordnede ansvar for forvaltningen av selskapet, og skal ivareta en
7. uavhengig kontrollfunksjon overfor selskapets ledelse på vegne av eierne.
8. Kommunen skal i den grad det er relevant medvirke til at styret utøver en effektiv
9. virksomhetsstyring og evaluerer sin virksomhet.
10. Bystyremedlemmer, byråder og politiske rådgivere skal ikke velges inn i styrene i
11. aksjeselskap og kommunale foretak av habilitetshensyn.
12. Lønns- og sentivordninger bør utformes slik at de fremmer verdiskapingen i selskapene og fremstår som rimelige.
13. Selskapet skal være bevisst sitt samfunnsansvar.

Risikostyring

Bergen kommune har utarbeidet ulike dokument og verktøy for risikostyring, inkludert en detaljert veileder, risikokortet og Excel-verktøy/maler. Det er også etablert en prosedyre for risikostyring, som blant annet beskriver hvilket ansvar og oppgaver som påhviler ulike roller i kommunen. Dokumentene er tilgjengelige i Bergen kommunes kvalitetssystem, BkKvalitet.

I prosedyren for risikostyring går det frem at for konsernomfattende fagområder og arbeidsprosesser har kommunaldirektør med aktuelt konsernansvar ansvar for å utvikle og holde ved like felles rutiner og systemer. Arbeidet med utvikling og ajourhold av rutiner og systemer må baseres på en dokumentert risikovurdering. Byrådsavdelinger med konsernansvar har ansvar for å etterse at rutiner etterleves i hele kommunens virksomhet.

De enkelte byrådsavdelingene har ansvar for å påse at rutiner og systemer benyttes i egen byrådsavdeling. Dette gjelder både konsernomfattende og sektorspesifikke fagområder. I prosedyren går det blant annet frem at byrådsavdelinger må:

- utarbeide dokumenterte risikovurderinger for egen virksomhet
- basert på risikovurderinger sette i verk målrettede risikoreduserende tiltak der sannsynlighet for og konsekvens av svikt, feil eller mangler tilsier dette.
- legge vekt på systematisk kommunikasjon og gode informasjons- og kommunikasjonsrutiner i styringslinjen, samt på ledelsens og ansatte kompetanse og holdninger til risiko.

Vedlegg 4: Sentrale dokumenter og litteratur

Kontrollkriterium

- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven). LOV-2018-06-22-83.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Lov om interkommunale selskaper (IKS-loven). LOV-1999-01-29-6.
- Nærings- og fiskeridepartementet. Lov om aksjeselskaper (aksjeloven). LOV-1997-06-13-44.
- KS: Anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll. 2020.

Dokumenter fra kommunen

- Kommunens eierskapsmelding fra 2019 (vedtatt i bystyresak 30/19)
- Diverse rutiner og retningslinjer for eierskapsforvaltning
- Relevante byrådssaker, inkludert:
 - Byrådssak 133/08 - Bergen kommunes eierinteresser i aksjeselskap - Eierskapsrapportering
 - Byrådssak 74/15 – Revidering av mål og målekriterier for aksjeselskap der Bergen kommune har vesentlige eierinteresser
 - Byrådssak 163/16 Delegasjon av fullmakter til byrådet 2016 – 2019
 - Byrådssak 378/20 Delegasjon av fullmakter til byrådet – bystyreperioden 2019 – 2023
 - Byrådssaker for oppnevning av styremedlemmer (flere)
 - Årsregnskapsrapporteringer 2012 – 2021 til bystyret
- Relevante bystyresaker, inkludert:
 - Bystyresak 74/08 – Bergen kommunes eierinteresser i aksjeselskap – Eierskapsrapportering
 - Bystyresak 69/19 – Statusmelding for korrupsjonsforebyggende arbeid i Bergen kommune og revisjon av Etisk standard
 - Bystyresak 75/09 – Oppfølging av aksjeselskap der Bergen kommune har vesentlige eierinteresser - mål og målekriterier
 - Bystyresak 31/15 – Etisk standard for Bergen kommune
 - Bystyresak 107/15 – Revidering av mål og målekriterier for aksjeselskap der Bergen kommune har vesentlige eierinteresser
 - Bystyresak 307/19 – Prinsipper for deltakelse i og oppnevning av kommunens representanter i styrer, råd og utvalg – bystyreperioden 2019-2023
- Dokumenterte fullmakter for deltagelse i eierorgan
- Diverse vedtekter og selskapsavtaler
- Diverse årsmeldinger fra selskap der kommunen har eierskap
- Diverse rapporteringer fra selskap til kommunen
- Diverse innkallinger og protokoller fra generalforsamlinger



Deloitte AS and Deloitte Advokatfirma AS are the Norwegian affiliates of Deloitte NSE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.no for a more detailed description of DTTL and its 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 is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries and territories serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's 330,000 people make an impact that matters at www.deloitte.no.

© 2022 Deloitte AS