



Forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll | Bergen kommune

Bergen Havn AS

Oktober 2025

«Forvaltningsrevisjon og  
eierskapskontroll av Bergen  
Havn AS»

Oktober 2025

Rapporten er utarbeidet for  
Bergen kommune av Deloitte  
AS.

Deloitte AS  
Postboks 6013 Postterminalen,  
5892 Bergen  
tlf: 55 21 81 00  
[www.deloitte.no](http://www.deloitte.no)  
[forvaltningsrevisjon@deloitte.no](mailto:forvaltningsrevisjon@deloitte.no)

# Sammendrag

Deloitte har gjennomført en eierskapskontroll med forvaltningsrevisjon av Bergen Havn AS. Prosjektet ble bestilt av kontrollutvalget i Bergen kommune i sak 69/24 den 11.06.2024. Formålet med prosjektet har vært å undersøke om Bergen kommune har etablert en eierstyring av Bergen Havn AS i samsvar med lovkrav og etablerte normer for eierskapsforvaltning, samt egne vedtak og rutiner. Videre har det vært et formål å undersøke i hvilken grad Bergen Havn AS har etablert hensiktsmessige systemer for å følge opp og ivareta de mål, krav og forventninger eierne har stilt til selskapet. I forvaltningsrevisjonen har Deloitte gjennomført dokumentanalyse av sentrale dokumenter fra både Bergen kommune og Bergen Havn AS, samt intervjuer med sentrale personer som er involvert i kommunens eierstyring ledergruppen og styreleder i Bergen Havn AS.

## Eierstyring av Bergen Havn AS

Undersøkelsen viser at **Bergen kommune** etter Deloitte vurdering **i forholdsvis stor grad har etablert en eierstyring av Bergen Havn AS i samsvar med lovkrav, relevante anbefalinger og etablert rutiner for eierskapsforvaltning:**

- Kommunen har gjennom eierskapsmeldingen med tilhørende eierskapsstrategi for Bergen Havn AS, etablert tydelige føringer for hvordan kommunen skal tilnærme seg sitt eierskap i Bergen Havn AS, i samsvar med KS sine tilrådninger. Eierskapsmeldingens tilnærming, prinsipper og prioriteringer for Bergen Havn AS, er også tydelig inkludert i selskapets vedtekter vedtatt av eierne på generalforsamling.
- Kommunen har etablert en praksis for å formidle politiske vedtak som vedrører Bergen Havn AS sine ansvars- og arbeidsområder direkte til selskapet. For at slike vedtak skal være førende for selskapet, må de behandles i generalforsamling, der også de andre eierne er representert (jf. aksjeloven og kommunens egne prinsipper for god eierstyring). Dette for å sikre at de rammer, mål og forventninger som kommuniseres til selskapet, uttrykker eiernes felles strategi, prioriteringer og satsinger. For å understøtte dette, kan Bergen kommune å ta initiativ til å utarbeide en felles eierstrategi som gjelder for alle selskapets eiere.
- Kommunen har etablert rutiner og praksis for oppfølging av sitt eierskap i Bergen Havn AS som sikrer at kommunen følger opp selskapet i samsvar med aksjelovens krav, kommunens egne prinsipper for eierstyring og anbefalinger fra KS om eierstyring og selskapsledelse. Deloitte merker seg imidlertid at kommunen ikke har fulgt opp anbefalinger fra tidligere eierskapskontroller om å skriftliggjøre roller og ansvar for eierskapsforvaltningen i Byrådsavdeling for finans v/seksjon Eierskap konsern, og vil påpeke at manglende formalisering av roller og ansvar gir en iboende risiko for at sentrale oppgaver ikke blir utført i tilstrekkelig grad.
- Kommunen har i samsvar med anbefaling fra KS etablert tilstrekkelige rutiner for å holde folkevalgte organ oppdatert om drift og utvikling i Bergen Havn AS, og rapporteringen som avlegges årlig, gir bystyret viktig informasjon for å kunne ivareta sin rolle. Rapporteringen kunne med fordel ha vært koblet mer systematisk opp mot de vedtak som bystyret har fattet i tilknytning til Bergen Havn AS, for på denne måten å sikre

tilstrekkelig informasjon til de folkevalgt om hvordan de aktuelle forholdene blir ivaretatt av selskapet, og gi politikerne grunnlag for å gjøre tiltak/justeringer.

- Krav som gjelder styresammensetning, -arbeid og -evaluering er i all hovedsak etterlevd for styret i Bergen Havn AS. Deloitte mener samtidig at det bør utarbeides retningslinjer for valgkomiteens arbeid med identifisering og innstilling av styremedlemmer, for å sikre en systematisk tilnærming til hvordan man skal sikre at styret besitter den kompetansen selskapet trenger. I tilknytning til dette bør det også gjennomføres systematiske evalueringer av om sittende styre har tilstrekkelig og riktig kompetanse. Resultater fra evalueringene bør legges til grunn ved rekruttering av nye styremedlemmer.

### **Bergen Havn AS' system for oppfølging av mål, krav og forventninger til selskapet**

Videre viser undersøkelsen at **Bergen Havn AS** etter Deloitte vurdering **i stor grad har etablert et hensiktsmessig system for oppfølging av mål, krav og forventninger til selskapet:**

- Ledelsen og styret i Bergen Havn AS har etablert en egen strategi for selskapets arbeid som definerer selskapets samfunnsoppdrag, visjon, verdier og overordnede mål, samt strategiske grep for å nå de definerte målene. Deloitte mener strategien samsvarer godt med og bygger videre på krav og føringer fra eierne gitt i selskapets vedtekter, samt også nasjonale satsinger og prioriteringer for norske havnevirksomhet (eksempelvis med hensyn til ivaretagelse av Bergen Havn som en utpekt havn i det nasjonale sjøtransportnettverket og nasjonalt beredskapsarbeid).
- Bergen Havn AS har utarbeidet ansvars- og fullmaktsmatrise som definerer fullmakter, myndighet og ansvar mellom generalforsamling, styret og selskapet, samt stillingsbeskrivelser som redegjør for roller og ansvar for både ledere og andre ansattkategorier. Gjennom disse har Bergen Havn AS etter Deloitte vurdering sikret en tydelig klargjøring av gjeldende ansvarslinjer i virksomheten, og av hvilke oppgaver som skal gjennomføres på ulike nivåer og innenfor ulike stillinger i virksomheten.
- Bergen Havn AS har i all hovedsak etablert hensiktsmessige systemer for å vurdere og sikre måloppnåelse, samt hensiktsmessige system og rutiner for å sikre at sentrale arbeidsprosesser blir gjennomført i samsvar med regelverk, mål og føringer fra eierne, og for å identifisere avvik og sette i verk korrigerende tiltak som øker sannsynligheten for at oppgaver utføres med tilfredsstillende kvalitet og definert mål blir nådd. Deloitte merker seg at enkelte områder i det etablerte kvalitetssystemet kan utbedres (blant annet komplette ferdigstilte beredskapsplaner). Deloitte registrerer også at det oppleves å være behov for å jobbe videre med kontrollmiljøet i virksomheten. Deloitte mener at begge disse forholdene er viktige at Bergen Havn AS jobber videre med.

### **Anbefalinger**

Basert på funn og vurderinger i undersøkelsen, anbefaler Deloitte at Bergen kommune iverksetter følgende tiltak:

1. Vurderer å ta initiativ til å utarbeide en felles eierstrategi som beskriver eiernes felles mål, forventninger og rammer for selskapet.
2. Skriftliggjør fordeling av roller og ansvar i arbeid med eierskapsforvaltning som utføres av seksjon Eierskap konsern i Byrådsavdeling for finans.
3. Vurderer tiltak for å sikre at bystyret får tilstrekkelig opplæring i kommunal eierskapsforvaltning.

4. Tar initiativ til å utarbeide retningslinjer for arbeidet til valgkomiteen i Bergen Havn AS.
5. Vurderer å anbefale overfor styret at det gjennomføres systematiske evalueringer av om styrets kompetansebehov er dekket, og at relevante tiltak iverksettes for å håndtere de behovet som ev. blir avdekt.
6. Følger opp selskapets arbeid med internkontroll, herunder:
  - a. arbeid med å sikre et velfungerende kontrollmiljø, der alle ansatte er kjent med og benytter rutiner mv. som er etablert gjennom Bergen Havn AS' kvalitetssystem, og
  - b. arbeid med å ferdigstille og utbedre mangler i beredskapsplaner og styrende dokumenter knyttet til vernearbeid der slike mangler er identifisert.

# Innhold

1	Innledning	9
2	Om tjenesteområdet	12
3	Eierstyring av Bergen Havn AS	15
4	System for oppfølging av mål, krav og forventninger i Bergen Havn AS	36
5	Konklusjon og anbefalinger	52
	Vedlegg 1 : Høringsuttalelse	55
	Vedlegg 2 : Kontroll og -revisjonskriterier	58
	Vedlegg 3 : Sentrale dokumenter og litteratur	63

# Detaljert innholdsfortegnelse

1	Innledning	9
1.1	Bakgrunn	9
1.2	Formål og problemstillinger	9
1.3	Metode	10
1.3.1	Dokumentanalyse	10
1.3.2	Intervju	10
1.3.3	Verifiseringsprosesser	10
1.4	Revisjonskriterier	10
2	Om tjenesteområdet	12
2.1	Om Bergen Havn	12
2.2	Organisering av eierstyringen i Bergen kommune	13
3	Eierstyring av Bergen Havn AS	15
3.1	Problemstilling	15
3.2	Kontrollkriterier	15
3.3	Eierstrategi for Bergen Havn AS	18
3.3.1	Datagrunnlag	18
3.3.2	Vurdering	23
3.4	Eierstyring av Bergen Havn AS	23
3.4.1	Datagrunnlag	23
3.4.2	Vurdering	28
3.5	Rutiner for å holde folkevalgte organ jevnlig oppdatert om driften og utviklingen til Bergen Havn AS	28
3.5.1	Datagrunnlag	28
3.5.2	Vurdering	30
3.6	Styresammensetning, -arbeid og -evaluering i styret i Bergen Havn AS	30
3.6.1	Datagrunnlag	30
3.6.2	Vurdering	34
4	System for oppfølging av mål, krav og forventninger i Bergen Havn AS	36
4.1	Problemstilling	36
4.2	Revisjonskriterier	36
4.3	Styringsdokumenter for virksomheten i Bergen Havn AS	38
4.3.1	Datagrunnlag	38
4.3.2	Vurdering	41
4.4	Fullmakter, myndighet og ansvar i Bergen Havn AS	42
4.4.1	Datagrunnlag	42

4.4.2	Vurdering	44
4.5	Systemer for utførelse av sentrale arbeidsprosesser, evaluering og sikring av måloppnåelse	44
4.5.1	Datagrunnlag	44
4.5.2	Vurdering	50
5	Konklusjon og anbefalinger	52
	Vedlegg 1 : Høringsuttalelse	55
	Vedlegg 2 : Kontroll og -revisjonskriterier	58
	Vedlegg 3 : Sentrale dokumenter og litteratur	63

### **Figurer**

Figur 1:	Oversikt over hovedområder og -underområder i Bergen Havn AS' kvalitetssystem	45
----------	---	----

### **Tabeller**

Tabell 1:	Nøkkeltall for Bergen Havn AS (konsern). Tall i hele tusen per 31.12.2024.	13
Tabell 2:	Oversikt over mål i kommuneplanens samfunnsdel som påvirker kommunens havnevirksomhet	20
Tabell 3:	Bergen kommunes prinsipper for god eierstyring	24
Tabell 4:	Oversikt over overordnede mål og strategiske grep for å nå målene	38



# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Deloitte har gjennomført en eierskapskontroll med forvaltningsrevisjon av Bergen Havn AS. Prosjektet ble bestilt av kontrollutvalget i Bergen kommune i sak 69/24 den 11.06.2024.

I risiko- og vesentlighetsvurderingen som ligger til grunn for kontrollutvalgets planer for forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll for 2024-2028, ble det pekt på flere risikoområder knyttet til Bergen Havn AS. Det ble blant annet pekt på at det har vært uenigheter mellom eierne knyttet til lokasjonen av ny havn og at det er uavklart hvordan den nye havnen skal finansieres. Det ble pekt på at selskapet ikke vil ha råd til å flytte havnen uten å få økonomisk bistand.

## 1.2 Formål og problemstillinger

Formålet med prosjektet har vært å undersøke om Bergen kommune har etablert en eierstyring av Bergen Havn AS i samsvar med lovkrav og etablerte normer for eierskapsforvaltning, samt egne vedtak og rutiner. Videre har det vært et formål å undersøke i hvilken grad Bergen Havn AS har etablert hensiktsmessige systemer for å følge opp og ivareta de mål, krav og forventninger eierne har stilt til selskapet.

Med bakgrunn i formålet har følgende problemstillinger blitt undersøkt:

### 1) Har Bergen kommune etablert en eierstyring av Bergen Havn AS i samsvar med lovkrav, relevante anbefalinger og etablert rutiner for eierskapsforvaltning?

Herunder:

1. Har Bergen kommune etablert en eierstrategi med tydelige mål, krav og forventninger til Bergen Havn AS?
2. Har Bergen kommune etablert tilstrekkelige rutiner for eierstyring av Bergen Havn AS, og blir selskapet fulgt opp i samsvar med de rutiner og føringer (mål, krav og forventninger) som er gitt til Bergen Havn AS?<sup>1</sup>
3. Har Bergen kommune tilstrekkelige rutiner for å holde folkevalgte organ jevnlig oppdatert om driften og utviklingen til Bergen Havn AS?
4. Har Bergen kommune sikret en hensiktsmessig sammensetning av styret til Bergen Havn AS, og er styreutnevnelser i samsvar med kommunens regler for dette? Under dette, blir det gjennomført systematiske styreevalueringer, og blir evalueringene brukt i arbeidet med rekruttering og opplæring av nye styremedlemmer?

### 2) Har Bergen Havn AS etablert et hensiktsmessig system for oppfølging av mål, krav og forventninger til selskapet? Herunder:

---

<sup>1</sup> Problemstilling 1b) er endret noe fra prosjektplanen, for å få tydeligere frem at den innebærer en kontroll både av hvilke rutiner for eierstyring som er etablert, og om disse rutinene blir etterlevd.

1. Har Bergen Havn AS etablert egne styringsdokumenter for virksomheten (strategier, handlingsplaner mv.), som bygger videre på føringene i de overordnede styringsdokumentene fra eierne?
2. Er fullmakter, myndighet og ansvar i Bergen Havn AS tydelig definert?
3. Har Bergen Havn AS hensiktsmessige systemer for å sikre at:
  - i) Mål blir innfridd?
  - ii) Risikoer blir identifisert?
  - iii) Risikoreduserende tiltak og kontroller blir iverksatt?
  - iv) Avvik blir fulgt opp?
4. I hvilken grad har Bergen Havn etablert rutiner for å sikre at sentrale arbeidsprosesser blir gjennomført i samsvar regelverk og føringar fra eierne?

### 1.3 Metode

Oppdraget er utført i samsvar med gjeldende standard for forvaltningsrevisjon (RSK 001) og eierskapskontroll (RSK 002) og kvalitetssikret i samsvar med kravene til kvalitetssikring i Deloitte Policy Manual (DPM).

Oppdraget er gjennomført i tidsrommet august 2024 til september 2025.

#### 1.3.1 Dokumentanalyse

Informasjon om Bergen Havn AS og AS og Bergen kommune og dokumentasjon på etterlevelse av regelverk, interne rutiner mm. blitt analysert og vurdert opp mot revisjonskriteriene. Dokumentanalysen har blitt gjennomført løpende, slik at også dokumenter som har blitt utarbeidet under prosjektperioden har blitt analysert.

#### 1.3.2 Intervju

For å få supplerende informasjon til de skriftlige kildene, har Deloitte intervjuet utvalgte sentrale personer fra Bergen kommune og Bergen Havn AS. For å få informasjon om kommunens eierstyring av Bergen Havn AS har vi intervjuet seksjonsleder og rådgivere i Eierskap konsern. For å få informasjon om Bergen Havn AS' virksomhetsstyring og etterlevelse av mål, krav og forventninger fra eierne, har vi intervjuet ledergruppen og styreleder i selskapet. Revisjonen har gjennomført seks intervjuer med åtte personer.

#### 1.3.3 Verifiseringsprosesser

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

Datadelen av rapporten er sendt til kommunen ved finansbyråd (eierrepresentant og ansvarlig byråd for eierskap konsern), samt ledelsen i Bergen Havn AS for verifisering. Påpekte faktafeil har blitt rettet opp i den endelige versjonen. Hele rapporten er sendt til kommunen samt selskapsledelsen for uttale. Bergen kommune har kommet med høringsuttalelse, som er lagt ved rapporten. Bergen Havn AS har bekreftet overfor Deloitte at selskapet ikke har hatt behov for/ønske om å komme med en egen høringsuttalelse.

### 1.4 Revisjonskriterier

Revisjonskriterier er de krav og forventninger som forvaltningsrevisjonsobjektet skal bli vurdert opp mot. Kriteriene er utledet fra autoritative kilder i samsvar med kravene i gjeldende standard for forvaltningsrevisjon. I dette prosjektet er revisjonskriteriene i

hovedsak hentet fra kommuneloven, aksjeloven og KS sine anbefalinger for god eierstyring. Kriteriene er nærmere presentert innledningsvis under hvert tema, og i vedlegg 2.

## 2 Om tjenesteområdet

### 2.1 Om Bergen Havn

Bergen Havn AS eies av Bergen kommune (50 %) sammen med Øygarden (20 %), Alver (18 %), Askøy (5 %), Bjørnafjorden (5 %), Austrheim (1 %) og Fedje (1 %) kommuner. I 2024 hadde selskapet 52 ansatte, og en ledergruppe bestående av 7 personer. Bergen Havn AS ivaretar oppgaver knyttet til både cruise- og godstrafikk, farvannsforvaltning, forvaltning, drift og vedlikehold av havneareal mv.

Selskapets formål er, i henhold til vedtektene, å:

- ivareta og samordne havneoppgaver i eierkommunene, herunder utvikling av havnene i regionen som attraktive havner i regional, nasjonal og internasjonal sammenheng,
- fremme sjøtransport som transportform med tjenesteyting for fartøy, gods og passasjerhåndtering og legge til rette for effektiv, sikker og miljøvennlig drift av havn og bruk av farvann, samtidig som det skal tas hensyn til et konkurransedyktig næringsliv,
- legge til rette for effektiv samhandling med andre transportformer,
- disponere og utvikle havneanlegg og arealer med sikte på en best mulig ressursutnyttelse,
- kunne engasjere seg i alle andre former for havnetilknyttet virksomhet, herunder samferdselsspørsmål og næringsutvikling som innenfor samarbeidsområdet finnes hensiktsmessig og økonomisk fordelaktig for det næringsliv havnene skal betjene.

Selskapet kan i henhold til vedtektene også etablere egne selskaper eller delta som medeier i selskaper når dette ligger innenfor selskapets vedtektsfestede virksomhet. Herunder kan selskapet også delta som medeier i selskaper og/eller som direkte medeier i kaianlegg og tilknyttet infrastruktur sammen med andre offentlige og/eller private aktører.

Under selskapets formål, ivaretar Bergen Havn AS forvaltningen av et bredt spekter av offentlige kaifronter, samt bakenforliggende arealer av betydelig størrelse. Som utpekt havn i den nasjonale pandemiberedskapen, har Bergen Havn et beredskapsansvar dersom det skulle oppstå alvorlige hendelser som kan ha betydning for internasjonal folkehelse. Havneinfrastrukturen og drift av denne inngår også i Forsvarets totale beredskap. Godshavnen i Bergen er en stamnetthavn, og er i den forbindelse en av syv utpekte norske havner som har en særlig funksjon i det overordnede transportnettverket.

De økonomiske nøkkeltallene viser at Bergen Havn AS har en solid økonomi, og en positiv økonomisk utvikling over de siste årene. Selskapet hadde i 2024 god likviditet og soliditet, samt forholdsvis god lønnsomhet. Selskapet har ikke mottatt tilskudd eller støtte av vesentlig betydning i 2024.

Tabell 1: Nøkkeltall for Bergen Havn AS (konsern). Tall i hele tusen per 31.12.2024.

Nøkkeltall	2024	2023	2022	2021
Driftsinntekter	252 082	222 557	191 824	137 148
Driftsresultat	57 863	44 524	33 032	3 454
Årsresultat	51 331	36 247	17 468	-4 787
Egenkapital	728 578	675 648	639 400	621 241
Gjeld	314 963	310 045	306 214	314 315

Bergen Havn AS har to datterselskaper; Bergen Havn Ågotnes AS og Bergen Havn Flesland AS, samt eierinteresser i to ytterligere selskaper; Plug Bergen AS og EPI AS.

Bergen Havn Flesland AS er heleid av Bergen Havn AS, mens Bergen Havn Ågotnes eies sammen med Øygarden kommune, der Bergen Havn AS sine eierandeler utgjør 78,95 %. Både Bergen Havn Ågotnes AS og Bergen Havn Flesland AS besitter strategiske landområder som kan være viktige for en eventuell etablering av ny godshavn.

Plug Bergen AS eies 50 % av Bergen Havn AS, mens Eviny sitt datterselskap Plug Holding AS eier de resterende 50 %. Selskapet har ansvar driften av landstrømanlegget til havnen. Bergen Havn AS kan til enhver tid tilby landstrøm til 16 offshoreskip og 3 cruiseskip samtidig. EPI AS eies av Bergen Havn AS (46,8 %) sammen med en rekke andre norske havner. Selskapet har utviklet indeksen Environmental Port Index (EPI), som danner grunnlag for differensierte satser for kaivederlag i tråd med miljøprofil og forurensende forbruk i havn for de skipene som legger til kai.

## 2.2 Organisering av eierstyringen 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. Som formell eier, behandler og vedtar bystyret kommunens eierskapsmelding, gjør vedtak om opprettelse av nye selskaper og godkjenner vedtekter i nye selskaper. I selskaper der kommunens eierinteresser utgjør vesentlige beløp, skal årsregnskap og årsberetning fremmes for bystyret til orientering.

**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 og/eller innstiller på styremedlemmer til aksjeselskap og interkommunale selskap.

**En fullmektig** representerer kommunen i selskapenes eierorgan. Byrådet har videredelegert 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. Når det gjelder forvaltning av eierskap i de selskapene som forvalter de største økonomiske verdiene for

kommunen, inklusiv Bergen Havn AS, er ansvaret delegert til byråd Byrådsavdeling for finans (BFIN). I byrådsavdelingen er det opprettet en egen seksjon, Eierskap konsern, med ansvar for å følge opp kommunens eierskap i disse selskapene. Eierskap konsern er også kommunens kompetansenhet innenfor de forvaltnings- og forretningsmessige eierinteresser knyttet til aksjelovens bestemmelser om eiers ansvar og oppgaver.

# 3 Eierstyring av Bergen Havn AS

## 3.1 Problemstilling

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

*Har Bergen kommune etablert en eierstyring av Bergen Havn AS i samsvar med lovkrav, relevante anbefalinger og etablert rutiner for eierskapsforvaltning?*

Under dette:

- Har Bergen kommune etablert en eierstrategi med tydelige mål, krav og forventninger til Bergen Havn AS?
- Har Bergen kommune etablert tilstrekkelige rutiner for eierstyring av Bergen Havn AS, og blir selskapet fulgt opp i samsvar med de rutiner og føringer (mål, krav og forventninger) som er gitt til Bergen Havn AS?
- Har Bergen kommune tilstrekkelige rutiner for å holde folkevalgte organ jevnlig oppdatert om driften og utviklingen til Bergen Havn AS?
- Har Bergen kommune sikret en hensiktsmessig sammensetning av styret til Bergen Havn AS, og er styreutnevnelser i samsvar med kommunens regler for dette? Under dette, blir det gjennomført systematiske styreevalueringer, og blir evalueringene brukt i arbeidet med rekruttering og opplæring av nye styremedlemmer?

## 3.2 Kontrollkriterier

### Eierstrategi

KS peker trekker frem i sine anbefalinger at det kan være nyttig å utarbeide en eierstrategi som utfyller vedtektene og tydeliggjør hvilke krav og forventninger kommunen har som eier. Særlig kan dette være nyttig dersom vedtektene kun regulerer de forhold som følger av aksjelovens minstekrav. Et eget styringsdokument i form av en eierstrategi, vises av KS til som formålstjenlig for å understøtte vedtektene, og for å sikre bevisst og gjennomslagskraftig eierstyring.

Videre anbefaler KS at det er viktig at kommunen er en aktiv eier og kommuniserer tydelig hva den ønsker å oppnå med sine selskaper, for å styrke lokalpolitisk forvaltning av kommunen sine samlede verdier.

Med utgangspunkt i dette, har Deloitte utledet følgende kontrollkriterier:

- *Kommunen **bør** ha en strategi for sitt eierskap i Bergen Havn AS som tydeliggjør kommunens krav og forventninger til selskapet, samt uttrykker kommunens mål med eierskapet i selskapet.*

### Eierstyring

Kommunestyret skal etter kommuneloven § 26-1 minst én gang i valgperioden utarbeide en eierskapsmelding som blant annet fastsetter overordnede prinsipper for kommunens eierskap. Eierskapsmeldingen skal minimum inneholde; a) kommunens prinsipper for eierstyring, b) en oversikt over selskaper, foretak og andre virksomheter som kommunen

har eierinteresser eller tilsvarende i, og c) kommunens formål med eierinteressene eller tilsvarende interesser i virksomhetene som var nevnt i bokstav b.

På bakgrunn av dette, har Deloitte utledet følgende kontrollkriterier:

- *Bergen kommune **skal** ha en eierskapsmelding som er vedtatt av kommunestyret i inneværende valgperiode, og som inneholder kommunens prinsipper for eierstyring, en fullstendig oversikt over alle eierinteressene til kommunen og kommunens formål med eierinteressene.*

Selskapets øverste eierorgan er generalforsamlingen, jf. aksjeloven § 5-1 (1). Her utøver eierne den øverste myndigheten i selskapet og kan gjennom vedtekter, instruksjoner og andre vedtak fastsette rammer og gi nærmere regler for styret og daglig leder. Generalforsamlingen velger styret.

Gjennom eierskapsmeldingen, har Bergen kommune vedtatt ti prinsipper for god eierstyring, og som definerer kommunens rolle som profesjonell aksjonær. Prinsippene, som er utformet med hensyn til nasjonale anbefalinger om eierstyring og selskapsstyring/-ledelse og kontroll fra KS og NUES,<sup>2</sup> spesifiserer blant annet at det skal være åpenhet knyttet til kommunens eierskaps og eierskapsutøvelse, at eiermyndigheten utøves i generalforsamlinger og representantskapsmøter, og at kommunen i den grad det er relevant skal medvirke til at styret utøver en effektiv virksomhetsstyring, i samsvar med sitt overordnede ansvar for forvaltning av selskapene og for uavhengig kontroll på vegne av eierne. Når det gjelder utøvelse av eiermyndighet på generalforsamling, spesifiseres det samtidig i kommunens eierskapsmelding at dette likevel ikke skal være til hinder for en uformell kontakt mellom eier på den ene siden, og styre og administrasjon på den andre siden, om viktige og prinsipielle saker.

Generalforsamlingen er den mest sentrale arenaen for å innhente informasjon om selskapets drift og utvikling. All formell eierstyring skal formelt skje her. KS anbefaler samtidig at det i tillegg jevnlig gjennomføres uformelle eiermøter for gjensidig informasjonsutveksling og forventningsavklaringer, og drøfting av utvikling og rammevilkår for virksomheten. Formålet er å bidra til god kunnskap om og dialog med selskapet. Det bør imidlertid ikke legges føringer eller gis signaler i eiermøtene som kan anses gripe inn i styrets myndighetsområde.<sup>3</sup> I Bergen kommunes eierskapsmelding går det frem at det for de selskapene der kommunens eierinteresser er av vesentlig økonomisk betydning, bør bli avholdt eiermøter i løpet av året.

KS anbefaler at sentrale folkevalgte som hovedregel oppnevnes som representanter i eierorganet.<sup>4</sup> Oppnevning av sentrale folkevalgte vil bidra til å forenkle samhandlingen og kommunikasjonen mellom kommunestyret og eierorganet. Representanten for de folkevalgte som møter i generalforsamlingen på vegne av kommunestyret må gis fullmakt for å kunne stemme på generalforsamlingen og vedkommendes deltagelse må forankres etter behov.<sup>5</sup>

På bakgrunn av dette, har Deloitte utledet følgende kontrollkriterier:

---

<sup>2</sup> Norsk utvalg for eierstyring og selskapsstyring.

<sup>3</sup> KS' anbefaling 6

<sup>4</sup> KS' anbefaling 7

<sup>5</sup> Aksjeloven § 5-2



- Kommunen **skal** utøve eierstyring gjennom generalforsamlingen til selskapet i samsvar med reglene i aksjeloven, samt kommunens egne prinsipper for eierskapsforvaltning som er vedtatt i kommunens Eiermelding.
- Kommunen **bør** holde jevnlig eiermøter for å bidra til god kunnskap om og dialog med selskapet.
- Kommunen **bør**, avhengig av selskapets formål, velge sentrale folkevalgte som eierrepresentant i eierorgan, for å bidra til god samhandling og kommunikasjon mellom selskapet og kommunestyret.

### Informasjon til folkevalgte om selskapets drift og utvikling

Kommunestyret har kontrollansvar for å sikre blant annet at kommunen når sine mål og at regelverk etterleves. Kontrollansvaret gjelder også når virksomheten er skilt ut i egne selskaper.<sup>6</sup> Ifølge KS' anbefaling 21 kan dette kontrollansvaret til dels ivaretas gjennom å gjennomføre eierskapskontroll eller forvaltningsrevisjon via kontrollutvalget. I tillegg kan kontrollansvaret ivaretas gjennom at eier blir informert om sentrale forhold som gjelder selskapet, for eksempel gjennom at det årlig legges frem vesentlig informasjon. Lovens krav om utarbeiding av eierskapsmelding én gang i valgperioden er ikke til hinder for at dette kan skje oftere, og KS anbefaler at kommunestyret bør få en årlig rapport om tilstanden (økonomi, særlige forhold osv.) i selskapene. Slik rapportering bør inngå i eierskapsmeldingen, jf. kommuneloven § 26-1.

KS anbefaler videre at kommunen sørger for god kunnskap til folkevalgte om eierskap og eierskapsforvaltning generelt sett, for eksempel gjennom å avholde eierskapsseminar for alle folkevalgte tidlig i perioden.

På bakgrunn av dette, har Deloitte utledet følgende kontrollkriterier:

- Kommunen **skal** holde seg informert om drift og utvikling i selskapet og kontrollere at selskapet etterlever kommunens krav og forventninger.
  - Det **bør** legges frem en årlig rapport om økonomi og andre viktige forhold i Bergen Havn AS
- Kommunen **bør** sørge for god kunnskap til folkevalgte om eierskap generelt. Dette innebærer at det blir satt av tid til kompetanseutvikling for folkevalgte, ved for eksempel å avholde eierskapsseminar.

### Styresammensetning, -kompetanse, -evaluering og -arbeid

Ifølge KS' anbefalinger, bør eierne sørge for at styrets kompetanse samlet sett er tilpasset det enkelte selskapets formål og virksomhet. Både kommunen og eierorganet må definere hva slags kompetanse og kapasitet som forventes av styremedlemmene, på bakgrunn av formålet med selskapet, de langsiktige strategiene som er lagt for selskapet og situasjonsbestemte forhold, som for eksempel omstillingsbehov, markedstilpasning, lovendringer etc. Styret skal gjenspeile og representere selskapets behov og bør ha kompletterende kompetanse innen blant annet økonomi, organisasjon og markedet selskapet opererer i, i tillegg til å besitte fagkompetanse og god kjennskap til selskapets formål. Videre bør habilitet vurderes ved valg av styreleder og -medlemmer.

KS viser til at reglene i aksjeloven § 20-6 om representasjon av begge kjønn i styret gjelder tilsvarende for aksjeselskap hvor kommuner og fylkeskommuner til sammen eier minst

---

<sup>6</sup> kommuneloven § 22-1, første ledd, med lovkommentar

to tredeler av aksjene i selskapet. Dette følger av kommuneloven § 21-1. Aksjeloven § 20-6 viser til bestemmelser i § 6-11 a. (samme lov) som sier at krav knyttet til kjønns sammensetning etter 1.1.24 kun gjelder selskaper med driftsinntekter over 50 millioner eller flere enn 30 ansatte.

For å sikre en styresammensetning som ivaretar disse kravene bør det være på plass rutiner og retningslinjer for valg av styre, og vurderinger knyttet til valg av styremedlemmer bør dokumenteres. KS anbefaler at selskapet bør ha en valgkomite, at denne vedtektsfestes, samt fastsetter retningslinjer som regulerer valgkomiteens arbeid og sikrer forsvarlige og gjennomtenkte prosesser rundt valg av kandidater i styrene med fokus på kompetanse og personlige egenskaper.

På bakgrunn av dette, har Deloitte utledet følgende kontrollkriterier:

- *Kommunen og selskapet **bør** ha etablert system og rutiner for styrevalg, inkl. rutiner for bruk av valgkomite og retningslinjer for valgkomiteens arbeid, som bidrar til å sikre god sammensetning og kompetanse i styret, samt ivaretagelse av krav i regelverk og føringer fra eierne.*

For å sikre at styret har den nødvendige kompetansen til å nå selskapets mål, anbefaler KS videre at styret etablerer rutiner for å få gjennomføre årlig egevaluering, og med utgangspunkt i denne vurdere behov for ekstern styreopplæring.

På bakgrunn av dette, har Deloitte utledet følgende kontrollkriterier:

- *Selskapet **bør** gjennomføre styreevaluering hvert år og vurdere behov for ekstern styreopplæring.*

I henhold til aksjeloven § 6-23, skal styret i selskaper hvor de ansatte har representasjon i styret, fastsette en styreinstruks som gir nærmere regler om styrets arbeid og saksbehandling. Instruksen skal blant annet inneholde regler om hvilke saker som skal styrebehandles og daglig leders arbeidsoppgaver og plikter overfor styret. Instruksen skal også inneholde regler for innkalling og møtebehandling.

På bakgrunn av dette, har Deloitte utledet følgende kontrollkriterier:

- *Styret **skal** fastsette en styreinstruks med regler om styrets arbeid og saksbehandling, som dekker de krav som stilles opp i aksjeloven.*

### **3.3 Eierstrategi for Bergen Havn AS**

#### **3.3.1 Datagrunnlag**

Bergen kommune har uttrykt sin strategi for eierskapet i Bergen Havn AS både gjennom kommunens egen eierskapsmelding og ulike dokumenter og politiske planer og vedtak, der kommunens mål, krav, forventninger og ambisjoner for selskapet fremgår. Videre har eierne i fellesskap uttrykt sin strategi med mål, krav og forventninger til Bergen Havn AS gjennom selskapets vedtekter. Utover vedtektene, har ikke Bergen kommune og de andre eierne utarbeidet en egen felles eier-/selskapsstrategi for Bergen Havn AS.

De sentrale målene, kravene og forventningene som både Bergen kommune og eierne i fellesskap har stilt til Bergen Havn AS gjennom ulike dokumenter, er gjennomgått under.

## Bergen kommunes eierskapsmelding<sup>7</sup>

Bergen kommunes har i eierskapsmeldingens kapittel V etablert eierskapsstrategier for alle selskapene kommunen har eierinteresser i. For Bergen Havn AS går følgende frem av kommunens eierskapsstrategi:

- Havnevirksomheten har spilt og spiller en sentral rolle for kommunen, og har store ringvirkninger for både Bergen og nabokommunene. Effektive og gode havner er dermed svært viktig både for næringsutvikling og innbyggere i Bergen, og i regionen for øvrig.
- Bergen Havn AS skal i første rekke være eierkommunenes instrument for å utvikle havnene i regionen som attraktive havner i regional, nasjonal og internasjonal sammenheng, herunder med hensyn til å fremme sjøtransport og næringsutvikling i konkurranse med andre aktører.
- Bergen Havn AS forvalter i tillegg store økonomiske verdier for kommunen som eier, og det er således viktig at selskapet utfører sin virksomhet og driftsmessige oppgaver så effektivt og rasjonelt som mulig.
- Bergen kommune anser sitt eierskap i Bergen Havn AS å være viktig for den videre utviklingen av «Havbyen Bergen»,<sup>8</sup> og at Bergen med omegnskommuner også i fremtiden skal oppleves som attraktive områder å bo og utøve næringsvirksomhet i.
- Med bakgrunn i de ovenstående punktene, anser Bergen kommune formålet med sitt eierskap i Bergen Havn AS å være av både samfunns- og næringspolitisk karakter.

## Vedtekter for Bergen Havn AS

Et selskaps vedtekter bestemmes av eierne og definerer hvordan selskapet skal organiseres og drives. Jf. aksjelovens krav, har eierne gjennom generalforsamlingen vedtatt vedtekter for Bergen Havn AS,<sup>9</sup> som angir hva selskapets virksomhet skal bestå i, og de strategiske mål, krav og forventninger eierne har til selskapet. Vedtektene for Bergen Havn AS presiserer følgende om hva selskapet skal arbeide med:

- Selskapet skal ivareta og samordne havneoppgaver i eierkommunene.
- Selskapet skal arbeide for å utvikle havnene i regionen som attraktive havner i regional, nasjonal og internasjonal sammenheng.
- Selskapet skal fremme sjøtransport som transportform med tjenesteyting for fartøy, gods og passasjerhåndtering, og legge til rette for en effektiv, sikker og miljømessig drift av havn og bruk av farvann, samtidig som det skal tas hensyn til konkurransedyktig næringsliv.
- Selskapet skal legge til rette for effektiv samhandling med andre transportformer.
- Havneanlegg, og arealer skal disponeres og utvikles med sikte på en best mulig ressursutnyttelse.
- Selskapet skal kunne engasjere seg i alle former for havnetilknyttet virksomhet, herunder samferdselsspørsmål og næringsutvikling som innenfor

<sup>7</sup> Bergen kommune - *Melding om eierskap i kommunens selskaper og foretak 2022*. Vedtatt av Bergen bystyre 22. februar 2023.

<sup>8</sup> «Havbyen Bergen» - *One Ocean*: <https://www.oneocean.world/om-havbyen-bergen>

<sup>9</sup> Sist vedtatt på selskapets generalforsamling 7. mai 2024.

samarbeidsområdet finnes hensiktsmessig og økonomisk fordelaktig for det næringsliv havnene skal betjene og dermed også for selskapet.

- Selskapet kan etablere egne selskaper eller delta som medeier i selskaper når dette ligger innenfor selskapets vedtektsfestede virksomhet. Herunder kan selskapet også delta som medeier i selskaper og/eller som direkte medeier i kaianlegg og tilknyttet infrastruktur sammen med andre offentlige og/eller private aktører.

I intervju kommer det frem at både Eierskap konsern i Bergen kommune og ledergruppen i Bergen Havn AS vurderer at både Bergen kommune gjennom sin eierskapsstrategi og eierne samlet gjennom vedtektene, har definert en strategi for hva eierne ønsker av selskapet, med tydelige mål, krav og forventninger til selskapets virksomhet.

### Andre føringer fra Bergen kommune

I tillegg til Bergen kommune sin eierskapsstrategi og vedtektene, fatter bystyret i Bergen kommune vedtak som vedrører drift og utvikling av Bergen Havn AS.

Kommuneplanens samfunnsdel<sup>10</sup> fastsetter langsiktige mål for hele kommunesamfunnet, Bergens kommune sin tjenesteproduksjon og kommunen som organisasjon. Planen inneholder ni hovedmål med tilhørende satsningsområder som uttrykker hva kommunen ønsker å prioritere i planperioden. Kommunens havnevirksomhet påvirkes særlig av de tre hovedmålene *fremtidsrettet*, *grønn* og *trygg*, som fremstilt i tabellen under.

Tabell 2: Oversikt over mål i kommuneplanens samfunnsdel som påvirker kommunens havnevirksomhet

Mål	Beskrivelse
<i>Grønn</i> : Bergen skal satse på smart, grønn mobilitet som utnytter kapasiteten i transportsystemet bedre.	Landstrøm i havn er et satsningsområde og skal bygges ut til å betjene større deler av skipsflåten i Bergen Havn AS.
<i>Trygg</i> : Alle innbyggere skal sikres luft og vann av og kvalitet og tilgang til stille soner.	Ren luft er viktig for folkehelsen, og luftkvaliteten skal være god gjennom hele året. Tiltak som gir effekt på kort sikt for å redusere utslipp av klimagasser, NOx og svevestøv må tas i bruk. I handlingsplanen for bedre luft ligger det ulike tiltakspakker som omhandler både veitrafikk og havneaktivitet.
<i>Fremtidsrettet</i> : Bergen kommune skal sørge for byfortetting.	Transformasjon av godsterminal og havneområder utgjør et stort potensial for å bidra til fortetting i de sentrale byområdene.

De ulike målene fra kommunens samfunnsdel er videreført og operasjonalisert i flere kommunale handlingsplaner, strategier, reguleringsplaner og enkeltstående vedtak, knyttet til særlig i) miljø, klima og bærekraft, og ii) relokalisering av havnevirksomhet.

<sup>10</sup> Bergen kommune. *Bergen 2030 - Kommuneplanens samfunnsdel*. Vedtatt av bystyret 24. juni 2015.

### **Vedtak knyttet til miljø, klima og bærekraft**

Av *Grønn strategi – Klimastrategi for Bergen kommune 2022-2030*<sup>11</sup> går det frem at kommunen har forpliktet seg til mål om en fossilfri havn innen 2030. I strategien trekkes det frem at teknologi og nullutslippsløsninger er nødvendige for å sikre omstilling til en fossilfri havn, og at kommunen i tilknytning til dette blant annet prioriterer tilgjengeliggjøring av landstrøm og ladeinfrastruktur for større skip, samt bruk av miljøindeks (EPI) som grunnlag for fastsettelse av havneavgifter for skip som legger til kai.

Bystyret har videre fattet enkeltstående vedtak som vedrører Bergen Havn AS sitt arbeid på miljø- og klimaområdet. I sitt møte 24. mai 2022, sak 125/22, fattet bystyret vedtak knyttet til regulering av cruisetrafikken i Bergen kommune. Bystyrets vedtak inneholdt blant annet følgende momenter:

- Maksimalt tre (fire) cruiseskip kan anløpe havnen per dag. Fire skip aksepteres bare dersom skip nummer fire kan kobles til landstrøm.
- Makstak for antall passasjerer skal respekteres uavhengig av antall skip.
- Bystyret mener at alle cruiseskip som anløper byen bør kunne kobles på landstrøm. Dette skal være et krav for alle anløp senest innen 2026.
- Bergen innfører krav om nullutslipp til luft og sjø, fra havn og innseiling, for cruiseskip, etter samme modell, regelverk og innføringstidspunkt som Sjøfartsdirektoratet utarbeider for verdensarvfjordene.
- Bergen Havn skal ha en avfallsplan som inngår i miljøstyringssystemet og føre miljøregnskap for dette. Bergen Havn skal ut fra behovet for levering, sørge for etablering og drift av mottaksordninger for avfall og lasterester fra skip i havnen. Mottaksordningene skal være tilstrekkelige til å dekke et normalt behov for levering i havnen, uten at skipene forsinkes unødige.

i forbindelse med behandling av budsjett for 2017 (14. desember 2016, sak 314/16, fattet Bergen kommune vedtak om tilkobling til landstrøm, som blant annet innebar at Bergen Havn AS fikk tildelt MNOK 17 til delfinansiering av landstrømsanlegg.

### **Vedtak knyttet til relokalisering av dagens havnedrift**

Som det fremgår av hovedmålene i kommuneplanens samfunnsdel, inngår transformasjon av godsterminal og havneområder i Bergen kommunes planer for fortetting i de sentrale byområdene. I tilknytning til dette har bystyret fattet en rekke vedtak som gjelder relokalisering av dagens havnedrift på Dokken:

- Bystyret fattet i møte 19. juni 2019, sak 2019/19, vedtak om oppstart av offentlig plan- og programarbeid for transformasjon av Dokken/Jekteviken-området til ny bydel med arealformål til forvaltning, forskning, bolig, service, kultur, næringsvirksomhet og allmenne interesser.
  - I det samme vedtaket ba bystyret byrådet forberede oppstart av et utviklingsselskap for de kommunale eiendommene på Dokken.
- Bystyret vedtok i møte 28. april 2021, sak 116/21 en overordnet strategi for Dokken, *Dokken 2050 – Overordnet strategi*, som skal styre videre utvikling av Dokken. I samme sak vedtok bystyret også opprettelse av utviklingsselskapet

---

<sup>11</sup> Bergen kommune. *Grønn strategi - Klimastrategi for Bergen 2022-2030*. Vedtatt i bystyret 25. januar 2023.

Dokken Utvikling AS, som skal ivareta arbeid med utviklingen av de kommunale eiendommene på Dokken.

- Arealstrategi for Dokken, *Dokken 2050 – Transformasjon fra godshavn til ny bydel*, ble vedtatt av bystyret i møte 22. februar 2023, sak 46/23, som grunnlag for videre arbeid med transformasjon og utvikling av området.
- I møtet 22. februar 2023, sak 45/23, vedtok bystyret videre at Bergen Havn AS i tilknytning til den planlagte transformasjonen av Dokken, prioriterer å finne en løsning for virksomheten på Dokken som innebærer at området kan fraflyttes i løpet av 2027. Bystyret ber i sitt vedtak om at selskapet arbeider videre med et tydelig flytteprosjekt som ligger innenfor forsvarlige økonomiske og rettslige rammer, og at det for å finne en løsning som kan anses både økonomisk og miljømessig bærekraftig, vurderes samarbeidsløsninger med andre private eller offentlige aktører. Bystyret ber videre om at det arbeides trinnvis med flytteprosjektet, og at de forskjellige fasene i Arealstrategi for Dokken danner utgangspunktet for dette. Bystyret legger til grunn at både relokalisering av havnevirksomheten som i dag er på Dokken, samt eventuell etablering av havnevirksomhet på Ågotnes, samkjøres med planene for byutvikling på Dokken.

I intervju blir det opplyst fra Eierskap konsern at i saker der bystyret i Bergen kommune fatter vedtak som påvirker Bergen Havn AS' arbeid, blir bystyrets vedtak sendt over til selskapet direkte. Dette har eksempelvis skjedd i sakene over gjelder miljø, klima og bærekraft. Det blir vist til at kommunen i slike tilfeller tydeliggjør at selskapet må melde tilbake til kommunen dersom vedtaket fremstår som uklart, eller om det anses problematisk med hensyn til gjennomføring (eksempelvis sett opp mot selskapets vedtekter og de mål og krav som fremgår der). Eierskap konsern vurderer at denne praksisen fungerer godt, og at kommunen ikke har fått tilbakemelding eller innvendinger fra verken Bergen Havn AS eller de andre eierkommunene mot praksisen. Eierskap konsern poengterer samtidig at selv om det fattes politiske vedtak i Bergen kommune knyttet til havnedriften, så er det Bergen Havn AS selv som må forvalte havnedriften jf. gjeldende regulatoriske krav (havne- og farvannsloven mm.) og selskapets vedtekter som vedtatt av eierne.

Undersøkelsen viser at det ikke er etablert noen fast rutine for at bystyrevedtak som påvirker selskapets ramme, strategi, overordnede prioriteringer mv. alltid blir formidlet til selskapet gjennom de formelle styringslinjene, dvs. generalforsamling. Gjennomgang av protokoller fra ordinære og ekstraordinære generalforsamlinger for de siste årene viser imidlertid at bystyrets vedtak fra februar 2023 om Bergen Havn AS' utflytting fra Dokken, ble behandlet i ekstraordinær generalforsamling i Bergen Havn AS 21. juni 2023, sammen med forslag og innspill fra andre eierkommuner knyttet til relokalisering av aktiviteten på Dokken. Tilsvarende ble det også i 2022 avholdt ekstraordinær generalforsamling i selskapet, der sak knyttet til relokalisering av aktiviteten på Dokken ble behandlet.

I intervju med styreleder, havnedirektør og andre ledere i Bergen Havn AS kommer det frem at føringene fra Bergen kommune og de andre eierne om relokalisering av havneaktiviteten på Dokken oppleves som tydelige i den forstand at det er godt klarlagt av Bergen Havn AS må flytte ut av arealet i samsvar med den planlagt tidslinjen som foreligger fra Bergen kommune og som er vedtatt av generalforsamlingen at selskapet skal forholde seg til. Samtidig foreligger det ikke konkrete løsninger for all relokalisering av aktivitet som er vedtatt i generalforsamling, og det hefter usikkerhet knyttet til hvilke

lokasjoner som skal erstatte Dokken. I intervju viser havnedirektøren til at prosessen med og debatten rundt identifisering av ny lokasjon er kompleks og utfordrende for Bergen Havn AS, og at det er krevende å forholde seg til at eierne ikke lykkes med å bli enige om en løsning på og finansiering av dette.

### **3.3.2 Vurdering**

Etter Deloitte's vurdering har Bergen kommune gjennom eierskapsmeldingen med tilhørende eierskapsstrategi for Bergen Havn AS, etablert tydelige føringer for hvordan kommunen skal tilnærme seg sitt eierskap i Bergen Havn AS, i samsvar med KS sine tilrådninger. Deloitte vurderer videre at eierskapsmeldingens tilnærming, prinsipper og prioriteringer for Bergen Havn AS, er tydelig inkludert i selskapets vedtekter vedtatt av eierne på generalforsamling.

Deloitte merker seg at kommunen har etablert en praksis for å formidle politiske vedtak som vedrører Bergen Havn AS sine ansvars- og arbeidsområder direkte til selskapet. Deloitte vil påpeke at for at slike vedtak skal være førende for selskapet, må de behandles i generalforsamling, der også de andre eierne er representert (jf. aksjeloven og kommunens egne prinsipper for god eierstyring).

I tilknytning til dette, er det Deloitte's vurdering at Bergen kommune kan vurdere å ta initiativ til å utarbeide en felles eierstrategi som beskriver eiernes felles mål, forventninger og rammer for selskapet, herunder hva eierne vil oppnå og ev. konkrete satsinger/tiltak eierne ønsker at skal gjennomføres. En slik felles strategi vil kunne redusere behovet for og arbeidet med å fremme saker til behandling i generalforsamling, og bidra til en mer langsiktig og forutsigbar eierstyring av selskapet.

## **3.4 Eierstyring av Bergen Havn AS**

### **3.4.1 Datagrunnlag**

#### **Organisering, roller og ansvar**

I henhold til bestemmelsene i kommunens eierskapsmelding, følges selskapene Bergen kommune eier opp av den byrådsavdelingen som har det virksomhetsfaglige ansvaret i kommunen for det som anses å være selskapenes hovedformål. Ansvaret for eieroppfølging av de selskapene som forvalter de største økonomiske verdiene for kommunen, herunder Bergen Havn AS, er lagt til Byrådsavdeling for finans (BFIN). Finansbyråden har dermed hovedansvar for oppfølging av selskapet i henhold til gjeldende delegeringer og fullmaktsstrukturer i Bergen kommune, mens ivaretagelse av sentrale administrative og tilretteleggende oppgaver i eierstyringen (praktisk tilrettelegging ifm. generalforsamlinger, eiermøter mv., samt råd og veiledning ved behov) er lagt til Eierskap konsern, en egen seksjon i byrådsavdelingen med tre ansatte (seksjonsleder og to rådgivere). Eierskap konsern har ikke formalisert/fastsett oppgavedeling internt i stillingsbeskrivelser eller egen rutine som tydeliggjør hvem av seksjonens ansatte som skal utføre hvilke oppgaver overfor hvilke selskap i seksjonens oppfølgingsportefølje. Det presiseres at kommunens eierstyring av Bergen Havn AS i all hovedsak skjer gjennom generalforsamling og eiermøter, og at rutinen som er utarbeidet for gjennomføring av generalforsamling (omtalt senere i dette kapitlet) oppleves å dekke behovet for skriftlige rutiner i Eierskap konsern, både med hensyn til fordeling av ansvar/oppgaver internt og utførelse av de arbeidsoppgavene som ligger til seksjonen.

## Prinsipper og rutiner for eierstyring

### Overordnede eierstyringsprinsipper

Gjennom eierskapsmeldingen, har Bergen kommune utarbeidet ti overordnede prinsipper for god eierstyring, som gjelder for oppfølging av alle kommunens selskaper. Prinsippene knytter seg til blant annet fastsettelse av rammebetingelser for eierskapene (formål og finansiering), utøvelse av eiermyndighet, oppnevning og samhandling med styret i selskaper, åpenhet og samfunnsansvar. Prinsippene er gjengitt i sin helhet i tabellen under:

Tabell 3: Bergen kommunes prinsipper for god eierstyring

---

#### Bergen kommunes ti prinsipper for god eierstyring

---

1. Det skal være åpenhet knyttet til kommunens eierskap og eierskapsutøvelse i selskapene og selskapenes virksomhet
  2. Kommunens eiermyndighet skal utøves i generalforsamlinger og representantskapsmøter.
  3. Kommunen fastsetter 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 relevant 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 incentivordninger bør utformes slik at de fremmer verdiskapingen i selskapene og fremstår som rimelige.
  10. Selskapet skal være bevisst sitt samfunnsansvar.
- 

### Rutiner for eierstyring

Som nevnt over, har Eierskap konsern etablert skriftlig rutine for **gjennomføring av generalforsamlinger** i de selskapene som inngår i BFINs eierskapsportefølje,<sup>12</sup> som skal sikre at relevante lovkrav innfris. Sentrale momenter som inngår i rutinen, omfatter:

- å finne møtetidspunkt som passer for både selskap og eier (slik at de riktige personene har anledning til å stille i generalforsamling),
- kontroll av at innkallinger er fullstendige og at alle relevante dokumenter er vedlagt (slik at kommunen kan stille tilstrekkelig forberedt i generalforsamling),
- avklaring av hvem som skal representere kommunen (om finansbyråden vurderer at hen selv skal stille personlig, eller om det skal utpekes stedfortreder med nødvendig fullmakt), samt

---

<sup>12</sup> Bergen kommune. *Eierskap konsern - Prosedyre for årlige generalforsamlinger/representantskapsmøter*. Gyldig fra 23.09.2024.



- dokumentering av gjennomført generalforsamling og arkivering av innkallinger og protokoller (for blant annet å sikre god etterprøvnbarhet av beslutning, gjennomsiktighet og åpenhet).

I intervju opplyses at Eierskap konsern har etablert en fast oppgavedeling og systematikk for ivaretagelse av de oppgavene som inngår i rutine for gjennomføring av generalforsamling, der den ene rådgiveren har ansvar for å avklare og holde oversikt over tidspunkt for og eierrepresentanter som stiller i generalforsamling, samt for å motta, distribuere (ved behov) og arkivere innkallinger og protokoller fra generalforsamling. Rådgiveren har også ansvar for å utarbeide de nødvendige fullmakter til ev. stedfortredere som skal delta i generalforsamling på vegne av finansbyråden. Seksjonen vurderer at rutine og praksis som er etablert i stor grad bidrar til å sikre tilfredsstillende planlegging og gjennomføring av generalforsamlinger i selskapene seksjonen har ansvar for å følge opp.

Den formelle eierstyringen av Bergen Havn AS som skjer gjennom generalforsamling, suppleres med **uformelle eiermøter mellom kommunen og selskapet**. I motsetning til for arbeidet med generalforsamlinger, har ikke Eierskap konsern etablert skriftlige rutiner for planlegging og gjennomføring av eiermøter, utover at seksjonen forholder seg til de overordnede føringene i kommunens eierskapsmelding om at det bør bli avholdt eiermøter i løpet av året for de selskapene der kommunens eierinteresser er av vesentlig økonomisk betydning (inkl. Bergen Havn AS). Det er heller ikke utarbeidet skriftlige rutiner eller retningslinjer eierstyringsprinsippet for kommunikasjon med selskapet gjennom eierbrev.

I intervju opplyser Eierskap konsern at det er etablert fast praksis for gjennomføring av eiermøter to ganger i året, men at det også blir vurdert ytterligere eiermøter ut fra behov. De siste årene har det også vært gjennomført hyppigere eiermøter, knyttet særlig til relokalisering av havnedriften. Dette bekreftes av møtereferater, som viser at det har vært gjennomført flere eiermøter mellom alle eierne og Bergen Havn AS, særlig i forbindelse med lokaliseringsspørsmålet.

### **Eierstyring av Bergen Havn AS i praksis**

#### **Oppnevning av eierrepresentant**

Som omtalt over, inngår det i Eierskap konserns rutiner at det i forkant av generalforsamling skal avklares med finansbyråden om byråden ønsker å stille personlig i generalforsamling, eller om det skal utpekes en stedfortreder som stiller med fullmakt.

I intervju med Eierskap konsern pekes det på at det som hovedregel er finansbyråd som stiller i generalforsamling som eierrepresentant fra Bergen kommune, og at dette har vært prioritert over tid fra ulike byråder. Dette bekreftes også av protokollene fra generalforsamlingene i selskapet, som viser at finansbyråden har deltatt i alle ordinære og ekstraordinære generalforsamlinger de siste fire år. Følgelig har det sjelden vært behov for å utnevne stedfortreder og delegerer fullmakt til generalforsamling i Bergen Havn AS. I de tilfellene hvor finansbyråd i tidligere år ikke har hatt mulighet til å stille, har det vært seksjonssjef for Eierskap konsern eller kommunaldirektør i byrådsavdeling for finans som har stilt som kommunens eierrepresentant i generalforsamling.

Eierskap konsern opplyser videre at seksjonen, jf. etablert rutine, ved behov forbereder finansbyråd i forkant av generalforsamling i selskapet. Dette innebærer typisk å redegjøre

for den økonomiske situasjonen med ulike nøkkeltall, arbeidsrelaterte skader, sykefravær mv. og andre vesentlige forhold det er viktig at byråden er kjent med.

### ***Gjennomføring av generalforsamling***

Det er styret i Bergen Havn AS som kaller inn til generalforsamling. Eierskap konsern opplyser om at selskapet informerer tidlig om tidspunkt for ordinær generalforsamling, noe som gjør det enkelt å finne et møtetidspunkt som passer for finansbyråd. Videre blir det opplyst at innkallinger til generalforsamling blir sendt ut i samsvar med gjeldende frister i aksjeloven, noe som også bekreftes av Deloitte gjennomgang (jf. under).

Deloitte har gjennomgått innkallinger og protokollene fra de fire siste årene (2022-2025) for å undersøke om de ordinære generalforsamlingene har blitt avvirket i samsvar med gjeldende regelverk. Gjennomgangen viser at både tidsriktige innkallinger og protokoller fra generalforsamlinger foreligger, og at sakslister og -papirer omfatter de saker som følger av aksjelovens krav til dagsorden (behandling av årsregnskap og årsmeldinger, samt valg av styre og fastsettelse av styregodtgjørelse).

I intervju blir det opplyst at det i forbindelse med ordinær generalforsamling vanligvis ikke har vært behandlet saker utover det som er vanlig i dette forumet. Samtidig vises det til at saken om relokalisering av havnedrift de siste årene har vært en utfordring for selskapet og dets eiere, og at dette har krevd særskilt oppmerksomhet fra eierne. Blant annet har styret i Bergen Havn AS hatt behov for å innkalle til ekstraordinære generalforsamlinger de siste årene, for å få på plass formelle avklaringer fra eierne om blant annet plassering og finansiering av utredning om plassering for ny godshavn.

### ***Gjennomføring av eiermøter***

Som det fremgår over, er det etablert praksis for gjennomføring av eiermøter med Bergen Havn AS to ganger i året. Denne praksisen bekreftes av referater fra de gjennomførte eiermøtene. I intervju blir det opplyst at det over de siste årene særlig har vært relokalisering av godshavn som har vært tema i eiermøtene, og at både selskap og eiere har hatt behov for å gjennomføre møter for å diskutere forhold og utveksle synspunkter knyttet til denne problematikken. Eksempelvis har det blitt gjennomført eiermøter for å diskutere Bergen Havn AS' overordnede tilnærming til og rammer for flytting av godshavn, samt drøfting av fremdrift for flytteprosjektet og ulike eierskapsstrukturer for flytteprosjektet.

### ***Oppfølging av selskapets ivaretagelse av mål, krav og forventninger fra Bergen kommune, samt sentrale involvertes vurderinger av eierstyringen***

I intervju med Eierskap konsern trekkes det frem at den informasjonen kommunen mottar fra Bergen Havn AS gjennom generalforsamling, eiermøter og dialog ellers, bidrar å sikre god innsikt i både hvorvidt selskapet har etablert en god og effektiv virksomhetsstyring av i samsvar med aksjelovens krav og prinsippene i eierskapsmeldingen til kommunen, samt hvor godt selskapet lykkes med å ivareta mål, krav og forventninger fra Bergen kommune, jf. de strategier kommunen har vedtatt både alene og sammen med andre eiere. Som nærmere redegjort for i kapittel 4.3, har Bergen Havn AS etablert egne systemer for målstyring, som benyttes til systematisk oppfølging av og rapportering på ivaretagelse av målene i eiernes (og selskapets) strategier. Informasjon fra dette systemet legges til grunn for rapporteringen til eierne i årsmeldingen som behandles i generalforsamlingen, samt i jevnlig rapportering til styret og i den uformelle dialogen med eierne i eiermøter.

I intervju viser Eierskap konsern til at kommunen utover de kommunikasjonskanaler som er etablert og der alle eierne er representert, ikke alltid verken kan eller bør etterspørre mer konkret og detaljert informasjon. Eierskap konsern vurderer det som viktig at kommunen, som ikke er majoritetseier i selskapet, praktiserer armlengdes avstandsprinsippet i sin eierstyring, og at man ikke går utover de etablerte styringsmekanismene på en måte som er til ulempe for de andre eierne, verken i sin formidling av signaler til selskapet eller for å få informasjon om utvikling og drift. Det blir også trukket frem som viktig at kommunen ikke blander sammen de ulike rollene den har overfor Bergen Havn AS som selskap, herunder rollen som eier, rollen som eiendomsutleier (Bergen kommune eier det meste av eiendomsmassen Bergen Havn AS disponerer, og leier denne ut til selskapet) og reguleringsmyndighet (i forbindelse med relokalisering av godshavn).

Samtidig peker Eierskap konsern på at det er viktig at kommunen har god nok innsikt i alle relevante forhold ved selskapet, og særlig forhold som er av politisk betydning for Bergen kommune. Ledelsen i Bergen Havn AS har derfor blitt oppfordret av kommunen til å ta kontakt med finansbyråd, kommunaldirektør eller seksjonsleder i Eierskap konsern dersom det dukker opp slike forhold som selskapet vurderer som vesentlig for kommunen å få rask kjennskap til.

I intervju opplyser ledelsen i Bergen Havn AS at den ordinære, formelle eierstyringen fra Bergen kommune og de andre eierne i hovedsak oppleves å fungere godt, og at hovedmålene og ambisjonene for selskapet fremover er tydelig å forholde seg til og blir fulgt aktivt opp fra eierne gjennom de etablerte styringsstrukturene. Videre blir det fra Bergen Havn AS gitt uttrykk for at det er uproblematisk å forholde seg til de ulike rollene Bergen kommune har overfor selskapet, og at det ikke har vært noen utfordring for selskapet at kommunen bruker ulike eller uhensiktsmessige linjer til å styre og følge opp selskapet.

Som nevnt i kapittel 3.3.1, peker Bergen Havn AS på lokalisering og finansiering av ny godshavn i forbindelse med utflytting fra Dokken som selskapets største utfordring. I tilknytning til dette blir det vist til enkelt historiske utfordringer i samarbeidet med og styringen fra Bergen kommune, som fremdeles har betydning for finansiering av godshavn. Ledelsen i Bergen Havn AS opplyser at det i forbindelse med opprettelsen av Bergen Havn AS, ble fastsatt en havnekapital på samlet 1 milliard kr., hvorav 550 mill. kr. skulle settes inn i selskapet, mens 450 mill. kr. skulle settes av til bruk på et senere tidspunkt. Størrelsen på havnekapitalen baserte seg på en vurdering av verdiene av havneeiendommene, men fra Bergen Havn AS blir det problematisert at det ikke ble foretatt noen reell taksering av eiendommene. Selskapet oppfatter at den reelle verdien av eiendommene var langt høyere, noe som burde tilsi at det ved opprettelse av selskapet ble avsatt en høyere havnekapital. Det blir fra selskapet også vist til at Bergen Havn AS har tatt initiativ overfor Bergen kommune til å få gjennomført slik taksering, men at dette ikke har blitt gjennomført.

I intervju opplyser samtidig Eierskap konsern at det ved opprettelsen av selskapet ble gjennomført grundige utredninger i forkant av kapitalbeslutningen, blant annet gjennom en egen arbeidsgruppe som gjennomgikk og vurdert havneverdiene, og som landet på at den riktige verdien var 1 milliard kr.

CFO (*chief financial officer*) i Bergen Havn AS viser til at uenigheten rundt havnekapitalen ikke har noen reell konsekvens for driftssituasjonen til Bergen Havn AS, men at en større

havnekapital ville gitt bedre muligheter til å finansiere og dermed finne en løsning på relokalisering av godshavnen på Dokken.

Videre viser havnedirektør i intervju til at det knytter seg enkelte utfordringer til samarbeidet mellom de ulike eierkommunene i tilknytning til valg av lokalisering og finansiering av ny godshavn, og at spenningene som har oppstått mellom noen av eierne i denne forbindelse, tidvis er krevende å forholde seg til for selskapet. Eksempelvis har enkelte av eierne ikke alltid benyttet korrekte kommunikasjonskanaler for å ytre misnøye, og det har hendt at kommunikasjon skjer både direkte mellom enkelteiere og gjennom media, istedenfor gjennom de etablerte styringskanalene. Havnedirektør presiserer imidlertid at dette ikke gjelder Bergen kommune, som han vurderer at er god til å benytte riktige styringslinjer og -kanaler.

### **3.4.2 Vurdering**

Etter Deloitte's vurdering har Bergen kommune etablert hensiktsmessige rutiner og praksis for oppfølging av sitt eierskap i Bergen Havn AS, og at disse i all hovedsak sikrer at kommunen følger opp selskapet i samsvar med aksjelovens krav, kommunens egne prinsipper for eierstyring og anbefalinger fra KS om eierstyring og selskapsledelse. Dette gjelder både ved oppnevning av en sentral folkevalgt som eierrepresentant til eierorganet, gjennomføring av møter i eierorganet (generalforsamlinger), gjennomføring av eiermøter og med tanke på å holde seg godt orientert om selskapets ivaretagelse av mål og krav, drift og utvikling. Deloitte vil samtidig understreke viktigheten av å sikre at formell eierstyring av selskapet skjer gjennom selskapets generalforsamling, og ikke gjennom andre kanaler.

Som også påpekt i tidligere eierskapskontroller Deloitte har gjennomført i Bergen kommune, har ikke Byrådsavdeling for finans v/seksjon Eierskap konsern skriftliggjort roller og ansvar i eierskapsforvaltningen. Etter Deloitte's vurdering bør fordelingen av roller og ansvar skriftliggjøres, for å sikre god internkontroll (jf. kommuneloven § 25-1). Deloitte registrerer også i denne eierskapskontrollen at manglende skriftliggjøring av roller og ansvar ikke oppleves som en utfordring for de involverte, men vil likevel påpeke at manglende formalisering av roller og ansvar gir en iboende risiko for at sentrale oppgaver ikke blir gjennomført som forventet dersom det skulle oppstå fravær hos eller endringer i sentralt personell.

## **3.5 Rutiner for å holde folkevalgte organ jevnlig oppdatert om driften og utviklingen til Bergen Havn AS**

### **3.5.1 Datagrunnlag**

#### **Krav til og rutiner for rapportering til folkevalgte organ**

I kommunens eierskapsmelding kapittel 3, er det stilt krav om at det skal legges frem en årlig sak for bystyret der årsregnskap og andre relevante nøkkeltall for alle selskaper Bergen kommune har store økonomiske eierinteresser i, herunder selskapenes ivaretagelse av målekriterier og avkastningskrav som kommunen har vedtatt.<sup>13</sup> I eierskapsmeldingens beskrivelse av eierskapet i Bergen Havn AS spesifikt, går det frem at selv om kommunen ikke har beregnet noe avkastningskrav for Bergen Havn AS (slik en

---

<sup>13</sup> Bystyresak 107/15, 29.04.15. Revidering av mål og målekriterier for aksjeselskap der Bergen kommune har vesentlige eierinteresser.

har for andre selskaper som Eviny AS, BIR AS og Fløibanen AS), er det besluttet at det skal rapporteres årlig til bystyret på sentrale økonomiske nøkkeltall. Dette ettersom selskapet forvalter betydelige midler for kommunen i form av havnekapital.

Bergen kommune ved Eierskap konsern har utarbeidet en skriftlig rutine for utarbeidelse av den årlige rapporteringssaken til bystyret.<sup>14</sup> Rutinen skildrer hensikt med og målgruppe for rapporteringssaken, ansvar og myndighet for gjennomføring av rapportering, samt beskrivelse av hvordan rapporten skal utformes. Videre er det utarbeidet en mal for selve rapporten, der følgende hovedoverskrifter skal dekkes: selskapets formål, eierforhold (eiere og aksjeandeler mv.), skildring av selskapets virksomhet, mål og målekriterier (for selskaper med avkastningskrav), økonomiske nøkkeltall og bærekraft. Malen kan også tilpasses slik at ev. særskilte rapporteringsbehov for det enkelte selskap kan dekkes (eksempelvis ved hendelser/forhold i enkeltår det er vesentlig å rapportere på, utover de faste overskriftene i malen).

### **Rapportering til folkevalgte organ om drift, utvikling mv. i Bergen Havn AS**

Gjennomgangen viser at det hvert år, mot slutten av tredje kvartal, oversendes en rapporteringssak fra byrådet til bystyret i henhold til etablert rutine og mal. I denne rapporteringen er det redegjort for sentrale moment i selskapenes arbeid siste år, økonomisk utvikling og nøkkeltall, vesentlige hendelser og aksjoner siste år som er av betydning for bystyret å kjenne til, og selskapets ivaretagelse av mål og krav som gjelder bærekraft. Til den årlige rapporteringssaken, er også årsregnskap og styrets årsberetning for Bergen Havn AS lagt ved i sin helhet. Gjennom dette får bystyret, i tillegg til det materialet som inngår i selve rapporteringssaken, tilgang på de fullstendige avlagte regnskapstallene for selskapet og på detaljert informasjon om blant annet havnedriften gjennom det siste året (anløp, cruisetrafikk/-passasjerer, godstransport/-mengder mv.), prosjekter og investeringer, ivaretagelse av krav til ytre miljø, HMS/personal, finansiell risiko og fremtidsutsikter for selskapet.

I tillegg til den årlige rapporteringssaken, fremgår informasjon om Bergen Havn AS også i kommunens eierskapsmelding, som blir lagt frem for bystyret for behandling en gang per bystyreperiode. Eierskapsmeldingen, som utarbeides i samsvar med rutiner for utarbeidelse av eierskapsmelding som BFIN v/Eierskap konsern har etablert, inneholder mye av den samme informasjonen som i den årlige rapporteringssaken, i tillegg til noen andre momenter som blant annet eierskapsstrategi for selskapet (jf. kap. 3.3.1).

Den avlagte rapporteringen for de siste årene som Deloitte har gjennomgått, inneholder ikke systematisk rapportering på forhold som inngår i politiske vedtak som vedrører Bergen Havn AS, verken i enkeltstående saker eller for vedtatte planer/strategier (Grønn strategi e.l.). Mal for rapportering som benyttes for utforming av denne rapporteringen, legger heller ikke opp til slik systematisk rapportering på forhold som bystyret har vedtatt og som er relevant for selskapets arbeid.

I intervju opplyser Eierskap konsern at det som hovedregel ikke blir rapportert om drift og utvikling i Bergen Havn AS til bystyret ved noen andre sammenhenger enn den årlige rapporteringssaken til bystyret, samt ved årlig behandling av eierskapsmeldingen. Som tidligere nevnt, opplyser samtidig Eierskap konsern at Bergen Havn AS har blitt oppfordret til å ta kontakt med finansbyråd, kommunaldirektør eller seksjonsleder i Eierskap

---

<sup>14</sup> Bergen kommune. *EK-prosedyre for utarbeidelse av årlig rapporteringssak til bystyret*. Gyldig fra:09.04.2025.

konsern dersom det dukker opp forhold som kan være av politisk betydning og som det er vesentlig for kommunen å få rask kjennskap til. Der kommunen mottar slik informasjon, blir denne lagt til grunn for utforming av ev. saker til bystyret (dersom dette er nødvendig ut fra gjeldende fullmakts- og delegeringsreglement).

### **3.5.2 Vurdering**

Etter Deloitte's vurdering har Bergen kommune etablert tilstrekkelige rutiner for å holde folkevalgte organ oppdatert om drift og utvikling i Bergen Havn AS, i samsvar med KS' anbefaling om årlig fremlegging av vesentlig informasjon og kommunens egne krav om årlig rapportering for selskaper der kommunen har store økonomiske eierinteresser.

Videre er det Deloitte's vurdering at den rapporteringen som avlegges årlig, gir bystyret viktig informasjon for å kunne ivareta sin rolle og iverksette ev. tiltak dersom det vurderer at det er behov for det (eksempelvis justere eierskapsstrategi eller mål, krav og forventninger til selskapet, grunnet forhold og/eller endringer i selskapets drift, utvikling, fremtidsutsikter mv.). Deloitte mener samtidig at rapporteringen burde vært koblet mer systematisk opp mot de vedtak som bystyret har fattet i tilknytning til Bergen Havn AS' drift og utvikling (jf. kap. 3.3.1), for på denne måten å sikre tilstrekkelig informasjon til de folkevalgt om hvordan de aktuelle forholdene blir ivare tatt av selskapet, som grunnlag for eventuelle ytterligere grep/tiltak.

## **3.6 Styresammensetning, -arbeid og -evaluering i styret i Bergen Havn AS**

### **3.6.1 Datagrunnlag**

#### **Regler for sammensetning av styret i Bergen Havn AS**

Grunnreglene for sammensetning av og valg til styret i Bergen Havn AS, følger av selskapets vedtekter. Av disse går det frem at styret skal bestå av seks aksjeeiervalgte styremedlemmer (samt to medlemmer valgt av selskapet), hvorav tre velges av aksjeklasse A (Alver, Øygarden, Askøy, Austrheim, Bjørnafjorden og Fedje kommuner)<sup>15</sup> og tre velges av aksjeklasse B (Bergen kommune). Aksjeklasse B, dvs. Bergen kommune, har videre rett til å velge hvem som skal være styreleder. Begge aksjeklassene har videre rett til å velge et tilsvarende antall varamedlemmer til styret. Selskapet skal i henhold til vedtektene benytte seg av valgkomite ved valg til styret (omtalt nærmere under), som skal arbeide for å ivareta balanse og bredde i styrets kompetanse.

I tillegg til de reglene som følger av Bergen Havn AS' vedtekter, inneholder Bergen kommunes eierskapsmelding krav og føringer for hvordan Bergen kommune skal prioritere for å sikre en hensiktsmessig styresammensetning i selskapene kommunen eier. Kommunens eierstyringsprinsipp nr. 5 slår fast at styresammensetningen i det enkelte selskap skal kjennetegnes av relevant kompetanse, kapasitet og mangfold, ut fra selskapets formål og egenart. Styrets sammensetning må følgelig avstemmes med virksomhetens strategiske og forretningsmessiges karakter, slik at det kan ivareta aksjonærfelleskapets forretningsmessige karakter og selskapets behov for kompetanse, kapasitet og mangfold. Videre går det frem at styret må være en ressursbase som tilfører innsikt og kunnskap på de områder som er viktige for virksomhetens utvikling, vekst og lønnsomhet. Det er også svært viktig at styrets medlemmer forstår den virksomheten som

---

<sup>15</sup> Alver og Øygarden har i henhold til vedtektene rett til å utpeke ett av disse tre styremedlemmene hver, mens Askøy, Austrheim, Bjørnafjorden og Fedje har rett til i fellesskap å utpeke det tredje av styremedlemmene.

selskapet bedriver. Dette vil eksempelvis kunne kreve bransje-/sektorspesifikk kompetanse, erfaring fra næringsvirksomhet, kjennskap til offentlig forvaltning og politikkutøvelse, tilstrekkelig kapasitet til oppfølging av styrevervet mv. Det er også presisert at krav til kjønnsfordeling i styret, jf. kommuneloven § 21-1 og aksjeloven § 20-6, skal ivaretas.

Kommunens eierskapsmelding angir også at rekruttering til styrer i aksjeselskaper skal skje på grunnlag av kompetanse og ikke på grunn av politiske verv eller bakgrunn, og at sittende medlemmer av bystyret og byrådet ikke skal ha styreverv i selskaper eid av kommunen. Videre går det av eierskapsmeldingen frem at styret ellers skal sammensettes slik at det kan handle uavhengig av særinteresser.

### **Valgprosessen til styret i Bergen Havn AS**

I henhold til vedtektene for Bergen Havn AS, skal selskapet ha en valgkomite valgt av generalforsamlingen, bestående av fire medlemmer. Valgkomiteens medlemmer skal velge av de respektive aksjeklassene (to medlemmer valgt av aksjeklasse A og to medlemmer valgt av aksjeklasse B). Valgkomiteen skal avgi en rådgivende innstilling til generalforsamlingen i forbindelse med valg av styremedlemmer til selskapets styre.

I intervju blir det opplyst at det er etablert praksis for at finansbyråden i Bergen kommune leder valgkomiteen, sammen med ytterligere ett medlem oppnevnt av Bergen kommune (på undersøkelsestidspunktet seksjonsleder Eierskap konsern) og to medlemmer oppnevnt av aksjeklasse A (på undersøkelsestidspunktet medlemmer fra Austrheim og Alver). Det er ikke utarbeidet egne retningslinjer for valgkomiteen, som redegjør for hvordan komiteen skal arbeide for å sikre at de styrekandidater som innstilles skal ha den rette kompetanse og være godt personlig egnet til å sikre at kompetansebehovet i styret som helhet ivaretas.

Når det gjelder nominering av styremedlemmer til Bergen Havn AS fra Bergen kommune, gjøres dette i henhold til vedtak i bystyret,<sup>16</sup> som er innarbeidet i kommunens eierskapsmelding. Av denne saken følger det at byrådet har ansvar og myndighet til å innstille styremedlemmer til de aksjeselskapene kommunen har eierskap i. I praksis er finansbyråden som forvalter dette ansvaret, og som identifiserer og innstiller på Bergen kommunes styremedlemmer til Bergen Havn AS. Arbeidet utføres ofte med støtte fra Eierskap konsern, dersom byråden vurderer å ha behov for det. Denne støtten omfatter typisk bistand til utarbeidelse av beslutningsgrunnlag (CV og gjennomgang av de foreslåtte kandidaters kompetanse og egnethet mv.), som både benyttes til å vurdere hvilke kandidater som er best egnet og som videreformidles til selskapets valgkomite for videre beslutning.

Eierskap konsern opplyser i intervju at både kommunen v/byrådet og valgkomiteen i selskapet etterstreber å foreslå styremedlemmer som samlet sett har den kompetansen, kapasiteten og personlige egnetheten som selskapet behøver for å understøtte virksomheten, målene og strategiene til selskapet. Eierskap konsern understreker også at ivaretagelse av alle formelle krav er et viktig moment ved vurdering av kandidater til styret i Bergen Havn AS, herunder eksempelvis ivaretagelse av krav til kjønnsbalanse i styret.

---

<sup>16</sup> Bystyresak 74-08, behandlet 28.04.08.

Deloitte gjennomgang av sammensetningen av dagens styre i Bergen Havn AS, viser at styret er satt sammen av fire kvinner og fire menn, og at disse er valgt i samsvar med de reglene som følger av selskapets vedtekter. Videre viser gjennomgangen at styremedlemmene som er oppnevnt av Bergen kommune, pt. ikke innehar politiske verv i kommunen. I intervju blir det vist til at Bergen kommune har hatt høy bevissthet rundt dette, og at det å unngå at aktive politikere oppnevnes til styret i Bergen Havn AS (og andre aksjeselskaper kommunen eier) er viktig for å unngå uheldig rolleblanding, habilitetsproblematikk ved behandling av saker mv. I intervju kommer det samtidig frem at ikke alle eierne i selskapet praktiserer denne linjen, og at flere av de andre eierkommunene har oppnevnt styremedlemmer som er politisk aktive i sine kommuner. Det er også en opplevelse fra flere av de intervjuede at ikke alle eierne er like bevisste verken selskapets behov for kompetanse eller formelle krav til kjønnsbalanse mv., noe som i noen tilfeller har medført at Bergen kommune har måttet tilpasse sine styrenominasjoner til de andre eierkommunenes, både for å sikre at formelle krav ivaretas og at styret har tilgang på den samlede, komplementerende kompetansen som er nødvendig ut fra selskapets virksomhet.

I intervju med representanter fra både kommunen og ledelsen i Bergen Havn AS pekes det på at styret i Bergen Havn AS i all hovedsak vurderes å ha en kompetanse som er godt tilpasset selskapets virksomhet og behov, og som er understøtter de målene og strategiene selskapet arbeider etter. Det vises blant annet til at det er positivt med en kombinasjon av politisk og kommersiell kompetanse i styret, blant annet fordi det er behov for kompetanse knyttet til å styre et kommunalt eid selskap der hovedformålet med selskapet ikke utelukkende er avkastning til aksjonærene, slik det er i rent kommersielle AS. Styreleder trekker samtidig frem at det hadde vært fordelaktig med mer kompetanse knyttet til transport/logistikk og kundeperspektivet enn hva styret har i dag. Samtidig peker styreleder på at administrasjonen i Bergen Havn AS har god kompetanse på disse områdene, og at han derfor ikke er bekymret for at selskapet totalt sett er kompetansemessig svake på dette punktet. Fra Bergen Havn AS blir det også vist til i intervju at det i perioder har vært et savn etter spesifikk kompetanse i styret i selskapet, eksempelvis på logistikk og sjøtransport, men at dette ikke vurderes som en vesentlig utfordring i dagens styre.

### **Styrets arbeid**

I henhold til Bergen kommunes eierstyringsprinsipp nr. 7, skal styrene i selskapene kommunen eier både utarbeide en årlig plan for sitt arbeid (med særlig vekt på mål, strategi og gjennomføring), samt fastsette en styreinstruks med regler for styrets arbeid, saksbehandling, og daglig leders arbeidsoppgaver og plikter ovenfor styret.

Styret i Bergen Havn AS har vedtatt en styreinstruks. Denne er inndelt i tre hovedseksjoner; herunder styrets oppgaver, daglig leders arbeidsoppgaver og plikter overfor styret og regler for innkalling til møter og behandling av saker i møter. Styrets oppgaver slik de fremgår av styreinstruksen, er de følgende:

- Styret skal sørge for forsvarlig organisering av Bergen Havn AS.
- Styret skal holde seg orientert om Bergen Havn AS sin økonomiske stilling og påse at virksomheten, regnskapet og formuesforvaltningen er under betryggende kontroll.
- Styret skal fastsette mål og planer for Bergen Havn AS.



- Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelse der styreleder ivaretar kontakt med, og oppfølging av daglig leder.

I intervju opplyser styreleder at styreinstruksen er forholdsvis enkel og konsis, og at dette oppleves som formålstjenlig og tilstrekkelig med hensyn til å redegjøre for styrets ansvar og oppgaver.

Videre blir det utarbeidet en årlig plan for styret i Bergen Havn AS' arbeid. Planen viser styrets møter gjennom året (normalt fem møter årlig), og hvilke saker og aktiviteter som er planlagt til det enkelte møtet, eksempelvis behandling av budsjett, regnskap, kvartalsrapportering fra selskapet mv. Planen omfatter også styrets strategisamling, som avholdes fast hver høst. I tillegg til de saker som er lagt til ulike tidspunkter gjennom året, blir det til hvert møte satt opp saker knyttet til økonomi, samt status for Bergen Havn AS, der havnedirektør orienterer i detalj om relevante saker og forhold selskapet arbeider med.

Styreleder viser i intervju til at styret har vedtatt en strategi og tilhørende handlingsplan for Bergen Havn AS (nærmere omtalt i kap. 4.3.1), med fokus på blant annet økonomi, organisering og drift, samfunnsansvar og bærekraft. Disse dokumentene legger føringer for hvilke forhold styret særlig vier tiden sin til, og dermed også hvordan styret følger opp selskapet i styremøtene gjennom året. Styreleder peker i denne forbindelse på blant annet relokalisering av godshavneaktivitet som en viktig sak som styret følger tett opp.

Styreleder vurderer at styret i Bergen Havn AS gjennom sitt arbeid sikrer en tett oppfølging av selskapet, og at man på en god måte lykkes med å ivareta de plikter som følger av regelverk og kommunens eierskapsmelding. Styreleder viser også til at han har tett dialog med daglig leder og kan ta kontakt med daglig leder ved behov, noe som i stor grad muliggjør ivaretagelse av styrets kontrollfunksjon overfor selskapet.

### **Evaluering av styrets arbeid**

I henhold til Bergen kommunes eierstyringsprinsipp nr. 7, anbefales det at selskapsstyrer bestående av mer enn 4 styremedlemmer foretar evalueringer av eget arbeid.

I intervju opplyser styreleder at det blir gjennomført en møteevaluering ved slutten av hvert styremøte i selskapet, med hensyn til punktene: *Styreleders møteledelse, styrets samarbeid og sikring av kvalitet i arbeidet*. Det trekkes frem at disse evalueringene er en god arena for å løfte eventuelle utfordringer og komme med innspill til behov for videre utvikling av måten styret arbeider på for å sikre kvalitet i utførelsen av sine oppgaver. Styreleder viser også til at evalueringene ved flere anledninger har bidratt til endringer og justeringer av innhold og struktur i møtet. Styreleder trekker også frem at styret på bakgrunn av evaluering på styremøtene, har gitt innspill til selskapet om forventninger til kvalitet på sakspapirer, samt nivå på informasjon fra den daglige ledelsen i forkant og under styremøter, slik at dette i enda større grad ivaretar styrets informasjonsbehov.

Samlet vurderer styreleder at den etablerte evalueringsformen fungerer godt, og at han ikke ser behov for å gjøre justeringer i denne.

### **Opplæring av styremedlemmer**

I eierskapsmeldingen til kommunen, går det frem at «*Det er fra byrådets side lagt til rette for at selskapsstyrer/styremedlemmer etter egne behov kan bli tilbudt relevante kurs i styrearbeid gjennom inngått avtale med leverandør 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 opplyser styreleder at det ved behov blir tilbudt opplæring til nye styremedlemmer i Bergen Havn AS, jf. eierskapsmeldingens føringer for dette. Ved de siste styrevalgene har det imidlertid blitt valgt styremedlemmer med styreefaring fra andre, relevante selskaper. Følgelig har det blitt vurdert å ikke være behov for generisk opplæring i styrearbeid i aksjeselskap. Styreleder opplyser at det imidlertid er fast praksis at alle nye styremedlemmer inviteres til et informasjonsmøte med daglige ledelse i Bergen Havn AS, der det blir orientert om selskapets virksomhet, strategi og viktig pågående arbeid. Videre får alle nyvalgte styremedlemmer tilgang til systemet Admincontrol,<sup>17</sup> der blant annet styreinstruks, styrende dokumenter for selskapet og annen informasjon om Bergen Havn AS ligger, og som det er relevant for styremedlemmer å ha innsikt i. Styreleder opplyser om at nyvalgte styremedlemmer blir oppfordret til å sette seg inn i dokumentasjonen som ligger i Admincontrol, samt blir til å sette seg inn i spesifikt lovverk som legger rammer for driften i Bergen Havn, eksempelvis havne- og farvannsloven.

I intervju med Eierskap konsern i kommunen blir det opplyst at kommunen selv ikke gjennomfører noen form for systematisk opplæring av folkevalgte knyttet til eierskapsforvaltning, herunder forvaltning av eierskap i aksjeselskap. Eierskapsforvaltning har heller ikke inngått som eget tema i folkevalgtopplæring for bystyret eller utvalg verken i 2023 eller 2024.

### **3.6.2 Vurdering**

Etter Deloitte's vurdering er det etablert rutine for bruk av valgkomite i forbindelse med valg av styre til Bergen Havn AS, i samsvar med anbefaling fra KS og krav i kommunens egen eierskapsmelding. Bruk av valgkomite er en viktig komponent i å sikre en forsvarlig prosess for valg av styrekandidater. Samtidig er det ikke etablert retningslinjer for valgkomiteens arbeid. Kommunen har gjennom eierskapsmeldingen definert hensiktsmessige overordnede føringer for identifisering av kandidater til og sammensetning av styret i aksjeselskapene kommunen eier, men disse er ikke operasjonalisert nærmere for valg til styret i Bergen Havn AS. Deloitte mener kommunen bør ta initiativ til å utarbeide slike retningslinjer, for på denne måten å legge best mulig til rette for at styret i Bergen Havn AS alltid settes sammen på en måte som reflekterer selskapets behov for kompetanse, kapasitet, personlige egenskaper mv. i styret.

Når det gjelder styrets sammensetning, er det Deloitte's vurdering at denne på revisjonstidspunktet er i samsvar med formelle krav til kjønnsbalanse og at Bergen kommune ivaretar krav i egen eierskapsmelding og KS' anbefaling om å ikke oppnevne aktive politikere til selskapets styre. Videre er det Deloitte's vurdering at styrets kompetansemessige sammensetning, basert på den informasjonen som fremkommer i undersøkelsen, i hovedsak fremstår som hensiktsmessig. Deloitte merker seg samtidig at det historisk og til dels i dag blir opplevd å ha manglet kompetanse knyttet til bestemte områder som logistikk og sjøtransport.

---

<sup>17</sup> Digital styreportal som brukes av mange aksjeselskaper.

Det er Deloittes vurdering at styret i Bergen Havn AS har etablert tilfredsstillende rutiner for systematisk evaluering av eget arbeid, med egevaluering som fast punkt på styremøter, og med faste momenter som gjennomgås og vurderes. Deloitte mener at styrets praksis med å tilby alle nye medlemmer en innføring i selskapets virksomhet og strategier fremstår hensiktsmessig for å sikre at de nye styremedlemmene får innsikt i virksomheten, og at det ellers fremstår hensiktsmessig at det gjøres en vurdering av om det er behov for opplæring i styrearbeid generelt i hvert enkelt tilfelle.

Samtidig kan ikke Deloitte se at det utover vurdering av behov for opplæring i styrearbeid generelt, gjennomføres noen form for systematisk evaluering av om styret har den nødvendige kompetansen som behøves for å hjelpe selskapet med å nå sine mål og av hvilke tiltak som ev. skal settes i verk der kompetansegap identifiseres. I intervju kommer det frem at både styreleder og selskapet selv vurderer at det ville vært hensiktsmessig med bedre kompetanse i styret på blant annet logistikk og kundeside, uten at det fremkommer at det har blitt iverksatt tiltak for å følge opp dette. Etter Deloittes vurdering er det viktig at det gjøres helhetlige og systematiske evalueringer av kompetanse, som kan brukes til å vurdere behov for opplæring av styremedlemmer og som grunnlag i forbindelse med rekruttering til styret. Deloitte mener derfor at Bergen kommune bør vurdere å anbefale overfor styret at det gjennomføres slike evalueringer av om styrets kompetansebehov er dekket, og at relevante tiltak iverksettes for å håndtere de behovet som ev. blir avdekt (opplærings-, rekrutteringstiltak mv.).

Etter Deloittes vurdering har styret i Bergen Havn AS fastsatt en styreinstruks som tilfredsstillende kravene i aksjeloven, og dermed også Bergen kommunes eierprinsipp nr. 7, der aksjelovens krav er gjengitt.

Undersøkelsen viser at Bergen kommune ikke gjennomfører noen form for systematisk opplæring av 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, mener Deloitte det bør vurderes ytterligere tiltak for å sikre at bystyret får tilstrekkelig opplæring i kommunal eierskapsforvaltning.

# 4 System for oppfølging av mål, krav og forventninger i Bergen Havn AS

## 4.1 Problemstilling

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

*Har Bergen Havn AS etablert et hensiktsmessig system for oppfølging av mål, krav og forventninger til selskapet?*

Under dette:

- Har Bergen Havn AS etablert egne styringsdokumenter for virksomheten (strategier, handlingsplaner mv.), som bygger videre på føringene i de overordnede styringsdokumentene fra eierne?
- Er fullmakter, myndighet og ansvar i Bergen Havn AS tydelig definert?
- Har Bergen Havn AS hensiktsmessige systemer for å sikre at:
  - Mål blir innfridd?
  - Risikoer blir identifisert?
  - Risikoreduserende tiltak og kontroller blir iverksatt?
  - Avvik blir fulgt opp?
- I hvilken grad har Bergen Havn etablert rutiner for å sikre at sentrale arbeidsprosesser blir gjennomført i samsvar med regelverk og føringer fra eierne?

## 4.2 Revisjonskriterier

### Organisering og overordnet styring av virksomheten

I henhold til aksjeloven § 6-12 første ledd, hører forvaltningen av et aksjeselskap inn under styret. Styret har det overordnede ansvaret for å lede virksomheten og skal sørge for at den organiseres og drives innenfor rammene som følger av lov, selskapets vedtekter, instruksjoner fra generalforsamlingen mv. Til dette forvaltningsansvaret ligger også å sørge for forsvarlig organisering av virksomheten. Jf. Norsk lovkommentar, innebærer bestemmelsen at styret har det overordnede ansvar for at virksomheten er forsvarlig organisert, f.eks. at ansvarslinjene er klare, kontrollrutinene tilstrekkelige og personalet faglig kompetent til å utføre sine oppgaver. Styret har også ansvar for at administrasjonen har tilstrekkelig ressurser til å gjennomføre sine oppgaver.

Med utgangspunkt i dette, har Deloitte utledet følgende revisjonskriterium:

- *Styret i Bergen Havn AS skal sørge for en forsvarlig organisering av virksomheten, herunder at ansvarslinjer (fullmakter, myndighet og ansvar) er klargjort og at personalet har kompetanse til å utføre relevante oppgaver.*

Av aksjeloven § 6-12 andre ledd, følger det at styret, i nødvendig utstrekning, skal fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten. Behovet for retningslinjer vil typisk avhenge av selskapets størrelse og kompleksitet. Retningslinjene kan f.eks. gjelde prioritering av virksomhetsområder, fastsette strategiske delmål mv. Selskapets daglige ledelse vil være bundet av de planer, budsjetter og retningslinjer for selskapets virksomhet som er fastsatt av styret (jf. også aksjeloven § 6-14).

- Med utgangspunkt i dette, har Deloitte utledet følgende revisjonskriterium: *Styret i Bergen Havn AS skal fastsette budsjetter, planer og ev. retningslinjer for selskapet, i det omfang som vurderes som nødvendig ut fra selskapets virksomhet.*

### **System for internkontroll og sikring av måloppnåelse**

Aksjeloven § 6-14 slår fast at daglig leder i selskapet har ansvaret for den daglige ledelsen av et aksjeselskaps virksomhet, i samsvar med de retningslinjer og pålegg styret har vedtatt, herunder budsjetter, planer mv. Avhengig av virksomhetens art, størrelse og kompleksitet, vil dette kunne kreve at selskapets daglige ledelse har på plass systemer og prosesser for virksomhetsstyring og internkontroll som sikrer at sentrale arbeidsprosesser blir gjennomført tidsriktig og med tilfredsstillende kvalitet, at risikoer som vil kunne påvirke oppgaveutførelse og måloppnåelse negativt blir identifisert og risikoreduerende tiltak iverksatt, at måloppnåelse blir overvåket og vurdert, samt at eventuelle avvik som gjelder måloppnåelse eller utførelse av vesentlige oppgaver blir fulgt opp og håndtert. § 6-12 tredje ledd spesifiserer at styret plikter å påse at selskapets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.

Med utgangspunkt i dette, har Deloitte utledet følgende revisjonskriterium:

- *Bergen Havn AS bør ha på plass hensiktsmessige systemer for virksomhetsstyring og internkontroll som sikrer at styrets vedtak (inkl. mål og strategier) blir innfridd og at sentrale arbeidsoppgaver utføres på en tilfredsstillende måte i samsvar med styrets prioriteringer, regulatoriske krav mv.*

I henhold til aksjeloven § 6-13 skal styret føre tilsyn med den daglige ledelsen og selskapets virksomhet for øvrig. Dette innebærer at styret har et ansvar for å føre løpende kontroll med selskapets virksomhet, på en proaktiv måte. Parallelt med dette, har daglig leder jf. § 6-15 plikt til minst hver fjerde måned å gi styret underretning om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling. Denne underretning skal normalt være mer omfattende enn ordinær regnskapsrapportering, og gi styret en rimelig mulighet til å kunne vurdere daglig leders arbeid og selskapets stilling, herunder resultater og måloppnåelse.

Med utgangspunkt i dette, har Deloitte utledet følgende revisjonskriterium:

- *Bergen Havn AS skal sørge for at det blir rapport fra selskapets daglige ledelse til styret på resultater og måloppnåelse, i henhold til vedtatte mål, planer og strategier i styret.*

I tillegg er styrende dokumenter for selskapet, eksempelvis selskapets vedtekter og andre eierføringer behandlet i generalforsamling, jf. kap. 3.3.1, benyttet som understøttende revisjonskriterier der relevant, da særlig med hensyn til hvorvidt fastsettelse av planer,

retningslinjer mv. for virksomheten er gjort i samsvar med de føringer for selskapets virksomhet som følger av selskapsvedtektene generalforsamlingen her vedtatt.

## 4.3 Styringsdokumenter for virksomheten i Bergen Havn AS

### 4.3.1 Datagrunnlag

Med utgangspunkt i selskapets vedtekter og øvrige føringer fra selskapets generalforsamling (jf. kap. 3.3.1), har Bergen Havn AS utarbeidet en egen styrevedtatt strategi for virksomheten: *Strategisk veikart 2024-2030*. Strategien er lagt frem som orienteringssak i selskapets generalforsamling, og definerer Bergen Havn AS' samfunnsoppdrag, visjon, verdier, overordnede mål og strategiske grep for å nå de definerte målene.

#### Samfunnsoppdrag og visjon for Bergen Havn AS

Av strategien går det frem at samfunnsoppdraget til Bergen Havn AS er å bidra til økt sjøtransport, og å legge til rette for en effektiv, sikker og miljøvennlig drift av havnen. Videre er beredskap en sentral del av samfunnsoppdraget. Som utpekt havn i den nasjonale pandemiberedskapen, har Bergen Havn et beredskapsansvar dersom det skulle oppstå alvorlige hendelser som kan ha betydning for internasjonal folkehelse. Havneinfrastrukturen og drift av denne inngår også i Forsvarets totale beredskap. Godstransport til sjøs er også en viktig komponent i selskapets samfunnsoppdrag. Godshavnen i Bergen er en stamnetthavn, og blant de syv utpekte stamnetthavnene som jf. nasjonal havnestrategi<sup>18</sup> har en særlig funksjon som knutepunkt i det nasjonale transportnettverket til sjøs.

Videre etablerer strategien til Bergen Havn AS følgende visjon for selskapet: *Bergen Havn skal være en internasjonal, fremtidsrettet og bærekraftig havn*. Innunder dette sorterer blant annet at havnen skal være moderne og innovativ, bidra til langsiktig verdiskaping og være en pådriver for regional næringsutvikling. Som en del av visjonen skal Bergen Havns arbeid også støtte opp under FN sine bærekraftsmål.

#### Mål og strategisk grep for å realisere mål

Bergen Havn AS' strategi inneholder tre overordnede mål med tilhørende operasjonalisering av hva målene innebærer, samt ulike grep, aktiviteter og satsinger selskapet skal arbeide med for å realisere og nå de målene som er definert. De overordnede målene med operasjonalisering og strategiske grep, er oppsummert i tabellen under:

Tabell 4: Oversikt over overordnede mål og strategiske grep for å nå målene

Overordnede mål	Strategiske grep for å nå målet
<b>1 – Solid og lønnsom økonomi</b> Sikre havnens fremtidige evne til solid og lønnsom økonomi gjennom profesjonell og aktiv drift og utvikling.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utvikle nye forretningsområder</li><li>• Utvikle fasiliteter til kystruten og til internasjonal passasjertrafikk</li><li>• Øke kundetilfredsheten, og måle denne jevnlig</li><li>• God økonomistyring og forretningsmessig drift i alle ledd i organisasjonen</li></ul>

<sup>18</sup> Solberg-regjeringens strategi for effektive havner for å få mer gods på sjø. Lagt frem 21. januar 2015.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvikle en bedriftskultur der engasjerte ansatte balanserer godt mellom kommersiell tenkning og ivaretagelse av viktige samfunnsoppgaver</li> </ul>
<p><b>2 – En utslippsfri og attraktiv havn</b> Videreutvikle Bergen Havn som en av Europas mest innovative og bærekraftige havner.</p> <p>Kaier, bygg og anlegg skal fremstå som attraktive for kunder, tilreisende og innbyggere.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilby landstrøm til alle typer skip og båter</li> <li>• Videreutvikle EPI til nye skipstyper og flere områder</li> <li>• Stille krav om utslippsfrie løsninger</li> <li>• Miljøvekting i anbud</li> <li>• Miljøvennlig havnedrift</li> <li>• Oppgradere havneområder og terminalbygg</li> <li>• Minst mulig inngripende havnesikringstiltak (ISPS)</li> </ul>
<p><b>3 – Relokalisering av havnen</b> Sikre og gjennomføre en helhetlig, trinnsvis og effektiv flytting av havnevirksomheten på Dokken/Jekteviken.</p> <p>Etablere en ny og fremtidsrettet havn med forutsigbare og varige løsninger for både gods, cruise, ferge og offshore i tråd med brukernes behov.</p> <p>Opprettholde dagens havnekapasitet, og samtidig legge til rette for vekst og videreutvikling for alle havnens segmenter, slik konkurransekraften til sjøtransporten i regionen styrkes.</p> <p>Sikre økt samarbeid med havnens interessenter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikre finansiering for utflytting fra Dokken og relokalisering av havnen</li> <li>• Planlegge en godt koordinert, og kostnadseffektiv flyttestransport</li> <li>• Designe og prosjektere en fremtidsrettet havn i samsvar med brukernes behov</li> <li>• Sikre forutsigbarhet for havnens brukere både før, under og etter flytting</li> <li>• Øke samarbeid i fremtidig utvikling av godsaktivitet, blant annet gjennom gode strukturer og digitalisering</li> <li>• Sikre forståelse for relokaliseringen hos havnens interessenter</li> <li>• Sikre regionale og nasjonale beredskapskapasiteter og interesser</li> </ul>
<p><b>4 – Doble godsvolumet over kai, og øke verdiskapningen knyttet til gods</b> Mer gods over kai vil gi større inntekter til Bergen Havn, og bidra til å oppfylle de nasjonale målene om en mer miljøvennlig godstransport.</p> <p>Med ny godshavn på Ågotnes vil det ligge til rette for å utvikle en moderne og effektiv godstransport som får positive ringvirkninger for hele regionen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gjøre havnen attraktiv for godsaktørene</li> <li>• Aktivt markedsarbeid</li> <li>• Supplere godshavnen på Ågotnes med offentlige havner i både nord og sør, for eksempel på Mongstad og Samnøy industriområde i Bjørnafjorden</li> <li>• Mer samarbeid med de regionale næringsrådene</li> <li>• Etablere samarbeid med de største havnene</li> </ul>

Strategien for 2024-2030 erstattet tilsvarende strategi for Bergen Havn AS for perioden 2021-2030. Gjennomgangen av de to strategiene viser noe endring i målbildet for Bergen Havn AS fra den gamle til den nye strategien. Der den nye strategien definerer relokalisering av havnen som et overordnet mål, spesifiserte den gamle strategien et mål om «*ny godshavn på Ågotnes innen 2027*». Som det også fremgår i kapittel 3.3.1, har det over tid vist seg krevende for eierne å enes om en konkret og fullstendig løsning for relokalisering av godshavneaktiviteten på Dokken, herunder en konklusjon om å gå for Ågotnes som lokasjon der den samlede godshavneaktiviteten skal ivaretas. For å sikre en tilnærming til dette som åpner opp igjen for andre alternative lokasjoner og

fremgangsmåter for relokalisering i samsvar med gjeldende tidslinjer og milepæler for utflytting fra Dokken, har Bergen Havn AS ved ledelsen og styret derfor sett behov for å løfte målsetningen om relokalisering i egen strategi til et høyere/mer generelt nivå.

I intervju opplyser styreleder at han har en tett oppfølging av arbeidet med relokalisering, herunder når det gjelder utfordringer som oppstår for Bergen Havn i tilknytning til dette. Styret har brukt mye tid på å arbeide med både hvor havnefunksjonene skal flyttes, i hvilken takt og på hvilken måte dette skal skje (eksempelvis gjennom fasemessig utbygging og relokalisering), samt hvordan flyttingen skal finansieres. Styreleder opplyser videre at styret nå arbeider i henhold til en helhetlig plan for utflytting av Dokken og Jekteviken. Selv om det var uenighet mellom eierne knyttet til denne planen, ble den vedtatt med flertall i generalforsamling. Det er dermed denne utflyttingsplanen som følges fremover. Styreleder viser til at trinn 1 i denne planen omfatter gjennomføring av byggetrinn 1 på Ågotnes og oppstart av utbyggingsprosessen på Skolten, samt flytte godsaktiviteten nordover fra Dokken samtidig som blant annet store cruiseskip flyttes fra Jekteviken. På grunn av usikkerhet rundt fremdrift på Skolten jobbes det imidlertid parallelt med andre midlertidige løsninger på Dokken/Jekteviken fra 2027/2028.

I tilknytning til dette peker styreleder på at det stort sett er enighet i styret i Bergen Havn AS knyttet til viktige strategiske beslutninger, men at det i den konkrete saken om beslutning av gjeldende plan for utflytting var uenighet i styret, som også ble protokollført. Gitt styrets uenighet, ble det vurdert som hensiktsmessig at sak om beslutning om plan ble løftet til generalforsamling for behandling.

I intervju med både styreleder og den daglige ledelsen i Bergen Havn AS blir det vist til at strategien for selskapet vurderes å være tydelig og godt forankret i selskapets formål og vedtekter, samt øvrige føringer som eierne har gitt gjennom generalforsamling. Det blir understreket at strategien er lagt frem for generalforsamling til orientering, og at eierne på denne måten er blitt gjort godt kjent med selskapets strategiske prioriteringer og har fått god anledning til å komme med føringer og signaler om ev. justeringsønsker i strategien. Tilsvarende blir det i intervju med Eierskap konsern i Bergen kommune vist til at strategien til Bergen Havn AS vurderes å samsvare godt med de målene Bergen kommune, både sammen med de andre eierne og på egne vegne, har satt for sitt eierskap i Bergen Havn AS.

### **Handlingsplaner for realisering av overordnede mål**

For å følge opp de overordnede målene og strategiske grepene som inngår i selskapets strategi, har Bergen Havn AS etablert egne handlings-/tiltaksplaner med ulike tiltak og aksjoner som skal gjennomføres for å bidra til at målene realiseres. For hvert tiltak er det redegjort for hva som skal gjøres, hvilke resultater tiltak skal bidra til, periode for gjennomføring av tiltak, status for iverksettelse, samt hvilke leder som har ansvar for at tiltak gjennomføres og for at det blir rapportert på dette. Eksempelvis er det under målet om en utslippsfri og attraktiv havn, har tiltak som har vært jobbet med omfattet ansettelse av bærekraftsansvarlig, utarbeidelse av klimabudsjett og definering av forventninger til resultater/output fra satsinger som bruk av landstrøm og miljøvennlig havn-indeksen (EPI).

Status for gjennomføring av tiltakene i handlingsplanen blir rapport på ukentlig i ledermøte, mens innretningen av selve tiltakene, behov for nye tiltak mv. blir diskutert hver måned i samme forum. Handlings-/tiltaksplanen blir oppdatert fortløpende basert



på avgjørelser i disse møtene. Siste oppdaterte rapportering på gjennomføring av tiltak i handlingsplan, blir også lagt til grunn for rapportering til styret ifm. styremøter.

I intervju opplyser ledelsen i Bergen Havn AS at de vurderer at handlingsplanen gir en god nedbrytning av den overordnede strategien i handlingsrettede tiltak som reflekterer selskapets samfunnsoppdrag og eierens visjon og mål på en god måte. Videre blir det trukket frem at struktur og sammenheng mellom strategi, mål og tiltak/aktiviteter blir opplevd som tydelig, og at selve prosessen for gjennomføring av og rapportering på tiltakene fungerer hensiktsmessig. Det blir vist til at måten ansvar for gjennomføring av tiltak er fordelt mellom ulike ledere på, fungerer godt med tanke på å sikre tydelig ansvar for fremdrift i ulike prosesser og aktiviteter.

Samlet sett vurderer styreleder og selskapsledelsen i Bergen Havn AS den etablerte strategien og handlingsplanen som hensiktsmessig ut fra selskapets behov, herunder krav og føringer fra eierne, selskapets målbilde, regulatoriske krav, samt størrelsen og kompleksitet på havnevirksomheten. Styreleder viser i intervju også til at rapporteringen til styret om selskapets drift og økonomiske situasjon, samt fremdriften i forhold til strategiske mål og handlingsplaner er god. Styreleder føler seg trygg på at eventuelle utfordringer i driften av Bergen Havn AS og som vil kunne gjøre det vanskelig å nå etablerte mål, vil bli løftet til styret og at styret dermed har mulighet til å følge opp at selskapet drives på en god og forsvarlig måte.

#### **4.3.2 Vurdering**

Etter Deloitte's vurdering har ledelsen og styret i Bergen Havn AS gjennom strategi og handlingsplaner for oppfølging av denne, etablert planer og retningslinjer for virksomheten som er i samsvar med og bygger videre på føringene eierne har gitt gjennom selskapets vedtekter, som er eierens sentrale felles styringsdokument for selskapet. Deloitte vurderer at de overordnede mål, strategier og aktiviteter/tiltak Bergen Havn AS har etablert og arbeider med, henger godt sammen med de forventninger og krav som er stilt til selskapets virksomhet i vedtektene, samt også nasjonale satsinger og prioriteringer på området (eksempelvis satsing for å få mer gods over fra vei til sjø, og for å få på plass mer klima- og miljøvennlige løsninger innenfor norsk havnedrift).

Som påpekt i kap. 3.3.2 er det Deloitte's vurdering at vedtektene ivaretar de mål, krav og forventninger som inngår i Bergen kommunens eierskapsstrategi for Bergen Havn AS. Følgelig er det Deloitte's vurdering at selskapets egne styringsdokumenter også ivaretar Bergen kommunes mål med eierskapet i Bergen Havn AS.

Deloitte merker seg endringen som har blitt gjort i Bergen Havn AS' strategi med hensyn til lokalisering av ny godshavn, og at strategien har blitt mindre konkret på dette punktet som følge av usikkerheten knyttet til dette. Deloitte registrerer også at daglig ledelse i Bergen Havn AS vurderer at prosessen med og debatten rundt identifisering av ny lokasjon er utfordrende for selskapet. Dette ettersom en manglende avklaring av hvor ny havn skal lokaliseres, gjør det vanskelig å etablere tydelige og langsiktige strategier og tiltak for etablering av en ny og fremtidsrettet havn, som ivaretar både eierens prioriteringer, nasjonale satsinger og strategier og behovene innenfor ulike relevante områder (gods, cruise, ferge, offshore mv.).

## 4.4 Fullmakter, myndighet og ansvar i Bergen Havn AS

### 4.4.1 Datagrunnlag

Bergen Havn AS har utarbeidet en ansvars- og fullmaktsmatrise som definerer fullmakter, myndighet og ansvar mellom generalforsamling, styret og selskapet når det gjelder budsjett, regnskap, investeringer og drift. Videre er det utarbeidet stillingsbeskrivelser for både ledere og andre ansattkategorier (ansatte i bl.a. operasjonell drift, digitalisering, HR, marked mv.) som redegjør for ansvar og oppgaver som ligger til de ulike rollene. Nærmere detaljer for hvordan fullmakter, myndighet, ansvar og oppgaver i Bergen Havn AS er definert og fordelt, er presentert under.

#### Ansvars- og fullmaktsmatrise for Bergen Havn AS

Bergen Havn AS' ansvars- og fullmaktsmatrise er innrettet i samsvar med bestemmelsene i aksjeloven når det gjelder fordeling av ansvar mellom generalforsamling, styre og daglig ledelse i selskapet. Ifølge Bergen Havn AS' ansvars- og fullmaktsmatrise, er det **generalforsamlingen** som godkjenner årsregnskap og årsregnskap konsern, men har utover dette ingen andre fullmakter. Videre er det **styret** som vedtar videre årsregnskaper, budsjett, salg og kjøp av aksjer samt vedtar og godkjenner lån og garantier i Bergen Havn AS og datterselskap og vedtar ansettelse av daglig leder av Bergen Havn AS. Styret vedtar videre investeringer over 10 millioner kroner og investeringer mellom 1 og 10 millioner som ikke er budsjettetert. I datterselskaper godkjenner styret investeringer over 10 millioner kroner og investeringer mellom 1 og 10 millioner som ikke er budsjettetert (slike investeringer i datterselskapene blir vedtatt av styrene i disse selskapene). **Havnedirektør** har ansvar for å innstille til styret på årsregnskaper, budsjett, salg og kjøp av aksjer og eiendommer, samt i forbindelse med ev. lån og garantier til både Bergen Havn AS og datterselskaper. Når det gjelder investeringer, innstiller havnedirektøren i saker til styret om investeringer over 10 millioner kroner og investeringer mellom 1 og 10 millioner kroner som ikke er budsjettetert. Havnedirektør har myndighet til å vedta budsjetterte investeringer mellom 1 og 10 millioner kroner, og har en godkjenningssfunksjon for investeringer under 1 million kroner. I datterselskaper kan havnedirektøren innstille på investeringer over 10 millioner kroner og investeringer mellom 1 og 10 millioner kroner som ikke er budsjettetert, samt godkjenne budsjetterte investeringer mellom 1 og 10 millioner kroner.

#### Stillingsbeskrivelser for ledere og andre ansatte i Bergen Havn AS

Som nevnt, er det utarbeidet stillingsbeskrivelser for ulike nivåer og roller i Bergen Havn AS, der det fremgår hvilket ansvar og oppgaver som ligger til de ulike rollene. Deloitte gjennomgang av stillingsbeskrivelser i Bergen Havn AS, viser at disse er svært utfyllende på alle nivåer og for alle roller, med redegjørelser for ansvar for spesifikke oppgaver relevant for hver enkelt rolle. Av stillingsbeskrivelsene går blant annet følgende frem om ansvar og oppgaver for ulike sentrale roller:

- **Havnedirektør** har bl.a. overordnet ansvar for daglig drift, at økonomi og måloppnåelse er i samsvar med lov og forskrifter, god eierdialog med eierkommunene og at styringsinformasjon til styret, representantskap og generalforsamling blir tidsriktig levert og er tilstrekkelig opplyst.
- **Økonomisjef** har bl.a. ansvar for ivaretagelse av økonomiske mål og strategier, samt ansvar for å utarbeide investeringsplaner, budsjetter og regnskap.

Økonomisjefen har også ansvar for resultatoppfølging og kontroll av virksomhetens inntekter, kostnader, utgifter, forbruk og lønnsomhet.

- **Strategisk leder/juridisk sjef** har bl.a. ansvar for det juridiske arbeidet i Bergen Havn AS, herunder rådgivning og veiledning i aktuelle juridiske spørsmål i hele havnevirksomheten. Juridisk sjef har også ansvar for avtaler som regulerer kjøp av tjenester mellom selskapene i Bergen Havn og sekretariatfunksjonen, herunder kundemottak, arkiv og oppfølging av styrer, generalforsamlinger og representantskap. Det er videre juridisk sjef sitt ansvar å behandle saker etter Havne- og farvannsloven.
- **HMSK-leder** har ansvar for virksomhetens kvalitets- og avvikssystem. Under dette inngår utarbeidelse, utvikling og oppfølging av Bergen Havns risikovurderinger, samt oppdatering av virksomhetens kvalitetssystem i henhold til disse. I ansvaret inngår også saksbehandling og aktiviteter knyttet til avviksrapportering, samt oppfølging og lukking av avvik.
- **Driftsleder** har bl.a. ansvar for utarbeidelse, videreutvikling og oppdatering av prosedyrer, risikovurderinger, prosessbeskrivelser og manualer for teknisk drift i Bergen Havn.
- **Maritim leder** har ansvar for bl.a. utarbeidelse og videreutvikling av prosedyrer og prosessbeskrivelser for som gjelder maritim drift, havnesikring mm., samt påse at disse oppdateres i gjeldende kvalitetssystem. Maritim leder innehar og forvalter også rollen som virksomhetens beredskapsleder, og har gjennom denne rollen ansvar for virksomhetens beredskapsplanverk og -arbeid.
- I tillegg er det utarbeidet stillingsbeskrivelser som beskriver roller og ansvar for **andre ansattkategorier** knyttet til for eksempel operasjonell drift, digitalisering, HR, kommunikasjon, eiendomsforvaltning, marked og regnskap. I disse stillingsbeskrivelsene defineres ansvar og oppgaver knyttet til for eksempel vedlikehold av systemer, bærekraft, oppfølging av budsjett og resultat, samt utarbeidelse og videreutvikling av prosedyrer, prosessbeskrivelser og manualer/håndbøker for avgrensede områder i virksomheten.

I intervju blir det vist til at den interne organiseringen av virksomheten til Bergen Havn AS blir opplevd å fungere godt, med tydelige definerte ansvarsområder for ulike nivåer og roller i virksomheten og hvilke oppgaver de ulike rollene har ansvar for å utføre. Havnedirektør opplyser i intervju at det har vært jobbet aktivt med å sikre en organisering og rolle- og ansvarsdeling som understøtter og bidrar til tydelige rammer for og grensesnitt mellom de ulike ansvarsområdene og oppgavene som skal utføres. Blant annet ble det fra 1. januar 2025 gjennomført en nedjustering av antall ledernivåer i selskapet, for å sikre kortere avstand mellom selskapets øverste ledelse og det operasjonelle arbeidet innen teknisk og maritim drift.

I intervju blir det videre vist til at kompetansedekning i Bergen Havn AS i all hovedsak vurderes å være god, og at det jobbes kontinuerlig med å monitorere kompetansebehov og bygge opp og/eller rekruttere nødvendig kompetanse der nye behov blir avdekket. Eksempelvis blir det vist til at selskapet det siste året har ansatt en egen innkjøpsansvarlig, som et resultat av at samarbeid ifm. anskaffelser mellom Bergen Havn AS og innkjøpsavdelingen i Bergen kommune ikke skulle videreføres. Videre har det blitt rekruttert en egen bærekraftsansvarlig for å styrke selskapets arbeid på området og understøtte realisering av det overordnede målet i egen strategi om en utslippsfri og

attraktiv havn i Bergen. Tilsvarende har det også blitt ansatt en controller i nyopprettet stilling, for å styrke kontroll og god økonomisk styring, slik at selskapet skal kunne realisere det overordnede målet om en solid og lønnsom økonomi.

#### 4.4.2 Vurdering

Etter Deloitte's vurdering har Bergen Havn AS gjennom ansvars- og fullmaktsmatrisen og de stillingsbeskrivelser som er utarbeidet, sørget for en tydelig klargjøring av gjeldende ansvarlinjer i virksomheten, både mellom de styrende organene og den daglige ledelsen i selskapet, og internt i selskapets egen organisasjon. I gjennomgangen har ikke Deloitte avdekket vesentlige hull, avvik eller mangler i Bergen Havn AS' sin organisering, herunder hvordan selskapet har fordelt og skildret ansvar og oppgaver som skal gjennomføres på ulike nivåer og innenfor ulike stillinger for å ivareta eierens krav, føringer og selskapets strategiske mål.

Videre registrerer Deloitte at Bergen Havn AS selv vurderer å ha god kompetansedekning for utførelse av virksomhetens oppgaver, samt at det arbeides med å holde oversikt over og håndtere kompetansebehov der det dukker opp. I gjennomgangen har Deloitte heller ikke registrert åpenbare mangler eller utfordringer som gjelder kompetanse til å utføre vesentlige oppgaver i Bergen Havn AS. Samlet er det Deloitte's vurdering at dette indikerer at Bergen Havn AS har sørget for en forsvarlig organisering når det gjelder å ha tilgang på tilstrekkelig med kompetanse til å utføre relevante arbeidsoppgaver.

### 4.5 Systemer for utførelse av sentrale arbeidsprosesser, evaluering og sikring av måloppnåelse

#### 4.5.1 Datagrunnlag

Bergen Havn AS har etablert et **egenutviklet prosessbasert kvalitetssystem**, med utgangspunkt i krav og metodikk fra relevante kvalitetsstandarder som eksempelvis *ISO 9001 – Ledelsessystemer for kvalitet*. Kvalitetssystemet er også sertifisert etter standarden *ISO 14001 – Miljøledelse*. Systemet er **utformet med utgangspunkt i selskapets strategi og overordnede mål**, samt **risikovurderinger** av ulike forhold som kan hindre Bergen Havn AS i å nå de målene som styret og eierne har satt med hensyn til både utvikling av virksomheten og drift/ivaretagelse av løpende havneoppgaver. Basert på mål og føringer i strategi vedtatt i selskapets styrende organer, samt identifiserte risikoer, er det etablert **arbeidsprosesser med prosesskart, skriftlige rutiner/prosedyrer** for oppgaveutførelse, **interne kontrollmekanismer** for å evaluere om prosesser gjennomføres med tilstrekkelig kvalitet og **avviks-/forbedringsløyper** for å utvikle de etablerte prosessene og prosedyrene.

#### Risikovurderinger som grunnlag for utforming av kvalitetssystemet

Bergen Havn AS lagt til grunn en risikobasert tilnærming til grunn for utforming av selskapets kvalitetssystem. Innledningsvis har det blitt gjennomført **en overordnet risikovurdering av hele virksomheten**, som grunnlag for identifisering av hvilke sentrale områder, arbeidsprosesser og oppgaver det knytter seg størst risiko til, og der det følgelig er behov for godt strukturerte prosessbeskrivelser og tydelige skriftlige rutiner for oppgaveutførelse. Videre er det gjennomførte **ytterligere risikovurderinger innenfor en rekke av de arbeidsprosessene og områdene** som ble identifiserte i den overordnede risikovurderingen, for slik å identifisere **de mest kritiske/risikofylte komponentene på**

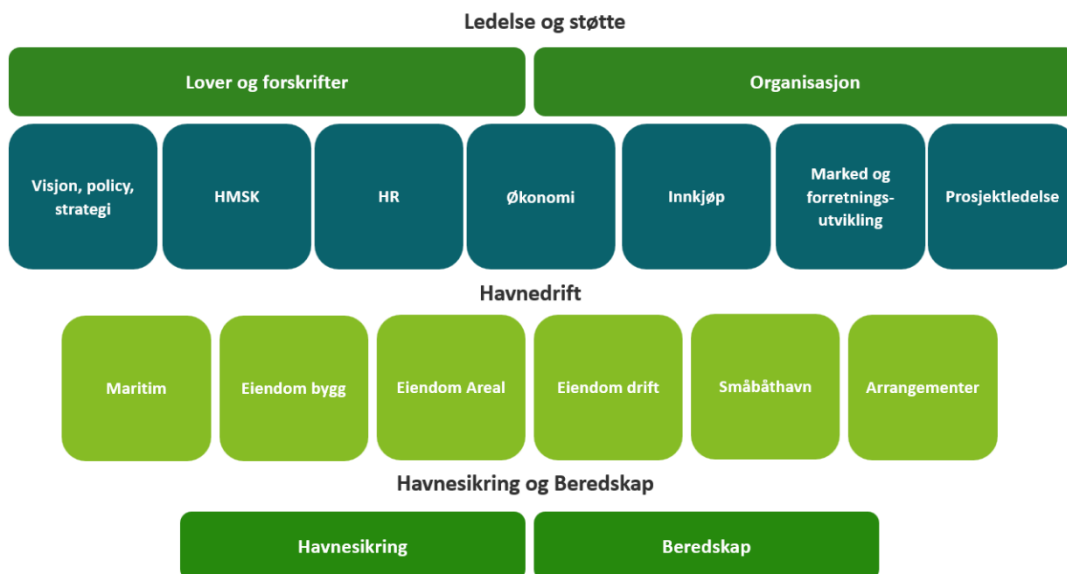
**hvert område**, som grunnlag for utforming og iverksettelse av risikoreduserende tiltak, som eksempelvis utforming av rutiner/prosedyrer som i størst mulig grad sikrer at arbeidsoppgaver utføres med riktig kvalitet og lav sikkerhetsrisiko.

I intervju opplyser leder for HMSK<sup>19</sup> i Bergen Havn AS, som har vært ansvarlig for oppbyggingen av systemet, samt oppdatering og utvikling, at spesifisering og detaljering av prosesser og prosedyrer, følger av identifisert risikonivå i de ovennevnte analysene. Aktiviteter og oppgaver med høy risiko har en detaljert prosessbeskrivelse og redegjørelse for hvordan de skal utføres og håndteres for å minimere risiko. Oppgaver med lavere risiko, samt oppgaver som hovedsakelig skal løses ved bruk av egne støttesystemer (for eksempel økonomioppgaver), er ikke omtalt i like stor detalj. Leder for HMSK vurderer at denne tilnærmingen sikrer at alle vesentlige og kritiske aktiviteter og oppgaver, der det eksisterer risikoer som Bergen Havn AS ikke kan tolerere/akseptere med hensyn til å skulle lykkes med å ivareta alle drifts- og sikkerhetsmessige krav og sikre at selskapets strategiske mål innfris, utføres på en trygg og effektiv måte.

### Oppbygning av kvalitetssystemet og rutiner for sentrale arbeidsprosesser

Med utgangspunkt i risikovurderingene som er gjennomført, har Bergen Havn AS bygget opp et prosessbasert styringssystem med prosesskart og rutiner/prosedyrer for utførelse av sentrale aktiviteter og oppgaver tilhørende de ulike prosessene. Struktur, rammer og spesifikasjoner for kvalitetssystemet er definert av Bergen Havn AS med utgangspunkt i tilsvarende systemer som benyttes i offshore-næring, mens teknisk utvikling av systemet er utført av selskapet Knowit på oppdrag fra Bergen Havn AS. De ulike hovedområdene som er omfattet av kvalitetssystemet til Bergen Havn AS fremgår av figuren under.

Figur 1: Oversikt over hovedområder og -underområder i Bergen Havn AS' kvalitetssystem



Som figuren viser, er kvalitetssystemet inndelt i **tre hovedområder**: *ledelse og støtte*, *havnedrift* og *havnesikring og beredskap*. Hvert av hovedområdene er videre brutt ned i **underområder** (f.eks. HMSK, innkjøp, maritim drift, drift av eiendom, drift av småbåthavn mv.), som igjen er bygget opp **med rutiner/prosedyrer for utførelse av de sentrale arbeidsprosessene, aktivitetene og oppgavene** som hører til under de ulike

<sup>19</sup> Helse, miljø, sikkerhet og kvalitet.

underområdene. Eksempler på rutiner som er sortert inn under underområdene er rutiner knyttet til:

- administrative oppgaver som gjennomføring av anskaffelse, personaladministrasjon, lønnskjøring, forretningsutvikling mv.
- prosjektstyring,
- driftsoppgaver i havn knyttet til passasjer- og godstrafikk, samt andre drifts- og vedlikeholdsoppgaver (ned på et detaljert nivå som f.eks. rutiner for skipsanløp, fortøyning, bagasjehåndtering, lasting og lossing av skip, bunkring av drivstoff, arbeid på kaikant, arbeid i høyden, bruk av utstyr som kraner og kjøretøy mv.),
- drift av eiendomsmasse,
- avfalls- og kjemikaliehåndtering,
- grensekontroll og tollbehandling,
- utførelse av sikringsrisikoanalyser og utarbeidelse av havnesikringsplaner,
- utarbeidelse av beredskapsplaner og tiltakskort for beredskapshendelser,
- gjennomføring av beredskapsøvelser mv.

I tillegg til de spesifikke rutinene som er utarbeidet for sentrale arbeidsoppgaver, inneholder kvalitetssystemet også egen **modul som kobler prosesser og rutiner i systemet sammen med relevante krav i lov og forskrift**, og som skal gjøre det enkelt å sikre og kontrollere at rutinene Bergen Havn AS har utarbeidet er hensiktsmessige for å understøtte god ivaretagelse av regler som styrer virksomhetens arbeid. I denne modulen er alle lover og regler lastet inn på paragrafnivå, og det er synliggjort hvilket lovkrav en rutine, et enkeltelement eller en oppgave i en rutine svarer opp mot, med lenke fra paragrafen til dokumentet. I tillegg blir det jevnlig foretatt gjennomgang og kontroll fra ledelsen (både i årlig ledelsesgjennomgang og i forbindelse med evaluering av måloppnåelse, se underoverskrift senere i kapittelet) av om kvalitetssystemet er innrettet slik at det bidrar til og understøtter målene og de strategiske grepene/aktivitetene som er definerte i den styrevedtatte strategien til Bergen Havn AS.

I intervju opplyser HMSK-leder at kvalitetssystemet ikke er formelt sertifisert i henhold til kvalitetsstandard *ISO 9001 – Ledelsessystemer for kvalitet*, men at slik sertifisering antakelig ville kunne blitt gitt dersom selskapet hadde søkt om det. Samtidig viser undersøkelsen av det er noen utfordringer med dagens system og at det er behov for å restrukturere og rydde opp i kvalitetssystemet for å gjøre det enda mer enhetlig og brukervennlig. Systemet er også i stor grad egenutviklet og dermed også er til dels personavhengig med hensyn til vedlikehold og videreutvikling. Bergen Havn vurderer å kjøpe inn et ferdig kvalitetssystem, og viser til at et enda mer strømlinjeformet system som er enkelt for ansatte som skal bruke det, vil potensielt også kunne være en gevinst ved en systemmigrasjon til en mer standardisert plattform. I intervju blir det opplyst fra ledelsen i Bergen Havn AS at det arbeides aktivt og systematisk med å sikre at alle ledere og ansatte er kjent med og benytter kvalitetssystem i samsvar med intensjonen, og samtlige må avlegge egenbekreftelser på at de er kjent med prosesser og rutiner som inngår i kvalitetssystemet. Det vurderes likevel fra ledelsen å være risiko for at ikke alle sentrale arbeidsprosesser og rutiner i tilstrekkelig grad benyttes og etterleves av alle ansatte i virksomheten.

I tillegg til kvalitetssystemet, benytter Bergen Havn AS ulike andre fagsystemer i forbindelse med utførelse av sentrale arbeidsoppgaver innen økonomi og

administrasjon, og forvaltning, drift og vedlikehold av eiendom. Fra selskapet vurderes det at disse systemene fungerer godt for å sikre høy kvalitet i utførelsen av de oppgavene systemene skal understøtte. For forvaltning, drift og vedlikehold av eiendom benyttes FDV-systemet Facilit, som er et mye brukt system i virksomheter hvis primæroppgave er eiendomsdrift og -forvaltning. For Bergen Havn AS sin del, er hensikten med bruk av systemet å sikre en strukturert og effektiv tilnærming til dette arbeidet, noe som igjen skal bidra til bedre kostnadsstyring og solid og lønnsom økonomi i samsvar med de strategiske målene.

### **Særskilt om kvalitetssystemets ivaretagelse av sentrale beredskapsoppgaver**

Bergen Havn er, med sin status som utpekt havn, en viktig havn i det nasjonale transportnett til sjøs. Statusen innebærer også et betydelig beredskapsansvar, i forbindelse med både nasjonale pandemiberedskap og Forsvarets totale beredskap. Det at havnen også er landets største cruisehavn, samt har et betydelig godstransportvolum, forsterker beredskapsbehovet, herunder ikke minst ivaretagelse av lokale beredskapsbehov.

Som det fremgår over, inneholder kvalitetssystemet til Bergen Havn AS egne underområder som gjelder havnesikring og beredskap, med understøttende **rutiner for utførelse av sikringsrisikoanalyser** og utarbeidelse av **havnesikringsplaner**, utarbeidelse av **beredskapsplaner** og tiltakskort for beredskapshendelser, gjennomføring av **beredskapsøvelser** mv.

Norske havner er underlagt kravene i havne- og farvannsloven om sikring og beredskap, samt tilhørende forskrifter om sikring av havner og om havners beredskap for og støtte til Forsvaret under krig, krigsfare og liknende forhold. I regelverket er det blant annet stilt krav om at eiere og operatører av havner og havneanlegg skal gjøre tiltak som er nødvendige for å ivareta sikkerhet og beredskap i havnen, herunder forebyggende og forberedende tiltak, utarbeide beredskapsplaner og øve på disse planene. Det er også stilt krav til at det i anledning den lovpålagte havnesikringen gjennomføres sårbarhetsvurderinger, som skal legges til grunn ved utforming av sikringsplaner (planer for gjennomføring av tiltak som skal beskytte havnen og havneanlegg, skip, personer, last, transportenheter og skipsforsyninger i havnen mot risikoene ved en sikringshendelse).

Bergen Havn AS har utarbeidet en egen **beredskapsplan med tilhørende tiltakskort** (støtteverktøy til bruk i krisesituasjon som lister opp nødvendige handlinger i prioritert rekkefølge) for ulike typer uønskede kritiske hendelser. De uønskede hendelsene er identifisert gjennom overordnede risiko- og sårbarhetsanalyser og -vurderinger, og avstemt med gjennomførte sikringsplaner som er utarbeidet for havnen. Beredskapsplanen omfatter også redegjørelse for organisering av virksomhetens kriseledelse, bemanning og kommunikasjon under hendelser, planer for evakuering og planer for gjennomføring av beredskapsøvelser og revisjon av beredskapsplanverk. På enkelte områder i beredskapsplanen Deloitte har fått oversendt, fremgår det imidlertid at områdene er under utarbeidelse og ikke ferdigstilte.

Bergen Havn AS har som en del av arbeidet med beredskap og havnesikring utarbeidet sårbarhetsvurderinger for havnen (eiendom, infrastruktur, personer, last mv.), og med utgangspunkt i denne utarbeidet **egne sikringsplaner for arealene på Dokken og Skolten**. Sikringsplanene for begge områdene er **behandlet og godkjent av Kystverket**, i samsvar med bestemmelsene i forskrift om sikring av havner.

I intervju kommer det frem at Bergen Havn AS selv vurderer å ha etablert tilstrekkelig med system, rutiner, planer og tiltak for å sikre at virksomheten er godt forberedt på å håndtere nødsituasjoner og sikkerhetsrelaterte hendelser. Det har i undersøkelsen ikke blitt identifisert utfordringer knyttet til ivaretagelse av krav og behov som gjelder beredskap og havnesikring, herunder når det gjelder ressurser og virkemidler til å følge opp de behovene som oppstår som følge av havnens status som utpekt havn, trafikk-, gods- og passasjervolum mv.

### **Kvalitetssystemets avviks-/forbedringsmodul og andre prosesser for kontroll og forbedring**

Kvalitetssystem til Bergen Havn AS inneholder en egen **avviks-/forbedringsmodul**, der avvik fra etablerte prosesser og rutiner som inngår i kvalitetssystemet, samt forslag til forbedringer, skal registreres. Det er utarbeidet en egen rutine i kvalitetssystemet som omtaler hvordan rapportering og behandling av avvik, uønskede hendelser og forbedringsforslag skal skje, hvordan meldinger skal behandles og hvem som skal involveres i behandlingen. HSMK-leder er som hovedregel involvert i vurdering av alle registrerte avvik og forbedringsmeldinger, for å sørge for at disse også blir sett i sammenheng med kvalitetssystemets funksjon og kan følges opp adekvat dersom det fremkommer behov for å gjøre justeringer/endringer i etablerte prosesser og rutiner for å sikre kvalitet i aktiviteter og oppgaver i virksomhetens ulike områder.

I intervju opplyser HSMK-leder at avviksmodulen er en sentral del av kvalitetssystemet og at modulen og rutinen oppleves å fungere godt med tanke på å sikre at avvik fra prosesser og rutiner blir registrert, fulgt opp og lukket på en systematisk måte. Det fremheves videre at modulen også fungerer godt med tanke på å bidra til kontinuerlig forbedring av selskapets arbeidsprosesser, gjennom at feil og mangler i prosesser og rutiner blir identifisert og analysert, og at endringer som forbedrer kvaliteten og sikkerheten i arbeid blir implementert.

Det er videre etablert flere møtefora der kvaliteten i arbeidsprosessene, etablerte rutiner mv. i virksomheten gjennomgås og drøftes, herunder i faste ledermøter der også måloppnåelse evalueres og vurderes (jf. neste underoverskrift) og i den årlige ledelsens gjennomgang. I tillegg er det etablert rutine for at det i alle prosjekter blir gjennomført egne kvalitetsmøter der det vurderes om de prosjekter som planlegges og gjennomføres har etablert tilstrekkelig med støttende prosessbeskrivelser, rutiner mv.

I tillegg til arbeidet med avvik og forbedring gjennom avviksmodulen i kvalitetssystemet, er Bergen Havn AS gjenstand for både **eksterne og interne revisjoner** i tilknytning til ISO 14001-sertifiseringen innen miljøledelse, samt tilsyn fra nasjonale myndigheter på ulike områder, eksempelvis fra Arbeidstilsynet i tilknytning til virksomhetens HMS-arbeid. Alle disse mekanismene er også viktig med tanke på å identifisere svakheter, mangler og avvik i viktige arbeidsprosesser, og hjelper virksomheten med å utvikle og forbedre seg over tid.

Av rapporter fra eksterne kontrollører og tilsyn Deloitte har fått tilsendt, går det frem at kvalitetssystemet til Bergen Havn AS har fått gode tilbakemeldinger i forbindelse med ISO-sertifisering. Det går videre frem at Arbeidstilsynet har vurdert kvalitetssystemet som hensiktsmessig med tanke på HMS og som godt egnet for å forebygge alvorlige skader mv. på arbeidsplassen. Samtidig viser gjennomgangen at Bergen Havn AS i et tilsyn gjennomført av Arbeidstilsynet 2024, fikk pålegg knyttet til manglende opplæring av arbeidsmiljøutvalg og verneombud, manglende klart avgrensede verneområder som



verneombud skal dekke, og manglende kartlegging og risikovurdering av psykososiale forhold på arbeidsplassen.

### **Evaluering og sikring av måloppnåelse**

Som nevnt tidligere i rapporten, har Bergen Havn AS etablert egne **handlings-/tiltaksplaner med ulike tiltak og aksjoner** som skal gjennomføres for å bidra til at målene i den styrevedtatte strategien realiseres. Alle tiltakene ligger inne i et Excel-ark, med ulike faner som viser status for gjennomføring av tiltak og vurdering av måloppnåelse både samlet og per overordnede mål med tilhørende tiltak i strategien. For hvert tiltak er det redegjort for hva som skal gjøres, hvilke resultater tiltaket skal bidra til, periode for gjennomføring av tiltaket, status for iverksettelse, samt hvilke leder som har ansvar for at tiltak gjennomføres og for at det blir rapportert på dette. **Status for gjennomføring av tiltakene og oppnåelse av de strategiske målene blir rapport på ukentlig** i ledermøte, herunder om det foreligger avvik fra planlagt gjennomføring, fremdrift mv. Iverksettelse av **tiltak for å korrigere aktiviteter som ikke fungerer** som tenkt når det gjelder å bidra til at definerte mål nås, blir vurdert ut fra behov, men minimum en gang i ledermøte en gang i måneden. Tiltak for å lukke/hente inn igjen avvik eller redusere risiko for manglende måloppnåelse knytter seg gjerne til å justere innretning av de aktivitetene som alt pågår, samt introdusere nye tiltak. Dette vil typisk kunne dreie seg om at prosjekter som er igangsatt justeres eller tilpasses for slik å bidra til bedre måloppnåelse, at underliggende strategier (f.eks. porteføljestrategi for utleie av bygg) videreutvikles eller endres, at rekrutteringsprosesser igangsettes mv. Basert på gjennomgang av status for tiltak og oppnåelse av mål, kan det også være aktuelt å gjøre justeringer i etablerte arbeidsprosesser og skriftlige rutiner som inngår i kvalitetssystem. Arbeidet med evaluering av måloppnåelse inngår sånn sett også som et element i virksomhetens kontinuerlige arbeid med å identifisere forbedringsarbeid.

Deloitte's gjennomgang av handlings-/tiltaksplanene til Bergen Havn AS, viser at det ikke bare arbeides med tiltak og aktiviteter som understøtter enkeltvis mål i strategien, men at det også arbeides med å se målene i sammenheng og jobbet systematisk mot realisering av flere av målene parallelt. Dette gjelder eksempelvis med hensyn til håndtering av cruisetrafikken. Som landets største cruisehavn, utgjør cruisetrafikk en viktig inntektskilde for Bergen Havn AS (samt også et viktig næringsgrunnlag for Bergen som sådan). Et godt arbeid med å legge til rette for og sikre vedvarende høy utnyttelse av havnens kapasitet til å ta imot cruiseskip (innenfor anløpsbegrensningene kommunen har vedtatt), er dermed viktig for å understøtte målsetningen om en solid og lønnsom økonomi. Samtidig skal Bergen Havn AS sikre at målet om en utslippsfri og attraktiv havn realiseres, samt at vedtak fra bystyret i Bergen kommune knyttet til regulering/begrensning og miljøtilpasning av cruisetrafikken følges opp. Bergen Havn AS har derfor prioritert arbeid med å legge til rette landstrøm for cruiseskip som legger til kai, investert i gråvannsmottak for å redusere utslipp til sjø fra gjestende skip og redusere behov for biltransport til skipene for tømning av gråvann. Et annet viktig grep er selskapets deltakelse i utviklingen av havnemiljøindeksen *Environmental Port Index* (EPI). Indeksen danner grunnlag for differensierte satser for kaivederlag og andre avgifter/vederlag ut fra skipenes miljøprofil og forurensende forbruk i havn. Litt forenklet fungerer indeksen slik at den som forurenser mest må betale mest for opphold i havnen. For Bergen Havn AS' del har bruk av indeksen bidratt til en vesentlig reduksjon (50 %) i

utslipp av svoveloksid (SO<sub>x</sub>) fra skip som legger til kai, gjennom at det etablerer økonomiske incentiver som tiltrekker mer miljøvennlige fartøy.

#### **4.5.2 Vurdering**

Som det fremgår i kap. 4.3.2, er det Deloitte's vurdering at Bergen Havn AS har etablert strategier og definert mål som er i samsvar med både eiernes krav og føringer og nasjonale satsinger og prioriteringer for drift og utvikling av havn. Som gjennomgangen over viser, er disse strategiene og målene også lagt til grunn som en del av grunnlaget for utforming av Bergen Havn AS' kvalitetssystem, med hensyn til hvilke arbeidsprosesser systemet skal dekke med prosessbeskrivelser og skriftlige rutiner for best å understøtte at etablert mål nås. I tillegg er kvalitetssystemet utformet med utgangspunkt i både overordnede og prosess-/områdespesifikke risikovurderinger/-analyser, for slik å sikre at systemet tar hensyn til hvor det er størst risiko for manglende regeletterlevelse, ufullstendig kvalitet mv. Deloitte vil peke på at det å basere innretning av kvalitetssystem, rutiner mv. på strategier, mål og risikovurderinger er i samsvar med god praksis for internkontroll, og hensiktsmessig for å sikre at rutiner for sentrale arbeidsprosesser i et aksjeselskap blir gjennomført i samsvar med både regelverk og eiernes forventninger.

Det er Deloitte's vurdering at selve kvalitetssystemet Bergen Havn AS har utarbeidet, og som med sine prosessbeskrivelser og rutiner dekker både kvalitetsstyring, avviksoppfølging og kontinuerlig forbedringsarbeid, fremstår hensiktsmessig med tanke på å sikre en strukturert, systematisk utførelse av sentrale arbeidsprosesser og -oppgaver. Deloitte vurderer at systemet i stor grad dekker de viktigste områdene i Bergen Havn AS virksomhet, i samsvar med selskapets strategi, nasjonale satsinger og oppgaver, og krav i regelverk, herunder når det gjelder drift av havnen, administrative/virksomhetsovergripende oppgaver, utvikling/prosjekter, havnesikring og beredskap. Det er også Deloitte's vurdering at de rutiner som er etablert i stor grad fremstår hensiktsmessig for å sikre at de ulike arbeidsprosessene og -oppgavene blir utført i samsvar med regelverk, mål og føringer fra eierne (jf. styrevedtatt strategi).

Deloitte merker seg samtidig at ledelsen i Bergen Havn AS vurderer at det er risiko for at ansatte ikke etterlever alle etablerte arbeidsprosesser og rutiner. Deloitte vil påpeke at et velfungerende kontrollmiljø, med en god felles forståelse av mål, risiko, behov for kvalitet og kvalitetsstyring, er viktig for å sikre en effektiv internkontroll som bidrar til at oppgaver utføres riktig, lover og regler etterleves og at definerte mål blir nådd. Deloitte mener derfor det er viktig at Bergen Havn AS arbeider videre med å gjøre kvalitetssystemet godt kjent internt i virksomheten og med å sikre at etablerte rutiner blir lagt til grunn for utførelse av alle sentrale oppgaver.

Videre er det Deloitte's vurdering at Bergen Havn AS gjennom etablerte handlings-/tiltaksplaner for å nå strategiske mål, og systematikken med fast ukentlig oppfølging og vurdering av status for gjennomføring av tiltak og grad av måloppnåelse, har etablert et hensiktsmessig system for å evaluere om de målene som er satt for virksomheten blir innfridd. Deloitte mener at den etablerte prosessen virker hensiktsmessig også med tanke på å identifisere risikoer for og avvik som gjelder manglende måloppnåelse, samt årsaker til at mål ikke nås, og for å identifisere og iverksette korrigerende tiltak for å sikre at mål i størst mulig grad blir innfridd. Deloitte mener også at Bergen Havn AS gjennom kvalitetssystemet avviks- og forbedringsmodul med tilhørende rutine, har etablert gode mekanismer for å fange opp avvik, mangler og mulige forbedringer i egne

arbeidsprosesser og rutiner for sentrale oppgaver, som også kan være vesentlige å korrigere for å sikre at prosesser og rutiner i størst mulig grad understøtter virksomhetens evne til å nå etablerte mål.

Deloitte har i gjennomgangen registrert at det foreligger noen mangler i kvalitetsarbeidet i Bergen Havn AS med hensyn til virksomhetens beredskapsplan (som ikke er ferdigstilt på alle punkter) og mangler som gjelder roller og bestemte aktiviteter i virksomhetens vernearbeid. Deloitte vil peke på at det er viktig at de manglene som foreligger i kvalitetssystem og -arbeid, som planer som ikke er ferdigstilte eller rutiner som mangler, blir fulgt opp og håndtert. Dette for å sikre en mest mulig fullstendig internkontroll på alle områder som inngår i Bergen Havn AS' kvalitetssystem (og som virksomheten i sine egne risikovurderinger har vurdert at skal være en del av systemet).

## 5 Konklusjon og anbefalinger

Formålet med prosjektet har vært å undersøke om Bergen kommune har etablert en eierstyring av Bergen Havn AS i samsvar med lovkrav og etablerte normer for eierskapsforvaltning, samt egne vedtak og rutiner. Videre har det vært et formål å undersøke i hvilken grad Bergen Havn AS har etablert hensiktsmessige systemer for å følge opp og ivareta de mål, krav og forventninger eierne har stilt til selskapet.

Undersøkelsen viser at **Bergen kommune** etter Deloitte's vurdering i forholdsvis stor grad **har etablert en eierstyring av Bergen Havn AS i samsvar med lovkrav, relevante anbefalinger og etablert rutiner for eierskapsforvaltning:**

- Kommunen har gjennom eierskapsmeldingen med tilhørende eierskapsstrategi for Bergen Havn AS, etablert tydelige føringer for hvordan kommunen skal tilnærme seg sitt eierskap i Bergen Havn AS, i samsvar med KS sine tilrådninger. Eierskapsmeldingens tilnærming, prinsipper og prioriteringer for Bergen Havn AS, er også tydelig inkludert i selskapets vedtekter vedtatt av eierne på generalforsamling.
- Kommunen har etablert en praksis for å formidle politiske vedtak som vedrører Bergen Havn AS sine ansvars- og arbeidsområder direkte til selskapet. For at slike vedtak skal være førende for selskapet, må de behandles i generalforsamling, der også de andre eierne er representert (jf. aksjeloven og kommunens egne prinsipper for god eierstyring). Dette for å sikre at de rammer, mål og forventninger som kommuniseres til selskapet, uttrykker eiernes felles strategi, prioriteringer og satsinger. For å understøtte dette, kan Bergen kommune å ta initiativ til å utarbeide en felles eierstrategi som gjelder for alle selskapets eiere.
- Kommunen har etablert rutiner og praksis for oppfølging av sitt eierskap i Bergen Havn AS som sikrer at kommunen følger opp selskapet i samsvar med aksjelovens krav, kommunens egne prinsipper for eierstyring og anbefalinger fra KS om eierstyring og selskapsledelse. Deloitte merker seg imidlertid at kommunen ikke har fulgt opp anbefalinger fra tidligere eierskapskontroller om å skriftliggjøre roller og ansvar for eierskapsforvaltningen i Byrådsavdeling for finans v/seksjon Eierskap konsern, og vil påpeke at manglende formalisering av roller og ansvar gir en iboende risiko for at sentrale oppgaver ikke blir utført i tilstrekkelig grad.
- Kommunen har i samsvar med anbefaling fra KS etablert tilstrekkelige rutiner for å holde folkevalgte organ oppdatert om drift og utvikling i Bergen Havn AS, og rapporteringen som avlegges årlig, gir bystyret viktig informasjon for å kunne ivareta sin rolle. Rapporteringen kunne med fordel ha vært koblet mer systematisk opp mot de vedtak som bystyret har fattet i tilknytning til Bergen Havn AS, for på denne måten å sikre tilstrekkelig informasjon til de folkevalgt om hvordan de aktuelle forholdene blir ivaretatt av selskapet, og gi politikerne grunnlag for å gjøre tiltak/justeringer.
- Krav som gjelder styresammensetning, -arbeid og -evaluering er i all hovedsak etterlevd for styret i Bergen Havn AS. Deloitte mener samtidig at det bør utarbeides retningslinjer for valgkomiteens arbeid med identifisering og innstilling av styremedlemmer, for å sikre en systematisk tilnærming til hvordan man skal sikre

at styret besitter den kompetansen selskapet trenger. I tilknytning til dette bør det også gjennomføres systematiske evalueringer av om sittende styre har tilstrekkelig og riktig kompetanse. Resultater fra evalueringene bør legges til grunn ved rekruttering av nye styremedlemmer.

Videre viser undersøkelsen at **Bergen Havn AS** etter Deloitte vurdering i stor grad **har etablert et hensiktsmessig system for oppfølging av mål, krav og forventninger til selskapet:**

- Ledelsen og styret i Bergen Havn AS har etablert en egen strategi for selskapets arbeid som definerer selskapets samfunnsoppdrag, visjon, verdier og overordnede mål, samt strategiske grep for å nå de definerte målene. Deloitte mener strategien samsvarer godt med og bygger videre på krav og føringer fra eierne gitt i selskapets vedtekter, samt også nasjonale satsinger og prioriteringer for norske havnevirksomhet (eksempelvis med hensyn til ivaretagelse av Bergen Havn som en utpekt havn i det nasjonale sjøtransportnettverket og nasjonalt beredskapsarbeid).
- Bergen Havn AS har utarbeidet ansvars- og fullmaktsmatrise som definerer fullmakter, myndighet og ansvar mellom generalforsamling, styret og selskapet, samt stillingsbeskrivelser som redegjør for roller og ansvar for både ledere og andre ansattkategorier. Gjennom disse har Bergen Havn AS etter Deloitte vurdering sikret en tydelig klargjøring av gjeldende ansvarslinjer i virksomheten, og av hvilke oppgaver som skal gjennomføres på ulike nivåer og innenfor ulike stillinger i virksomheten.
- Bergen Havn AS har i all hovedsak etablert hensiktsmessige systemer for å vurdere og sikre måloppnåelse, samt hensiktsmessige system og rutiner for å sikre at sentrale arbeidsprosesser blir gjennomført i samsvar med regelverk, mål og føringer fra eierne, og for å identifisere avvik og sette i verk korrigerende tiltak som øker sannsynligheten for at oppgaver utføres med tilfredsstillende kvalitet og definert mål blir nådd. Deloitte merker seg at enkelte områder i det etablerte kvalitetssystemet kan utbedres (blant annet komplette ferdigstilte beredskapsplaner). Deloitte registrerer også at det oppleves å være behov for å jobbe videre med kontrollmiljøet i virksomheten. Deloitte mener at begge disse forholdene er viktige at Bergen Havn AS jobber videre med.

### Anbefalinger

Basert på funn og vurderinger i undersøkelsen, anbefaler Deloitte at Bergen kommune iverksetter følgende tiltak:

1. Vurderer å ta initiativ til å utarbeide en felles eierstrategi som beskriver eiernes felles mål, forventninger og rammer for selskapet.
2. Skriftliggjør fordeling av roller og ansvar i arbeid med eierskapsforvaltning som utføres av seksjon Eierskap konsern i Byrådsavdeling for finans.
3. Vurderer tiltak for å sikre at bystyret får tilstrekkelig opplæring i kommunal eierskapsforvaltning.
4. Tar initiativ til å utarbeide retningslinjer for arbeidet til valgkomiteen i Bergen Havn AS.

5. Vurderer å anbefale overfor styret at det gjennomføres systematiske evalueringer av om styrets kompetansebehov er dekket, og at relevante tiltak iverksettes for å håndtere de behovet som ev. blir avdekt.
6. Følger opp selskapets arbeid med internkontroll, herunder:
  - a. arbeid med å sikre et velfungerende kontrollmiljø, der alle ansatte er kjent med og benytter rutiner mv. som er etablert gjennom Bergen Havn AS' kvalitetssystem, og
  - b. arbeid med å ferdigstille og utbedre mangler i beredskapsplaner og styrende dokumenter knyttet til vernearbeid der slike mangler er identifisert.

# Vedlegg 1: Høringsuttalelse



BERGEN  
KOMMUNE

BYRÅDSAVDELING FOR FINANS  
*Eierskap konsern*

DELOITTE AS  
Postboks 221 Sentrum  
0103 OSLO

Vår referanse: 2025/00255-26  
Saksbehandler: Bodil Sulebakk Opsvik  
Dato: 29. oktober 2025  
Deres ref.: Iver Fiksdal

Unntatt offentlighet: Offl § 5

## Høringsuttalelse fra Byrådsavdeling for finans til rapport fra Deloitte om forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll av Bergen Havn AS

### 1. Innledning

Byrådsavdeling for finans (BFIN) har mottatt rapport fra Deloitte om forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll av Bergen Havn AS, og har blitt forespurt om å komme med høringsuttalelse til denne. Forvaltningsrevisjonen og eierskapskontrollen ble bestilt av kontrollutvalget i Bergen kommune i sak 69/24 den 11.06.2024.

Formålet med forvaltningsrevisjonen og eierskapskontrollen var å «undersøke om Bergen kommune har etablert en eierstyring av Bergen Havn AS i samsvar med lovkrav og etablerte normer for eierskapsforvaltning, samt egne vedtak og rutiner. Videre har det vært et formål å undersøke i hvilken grad Bergen Havn AS har etablert hensiktsmessige systemer for å følge opp og ivareta de mål, krav og forventninger eierne har stilt til selskapet.»

Det er Eierskap konsern som bistår finansbyråden med eierskapsforvaltningen i BFIN, bl.a. å følge opp generalforsamlingsfunksjonen for selskapene som er tilknyttet denne byrådsavdelingen, herunder Bergen Havn AS. 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.

BFIN gir høringsuttalelse på den delen av Deloitte's rapport som omhandler Bergen kommunes eierskapsforvaltning, og det legges her til grunn at Bergen Havn AS gir sin uttalelse på den delen av rapporten som omhandler «system for oppfølging av mål, krav og forventninger i Bergen Havn AS».

### 2. Generelle kommentarer

Undersøkelsen til Deloitte fastslår at Bergen kommune i «forholdsvis stor grad har etablert en eierstyring av Bergen Havn AS i samsvar med lovkrav, relevante anbefalinger og etablert rutiner for eierskapsforvaltning». Den viser bl.a. til at kommunen gjennom eierskapsmeldingen har tydelige føringer for hvordan kommunen skal tilnærme seg og følge opp sitt eierskap i Bergen Havn AS. Dette også i samsvar med KS sine anbefalinger.

Deloitte kommer likevel med noen konstruktive anbefalinger i rapporten, og som det er naturlig å vurdere i tilknytning til det videre arbeidet med eieroppfølgingen av Bergen Havn AS, og ved utarbeidelse av ny eierskapsmelding i 2026. Anbefalingene i rapporten er fra BFINs side kommentert i matrisen nedenfor.

### 3. Kommentarer til revisors anbefalinger

Postadresse:  
Postboks 7700, 5020 BERGEN  
Kontoradresse:  
Rådhusgaten 10

Telefon:  
E-post:  
Internett: [www.bergen.kommune.no](http://www.bergen.kommune.no)

Ut over de generelle kommentarene til forvaltningsrevisjonen og eierskapskontrollen av Bergen Havn AS, ønsker vi i denne høringsuttalelsen å gi byrådsavdelingens kommentarer til revisors anbefalinger.

Deloitte anbefalinger om tiltak	Våre kommentarer
<p><b>1.</b> Vurderer å ta initiativ til å utarbeide en felles eierstrategi som beskriver eiernes felles mål, forventninger og rammer for selskapet.</p>	<p>Dette vil etter vår mening innebære svært ressurskrevende prosesser å få gjennomført, og med usikkert utfall spesielt ift. Bergen kommunes vedtatte eierstrategi. 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 vedtekter og eventuelle behov for egen aksjonæravtale. Det kan her nevnes at Bergen kommune over mange år hadde et krevende og omfattende utredningsarbeid sammen med omlandskommunene i tilknytning til ny modell for den kommunale havnevirksomheten i regionen, herunder utarbeidelse av felles vedtekter og intensjonsavtale m.m. ifm. det fremtidige havnesamarbeidet (fra 2019).</p>
<p><b>2.</b> Skriftliggjøre fordeling av roller og ansvar i arbeidet med eierskapsforvaltning som utføres av seksjon Eierskap konsern i Byrådsavdeling for finans.</p>	<p>BFIN viser til de rutinebeskrivelser og risikovurderinger som seksjon for Eierskap konsern har utarbeidet for eierskapsoppfølgingen, og som er lagt inn i BkKvalitet og BkStyring. Vi mener at disse rutinene minimerer risikoen for at sentrale oppgaver ikke blir utført, og at den tette dialogen mellom de tre ansatte i seksjonen bidrar til en forsvarlig og effektiv oppgaveløsning. En skriftliggjøring av den enkelte medarbeiders oppgaver/roller kan lett føre til mindre fleksibilitet og mer byråkrati tilknyttet oppgaveutførelsen.</p>
<p><b>3.</b> Vurdere tiltak for å sikre at bystyret får tilstrekkelig opplæring i kommunal eierskapsforvaltning.</p>	<p>Det er planlagt at ny eierskapsmelding skal fremlegges bystyret i løpet av 2026. I den forbindelse kan det vurderes om det skal gjennomføres et seminaropplegg med gjennomgang av meldingen, herunder prinsippene for god eierstyring. Dette da med formål å gi de folkevalgte en nærmere innføring i kommunal eierskapsforvaltning.</p>



<p><b>4.</b> Ta initiativ til å utarbeide retningslinjer for arbeidet til valgkomiteen i Bergen Havn AS.</p>	<p>BFIN mener at denne anbefalingen er fornuftig. Det kan være hensiktsmessig å ta opp temaet med de øvrige eierne i et uformelt eiermøte da valgkomiteen som kjent er generalforsamlingens organ.</p>
<p><b>5.</b> Vurder å anbefale overfor styret at det gjennomføres systematiske evalueringer av om styrets kompetansebehov er dekket, og at relevante tiltak iverksettes for å håndtere de behov som evt. blir avdekket.</p>	<p>Dette forholdet kan også bli tatt opp med de øvrige eierne i et uformelt eiermøte. Retten til å velge styremedlemmer er fordelt mellom aksjonærene iht. vedtektenes § 8.</p>
<p><b>6.</b> Følger opp selskapets arbeid med internkontroll, herunder:</p> <p><b>a.</b> arbeid med å sikre et velfungerende kontrollmiljø, der alle ansatte er kjent med og benytter rutiner mv. som er etablert gjennom Bergen Havn AS' kvalitetssystem, og</p> <p><b>b.</b> arbeid med å ferdigstille og utbedre mangler i beredskapsplaner og styrende dokumenter knyttet til vernearbeid der slike mangler er identifisert.</p>	<p>Hva gjelder denne tematikken gjøres det for ordens skyld oppmerksom på AL § 6-12 hvor det tydelig fremgår at det er styret som har ansvar for forvaltningen av selskapet, herunder internkontroll, beredskapsplaner og andre styrende dokument knyttet til vernearbeid. Det påpekes også at Bergen kommune kun eier 50 % av aksjene i selskapet, og har slik sett ingen instruksjonsmyndighet overfor styret.</p> <p>De forhold som her er påpekt og styrets videre arbeid med dette, kan imidlertid Bergen kommune anmode styret om å gi en nærmere orientering om til aksjonærene på neste ordinære generalforsamling. Dersom aksjonærene ikke finner denne orienteringen tilfredsstillende, kan styret anmodes om å utbedre og styrke selskapets arbeid med internkontroll.</p>

Med hilsen  
Eierskap konsern

Kari Anita Syverud - Kommunaldirektør  
Stein Trengereid – Leder Eierskap konsern

*Dokumentet er godkjent elektronisk.*

# Vedlegg 2: Kontroll og - revisjonskriterier

## Eierstrategi

KS peker trekker frem i sine anbefalinger at det kan være nyttig å utarbeide en eierstrategi som utfyller vedtektene og tydeliggjør hvilke krav og forventninger kommunen har som eier. Særlig kan dette være nyttig dersom vedtektene kun regulerer de forhold som følger av aksjelovens minstekrav. Et eget styringsdokument i form av en eierstrategi, vises av KS til som formålstjenlig for å understøtte vedtektene, og for å sikre bevisst og gjennomslagskraftig eierstyring.

Videre anbefaler KS at det er viktig at kommunen er en aktiv eier og kommuniserer tydelig hva den ønsker å oppnå med sine selskap, for å styrke lokalpolitisk forvaltning av kommunen sine samlede verdier.

Med utgangspunkt i dette, har Deloitte utledet følgende kontrollkriterier:

- Kommunen bør ha en strategi for sitt eierskap i Bergen Havn AS som tydeliggjør kommunens krav og forventninger til selskapet, samt uttrykker kommunens mål med eierskapet i selskapet.

## Eierstyring

Kommunestyret skal etter kommuneloven § 26-1 minst én gang i valgperioden utarbeide en eierskapsmelding som blant annet fastsetter overordnede prinsipper for kommunens eierskap. Eierskapsmeldingen skal minimum inneholde; a) kommunens prinsipper for eierstyring, b) en oversikt over selskaper, foretak og andre virksomheter som kommunen har eierinteresser eller tilsvarende i, og c) kommunens formål med eierinteressene eller tilsvarende interesser i virksomhetene som var nevnt i bokstav b.

På bakgrunn av dette, har Deloitte utledet følgende kontrollkriterier:

- Bergen kommune skal ha en eierskapsmelding som er vedtatt av kommunestyret i inneværende valgperiode, og som inneholder kommunens prinsipper for eierstyring, en fullstendig oversikt over alle eierinteressene til kommunen og kommunens formål med eierinteressene.

Selskapets øverste eierorgan er generalforsamlingen, jf. aksjeloven § 5-1 (1). Her utøver eierne den øverste myndigheten i selskapet og kan gjennom vedtekter, instruksjoner og andre vedtak fastsette rammer og gi nærmere regler for styret og daglig leder. Generalforsamlingen velger styret.

Gjennom eierskapsmeldingen, har Bergen kommune vedtatt ti prinsipper for god eierstyring, og som definerer kommunens rolle som profesjonell aksjonær. Prinsippene, som er utformet med hensyn til nasjonale anbefalinger om eierstyring og selskapsstyring/-ledelse og kontroll fra KS og NUES,<sup>20</sup> spesifiserer blant annet at det skal være åpenhet knyttet til kommunens eierskap og eierskapsutøvelse, at

---

<sup>20</sup> Norsk utvalg for eierstyring og selskapsstyring.

eiermyndigheten utøves i generalforsamlinger og representantskapsmøter, og at kommunen i den grad det er relevant skal medvirke til at styret utøver en effektiv virksomhetsstyring, i samsvar med sitt overordnede ansvar for forvaltning av selskapene og for uavhengig kontroll på vegne av eierne. Når det gjelder utøvelse av eiermyndighet på generalforsamling, spesifiseres det samtidig i kommunens eierskapsmelding at dette likevel ikke skal være til hinder for en uformell kontakt mellom eier på den ene siden, og styre og administrasjon på den andre siden, om viktige og prinsipielle saker.

Generalforsamlingen er den mest sentrale arenaen for å innhente informasjon om selskapets drift og utvikling. All formell eierstyring skal formelt skje her. KS anbefaler samtidig at det i tillegg jevnlig gjennomføres uformelle eiermøter for gjensidig informasjonsutveksling og forventningsavklaringer, og drøfting av utvikling og rammevilkår for virksomheten. Formålet er å bidra til god kunnskap om og dialog med selskapet. Det bør imidlertid ikke legges føringer eller gis signaler i eiermøtene som kan anses gripe inn i styrets myndighetsområde.<sup>21</sup> I Bergen kommunes eierskapsmelding går det frem at det for de selskapene der kommunens eierinteresser er av vesentlig økonomisk betydning, bør bli avholdt eiermøter i løpet av året.

KS anbefaler at sentrale folkevalgte som hovedregel oppnevnes som representanter i eierorganet.<sup>22</sup> Oppnevning av sentrale folkevalgte vil bidra til å forenkle samhandlingen og kommunikasjonen mellom kommunestyret og eierorganet. Representanten for de folkevalgte som møter i generalforsamlingen på vegne av kommunestyret må gis fullmakt for å kunne stemme på generalforsamlingen og vedkommendes deltagelse må forankres etter behov.<sup>23</sup>

På bakgrunn av dette, har Deloitte utledet følgende kontrollkriterier:

- Kommunen skal utøve eierstyring gjennom generalforsamlingen til selskapet i samsvar med reglene i aksjeloven, samt kommunens egne prinsipper for eierskapsforvaltning som er vedtatt i kommunens eiermelding.
- Kommunen bør holde jevnlig eiermøter for å bidra til god kunnskap om og dialog med selskapet.
- Kommunen bør, avhengig av selskapets formål, velge sentrale folkevalgte som eierrepresentant i eierorgan, for å bidra til god samhandling og kommunikasjon mellom selskapet og kommunestyret.

### Informasjon til folkevalgte om selskapets drift og utvikling

Kommunestyret har kontrollansvar for å sikre blant annet at kommunen når sine mål og at regelverk etterleves. Kontrollansvaret gjelder også når virksomheten er skilt ut i egne selskaper.<sup>24</sup> Ifølge KS' anbefaling 21 kan dette kontrollansvaret til dels ivaretas gjennom å gjennomføre eierskapskontroll eller forvaltningsrevisjon via kontrollutvalget. I tillegg kan kontrollansvaret ivaretas gjennom at eier blir informert om sentrale forhold som gjelder selskapet, for eksempel gjennom at det årlig legges frem vesentlig informasjon. Lovens krav om utarbeiding av eierskapsmelding én gang i valgperioden er ikke til hinder for at dette kan skje oftere, og KS anbefaler at kommunestyret bør få en årlig rapport om

---

<sup>21</sup> KS' anbefaling 6

<sup>22</sup> KS' anbefaling 7

<sup>23</sup> Aksjeloven § 5-2

<sup>24</sup> Kommuneloven § 22-1, første ledd, med lovkommentar.

tilstanden (økonomi, særlige forhold osv.) i selskapene. Slik rapportering bør inngå i eierskapsmeldingen, jf. kommuneloven § 26-1.

KS anbefaler videre at kommunen sørger for god kunnskap til folkevalgte om eierskap og eierskapsforvaltning generelt sett, for eksempel gjennom å avholde eierskapsseminar for alle folkevalgte tidlig i perioden.

På bakgrunn av dette, har Deloitte utledet følgende kontrollkriterier:

- Kommunen skal holde seg informert om drift og utvikling i selskapet og kontrollere at selskapet etterlever kommunens krav og forventninger.
  - Det bør legges frem en årlig rapport om økonomi og andre viktige forhold i Bergen Havn AS
- Kommunen bør sørge for god kunnskap til folkevalgte om eierskap generelt. Dette innebærer at det blir satt av tid til kompetanseutvikling for folkevalgte, ved for eksempel å avholde eierskapsseminar.

### **Styresammensetning, -kompetanse, -evaluering og -arbeid**

Ifølge KS' anbefalinger, bør eierne sørge for at styrets kompetanse samlet sett er tilpasset det enkelte selskapets formål og virksomhet. Både kommunen og eierorganet må definere hva slags kompetanse og kapasitet som forventes av styremedlemmene, på bakgrunn av formålet med selskapet, de langsiktige strategiene som er lagt for selskapet og situasjonsbestemte forhold, som for eksempel omstillingsbehov, markedstilpasning, lovendringer etc. Styret skal gjenspeile og representere selskapets behov og bør ha kompletterende kompetanse innen blant annet økonomi, organisasjon og markedet selskapet opererer i, i tillegg til å besitte fagkompetanse og god kjennskap til selskapets formål. Videre bør habilitet vurderes ved valg av styreleder og -medlemmer.

KS viser til at reglene i aksjeloven § 20-6 om representasjon av begge kjønn i styret gjelder tilsvarende for aksjeselskap hvor kommuner og fylkeskommuner til sammen eier minst to tredeler av aksjene i selskapet. Dette følger av kommuneloven § 21-1. Aksjeloven § 20-6 viser til bestemmelser i § 6-11 a. (samme lov) som sier at krav knyttet til kjønnssammensetning etter 1.1.24 kun gjelder selskaper med driftsinntekter over 50 millioner eller flere enn 30 ansatte.

For å sikre en styresammensetning som ivaretar disse kravene bør det være på plass rutiner og retningslinjer for valg av styre, og vurderinger knyttet til valg av styremedlemmer bør dokumenteres. KS anbefaler at selskapet bør ha en valgkomite, at denne vedtektsfestes, samt fastsetter retningslinjer som regulerer valgkomiteens arbeid og sikrer forsvarlige og gjennomtenkte prosesser rundt valg av kandidater i styrene med fokus på kompetanse og personlige egenskaper.

På bakgrunn av dette, har Deloitte utledet følgende kontrollkriterier:

- Kommunen og selskapet bør ha etablert system og rutiner for styrevalg, inkl. rutiner for bruk av valgkomite og retningslinjer for valgkomiteens arbeid, som bidrar til å sikre god sammensetning og kompetanse i styret, samt ivaretagelse av krav i regelverk og føringer fra eierne.

For å sikre at styret har den nødvendige kompetansen til å nå selskapets mål, anbefaler KS videre at styret etablerer rutiner for å få gjennomføre årlig egevaluering, og med utgangspunkt i denne vurdere behov for ekstern styreopplæring.

På bakgrunn av dette, har Deloitte utledet følgende kontrollkriterier:

- Selskapet bør gjennomføre styreevaluering hvert år og vurdere behov for ekstern styreopplæring.

I henhold til aksjeloven § 6-23, skal styret i selskaper hvor de ansatte har representasjon i styret, fastsette en styreinstruks som gir nærmere regler om styrets arbeid og saksbehandling. Instruksen skal blant annet inneholde regler om hvilke saker som skal styrebehandles og daglig leders arbeidsoppgaver og plikter overfor styret. Instruksen skal også inneholde regler for innkalling og møtebehandling.

På bakgrunn av dette, har Deloitte utledet følgende kontrollkriterier:

- Styret skal fastsette en styreinstruks med regler om styrets arbeid og saksbehandling, som dekker de krav som stilles opp i aksjeloven.

### **Organisering og overordnet styring av virksomheten**

I henhold til aksjeloven § 6-12 første ledd, hører forvaltningen av et aksjeselskap inn under styret. Styret har det overordnede ansvaret for å lede virksomheten og skal sørge for at den organiseres og drives innenfor rammene som følger av lov, selskapets vedtekter, instruks fra generalforsamlingen mv. Til dette forvaltningsansvaret ligger også å sørge for forsvarlig organisering av virksomheten. Jf. Norsk lovkommentar, innebærer bestemmelsen at styret har det overordnede ansvar for at virksomheten er forsvarlig organisert, f.eks. at ansvarlinjene er klare, kontrollrutinene tilstrekkelige og personalet faglig kompetent til å utføre sine oppgaver. Styret har også ansvar for at administrasjonen har tilstrekkelig ressurser til å gjennomføre sine oppgaver.

Med utgangspunkt i dette, har Deloitte utledet følgende revisjonskriterium:

- Styret i Bergen Havn AS skal sørge for en forsvarlig organisering av virksomheten, herunder at ansvarlinjer (fullmakter, myndighet og ansvar) er klargjort og at personalet har kompetanse til å utføre relevante oppgaver.

Av aksjeloven § 6-12 andre ledd, følger det at styret, i nødvendig utstrekning, skal fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten. Behovet for retningslinjer vil typisk avhenge av selskapets størrelse og kompleksitet. Retningslinjene kan f.eks. gjelde prioritering av virksomhetsområder, fastsette strategiske delmål mv. Selskapets daglige ledelse vil være bundet av de planer, budsjetter og retningslinjer for selskapets virksomhet som er fastsatt av styret (jf. også aksjeloven § 6-14).

Med utgangspunkt i dette, har Deloitte utledet følgende revisjonskriterium:

- Styret i Bergen Havn AS skal fastsette budsjetter, planer og ev. retningslinjer for selskapet, i det omfang som vurderes som nødvendig ut fra selskapets virksomhet.

### **System for internkontroll og sikring av måloppnåelse**

Aksjeloven § 6-14 slår fast at daglig leder i selskapet har ansvaret for den daglige ledelsen av et aksjeselskaps virksomhet, i samsvar med de retningslinjer og pålegg styret har vedtatt, herunder budsjetter, planer mv. Avhengig av virksomhetens art, størrelse og kompleksitet, vil dette kunne kreve at selskapets daglige ledelse har på plass systemer

og prosesser for virksomhetsstyring og internkontroll som sikrer at sentrale arbeidsprosesser blir gjennomført tidsriktig og med tilfredsstillende kvalitet, at risikoer som vil kunne påvirke oppgaveutførelse og måloppnåelse negativt blir identifisert og risikoreduerende tiltak iverksatt, at måloppnåelse blir overvåket og vurdert, samt at eventuelle avvik som gjelder måloppnåelse eller utførelse av vesentlige oppgaver blir fulgt opp og håndtert. § 6-12 tredje ledd spesifiserer at styret plikter å påse at selskapets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.

Med utgangspunkt i dette, har Deloitte utledet følgende revisjonskriterium:

- Bergen Havn AS bør ha på plass hensiktsmessige systemer for virksomhetsstyring og internkontroll som sikrer at styrets vedtak (inkl. mål og strategier) blir innfridd og at sentrale arbeidsoppgaver utføres på en tilfredsstillende måte i samsvar med styrets prioriteringer, regulatoriske krav mv.

I henhold til aksjeloven § 6-13 skal styret føre tilsyn med den daglige ledelsen og selskapets virksomhet for øvrig. Dette innebærer at styret har et ansvar for å føre løpende kontroll med selskapets virksomhet, på en proaktiv måte. Parallelt med dette, har daglig leder jf. § 6-15 plikt til minst hver fjerde måned å gi styret underretning om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling. Denne underretning skal normalt være mer omfattende enn ordinær regnskapsrapportering, og gi styret en rimelig mulighet til å kunne vurdere daglig leders arbeid og selskapets stilling, herunder resultater og måloppnåelse.

Med utgangspunkt i dette, har Deloitte utledet følgende revisjonskriterium:

- Bergen Havn AS skal sørge for at det blir rapport fra selskapets daglige ledelse til styret på resultater og måloppnåelse, i henhold til vedtatte mål, planer og strategier i styret.

I tillegg er styrende dokumenter for selskapet, eksempelvis selskapets vedtekter og andre eierføringer behandlet i generalforsamling, jf. kap. 3.3.1, benyttet som understøttende revisjonskriterier der relevant, da særlig med hensyn til hvorvidt fastsettelse av planer, retningslinjer mv. for virksomheten er gjort i samsvar med de føringer for selskapets virksomhet som følger av selskapsvedtektene generalforsamlingen her vedtatt.

# Vedlegg 3: Sentrale dokumenter og litteratur

## Lov og forskrift

- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven). LOV-2018-06-22-83
- Nærings- og fiskeridepartementet: Lov om aksjeselskaper (aksjeloven). LOV-1997-06-13-44.

## Forarbeider, rundskriv, veiledere mv.

- KS Folkevalgtprogram 2024-2027: Anbefalinger om eierskap, selskapsledelse og kontroll (2024).

## Sentrale dokumenter fra Bergen kommune og Bergen Havn AS

- Bergen kommune. *Melding om eierskap i kommunens selskaper og foretak 2022*. Datert 22.02.2023. [Eierskapsmelding 2022 \(bergen.kommune.no\)](https://bergen.kommune.no)
- Bergen kommune. *Om oss- eierskap konsern*. Ikke datert.
- Bergen kommune. *Vedtakter for Bergen Havn AS*. Gjeldende fra 7.mai 2024.
- Bergen kommune. *Intensjonsavtale om avvikling av Bergen og Omland Havnevesen og etablering av nytt regionalt havnesamarbeid*. Datert: 17. 06.2016
- Bergen kommune. Protokoll fra bystyremøte. Datert: 24.05.2022. Tilgjengelig på: [Bergen kommune - Møter og sakskart politiske utvalg](#)
- Bergen kommune. Innstilling/vedtak- Bergen Havn AS- Flytting av godshavnen fra Dokken. Datert: 22.02.2023. Tilgjengelig på: [SÆRUTSKRIFT](#)
- Bergen kommune. Innstilling/Vedtak- Dokken/jekteviken- oppstart av transformasjon til ny bydel. Datert: 19.06.2019. Tilgjengelig på: [SÆRUTSKRIFT](#)
- Bergen kommune. *Bergen 2030- Kommuneplanens samfunnsdel*. Datert: juni 2015.
- Bergen kommune. Grønn strategi- klimastrategi for Bergen 2022-2030. Vedtatt i bystyret i sak 11/23, den 25.01.2023. Tilgjengelig på: [9938788 \(bergen.kommune.no\)](https://bergen.kommune.no)
- Bergen kommune. Revidert tiltaksutredning for lokal luftkvalitet i Bergen. NILU rapport 27/2022. Tilgjengelig på: [27/2022](#)
- Bergen kommune. *EK-Prosedyre for årlige generalforsamlinger/representantskapsmøter*. Gyldig fra 23.09.2024.
- Bergen kommune. *Prosedyre for referat fra møter med eksterne- herunder med deltagelse av finansbyråden*. Gyldig fra: 23.09.2024
- Bergen kommune. Referat-utvidet eiermøte i Bergen Havn AS. Datert: 14.09.2022.
- Bergen kommune. *Bergen Havn AS-Relokalisering av godshavnen fra dokken til Ågotnes-veien videre*. Datert: 8.mars, 2023.
- Bergen kommune. Revidering av mål og målekriterier for aksjeselskap der Bergen kommune har vesentlige eierinteresser. Datert 29.04.2015. tilgjengelig på: [Bergen kommune - Møter og sakskart politiske utvalg](#)
- Bergen kommune. *EK-prosedyre for utarbeidelse av årlig rapporteringssak til bystyret*. Gyldig fra:09.04.2025.

- Bergen kommune. Årsrapporterings sak til bystyret regnskapsåret 2022.
- Bergen kommune. BOH-praksis valg nemnd
- Bergen kommune. Forslag til valg av styremedlemmer til generalforsamlingen i Bergen Havn AS (BH) og representantskapet i Bergen Havn Førvannsførvøltning IKS. Datert: 06.05.2024.
- Bergen kommune. *Styreinstruks for Bergen og omland Havn AS*. Vedtatt av styret i Bergen og Omland Havn 06.09.2019.
- Bergen Havn AS. «om oss». Ikke datert. <https://www.bergenhavn.no/om-oss>
- Bergen Havn AS. Etisk Handel- Aktsomhetsvurderinger for bærekraftig forretningspraksis- Redegjørelse rapporteringsåret 2022 for Bergen Havn AS. Ikke datert.
- Bergen havn. *overordnede mål*. [About Port of Bergen \(bergenhavn.no\)](https://www.bergenhavn.no)
- Bergen Havn. *Strategisk veikart Bergen havn 2021-2030 og 2024-2030*. ikke datert.
- Bergen Havn AS. *Strategioppfølging Q2-Q3 2024*. ikke datert.
- Bergen havn. *Bergen Havn konsern ansvars- og fullmaktsmatrise*. Vedtatt av konsernstyret i Bergen Havn 26.02.2021.
- Bergen Havn. *Internrevisjonsprogram*. Oppdatert 01.12.2024.
- Bergen Havn AS. Overordnet ROS Bergen Havn. 01.12.2024.
- Bergen Havn. *Rapportering og behandling av avvik, uønskede hendelser, forbedringsforslag*. Sist revidert 01.06.2024.
- Bergen Havn. Redegjørelse for rapporteringsåret 2022 – Aktsomhetsvurderinger for bærekraftig forretningspraksis. 2022.
- Bergen Havn. Redegjørelse for rapporteringsåret 2022 – Aktsomhetsvurderinger for bærekraftig forretningspraksis. 2022.





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](http://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](http://www.deloitte.no).

© 2025 Deloitte AS