



2020

Eierskapskontroll av styrevalgprosesser

Oslo Pensjonsforsikring AS
Ruter AS
Oslo Produksjon og Tjenester AS

Rapport 14

Siste publikasjoner fra Kommunerevisjonen i Oslo

Kommunerevisjonens rapporter 2019

Rapport 1/2019	Sikkerhetskrav i IKT-anskaffelser
Rapport 2/2019	Tilgjengeligheten til sosiale tjenester i NAV
Rapport 3/2019	Oppsummering av utvalgte undersøkelser gjennomført i regnskapsrevisjonen
Rapport 4/2019	Eierskapskontroll – Oslo Pensjonsforsikring AS
Rapport 5/2019	Kommunens bruk av leverandøroppfølgingssystemet HMSREG
Rapport 6/2019	Vg3 fagopplæring i skolen
Rapport 7/2019	Forvaltning av informasjon om kommunale eiendommer
Rapport 8/2019	Bemanning og kontinuitet i hjemmetjenesten
Rapport 9/2019	Dispensasjoner og oppfølging av mulige ulovligheter
Rapport 10/2019	Vinterdrift av veinettet
Rapport 11/2019	Økonomisk internkontroll i Oslo Havn KF
Rapport 12/2019	Bydelenes frisklivsarbeid
Rapport 13/2019	Legemiddelhåndtering
Rapport 14/2019	Ansettelse i kommunen
Rapport 15/2019	Kontraktoppfølging i Vann og avløpsetaten
Rapport 16/2019	Medvirkning i reguleringsplaner
Rapport 17/2019	Eierskapskontroll Samfunnsansvar i konsern – Sporveien AS

Kommunerevisjonens rapporter 2020

Rapport 1/2020	Omsorgsbygg Oslo KFs oppfølging av byggeprosjekter
Rapport 2/2020	To byråders oppfølging av brudd på arbeidstidsbestemmelsene
Rapport 3/2020	Oppsummering av utvalgte undersøkelser gjennomført i regnskapsrevisjonen 2019
Rapport 4/2020	Saksbehandling og koordinering av gravearbeider
Rapport 5/2020	Overordnet styringsdialog om opplæring
Rapport 6/2020	Anskaffelser – kvalifikasjonskrav og tildelingskriterier
Rapport 7/2020	Forebygging av frafall fra videregående opplæring
Rapport 8/2020	Barneverntjenestens bruk av tolketjenester - Bydel Grorud og Bydel Søndre Nordstrand
Rapport 9/2020	Tilsyn og brannforebyggende arbeid?
Rapport 10/2020	Eierskapskontroll – eiendommer organisert som aksjeselskaper
Rapport 11/2020	Beredskap og håndtering av koronautbruddet – erfaringsoppsummering barnevern, skole og sykehjem
Rapport 12/2020	Oppfølging av personer med ruslidelser – Bydel Alna og Bydel Nordstrand
Rapport 13/2020	Startlån og tilskudd til egen bolig

Forord

Denne rapporten er et resultat av en eierskapskontroll av styrevalgprosesser.

Bystyret behandlet 21. oktober 2020 *Overordnet analyse og plan for forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll 2020–2024* (sak 283) og vedtok blant annet følgende:

I perioden 2020–2024 skal det årlig gjennomføres eierskapskontroll. Selskap med samfunnmessig ansvar prioriteres høyest i denne kontrollen.

Eierskapskontrollen ble vedtatt gjennomført av kontrollutvalget 4. februar 2020 ved behandling av sak om forvaltningsrevisjon, eierskapskontroller og oppfølgingsundersøkelser med oppstart første halvår 2020 (sak 8).

Denne eierskapskontrollen er gjennomført i overensstemmelse med den tidligere kommunelovens regler om gjennomføring av selskapskontroll i §§ 77 nummer 5 og 80, samt forskrift om kontrollutvalg §§ 13 og 14 og gjeldende kommunelov §23-2 første ledd bokstav d jf. § 23-4 og § 23-6. Gjennomføringen av eierskapskontrollen er basert på Norges Kommunerevisorforbunds (NKRF) *Veileder i selskapskontroll – med vekt på eierskapskontroll*.

Eierskapskontrollen er gjennomført av Kari Breisnes og Nina M. Vestlund, sistnevnte som prosjektleder.

Vi vil takke Byrådsavdeling for finans, Byrådsavdeling for miljø og samferdsel og Byrådsavdeling for næring og eierskap for nødvendig bistand i løpet av eierskapskontrollen.

04.12.2020



Martin Austvoll Nome
seniorrådgiver



Nina M. Vestlund
revisjonsrådgiver

Innhold

Hovedbudskap.....	5
Sammendrag	5
1. Innledning.....	9
1.1 Bakgrunn	9
1.2 Formål og problemstillinger	9
1.3 Avgrensninger	10
1.4 Kriterier	10
1.5 Metodisk tilnærming og gjennomføring	10
1.6 Rapportens oppbygging.....	11
2. Presentasjon av Oslo Pensjonsforsikring AS, Ruter AS og Oslo Produksjon og Tjenester AS	12
2.1 Oslo Pensjonsforsikring AS.....	12
2.2 Ruter AS	12
2.3 Oslo Produksjon og Tjenester AS	13
3. Byråden for finans - Oslo Pensjonsforsikring AS	14
3.1 Kriterier	14
3.2 Faktabeskrivelse	14
3.3 Kommunerevisjonens vurderinger.....	17
4. Byråden for miljø og samferdsel - Ruter AS	19
4.1 Kriterier	19
4.2 Faktabeskrivelse	19
4.3 Kommunerevisjonens vurderinger.....	23
5. Byråden for næring og eierskap - Oslo Produksjon og Tjenester AS	25
5.1 Kriterier	25
5.2 Faktabeskrivelse	25
5.3 Kommunerevisjonens vurderinger.....	28
6. Kommunerevisjonens konklusjon.....	30
6.1 Konklusjoner.....	30
7. Uttalelser til rapporten og Kommunerevisjonens vurdering av disse	32
7.1 Byråden for finans.....	32
7.2 Byråden for miljø og samferdsel	32
7.3 Byråden for næring og eierskap	33
Referanser	36
Tabelloversikt	37
Vedlegg 1 Kriterier	39
Vedlegg 2 Uttalelse fra byråden for finans	44
Vedlegg 3 Uttalelse fra byråden for miljø og samferdsel	46
Vedlegg 4 Uttalelse fra byråden for næring og eierskap	48

Hovedbudskap

Kommunerevisjonen har undersøkt eiers styrevalgprosesser i tre av Oslo kommunes aksjeselskaper – Oslo pensjonsforsikring AS, Ruter AS og Oslo Produksjon og Tjenester AS.

Det var byråden for finans, byråden for miljø og samferdsel og byråden for næring og eierskap som utøvde eierskapet for disse tre selskapene. Eierskapskontrollen tyder på at eiernes arbeid med valg og sammensetning av styrer hovedsakelig var tilfredsstillende. Alle eierne hadde en formening om styrets kompetansebehov og hadde gjort vurderinger av styrenes totale kompetanse.

Eierskapskontrollen tyder videre på at de aksjonærvalgte styremedlemmene i de tre undersøkte selskapene hadde kompetanse som svarte til eiers definerte behov og at alle eierne hadde gjort vurderinger av styrenes kapasitet. Samtidig var det enkelte svakheter i eierstyringen. Det var også en mangel at byråden for næring og eierskap ikke hadde sørget for at styrets aksjonærvalgte sammensetning oppfylte lovpålagte krav til kjønnsbalanse i deler av undersøkelsesperioden.

Sammendrag

Etter aksjeloven skal styremedlemmer velges av generalforsamlingen, som er øverste myndighet i et aksjeselskap. I denne eierskapskontrollen har Kommunerevisjonen sett nærmere på hvordan Oslo kommune som eier har utøvd styrevalgprosessen i tre av kommunens aksjeselskaper i perioden 2017–2020. Et av disse er Oslo Pensjonsforsikring AS som har et forretningsmessig formål. Oslo kommune er eneeier av selskapet, og byråden for finans utøvde eierskapet i undersøkelsesperioden. Det andre er Ruter AS hvor kommunen har et sektorpolitisk formål med eierskapet. Kommunen eier 60 prosent av selskapet og Viken fylkeskommune 40 prosent. Byråden for miljø og samferdsel utøvde eierskapet på vegne av kommunen i undersøkelsesperioden. Det tredje selskapet som inngikk i undersøkelsen, er arbeidsmarkedsbedriften Oslo Produksjon og Tjenester AS. Kommunen er eneeier av selskapet, og byråden for næring og eierskap utøvde eierskapet i undersøkelsesperioden.

Ifølge *Oslo kommunes prinsipper for god eierstyring av aksjeselskaper* (byrådssak 273/11), ser byrådet på valg av styrer som en av sine viktigste oppgaver som eier ettersom styrene har det fulle og hele ansvaret for forvaltningen av selskapet på vegne av kommunen og eventuelle andre eiere.

Eierskapskontrollens problemstilling har vært: Er kommunens arbeid med valg og sammensetning av styrer tilfredsstillende?

Kriteriene som er benyttet i undersøkelsen er i hovedsak utledet fra aksjeloven, kommuneloven og byrådssak 273/11 *Oslo kommunens prinsipper for god eierstyring av aksjeselskaper*, tatt til orientering av bystyret 25. april 2012 (sak 98).

Eierskapskontrollen er i hovedsak basert på gjennomgang av relevant dokumentasjon knyttet til styrevalgprosessen i de tre selskapene som inngår i undersøkelsen. Det er gjennomført intervju med hver enkelt byrådsavdeling for å innhente mer utdypende

informasjon om prosessen. I tillegg er det gjennomført samtaler med styrelederne i de tre selskapene.

Undersøkellesperioden er styrevalgene i 2017–2020.

I det følgende presenteres Kommunerevisjonens sentrale vurderinger.

Sentrale vurderinger

Byråden for finans

Undersøkelsen tyder på at byråden for finans' arbeid med valg og sammensetning av styret i Oslo Pensjonsforsikring AS, i hovedsak var tilfredsstillende etter kriteriene Kommunerevisjonen har lagt til grunn.

Eier hadde en formening om best egnet styresammensetning og hadde gjort vurderinger av styrets totale kompetanse.

Videre tyder undersøkelsen på at de aksjonærvalgte styremedlemmene i Oslo Pensjonsforsikring AS hadde kompetanse som svarte til eiers definerte behov og at eier hadde gjort vurderinger av styrets kapasitet til å utøve styrearbeid. Når det gjelder krav om kjønnsbalanse, merker Kommunerevisjonen seg at eier ved vurderingen av kjønnsbalanse også inkluderte medlemmet som i henhold til vedtektene var oppnevnt av forhandlingssammenslutningen. Kommunerevisjonen forutsetter at eier har avklart at denne forståelsen er i overenstemmelse med lovpålagte krav.

Prinsippene rundt funksjonstid, valg og de årlige vurderingene av styresammensetning, var egnet til å skape balanse mellom kontinuitet i styrets arbeid og behovet for nødvendig fornyelse.

Styremedlemmer hadde ikke hatt politiske verv i bystyret eller byrådet i undersøkelsesperioden.

Videre tyder undersøkelsen på at eier målte selskapets styre opp mot fastsatte mål, at eier påså at styret evaluerte sitt arbeid, og at eier mottok informasjon basert på styrets egnevaluering som ble brukt som beslutningsgrunnlag i styrevalgprosesser.

Når det gjaldt opplæring av styremedlemmer, forutsatte eier at selskapet gjennomførte dette i egen regi. Selv om eier hadde informasjon om at opplæring var etablert, tyder eiers opplysninger på at eier ikke fulgte opp hvorvidt styremedlemmene deltok. Eier hadde også andre virkemidler for å sikre at styret hadde nødvendig kompetanse, for eksempel årlige samtaler der blant annet styrets sammensetning var tema, og vurdering og innstilling av kandidater til styret.

Byråden for miljø og samferdsel

Vurderingene er i hovedsak konsentrert om perioden 2018–2020, da det ikke foreligger informasjon om eiers prosess i forkant av styrevalget 2017.

Undersøkelsen tyder på at byråden for miljø og samferdsels arbeid med valg og sammensetning av styret i Ruter AS, i hovedsak var tilfredsstillende etter kriteriene Kommunerevisjonen har lagt til grunn.

Eier hadde en formening om best egnet styresammensetning og hadde gjort vurderinger av styrets totale kompetanse ut fra selskapets behov.

Undersøkelsen tyder på at eier hadde sørget for at styret hadde kompetansen som det var definert et behov for, og at eier gjorde vurderinger av styrets kapasitet til å utøve styrearbeid. Styret hadde i perioden 2017–2020 kjønnsbalanse i tråd med lovverket på området.

Prinsippene rundt funksjonstid, valg og de årlige vurderingene av styresammensetning, var egnet til å skape balanse mellom kontinuitet i styrets arbeid og behovet for nødvendig fornyelse.

Styremedlemmer hadde ikke hatt politiske verv i bystyret eller byrådet i den aktuelle perioden.

Undersøkelsen tyder videre på at eier målte selskapets styre opp mot selskapets mål og at eier påså at styret evaluerte sitt arbeid. Opplysninger fra eier tyder på at eier fikk informasjon basert på styrets egnevaluering som utgjorde en del av beslutningsgrunnlaget ved styrevalgprosesser.

Når det gjaldt opplæring av styremedlemmer, tyder eiers opplysninger på at det var noe oppfølging av at opplæring skjedde, men denne oppfølgingen var ikke på et slikt nivå at den var reflektert i referatene fra de årlige møtene med styreleder.

Byråden for næring og eierskap

Undersøkelsen tyder på at byråden for næring og eierskaps arbeid med valg og sammensetning av styrer i Oslo Produksjon og Tjenester AS, på flere områder var tilfredsstillende etter kriteriene Kommunerevisjonen har lagt til grunn.

Eier hadde nedfelt en generell formening om best egnet styresammensetning for alle selskapene byråden utøvde eierskap for, men ikke uttrykt spesifikk formening om best egnet styresammensetning for styret i Oslo Produksjon og Tjenester AS. Dette kunne medføre risiko for at styrets sammensetning ikke i tilstrekkelig grad var tilpasset selskapets egenart.

Eier hadde gjort vurderinger av styrets totale kompetanse ved oppnevning av nytt styre eller nye styremedlemmer.

Styrets kompetanse var i tråd med det generelle kompetansebehovet som var definert. Undersøkelsen tyder på at eier hadde vurdert at styret hadde nødvendig kapasitet til å utøve styrearbeid. Styrets aksjonærvalgte sammensetning før 18. februar 2020 oppfylte ikke kommunelovens (§ 21-1) og aksjelovens (§20-6) krav til kjønnsbalanse.

Prinsippene rundt funksjonstid, valg og de årlige vurderingene av styresammensetning, var egnet til å skape balanse mellom kontinuitet i styrets arbeid og behovet for nødvendig fornyelse.

Styremedlemmer hadde ikke hatt politiske verv i bystyret eller byrådet i undersøkelsesperioden.

Undersøkelsen tyder på at eier hadde målt styret opp mot selskapets fastsatte mål. Eier stilte ikke krav om at styret skulle gjennomføre egevalueringer. Kommunerevisjonen stiller spørsmål ved om eier da i tilstrekkelig grad påså at styret evaluerte sitt arbeid og arbeidsform jevnlig. Med unntak av ett år hadde ikke eier mottatt informasjon om styrets egevaluering, men Kommunerevisjonen ser at eier mottok annen informasjon om styrets arbeid som inngikk i eiers beslutningsgrunnlag i styrevalgprosessen.

Når det gjaldt oppfølging av opplæring av styremedlemmer, var det eiers vurdering at de i utgangspunktet hadde nødvendig kompetanse. Vi ser at eier henviste til at det tillå styrene å utvikle sin egen kompetanse. Vi ser videre at eier brukte ulike virkemidler for å sikre at styrene hadde nødvendig kompetanse, slik som årlige samtaler der blant annet styrets sammensetning var tema, samt vurdering og innstilling av kandidater til styret. Kommunerevisjonen legger til grunn at det allikevel kan oppstå behov for noe kompetanseutvikling underveis, og at det kan være nødvendig at eier fører et visst tilsyn. Undersøkelsen tyder imidlertid på at eier ikke hadde spesifikke aktiviteter for å følge opp opplæring av medlemmene underveis i styreperioden.

Uttalelser til rapporten

Kommunerevisjonen har mottatt uttalelser til rapporten fra byråden for finans, byråden for miljø og samferdsel og byråden for næring og eierskap. Byråden for miljø og samferdsel og byråden for næring og eierskap viser til eller varsler relevante tiltak.

1. Innledning

Ifølge *Oslo kommunes prinsipper for god eierstyring av aksjeselskaper*, byråds sak 273/11, ser byrådet på valg av styrer som en av sine viktigste oppgaver som eier ettersom styrene har det fulle og hele ansvaret for forvaltningen av selskapet på vegne av eierne.

Kommunerevisjonen har undersøkt styrevalgprosesser i tre av Oslo kommunes aksjeselskaper i perioden 2017–2020. Dette gjelder Oslo pensjonsforsikring AS, Ruter AS og Oslo Produksjon og Tjenester AS. Byråder utøver eierskapet etter delegert myndighet fra bystyret og byrådet. Byråden for finans utøvde eierskapet i Oslo Pensjonsforsikring AS. Byråden for miljø og samferdsel utøvde eierskapet i Ruter AS. Byråden for næring og eierskap utøvde eierskapet i Oslo Produksjon og Tjenester.

1.1 Bakgrunn

Etter aksjeloven skal styrer i aksjeselskaper velges av generalforsamlingen. I Oslo kommune utgjør byråden på det aktuelle området i mange tilfeller generalforsamlingen for heleide selskaper på vegne av kommunen. Tilsvarende er det gjerne byråden som utøver kommunens eierskap i deleide selskaper. Det innebærer at det er den aktuelle byråden som alene skal velge styremedlemmer i heleide selskaper, og sammen med øvrige eiere i deleide selskaper.

Selskapene kommunen eier eller har eierandeler i er verd milliarder av kroner, og valg av gode styrer til å forvalte selskapene er ifølge byråds sak 273/11 avgjørende for utviklingen av kommunens verdier, selskapenes resultater og selskapenes evne til å produsere varer og Tjenester.

Kommunens prinsipper for god eierstyring sier at styrets sammensetning skal kjennetegnes av kompetanse, kapasitet og mangfold ut fra selskapets egenart. Ifølge prinsippene er det byrådets mål ved valg av styrer å sette sammen styrekollegier som er best mulig kvalifisert og egnet til å ivareta selskapets formål, virksomhetsområde og kommunens mål for selskapet. Videre sier prinsippene at byrådet vil, ved utvelgelse og sammensetning av styrer, se hen til en god balanse mellom kontinuitet i styrets arbeid og behovet for nødvendig fornyelse.

1.2 Formål og problemstillinger

Formålet med undersøkelsen har vært å gi informasjon om kommunens utøvelse av eierskap med hovedvekt på prosessen knyttet til valg av styrer.

Problemstillingen har vært følgende: Er kommunens arbeid med valg og sammensetning av styrer tilfredsstillende?

Vi har i undersøkelsen sett nærmere på eiers arbeid med valg og sammensetning av styrer for å sikre godt sammensatte og velfungerende styrer i de tre utvalgte selskapene.

For å besvare problemstillingen har vi blant annet belyst følgende:

- Har eier en formening om hvilken styresammensetning som er best egnet for det enkelte selskap, eller eventuelt mål og strategier for dette?
- Velger byråden styreleder- og medlemmer for å sikre seg et styrekollegium som er best mulig kvalifisert og egnet til å ivareta selskapets formål, virksomhetsområde og kommunens mål for selskapet?
- Er de tre utvalgte styrenes sammensetning kjennetegnet av kompetanse, kapasitet og mangfold ut fra selskapets egenart?
- Blir balansen mellom kontinuitet i styrets arbeid og behovet for nødvendig fornyelse vurdert?
- Blir styrene evaluert jevnlig?
- Sikrer eier at styremedlemmer gis opplæring der dette er nødvendig?

1.3 Avgrensninger

Undersøkelsen har vært rettet mot eiers styrevalgprosesser, og ikke øvrige elementer som vanligvis inngår i en eierskapskontroll. Ansattes valg av styremedlemmer omfattes ikke. Undersøkelsen gjelder styrevalg i perioden 2017–2020.

1.4 Kriterier

Kriteriene som er benyttet i undersøkelsen er blant annet utledet fra

- lov om aksjeselskaper (aksjeloven) og lov om allmennaksjeselskaper
- lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven)
- bystyrets vedtak 8. april 1992 (sak 208/92), *Profesjonalisering av styrefunksjonen i Oslo kommune*
- byråds sak 273/11 *Oslo kommunens prinsipper for god eierstyring av aksjeselskaper*, tatt til orientering av bystyret 25. april 2012 (sak 98)

I tillegg er KS' *Anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll* (2015) og anbefalinger fra *Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse* (NUES) (2018) lagt til grunn for kriteriene som uttrykk for beste praksis på området.

1.5 Metodisk tilnærming og gjennomføring

Eierskapskontrollen er en begrenset kontroll. Undersøkelsen er i delvis basert på Kommunerevisjonens metode for eierskapskontroll som er benyttet i en rekke tidligere eierskapskontroller. I stedet for egenerklæringer har vi innhentet dokumentasjon fra byrådsavdelingene spesifikt knyttet til styrevalgprosessene i de tre selskapene som inngår i undersøkelsen. Det er også gjennomført intervju med hver enkelt byrådsavdeling for å innhente mer utdypende informasjon om prosessen. I tillegg er det gjennomført samtaler med styrelederne i de tre selskapene.

Gitt undersøkelsens karakter gis det ikke anbefalinger.

Eierskapskontrollen ble formelt startet ved utsendelse av oppstartsbrev til byråden for finans, byråden for miljø- og samferdsel og byråden for næring og eierskap 11. mars 2020.

Selskapene ble orientert om undersøkelsen i eget brev av 20. april 2020.

Kommunerevisjonen avholdt oppstartsmøter med Byrådsavdeling for miljø og samferdsel 6. mai 2020. Det ble ikke avholdt oppstartsmøter med de to øvrige byrådsavdelingene etter byrådsavdelingenes eget ønske.

Kontrollutvalget vedtok i møtet 26. mai 2020 (sak 49) at eierskapskontrollen skulle stilles i bero inntil videre. Byråden for finans, byråden for miljø- og samferdsel og byråden for næring og eierskap ble informert om dette i brev 2. juni 2020.

Eierskapskontrollen ble besluttet gjenopptatt i kontrollutvalgets møte 25. august 2020 (sak 62). Byråden for finans, byråden for miljø- og samferdsel og byråden for næring og eierskap ble informert om dette i brev datert 8. september 2020.

Datainnsamlingen foregikk i hovedsak i periodene april-mai og september-oktober 2020.

1.6 Rapportens oppbygging

I kapittel 2 presenterer vi kort de tre selskapene som inngår i undersøkelsen. I kapittel 3-5 gjennomgås fakta og vurderinger av eierskapsutøvelsen i forbindelse med styrevalgprosesser for henholdsvis byråden for finans, byråden for miljø- og samferdsel og byråden for næring og eierskap. I kapittel 6 fremkommer Kommunerevisjonens konklusjon. I kapittel 7 oppsummerer og vurderer vi vesentlige momenter i uttalelsene fra de tre byrådene som er berørt av undersøkelsen. Uttalelsene følger i sin helhet i vedlegg 2-4.

2. Presentasjon av Oslo Pensjonsforsikring AS, Ruter AS og Oslo Produksjon og Tjenester AS

2.1 Oslo Pensjonsforsikring AS

Konsernet Oslo Pensjonsforsikring består av livsforsikringsselskapet Oslo Pensjonsforsikring AS og skadeforsikringsselskapet Oslo Forsikring AS. Konsernet er heleid av Oslo kommune.

Selskapet har som formål å forvalte ordningen med kommunal tjenstepensjon i Oslo kommune, kommunale foretak, enkelte av kommunens aksjeselskaper og flere helseforetak (gjelder tidligere ansatte ved Oslo kommunes sykehus som staten overtok i 2002). Pensjonsordningene omfattet ved utgangen av 2019 162 545 forsikrede. Av disse var 41 923 yrkesaktive.

Oslo Pensjonsforsikring AS ble på undersøkelsestidspunktet ledet av et styre bestående av syv medlemmer, hvorav fire menn og tre kvinner. Fire av medlemmene var valgt av generalforsamlingen (aksjonærvalgte medlemmer), to var valgt av selskapets ansatte, og ett medlem var oppnevnt av den forhandlingssammenslutningen som omfattet flertallet av de pensjonsberettigede.

Byråden for finans utøvet fullmakten til å møte og avgi stemme på generalforsamlingene i selskapet i undersøkelsesperioden.

2.2 Ruter AS

Ruter AS ble etablert i 2008 ved bystyrevedtak i Oslo kommune av 29. august 2007 (sak 271) og vedtak i Akershus fylkesting 23. august 2007 (sak 75/07). Eierskapet er delt mellom Oslo kommune (60 prosent) og Viken fylkeskommune (tidligere Akershus fylkeskommune) (40 prosent). Det foreligger en aksjonæravtale oppdatert i 2012 som regulerer forholdet mellom de to eierne.

Ruter AS er et administrasjonsselskap i henhold til yrkestransportloven § 23. Formålet med selskapet er, ifølge vedtektene, blant annet å legge grunnlaget for et helhetlig, rasjonelt og markedstilpasset kollektivtransportsystem for hele Oslo- og Akershusregionen. Selskapet skal tilby et attraktivt og bærekraftig tilbud til innbyggerne i regionen. Selskapet planlegger, bestiller og markedsfører kollektivtrafikktilbudet. Ruter AS eier selv ingen busser, trikker, båter eller T-banetog. Selve transporten utføres av ulike operatørselskaper, som har kontrakt med Ruter. Sporveien T-banen AS og Sporveien Trikken AS er faste kontraktspartnere, mens det tildeles kontrakter for buss og båt etter anbudskonkurranser.

Ifølge aksjonæravtalen utøver eierne styring av Ruter AS gjennom beslutninger som treffes i selskapets generalforsamling ved behandling av styringsdokumenter og gjennom å utpeke styremedlemmer.

Ruter AS ble ledet av et styre bestående av syv medlemmer. Fem av disse var aksjonærvalgte, mens to medlemmer var valgt av og blant de ansatte.

Byråden for miljø og samferdsel utøvet fullmakten til å møte og avgi stemme på generalforsamlingene i selskapet i undersøkelsesperioden.

2.3 Oslo Produksjon og Tjenester AS

Selskapets formål er å tilby kvalifisering, opplæring, utredning og arbeid av varig karakter til personer med nedsatt funksjonsevne gjennom produksjonsarbeid, tjenesteyting, omsetning og annen virksomhet. Arbeidet skal bidra til at personer med nedsatt funksjonsevne kan få utvikle og bruke sine ressurser på en meningsfylt måte. Selskapet skal ikke ha til formål å skaffe aksjonærene økonomisk utbytte. Overskudd skal bli i bedriften og komme virksomheten til gode.

Oslo Produksjon og Tjenester AS ble etablert i 1991. I januar 2020 fusjonerte selskapet med Balder Tekstil AS og Gamle Oslo Tre og Tekstil AS.

Frem til fusjonen i 2020 hadde styret i selskapet fem medlemmer. Fire av disse var aksjonærvalgte, mens ett medlem var valgt av og blant de ansatte. Etter en ekstraordinær generalforsamling 18. februar 2020 bestod styret av seks medlemmer, hvorav fem var aksjonærvalgte. Etter ordinær generalforsamling 22. april 2020 hadde styret syv medlemmer – fem aksjonærvalgte og to ansattrepresentanter.

Byråden for næring og eierskap utøvet fullmakten til å møte og avgi stemme på generalforsamlingene i selskapet i undersøkelsesperioden.

3. Byråden for finans – Oslo Pensjonsforsikring AS

I dette kapitlet har vi sett nærmere på eiers styrevalgprosess knyttet til Oslo Pensjonsforsikring AS. Byråden for finans utøver eierskapet etter fullmakt.

Selskapets styre bestod i undersøkelsesperioden av syv medlemmer. Av disse var fire aksjonærvalgte, to medlemmer var valgt av og blant de ansatte og ett medlem var oppnevnt av den forhandlingssammenslutningen som omfattet flertallet av de pensjonsberettigede. Undersøkelsen omfatter de aksjonærvalgte styremedlemmene, som skulle velges for to år om gangen.

3.1 Kriterier

- Eier bør i forkant av styrevalg ha en formening om hvilken styresammensetning som er best egnet for det enkelte selskap.
- Eier skal sørge for at styrets totale kompetanse, både formell og reell, vurderes ved oppnevning av nytt styre eller nye styremedlemmer sett ut fra selskapets behov for kompetanse.
- Styret i selskapet skal kjennetegnes av kompetanse, kapasitet og mangfold ut fra selskapets egenart. Med mangfold menes her blant annet en balansert kjønnsfordeling.
- Eier bør sikre en god balanse mellom kontinuitet i styrets arbeid og behovet for nødvendig fornyelse.
- Sittende medlemmer av bystyret og/eller byrådet skal ikke inneha styreverv i kommunalt eide selskaper.
- Eier bør måle og evaluere selskapenes styre sett opp mot fastsatte mål ut fra rapportering fra og kontakt med selskapene.
- Eier bør påse at styrene evaluerer sitt arbeid og arbeidsform jevnlig.
- Styrenes egevaluering bør inngå som en del av eiers beslutningsgrunnlag ved valg av styre.
- Eier bør sikre at styremedlemmer gis nødvendig opplæring.

Når det gjelder kriteriet om mangfold i styret har vi avgrenset undersøkelsen til å se på kjønnsbalanse. Kriteriet om opplæring dreier seg om eiers oppfølging av styrets ivaretagelse av sitt ansvar for å sikre nødvendig opplæring.

3.2 Faktabeskrivelse

3.2.1 Eiers formening om best egnet styresammensetning

Kommunerevisjonen mottok fem notater som Byrådsavdeling for finans hadde utarbeidet for byråden i forkant av styrevalgene i perioden 2017–2020 (fire ordinære generalforsamlinger og en ekstraordinær generalforsamling).

I forkant av styrevalgene i 2017 og 2018 hadde eier nedfelt en beskrivelse av styrets kompetansebehov. Kompetansebehovet ble beskrevet som følger: ledelse/virksomhetsstyring, liv-/skadeforsikring, finans (aktivaforvaltning), risikostyring og internkontroll. I tillegg var det ønskelig med kjennskap til kommunens organisering og drift og ivaretagelse av samfunnsansvar. Det forelå også en beskrivelse av aktuelle utfordringer styret sto overfor de enkelte årene og i enkelte tilfeller hvilken kompetanse som var viktig i den sammenheng. Foran valget i 2017 var for eksempel innføring av

Solvency II (felles europeisk rammeverk for forsikringsvirksomhet) nevnt som en utfordring og at dette stilte særskilte krav til selskapets internkontroll og risikostyring. Eksempler på utfordringer nevnt foran styrevalget i 2018 var byråds erklæringens ambisjoner om å gjennomføre klimatiltak og redusere arbeidslivskriminalitet.

I forkant av generalforsamlingene i 2019 og 2020 utarbeidet eier et notat som forberedelse til forsamlingen. Styrets kompetansebehov og utfordringer var beskrevet i notatet fra 2020, men ikke i notatet fra 2019. Eier opplyste at sistnevnte notat var utformet under forutsetning av at mottaker hadde forutgående kunnskap om styrets kompetansebehov.

3.2.2 Eiers vurdering av styrets totale kompetanse

Eier opplyste at det systematisk ble avholdt møte mellom finansbyråd og selskapets styreleder i etterkant av styrets årlige egnevaluering. Møtet fant sted i januar/februar og administrasjonen var representert med kommunaldirektør og seksjonssjef i Finansseksjonen. Foruten å avstemme forventninger til kommende generalforsamling ble styrets egnevaluering gjennomgått med utgangspunkt i kompetanse og samarbeid i styret. I de tilfeller eier fant det hensiktsmessig å foreta endringer i styret, utarbeidet administrasjonen kandidatliste ut fra omforente kompetansekrav. Listen inneholdt blant annet informasjon om kandidatens stilling, utdanning og erfaring.

Videre opplyste eier at byrådsavdelingen i etterkant av møtet med styreleder hadde samtale med styremedlemmer på valg for å avstemme preferanser og/eller avvik i forhold til hva som fremkom i ovennevnte samtale med styreleder. Finansbyrådets valg av styrerepresentanter ble deretter forankret i samlet byråd.

Notatene nevnt i delkapittel 3.2.1 omtalte blant annet hvilken kompetanse styret hadde behov for og hvorvidt eier vurderte at det var behov for endring. I notatet som ble utarbeidet i forkant av styrevalget i 2020 fremkom det at eier ikke hadde identifisert behov for endring i styrets sammensetning, og at eier vurderte styret til å ha kompetanse til å gjennomføre byrådets ambisjoner om å gjennomføre klimatiltak og redusere arbeidslivskriminalitet. Notatene fra 2017, 2018 og 2020 inneholdt informasjon om styrets medlemmer, hvem som var på valg og kortfattede kompetanseprofiler. I tillegg hadde notatene lister med nye kandidater til styreverv.

Når det gjelder styrets kjennskap til kommunens organisering og drift, vurderte eier at dette var dekket med representant og vararepresentant for de forsikredes forhandlingssammenslutning. Vi omtaler dette nærmere i delkapittel 3.2.3.

3.2.3 Styrets sammensetning: kompetanse, kapasitet og kjønnsbalanse

Ifølge notatene som var utformet i forkant av styrevalgene i 2017, 2018 og 2020 var eiers vurdering at selskapets styre hadde behov for kompetanse innen ledelse/virksomhetsstyring, liv- og skadeforsikring, finans (aktivaforvaltning), risikostyring og internkontroll og ivaretagelse av samfunnsansvar. I tillegg var det ønskelig med kjennskap til kommunens organisering og drift.

Ifølge styrenotatene hadde medlemmene til sammen kompetanse innen ledelse og finans, risikostyring, internkontroll, forsikring og investeringer, i tillegg til styreefaring. Ifølge eier hadde styret siden 2017 også hatt nødvendig kompetanse relatert til samfunnsansvar.

Styret hadde ikke juridisk kompetanse. Ifølge byrådsavdelingen var vurderingen bak dette knyttet til forsikringsvirksomhetslovgivningen og at selskapet ikke hadde hatt utfordringer med å etterleve lovgivningen på området.

I tillegg til de aksjonærvalgte styremedlemmene besto styret av to medlemmer valgt blant de ansatte og ett medlem oppnevnt av den forhandlingssammenslutningen som omfattet flertallet av de pensjonsberettigede. Eier oppga at kjennskap til kommunens organisering og drift på den måten var representert i styret.

Med hensyn til kapasitet opplyste eier at det i innledende samtaler med mulige kandidater ble redegjort for møteomfang og godtgjørelse, samt eiers forventninger om hvilket kompetanseområde tillitsvervet skulle ivareta. Eier mottok også informasjon om styrets innsats og kapasitet i møter med styreleder, hvor blant annet styreevalueringen ble gjennomgått.

Frem til generalforsamlingen 9. april 2018 var kjønnsfordelingen blant de fire aksjonærvalgte medlemmene tre kvinner og en mann. Fra 2018 og ut undersøkelsesperioden var fordelingen to kvinner og to menn. Med hensyn til kjønnsbalanse, opplyste eier at denne ble vurdert samlet, slik at den omfattet både de aksjonærvalgte medlemmene og medlemmet som i henhold til vedtektene var oppnevnt av forhandlingssammenslutningen. Medlemmet fra forhandlingssammenslutningen var i hele perioden en mann.

3.2.4 Styrets kontinuitet og fornyelse

Selskapets fire aksjonærvalgte medlemmer hadde en funksjonstid på to år med to medlemmer på valg hvert år. Medlemmene kunne gjenvelges. I undersøkelsesperioden hadde åtte ulike personer dekket de aksjonærvalgte posisjonene i styret. Tabell 1 viser når disse ble valgt inn i styret og når de gikk ut av styret.

Ingen styremedlemmer ble skiftet ut ved valgene i 2019 og 2020.

Eiers begrunnelse for utskiftning av de to medlemmer som var på valg i 2017 og ett av medlemmene som var på valg i 2018 var samlet funksjonstid. Det andre medlemmet som var på valg i 2018 ba om avløsning. Både ved valget i 2019 og 2020 la eier opp til at styremedlemmene som sto på valg skulle gjenvelges, noe generalforsamlingen vedtok.

Tabell 1 Oversikt over aksjonærvalgte styremedlemmers funksjonstid

	Første gang valgt	Gikk ut av styret etter valg	Antall år medlem i styret
Medlem 1	2010	2018	8
Medlem 2	2010	2017	7
Medlem 3	2014	2018	4
Medlem 4	2010	2017	7
Medlem 5	2017	Sittende medlem	3
Medlem 6	2017	Sittende medlem	3
Medlem 7	2018	Sittende medlem	2
Medlem 8	2018	Sittende medlem	2

Note: Opplysningene er hentet fra dokumentasjon utarbeidet av Byrådsavdeling for finans i forkant av generalforsamlingene i perioden 2017–2020 og fra kunngjøringer registrert på Oslo Pensjonsforsikring AS i Brønnøysundregistrene.

3.2.5 Politiske verv

Ingen av styremedlemmene hadde i undersøkelsesperioden politiske verv i bystyret eller i byrådet.

3.2.6 Evaluering av styret

Eier opplyste at det ikke ble gjennomført en egen evaluering av selskapets styre, men at eier målte styret opp mot selskapets mål via årsrapportene. Selskapets årsberetning og regnskap ble årlig forelagt bystyret. I bystyresaken ble det redegjort for måloppnåelse.

Som nevnt i delkapittel 3.2.2 ble det avholdt møte mellom finansbyråd og selskapets styreleder i etterkant av styrets årlige egevaluering, der denne ble gjennomgått med utgangspunkt i kompetanse og samarbeid i styret. Styrets egevaluering var omtalt i styrenotatet for 2018 og 2020. Eier opplyste at egevalueringen ikke ble innhentet, men at styrets egevaluering var et fast punkt på møteagendaen og at eier noterte styrker og svakheter. Ifølge byrådsavdelingen inngikk denne informasjonen således som en del av eiers beslutningsgrunnlag i styrevalgprosessen.

Eier hadde også fire årlige samtaler med selskapets administrerende direktør hvor de fikk informasjon om styrets utøvelse. I tillegg gikk eier gjennom Finanstilsynets rapporter.

3.2.7 Opplæring av styremedlemmer

Eier opplyste at et seleksjonskriterium for styremedlemmer var at de hadde forutgående ledererfaring på høyt nivå og/eller styreerfaring. Videre forutsatte eier at opplæring ble gjennomført i regi av selskapet. Eier fulgte ikke opp om styret hadde anvendt opplæringstilbudet som ble gitt, men hadde tillit til direktøren når vedkommende opplyste at opplæringstilbud var etablert.

3.3 Kommunerevisjonens vurderinger

Undersøkelsen tyder på at Byråden for finans' arbeid med valg og sammensetning av styrene i hovedsak var tilfredsstillende etter kriteriene vi har lagt til grunn.

Eier hadde en formening om best egnet styresammensetning, og hadde med unntak av ett år nedfelt en beskrivelse av dette.

Videre hadde eier hvert år gjort en vurdering av styrets totale kompetanse.

Videre tyder undersøkelsen på at de aksjonærvalgte styremedlemmene hadde kompetanse som svarte til eiers definerte behov og at eier hadde gjort vurderinger av styrets kapasitet til å utøve styrearbeid. Når det gjelder krav om kjønnsbalanse, merker vi oss at eier ved vurderingen av kjønnsbalanse også inkluderte medlemmet som i henhold til vedtektene var oppnevnt av forhandlingssammenslutningen. Kommunerevisjonen forutsetter at eier har avklart at denne forståelsen er i overenstemmelse med lovpålagte krav.

Prinsippene rundt funksjonstid, valg og de årlige vurderingene av styresammensetning, var egnet til å skape balanse mellom kontinuitet i styrets arbeid og behovet for nødvendig fornyelse.

Videre hadde ikke styremedlemmer hatt politiske verv i bystyret eller byrådet i undersøkelsesperioden.

Undersøkelsen tyder på at eier målte og evaluerte selskapets styre opp mot fastsatte mål ved gjennomgang av resultatrapportering i årsberetninger og gjennom møter med blant annet styreleder, medlemmer på valg og selskapets administrasjon. Undersøkelsen tyder videre på at eier gjennom møter med styreleder påså at styret evaluerte sitt arbeid, og at eier mottok informasjon om styrets egnevaluering som inngikk i eiers beslutningsgrunnlag i styrevalgprosessen.

Når det gjaldt opplæring av styremedlemmer, forutsatte eier at selskapet gjennomførte dette i egen regi. Selv om eier hadde informasjon om at opplæring var etablert, tyder eiers opplysninger på at eier ikke fulgte opp hvorvidt styremedlemmene deltok. Eier hadde også andre virkemidler for å sikre at styret hadde nødvendig kompetanse, for eksempel årlige samtaler der blant annet styrets sammensetning var tema, og vurdering og innstilling av kandidater til styret.

4. Byråden for miljø og samferdsel – Ruter AS

I dette kapitlet ser vi nærmere på eiers styrevalgprosess knyttet til Ruter AS. Byråden for miljø- og samferdsel forvaltet 60 prosent av eierskapet overfor selskapet etter fullmakt.

Styret i selskapet bestod i undersøkelsesperioden av syv medlemmer. Fem av disse var aksjonærvalgte, mens to medlemmer var valgt av og blant de ansatte. Undersøkelsen omfatter de aksjonærvalgte styremedlemmene. Ifølge Ruter AS' vedtekter skulle Oslo utpeke tre medlemmer og Viken (tidligere Akershus) utpeke to medlemmer. Den part som ønsket det kunne oppnevne et personlig varamedlem for hvert av styremedlemmene. Tjenestetiden var to år, og tjenestetiden for to medlemmer utløp hvert år.

Selskapets vedtekter fra 12. desember 2014 fastslo i § 8 at generalforsamlingen skulle velge en valgkomité bestående av fire medlemmer. Komitemedlemmene skulle være aksjeeiere eller representanter for aksjeeiere. Valgkomitéen hadde som oppgave å avgi innstilling til generalforsamlingen om valg av styrets aksjonærvalgte medlemmer og fastsettelse av styrets godtgjørelse. Styrevalgene i undersøkelsesperioden ble gjennomført etter innstillinger fra valgkomitéen. Valgkomitéens leder var fra Oslo og hadde derigjennom dobbeltstemme. Valgkomitéens medlemmer fra henholdsvis Oslo og Viken kom med forslag til kandidater hver for seg. Komiteen leverte deretter en enstemmig innstilling. Alle de fem aksjonærvalgte medlemmene er derfor inkludert i grunnlaget for undersøkelsen.

Kommunerevisjonen har ikke mottatt skriftlig informasjon om styrevalget i 2017 utover innkalling til og protokoll fra ordinær generalforsamling og protokoll fra ekstraordinær generalforsamling. Eier opplyste at slik informasjon ikke kunne fremskaffes fordi ansvarlig saksbehandler ikke lenger jobbet i byrådsavdelingen. Det vil si at som grunnlag for noen av våre vurderinger vil vi kun ha informasjon om perioden 2018–2020.

4.1 Kriterier

Kriteriene er presentert i delkapittel 3.1.

4.2 Faktabeskrivelse

4.2.1 Eiers formening om best egnet styresammensetning

Aksjonæravtalen fra 2012 mellom de to eierne av Ruter AS sier i punkt 3.3 *Styrets sammensetning* at selskapets styremedlemmer skal ha bred samfunnsmessig og forretningsmessig erfaring.

I valgkomitéens innstilling til generalforsamlingen i 2018 sto det blant annet at det gjennom samtaler mellom valgkomitéen og henholdsvis styreleder, et avtroppende styremedlem og selskapets administrerende direktør, fremkom at det til enhver tid var viktig å ha høy kompetanse på transport, marked, logistikk og næringslivsledelse. Det sto videre i innstillingen:

Ruter AS ligger i fremste rekke internasjonalt og det er et uttalt behov og ønske for å ha internasjonal kompetanse på innovativ teknologi, digitalisering og forretningsutvikling. Styret må sammen med administrasjonen sikres nødvendig kunnskap i finansiering og juss. Styret må

ha kompetanse på politiske prosesser, men det er ikke behov for å overlappe eierne i deres rolle som politikere.

Tilsvarende avsnitt sto i komiteens innstilling til generalforsamlingen i 2019 og i 2020. I innstillingen for 2020 var ikke siste leddsetning tatt med. Innstillingen hadde imidlertid en tilleggstekst vedrørende selskapets utfordringer knyttet til koronapandemien: Valgkomitéen noterte at koronapandemien stilte styret og selskapet overfor helt nye og store utfordringer. Valgkomitéen så ikke at dette fordret helt ny kompetanse i styret, men at det var viktig med kontinuitet i en slik situasjon.

4.2.2 Eiers vurdering av styrets totale kompetanse

Byrådsavdeling for miljø og samferdsel hadde etablert en prosess for styrevalgene etter modell fra Byrådsavdeling for næring og eierskap. Prosessen ble tatt i bruk for styrevalget i 2019, og var beskrevet i et lengre notat som byrådsavdelingen oversendte byråden høsten før styrevalgene i 2019 og 2020. Formålet med oversendelsen var både å orientere politisk ledelse om kommende styrevalg og å få tilslutning til prosess og framdriftsplan for arbeidet. Prosessen i forkant av styrevalget i 2020 var noe justert etter byrådsavdelingens erfaringer fra året forut.

Prosessbeskrivelsen gjaldt alle selskapene hvor byråden for miljø og samferdsel utøvde eierskap. Byrådsavdelingen utarbeidet det omtalte notatet med informasjon om fremgangsmåte, planlagt fremdrift, oversikt over styresammensetningen i de ulike selskapene og hvilke medlemmer som var på valg. Prosessen besto ifølge notatet av tre trinn. I første trinn ble behovet for utskiftning av styremedlemmer kartlagt. Det andre trinnet i prosessen hadde som mål å finne nye styrekandidater som byråden/byrådet bifalt. Prosessens tredje trinn gjaldt gjennomføring av styrevalget og generalforsamlingens valg av nye styremedlemmer.

Som nevnt innledningsvis i dette kapitlet var det fastslått i vedtektene til Ruter AS at valgkomitéen skulle avgis innstilling til generalforsamling om valg av styrets aksjonærvalgte medlemmer og fastsettelse av styrets godtgjørelse. Byrådsavdelingen opplyste at valgkomitéen i prosessen ba politisk ledelse om å komme med forslag til kandidater (tilsvarende ble gjort i Viken). Valgkomiteen vurderte forslagene i tråd med ordinær prosess. Ifølge byrådsavdelingen varierte det hvorvidt politisk ledelse kom med forslag til kandidater.

Av valgkomitéens innstillinger i perioden 2018–2020 fremgikk det at det hvert av disse årene var to styremedlemmer på valg. Videre fremgikk det blant annet informasjon om valgkomitéens arbeid, hvem komitéen hadde hatt samtaler med og temaer som styrets sammensetning, kompetanse og selskapets behov for ny kompetanse og samtaler med fem potensielle kandidater. Videre fremgikk det av notatene blant annet utdannelse, arbeidserfaring og styreefaringen til kandidater som var på valg og nye kandidater. Eiers vurdering av styrets sammensetning fremgikk også.

4.2.3 Styrets sammensetning: kompetanse, kapasitet og kjønnsbalanse

Det fremkom av aksjonæravtalen at selskapets styremedlemmer skulle ha bred samfunnsmessig og forretningsmessig erfaring. Valgkomitéens innstillinger til generalforsamlingene i 2018–2020 viste hvilken kompetanse som var viktig for selskapets styre og administrasjon, jf. delkapittel 4.2.1.

Ut ifra beskrivelsene i valgkomitéens innstillinger hadde selskapets styremedlemmer kompetanse innen administrasjon og ledelse, samfunnsøkonomi, økonomi, transport og prissetting innen transport, logistikk, IKT og informatikk. Et medlem hadde politisk erfaring gjennom tidligere politiske verv. Flere medlemmer hadde også erfaring fra styreverv i andre selskaper. Styret hadde ikke juridisk kompetanse. Byrådsavdelingen opplyste at valgkomitéen la til grunn at selskapets ledelse hadde slik kompetanse, og at valgkomitéens vurdering var at styret sammen med selskapets ledelse ville utgjøre et godt kollegium.

Med hensyn til styremedlemmenes kapasitet til å utøve styrevervet, var dette et tema i møter med aktuelle kandidater. Videre hadde eier hatt møter med styret ved flere anledninger, og fikk gjennom disse et inntrykk av styremedlemmenes engasjement, forberedelse og oppmøte. Valgkomitéen innhentet også opplysninger om oppmøte og forfall på styremøter.

I hele undersøkelsesperioden var kjønnsfordelingen blant de fem aksjonærvalgte medlemmene to kvinner og tre menn. De to ansattvalgte medlemmene var hele perioden menn. Eier opplyste at valgkomitéen i forbindelse med mangfold også vurderte internasjonalitet.

4.2.4 Styrets kontinuitet og fornyelse

Ifølge selskapets vedtekter § 5 skulle selskapets styre bestå av fem til ni styremedlemmer etter generalforsamlingens nærmere beslutning. To av styrets medlemmer, to observatører og varamedlemmer skulle velges av og blant de ansatte. Videre fremkom det av vedtektene at aksjonærvalgte medlemmer skulle ha en funksjonstid på to år, at to medlemmer skulle på valg hvert år og at styret skulle velge leder.

Aksjonæravtalen fastslo at styret i selskapet skulle bestå av fem medlemmer oppnevnt av eierne, og at Oslo skulle utpeke tre medlemmer og Akershus to medlemmer. Avtalen sa også at med mindre partene ble enige om noe annet skulle funksjonstiden for styrets medlemmer, samt for styrets leder og nestleder, være to år.

I undersøkelsesperioden hadde åtte ulike personer dekket de aksjonærvalgte posisjonene i styret. Tabell 2 viser når disse ble valgt inn i styret og når de gikk ut av styret.

Tabell 2 Oversikt over aksjonærvalgte styremedlemmers funksjonstid

	Første gang valgt	Gikk ut av styret etter valg	Antall år medlem i styret
Medlem 1	2012	2017	5
Medlem 2	2015	Sittende medlem	5
Medlem 3	2016	Sittende medlem	4
Medlem 4	2016	desember 2017	1 år og 9 md.
Medlem 5	2016	2018	2
Medlem 6	2017	Sittende medlem	3
Medlem 7	2018	Sittende medlem	4
Medlem 8	2018	Sittende medlem	4

Note: Opplysningene er hentet fra tilsendt dokumentasjon utarbeidet av Ruter AS' valgkomité i forkant av generalforsamlingene i perioden 2017–2020 og fra kunngjøringer registrert på Ruter AS i Brønnøysundregistrene.

Ingen av styremedlemmene ble skiftet ut ved valget i 2019 og 2020. Valgkomitéen anså på bakgrunn av samtaler den hadde hatt, at styret var godt sammensatt og at det ikke var behov for utskiftninger.

Det ene medlemmet som satt i selskapets styre i underkant av to år, gikk ut av styret ettersom vedkommende tiltrådte en sentral politisk posisjon i desember 2017. Medlemmet som satt i styret i to år ønsket selv å fratru.

4.2.5 Politiske verv

Ingen av styremedlemmene hadde i undersøkelsesperioden politiske verv i bystyret eller byrådet i Oslo kommune. Som nevnt over, gikk et medlem ut av styret i desember 2017 da vedkommende tiltrådte en sentral politisk posisjon i Oslo kommune.

4.2.6 Evaluering av styret

Eier opplyste at som grunnlag for evaluering av styret, tok valgkomitéen utgangspunkt i blant annet vedtekter, aksjonæravtale, eierstrategi, prinsipper for god eierstyring, bystyresak om styreverv og årsberetning. Utover valgkomitéen var det, etter det vi fikk opplyst, flere medarbeidere i Byrådsavdeling for miljø og samferdsel som fulgte opp Ruter gjennom møter.

Ruter AS' eierstrategi og styrets instruks hadde egne punkt som sa at styret skulle foreta en årlig evaluering. Eier oppga at styret i Ruter AS gjennomførte jevnlige egevalueringer, og valgkomitéen forsikret seg muntlig om at det ble gjort. Evalueringen ble ikke innhentet av eier. Dokumentasjonen som Kommunerevisjonen har innhentet viser at styret gjennomførte egevalueringer, samt at eier hadde bedt om egevalueringer.

Valgkomitéen hadde årlige møter med styreleder og direktør i forkant av styrevalgene, og eier viste til at informasjon fra disse møtene inngikk som en del av eiers beslutningsgrunnlag ved valg av styret, jf. delkapittel 4.2.2. Det var en veileder/intervju med utarbeidet av Byrådsavdeling for næring og eierskap, som lå til grunn for møtene.

Eier opplyste at styrets egevaluering inngikk i eiers beslutningsgrunnlag ved at valgkomitéen foretok en reell vurdering av medlemmer som var på valg. Videre så

valgkomitéen på om styret hadde en god sammensetning, at styret hadde nødvendig kompetanse og hvilken kompetanse som gikk ut av styret. Videre forsikret komiteen seg om at styret hadde økonomikompetanse og at ledelsen i selskapet hadde juristkompetanse.

4.2.7 Opplæring av styremedlemmer

Eier opplyste at det ble lagt til grunn at Ruter AS stod for opplæringen av styret når nytt styre var på plass. Videre ble det opplyst at eier, gjennom administrative samtaler med Ruter AS, forsikret seg om at slik opplæring skjedde.

Dokumentasjonen som Kommunerevisjonen har innhentet viste at eier hadde årlige samtaler med styreleder i perioden 2018–2020. «Kompetansehevende tiltak for styret» var et eget punkt i malen som lå til grunn for samtaler med styreleder i forkant av styrevalget i 2019 og 2020. Det fremkom imidlertid ikke av dokumentasjonen hvorvidt opplæring hadde vært tema i samtaler.

Eier arrangerte et seminar i 2018 for styreledere og administrerende direktører i alle aksjeselskapene der Oslo kommune var hel- eller deleier. Temaer på dette seminaret var eierstyring og ledelse, samt miljø og klimamål. Ruter AS deltok med administrerende direktør og styreleder. Eier gjennomførte også et seminar i mars 2019 hvor rolleforståelse var et tema, herunder å få klarhet i hva man som eier kan styre eller ikke styre. Ruter AS deltok med hele styret og ledergruppen.

4.3 Kommunerevisjonens vurderinger

Som nevnt innledningsvis i dette kapitlet har Kommunerevisjonen ikke informasjon om eiers prosess i forkant av styrevalget 2017. Vurderingene er derfor i hovedsak konsentrert om perioden 2018–2020.

Undersøkelsen tyder på at Byråden for miljø og samferdsels arbeid med valg og sammensetning av styret i hovedsak var tilfredsstillende etter kriteriene vi har lagt til grunn.

Eier hadde en formening om best egnet styresammensetning og hadde nedfelt en beskrivelse av dette. Videre vurderte eier styrets totale kompetanse ved oppnevning av nytt styre eller nye styremedlemmer sett ut fra selskapets behov.

Undersøkelsen tyder på at eier hadde sørget for at styret i Ruter AS hadde kompetansen som det var definert et behov for, og at eier gjorde vurderinger av styrets kapasitet til å utøve styrearbeid. Styret hadde i perioden 2017–2020 kjønnsbalanse i tråd med lovverket på området.

Prinsippene rundt funksjonstid, valg og de årlige vurderingene av styresammensetning, var egnet til å skape balanse mellom kontinuitet i styrets arbeid og behovet for nødvendig fornyelse.

Styremedlemmer hadde ikke hatt politiske verv i bystyret eller byrådet i den aktuelle perioden.

Undersøkelsen tyder på at eier i perioden 2018–2020 målte selskapets styre opp mot selskapets mål, og at eier gjennom samtaler påså at styret evaluerte sitt arbeid. Opplysninger fra eier tyder på at informasjon fra samtaler med selskapets styreleder og direktør, blant annet om styrets egenevaluering, inngikk som en del av eiers beslutningsgrunnlag ved styrevalg.

Når det gjaldt opplæring av styremedlemmer, la eier til grunn at selskapet stod for opplæringen. Eiers opplysninger tyder på at det var noe oppfølging av at opplæring skjedde, men denne oppfølgingen var ikke på et slikt nivå at den var reflektert i referatene fra de årlige møtene med styreleder.

5. Byråden for næring og eierskap – Oslo Produksjon og Tjenester AS

I dette kapitlet ser vi nærmere på eiers styrevalgprosess knyttet til Oslo Produksjon og Tjenester AS. Byråden for næring og eierskap overtok ansvaret for selskapet i 2016, og utøvet eierskapet etter fullmakt. I januar 2020 fusjonerte selskapet med de to andre arbeidsmarkedsbedriftene Balder Tekstil AS og Gamle Oslo Tre og Tekstil AS, med Oslo Produksjon og Tjenester AS som overtakende selskap (Byrådssak 239/19, bystyresak 283/19).

Frem til 2020 hadde styret i selskapet fem medlemmer. Fire av disse var aksjonærvalgte, mens ett medlem var valgt av og blant de ansatte. Etter en ekstraordinær generalforsamling 18. februar 2020 bestod styret av seks medlemmer, hvorav fem var aksjonærvalgte. Etter ordinær generalforsamling 22. april 2020 hadde styret syv medlemmer, hvorav to var ansattrepresentanter. Undersøkelsen omfatter de aksjonærvalgte styremedlemmene.

Selskapets vedtekter (sist endret 22. april 2020) fastslo i § 7 at generalforsamlingen skulle velge styre og utpeke styrets leder blant styremedlemmene. Ved stemmelikhet skulle styreleders stemme avgjøre. Styret ble valgt for to år av gangen.

5.1 Kriterier

Kriteriene er presentert i delkapittel 3.1.

5.2 Faktabeskrivelse

5.2.1 Eiers formening om best egnet styresammensetning

Byråden for næring og eierskap utøvde eierskap for en portefølje av flere ulike selskaper, som blant annet inkluderte arbeidsmarkedsbedrifter, Oslo konserthus, Hafslund ECO og Oslo Business Region. Byrådsavdeling for næring og eierskap hadde utarbeidet en veileder med generelle kriterier for utvelgelse og sammensetning av styre i selskaper og foretak under byrådsavdelingen. Veilederen beskrev blant annet hvilke hensyn som burde være førende med hensyn til kompetanse ved utvelgelse og sammensetning av styre. Ifølge veilederen kunne det i tillegg være spesifikke hensyn som måtte oppfylles, eksempelvis for å ha styreledervervet, som leder-/styreledererfaring, fortrolighet med offentlige eiere, politiske prosesser med videre.

Det sto også i veilederen at det normalt i styrene som et minimum ville være behov for administrasjons-/lederkompetanse, økonomi-/finanskompetanse, bransje-/markedskompetanse, samt kunnskap om og nærhet til kommunen. Juridisk kompetanse kunne i noen tilfeller være ønskelig/nødvendig. Annen spisskompetanse kunne variere fra selskap til selskap. Fra 2018 var det også tatt inn en setning om at samfunnsutviklingen med økt globalisering, digital transformasjon og nye forretningsmodeller utfordrer tradisjonelle driftsmåter, verdikjeder og strukturer, og at for mange av selskapene ville kompetanse på disse områdene være viktig i styrene.

Videre opplyste byrådsavdelingen at de rekrutterte styremedlemmer ut fra kriteriet kompetanse, med henvisning til bystyresak 208/92 *Profesjonalisering av styrefunksjonen i Oslo kommune*.

Byrådsavdeling for næring og eierskap viste til at det årlig ble utarbeidet et notat til byråden for næring og eierskap som gjennomgikk daværende situasjon og framtidsutsikter for selskapene under byrådsavdelingen. Notatene hadde en egen del som omhandlet Oslo Produksjon og Tjenester AS. Notatene som ble utformet i forkant av styrevalgene i 2017–2020 inneholdt blant annet byrådsavdelingens vurderinger av hvordan styret fungerte og om det var behov for annen kompetanse.

5.2.2 Eiers vurdering av styrets totale kompetanse

Eier hadde etablert en egen rutine for gjennomføring av styrevalg, jf. delkapittel 4.2.2. Rutinen beskrev fremgangsmåten i tre trinn. Det første trinnet gikk blant annet ut på å gjennomgå byrådsavdelingens vurdering av arbeidet til det enkelte styre, behovet for utskiftning og en kravspesifikasjon av kompetanseprofilen til det enkelte styreverv som ble ledig. Trinn to gikk ut på å finne nye styrekandidater, og trinn tre på å gjennomføre styrevalgene.

Som nevnt i delkapittel 5.2.1 utarbeidet byrådsavdelingen notater i forkant av styrevalgene. Av notatene fremgikk en oppsummering av styremedlemmenes utdanning og erfaring, samt hvilke kandidater som var på valg og eiers vurdering av styret. Av notatene fremgikk også eiers vurdering av styret i undersøkelsesperioden.

I notatet som ble utformet før styrevalget 2019 vurderte byrådsavdelingen at det kunne være formålstjenlig at personer som kjente noen av de selskapene som skulle innfusjoneres fikk plass i styret. På generalforsamlingen ble likevel de sittende kandidatene gjenvalgt, slik at den samme styresammensetningen vedvarte. Styrelederne i de to selskapene som skulle innfusjoneres var observatører i styret fra høsten 2019. Byrådsavdelingen begrunnet dette med at det var ønskelig å vente med å gjøre styreendringer til den forestående fusjonen. Endringen ble gjennomført ved ekstraordinær generalforsamling i februar 2020.

Eier opplyste at det ble gjennomført samtaler med styreleder, styremedlemmer og selskapets administrerende direktør for å få deres syn på hvordan styret fungerte, utfordringer selskapet stod overfor, om styret hadde behov for tilførsel av særskilt kompetanse og om noen styremedlemmer ønsket eller burde få avløsning.

5.2.3 Styrets sammensetning: kompetanse, kapasitet og kjønnsbalanse

Som nevnt i delkapittel 5.2.1 viste byrådsavdelingens veileder hvilken kompetanse det normalt var behov for i styrene. Ifølge byrådsavdelingens notater hadde styrets medlemmer erfaring og utdanning innen ledelse, økonomi, forvaltning og helsefag, samt styreerfaring.

Det var etter byrådsavdelingens vurdering ikke behov for juridisk kompetanse, i form av en utdannet jurist, i styret. Byrådsavdelingen viste til at juridisk kompetanse kan kjøpes ved behov og at det var et kompetansekrav som byrådsavdelingen vurderte konkret for hvert enkelt selskap og dets situasjon.

Når det gjelder kapasitet, hadde byrådsavdelingens generelle kriterier for utvelgelse et punkt som omhandlet at det burde være et vilkår at styremedlemmer hadde nødvendig tid og interesse (kapasitet) for virksomheten, slik at de prioriterte styrearbeidet i selskapet. Referater fra samtaler med styreleder i forkant av valgene 2017–20 viste at

byrådsavdelingen fikk informasjon om styremedlemmenes oppmøte. Notatene som ble utformet i forkant av styrevalgene inneholdt enkelte beskrivelser av styrets kapasitet. For eksempel stod det i notatet fra 2020 at styret var aktivt, engasjert og motivert og hadde godt oppmøte. Byrådsavdelingen viste til at kapasitet også var tema i samtaler med mulige styrekandidater.

Vedrørende mangfold, fremgikk det i byrådsavdelingens generelle kriterier for utvelgelse at mangfold bør tilstrebes ved at blant annet kjønnsfordelingen i styrene er balansert og i overensstemmelse med gjeldende lovverk.

Styret i selskapet hadde frem til valget 2020 en mannlig og tre kvinnelige aksjonærvalgte medlemmer. Byrådsavdelingen hadde som nevnt anbefalt et skifte i forkant av generalforsamlingen i 2019, blant annet fordi kjønnsbalansen brøt med kommunelovens krav. Etter ekstraordinær generalforsamling 18. februar 2020 bestod styret av tre kvinnelige og to mannlige aksjonærvalgte medlemmer. Etter ordinær generalforsamling i 2020 hadde styret seks aksjonærvalgte medlemmer, tre menn og tre kvinner. Styret hadde i undersøkelsesperioden ikke varamedlemmer.

5.2.4 Styrets kontinuitet og fornyelse

I undersøkelsesperioden hadde 6 personer dekket de aksjonærvalgte posisjonene i styret. Tabell 3 viser når disse ble valgt inn i styret og deres funksjonstid i styret.

Av byrådsavdelingens generelle kriterier for utvelgelse fremgikk det at funksjonstiden totalt for et medlem gjerne ville være 2–4 perioder, det vil si 4–8 år. Skulle et medlem gjenvelges utover det, burde det gjøres en grundig vurdering før gjenvalg, blant annet av medlemmets kompetanse, bidrag til styrets arbeid og forholdet til administrasjonen (konformitet), ifølge kriteriene.

Tabell 3 Oversikt over aksjonærvalgte styremedlemmers funksjonstid

	Første gang valgt	Gikk ut av styret etter valg	Funksjonstid (antall år)
Medlem 1	2013	2020	7
Medlem 2	2013	Sittende medlem	7
Medlem 3	2014	Sittende medlem	6
Medlem 4	2014	Sittende medlem	6
Medlem 5	2020	Sittende medlem	0
Medlem 6	2020	Sittende medlem	0

Note: Opplysningene er hentet fra tilsendt dokumentasjon fra byrådsavdeling for næring og eierskap, og fra kunngjøringer registrert på Oslo Produksjon og Tjenester AS i Brønnøysundregistrene.

5.2.5 Politiske verv

Ingen av styremedlemmene hadde i undersøkelsesperioden politiske verv i bystyret eller byrådet i Oslo kommune.

5.2.6 Evaluering av styret

Eier opplyste at det for arbeidsmarkedsbedriftene kunne være vanskelig å evaluere styrene fordi de ikke skulle måles på økonomi utover at de hadde en sunn økonomi. Eier

opplyste at styret like fullt ble vurdert opp mot mål, slik de var nedfelt i vedtektene, og selskapets økonomiske utvikling og resultater.

Eier opplyste at det ikke ble stilt krav om at styret skulle gjennomføre egnevalueringer, men at det på styreseminarer ble lagt opp til erfaringsdeling om hvordan andre styrer arbeidet med egnevaluering. Eier hadde ikke innhentet skriftlige egnevalueringer, men opplyste at eier fikk god og muntlig informasjon om hvordan styrearbeidet fungerte gjennom møter med styreledere, samt styremedlemmer som var på valg. Referater viste at byrådsavdelingen hadde gjennomført samtaler med styrets leder i forkant av valgene i 2017–2020. I referatet fra samtalen før 2018-valget fremgikk det at styret hadde gjennomført en egnevaluering.

Byrådsavdelingen hadde også samtaler med ett styremedlem i forkant av 2017-valget og to styremedlemmer i forkant av 2019-valget, samt med daglig leder i selskapet i forkant av valgene i 2017 og 2018. Informasjon fra samtalen ble brukt i vurderingen av styret og i utformingen av notatene som lå til grunn for byrådsavdelingens innstilling til byråden i forkant av styrevalgene.

5.2.7 Opplæring av styremedlemmer

Byrådsavdelingen viste til at styremedlemmer ble rekruttert ut fra kriteriet kompetanse, jf. bystyresak 208/92 *Profesjonalisering av styrefunksjonen i Oslo kommune*.

Byrådsavdelingen opplyste at det ofte var krav til styreerfaring/-kompetanse i kravspesifikasjonen til styreverv. Videre viste byrådsavdelingen til at kommunens eierstyringsprinsipper fastslår at byrådet forventer at styrene utvikler sin egen kompetanse på områder det anser som viktig, herunder kompetanse innen styrearbeid. Byrådsavdelingen hadde derfor ikke egne opplæringsplaner eller -opplegg for nye styremedlemmer.

Eier opplyste at byrådsavdelingen innstilte erfarne styremedlemmer og at det i dette lå en kvalitetssikring av at de som ble innstilt hadde nødvendig kunnskap og grunnleggende styreferdighet. Ifølge eier ble det også kvalitetssikret at nødvendig kompetanse var til stede gjennom samtaler med for eksempel styreleder. Eiers tilsyn foregikk i hovedsak gjennom de årlige samtalen med styreleder. Dokumentasjonen som Kommunerevisjonen har innhentet viste at «Kompetansehevende tiltak for styret» og «Behov for kompetanse» var egne punkter i malen som lå til grunn for eiers samtaler med styreleder i undersøkelsesperioden. Det fremkom imidlertid ikke av dokumentasjonen hvorvidt opplæring hadde vært tema i samtalen.

Byrådsavdelingen hadde arrangert styreseminar med styrelederne høsten 2019, der blant annet aksjelovens rolledeling mellom eier og styret var et tema.

5.3 Kommunerevisjonens vurderinger

Undersøkelsen tyder på at Byråden for næring og eierskaps arbeid med valg og sammensetning av styrer, på flere områder var tilfredsstillende etter kriteriene vi har lagt til grunn.

Byråden for næring og eierskap utøvde eierskap for en relativt bredt sammensatt portefølje av selskaper. Eier hadde nedfelt en generell formening om best egnet styresammensetning for alle selskapene byråden utøvde eierskap for, men ikke uttrykt

spesifikk formening om best egnet styresammensetning for styret i Oslo Produksjon og Tjenester AS. Dette kunne medføre risiko for at styrets sammensetning ikke i tilstrekkelig grad var tilpasset selskapets egenart.

Eier hadde gjort vurderinger av styrets totale kompetanse ved oppnevning av nytt styre eller nye styremedlemmer.

Styrets kompetanse var i tråd med det generelle kompetansebehovet som var definert. Undersøkelsen tyder på at eier hadde vurdert at styret hadde nødvendig kapasitet til å utøve styrearbeid. Styrets aksjonærvalgte sammensetning før 18. februar 2020 oppfylte ikke kommunelovens (§ 21-1) og aksjelovens (§20-6) krav til kjønnsbalanse.

Prinsippene rundt funksjonstid, valg og de årlige vurderingene av styresammensetning, var egnet til å skape balanse mellom kontinuitet i styrets arbeid og behovet for nødvendig fornyelse.

Videre hadde ikke styremedlemmene hatt politiske verv i bystyret eller byrådet i undersøkelsesperioden.

Undersøkelsen tyder på at eier hadde målt styret opp mot selskapets fastsatte mål ut fra rapportering og kontakt med selskapets styre. Eier stilte ikke krav om at styret skulle gjennomføre egnevalueringer, men vi ser at eier mottok informasjon om styrets egnevaluering i forkant av 2018-valget. Vi stiller likevel spørsmål ved om eier i tilstrekkelig grad påså at styret evaluerte sitt arbeid og arbeidsform jevnlig.

Med unntak av ett år, i forkant av 2018-valget, hadde ikke eier informasjon om styrets egnevaluering. Vi ser at eier mottok annen informasjon om styrets arbeid som inngikk i eiers beslutningsgrunnlag i styrevalgprosessen.

Når det gjaldt oppfølging av opplæring av styremedlemmer, var det eiers vurdering at de i utgangspunktet hadde nødvendig kompetanse. Vi ser at eier henviste til at det tillå styrene å utvikle sin egen kompetanse. Vi ser videre at eier brukte ulike virkemidler for å sikre at styrene hadde nødvendig kompetanse, slik som årlige samtaler der blant annet styrets sammensetning var tema, samt vurdering og innstilling av kandidater til styret. Kommunerevisjonen legger til grunn at det allikevel kan oppstå behov for noe kompetanseutvikling underveis, og at det kan være nødvendig at eier fører et visst tilsyn. Undersøkelsen tyder imidlertid på at eier ikke hadde spesifikke aktiviteter for å følge opp opplæring av medlemmene underveis i styreperioden.

6. Kommunerevisjonens konklusjon

Kommunerevisjonen har undersøkt om kommunens arbeid med valg og sammensetning av styrer var tilfredsstillende i perioden 2017–2020. Undersøkelsen omfatter byråden for finans, som utøvde eierskapet i Oslo Pensjonsforsikring AS, byråden for miljø og samferdsel, som utøvde eierskapet i Ruter AS, og byråden for næring og eierskap, som utøvde eierskapet i Oslo Produksjon og Tjenester AS.

6.1 Konklusjoner

Byråden for finans og byråden for miljø og samferdsels arbeid med valg og sammensetning av styrer var i hovedsak tilfredsstillende etter kriteriene i denne eierskapskontrollen. Byråden for næring og eierskaps arbeid med valg og sammensetning av styrer, var på flere områder tilfredsstillende etter kriteriene Kommunerevisjonen har lagt til grunn.

Alle eierne hadde en formening om styrets kompetansebehov. Byråden for finans hadde med unntak av ett år nedfelt en beskrivelse av kompetansebehovet. Byråden for miljø og samferdsel hadde også nedfelt en beskrivelse av dette. Byråden for næring og eierskap hadde nedfelt en generell formening om best egnet styresammensetning for alle selskapene byråden utøvde eierskap for, men ikke uttrykt en spesifikk formening om best egnet styresammensetning for styret i Oslo Produksjon og Tjenester AS. Dette kunne medføre risiko for at styrets sammensetning ikke i tilstrekkelig grad var tilpasset selskapets egenart.

Undersøkelsen tyder på at alle eierne hadde vurdert styrenes totale kompetanse. Undersøkelsen tyder videre på at de aksjonærvalgte styremedlemmene i de tre undersøkte selskapene hadde kompetanse som svarte til eiers definerte behov, og at alle eierne hadde gjort vurderinger av styrenes kapasitet.

Kommunerevisjonen har undersøkt styrenes mangfold ved å se på kjønnsbalansen. Byråden for finans vurderte kjønnsbalansen i styret samlet basert på de aksjonærvalgte styremedlemmene og styremedlemmet som representerte forhandlings-sammenslutningen. Kommunerevisjonen forutsetter at eier har avklart at denne forståelsen er i overensstemmelse med lovpålagte krav. Byråden for miljø og samferdsel hadde sørget for kjønnsbalanse i styrets sammensetning. Byråden for næring og eierskap hadde ikke sørget for at styrets aksjonærvalgte sammensetning før 18. februar 2020 oppfylte lovpålagte krav til kjønnsbalanse.

Alle eierne fulgte prinsipper for funksjonstid og valg og gjorde årlige vurderinger av styresammensetning, som til sammen var egnet til å skape balanse mellom kontinuitet i styrets arbeid og behovet for nødvendig fornyelse. Videre hadde ikke styremedlemmene i de tre selskapene hatt politiske verv i bystyret eller byrådet i undersøkelsesperioden.

Undersøkelsen tyder på at alle eierne hadde målt styrene opp mot selskapenes fastsatte mål. Undersøkelsen tyder videre på at byråden for finans og byråden for miljø og samferdsel påså at styret gjennomførte egnevaluering. Byråden for næring og eierskap stilte ikke krav om at styret skulle gjennomføre egnevalueringer, og Kommunerevisjonen stiller derfor spørsmål ved om eier da i tilstrekkelig grad påså at styret evaluerte sitt arbeid og arbeidsform jevnlig.

Ingen av eierne innhentet en skriftlig egevaluering fra styrene. Undersøkelsen tyder på at byråden for finans og byråden for miljø og samferdsel, gjennom samtaler med styreledere og -medlemmer, mottok informasjon basert på styrets egevaluering som inngikk i eiernes beslutningsgrunnlag ved styrevalgene. Byråden for næring og eierskap hadde ett år mottatt informasjon om styrets egevaluering, men mottok i hele perioden annen informasjon om styrets arbeid som inngikk i eiers beslutningsgrunnlag i styrevalgprosessen.

Når det gjaldt opplæring, vurderte eierne at styremedlemmene i utgangspunktet hadde nødvendig kompetanse, og/eller la til grunn at selskapene ivaretok nødvendig opplæring. Undersøkelsen tyder på at byråden for finans og byråden for miljø og samferdsel hadde noe oppfølging av at opplæring skjedde. Når det gjelder byråden for næring og eierskap tyder undersøkelsen på at eier ikke hadde spesifikke aktiviteter for å følge opp opplæring av medlemmene underveis i styreperioden. Eierne brukte ulike virkemidler for å sikre at styrene hadde nødvendig kompetanse, slik som årlige samtaler der blant annet styrets sammensetning var tema, samt vurdering og innstilling av kandidater til styret.

7. Uttalelser til rapporten og Kommunerevisjonens vurdering av disse

I dette kapittelet omtales uttalelsene fra byråden for finans, byråden for miljø og samferdsel og byråden for næring og eierskap. Uttalelsene følger i sin helhet i vedlegg 2-4.

7.1 Byråden for finans

7.1.1 Byrådets uttalelse

Byråden har ikke kommentarer til prosjektets metode, anvendte kilder, data eller kriterier.

Byråden opplyser at Foretaksregisteret bekrefter at eiers vurdering av at kjønnsbalansen skal vurderes ut ifra det samlede styret, er korrekt. Ifølge byråden fremgår dette formelt av Foretaksregisterets godkjennelse av selskapsvedtekten etter ordinær generalforsamling i 2017.

Byråden varsler ikke tiltak på bakgrunn av rapporten.

7.1.2 Kommunerevisjonens vurdering

Byråden opplyser at foretaksregisteret, ved å godkjenne selskapsvedtekten i 2017, har bekreftet at eiers vurdering av at kjønnsbalansen skal vurderes ut ifra det samlede styret, er korrekt. Kommunerevisjonen vil bemerke at kjønnsbalansen ikke er regulert av vedtektene, men av kommuneloven. Vi kan ikke se at byrådsavdelingen har fremlagt dokumentasjon som viser at foretaksregisteret har gitt en autoritativ forståelse av loven ved godkjennelse av vedtektene. Vi merker oss for øvrig at styret per i dag er sammensatt på en måte som ivaretar lovens krav.

Kommunerevisjonen har for øvrig ingen kommentarer til uttalelsen fra byråden for finans.

7.2 Byråden for miljø og samferdsel

7.2.1 Byrådets uttalelse

Byråden har ikke kommentarer til prosjektets metode, anvendte kilder, data eller kriterier.

Byråden vil sikre løpende dokumentasjon av styrevalgprosessene, slik at det sikres kontinuitet ved ikke planlagte personalendringer. Videre vil byråden påse at de årlige innledende intervjuene med styreledere og administrerende direktører i selskapene inneholder et punkt om opplæring av styrene. Tiltakene vil ligge til grunn for fremtidige styrevalgprosesser, og er planlagt iverksatt og gjennomført for styrevalgprosessen for 2021.

7.2.2 Kommunerevisjonens vurdering

Tiltakene som byråden varsler er relevante ut fra Kommunerevisjonens vurderinger.

Kommunerevisjonen har for øvrig ingen kommentarer til uttalelsen fra byråden for miljø og samferdsel.

7.3 Byråden for næring og eierskap

7.3.1 Byrådets uttalelse

Byråden har ikke kommentarer spesifikt til prosjektets metode eller data.

Byråden for næring og eierskap viser til at Kommunerevisjonen bruker anbefalinger fra KS og Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) som grunnlag for kriterier og som uttrykk for beste praksis på området. Byråden skriver at dette er kriterier som Oslo kommune ikke har vedtatt som retningslinjer for sin eierstyring. Byråden anser likevel at dette er relevante kilder, men skriver at de må sees i sammenheng med at ikke alle anbefalingene er tilpasset utøvelsen av eierskapet til Oslo kommune.

Byråden skriver videre at det at styrets aksjonærvalgte sammensetning før februar 2020 ikke oppfylte kommunelovens (§ 21-1) og aksjelovens (§20-6) krav til kjønnsbalanse, tas til etterretning og ble rettet opp før eierskapskontrollen.

Byråden viser videre til Kommunerevisjonens vurdering om at eier ikke hadde uttrykt en spesifikk formening om best egnet styresammensetning for styret i Oslo Produksjon og Tjenester AS. Kommunerevisjonens vurdering var at dette kunne medføre risiko for at styrets sammensetning ikke i tilstrekkelig grad var tilpasset selskapets egenart. Byråden understreker at byrådsavdelingen har 21 selskaper og foretak som driver forskjelligartet virksomhet, og at det har vært betydelige endringer knyttet til selskapene de siste tre årene. Byråden stiller derfor spørsmål ved om det er hensiktsmessig å skulle ha spesifikke kompetanseprofiler for styrenes totale kompetanse for hvert enkelt selskap, da dette etter byrådets vurdering bare vil gi uttrykk for kompetansesammensetningen i et øyeblikksbilde, og gi liten nytte i det praktiske arbeidet med styrevalg. Videre skriver byråden at det ville være ressurskrevende å lage og oppdatere spesifikke kompetansesammensetninger for hvert styre for hvert år, samtidig som gevinsten ville være liten. Byråden viser til Byrådsavdeling for næring og eierskaps minimumskrav for kompetansesammensetningen i styrene, og understreker at spisskompetanse kan variere fra selskap til selskap. Videre viser byråden til at styrets kompetanse har ivaretatt selskapets egenart, og at hun er uenig i Kommunerevisjonens kritikk.

Når det gjelder opplæring av styremedlemmer, viser byråden til at byrådsavdelingen i tidligere tilsvar til Kommunerevisjonen har henvist til at styremedlemmer blir rekruttert ut fra kriteriet kompetanse, jf. bystyresak 208/92 *Profesjonalisering av styrefunksjonen i Oslo kommune*. I rekrutteringen av styremedlemmer er det krav til styreerfaring/-kompetanse i kravspesifikasjonen til styreverv, og kommunens eierstyringsprinsipper fastslår at byrådet forventer at styrene utvikler sin egen kompetanse på områder det anser som viktig, herunder kompetanse innen styrearbeid. Byråden skriver at Byrådsavdeling for næring og eierskap derfor ikke har egne opplæringsplaner eller -opplegg for nye styremedlemmer. Eiers tilsyn foregår i hovedsak gjennom de årlige samtalene med styreleder. Byråden viser til at byrådsavdelingen også har arrangert styreseminar med styrelederne høsten 2019, der blant annet aksjelovens rolledeling mellom eier og styret var et tema.

Byråden mener, på generell basis, at det kan være uheldig å spørre svært erfarne næringslivsledere i norsk nærings- og samfunnsliv om de opplever å ha tilstrekkelig kompetanse/kunnskap for styrevervet. Byråden viser til at kravet i tilfelle må vinkles annerledes – eksempelvis at styret bør definere områder med forbedringspunkter, som eier eventuelt følger opp med hensyn til hva de aktivt gjør for å lukke kunnskapsgapet på forbedringsområdet.

På spørsmål om byråden vil vurdere og eventuelt iverksette tiltak, viser byråden til at kjønnsbalansen i styret nå er i henhold til krav, og at Kommunerevisjonens vurdering vedrørende egenevaluering i styret hensyntas gjennom årlig samtale med styreleder der dette punktet er innarbeidet i agendaen for samtalen.

7.3.2 Kommunerevisjonens vurdering

Kommunerevisjonen vil vise til at kommuneloven § 23-4 sier at eierskapskontroll innebærer å kontrollere om eierskapsutøvelsen er i samsvar med lover og forskrifter, kommunestyrets eller fylkestingets vedtak og anerkjente prinsipper for eierstyring. Kommunerevisjonen har lagt til grunn at prinsipper for eierstyring kan være anerkjente selv om de ikke er vedtatt av organer i den enkelte kommune, og at de kan supplere lover, forskrifter og vedtak på områder der det ikke foreligger andre detaljerte føringer fastsatt av kommunen. Kommunerevisjonen mener derfor at anbefalingene fra KS og Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse er egnet som grunnlag for å vurdere eierskapsutøvelsen i kommunen med mindre de bryter med Oslo kommunes egne prinsipper. Kommunerevisjonens vurderinger – også vurderingene basert på anerkjente prinsipper – er tilpasset dette.

Byråden skriver at byrådsavdelingen har 21 selskaper og foretak som driver forskjelligartet virksomhet, og stiller spørsmål ved om det er hensiktsmessig å skulle ha spesifikke kompetanseprofiler for styrenes totale kompetanse for hvert enkelt selskap. Kommunerevisjonen viser til Oslo kommunes eierstyringsprinsipper, som sier at styrets sammensetning skal kjennetegnes av kompetanse, kapasitet og mangfold ut fra selskapets egenart.

Byrådsavdelingen hadde nedfelt en generell formening om best egnet styresammensetning for alle selskapene byråden utøvde eierskap for, men ikke nedfelt en spesifikk formening om best egnet styresammensetning for styret i Oslo Produksjon og Tjenester AS. Byråden utøver eierskap for en bredt sammensatt portefølje av selskaper og foretak med ulike formål og oppgaver, herunder kraftselskapet Hafslund E-CO AS, flere kulturinstitusjoner og arbeidsmarkedsbedrifter i tillegg til kommunale eiendomsforetak. At det bare foreligger én generell beskrivelse av best egnet styresammensetning for hele porteføljen, og ikke for de enkelte selskapene eller for grupper av selskaper med tilnærmet lik virksomhet, vil etter Kommunerevisjonens vurdering kunne medføre risiko for at styrets sammensetning ikke i tilstrekkelig grad tilpasses selskapets egenart. Det var for øvrig Kommunerevisjonens vurdering at styret i Oslo Produksjon og Tjenester AS' kompetanse i undersøkelsesperioden var i tråd med det generelle kompetansebehovet som var definert.

Med hensyn til opplæring viser byråden til byrådssak 208/92 *Profesjonalisering av styrefunksjonen i Oslo kommune* og kommunens eierstyringsprinsipper. Kommunerevisjonen har, som grunnlag for kriteriet som gjelder eiers ansvar for å sikre

nødvendig opplæring, supplert kommunens eierstyringsprinsipper med en anbefaling fra KS, da kommunen ikke har egne prinsipper for opplæring.

Kommunerevisjonen viser til at det ikke er en forventning om at eier selv skal stå for eventuell opplæring, eller at byrådsavdelingen skal ha egne opplæringsplaner eller -opplegg for nye styremedlemmer. Det er heller ikke en forventning om at eiers ansvar nødvendigvis bør ivaretas ved å spørre hvert enkelt styremedlem om de opplever å ha tilstrekkelig kompetanse. Byråden peker selv i retning av en mulig måte å ivareta ansvaret på – å følge opp hva styret gjør for å ivareta eventuelle kompetanseutviklingsbehov.

Byråden viser til relevante tiltak når det gjelder kjønnsbalanse i styret og eiers ansvar for å påse at styret evaluerer seg selv.

Referanser

Referanser fra Oslo kommune

Bystyresak 208/92 *Profesjonalisering av styrefunksjonen i Oslo kommune*

Bystyrets vedtak datert 17.02.1999 (sak 67) *Byrådets tertialrapportering til bystyret*

Byrådssak 273/11 *Oslo kommunes prinsipper for god eierstyring av aksjeselskaper, tatt til orientering av bystyret 25.04.2012 (sak 98)*

Eksterne referanser

LOV 1997-06-13-44 *Lov om aksjeselskaper (aksjeloven)*

LOV 2018-06-22-83 *Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven)*

KS: *Anbefaling om eierstyring, selskapsledelse og kontroll. 2015*

NUES: *Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse. 2018*

Tabelloversikt

Tabell 1 Oversikt over aksjonærvalgte styremedlemmers funksjonstid.....	17
Tabell 2 Oversikt over aksjonærvalgte styremedlemmers funksjonstid.....	22
Tabell 3 Oversikt over aksjonærvalgte styremedlemmers funksjonstid.....	27

Vedlegg 1 Kriterier

Kriteriene er målestokken som ligger til grunn for Kommunerevisjonens vurderinger av kommunens eierskapsutøvelse.

Denne undersøkelsen omfatter styrevalgprosessen i tre av Oslo kommunes aksjeselskaper. Dette gjelder Oslo pensjonsforsikring AS, Ruter AS og Oslo Produksjon og Tjenester AS. Eierskapet for disse utøves etter fullmakt av tre forskjellige byråder, henholdsvis byråden for finans, byråden for miljø og samferdsel og byråden for næring og eierskap.

Det er generalforsamlingen i det enkelte selskap som velger styre, jf. aksjeloven § 6-3. Dersom selskapet har bedriftsforsamling, vil det normalt være denne som velger styret.

Undersøkelsens problemstilling er:

Er kommunens arbeid med valg og sammensetning av styrer tilfredsstillende?

Vi ser i undersøkelsen nærmere på eiers arbeid for å sikre godt sammensatte styrer i de tre utvalgte selskapene. Vi ser også på om styrenes sammensetning er egnet til å ivareta selskapets formål, virksomhetsområde og kommunens mål for selskapene.

For å belyse problemstillingen ser vi blant annet på følgende:

- Har eier en formening om hvilken styresammensetning som er best egnet for det enkelte selskap eller har ev. mål og strategier for dette?
- Velger byråden styreleder- og medlemmer for å sikre seg et styrekollegium som er best mulig kvalifisert og egnet til å ivareta selskapets formål, virksomhetsområde og kommunens mål for selskapet?
- Er styrenes sammensetning i de tre selskapene som inngår i undersøkelsen kjennetegnet av kompetanse, kapasitet og mangfold ut fra selskapets egenart?
- Blir balansen mellom kontinuitet i styrets arbeid og behovet for nødvendig fornyelse vurdert?
- Blir styrene evaluert jevnlig?
- Får nye styremedlemmer opplæring der dette er nødvendig?

De mest sentrale kildene for kriteriene i denne undersøkelsen er:

- lov om aksjeselskaper (aksjeloven)
- lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven)
- bystyrets vedtak 08.04.1992 (sak 208/92), *Profesjonalisering av styrefunksjonen i Oslo kommune*.
- byrådssak 273/11 *Oslo kommunes prinsipper for god eierstyring av aksjeselskaper*, tatt til orientering av bystyret 25.04.2012 (sak 98)

I tillegg legger vi KS' *Anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll* og anbefalinger fra Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse til grunn for kriteriene som uttrykk for beste praksis på området.

I det følgende presenteres kriteriene som legges til grunn i undersøkelsen. Videre redegjør vi for grunnlaget for kriteriene.

Eiers formening om styresammensetning – mål og strategier

Vurderingskriterium

- Eier bør i forkant av styrevalg ha en formening om hvilken styresammensetning som er best egnet for det enkelte selskap.

Utleddning

Byrådet ser på valg av styrer som en av sine viktigste oppgaver som eier. Dette fordi styrene på vegne av Oslo kommune som eier har det fulle og hele ansvaret for forvaltningen av selskapet (byrådssak 273/11). Byrådet sier videre i saken at styrets sammensetning skal kjennetegnes av kompetanse, kapasitet og mangfold ut fra selskapets egenart.

For å sikre en slik sammensetning legger Kommunerevisjonen til grunn at eier bør ha en formening om hvilken styresammensetning som er best egnet for det enkelte selskap. Dette ved opprettelsen av selskapet eller i forkant av styrevalgene. Dette kan fremkomme i selskapets vedtekter, gjennom nedfelte mål og strategier for styrevalget eller på andre måter.

At eier bør ha formening om dette følger blant annet av anerkjent teori som sier at det bærende prinsippet i mål- og resultatstyring er at det formuleres overordnede mål og strategier for virksomheten. Mål er en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand, i dette tilfellet at styrets sammensetning kjennetegnes av kompetanse, kapasitet og mangfold ut fra selskapets egenart. En strategi er et uttrykk for hvordan en tenker seg å nå målene, altså hvilken kompetanse, kapasitet og mangfold eier mener det er viktig å sikre i selskapenes styre for at de skal være tilstrekkelig egnet til å styre selskapet ut fra dets egenart.

Behovet for kompetanse i styret vil også kunne variere ut fra selskapets situasjon, og vil kunne endres over tid. Forholdet innebærer for eksempel at kompetansebehovet når selskapet er i en etableringsfase vil kunne være en annen enn når det er i vekstfase, i en ordinær driftsfase eller når det er i en særskilt krevende situasjon. Dette er forhold eier bør ha formening om i forkant av styrevalgprosessene.

Forholdet er også løftet i KS' anbefaling nr. 9 *Sammensetningen av styret* som blant annet sier at kommunen selv må definere hva slags kompetanse og kapasitet som forventes av styremedlemmene. Anbefalingen sier videre at et godt utgangspunkt for denne vurderingen kan være selskapets formålsparagraf, de langsiktige strategiene som er lagt for selskapet og situasjonsbestemte forhold de nærmeste årene.

Sammensetning av styrer

Vurderingskriterier

- Eier skal sørge for at styrets totale kompetanse, både formell og reell, vurderes ved oppnevning av nytt styre eller nye styremedlemmer sett ut fra selskapets behov for kompetanse.
- Sittende medlemmer av bystyret og/eller byrådet skal ikke inneha styreverv i kommunalt eide selskaper.
- Styret i de tre selskapene som inngår i undersøkelsen skal kjennetegnes av kompetanse, kapasitet og mangfold ut fra selskapets egenart. Med mangfold menes her blant annet en balansert kjønnsfordeling.

Utleddning

Bystyret vedtok i bystyresak 208/92 blant annet følgende:

Ved oppnevning av nye styreverv ved Oslo kommunes aksjeselskaper, særbedrifter og sykehus legges kompetansemessige kriterier til grunn, i tråd med det som er beskrevet i denne sak.

I byrådssak 273/11 framgår det i prinsipp 6 at styrets sammensetning skal kjennetegnes av kompetanse, kapasitet og mangfold ut fra selskapets egenart.

Byrådssaken viser videre til at bystyret har vedtatt at rekruttering til styreverv i aksjeselskaper skal skje på grunnlag av fagkompetanse og ikke på grunn av politiske verv eller politisk bakgrunn, jf. bystyresak 208/92 og bystyremelding 2/95, og at reglementet for bystyret og byrådet fastslår at sittende medlemmer av bystyret og byrådet ikke kan ha styreverv i selskaper eid av kommunen.

Byrådssaken sier videre at byrådets mål ved valg av styreverv er å sette sammen styrekollegier som er best mulig kvalifisert og egnet til å ivareta selskapets formål, virksomhetsområde og kommunens mål for selskapet. Byrådet vil derfor vektlegge og sette sammen profesjonelle styreverv der styremedlemmene velges på bakgrunn av fagkompetanse og selskapets behov for kompetanse. Byrådet presiserer i saken at det er styrets totale kompetanse som er grunnlaget for vurderingen, både formell og reell kompetanse. Normalt er det ifølge byrådssaken behov for kompetanse knyttet til administrasjon og ledelse, økonomi og finans samt kompetanse om den aktuelle bransjen og det aktuelle markedet. Videre viser byrådssaken til at juridisk kompetanse og god kjennskap til kommunen i noen tilfeller kan være ønskelig eller nødvendig og at behovet for annen spisskompetanse kan variere fra selskap til selskap.

Det følger av byrådssakens vedlegg 1 *Rolle- og ansvarsfordelingen mellom styret og eier i aksjeloven* at dersom aksjeeierne mener at styret ikke forvalter selskapet til beste for aksjeeierne, er aksjeeierne sterkest virkemiddel å skifte styret.

Også KS anbefaler at det bør tilstrebes en sammensetning med komplementær kompetanse og erfaring, jf. anbefaling nr. 9 *Sammensetningen av styret*.

Vedrørende kjønnsbalanse følger det av kommuneloven § 21-1 at reglene i aksjeloven § 20-6 om representasjon av begge kjønn i styret gjelder tilsvarende for aksjeselskaper hvor kommuner og fylkeskommuner til sammen eier minst to tredeler av aksjene i selskapet. Begge kjønn skal ifølge loven være representert på følgende måte:

1. Har styret to eller tre medlemmer, skal begge kjønn være representert.
2. Har styret fire eller fem medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst to.
3. Har styret seks til åtte medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst tre.
4. Har styret ni medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst fire, og har styret flere medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst 40 prosent.
5. Reglene i nr. 1 til 4 gjelder tilsvarende ved valg av varamedlemmer.

(2) Første ledd gjelder ikke styremedlemmer som skal velges blant de ansatte etter § 6-4 eller § 6-35 jf. allmennaksjeloven § 6-37 første ledd. Når det skal velges to eller flere styremedlemmer som nevnt i første punktum, skal begge kjønn være representert. Det

samme gjelder for varamedlemmer. Annet og tredje punktum gjelder ikke dersom et av kjønnene utgjør mindre enn 20 prosent av samlet antall ansatte i selskapet på det tidspunkt valget skjer.

Evaluering av styrer

Vurderingskriterier:

- Eier bør måle og evaluere selskapenes styrer sett opp mot fastsatte mål ut fra rapportering fra og kontakt med selskapene
- Eier bør påse at styrene evaluerer sitt arbeid og arbeidsform jevnlig.
- Styrenes egnevaluering bør inngå som en del av eiers beslutningsgrunnlag ved valg av styrer.

Utledning

Ifølge Oslo kommunes første prinsipp for eierstyring *Kommunen vil sette resultatmål for selskapene. Styret har ansvar for å realisere resultatmålene for god eierstyring* forventer byrådet rapportering om selskapenes måloppnåelse gjennom årsberetning, årsregnskap og kvartalsrapporter med regnskaper. Det fremkommer videre av saken at kommunen vil fastsette særskilte krav til rapportering fra selskaper som mottar tilskudd fra kommunen, og at byrådet gjennom kontaktmøter med selskapene kan bli informert om måloppnåelsen og aktuelle problemstillinger. Det følger videre av prinsippet at byrådet vil måle og evaluere selskapenes styrer i forhold til fastsatte mål ut fra rapporteringen og kontakten for øvrig med selskapene.

Kommunerevisjonen legger til grunn at dette innebærer noe mer enn kun å vurdere selskapets resultater. Kommunen som eier forventer at styret skal evaluere eget arbeid og arbeidsform jevnlig, jf. kommunens prinsipp 9 og anbefalinger vist under. Eiers evaluering av styret bør derfor også omfatte styrets arbeid, og eier bør i den forbindelse blant annet basere seg på styrets egne evalueringer.

Ifølge prinsipp nr. 9 *Styrets arbeid skal være strukturert, kompetent og evalueres jevnlig* skal styret evaluere sitt arbeid og arbeidsform jevnlig.

KS' anbefaling nr. 12 *Rutiner for å sikre riktig kompetanse i selskapsstyrene* viser til at eier har ansvar for å sikre at styret har den nødvendige kompetansen for å nå selskapets mål. Eier bør også anbefale styret selv jevnlig å vurdere egen kompetanse ut fra eiernes formål med selskapet. KS anbefaler flere rutiner for å sikre nødvendig kompetanse, blant annet at styret etablerer rutiner for å foreta en egnevaluering hvert år.

Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse sier i sin anbefaling nr. 9 *Styrets arbeid* at styrets egnevaluering av virksomheten og kompetansen bør inkludere en vurdering av styrets sammensetning og måten styret fungerer på, både individuelt og som gruppe i forhold til de mål som er satt for arbeidet. Ifølge anbefalingen vil rapporten kunne bli grundigere hvis den ikke lages for det formål at den skal offentliggjøres. Rapporten eller relevante utdrag av den bør imidlertid gjøres tilgjengelig for valgkomiteén.

Kontinuitet og fornyelse ved styrevalg

Vurderingskriterium

- Eier bør sikre en god balanse mellom kontinuitet i styrets arbeid og behovet for nødvendig fornyelse.

Utleddning

Byrådssak 273/11 fastslår i prinsipp nr. 6 *Styrets sammensetning skal kjennetegnes av kompetanse, kapasitet og mangfold ut fra selskapets egenart* at byrådet ved utvelgelse og sammensetning av styrer vil se hen til en god balanse mellom kontinuitet i styrets arbeid og behovet for nødvendig fornyelse.

KS' anbefaling nr. 10 *Valgkomite og styreutnevnelser* sier at eier står fritt til å endre styresammensetningen uavhengig av valgperioden. Hele styret bør normalt ikke skiftes ut samtidig. Dette for å sikre kontinuitet og videreføring av kompetanse. Det kan derfor være hensiktsmessig med overlappende valgperiode for ulike styremedlemmer.

Tilsvarende sier Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse i sin anbefaling nr. 8 *Styret, sammensetning og uavhengighet* at selv om allmennaksjeloven åpner for at styremedlemmer kan velges for inntil fire år, anbefales det ikke at valgperioden skal være mer enn to år. Forhold knyttet til både selskapets behov og uavhengighetskravet kan endres i løpet av en toårs periode. Generalforsamlingen (eventuelt bedriftsforsamlingen) bør derfor foreta en vurdering av hvert enkelt aksjeeiervalgt styremedlem minst hvert annet år. Ved gjenvalg må hensynet til kontinuitet veies opp mot behovet for fornyelse og uavhengighet. Ved lang sammenhengende tjenestetid i styret bør det vurderes hvorvidt det aktuelle styremedlemmet fortsatt kan anses uavhengig av selskapets ledelse. Rekruttering til styret bør foregå slik at ikke alle styremedlemmer skiftes samtidig.

Opplæring av nye styremedlemmer

Vurderingskriterium

- Eier bør sikre at styremedlemmer gis nødvendig opplæring.

Utleddning

Både kommunens egne prinsipper og anerkjent teori på området viser til viktigheten av at styret samlet innehar nødvendig kompetanse. I kommunens prinsipp nr. 9 *Styrets arbeid skal være strukturert, kompetent og evalueres jevnlig* fremkommer det blant annet at forvaltningen av selskapet stiller krav til styret og dets kompetanse. Byrådet forventer at styret utvikler sin egen kompetanse på områder det anser som viktige. Dette omfatter også kompetanse innen styrearbeid.

KS sier i anbefaling nr. 9 *Sammensetningen av styret* at det er eiers ansvar å sørge for at styrets kompetanse samlet sett er tilpasset det enkelte selskaps virksomhet, og anbefaler at kommunen sikrer opplæring av styremedlemmene.

Vedlegg 2 Uttalelse fra byråden for finans

Byrådsavdeling for finans



Kommunerevisjonen
Fredrik Selmers vei 3
0663 OSLO

Unntatt offentlighet
Offl. § 5 andre ledd

Deres ref.:

Vår ref. (saksnr.):
20/3586 - 36

Saksbeh.:
Eirik Ese, 416 77 620

Dato:
23.11.2020

Eierskapskontroll av styrevalgprosesser – rapport til uttalelse

Vi viser til oversendelse av rapport til uttalelse fra Kommunerevisjonen den 12.11.2020. De opplistede spørsmålene besvares i det etterfølgende.

1. *Har informasjonen om prosjektets hensikt vært tilstrekkelig klar?*
Ja
2. *Har byråden kommentarer til prosjektets metode, anvendte kilder eller data som kan ha betydning for rapportens konklusjoner? I tilfelle hvilke?*
Nei
3. *Har byråden kommentarer til kriteriene for eierskapskontroll som ligger til grunn for våre vurderinger og konklusjoner? I tilfelle hvilke?*
Nei
4. *Hva er byrådets samlede vurdering av rapportens konklusjoner?*
Det er ønskelig å opplyse om at Foretaksregisteret bekrefter at eiers vurdering av at kjønnsbalansen skal vurderes ut i fra det samlede styret, er korrekt. Formelt fremgår dette av Foretaksregisterets godkjenning av selskapsvedtekten etter ordinær generalforsamling i 2017. For øvrig anses rapportens konklusjoner som dekkende, og i tråd med byrådets oppfatning av hvordan styrevalgprosessene har blitt utført i undersøkelsesperioden.
5. *Vil byråden vurdere og eventuelt iverksette tiltak på bakgrunn av rapportens vurderinger og konklusjoner? I tilfelle hvilke?*
Nei
6. *Hvilket tidsperspektiv gjelder for iverksettelse og gjennomføring av eventuelle tiltak?*
Ikke aktuelt

7. *Oppfattes rapporten som nyttig? Oppgi gjerne begrunnelse hvis dette ikke allerede har framkommet som svar på ovenstående spørsmål.*
Ja, det oppfattes som nyttig at det gjennomføres tredjepartsvurdering som i det alt vesentlige bekrefter at byråden forvalter ansvaret for styrevalgprosessene på en korrekt og hensiktsmessig måte.

8. *Hvordan vurderes rapportens oppbygning og språkbruk?*
Rapporten vurderes å være logisk oppbygd, godt disponert og språklig lett tilgjengelig.

Med vennlig hilsen

Einar Wilhelmsen

Byråd

Vedlegg 3 Uttalelse fra byråden for miljø og samferdsel

Byrådsavdeling for miljø og samferdsel



Kommunerevisjonen
Fredrik Selmers vei 3
0663 OSLO

Deres ref.:

Vår ref. (saksnr.):
20/3586 - 38

Saksbeh.:
Terje Falch, 938 31 773

Dato:
27.11.2020

Eierskapskontroll av styrevalgprosesser - rapport til uttalelse

Jeg viser til brev av 12. november 2020 fra Kommunerevisjonen med rapport til uttalelse.

Jeg takker for rapport og nyttig gjennomgang. Byrådsavdeling for miljø og samferdsel er bedt om å svare på flere spørsmål knyttet revisjonsarbeidet.

1. Har informasjonen om prosjektets hensikt vært tilstrekkelig klar?

Svar: Informasjonen om prosjektet har vært god og klar, både i skriftlig materiell og i møter.

2. Har byråden kommentarer til prosjektets metode, anvendte kilder eller data som kan ha betydning for rapportens konklusjoner? I tilfelle hvilke?

Svar: Jeg har ingen kommentar til metode, revisjonen har fungert som læring i administrasjonen, og ble oppfattet som relevant. Arbeidet stoppet opp en periode grunnet merarbeid hos Kommunerevisjonen i tilknytning til pandemien. Vi mottok løpende informasjon om dette, og det sammenfalt med hardt arbeidspress også i vår organisasjon, av samme årsak.

3. Har byråden kommentarer til kriteriene for eierskapskontroll som ligger til grunn for våre vurderinger og konklusjoner? I tilfelle hvilke?

Svar: Kriteriene for eierskapskontrollen er sammenfallende med de dokumentene jeg legger til grunn for vårt arbeid med eierstyring, og var dermed vel kjent. Jeg har dermed ingen kommentar til kriteriene.

4. Hva er byrådets samlede vurdering av rapportens konklusjoner?

Svar: Jeg tar rapporten og konklusjonene til etterretning, og jeg ser forbedringspunkter i vårt arbeid.

5. Vil byråden vurdere og eventuelt iverksette tiltak på bakgrunn av rapportens vurderinger og konklusjoner? I tilfelle hvilke?

Svar: Vi mangler etterspurt bakgrunnsinformasjon ved styrevalget i Ruter AS i 2017. Jeg vil sørge for at vi sikrer løpende dokumentasjon av styrevalgprosessene, slik at vi sikrer kontinuitet ved ikke planlagte personalendringer. Videre vil jeg påse at de årlige innledende intervjuene med styreledere og administrerende direktører i selskapene våre inneholder et punkt om opplæring av styrene.

6. Hvilket tidsperspektiv gjelder for iverksettelse og gjennomføring av eventuelle tiltak?

Svar: Tiltakene vil ligge til grunn for fremtidige styrevalgprosesser, og er planlagt iverksatt og gjennomført for styrevalgprosessen for 2021.

7. Oppfattes rapporten som nyttig? Oppgi gjerne begrunnelse hvis dette ikke allerede har framkommet som svar på ovenstående spørsmål.

Svar: Rapporten og gjennomgangen oppfattes som nyttig, og konklusjonene er lagt til grunn ved planlegging av alle styrevalgene i 2021. Det var videre nyttig å lære om revisjon av styrevalg i andre byrådsavdelinger.

8. Hvordan vurderes rapportens oppbygning og språkbruk?

Svar: Rapporten har en lettfattelig oppbygning og god språkbruk. Rapporten har en god tabell som vi vil bruke i det videre arbeid.

Med vennlig hilsen

Lan Marie Nguyen Berg

Byråd

Vedlegg:

Eierskapskontroll av styrevalgprosesser – rapport til uttalelse

Vedlegg 4 Uttalelse fra byråden for næring og eierskap

Byrådsavdeling for næring og eierskap



Kommunerevisjonen
Fredrik Selmers vei 3
0663 OSLO

Deres ref.:	Vår ref. (saksnr.): 20/3586 - 40	Saksbeh.: Anders Berg, 971 93 939	Dato: 30.11.2020
-------------	-------------------------------------	--------------------------------------	---------------------

Eierskapskontroll i styrevalgprosesser - rapport til uttalelse

Jeg henviser til Kommunerevisjonens (KRV) «Eierskapskontroll av styrevalgprosesser – rapport til uttalelse» datert den 12.11.2020 der KRV ber om kommentarer med utgangspunkt i åtte punkter.

Ad punkt 1: Har informasjonen om prosjektets hensikt vært tilstrekkelig klar?

Jeg mener at informasjonen om prosjektets hensikt har vært tilstrekkelig klar og har ingen kommentarer utover dette.

Ad. punkt 2: . Har byråden kommentarer til prosjektets metode, anvendte kilder eller data som kan ha betydning for rapportens konklusjoner? I tilfelle hvilke?

Kommunerevisjonen benytter også KS' Anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll (2015) og anbefalinger fra Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) (2018) til grunn for kriteriene som uttrykk for beste praksis på området. For ordens skyld vil jeg vise til at dette er kriterier som Oslo kommune ikke har vedtatt som retningslinjer for sin eierstyring. Det er likevel slik at dette er relevante kilder, selv om ikke alle anbefalingene er tilpasset utøvelsen av eierskapet til Oslo kommune. Utover dette har jeg ingen kommentarer til prosjektets metode, anvendte kilder eller data som kan ha betydning for rapportens konklusjoner.

Ad. punkt 3: Har byråden kommentarer til kriteriene for eierskapskontroll som ligger til grunn for våre vurderinger og konklusjoner? I tilfelle hvilke?

Kjønnsbalanse

KRV påpeker at styrets aksjonærvalgte sammensetning før 2. februar 2020 ikke oppfylte kommunelovens (§ 21-1) og aksjelovens (§20-6) krav til kjønnsbalanse. Dette er riktig, tas til etterretning og ble rettet opp før denne eierskapskontrollen.

Krav til spesifikk kompetanseprofiler for hele styre for hvert enkelt selskap

Av rapporten fremgår det at (s. 28) «.....Eier hadde nedfelt en generell formening om best egnet styresammensetning for alle selskapene byråden utøvde eierskap for, men ikke uttrykt spesifikk formening om best egnet styresammensetning for styret i Oslo Produksjon og Tjenester AS. Dette kunne medføre risiko for at styrets sammensetning ikke i tilstrekkelig grad var tilpasset selskapets egenart.....»

Jeg vil understreke at byrådsavdelingen har 21 selskaper og foretak under NOE, som driver forskjelligartet virksomhet, - enten i et marked eller innenfor en politisk organisasjon og virkelighet. Markedet og politiske ambisjoner skifter stadig, og selskapene / foretakene gjennomgår betydelig utvikling. Dette fremgår tydelig av de siste 3 årenes endringer der vi har gjennomført betydelige endringer i selskapsstrukturen til Oslo kommune. Jeg viser her til endringene i selskapene på energisektoren, en større omorganisering av arbeidsmarkedsbedriftene og nå en stor omorganisering av de kommunale eiendomsforetakene. I disse prosessen er også vurdering av styrets sammensetning et viktig premiss. Jeg stiller derfor spørsmål ved om det er hensiktsmessig å skulle ha spesifikke kompetanseprofiler for styrenes totale kompetanse for hvert enkelt selskap. Dette vil bare gi uttrykk for kompetansesammensetningen i et øyeblikksbilde, og gir liten nytte i det praktiske arbeidet med styrevalg.

Hvis vi skal lage spesifikke kompetansesammensetninger for hvert styre – og oppdatere dem hvert år – er det en omfattende jobb som byrådsavdelingen ikke har ressurser til. Det vil også øke faren for avvik mellom virkelighet og krav. Eksempelvis kan det i ulike faser i et selskap/ foretak være behov for strukturell kompetanse i styrene, i andre faser bør styrets fokus være på drift og internkontroll, atter andre på markedssiden for å øke inntjeningen med videre. Hvis eier hele tiden skal oppdatere kravspesifikasjoner av styrets samlede kompetanseprofil i forhold til bedriftens fase, vil det være arbeidskrevende, og gevinsten vil – etter mitt skjønn – være liten.

Vi har laget et dokument (jf. vedlegg 2), der vi fastsetter minimumskrav til kompetansesammensetningen i styrene vår. I tillegg påpeker vi noen viktige kompetanser som generelt kan være aktuelle å supplere minimumskompetansen med. Vi understreker at øvrige spisskompetanse kan variere fra selskap til selskap. Jeg kan skjønne KRVs bekymring hvis de i eierskapskontrollen hadde funnet at OPT-styret var fullt av rene kommersielle medlemmer – uten tilpasning til selskapets egenart. Vi hadde derimot to stykker – en psykolog (Vigdis Pedersen) og Helle Gjetrang (sykepleier, sykehusdirektør) i styret, som etter mitt syn i stor grad ivaretar selskapets egenart ved at de er en AMB bedrift. Jeg er derfor uenig i KRVs kritikk på dette punktet.

Kravet til oppfølging av opplæring av styret

Av rapporten fremgår det at (s. 29) «.....Kommunerevisjonen legger til grunn at det allikevel kan oppstå behov for noe kompetanseutvikling underveis, og at det kan være nødvendig at eier fører

et visst tilsyn. Undersøkelsen tyder imidlertid på at eier ikke hadde spesifikke aktiviteter for å følge opp opplæring av medlemmene underveis i styreperioden....».

Min byrådsavdeling har argumentert mot dette i tidligere tilsvare og henvist til at styremedlemmer blir rekruttert ut fra kriteriet kompetanse, jf. bystyret sak 208/92 *Profesjonalisering av styrefunksjonen i Oslo kommune*. I rekrutteringen av styremedlemmer er det krav til styreerfaring/-kompetanse i kravspesifikasjonen til styreverv. Vi har henvist til kommunens eierstyringsprinsipper som fastslår at byrådet forventer at styrene utvikler sin egen kompetanse på områder det anser som viktig, herunder kompetanse innen styrearbeid. Min avdeling har derfor ikke egne opplæringsplaner eller -opplegg for nye styremedlemmer. Eiers tilsyn foregår i hovedsak gjennom de årlige samtalene med styreleder. Byrådsavdelingen har også arrangert styreseminar med styrelederne høsten 2019, der bl.a. aksjelovens rolledeling mellom eier og styret var et tema.

På generell basis mener jeg at det kan være uheldig å spørre svært erfarne næringslivsledere i norsk nærings- og samfunnsliv om de opplever å ha tilstrekkelig kompetanse / kunnskap for styrevervet. Kravet må i tilfelle vinkles annerledes, - eksempelvis om styret bør definere områder med forbedringspunkter, som eier eventuelt følger opp hva de aktivt gjør for å lukke kunnskapsgapet på forbedringsområdet.

Ad punkt 4: Hva er byrådets samlede vurdering av rapportens konklusjoner?

Jeg tar rapportens samlede vurderinger av rapportens konklusjoner til etterretning, og henviser samtidig til mine kommentarer under forrige punkt.

Ad. punkt 5. Vil byråden vurdere og eventuelt iverksette tiltak på bakgrunn av rapportens vurderinger og konklusjoner? I tilfelle hvilke?

I forhold til kjønnsbalansen i OPT-styret ble dette endret ved styrevalg på generalforsamling i 2020. Styret består nå av tre kvinner og to menn.

KRVs vurdering vedrørende egevaluering i styret er hensyntatt gjennom årlig samtale med styreleder der dette punktet er innarbeidet i agendaen for samtalen. Styreleder bekrefter at egevaluering gjennomføres årlig.

Ad. punkt 6. Hvilket tidsperspektiv gjelder for iverksettelse og gjennomføring av eventuelle tiltak?

Jeg har ingen kommentarer utover kommentar under punkt 5.

Ad. punkt 7. Oppfattes rapporten som nyttig? Oppgi gjerne begrunnelse hvis dette ikke allerede har framkommet som svar på ovenstående spørsmål.

Jeg oppfatter rapporten som nyttig, men henviser samtidig til mine kommentarer under punkt 3.

Ad. punkt 8. Hvordan vurderes rapportens oppbygning og språkbruk?

Jeg vurderer rapportens oppbygning som hensiktsmessig og god og har ingen kommentarer til språkbruk.

Med vennlig hilsen

Victoria Marie Evensen

Byråd

Vedlegg:

Kriterier for utvelgelse av styremedlemmer

Vedlegg 2 – Notat til byråden - Styrevalg vår 2021 trinn 1 - Kriterier for utvelgelse og sammensetning av styrer

GENERELT OM KRITERIER FOR UTVELGELSE OG SAMMENSETNING AV STYRER I SELSKAPER OG FORETAK UNDER NOE

Det følger av bystyresak 208/92 om profesjonalisering av styrefunksjonen og bystyremelding 2/95 at det i selskaper/ foretak skal velges styremedlemmer på bakgrunn av fagkompetanse og ikke ut fra politisk oppnevning.

Etter EOPs vurdering bør følgende generelle hensyn være førende ved utvelgelse og sammensetning av styrer mht. **kompetanse**:

1. Selskapets behov for kompetanse, - vurdert opp mot det sittende styrets kompetanse
2. Aktuelle strategiske utfordringer selskapet står overfor, - behov for kompetanse på særskilte områder?
3. Eiers interesser, styrets lojalitet ift. oppfølging av eiers strategier og signaler

I tillegg kan det være spesifikke hensyn som må oppfylles for å kunne bekle visse verv, eksempelvis styreleder vervet, i form av leder-/ styreleder erfaring, fortrolighet med offentlige eiere, politiske prosesser mv.

Når det gjelder kompetansekravet/-sammensetningen er det styrets *samlede* kompetanse som bør være grunnlaget for vurderingen, både formell og reell kompetanse. Normalt vil det i styrene minimum være behov for administrasjons-/ lederkompetanse, økonomi -/ finanskompetanse, bransje-/ markedskompetanse, samt kunnskap om og nærhet til kommunen. Samfunnsutviklingen med økt globalisering, digital transformasjon og nye forretningsmodeller utfordrer tradisjonelle driftsmåter, verdikjeder og strukturer, og for mange av selskapene vil kompetanse på disse områdene være viktig i styrene. Juridisk kompetanse kan i noen tilfeller være ønskelig/nødvendig. Annen spisskompetanse kan variere fra selskap til selskap.

Det bør være et vilkår at de som skal sitte selskapsstyrene har nødvendig *tid* og *interesse (kapasitet)* for virksomheten slik at de prioriterer styrearbeidet i selskapet. Videre er det et vilkår at kandidatene ikke har vesentlige **interessekonflikter** mht. andre tillitsverv el.

Det bør tilstrebes **kontinuitet** i styrearbeidet. Funksjonstid til styremedlemmene er 2 år, jf. asl. § 6-6, 1.ledd og kml. § 9-7, 1. ledd, og bør

Vedlegg 2 – Notat til byråden - Styrevalg vår 2021 trinn 1 - Kriterier for utvelgelse og sammensetning av styrer

innrettes slik at tilnærmet halvparten av styremedlemmene er på valg hvert år. Funksjonstiden totalt for et medlem vil gjerne være 2 - 4 perioder. Skal medlemmet gjenvelges utover det, bør det gjøres en grundig vurdering før gjenvalg der bl.a. kompetanse, bidrag til styrets arbeid og forholdet til administrasjonen (konformitet) vurderes.

Det bør tilstrebes **mangfold** ved at bl.a. kjønnsfordelingen i styrene er balansert og i overensstemmelse med lovkravene for allmennaksjeselskaper eller kommunelovens § 21-1, - dvs. at hvert kjønn er representert iht. fastsatt fordelingsnøkkel/ minst 40 % av hvert kjønn.

Kandidater til styrene bør ha tilstrekkelig **uavhengighet** mht. særinteresser og til administrasjonen i selskapet. Familiære, politiske, forretningsmessige og sosiale tilknytninger bør være kjent for NOE/ EOP før eventuelle valg, og eventuelle habilitetskonflikter bør avklares og håndteres i forkant.