



Karmsund Havn IKS

Rapport etter selskapskontroll
Karmøy, Haugesund, Tysvær,
Bømlo, Sveio og Bokn
kommuner.

Mai 2018

www.kpmg.no

Forord

Etter vedtak i kontroll- og kvalitetsutvalget i Karmøy kommune 29.11.17 har KPMG gjennomført en selskapskontroll med forvaltningsrevisjon i Karmsund Havn IKS. Denne rapporten er svar på kontroll- og kvalitetsutvalgets bestilling. Selskapskontrollen er gjennomført i et samarbeid mellom kontrollutvalgene i Karmøy, Haugesund, Tysvær, Sveio, Bømlo og Bokn kommuner.

Oppbygging av rapporten

Våre konklusjoner og anbefalinger fremgår av rapportens sammendrag.

Kapittel 1 har en innledning til rapporten. Her blir formål, problemstillinger, revisjonskriterier og metode presentert. I kapittel 2 beskrives kort selskapet Karmsund Havn IKS. I kapittel 3 presenterer vi resultatene av selskapskontrollens del 1: Obligatorisk eierskapskontroll. Her blir evalueringskriterier konkretisert, samt at fakta og vurderinger blir presentert. I kapittel 4 presenterer vi resultatene av selskapskontrollens del 2: Frivillig forvaltningsrevisjon av Karmsund Havn IKS. Her blir fakta og våre vurderinger presentert per problemstilling. Revisjonskriterier er tatt inn i vedlegg 2. I kapittel 6 presenterer vi våre anbefalinger til eierkommunene og til Karmsund Havn IKS. I kapittel 6 er en formell uttalelse til rapporten fra selskapet tatt inn.

Vi vil særskilt takke Karmsund Havn IKS for samarbeidet og for den gode hjelpen vi har fått i arbeidet vårt med forvaltningsrevisjonen av selskapet. Vi vil også takke eierkommunene for den hjelpen vi har fått i arbeidet med å samle inn dokumentasjon fra kommunene.

Bergen, 04.05.2018



Ole Willy Fundingsrud

Direktør

Sammendrag

Formålet med selskapskontrollen har vært todelt:

- 1) Å undersøke i hvilken grad kommunenes eierinteresser i selskapet Karmsund Havn IKS blir ivaretatt (obligatorisk eierskapskontroll)
- 2) Å undersøke om selskapet Karmsund Havn IKS har etablert system og rutiner for å sikre at selskapet har en forsvarlig drift og etterlever sentrale regelverk (frivilling forvaltningsrevisjon)

Et formål har også vært at selskapskontrollen skal være forbedringsorientert, og gi anbefalinger der det er avdekket avvik eller mulige forbedringsområder.

Under er våre konklusjoner og anbefalinger.

Eierskapskontroll

Eierskapskontrollen har vært avgrenset til å undersøke i hvilken grad eierkommunene følger opp sine eierinteresser i Karmsund Havn IKS i samsvar med eierkommunenes eierstrategi for selskapet og sentrale krav og normer til godt eierskap.

Vår vurdering er at eierstrategien og sentrale krav og normer til godt eierskap i all hovedsak er etterlevd. I forhold til undersøkte KS-anbefalinger om god eierstyring, selskapsledelse og kontroll, er det avdekket forbedringspunkter i forhold til tre anbefalinger:

- ✓ Anbefalingen "Obligatorisk opplæring av og informasjon til folkevalgte" er delvis innfridd. Eierkommunene har for valgperioden delvis gjennomført opplæring av folkevalgte som inkluderer eierstyring.
- ✓ Anbefaling "Utarbeidelse av eierskapsmeldinger" er delvis innfridd. Vi vurderer at kommunene, med unntak av Bokn kommune, i tråd med KS-anbefalinger har fastsatt overordnede prinsipper for sitt eierskap ved å utarbeide eierskapsmelding for sine selskaper. Videre at sentrale anbefalte punkter inngår i disse, samt spesifikk omtale av Karmsund Havn IKS. Kommunene fastsetter ikke overordnede prinsipper for sitt eierskap hvert år, som KS anbefalingene tilsier.
- ✓ Anbefalingen "Utarbeidelse av etiske retningslinjer", herunder at "Eier bør påse at selskapsstyrene utarbeider, og jevnlig reviderer, etiske retningslinjer for selskapsdriften", er delvis innfridd. Etiske retningslinjer er etablert i selskapet og vi peker på at eiere bør påse at disse blir jevnlig revidert.

Der hvor tiltak ikke alt er satt i verk, anbefaler vi at det iverksettes tiltak for å gjøre utbedringer på de nevnte forbedringsområder.

Den nye eierstrategien for Karmsund Havn IKS ble vedtatt i 2017. Implementeringen startet første kvartal 2017 og er ikke ansett som ferdig. Selskapet rapporterer dermed ikke hittil fullt ut til sine eiere på de økonomiske styringsparameterne som fremgår i eierstrategien. Dette gjelder både samfunnsøkonomisk og bedriftsøkonomisk styring. Vår anbefaling til eierkommunene når det gjelder rapportering om selskapets resultater og utvikling er at eierkommunene bør følge opp at selskapet rapporterer i henhold til eiers krav.

Identifiserte mangler ved enkeltkommuners eierstyring sett oppimot KS-anbefalinger er etter vår vurdering ikke å anse som vesentlige mangler med stor konsekvens for eierstyringen av Karmsund Havn IKS. Følgelig er årsaksbildet i liten grad undersøkt. Det som imidlertid er vesentlig, er etter vår vurdering den praksis som legges til grunn ved gjennomarbeidede styringsdokumenter i form av eierstrategi og selskapsavtale, defineringen av tydelige kriterier for kompetansesammensetning av styret, samt etableringen av eiermøte, som regulerer styringen av selskapet. Videre er det positivt at det fra selskapet side oppleves god dialog med samt tydelige forventninger fra eiersiden.

Forvaltningsrevisjon av Karmsund Havn IKS

Vår overordnede vurdering er at selskapet Karmsund Havn IKS har et godt styrings- og kontrollmiljø, og at det er etablert system og rutiner for å sikre at selskapet har en forsvarlig drift og etterlever sentrale regelverk.

Det gjenstår generelt et arbeid med å formalisere myndighet og ansvar, samt arbeid med å standardisere internkontrollen på ulike områder. I dette ligger også å få til en systematisk oppfølging av internkontrollen gjennom videre implementering av selskapets elektroniske kvalitetssystem. Dette blir viktig for å sikre at systemet gir ønsket effekt.

En hovedvurdering fra gjennomgangen er at selskapet har nøkkelpersoner med høy kompetanse og bevissthetsnivå når det gjelder de ulike ansvarsområdene som er undersøkt. Samtidig vurderer vi at det er for stor grad av personsårbarhet i internkontrollen på noen av områdene, sett opp imot god praksis. Dette gjelder styring og kontroll med alle selskapets kontrakter, samt styring i alle faser av investeringsprosjekter. Etter vår vurdering understreker det forventede omfanget av investeringer fremover at det er viktig at Karmsund Havn IKS ytterligere formaliserer sin styring på disse områdene.

Våre anbefalinger til Karmsund Havn IKS er:

1. Karmsund Havn IKS bør oppdatere sine anskaffelsesrutiner etter gjeldende regelverk i lov og forskrift om offentlige anskaffelser.
2. Karmsund Havn IKS bør i større grad formalisere og gjøre kjent rutiner for kontraktsoppfølging for å redusere personsårbarhet i sin styring og kontroll med selskapets kontrakter. Herunder
 - a) Opprette og holde oppdatert et avtaleregister som gir oversikt over alle selskapets inngåtte avtaler samt hvem som har roller og ansvar knyttet til den enkelte avtale.
 - b) Definere roller og ansvar som inngår i kontraktsoppfølging, herunder gjøre skriftlig fungerende praksis for kontraktsoppfølging i dag som selskapet vurderer som hensiktsmessig.
3. Karmsund Havn IKS bør i større grad formalisere sine rutiner og maler for styring i alle faser av investeringsprosjekter.

Innhold

1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn og formål	1
1.2 Problemstillinger	1
1.3 Revisjonskriterier	2
1.4 Metode	2
2. Om selskapet Karmsund Havn IKS	4
3. Kommunenes oppfølging av sine eierinteresser i selskapet	5
3.1 Kommunenes oppfølging av sine eierinteresser i selskapet sett opp imot krav og normer til godt eierskap og egen eierstrategi for selskapet	5
4. Styring og drift av Karmsund Havn IKS	12
4.1 I hvilken grad har Karmsund Havn IKS etablert system og rutiner som bidrar til å sikre en økonomisk forsvarlig drift av selskapet?	12
4.2 I hvilken grad har selskapet etablert et system og rutiner for å bidra til å sikre at selskapet etterlever alle lover og regelverk som gjelder for selskapet?	14
4.3 I hvilken grad har selskapet etablert retningslinjer/rutiner for anskaffelser og kontraktsoppfølging?	15
4.4 I hvilken grad har selskapet etablert en prosjekthåndbok eller tilsvarende som regulerer selskapets styring av investeringsprosjekter?	17
4.5 I hvilken grad har selskapet system og rutiner som bidrar til å ivareta systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i samsvar med krav i internkontrollforskriften?	18
4.6 I hvilken grad har selskapet system og rutiner som bidrar til å sikre miljøvern?	19
4.7 I hvilken grad har selskapet gjennomført ROS-analyse og utarbeidet beredskapsplan?	20
5. Anbefalinger	22
6. Uttalelse fra Karmsund Havn IKS	23
Vedlegg 1 Dokumentliste	24
Vedlegg 2 Revisjonskriterier	28

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og formål

Kontroll- og kvalitetsutvalget i Karmøy kommune vedtok i møtet 29.11.17 i sak 49/17 å bestille selskapskontroll med forvaltningsrevisjon i Karmsund Havn IKS i samarbeid med øvrige eierkommuner; Haugesund, Tysvær, Bømlo, Sveio og Bokn kommuner.

Formålet med selskapskontrollen har vært todelt:

- 1) Å undersøke i hvilken grad kommunens eierinteresse i selskapet Karmsund Havn IKS blir ivaretatt (obligatorisk eierskapskontroll)
- 2) Å undersøke om selskapet Karmsund Havn IKS har etablert system og rutiner for å sikre at selskapet har en forsvarlig drift og etterlever sentrale regelverk (frivillig forvaltningsrevisjon)

Et formål har også vært at selskapskontrollen skal være forbedringsorientert, og gi anbefalinger der det er avdekket avvik eller mulige forbedringsområder.

1.2 Problemstillinger

Selskapskontrollen gir svar på følgende problemstillinger:

Del 1: Obligatorisk eierskapskontroll

1. I hvilken grad følger kommunene opp sine eierinteresser i Karmsund Havn IKS, i samsvar med
 - a. eierkommunenenes eierstrategi for selskapet?
 - b. krav og normer til godt eierskap?
2. Hva er årsaker til eventuell manglende etterlevelse hos kommunene?

Del 2: Frivillig forvaltningsrevisjon

3. I hvilken grad har Karmsund Havn IKS etablert system og rutiner som bidrar til å sikre en økonomisk forsvarlig drift av selskapet?
 - a. Har selskapet etablert rutiner for å utarbeide og følge opp budsjetter?
 - b. Gjennomfører selskapet risikovurderinger i forbindelse med større investeringer?
 - c. Har selskapet etablert rutiner for å utarbeide og følge opp budsjett i større prosjekter?
 - d. Har selskapene hatt en økonomisk utvikling i samsvar med uttrykte forventninger fra eierne?
4. I hvilken grad har selskapet etablert et system og rutiner for å bidra til å sikre at selskapet etterlever alle lover og regelverk som gjelder for selskapet?
5. I hvilken grad har selskapet etablert retningslinjer/rutiner for å anskaffelser og kontraktsoppfølging?
6. I hvilken grad har selskapet etablert en prosjekthåndbok eller tilsvarende som regulerer selskapets styring av investeringsprosjekter?

7. I hvilken grad har selskapet system og rutiner som bidrar til å ivareta systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i samsvar med krav i internkontrollforskriften?
8. I hvilken grad har selskapet system og rutiner som bidrar til å sikre miljøvern?
9. I hvilken grad har selskapet gjennomført ROS-analyse og utarbeidet beredskapsplan?

1.3 Revisjonskriterier

Revisjonskriterier er de krav og normer som tilstand og/eller praksis som virksomheten måles mot. Revisjonskriterier må være aktuelle, relevante og gyldige for virksomheten. Kilder for å utlede revisjonskriterier har vært:

- ✓ Eierskapsstrategi for Karmsund Havn IKS
- ✓ Lov om interkommunale selskaper
- ✓ Anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll, KS-veileder, 2015.
- ✓ Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (Internkontrollforskriften)
- ✓ Lov om vern mot forurensninger og om avfall (forurensningsloven) og Forskrift om begrensning av forurensninger (forurensningsforskriften)
- ✓ Lov om kommunal beredskapsplikt, sivile beskyttelsestiltak og Sivilforsvaret (sivilbeskyttelsesloven) og Forskrift om kommunal beredskapsplikt
- ✓ God praksis for internkontroll. Vi har bygget på det anerkjente COSO-rammeverket for internkontroll¹

Revisjonskriterier er nærmere gjort rede for i vedlegg 2.

1.4 Metode

Forvaltningsrevisjonen er gjennomført i samsvar med kravene i RSK001 Standard for forvaltningsrevisjon².

For å svare på problemstillingene er følgende teknikker brukt for å samle inn data:

- ✓ Dokumentinnsamling og -analyse
- ✓ Intervjuer

Til grunn for rapporten ligger en gjennomgang og analyse av sentrale dokumenter opp mot revisjonskriteriene. Liste over mottatt dokumentasjon er inntatt i vedlegg 1.

Det er gjennomført intervjuer med åtte personer fra Karmsund Havn IKS:

- ✓ Havnedirektør
- ✓ Maritim sjef og assisterende havnedirektør

¹ COSO er en forkortelse for The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, en arbeidsgruppe av fem organisasjoner (American Institute of Certified Public Accountants, American Accounting Association, The Institute of Internal Auditors, Institute of Management Accountants og Financial Executives Institute) som har engasjert seg i å strukturere hvordan organisasjoner kan etablere egnede effektive styrings- og kontrollstrukturer. I 1992 publiserte COSO rammeverket Intern kontroll – et integrert rammeverk. Rammeverket er oppdatert av 2013 og er i dag trolig fortsatt det mest internasjonalt aksepterte utgangspunktet for utvikling av intern styring og kontroll.

² Utgitt av Norges Kommunerevisorforbund.

- ✓ Økonomi- og administrasjonssjef
- ✓ Teknisk sjef
- ✓ Forvaltningssjef
- ✓ Sikkerhets- og beredskapsleder
- ✓ Økonomi- og regnskapsmedarbeider
- ✓ Regnskapskonsulent

Intervju har vært en sentral informasjonskilde, og utvalget av personer er basert på forventet informasjonsverdi, personenes erfaring og formelt ansvar i forhold til formålet, hovedvekten på del 2 frivillig forvaltningsrevisjon og problemstillingene i selskapskontrollen. Formålet med intervjuene har vært å få utfyllende og supplerende informasjon til dokumentasjonen vi har mottatt fra selskapet og kommunene.

Datainnsamlingen ble avsluttet 09.04.2018

Data som er brukt i rapporten er verifisert av respondentene, dvs. at både Karmsund Havn IKS og involverte kommuner har fått anledning til å lese igjennom rapportutkastet og påpeke eventuelle feil i fakta. Påpekte feil har blitt korrigert.

Rapporten er sendt til uttalelse til havnedirektør Karmsund Havn IKS og rådmenn i respektive eierkommuner den 16.04.2018 med høringsfrist den 27.04.2017. Karmsund Havn IKS ga en formell uttalelse til rapporten og denne er satt inn i sin helhet i rapporten. En påminnelse med mulighet for endelig tilbakemelding ble gitt eierkommunene den 30.04.2018. Det er ikke gitt uttalelser til rapporten fra eierkommunene.

2. Om selskapet Karmsund Havn IKS

Karmsund Havn IKS ble stiftet i 1992. Karmsund Havn IKS er organisert som et interkommunalt selskap og eies av følgende kommuner:

Karmøy kommune	38,46 %
Haugesund kommune	38,46 %
Bømlo kommune	7,69 %
Tysvær kommune	7,69 %
Sveio kommune	3,85 %
Bokn kommune	3,85 %
<u>Sum</u>	<u>100 %</u>

I et interkommunalt selskap ligger forvaltningen av selskapet hos styret og daglig leder. Deltakerkommunene utøver eierstyring gjennom sine valgte medlemmer i representantskapet, som er selskapets eierorgan og øverste myndighet³. I Karmsund Havn IKS er representantskapet 'Havnerådet'.

Formålet til selskapet er "Effektiv og sikker forvaltning av havnevirksomhet på vegne av de kommuner som er deltakere, jf. selskapsavtalens § 4, og ivareta disse kommuners oppgaver, rettigheter og forpliktelser i samsvar med den til enhver tid gjeldene havne- og farvannslovgivning. Selskapet skal arbeide for framtidsrettet og konkurransedyktig utvikling av sjøtransportsystemet for personer og gods, tilrettelegge for sjøbasert næringsutvikling, herunder naturlig tilhørende eiendomsutvikling, og tilrettelegge for synergier med landbasert næringsutvikling."

Selskapet har 21 medarbeidere, hvorav to er vikarer i Karmsund Havnevakt. Selskapet er inndelt i tre avdelinger:

- ✓ Økonomi- og administrasjonsavdeling
- ✓ Maritim avdeling
- ✓ Teknisk avdeling

I tillegg kommer det to stillinger i havnedirektørens stab.

Karmsund Havn IKS har betydelig bredde i havneporteføljen med spesialiserte tjenester til ulike sjøbaserte næringer og skipstyper. Virksomhetsområdene er 1) Gods- stykkgods- og bulktransport, 2) Nasjonal fiskerihavn (Husøy), 3) Offshore og subsea, 4) Hurtigbåter og ferjer, 5) Cruiseturisme, 6) Sjøbasert eiendomsutvikling, 7) Opplagstjenester, 8) Småbåtrafikk, 9) Offentlig forvaltning av sjøområdet, 10) Nærmiljø og samsfunnsansvar.

Selskapet disponerer og drifter 57 større og mindre havneeiendommer. Selskapet prosjekterer og bygger i tett samarbeid med kundene. Spesielt gjelder dette de mest sentrale havnene, som er:

- ✓ Killingøy – en av de viktigste subsea-offshorebasene på Vestlandet
- ✓ Karmsund trafikk og fiskerihavn – en av de største trafikkhavnene i Vest-Norge. Havnen er også en nasjonal fiskerihavn, som gir en helt unik kombinasjon i nasjonal sammenheng.
- ✓ Garpeskjær – regionens cruisehavn. Havnen har også vært en svært viktig funksjon som ventehavn/opplagshavn i vintersesongen. Havnen brukes også i stor skala av Aibel, herunder kai for boliglektene ved større prosjekter. All bygningsmasse er utleid og havnen har strategisk stor betydning for Karmsund Havn. I tillegg er den anløpssted for Utsiraferjen.
- ✓ Kopervik havn – som har en viktig funksjon som servicehavn, med mange leietakere som har behov for å ligge i et havnavnsnitt. Kopervik havn har også en svært viktig funksjon som ventekai og kai for mannskapsskifte m.m. Kopervik havn har også pakkhus som leies ut til lokale fiskere, som bruker dette til redskapslager, reservedeler m.m.

³ Anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll, KS, 2014.

3. Kommunenes oppfølging av sine eierinteresser i selskapet

Faktagrunnlaget i kapittel 3 er hentet fra eierkommunenes eierskapsstrategi for Karmsund Havn IKS, referater fra representantskapsmøter og eiermøter (felles for alle seks eierkommuner), samt fra dokumentasjon/informasjon mottatt per e-post fra Karmøy, Haugesund, Tysvær, Sveio, Bokn og Bømlo kommuner.

3.1 Kommunenes oppfølging av sine eierinteresser i selskapet sett opp imot krav og normer til godt eierskap og egen eierstrategi for selskapet

I det følgende er eierkommunenes praksis for eierstyring beskrevet og vurdert opp imot utvalgte sentrale anbefalinger fra KS om eierstyring og kontroll, samt innhold i eierkommunenes eierstrategi for selskapet.

3.1.1 Evalueringskriterium: Obligatorisk opplæring

KS Anbefaling "Obligatorisk opplæring av og informasjon til folkevalgte": Kommunene bør som en del av sitt folkevalgtprogram gjennomføre obligatoriske kurs eller eierskapsseminarer.

Fakta

For den gjeldende valgperioden har Karmøy kommune avholdt to eierskapsseminarer for folkevalgte. I 2016 ble det avholdt seminar om anbefaling i god offentlig eierstyring og selskapsledelse med utgangspunkt i kommunens egen eierskapsmelding og KS sine anbefalinger. Her ble også eierstrategiene for flere selskaper presentert, deriblant status i eierstrategiarbeidet for Karmsund Havn IKS. I 2017 ble det gjennomført et kombinert eierskaps- og styreseminar med temaer god offentlig eierstyring og eierstrategier, bruk av nøkkeltall i god eierrapportering, selvevaluering i styret, samt beste praksis i styreevaluering og rekruttering. Inviterte var folkevalgte, medlemmer i valgkomitéer, styremedlemmer og daglig ledere i selskaper som kommunen har eierskap i. Kommunen opplyste om at deltakelse imidlertid har vært begrenset.

Haugesund kommune avholdt tre seminarer med folkevalgtopplæring for medlemmer og varamedlemmer i Haugesund bystyre i løpet av 2016. Deriblant var tema "Haugesund kommune - Oppbygging, organisering og ansvarsområder" og "Styrearbeid for folkevalgte". Betydningen av opplæring i eierrollen er presisert i kommunens eierskapsmeldinger av 2014 og 2017 hvor det fremgår intensjoner om å inkludere dette i politikeropplæringen etter kommunevalg.

Tysvær kommune opplyste om at de har ingen obligatorisk opplæring om eierstyring til folkevalgte eierrepresentanter. Kommunen viser for øvrig til sin eierskapsmelding av 2016, hvor det står følgende: «Tysvær kommune vil organisere ei systematisk opplæring av folkevalgte knytt til eigarstyring. Dette vil primært skje som del av den generelle opplæringa av folkevalgte, og kan i tillegg gjennomførast i samanheng med kommunestyret si behandling av eigarskapsmeldinga og kontrollutvalet si melding om selskapskontroll».

Bømlo kommune opplyste at de har folkevalgtopplæring som følger KS sitt opplegg. Sveio kommune oppga at det gjennomføres en folkevalgtopplæring i starten av hver periode hvor KS sitt folkevalgtprogram er brukt. Fra kommunens eierskapsmelding av 2016 går det også frem intensjoner om at kommunen vil organisere en systematisk opplæring av folkevalgte tilknyttet eierstyring. Bokn

kommune oppga at kommunen ikke har system/rutiner for opplæring av og informasjon om eierstyring for folkevalgte eierrepresentanter.

Vurdering

Eierkommunene har for valgperioden delvis gjennomført opplæring av folkevalgte som inkluderer eierstyring.

3.1.2 Evalueringskriterium: Utarbeidelse av eierskapsmeldinger

KS anbefaling "Utarbeidelse av eierskapsmeldinger": Kommunestyrene bør hvert år fastsette overordnede prinsipper for sitt eierskap ved å utarbeide en eierskapsmelding for alle sine selskaper.

Eierskapsmeldingen bør minimum ha disse hovedpunktene:

1. Oversikt over kommunens virksomhet som er lagt i selskaper og samarbeid.
2. Politisk styringsgrunnlag gjennom kommunens prinsipper for eierstyring
3. Juridisk styringsgrunnlag knyttet til de ulike selskaps- og samarbeidsformene.
4. Formålsdiskusjon og selskapsstrategi knyttet til de ulike selskapene, herunder styringsdokumentene.
5. Selskapenes samfunnsansvar knyttet til miljø, likestilling, åpenhet, etikk osv.

Fakta

KPMG har etterspurt eierskapsmeldinger fra de to siste år fra eierkommunene. Eierskapsmeldingene til både Karmøy kommune og Haugesund kommune legger opp til at kommunen utarbeider en eierskapsmelding per valgperiode hvor man tar stilling til de generelle retningslinjene for hvordan kommunen skal utøve sitt eierskap, mens det utarbeides årlige eierberetninger hvor man gjennomgår status for selskapene og annen oppfølging av eierforvaltningen. Karmøy kommune vedtok en eierskapsmelding i 2013, og oppgir at det ikke er planlagt revisjon i denne valgperioden. Haugesund kommune har sist utarbeidet eierskapsmelding i 2017, og før dette i 2014.

Fra Tysvær kommune mottok vi eierskapsmelding av 2016. Tysvær har valgt å utarbeide eierskapsmelding minst en gang per valgperiode, men det står i eierskapsmeldingen at det kan tas initiativ til oftere gjennomganger, dersom det er nødvendig for å sikre at kommunens og samfunnets interesser i selskapene blir forvaltet i tråd med vedtatte mål, forventninger og forutsetninger. Bømlo kommune har en eierskapsmelding som seinast blei ruller i 2014.

Sveio kommune har utarbeidet en eierskapsmelding i 2016 for perioden 2016-2019. Ifølge eierskapsmeldingen bør denne evalueres årlig av kommunestyret. Bokn kommune har per i dag ikke laget egne eierskapsmeldinger for interkommunale selskap.

Vurdering

Vi vurderer at kommunene, med unntak av Bokn kommune, i tråd med KS-anbefalinger har fastsatt overordnede prinsipper for sitt eierskap ved å utarbeide eierskapsmelding for sine selskaper. Videre, at sentrale anbefalte punkter inngår i disse, samt spesifikk omtale av Karmsund Havn IKS. Ingen av kommunene fastsetter overordnede prinsipper for sitt eierskap hvert år, som KS anbefalingene tilsier.

På generelt grunnlag vil vi anbefale at Bokn kommune utarbeider eierskapsmelding for sine eierskap.

3.1.3 Evalueringskriterium: Styringsdokumenter

KS anbefaling "Utarbeidelse og revidering av styringsdokumenter": Kommunestyret skal utarbeide og bør jevnlig revidere styringsdokumentene og avtalene som regulerer styringen av selskapet. Kommunen bør ha en åpen og klart uttrykt eierstrategi for sitt eierskap i ulike selskaper. Selskapsavtalen for IKS regulerer viktige sider ved selskapenes og det kommunale foretakets rettsforhold. Hovedintensjonen er å regulere forholdet mellom eierne og mellom eierne og selskapet, eller interne forhold i virksomheten.

Fakta

Eierkommunene har sammen utarbeidet en **felles eierstrategi** for Karmsund Havn IKS per 18.10.2016. Hensikten med felles eierstrategi er å samordne eiernes forventninger og gi klare og forutsigbare styringssignaler til selskapet. Eierstrategien betegnes som en plattform for dialog mellom politisk og administrativ ledelse i eierkommunene og selskapet (representert ved styret) i formelle og uformelle eierforum. Eierskapsstrategien omfatter formål med eierskapet (eiermotiv), selskapets formål, eierposisjon, selskapsstrategi, innovasjon og risikoeksponering, styrevalg og kompetanse, samfunnsøkonomiske avkastningskrav, utbyttepolitikk og kapitalstruktur og bruk av eierorganer. I tillegg er det beskrevet utviklingstrekk i havnedriften.

Eierstrategien omtaler overordnet sett at utgangspunktet for kommunenes eiermotiv er å ivareta et lovpålagt forvaltningsansvar på en kostnadseffektiv og sikker måte, gjennom stordriftsfordeler mellom kommunene. Havnene har en klar samfunnsfunksjon, og det sjøbaserte transportnettverket sees i sammenheng med andre transportsystemer for veitrafikk og luftfart for å oppnå mest mulig sømløs transport av personer og varer. Havnene har derfor også en klar næringsfunksjon. Et effektivt sjøbasert transportnettverk er av svært avgjørende betydning for både sjøbasert næringsutvikling og for landbasert næringsutvikling i hele regionen. For kommunene er selskapet derfor et av de aller viktigste verktøy til å stimulere regionens verdiskaping. Det går også fram at kjernevirksomheten defineres som drift av havneområdet, og har en klar synergi med kommunenes virksomhet og politiske målsettinger, som bidrar til å gjøre regionen til et attraktivt sted for næringsliv, bosetting og turisme.

Fra intervjuene i selskapet gikk det fram at ansatte opplever at eierstrategien er godt kommunisert med selskapet og at det er klare forventninger til selskapet fra eierne. Etableringen av et skriftlig strategidokument medført at forventningene har blitt tydeligere og at dialogen har blitt mer formalisert. Eierne er omforent om strategien, det gjør det også tydeligere for ledelsen i selskapet i forhold til styring. Nytt med eierstrategien oppleves å være at det også kommet forventninger rettet mot bunnlinje. Selskapet har primært vært et samfunnsorgan, der bunnlinjen ikke har vært det viktigste, men samfunnsnyttens selskapet gir. I intervjuer i selskapet ble dette omtalt som en kontinuerlig avveining og balansegang.

Videre foreligger ny **selskapsavtale** for Karmsund Havn IKS (vedtekter), per 18.10.16. Selskapsavtalen regulerer eierskapet mellom deltakerkommunene, representantskapets myndighet og viser delegering av myndighet til selskapets styre.

Eierskapsstrategien av 2016 legger til grunn at deltakerkommunene er enige om å revidere selskapsavtalen (vedtektene). Eierstrategien har nærmere avklart at en hovedregel er at representantskapet tillegges ansvar for samfunnsøkonomiske beslutninger, og forretningsmessige og bedriftsøkonomiske beslutninger tilstrebes å legges til selskapets styre. Denne presiseringen av fordeling av myndighet mellom representantskapet og styret samsvarer med den oppfatningen som fremgikk av intervjuer med ledelsen i selskapet.

Vurdering

Vi vurderer at det i tråd med anbefalinger er utarbeidet styringsdokumenter og avtaler i form av eierskapsstrategi og selskapsavtale som regulerer styringen av selskapet, og som blir jevnlig revidert. Det er positivt at selskapets ledelse har vært involvert i prosessen med utarbeidelse av eierstrategi og at det fra selskapets hold oppleves tydelige forventninger fra eierne.

3.1.4 Evalueringskriterium: Eiermøter

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

Fakta

Eierskapsstrategien for Karmsund Havn IKS sier at deltakerkommunene ønsker å avholde to årlige eiermøter utover de formelle eiermøtene (representantskapet). Formålet med møtene er ifølge

eierstrategien å være en arena for selskapet (representert ved styret) for å informere eierne om løpende utvikling knyttet til strategi, økonomi, investeringsplaner, finansieringsplaner og generelle utviklingstrekk i bransjen. Samt drøfte strategiske tema og innhente styringssignaler fra eierne i saker av stor betydning før sakene skal behandles og føres frem til beslutning. Det er ønskelig at eiermøtene har en bredere deltakelse fra folkevalgte organer og deltakerkommunenes administrasjon. Eierstrategien lister aktuelle temaer for de faste årlige eiermøtene, fordelt på et vårmøte og et høstmøte. Vi har mottatt referater som viser at to eiermøter har blitt avholdt i 2017 i tråd med denne intensjonen. Ordførere og rådmenn fra eierkommuner representerer på eiermøtene.

Det står også at det utover eiermøtene er behov for uformelle møter mellom kommunens administrasjon og selskapets styreleder, ledelse og valgkomité, for å forberede ulike saker som skal tas opp i eiermøtene eller i eierkommunenes folkevalgte organer.

Intervjuede ledere i selskapet opplyser at de ansatte i selskapet i hovedsak kommuniserer med eierne i eiermøtene. Dette er gjerne lukkede møter, da Karmsund Havn IKS ser det som hensiktsmessig å informere om kommersielle forhold med sine eiere. De opplever at eiermøtene, kommunikasjonen og dialog med eierne fungerer godt. Det er en samstemt ønske om vekst i selskapet, og eierne spiller på lag og støtter. Respondentene opplever at eierne følger godt opp selskapet og savner ikke noe fra eiersiden.

Vurdering

Vi vurderer at det jevnlig gjennomføres eiermøter som bidrar til god eierstyring og kommunikasjon med selskapet, i tråd med KS-anbefalingen og eierstrategien for selskapet.

3.1.5 Evalueringskriterium: Eierorganets funksjon

KS prinsipp "Eierorganets sammensetning og funksjon" sier blant annet at det for selskapsformen IKS bør, for å sikre engasjement, debatt og reell politisk avklaring av eierorganets myndighet, etableres forutsigbare kommunikasjonsformer mellom kommunestyret og eierorganet som forankres i eierskapsmeldingen.

Fakta

I både Karmøy kommune og Haugesund kommune sine eierskapsmelding framgår en anbefaling om at kommunestyret delegerer til formannskapet å foreta/beslutte kommunens politiske avklaringer i forkant av eiermøter i selskapene. Saker av stor eller prinsipiell betydning skal behandles i kommunestyret/bystyret. Det framgår også at eierrepresentantene skal sørge for koordinering i forkant av eiermøte, for å sikre at kommunestyrets/bystyrets interesser ivaretas. For å kunne utføre denne rollen skal eierrepresentantene ha anledning til å få en politisk avklaring i forkant av møter i selskapets eierorganer. Dette er viktig for å sikre at beslutninger som gjøres i eierorganene er forankret i kommunestyrets/bystyrets flertall. Karmøy kommune har også et eierskapsutvalg (arbeidsutvalg) bestående av ordfører, varaordfører og en representant fra opposisjonspartiene. Rådmannen er sekretariat, representert ved næringssjef. Utvalget drøfter saker som gjelder eierskap i ulike selskap.

Tysvær kommune oppga at det ikke er etablert en fast rutine for å legge til rette for kommuneintern dialog foran møter i representantskap mv. Det ble vist til kommunens eierskapsmelding for at dette er en rutine som en skal få på plass. Eierskapsmeldingen sier blant annet at kommunen vil bygge på praksis for at ordføreren har et særlig ansvar for at det blir lagt til rette for gode samhandlingsrutiner mellom kommunen og selskapene, og at det skjer nødvendige avklaringer i eierrelaterte saker mellom aktuelle selskap og kommunen mellom eiermøtene. Det politiske organet kan gi styringssignal til kommunens representant i generalforsamling/representantskapet, og eventuelt instruere denne.

Bømlo har et eierutvalg og gjennomfører jevnlig eierdager, som innebærer at formannskapet internt drøfter eierskapet kommunen har i ulike interne og eksterne selskap. Ifølge eiermeldingen har det de siste år vært et mål å ha større fokus på å etablere rutiner for hvordan valgte representanter kan melde tilbake til eier hva som skjer i de selskap kommunen eier eller er medeier i. Det framgår også, i forbindelse med eierdager, at kommunen skal gi eiersignal til kommunens valgte representanter i generalforsamlinger, representantskap og årsmøter.

Sveio kommune legger tilsvarende praksis til grunn som Tysvær kommune i sin eierskapsmelding. Om praksis oppga Sveio kommune at alt etter hvilke saker som er på agenda så diskuteres disse mellom rådmann og ordfører. Problemstillinger av ulik grad blir enten orientert om muntlig eller skriftlig til formannskap/kommunestyre, andre blir lagt fram med utredelse, vurdering og vedtak. Dette avhenger av sakenes prinsipielle karakter med videre.

Bokn kommune oppga at det ikke er laget system/rutiner for informasjon om kommuneintern dialog foran møter i representantskap mv.

Vurdering

Etter vår vurdering er det, med unntak av i Bokn kommune, forankret i eierkommunenes eierskapsmeldinger at det skal legges til rette for kommuneintern dialog foran møter i representantskap. Derunder framgår det i all hovedsak å være etablert forutsigbare kommunikasjonsformer mellom kommunestyret og eierorganet.

3.1.6 Evalueringskriterium: Generalforsamlinger og representantskapsmøter

KS anbefaling "Gjennomføring av generalforsamlinger og representantskapsmøter": De formelle eiermøtene er generalforsamling eller representantskap. Det er styret som innkaller. Bestemmelser om innkallingsfrist bør tas inn i vedtektene, slik at det tas hensyn til kommunens behov for å ha tid til å behandle aktuelle saker.

Fakta

Eierstrategien slår fast at deltakerkommunene skal være representert i havnerådet (representantskapet) med én representant hver, i alt seks representanter, og at hvert medlem skal ha en personlig varamedlem. Havnerådets medlemmer er i dag Torleif Lothe (leder, Haugesund kommune), Jarle Nilsen (Karmøy kommune), Tormod Våga (Bokn kommune), Arvid Benes Bakken (Tysvær kommune), Jorunn Skåden (Sveio kommune) og Odd Harald Hovland (Bømlo kommune), med varamedlemmer fra de respektive kommunene.

Selskapsavtalen (vedtekter) for Karmsund Havn IKS sier at representantskapets leder innkaller til møte når det er nødvendig for behandling av en sak som etter loven eller selskapsavtalen skal behandles av representantskapet, og når det ellers er nødvendig for behandling av en bestemt sak. Innkalling skal skje med minst fire ukers varsel og skal inneholde saksliste. De enkelte deltakerkommuner skal med samme frist varsles om innkallingen og sakslisten. Representantskapets leder kan innkalle til møte med kortere frist i tilfeller hvor dette er påtrengende nødvendig.

Mottatte referater viser at havnerådet avholdt fem møter i 2017 og at eierkommunene er representert.

Vurdering

Vi vurderer at eierkommunene kaller inn til og gjennomfører representantskapsmøter i tråd med KS anbefaling. Noe ulikt fra anbefalingen er det i Karmsund Havn IKS representantskapets leder, og ikke styret, som kaller inn til møter. Videre er deltakerne representert i havnerådet, med respektive personlige varamedlemmer, i tråd med eierstrategien.

3.1.7 Evalueringskriterium: Sammensetningen av styret

KS prinsipp "Sammensetning av styret": Det er eiers ansvar å sørge for at styrets kompetanse samlet sett er tilpasset det enkelte selskaps virksomhet. Det anbefales at kommunen sikrer opplæring av styremedlemmene. Kommunen må selv definere hva slags kompetanse og kapasitet som forventes av styremedlemmene.

Fakta

Eierstrategien omtaler styrevalg og kompetanse, herunder betydningen av et kompetent styre for langsiktig planlegging og avgjørende beslutninger om større endringer i selskapet. Det er referert til at dette underbygges også i eiermeldingene i deltakerkommunene, som bygger på anbefalinger fra KS. Eierstrategien, gjenspeilet i selskapsavtalen, sier bl. a. at styret skal settes sammen som et tverrfaglig kollegium med egnede personlige egenskaper og ha en bred og solid erfarings- og kompetansebredde på følgende områder:

- ✓ Bransjekunnskap og forretningslogikk innen maritim sektor, herunder god kunnskap om brukerbehov, logistikk- og forretningsutvikling.
- ✓ Kunnskap om selskapets virksomhet, drift, avtaler, lovgivning.
- ✓ Kompetanse innen strategisk økonomistyring, finans, juss.
- ✓ Kompetanse innen styrearbeid, ledelse, og strategiarbeid.
- ✓ Kunnskap og erfaring med politiske prosesser og offentlig forvaltning.

Intervjuede ledere fra selskapet opplever at styret har blitt profesjonalisert, i likhet med dialogen med eierne. Det er definert hvilken kompetanse de som sitter i styret skal ha, og styret har dermed god innsikt i hva en jobber med i selskapet. Havnedirektør opplever dette som veldig hensiktsmessig.

Opplæring av styremedlemmer er ikke omtalt i eierstrategien. Karmøy kommune oppga at kommunen ikke har rutiner for opplæring av selskapets styremedlemmer, men det ble gjennomført et kombinert eierskaps- og styreseminar i 2017 hvor generelt styremedlemmer i selskaper som Karmøy har eierskap i ble invitert. Haugesund kommune avholdt i likhet med dette også et generelt seminar, "Styrearbeid for folkevalgte", i 2016. Karmøy kommune oppga at det er lagt til styret i selskapet selv å ivareta opplæring av selskapets styremedlemmer. Kommunen har en generell oppfordring til at styret gjennomfører selvevaluering. Fra Karmsund Havn IKS ble det bekreftet at invitasjoner til styreopplæring som enkelte av eierne med jevne mellomrom tilbyr (vanligvis ved oppstart av en ny valgperiode) blir viderefremmet til havnestyret og havnerådet.

Tysvær, Sveio og Bokn kommune oppga at de ikke har system/rutiner for opplæring av styremedlemmer.

Havnestyret i Karmsund Havn IKS har "styrefaglig oppdatering", herunder styrearbeidets rammer og praktisk styrearbeid, som del av sitt styreprogram. Dette gjennomføres ifølge programmet kun ved første år ved nytt styre. KPMG har fått innsyn i selskapets opplæringsperm som selskapet deler ut til nye ansatte, styremedlemmer og medlemmer av havnerådet. Denne inneholder selskapsvedtektene, årsberetning, utviklingsplan 2013-2022, styreprogram, etiske retningslinjer, budsjett, og informasjon om havnestyret 2015-2019, eierskap og ansvar, ansatte, Havne- og farvannsloven og Lov om interkommunale selskaper.

Vurdering

Vi vurderer at eierkommunene har sørget for at styrets kompetanse samlet sett er tilpasset det enkelte selskaps virksomhet, ved at det er definert tydelige kriterier for valg og kompetansesammensetning av styret i eierstrategien og selskapsavtalen. Videre har selskapet styrefaglig oppdatering som del av sitt styreprogram og en opplæringsperm til nye styremedlemmer. Dette er positivt. Vi påpeker imidlertid at det etter KS anbefalinger er kommunene som har ansvar for å sikre opplæring av styremedlemmene, og for obligatorisk opplæring eller eierskapsseminarer for alle folkevalgte. Her viser vi til punkt 3.1.1.

3.1.8 Evalueringskriterium: Valgkomité og styreutnevnelser

KS prinsipp "Valgkomité og styreutnevnelser": Ved valg av styrer til kommunalt eide selskaper bør det vedtektsfestes bruk av valgkomite.

Fakta

Eierstrategien sier at representantskapet (havnerådet) skal velge en valgkomité og en tilhørende instruks for komitéens arbeid. Bruk av valgkomité, instruks for komitéens arbeid, og komitéens oppgaver er videre vedtektsfestet i selskapsavtalen. Representantskapet fastsetter instruks for valgkomitéens arbeid. Valgkomité skal avgi begrunnet innstilling til representantskapet om valg av deltakervalgte styremedlemmer og varamedlemmer. Valgkomitéen har tre medlemmer som velges for to år av gansen.

Vurdering

Eierkommunene har i samsvar med KS anbefalinger og eierstrategi vedtaksfestet bruk av valgkomité.

3.1.9 Evalueringskriterium: Etske retningslinjer

KS prinsipp "Utarbeidelse av etiske retningslinjer": Eier bør påse at selskapsstyrene utarbeider, og jevnlig reviderer, etiske retningslinjer for selskapsdriften.

Fakta

Selskapet har utarbeidet etiske retningslinjer i dokumentet "Vårt etiske ansvar – Karmsund Havn sine regler for arbeidsetikk. Etske retningslinjer for medlemmer av havneråd, havnestyre og ansatte i Karmsund Havn IKS". Vi fikk opplyst fra selskapet at retningslinjene ble utarbeidet i 2015 og vedtatt på Havnestyremøtet den 23.4.15. De har ikke blitt revidert siden. Retningslinjene vil bli lagt inn i nytt kvalitetssystem og revideringer vil bli gjort jevnlig i forbindelse med generelle revisjoner av retningslinjer og regelverk i systemet. Alle nye ansatte, medlemmer av styret og rådet, får en perm ved oppstart, hvor de etiske retningslinjene ligger vedlagt. Videre må alle nye ansatte gå gjennom med havnedirektøren og signere på en protokoll som sier at en har gjort seg kjent med innholdet og aksepterer vilkårene.

I eierstrategien for Karmsund Havn IKS står generelt at det forventes at selskapet opptre etisk forsvarlig og har høy standard på helse, miljø og sikkerhet (HMS). Det er ikke formalisert i styrende dokumenter forventninger fra eierne til at selskapet utarbeider og jevnlig reviderer etiske retningslinjer for selskapsdriften. Selskapet oppgir at eierne kun er gjort kjent med retningslinjene, og har ikke erfart at etiske retningslinjer har vært fulgt opp/vært tema fra eiersiden.

Vurdering

KS-anbefalingen sier at eier bør påse at selskapsstyrene utarbeider, og jevnlig reviderer, etiske retningslinjer for selskapsdriften. Etske retningslinjer er etablert i selskapet i 2015 og vi peker på at eiere bør påse at disse blir jevnlig revidert.

3.1.10 Evalueringskriterium: Utøvelse av tilsyn og kontroll

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

Fakta

Kontrollutvalg i eierkommunene har for den gjeldende valgperioden utarbeidet en plan for gjennomføring av selskapskontroll, vedtatt av de respektive kommunestyre. I analysedokumentene/plandokumentene er Karmsund Havn IKS identifisert og vurdert som et av de selskap som kommunen har eierinteresser i. Eierkommunene gjennomfører i samarbeid selskapskontroll av Karmsund Havn IKS våren 2018.

Vurdering

Vi vurderer at eierkommunene utøver tilsyn og kontroll mot selskapet. I tråd med anbefalinger har eierkommunene koordinert sin kontrollvirksomhet inn mot Karmsund Havn IKS.

4. Styring og drift av Karmsund Havn IKS

4.1 I hvilken grad har Karmsund Havn IKS etablert system og rutiner som bidrar til å sikre en økonomisk forsvarlig drift av selskapet?

4.1.1 Fakta

Rutiner for å utarbeide og følge opp budsjetter

Karmsund Havn IKS har rutiner for utarbeiding av budsjett. Det går frem av rutinen at det er viktig å engasjere flest mulig i budsjettprosessen for å sikre eierskap til budsjettet. Ifølge økonomisjef er det tett dialog mellom avdelingene underveis i budsjettprosessen. I forbindelse med budsjettarbeidet oppdateres den økonomiske langtidspanen. Dette er en tiårig økonomisk plan, med simulering av investeringsrammer og økonomisk utvikling i selskapet, både samlet og per virksomhetsområde. Den ble utarbeidet første gang i 2013 forbindelse med selskapets utviklingsplan for 2013-2022.

Selskapet har rutiner for å følge opp regnskap mot budsjett, og har en rutine for månedsrapportering. Ved månedsrapportering blir regnskapstall mot budsjett og fjorårets aktivitet rapportert og analysert. Det utarbeides en rapport som sendes til havnedirektør og havnestyret, hvor blant annet budsjettavvik kommenteres. Selskapet har utarbeidet en egen rutine for avviksrapportering, som er en del av månedsrapporteringen. Fra rutinen fremgår det at tiltak skal iverksettes ved ikke planlagte, uønskede avvik. Det fremgår ikke hvilke type tiltak som kan være aktuelle, men i intervju presiseres det at tiltak vil avhenge av den aktuelle situasjonen. Presentasjon av økonomisk status er fast sak på styremøte-agendaen.

Det fremgår av intervju med de ansatte på økonomiavdelingen at de opplever roller og ansvar knyttet til økonomistyringen som tydelige, og at budsjettet fungerer som et hensiktsmessig styringsverktøy for Karmsund Havn IKS.

Risikovurderinger i forbindelse med større investeringer

Karmsund Havn IKS hadde på tidspunktet for selskapskontrollen utarbeidet et forslag til rutine for investeringer og risikovurderinger. Ifølge rutinen skal det gjøres grundige bedriftsøkonomiske vurderinger av investeringen, hvor forholdet til risiko skal veie tungt, før prosjekter blir anbefalt igangsatt. Rutinen beskriver også hvilke risikoer det er knyttet til Karmsund Havn IKS sine ulike områder, og hvilke tiltak selskapet gjør for å redusere risikoen.

Vi har fått oversendt eksempler på fire styresaker som gjelder investeringer utført de siste årene. I to av sakene er risiko knyttet til investeringene utredet. Her er risiko knyttet til leietagers kapital beskrevet og risiko for inntektssvikt i markedet potensiell kunde opererer i. I den ene saken er det også innhentet priser knyttet til ombygging av investeringen for tilpasning til andre markeder. Risiko nevnes også i de to andre investeringssakene. Ifølge havnedirektør er risiko ofte hovedelement ved presentasjon av investeringsprosjekter til styret og det gjøres risikovurderinger i forkant av alle investeringer.

I tillegg opplyser selskapet at de utarbeider interne sensitivitetsanalyser for å se hvor mye selskapet kan tåle av endringer i ulike variabler (stresstester). Et eksempel er sensitivitet knyttet til renteutviklingen eller ved totalt inntektsbortfall ved investeringen (hvordan dette påvirker selskapets totaløkonomi).

Rutiner for å utarbeide og følge opp budsjetter i større prosjekter

Karmsund Havn IKS har et rutinedokument for utarbeidelse av prosjektbudsjetter, hvor det fremgår hvilke roller som har ansvar for de ulike prosjektfasene. Det er også utarbeidet en mal for utarbeiding og oppfølging av økonomien i det enkelte prosjekt og det føres interne prosjektrengsrapportering på alle investeringsprosjektene.

Det er teknisk sjef som følger opp prosjektene mot leverandør fortløpende, både når det gjelder økonomi og fremdrift. Økonomiavdelingen utarbeider økonomiske oversikter over prosjektstatus som blir gjennomgått i månedlige, utvidede ledermøter. Selskapet har en målsetning om at eventuelle avvik i fremdrift og økonomi skal varsles tidlig. Avvik og eventuelle tiltak blir vurdert i ledermøte. Status på investeringsprosjektene gjennomgås også i selskapets styremøter.

Økonomisk utvikling i samsvar med uttrykte forventninger fra eierne

I eierstrategien er det beskrevet hvilke økonomiske parameter selskapet skal styre etter, både samfunns- og bedriftsøkonomisk. Implementeringen av eierstrategien startet første kvartal 2017. Selskapet opplyser at det fra 2018 vil bli rapportert fullt ut i henhold til kravene i eierstrategien.

Et overordnet styringsparameter for selskapet er hvilken evne selskapet har til å påvirke den samlede samfunnsøkonomiske verdiskapningen i regionen. Dette skal påvises i en ringvirkingsanalyse. Et eksternt selskap arbeider med utarbeide en ringvirkingsanalyse for Karmsund Havn IKS. Analysen forventes ferdigstilt våren 2018. Det fremgår også av eierstrategien at selskapet skal benytte spesifikke måleparametere som indikatorer for den samfunnsøkonomiske verdiskapningen. Administrasjonen viser til eiermøte høsten 2017, hvor det ble lagt frem enkelte måleparameter i påvente av ringvirkingsanalysen.

Fra eierstrategien fremgår det flere bedriftsøkonomiske styringsparameter som selskapet skal rapportere på, som er direkte knyttet til avkastning på selskapets kapital og inntjening. Dette inkluderer å sammenligne en rekke styringsparametre mot bransjens vekst/et utvalg av havneselskaper. Ifølge havnedirektør skal det rapporteres på disse parameterne til styret og eiere i møtene gjennom året, og i tillegg vil noen måltall bli presentert i årsrapporten. Årsrapporten for 2017 var ikke ferdigstilt på tidspunkt for revisjon. Selskapet opplyser at det skal rapporteres på parameterne i samsvar med strategien for 2017 på eiermøtet i juni 2018. På tidspunktet for selskapskontrollen var ikke regnskapstall for bransjen/utvalgte havneselskaper fra 2017 offentliggjort, men vi har fått oversendt regnskapstallene for Karmsund Havn IKS som skal presenteres på eiermøte i juni.

Bedriftsøkonomisk styringsparameter	Mål	2016	2017
Egenkapitalrentabilitet (ROE)	6-8 %	3,1 %	5,9 %
Realistert avkastning (reell ROE)	>0,70 %	0,6 %	0,9 %
Totalrentabilitet (ROCE)	4-6 %	2,3 %	2,9 %
Driftsinntekter	Sammenlignes med bransjens vekst/utvalg havneselskaper	79,39 mill.	93,69 mill.
EBITDA	Sammenlignes med bransjens vekst/utvalg havneselskaper	34,78 mill.	46,98 mill.
Driftsresultat EBIT	Sammenlignes med bransjens vekst/utvalg havneselskaper	7,72 mill.	17,11 mill.
Årsresultat f/sk	Sammenlignes med bransjens vekst/utvalg havneselskaper	5,54 mill.	9,85 mill.

Tabell: Tabellen over viser vår sammenstilling av målene fra eierstrategien og resultatene til Karmsund Havn IKS i 2016 og 2017.

Ifølge eierstrategien skal det i tillegg utarbeides produktregnskap. På tidspunktet for selskapskontrollen var det ikke utarbeidet produktregnskap⁴. Vi har fått tilbakemelding fra havnedirektør og havnestyrets leder på at Karmsund Havn IKS hadde et produktregnskap tidligere, men at selskapet gikk bort fra dette i 2015. Det fremgår av tilbakemeldingen at dette regnskapet var upresist som følge av at det var utfordrende å tilskrive produktene kostnadene, og at det derfor ikke var praktisk å ha et løpende

⁴ Selskapet utarbeider en årlig skattefil, hvor hele Karmsund Havn IKS blir delt inn i enheter og hvor felleskostnader blir fordelt utfra andel av total inntekt enheten bidrar med. Denne filen bidrar til å fordele skattepliktig og ikke skattepliktig del av selskapet.

produktregnskap. I tilbakemeldingen fremgår det at en skal drøfte produktregnskap på neste eiermøte. Det skal også drøftes hvordan den videre rapporteringen på styringsparameterne skal foregå.

4.1.2 Vurdering

Vår overordnede vurdering er at Karmøy Havn IKS har etablert system og rutiner som bidrar til å sikre en økonomisk forsvarlig drift av selskapet.

Det har blitt gjennomført risikoanalyser i forbindelse med større investeringer, men etter vår vurdering kunne disse vært gjort mer detaljert med nærmere beregning av sannsynlighet og konsekvens.

Implementeringen av eierstrategien startet første kvartal 2017 og selskapet har hittil ikke rapportert fullt ut til sine eiere på de økonomiske styringsparameterne som fremgår i eierstrategien. Dette gjelder både samfunnsøkonomisk og bedriftsøkonomisk styring.

Når det gjelder spørsmålet om selskapet har hatt en økonomisk utvikling i samsvar med uttrykte forventninger fra eierne etter vedtatt eierstrategi kan vi dermed ikke gi en fullstendig vurdering av dette. Tallene vi har fått oversendt viser at selskapet sin egenkapitalrentabilitet og realisert avkastning var i samsvar med mål i 2017. Totalrentabilitet var noe lavere enn måltallet. Regnskapstallene vi har fått oversendt viser også at Karmsund Havn IKS har hatt en positiv utvikling fra 2016 til 2017 på indikatorene som skal nyttes til sammenligning med bransjens vekst/utvalgte havneselskaper (driftsinntekter, EBITDA, driftsresultat EBIT og årsresultat før skatt).

4.2 I hvilken grad har selskapet etablert et system og rutiner for å bidra til å sikre at selskapet etterlever alle lover og regelverk som gjelder for selskapet?

4.2.1 Fakta

Kontrollmiljø – ambisjoner, prioritering og ansvar

Fra intervjuene gikk det fram at det blitt arbeidet mye med styring og kontrollmiljø de siste årene. Det oppleves at ledelsen har hatt ambisjoner knyttet til å styrke kontrollmiljøet og at dette har vært prioritert. Det oppleves god dialog internt og grei ansvarfordeling.

Stillingsbeskrivelser fremgår av den enkeltes ansettelseskontrakt. Ifølge forvaltningssjef vil det videre bli viktig å få på plass et delegasjonsreglement for Karmsund Havn IKS, for formelt å avklare ansvar og myndighet. Forvaltningssjef jobber med å utarbeide dette. Dokumentet skal gi en oversikt over havnedirektøren videredelegering av myndighet og ansvar til andre ledere. Derunder vil det ligge ansvar og myndighet knyttet til regelverk som gjelder for selskapet. I dag må havnedirektøren signere på alt, da fullmakter ikke er videredelegert.

I dag brukes ledermøtene til å dra opp grenselinjene på ansvarsområder. Her deltar avdelingslederne, samt forvaltningssjef og havnedirektør. Lederassistent skriver referater fra møtene. For å sikre at lederne er oppdaterte i forhold til regelverk som de er ansvarlige for, bruker selskapet Lovdata. I Lovdata har en lagt inn hvilke regelverk som er relevante for de ulike lederne. Lederne skal slik få varsel ved oppdatering av lover og forskrifter. Selskapet får også informasjon om viktige endringer i lovverk og rammebetingelser gjennom sine medlemskap i interesseorganisasjonene KS Bedrift Havn og Norske Havner.

I tillegg til forvaltningssjef har selskapet en egen stilling for sikkerhets- og beredskapsleder. Disse fremstår som sentrale roller som del av selskapets internkontrollsystem. Forvaltningssjef har fagansvar for anskaffelser og for søknader og saksbehandling knyttet til tiltak i sjø. Forvaltningssjef er også ansvarlig for å følge opp vedtak fra styret, havnerådet og selskapets eiermøter. Sikkerhets- og beredskapsleder er PSO (Port Security Officer) for hele havneområdet, PFSO (Port Facility Security Officer) for det enkelte havneanlegg og operativ HMS-ansvarlig i selskapet. Daglig leder er overordnet

HMS-ansvarlig. Sikkerhets- og beredskapsleder er i tillegg ansvarlig for opplæringen i internkontroll. Dette gjelder innføring i hendelsesbehandling, intern forbedringssystematikk og kvalitetssystemet UniSea.

Daglig leder opplyser om at selskapet nå arbeider mot å bli sertifisert etter ISO 9001 Ledelsessystem for kvalitet og ISO 14001 Miljøledelse, da en ser at dette vil bli et krav fra flere av selskapets kunder. Selskapet har derfor startet arbeidet med å klargjøre dokumentasjon som trengs for sertifisering. Dette bl. a. gjennom anskaffelse av kvalitetssystemet UniSea, som nå blir implementert i organisasjonen. Selskapet tar sikte på å starte sertifiseringsprosessen i løpet av 2019, hvorav mye av det praktiske vil bli tilrettelagt allerede i 2018.

Kvalitetssystem

Karmsund Havn IKS implementerer på nåværende tidspunkt kvalitetssystemet UniSea, et elektronisk dokument- og hendelsesstyringssystem. I dette systemet vil selskapet samle alle styrende dokumenter på ett sted. Systemet vil også brukes til å følge opp hendelser/avvik. Systemet vil i større grad formalisere og definere arbeidet knyttet til dokumentstyring og oppfølging av hendelser. Alle ansatte fikk et innføringskurs i systemet i mars 2018 i regi av Unisea. Selskapet arbeider på nåværende tidspunkt med å laste inn eksisterende styrende dokumenter og få kartlagt alt selskapet har. Det er sikkerhets- og beredskapsleder som holder i dette arbeidet. Videre vil det bli arbeidet med å eliminere overlappende informasjon, der målet er at informasjonen skal bare være beskrevet en gang. Det er planlagt at dette arbeidet skal ferdigstilles høsten 2018. I en overgangsperiode vil en ha en del av det samme innholdet i tidligere benyttet mappestruktur.

Det har vært en prioritet å få på plass det som gjelder havnesikring etter ISPS (International Ship and Port Facility Security)⁵. All ISPS-dokumentasjon var publisert og gjort gjeldende i UniSea etter Kystverkets godkjenning av løsningen 26/09-2016.

Ansvarene for de ulike temaene i kvalitetssystemet UniSea er fordelt i samsvar med de ansatte sine fagfelt. Det skal fremgå av rutine- og prosedyredokumentene hvem som er ansvarlig. Dokumenteier må godkjenne endringer og nye dokumenter innenfor ansvarsområdet. Gjennomgang av dokumentene skal gjøres av de som er ansvarlig. En skal også etter hvert få på referanser til lovverket.

4.2.2 Vurdering

Vår vurdering er at selskapet har et godt styrings- og kontrollmiljø, og systemer og rutiner for å sikre regelverksetterlevelse.

Det gjenstår generelt et arbeid med å formalisere myndighet og ansvar, samt arbeid med å standardisere internkontrollen på ulike områder. I dette ligger også å få til en systematisk oppfølging av internkontrollen gjennom videre implementering av selskapets elektroniske kvalitetssystem. Dette blir viktig for å sikre at systemet gir ønsket effekt. Roller og ansvar i forbindelse med det videre implementeringsarbeidet fremgikk å være plassert.

4.3 I hvilken grad har selskapet etablert retningslinjer/rutiner for anskaffelser og kontraktsoppfølging?

4.3.1 Fakta

Anskaffelser

⁵ ISPS-koden (International Ship and Port Facility Security Code) er vedtatt av FNs sjøfartsorganisasjon IMO for å forbedre sikkerheten for skip i internasjonal fart, og havneanlegg som betjener slike skip. Kystverket har ansvaret for gjennomføring av ISPS-koden og havnesikringsregelverket i alle norske havner og havneanlegg som omfattes av dette regelverket.

Gjennomføring av anskaffelser i Karmsund Havn IKS gjøres av avdelingsledere, med bistand fra forvaltningssjef på forespørsel fra den enkelte avdelingsleder. Forvaltningssjef bistår typisk ved å kontrollere dokumentene som avdelingene har forberedt.

Selskapet har en innkjøpsrutine per 2014. Her inngår 22 rutinedokumenter/maler til hjelp i de ulike stegene av anskaffelsesprosessen (listet i vedlegg 1 til rapporten). Rutinene omtaler anskaffelsesforløpet fra innledende vurderinger, til gjennomføring av anskaffelse og oppfølgingsfasen. Forvaltningssjef opplyste om at hun har satt de ansatte inn i de eksisterende innkjøpsrutinene med å gjennomføre interne miniseminar, blant annet ved et miniseminar for nyansatte i 2017/2018.

Selskapets rutiner og maler er per i dag ikke i samsvar med endringer i anskaffelsesregelverket som trådte i kraft 1. januar 2017. Selskapet har planlagt å revidere disse i løpet av 2018. Forvaltningssjef har ansvar for å oppdatere rutinene. Selskapet opplyser at årsaken til at arbeidet med å revidere rutinene ikke har vært prioritert i 2017 er at de eksisterende rutinene er strengere enn hva regelverket legger opp til. Forvaltningssjef gjør inntil videre fortløpende endringer for å få anskaffelsesdokumenter til å stemme med det nye regelverket, i de anskaffelsesprosesser hvor hun blir involvert.

Kontraktoppfølging

Anskaffelser som gjennomføres er i stor grad rammeavtaler. Det er de enkelte avdelingssjefene som forvalter rammeavtalene, med bistand fra forvaltningssjef. Det er også gjennomført og planlagt flere anskaffelser av varer og tjenester, samt bygge- og anleggsarbeid. Den enkelte avdeling følger opp disse prosjektene og leverandørene. Teknisk sjef har kontraktoppfølgingsansvar på en rekke avtaler og rammeavtaler som ligger til teknisk avdeling. Det er nylig ansatt en driftsleder som er i ferd med å bli satt inn i oppgaven å følge opp en del av disse avtalene. Selskapet har også ansatt en egen prosjektleder i midlertidig stilling til å implementere og følge opp en del av flere nylig innkjøpte IT-systemer.

Kontraktoppfølgingsfasen er kun kort omtalt i den felles innkjøpsrutinen. Videre prosedyrer er angitt ved at innkjøpsrutinen er vedlagt Difis "Veileder for kontraktoppfølging av offentlige anskaffelser" i sin helhet.

Når det gjelder byggeprosjekter, er enkelte elementer av kontraktoppfølging listet opp som en del av teknisk avdeling sitt rutinedokument for byggeprosjekter. Eksempelvis inngår det under fasen "Byggetiden" å følge opp endringer/endringsmeldinger herunder kontrollere leveranse mot kontrakt, å kontrollere fakturaer mot leveranse og kontrakt, å kontrollere fremdrift mot plan, leveranse og kontrakt, og å kontrollere leveransene med tanke på mengde og kvalitet. Kontroll av leveranser opp imot kontrakt inngår også under fasene "Overtakelse" og "Garantitid". Det er byggeleder som står som ansvarlig for disse oppfølgingsaktivitetene.

I tillegg har selskapet en "Sjekkliste ved inngåelse av leieavtaler Karmsund Havn" som gjelder alle typer utleieavtaler for Karmsund Havn IKS. Denne skal ligge som vedlegg ved Karmsund Havns gjenpart av kontrakter. I sjekklisten angis en rekke punkter som man skal påse at er ført inn i kontrakten og er iht. avtale. Videre listes sjekkpunkter som skal følges etter inngått kontrakt. Disse omtaler hvor avtalen skal arkiveres, oppbevares, og hvem som skal ha kopi.

Økonomi- og regnskapsmedarbeider er ansvarlig for å fakturere de faste leietakerne. Disse blir fakturert via systemet Fenistra. Økonomi- og regnskapsmedarbeider er også ansvarlig for å legge leiekontraktene inn i systemet. Det ble opplyst om at selskapet er i gang med også å samle alle serviceavtaler i Fenistra, gjennom en egen modul for dette.

Når det gjelder fakturaer fra leverandører inn til selskapet, og kontroll av disse opp mot kontraktvilkår, fungerer det slik: Økonomiavdelingen legger mottatte fakturaer inn i Visma. Økonomiavdelingen sender så fakturaen videre i systemet til den aktuelle avdelingen. Det er den som har kjøpt varen/tjenesten som er ansvarlig for å kontrollere fakturaen mot inngåtte kontrakter.

Selskapet har ikke en samlet oversikt over kontrakter som er inngått av Karmsund Havn IKS, som eksempelvis lister oppfølgeransvar og gyldighetsperiode/utløpsdato. Fra intervjuene framgikk det likevel at det oppleves klarhet rundt hvilke kontrakter som gjelder for selskapet og hvem som følger opp.

4.3.2 Vurdering

Vår vurdering er at selskapet har etablert retningslinjer/rutiner for anskaffelser, men at disse bør oppdateres etter gjeldende regelverk.

Selskapet har formaliserte rutiner for oppfølging av sine leiekontrakter, men det er ikke en samlet kontraktoversikt/register eller felles skriftlige rutiner som gjelder for oppfølging av alle selskapets inngåtte kontrakter. Eksempelvis er det ikke definert hvilke roller og ansvar som inngår i kontraktsoppfølgingen (se også revisjonskriterier i vedlegg 2). Vi vurderer at dette er svakheter sett opp imot god praksis for internkontroll og som medfører at kontraktsoppfølging i for stor grad er personavhengig i dag.

4.4 I hvilken grad har selskapet etablert en prosjekthåndbok eller tilsvarende som regulerer selskapets styring av investeringsprosjekter?

4.4.1 Fakta

Selskapet har et "Investeringsreglement - prosjekthåndbok for tidligfasevurdering av investeringer", vedtatt av havnestyret i februar 2018. Formålet med reglementet er å sikre et godt og korrekt grunnlag for investeringsbeslutninger. Investeringsreglementet gjelder for investeringer i varige driftsmidler. I tillegg skal Karmsund Havn sin leie av varige driftsmidler med eksterne aktører (eksterne eier, Karmsund Havn leier mv.) også utredes i henhold til dette reglementet. Reglene i investeringsreglementet gjelder for investeringsprosjekter med budsjettert kostnad eksklusiv mva. på kr 5.000.000 og høyere.

Dokumentet angir 1) generelle rammer og begrensninger for investeringer, 2) ansvarsfordeling og 3) faser i utredning av investering. Reglementet omhandler kun tidligfasevurderinger fram til investeringen blir vedtatt i styret. Det omhandler ikke andre faser som gjennomføringsfasen av prosjekter.

Fasene i utredningen av investeringer er:



De ulike stegene blir videre kortfattet beskrevet i reglementet. I investeringsreglementet fremgår det at det videre utarbeides en egen mal for utredning av investeringsprosjekter. Det er denne malen som vil ligge til grunn i styresakene som omhandler utredningene av investeringsprosjekt i styresaker.

Selskapet har også en dreiebok for havneprosjekter i offentlig-privat-samarbeid (OPS-prosjekter) per 23.01.2018, utarbeidet av Deloitte på oppdrag fra og i samarbeid med selskapet. Denne er delt inn i fasene 1) Forberedelse- og planleggingsfase, 2) Etablering av selskap, og 3) Driftsfasen, og tar for seg ulike rettslige problemstillinger knyttet til disse fasene.

Når det gjelder byggeprosjekter er teknisk sjef en sentral nøkkelperson for hvordan styringen og oppfølgingen av disse skal foregå. Teknisk sjef kommer inn i investeringsprosjektene når en starter med reguleringsarbeidet, men er også med i den innledende fasen, for å bistå med estimater og vurderinger rundt prosjektkostnader. Teknisk sjef har ansvar for den videre gjennomføringen av prosjektet, og er i stor grad den som arbeider opp mot andre myndigheter og mot eksterne konsulenter, herunder prosjekterende konsulenter og leverandører i byggefasen. Teknisk sjef lager anbudsdokumenter ved konkurranseutlysning, og tilder kontrakter etter gitte kvalifikasjonskrav. Forvaltningssjef bistår i dette arbeidet. Teknisk sjef innehar også oftest rollen prosjektleder og byggeleder for prosjektene, avhengig av prosjektets omfang og egen kapasitet. Eventuelt leier selskapet inn eksterne byggeledere.

Våren 2018 har teknisk sjef samlet og formalisert rutinene for gjennomføring av byggeprosjekter i et rutinedokument. Her framgår sentrale aktiviteter, og hvem som har ansvar, i følgende faser: 1.

Skisseprosjekt med prisestimat/-overslag, 2. Detaljprosjekt, 3. Kontrahering, 4. Byggetid, 5. Overtakelse og 6. Garantitid. Det arbeides videre med å formalisere ulike maler som blir benyttet i de ulike fasene.

4.4.2 Vurdering

Vi vurderer at selskapet har etablert reglement og rutiner som gir rammer for selskapets styring av investeringsprosjekter.

Karmsund Havn IKS har ifølge eierstrategien av 2016 investert ca. 550 mill. fra 2002 – 2015, og har de neste 10 årene et investeringsbehov vurdert til rundt kr. 600 mill. Omfanget investeringer understreker at det er viktig at Karmsund Havn IKS sikrer en god styring av sine investeringsprosjekter. Herunder er det sentralt at selskapet sikrer de riktige investeringer og føringer, noe som legges i tidlig fase. Etter vår vurdering fremgår arbeidet med tidligfasevurderinger som godt ivaretatt i selskapets rutineverk.

Når det gjelder prosjektstyring generelt vurderer vi at byggeprosjekter framgår som godt ivaretatt, men at det samtidig er høy personsårbarhet. For å redusere personsårbarhet bør det arbeides videre med å formalisere og gjøre kjent selskapets rutinedokumenter og maler for prosjektstyring som del av selskapets nye kvalitetssystem.

4.5 I hvilken grad har selskapet system og rutiner som bidrar til å ivareta systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i samsvar med krav i internkontrollforskriften?

4.5.1 Fakta

Daglig leder er overordnet HMS-ansvarlig i Karmsund Havn IKS. Sikkerhets- og beredskapsleder er operativ HMS-ansvarlig.

Selskapet har en HMS-håndbok på 77 sider. Denne inneholder blant annet tema HMS-målsetting, sentrale roller og ansvar, saksbehandling HMS, krav til opplæring, risikovurdering og handlingsplaner, avviksbehandling, bruk av verneutstyr og årlig gjennomgang av systemet. Det er gitt fortløpende referanser til relevante bestemmelser i arbeidsmiljøloven i håndboken.

HMS-håndboken beskriver at følgende inngår i daglig leders overordnede ansvar for HMS-arbeidet:

- ✓ Systemet blir årlig ajourført
- ✓ Feil og mangler som rapporteres blir fulgt opp
- ✓ Det er etablert nødvendige rutiner og tiltak for å sikre at de ansatte kan utføre sitt arbeid på en trygg og sikker måte
- ✓ Det blir gjennomført nødvendig opplæring
- ✓ Kvartalsvise møter med de ansatte gjennomføres
- ✓ Rutiner og tiltak ved skader, ulykker, sykefravær og annen personalbehandling blir fulgt opp
- ✓ Alle blir informert om endringer i IK-systemet

Selskapet har en målsetting om å gjøre en forbedringsinspeksjon i året, hvorav det spesielt skal vektlegges revisjon av HMS-systemet. Etter hver runde skal det utarbeides en handlingsplan for langsiktig forbedringsarbeid. Årlige forbedringsinspeksjoner av arbeidsmiljø gjøres av bedriftshelsetjenesten. Arbeidet er nærmere beskrevet i en samarbeidsplan mellom selskapet og Norsk Bedriftshelsetjeneste AS for år 2018, deriblant planer for befaringer, planleggings- og statusmøter.

Alle rutine- og prosedyredokumenter som HMS-håndboken består av ble utarbeidet av Simployer (tidligere Infotjenester AS) og har vært samlet i et word-dokument. Flesteparten av kapitlene i HMS-håndboken er sist endret for fem- seks år siden (i 2012 og 2013) deriblant beskrivelse av virksomheten, HMS-målsettinger og sentrale HMS-roller. Andre kapitler er sist endret i 2013, 2015 eller 2016.

Tidligere var det Simployer som hadde ansvar for oppdatering av innhold HMS-håndboken for Karmsund Havn. På nåværende tidspunkt er selskapet i en overgang til at selskapet skal håndtere og vedlikeholde HMS-håndboken i egen regi. Selskapet har lagt over dokumentene i HMS-håndboken til kvalitetssystemet UniSea. Det er også gjort enkelte oppdateringer (f. eks roller og ansvar i dag) i forbindelse med dette.

Hendelsesbehandling i UniSea er tatt i bruk for HMS-området. Dette gjelder både havnesikkerhetsavvik (ISPS avvik) og andre HMS-relaterte hendelser. En registrerer både hendelsene og tiltak i UniSea, og kan følge saksbehandling i håndtering av avvikene.

Selskapet har også dokumentet "Karmsund Havn IKS Killingøy – HMS informasjon Basereglement" Hensikten med dette dokumentet er å skape en felles forståelse av hvordan den enkelte skal forholde seg til oppmerking og HMS-krav som er innført på Killingøy. Det pågår flere samtidige operasjoner og byggeaktivitet som skaper utfordringer og endring av kjøremønster på kort tid, og i dokumentet er det blant annet bedt om at den enkelte følger med på skilter, anvisning og instruksjoner fra portvakten. Det er beskrevet at HMS-informasjonen utgis som en kombinasjon av informasjon og oppslagsverk, og at i tillegg utleveres en 1-sides informasjon til besøkende.

4.5.2 Vurdering

Vår vurdering er at selskapet har etablert system og rutiner som bidrar til at selskapet ivaretar systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i samsvar med krav i internkontrollforskriften.

4.6 I hvilken grad har selskapet system og rutiner som bidrar til å sikre miljøvern?

4.6.1 Fakta

En av selskapets fire hovedoppgaver er definert som nærmiljø og samfunnsansvar. I dette inngår den daglige driften av sekretariatet for den interkommunale beredskapen mot akutt forurensning (IUA). Dette er et samarbeid mellom 18 kommuner. Karmsund Havn har også etablert en moderne aksjonssentral på Killingøy. Havnedirektøren er leder for IUA-beredskapen. Styringsdokumenter knyttet til IUA ligger i UniSea. Dette materialet publiseres med rettighetsstyring for de som inngår i IUA-beredskapen. Se også mer om IUA-beredskapen omtalt i neste avsnitt, under "Beredskapsplaner".

Mens ansvaret for akutt forurensning ligger til IUA, har maritim avdeling ansvar for system og rutiner knyttet til miljøvern og avfallsplaner. Selskapet har utarbeidet en avfallsplan i henhold til de krav som stilles i Forurensningsforskriften kapittel 20 del II "Mottaksordninger for havner". Planverket gjelder for Karmsund Havn IKS samt de private havner selskapet har inngått samarbeid med for avfallshåndtering. Avfallsplanen beskriver mottaksordninger for avfall og lasterester fra skip i alle selskapets havneanlegg. Iverksettelse av planen ble foretatt fortløpende fra 1. juli 2004 og høsten 2004. Sist godkjente avfallsplan er fra 10. juli 2017. Den varer i 3 år og oppdateres av maritim avdeling.

Miljøvern er også vurderingstema når det gjelder tiltak i sjø, der miljøvern inngår som en del av saksbehandlingen. Forvaltningssjef i selskapet er fagansvarlig for saksbehandlingen knyttet til tiltak i sjø etter havne- og farvannsloven. Forvaltningssjef bruker Kystverkets veiledning i saksbehandlingen, samt kartløsningen Kystinfo, og har derfor ikke behov for å utarbeide egne rutiner for saksbehandlingen. Forvaltningssjef påpekte at det er selve brukerne av havneanlegg som er ansvarlige for egne utslipp etter havne- og farvannsloven.

4.6.2 Vurdering

Etter vår vurdering har selskapet etablert system og rutiner som bidrar til å sikre miljøvern på vesentlige områder.

4.7 I hvilken grad har selskapet gjennomført ROS-analyse og utarbeidet beredskapsplan?

4.7.1 Fakta

ROS-analyser

Karmsund Havn IKS gjennomfører risiko- og sårbarhetsanalyser (ROS), både hvor de selv er ansvarlige for analysene, men også ved å gi innspill til ROS-analyser som gjennomføres av andre. For eksempel bidrar selskapet inn i eksterne analyser når det skal gjennomføres store arrangementer som involverer havneområdet. Det blir utarbeidet analyser av teknisk arrangør, og så bidrar havnevesenet inn i dette arbeidet. KH involveres også i kommunenes egne ROS-analyser (de kommuner som har stor aktivitet langs sjø).

Selskapet er ansvarlig for, og pålagt av Kystverket, å gjennomføre sårbarhetsvurderinger for havnedistriktet. Disse sårbarhetsvurderingene følger en egen mal fra Kystverket og Kystverket skal godkjenne sårbarhetsvurderingene. Selskapet bruker Nordic Crisis Management (NCM) til å gjøre sårbarhetsvurderingene. Det er NCM som styrer disse gjennomgangene. Det er også andre som inngår i gjennomføringen av vurderingene, for eksempel leietakerne og politiet. Fra vurderingen fremgår det tiltak som selskapet så må gjennomføre. Disse tiltakene skal følges opp i en sikringsplan, og gjennomføringen av tiltakene kontrolleres så av Kystverket. KPMG ble vist et eksempel på sårbarhetsvurdering gjennomført av NCM, og videre hvordan tiltakene blir fulgt opp av selskapet i en sikringsplan.

Fra intervjuene framgår at dersom ikke Karmsund Havn IKS oppfyller kravene etter ISPS⁶- regelverket (havnesikring) kan konsekvensen være at selskapet mister ISPS-sertifikatet. Den videre konsekvensen vil da være at en ikke kan drive havnetrafikk i en gitt periode. Dette området har derfor høy prioritering. Svakheter med sikkerheten til selskapet ble påpekt av Kystverket i 2013. En har siden arbeidet mye med sikkerhetsforståelsen internt, men også eksternt mot de som opererer på terminalene. I intervju ble det opplyst om at selskapet har fått tilbakemeldinger fra Kystverket på at selskapets sikkerhetsarbeid i dag ligger på et høyt nivå.

Beredskapsplan

En skiller mellom beredskapsplanene etter Interkommunalt utvalg for akutt forurensning (IUA, også kalt oljevern-beredskap), sikringsplan for havn, generell beredskapsplan, og sikringsplan (ISPS havnesikring). Fra intervjuer med nøkkelpersoner framgikk det at en opplever at det er tydelig skille mellom de ulike beredskapsplanene, og at det er tydelig hvilke hendelser som utløser hvilke planer. Nøkkelpersoner informerte også om at det blir gjort beredskapsøvelser innenfor både generell sikkerhet, ISPS og oljevernøvelse. Det gjennomføres både "table-top" -øvelser og fulle beredskapsøvelser med folk ute i felt, presse, osv. Beredskapsøvelser gjennomføres jevnlig i samsvar med krav. Det er ulikt hvor mye øvelsene krever av selskapet.

Når det gjelder oljevernberedskapen (IUA) leder havnedirektør denne. Havnedirektør og maritim sjef står for innsatsledelsen og er bl. a. ansvarlig for kontakten med myndighetene. De leder beredskapen på det strategiske nivået. Sikkerhets- og beredskapsleder er fasilitator og bindeledd mellom stab og innsatsledelsen. En har gjerne med to personer fra økonomi, da slike hendelser gjerne fører til store kostnader, opp mot 100 mill. kr. Forvaltningssjef er juridisk rådgiver. Hendelsene evalueres alltid i etterkant. Ved større aksjoner gjennomfører kystverket storevalueringer.

KPMG har gjennomgått dokumentet "KH Beredskapsplan" datert 10.11.2017 og dokumentet "DG Beredskapsplan" (farlig gods) datert 01.03.2018. "KH Beredskapsplan" er en generell beredskapsplan som gir retningslinjer for hvordan Karmsund Havns ledelse skal håndtere kritiske situasjoner for å forhindre og minimalisere skade på mennesker, miljø, materiell og omdømme. Planen er ment både som en håndbok og et styringsverktøy for å hjelpe ledelsen i arbeidet med å håndtere en oppstått

⁶ International Ship and Port Facility Security

beredskapssituasjon eller krise. Planen beskriver bl. a. mål og hensikt, organisering, ansvar og oppgaver, personell og opplæring, øvelser, mobilisering og innsats, tiltakskort, og etterarbeid som debrief og evaluering.

"DG Beredskapsplan" er hjemlet i "Forskrift om lossing, lasting, lagring og transport innen kommunenes sjøområde og havner innenfor samme område av farlige stoffer og varer". Beredskapsplanen gjelder for all virksomhet innen Karmsund Havn IKS sitt distrikt. Planen beskriver blant annet selskapets beredskapsorganisasjon ansvar og oppgaver, terminaloperatører og lagerområder, pårørendehåndtering og mediehandtering, tiltakskort (f. eks sjekklister for aksjoner), og mal for rapportering av farlig gods. HMS-håndboken inneholder i tillegg "Instruks for "Beredskapsplan Farlig Gods" som omtaler ansvar for oppdatering og etterlevelse av planen, oppbevaring og tilgjengelighet.

Selskapet har etablert et eget beredskapsrom der blant annet fysiske tiltakskort er plassert lett tilgjengelig. Praksisen med å bruke fysiske tiltakskort med helt konkrete aktiviteter oppleves å ha vært hensiktsmessig. Fra intervjuene fremgår at selskapet også har erfart at det er hensiktsmessig at de som inngår i beredskapsarbeidet har de samme/lignende rollene innenfor det ulike beredskapsarbeidet, slik at en blir godt trent i roller. Det er derfor arbeidet de siste år med å få rollene plassert etter dette prinsippet. Det er i stor grad gjennomgående de samme rutene å finne i de ulike planene.

Når det gjelder videreutvikling av organisasjonen ser havnedirektør et behov for å ytterligere spisse rollen til sikkerhet- og beredskapsleder, som også har annet ansvar relatert til HMS og kvalitet i dag.

4.7.2 Vurdering

Vi vurderer at selskapet gjennomfører og følger opp ROS-analyser, og at det er etablert beredskapsplaner, samt ansvar for og kontroll med virksomhetens beredskapsarbeid.

5. Anbefalinger

KPMG vil her komme med anbefalinger på områdene der det i gjennomgangen er funnet avvik eller forbedringspotensial. Anbefalingene er formulert på bakgrunn av vurderingene, og peker på områder hvor det etter vår vurdering er hensiktsmessig at det gjøres forbedringstiltak.

Karmsund Havn IKS kan ikke pålegges tiltak gjennom denne selskapskontrollen. Vi presiserer at anbefalingene kun er ment som bidrag/hjelp til hvor det kan gjøres forbedringer.

Anbefalinger til eierkommunene

Eierskapskontrollen har vært avgrenset til å undersøke i hvilken grad eierkommunene følger opp sine eierinteresser i Karmsund Havn IKS i samsvar med eierkommunenes eierstrategi for selskapet og sentrale krav og normer til godt eierskap.

Vår vurdering er at eierstrategien og sentrale krav og normer til godt eierskap i all hovedsak er etterlevd. I forhold til undersøkte KS-anbefalinger om god eierstyring, selskapsledelse og kontroll, er det avdekket forbedringspunkter i forhold til tre anbefalinger:

- ✓ Anbefalingen "Obligatorisk opplæring av og informasjon til folkevalgte" er delvis innfridd. Eierkommunene har for valgperioden delvis gjennomført opplæring av folkevalgte som inkluderer eierstyring.
- ✓ Anbefaling "Utarbeidelse av eierskapsmeldinger" er delvis innfridd. Vi vurderer at kommunene, med unntak av Bokn kommune, i tråd med KS-anbefalinger har fastsatt overordnede prinsipper for sitt eierskap ved å utarbeide eierskapsmelding for sine selskaper. Videre at sentrale anbefalte punkter inngår i disse, samt spesifikk omtale av Karmsund Havn IKS. Kommunene fastsetter ikke overordnede prinsipper for sitt eierskap hvert år, som KS anbefalingene tilsier.
- ✓ Anbefalingen "Utarbeidelse av etiske retningslinjer", herunder at "Eier bør påse at selskapsstyrene utarbeider, og jevnlig reviderer, etiske retningslinjer for selskapsdriften", er delvis innfridd. Etiske retningslinjer er etablert i selskapet og vi peker på at eiere bør påse at disse blir jevnlig revidert.

Der hvor tiltak ikke alt er satt i verk, anbefaler vi at det iverksettes tiltak for å gjøre utbedringer på de nevnte forbedringsområder.

Når det gjelder rapportering av selskapets resultater og utvikling er vår anbefaling at eierkommunene følger opp at Karmsund Havn IKS rapporterer i henhold til eiers krav.

Anbefalinger til Karmsund Havn IKS

Våre anbefalinger til Karmsund Havn IKS er:

1. Karmsund Havn IKS bør oppdatere sine anskaffelsesrutiner etter gjeldende regelverk i lov og forskrift om offentlige anskaffelser.
2. Karmsund Havn IKS bør i større grad formalisere og gjøre kjent rutiner for kontraktsoppfølging for å redusere personsårbarhet i sin styring og kontroll med selskapets kontrakter. Herunder
 - a) Opprette og holde oppdatert et avtaleregister som gir oversikt over alle selskapets inngåtte avtaler samt hvem som har roller og ansvar knyttet til den enkelte avtale.
 - b) Definere roller og ansvar som inngår i kontraktsoppfølging, herunder gjøre skriftlig fungerende praksis for kontraktsoppfølging i dag som selskapet vurderer som hensiktsmessig.
3. Karmsund Havn IKS bør i større grad formalisere sine rutiner og maler for styring i alle faser av investeringsprosjekter.

6.Uttalelse fra Karmsund Havn IKS



**KARMSUND
PORT
AUTHORITY**

KPMG

v/ Lena Davik Fjørtoft

Karmsund Havn IKS
Killingøy, 5515 Haugesund
Postboks 186, 5501 Haugesund

T: +47 52 70 37 50

F: +47 52 70 37 69

E: post@karmsund-havn.no

Org nr: 963 706 820

Emne: Tilbakemelding på rapport av 16.4.18

Det vises til oversendte rapportutkast og e-post av 16.4.18.

Karmsund Havn har følgende tilbakemeldinger på rapporten del 2: uttalelse til rapporten

Karmsund Havn ønsker med dette å takke KPMG for en god og lærerik prosess, som opplevdes nyttig for selskapet. De foreslåtte forbedringspunktene vil bli en del av Karmsund Havns forbedringsarbeid fremover og blir viktige i den videre utviklingen av selskapet.

Karmsund Havns nye eierstrategi ble vedtatt og implementert i 2017. Selskapet har jobbet målrettet med å etterleve og implementere eierstrategien fra det tidspunktet havnerådet og havnestyret offisielt fikk overlevert og presentert eierstrategien.

Ettersom implementeringen av eierstrategien startet første kvartal 2017, vil det først fra 2018 bli rapportert fullt ut i henhold til kravene i eierstrategien. Det jobbes også med å få til en avtale om benchmarking mot andre havner, slik at en får et godt sammenligningsgrunnlag for å studere selskapets utvikling over tid.

Haugesund den 1.5.18

Med vennlig hilsen

Tore Gautesen
Havnedirektør

Vedlegg 1 Dokumentliste

Dokumentasjon del 1 eierstyring

Felles:

- ✓ Eierstrategi for Karmsund Havn IKS, 18.10.2016
- ✓ Selskapsavtale for Karmsund Havn IKS, 18.10.2016
- ✓ Protokoller fra eiermøte henholdsvis 20.06.2017 og 23.11.2017
- ✓ Protokoller fra møte i havnerådet henholdsvis 24.01.2017, 23.03.2017, 02.05.2017, 24.07.2017 og 30.11.2017

Mottatt fra Haugesund kommune:

- ✓ Eierskapsmelding 2014 Haugesund kommune
- ✓ Eierskapsmelding 2017 Haugesund kommune
- ✓ Program folkevalgtopplæring del 2 til medlemmer og varamedlemmer Haugesund kommune 24.02.2016
- ✓ Invitasjon til folkevalgtopplæring til medlemmer og varamedlemmer i Haugesund bystyre, 02.11.2016
- ✓ Invitasjon til folkevalgtopplæring til medlemmer og varamedlemmer i Haugesund bystyre, 06.10.2016
- ✓ Informasjon om kommunens eierrepresentanter i organer på e-post mottatt 06.03.2017

Mottatt fra Karmøy kommune:

- ✓ Informasjon i brev "Svar – dokumentasjon til selskapskontroll av Karmsund Havn IKS", nærings sjef, 07.03.2018.
- ✓ Eierskapsmelding 2013

Mottatt fra Tysvær kommune:

- ✓ Informasjon i brev "Tilbakemelding – oppstart av selskapskontroll Karmsund Havn IKS", rådmann og leiar politisk sekretariat, 07.03.2018.
- ✓ Eierskapsmelding, vedtatt i kommunestyret 25.10.16

Mottatt fra Sveio kommune:

- ✓ Informasjon i e-post mottatt 09.03.2018.
- ✓ Eigarskapsmelding 2016-2019 Sveio kommune

Mottatt fra Bokn kommune

- ✓ Informasjon i e-post mottatt 05.04.2018.

Mottatt fra Bømlo kommune

- ✓ Informasjon i e-post mottatt 17.04.2018.
- ✓ Eigarskapsmelding Bømlo 2014
- ✓ Saksutgreiing til folkevalde organ, Eigarstrategi i Karmsund Havn IKS, 20.09.2016.
- ✓ Notat til formannskapet, Oppsummering etter eigardag, 12. april 2016.

- ✓ Plan for selskapskontroll 2016-2020 utgreiing
- ✓ Plan for selskapskontroll 2016-2020
- ✓ Notat val av representant til Karmsund Havn IKS og oppnemning av kandidatar til styret, 22.10.2015.

Dokumentasjon del 2 drift Karmsund Havn IKS

Mottatt fra Karmsund Havn IKS:

- ✓ Utviklingsplan Karmsund Havnevesen IKS 2013-2022
- ✓ Vårt etiske ansvar – Karmsund Havn sine regler for arbeidsetikk. Etske retningslinjer for medlemmer av havneråd, havnestyre og ansatte i Karmsund Havn IKS, udatert.
- ✓ Årshjul for økonomiarbeid i Karmsund Havn IKS
- ✓ Rutine styreprogram (styrets kontroll av økonomiarbeidet), vedtatt av Havnestyret i Karmsund Havn IKS 10.04.2014.
 - Vedlegg styreprogram fra 2017 (signert av styreleder Kristine Skeie)
 - Vedlegg styreprogram for 2018
- ✓ Rutine 7 Budsjett Karmsund Havn IKS, udatert
 - Vedlegg 1 Kommentarer til budsjett 2018
 - Vedlegg 2 Rutine for Langtidsplan og eierstrategi
- ✓ Rutine 10 Månedsrapportering
 - Vedlegg Kommentarer til økonomirapporten tom. September 2017, 9. november 2017.
- ✓ Rutine 19 avvikshåndtering
 - Vedlegg resultatoppstilling, samt avvikskolonner for hhv avvik mot budsjett og fjoråret, pr september 2017.
- ✓ Presentasjon til eiermøte, rapportering på økonomi, 30/11-2017.
- ✓ Prosjektregnskap 2015 og 2015:
 - Rehabilitering Stangelandsvågen Kopervik prosjekt 2094
 - Bulkterminal prosjekt 2091
 - Byggeprosjekt 3 etasje Ankerbygget
 - Del 2 Hall A prosjekt 2106
 - Hall D prosjekt 2086
 - PAI bulkterminal prosjekt 2091
 - Opparbeidelse av lagerområde containere Husøy prosjekt 2110
 - Oppfylling og asfaltering Killingøy prosjekt 2113
 - Samleoversikt av prosjektutgifter
- ✓ Rutine for utarbeidelse og oppfølging av prosjektbudsjetter, udatert
- ✓ Excelfil "Oppdateringa av prosjekter", månedlig prosjektrapportering økonomi, alle investeringer
- ✓ Rutine 8 Investeringer og risikovurderinger, udatert
- ✓ Eksempler på risikovurderinger av investeringer gjennomført de siste to år:
 - Sak 16/14 Karmsund Bulkterminal AS – oppføring av bulkterminal og nytt kaianlegg i karmsund Trafikkhavn, Husøy i Karmøy kommune. Havnedirektøren, 16.05.2014
 - Sak 17/14 Deep Ocean AS – oppføring av industrihall på Killingøy øst. Havnedirektøren, 16.05.2014.
 - Sak 14/17 Etablering av fiskerianlegg fra Global Fisk Egersund AS i Karmsund Fiskerihavn, Husøy i Karmøy kommune. Havnedirektøren, 07.06.2017.
 - Sak 35/17 Etablering av ny container og ro-ro terminal på Husøy. Havnedirektøren, 08.11.2017.

- ✓ Notat vedr. samfunnsøkonomisk ringvirkingsanalyse og rapportering av måleparameter, 5. mars 2018.
- ✓ Måleparameter for effektiv havnedrift, presentasjon fra selskapet på eiermøte 23.11.17
- ✓ Årsberetning 2015 Karmsund Havn IKS
- ✓ Årsberetning 2016 Karmsund Havn IKS
- ✓ Protokoll fra eiermøte 20.06.17
- ✓ Brev til KPMG fra Karmsund Havn IKS, Tilbakemelding på e-post 5.4.18: presisering, 9.4.18.
- ✓ Budsjettemal for prosjekter, udatert.
- ✓ Regnskapsanalyse sammenligning andre havner 2014-2016.
- ✓ Rutine Investeringsreglement. Vedlegg: Investeringsreglement – Prosjekthåndbok for tidligfasevurdering av investeringer, Karmsund Havn IKS. Vedtatt av styret 21.02.18 (Havnestyresak 10/18). Sist revidert: 20.2.18.
- ✓ Karmsund Havns dreiebok for Utvikling av eiendommer i samarbeid med privat aktør (OPS-samarbeid), 23.01.2018
- ✓ Rutinebeskrivelse Gjennomføring av byggeprosjekt, teknisk avdeling, mars 2018.
- ✓ Innkjøpsrutiner Karmsund Havnevesen IKS, vedtatt i havnestyret i 2014.
- ✓ Innkjøpsrutiner – Vedlegg 1 – Sjekkliste for anskaffelser under 100 000 v2
- ✓ Innkjøpsrutiner – Vedlegg 2 – Sjekkliste for planleggingsfasen over 100 000 versjon 2
- ✓ Innkjøpsrutiner – Vedlegg 3 – Kontraksstrategi for anskaffelser over 500 000
- ✓ Innkjøpsrutiner – Vedlegg 4 - Anskaffelsesprotokoll
- ✓ Innkjøpsrutiner – Vedlegg 5 – Konkurransesgrunnlag under 500 000 v1
- ✓ Innkjøpsrutiner – Vedlegg 6 – Konkurransesgrunnlag - konkurranse med forhandling under terskelverdi
- ✓ Innkjøpsrutiner – Vedlegg 7 – Konkurransesgrunnlag for åpen anbudskonkurranse over EØS terskelverdi
- ✓ Innkjøpsrutiner – Vedlegg 8 – Konkurransesgrunnlag for begrenset anbudskonkurranse over terskelverdi
- ✓ Innkjøpsrutiner – Vedlegg 9 – Kvalifikasjonsgrunnlag for begrenset anbudskonkurranse over terskelverdi
- ✓ Innkjøpsrutiner – Vedlegg 10 – Konkurransesgrunnlag konkurranse med forhandling over terskelverdi
- ✓ Innkjøpsrutiner – Vedlegg 11 – Kvalifikasjonsgrunnlag anbudskonkurranse m- forhandling over terskelverdi
- ✓ Innkjøpsrutiner – Vedlegg 12 - Konkurransesgrunnlag 2-trinns forhandling
- ✓ Innkjøpsrutiner – Vedlegg 13 – Kvalifikasjonsgrunnlag 2-trinns forhandling
- ✓ Innkjøpsrutiner - Vedlegg 14 – Vedlegg til konkurransegrunnlag varer og tjenester - INNKJØPSVILKÅR
- ✓ Innkjøpsrutiner – Vedlegg 14 - Veileder for kontraktsoppfølging av offentlige anskaffelser
- ✓ Innkjøpsrutiner – Vedlegg 15 – Vedlegg til konkurransegrunnlag om tjenester – LØNNS- OG ARBEIDSVILKÅR
- ✓ Innkjøpsrutiner - Vedlegg 16 – Vedlegg til konkurransegrunnlag – Tilbyders forbehold
- ✓ Innkjøpsrutiner – Vedlegg 17 - Mottaksjournal
- ✓ Innkjøpsrutiner – Vedlegg 18 – Cost Control
- ✓ Innkjøpsrutiner – Vedlegg 19 – Eksempel på evaluering av dokumentasjonskrav
- ✓ Innkjøpsrutiner – Vedlegg 20 – Eksempel på evaluering av tildelingskriterier
- ✓ Innkjøpsrutiner – Vedlegg 21 – Intensjon om inngåelse av kontrakt

- ✓ Innkjøpsrutiner – Vedlegg 22 – Melding om valg av leverandør
- ✓ Kontraktsoppfølging – Sjekkliste ved inngåelse av kontrakter og leieavtaler
- ✓ Notat vedr. sertifisering etter ISO-standard, 5. mars 2018.
- ✓ HMS-håndboken Karmsund Havn IKS
- ✓ Samarbeidsplan mellom Karmsund Havnevesen og Norsk Bedriftshelsetjeneste AS for år 2018
- ✓ Karmsund Havn IKS, Killingøy – HMS informasjon, Basereglement, 30. juli 2015
- ✓ Avtale mellom Karmsund Havn IKS og UniSea for QA og hendelsesforløp, 28.06.2016
- ✓ Avfallsplan Karmsund Havn IKS
- ✓ KH Beredskapsplan
- ✓ DG Beredskapsplan

I tillegg har KPMG fått innsyn i følgende på stedet hos selskapet:

- Opplæringsperm for nye ansatte og nye styremedlemmer
- Elektronisk kvalitetssystem
- Detaljrutiner økonomi
- ROS-analyse
- Beredskapsrom

Vedlegg 2 Revisjonskriterier

Økonomisk drift av selskapet

Lov om interkommunale selskaper

- ✓ I henhold til §18 skal representantskapet skal vedta årsbudsjett. Årsbudsjettet skal gi et realistisk bilde av virksomheten og forventet økonomisk resultat.
- ✓ I henhold til §19 skal styret straks gi beskjed til representantskapet dersom det forventes vesentlig svikt i inntektene eller vesentlig økning i utgiftene. Det skal da avholdes møte i representantskapet hvor styre redegjør for grunnene til avviket og det legges frem revidert budsjett.
- ✓ § 22 om Lån, garantier og finansiell risiko inneholder blant annet følgende bestemmelse:
Selskapet skal forvalte sine midler slik at tilfredsstillende avkastning kan oppnås, uten at det innebærer vesentlig finansiell risiko, og under hensyn til at selskapet skal ha midler til å dekke sine betalingsforpliktelser ved forfall.

Eierstrategi

- ✓ Det forventes at Selskapets strategi er forankret i forretningslogikken og viser tydelig retning for innovasjon og ressursprioritering innenfor strategiske områder, og har sammenheng med Selskapets investeringsplan.
- ✓ Det forutsettes at investeringer er basert på forretningsmessige prinsipper, og prioritering av de antatt mest lønnsomme prosjektene.
- ✓ Eventuelle prosjekter som ikke tilfredsstillende selskapets bedriftsøkonomiske avkastningskrav, men som Selskapet mener har positiv samfunnsøkonomisk verdi, skal legges fram for deltakerkommunene for avklaring. Dette vil typisk være investeringer i større infrastrukturprosjekter og ny miljøteknologi. Ny miljøteknologi forventes å ha en viktig betydning i framtidens havnedrift
- ✓ Selskapet skal uansett ikke foreta disposisjoner eller investeringer som reduserer Selskapets evne til å ivareta forvaltningsansvaret for havnevirksomhet på en tilfredsstillende måte. Deltakerkommunene forventer at Selskapet arbeider aktivt med risikoavgrensning gjennom ressursallokering og differensiering av porteføljen av prosjekter for investeringer, forretningsutvikling og innovasjon."
- ✓ Når motivasjonen for eierskapet primært er samfunnsøkonomisk, må deltakerkommunene ha et helhetlig perspektiv på Selskapets prestasjoner om effektiv og sikkert forvaltning av havnevirksomhet og sammenheng med regionens utvikling. Samfunnsøkonomiske analyser/ringvirkningsanalyser kan gi et godt vurderingsgrunnlag. Forvaltning av innbyggernes investeringer må gi samfunnsøkonomisk vekst til regionen som helhet. Det vil si minst like god samfunnsøkonomisk avkastning som tilsvarende investeringer med samme risiko i andre havneområder. Med ambisjon om å bli Vestlandets viktigste logistikk knutepunktet for sjøtransport, må det forventes at Selskapet presterer resultater bedre enn andre havneområder fremover."
- ✓ Om ringvirkningsanalyser: "Overordnet styringsparameter er Selskapets evne til å påvirke den samlede samfunnsøkonomiske verdiskaping i regionen. Dette skal påvises i en ringvirkningsanalyse første gang i 2016, hvor resultatet danner basispunkt for senere vurdering minst hvert fjerde år. Analysen skal baseres på beste praksis i bransjen, tilsvarende anbefaling fra Norsk Havneforening
- ✓ Det forventes at Selskapet benytter spesifikke måleparametere som indikatorer for den samfunnsøkonomiske verdiskapingen. I periodene mellom ringvirkningsanalysene skal det årlig rapporteres på disse måleparametere
- ✓ Selskapet må ha en selvstendig økonomisk bærekraft som er i samsvar med sammenlignbare havneselskaper. Denne bærekraften avgrensner det samfunnsmessige engasjementet som Selskapet kan ta. Årlige planer som viser denne avveiningen skal legges fram for selskapets

øverste organ, representantskapet. ... Hvilke bedriftsøkonomiske styringsparametre selskapet skal rapportere:

- Egenkapitalrentabilitet forventes å ligge i intervallet 6-8 %
- Realisert avkastning, gjerne mer enn 0,7%
- Totalrentabilitet i intervallet 6-8 %
- Driftsinntekter- sammenlignes med bransjens vekst eller utvalg sammenlignbare havneselskaper
- EBITDA - sammenlignes med bransjens vekst eller utvalg sammenlignbare selskaper
- Driftsresultat (EBIT) - sammenlignes med bransjens vekst eller utvalg sammenlignbare selskaper
- Årsresultat - sammenlignes med bransjens vekst eller utvalg sammenlignbare selskaper
- Produktregnskap – skal lages

System og rutiner for å sikre etterlevelse av relevante lover og regelverk

God praksis for internkontroll ("orden i eget hus")

Revisjonskriterier er god praksis for internkontroll, hvor vi bygger på det anerkjente COSO-rammeverket for internkontroll og KPMGs egne veiledere og verktøy for å evaluere god virksomhetsstyring. Internkontroll defineres etter COSO-rammeverket i sin videste forstand som en prosess, iscenesatt og gjennomført av foretakets styre, ledelse og ansatte. Den utformes for å gi rimelig sikkerhet vedrørende måloppnåelse innen følgende områder; målrettet og effektiv drift, pålitelig rapportering og overholdelse av gjeldende lover og regler.

7. dimensjoner i KPMGS verktøy K-styr: Kort beskrivelse av kjennetegn for god internkontroll

Ledelsesforankring, styrings og kontrollmiljø

Ledelsen viser et tydelig engasjement og ansvar for styring og kontroll, gjennom prioritering av ressurser og fastsettelse av ambisjoner og rammer for internkontrollen som understøtter behovet for og kravene til internkontroll tilpasset virksomheten. Ledelsen bidrar til å utvikle et godt styrings- og kontrollmiljø ved å gå foran som et godt eksempel

Tilpasset virksomhetens egenart, risiko og vesentlighet

Omfang og innretning på internkontrollen baseres på en vurdering av risiko og vesentlighet og tilpasses virksomhetens egenart. Internkontrollen dimensjoneres utfra en vurdering av kost-/nytte

Tydeliggjort ansvar, myndighet og roller

Ansvar, myndighet og roller er tydelig definert slik at alle ledere og medarbeidere kjenner og forstår sine ansvars- og myndighetsområder. Det er tydelig "hvem" som har ansvaret for "hva" og "når"

Integrert i virksomhetens styring, prosesser og aktiviteter

Internkontrollen integreres i virksomhetens styring og drift og er i størst mulig grad innebygd i prosesser og aktiviteter. Internkontroll er ikke noe som skjer på siden av øvrig virksomhet

Formalisert, dokumentert, tilgjengeliggjort og kommunisert

Innretning, omfang og krav til utførelse av internkontrollen er fastsatt og dette er dokumentert, tilgjengeliggjort og kommunisert. Gjennomførte tiltak dokumenteres på en måte som gjør det mulig og følge opp og etterprøve

Etterlevd og systematisk fulgt opp

Fastsatt internkontroll blir etterlevd og systematisk fulgt opp, vedlikeholdt og videreutviklet slik at den gir ønsket effekt. Internkontrollen følges opp både gjennom løpende oppfølging og frittstående oppfølging/evalueringer

Enhelig og helhetlig

Internkontrollen standardiseres og har samme struktur og utforming på tvers av virksomheten der det er mulig (like ting gjøres likt). Internkontrollen på ulike områder og nivåer ses i sammenheng og utgjør en helhet

Et kvalitetssystem (-hva og hvordan; prosedyrer og rutiner) er tett forbundet med internkontrollen, men kvalitetssystemet har en annen primærfunksjon. Kvalitetssystemet regulerer hvordan prosesser og arbeidsoppgaver skal gjennomføres og inneholder prosedyrer og rutiner som skal sikre den enkeltes rolle og ansvar, i en resultatenhet og avdeling. Dette for å sikre kvalitativt gode prosesser og tjenester. Disse prosedyrer og rutiner bygger ofte på regelverk og retningslinjer – eksterne og interne - som regulerer virksomheten.

Med andre ord så er kvalitetssystem et praktisk verktøy som sikrer tydelighet rundt interne prosedyrer, oppgaver og ansvarsforhold – noe som er med på å styrke internkontrollen og sikre regelverksetterlevelse.

Tekniske kvalitetssystem inneholder og svært ofte avviksmønstre som kan brukes til å rapportere, håndtere og dokumentere avvik på prosedyrer og rutiner. Denne avviksinformasjonen vil i sin tur være nyttig informasjon til hvordan internkontrollen faktisk fungerer og igjen kunne være grunnlag for korrigerende av kontrollaktivitetene og forbedringsarbeid.

Retningslinjer/rutiner for anskaffelser og kontraktsoppfølging

God praksis for internkontroll

Revisjonskriterier som er benyttet her er god praksis for internkontroll, hvor vi bygger på det anerkjente COSO-rammeverket for internkontroll og KPMGs egne veiledere og verktøy for å evaluere god virksomhetsstyring, se kortfattet form i avsnittet over. Fokus er her på de dokumenterte prosesser, rutiner og systemer som bidrar til å sikre etterlevelse av lov og forskrift om offentlige anskaffelser og god kontraktsoppfølging.

Som revisjonskriterier for vurderingen av kontraktsoppfølging har vi brukt veiledning om god praksis for kontraktsoppfølging fra Difis "Veileder for kontraktsoppfølging av offentlige anskaffelser", samt fagsider om offentlige anskaffelser (www.anskaffelser.no).

Noen momenter: Selve anskaffelsesprosessen avsluttes med at kontrakt signeres med valg av leverandør. Etter at kontrakt er signert gir ikke regelverket noen anvisning på hvordan oppdragsgiver skal forholde seg i kontraktsoppfølgingsfasen. Når kontrakt er signert er den offentlige oppdragsgiver og leverandør i et alminnelig kontraktsforhold, som i utgangspunktet ikke skiller seg fra kontraktsforhold som er inngått mellom to private parter. Begge har retter og plikter nedfelt i kontrakten, og etter alminnelig kontraktsrett.

Kontraktsoppfølging er alle forhold og situasjoner som oppstår fra kontrakt er signert til kontrakten er avsluttet og partene ikke lenger har retter og plikter etter kontrakten. Dette innebærer særlig å kontrollere og sørge for at leverandøren leverer det han skal, når han skal, og ellers oppfyller alle sine plikter. Men det innebærer også blant annet å implementere kontrakten i sin egen virksomhet, slik at en selv etterlever sine forpliktelser overfor leverandøren. Kontraktsoppfølging handler også om å håndtere uventede og endrede situasjoner som man ikke forventet da kontrakten ble inngått.

Ansvar for kontraktsoppfølgingen er fordelt på flere roller (én person kan inneha flere roller):

Kontraktseier som har ansvar for å tilrettelegge (implementere) kontrakten/rammeavtalen i virksomheten, dvs tilrettelegge med egnede rutiner og gjøre avtalen kjent i virksomheten.

Bestiller/Bruker som bestiller/avroper på kontrakten/rammeavtalen og som mottar ytelsen og sørger for betaling. Bestiller/Bruker vil typisk også være fordelt på ulike personer/roller

Kontraktsforvalter som har ansvaret for å følge opp kontrakten/rammeavtalen overfor leverandøren for å sikre smidig gjennomføring av avtalen og avdekke avvik i tide for å kunne rette disse.

Styring av investeringsprosjekter

Eierstrategi

- ✓ Det forventes at Selskapet etablerer et rammeverk for investering (investeringsreglement) som baseres på metodikken gitt i "Veileder i samfunnsøkonomiske analyser".

God praksis for prosjektstyring

Med god praksis for prosjektstyring menes anvendelse av prosjektledelsesferdigheter, metoder, teknikker og verktøy som vil øke muligheten til nå målene. Som supplerende revisjonskriterier til eierstrategien har vi benyttet enkelte hovedelementer fra Prosjektveiviseren.no, "Prosjektmodell for offentlig sektor". Prosjektveiviseren retter seg mot prosjektledere og prosjekteiere, og vektlegger den overordnede prosjektstyringen. Prosjektveiviseren er et rammeverk, beskriver faser, styringsdokumentasjon og beslutningspunkter, og dekker hele prosjektførsløpet fra konsept til avslutning.

System og rutiner for systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid

Eierstrategi:

- ✓ "Det forventes også at Selskapet opptrer etisk forsvarlig og har høy standard på helse, miljø og sikkerhet (HMS).

Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter

3. Definisjoner

I denne forskrift betyr:

Internkontroll: Systematiske tiltak som skal sikre at virksomhetenes aktiviteter planlegges, organiseres, utføres, sikres og vedlikeholdes i samsvar med krav fastsatt i eller i medhold av helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen.

Helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen: De lover som er nevnt i § 2 første ledd samt forskrifter fastsatt i medhold av disse.

§ 2. Virkeområde

Forskriften gjelder for virksomhet som omfattes av

- lov om tilsyn med elektriske anlegg og elektrisk utstyr (lov 24. mai 1929 nr. 4)
- sivilbeskyttelsesloven § 23 (egenbeskyttelsestiltak ved virksomheter) (lov 25. juni 2010 nr. 45)
- produktkontrollloven (lov 11. juni 1976 nr. 79)
- arbeidsmiljøloven (lov 17. juni 2005 nr. 62)
- forurensningsloven, dersom virksomheten sysselsetter arbeidstaker (lov 13. mars 1981 nr. 6)
- genteknologiloven (lov 2. april 1993 nr. 38)
- strålevernloven (lov av 12. mai 2000 nr. 36).
- brann- og eksplosjonsvernloven (lov 14. juni 2002 nr. 20).

§ 4. Plikt til internkontroll

Den som er ansvarlig for virksomheten skal sørge for at det innføres og utøves internkontroll i virksomheten og at dette gjøres i samarbeid med arbeidstakerne og deres representanter. Arbeidstakerne skal medvirke ved innføring og utøvelse av internkontroll.

§ 5. Innholdet i det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet. Krav til dokumentasjon

Internkontrollen skal tilpasses virksomhetens art, aktiviteter, risikoforhold og størrelse i det omfang som er nødvendig for å etterleve krav i eller i medhold av helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen.

Internkontroll innebærer at virksomheten skal:

1. sørge for at de lover og forskrifter i helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen som gjelder for virksomheten er tilgjengelig, og ha oversikt over de krav som er av særlig viktighet for virksomheten -
2. sørge for at arbeidstakerne har tilstrekkelig kunnskaper og ferdigheter i det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet, herunder informasjon om endringer -
3. sørge for at arbeidstakerne medvirker slik at samlet kunnskap og erfaring utnyttes -
4. fastsette mål for helse, miljø og sikkerhet må dokumenteres skriftlig
5. ha oversikt over virksomhetens organisasjon, herunder hvordan ansvar, oppgaver og myndighet for arbeidet med helse, miljø og sikkerhet er fordelt må dokumenteres skriftlig
6. kartlegge farer og problemer og på denne bakgrunn vurdere risiko, samt utarbeide tilhørende planer og tiltak for å redusere risikoforholdene må dokumenteres skriftlig
7. iverksette rutiner for å avdekke, rette opp og forebygge overtredelser av krav fastsatt i eller i medhold av helse-, miljø- og sikkerhets- lovgivningen må dokumenteres skriftlig
8. foreta systematisk overvåkning og gjennomgang av internkontrollen for å sikre at den fungerer som forutsatt må dokumenteres skriftlig

Internkontrollen skal dokumenteres i den form og det omfang som er nødvendig på bakgrunn av virksomhetens art, aktiviteter, risikoforhold og størrelse.

Skriftlig dokumentasjon etter denne forskrift skal minst omfatte annet ledd nr. 4) til og med nr. 8) i denne paragraf.

System og rutiner for miljøvern

Internkontrollforskriften (se punkt over)

System og rutiner beskrevet i internkontrollforskriften gjelder også for miljøvern.

Lov om vern mot forurensninger og om avfall (forurensningsloven)

§ 7. (plikten til å unngå forurensning) første ledd

Ingen må ha, gjøre eller sette i verk noe som kan medføre fare for forurensning uten at det er lovlig etter §§ 8 (*begrensninger i plikten til å unngå forurensninger*) eller 9 (*forskrifter om forurensning*), eller tillatt etter vedtak i medhold av § 11 (*særskilt tillatelse til forurensende tiltak*).

Forskrift om begrensning av forurensninger (forurensningsforskriften)

Kapittel 20. Levering og mottak av avfall og resterester fra skip

II. Mottaksordninger i havner

§ 20-5. Etablering og drift av mottaksordninger

Havneansvarlig skal ut fra behovet for levering, sørge for etablering og drift av mottaksordninger for avfall og resterester fra skip i havnen. Mottaksordningene skal være tilstrekkelige til å dekke et normalt behov for levering i havnen, uten at skipene forsinkes unødig.

§ 20-6. Avfallsplaner og rapportering

Havneansvarlig plikter å utarbeide en avfallsplan i samråd med berørte parter, herunder spesielt brukere av havnen eller deres representanter. For havner som hovedsakelig mottar avfall fra fritidsbåter, skal kommunen i samråd med havneansvarlige og berørte parter utarbeide en felles avfallsplan. Havneansvarlige som ikke gir kommunen nødvendige opplysninger, er selv ansvarlig for å utarbeide en egen avfallsplan.

ROS-analyse og beredskapsplan

Kommunene har et ansvar for å gjennomføre ROS-analyser av hele den kommunale virksomheten. Karmsund IKS inngår som en del av den kommunale virksomheten, og bør derfor inkluderes i dette arbeidet.

Kunnskap om risiko og sårbarhet er vesentlig for å redusere sannsynligheten for at en uønsket hendelse inntreffer, og for å redusere konsekvensene dersom den inntreffer. Gjennom å utarbeide en helhetlig risiko- og sårbarhetsanalyse får kommunene både bedre oversikt over og økt bevissthet om risiko og sårbarhet. Grunnlaget for beredskapsarbeidet i kommunen skal være en helhetlig risiko- og sårbarhetsanalyse, der kommunen kartlegger hvilke uønskede hendelser som kan inntreffe, vurderer sannsynligheten for at slike hendelser inntreffer og hvordan slike hendelser vil kunne påvirke lokalsamfunnet. Med utgangspunkt i analysen skal kommunen utarbeide en overordnet beredskapsplan som skal være samordnet med andre relevante krise- og beredskapsplaner.

Lov om kommunal beredskapsplikt, sivile beskyttelsestiltak og Siviltforsvaret (sivilbeskyttelsesloven)

§14 - Kommunen plikter å kartlegge hvilke uønskede hendelser som kan inntreffe i kommunen, vurdere sannsynligheten for at disse hendelsene inntreffer og hvordan de i så fall kan påvirke kommunen. Resultatet av dette arbeidet skal vurderes og sammenstilles i en helhetlig risiko- og sårbarhetsanalyse. Risiko- og sårbarhetsanalysen skal legges til grunn for kommunens arbeid med samfunnssikkerhet og beredskap. Risiko- og sårbarhetsanalysen skal oppdateres i takt med revisjon av kommunedelplaner

§15 Med utgangspunkt i risiko- og sårbarhetsanalysen etter § 14 skal kommunen utarbeide en beredskapsplan.

Forskrift om kommunal beredskapsplikt

2. Helhetlig risiko- og sårbarhetsanalyse

Kommunen skal gjennomføre en helhetlig risiko- og sårbarhetsanalyse, herunder kartlegge, systematisere og vurdere sannsynligheten for uønskede hendelser som kan inntreffe i kommunen og hvordan disse kan påvirke kommunen.

Kommunen skal påse at relevante offentlige og private aktører inviteres med i arbeidet med utarbeidelse av risiko- og sårbarhetsanalysen.

Der det avdekkes behov for videre detaljanalyser skal kommunen foreta ytterligere analyser eller oppfordre andre relevante aktører til å gjennomføre disse. Kommunen skal stimulere relevante aktører til å iverksette forebyggende og skadebegrensende tiltak.



Kontakt oss

Ole Willy Fundingsrud

Direktør

T +47 40 63 96 92

E ole.willy.fundingsrud@kpmg.no

Lena Davik Fjørtoft

Senior associate

T +47 40 63 92 64

E lena.fjortoft@kpmg.no

kpmg.no



© 2018 KPMG AS, a Norwegian limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

This proposal is made by KPMG AS, a limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent firms affiliated with KPMG International, a Swiss cooperative, and is in all respects subject to the negotiation, agreement, and signing of a specific engagement letter or contract. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm.