

Selskapskontroll | Hordaland fylkeskommune og kommunane  
Askøy, Bergen, Samnanger, Austevoll, Fusa og Os  
**Business Region Bergen**



# Samandrag

På oppdrag frå kontrollutvala i Hordaland fylkeskommune og kommunane Askøy, Bergen, Samnanger, Austevoll, Fusa og Os har Deloitte gjennomført ein selskapskontroll av Business Region Bergen AS. Kontrollutvala i Hordaland fylkeskommune og Askøy kommune har i tillegg bestilt ein kontroll av fylkeskommunen/kommunen si eigarstyring av selskapet. Delane av rapporten som omhandlar dette er berre inkludert i rapporten til den respektive kommunen.

Business Region Bergen blei etablert i 2007 og har som føremål å drive regional næringsutvikling, etablererteneste, profilering og marknadsføring, samt andre tenester som naturleg fell saman med dette. Selskapet skal også ha eit aktivt forhold til regionen sine nettverksorganisasjonar innan utvalte næringssegment. Business Region Bergen er per oktober 2013 eigd av følgjande eigarkommunar:

- Hordaland fylkeskommune og Bergen kommune (33 % kvar)
- Regionrådet Nordhordland IKS og kommunane, Stord, Askøy, Os og Voss (3,6 % kvar)
- Kommunane Austevoll, Fusa, Samnanger, Sund, Vaksdal, Øygarden og Tysnes (2 % kvar)

Kontrollkriteria som er lagt til grunn for revisjonen sine vurderingar går fram av kapittel 3, medan faktagrunnlaget blir presentert i kapittel fire. For ein meir utfyllande versjon av revisjonen sine vurderingar blir det vist til kapittel fem i rapporten. Høyringsuttale frå selskapet er vedlagt. Selskapskontrollen er gjennomført i perioden juni 2013 – oktober 2013.

## Gjennomføring av selskapskontrollen

I denne selskapskontrollen har revisjonen har undersøkt og vurdert om Business Region Bergen har etablert system og rutinar som sikrar at selskapet driv i samsvar med vedtekter, politiske vedtak og sentralt regelverk.

Revisjonen har gjennomgått dokumentasjon frå Business Region Bergen og gjennomført intervju med til saman fem personer. Dette inkluderer representantar frå selskapet sin administrasjon og frå styret.

## Drifta i Business Region Bergen (BRB) AS

***Problemstilling 1: I kva grad driv Business Region Bergen i samsvar med vedtektene?***

### Revisjonen si vurdering:

Det er revisjonen si vurdering at Business Region Bergen AS utøver drifta i samsvar med gjeldande vedtekter og at vedtektene tilfredsstiller krav til innhald i aksjelova. Selskapskontrollen viser at dei som er intervjuet opplever at vedtektene for selskapet er tilstrekkeleg oppdaterte og relevante for drifta av selskapet

Business Region Bergen har oppretta dotterselskapet BRB Vekst, for å tilfredsstille regelverket knytt til offentlege anskaffingar. Revisjonen vil også understreke at det er viktig at selskapet fullfører arbeidet med å etablere system og rutinar som sikrar at det ikkje skjer overføring av ressursar frå BRB til BRB Vekst anten gjennom personell eller andre tenester, som kan gje BRB Vekst konkuransmessige fortrinn.

***Problemstilling 2: Har selskapet ei tydeleg rolle- og ansvarsfordeling mellom eigarar, styret og selskapet si daglege leiing?***

Revisjonen si vurdering:

Det er førebels verken utarbeidd ein fullmaktsstruktur for selskapet eller ein styreinstruks for styret som regulerer forholdet mellom styret og administrasjonen i BRB. Det er imidlertid starta opp eit arbeid med å utarbeide slike dokument, og revisjonen meiner dette kan medverke til å klargjere rolle- og ansvarsfordelinga mellom partane i større grad.

Per i dag har Business Region Bergen inngått nokså likelydande samarbeidsavtalar med dei 20 eigarkommunane. Likevel varierer forventningane eigarane har til rolle- og ansvarsfordeling mellom selskapet og kommunen. Revisjonen meiner samarbeidsavtalane i større grad kan avklare roller og forventningar mellom partane enn det som er tilfellet i dag.

***Problemstilling 3: Har selskapet etablert system og rutinar for å sikre at selskapet driv i samsvar med aksjelova (og anna sentralt regelverk)?***

Revisjonen si vurdering:

Revisjonen meiner at Business Region Bergen har etablert rutinar som bidrar til å sikre at generalforsamlingar i selskapet blir gjennomført i samsvar med føresegner i aksjelova. Vidare meiner revisjonen at styret i BRB utøver sitt tilsynsansvar i samsvar med aksjelova. Samstundes peiker revisjonen på at det er viktig at styret og administrasjonen er samde om kva type rapportering som er mest føremålstenleg for styret, og at det i tilstrekkeleg grad blir lagt til rette for strategiske drøftingar mellom partane i forkant av utarbeiding av budsjett.

Business Region Bergen har utarbeidd malar for tilbodsinnbydelse og for anskaffingsprotokoll. Revisjonen meiner det er føremålstenleg om selskapet i tillegg utarbeider skriftlege rutinar for innkjøp og kontraktsoppfølging, som kan bidra til å sikre at regelverket knytt til offentlege anskaffingar blir følgt.

Revisjonen har gått gjennom innkjøp frå seks leverandørar som BRB har betalt ut til 2012. To av seks innkjøp er ikkje konkurranseeksponert. BRB pliktar å gjennomføre innkjøp på ein kostnadseffektiv måte basert på konkurranse, og revisjonen meiner desse to innkjøpa bryt med desse krava i innkjøpsregelverket (jf. LOA § 5 og FOA § 3-1). I tillegg stiller revisjonen spørsmål ved om verdivurderinga ved innkjøp frå to av leverandørane (begge innkjøpa er del av same avtale) var forsvarleg (jf. krav i FOA § 2-3). BRB vurderte prosjektet til å koste 1,6 millionar kroner, og det enda med å koste 7,6 millionar kroner. Revisjonen meiner at dersom selskapet hadde gjort ein riktig verdivurdering skulle anskaffinga ha vore utført i samsvar med kapittel III i anskaffingsforskrifta, noko som ville hatt vesentlege følgjer for konkurransegjennomføringa.

Business Region Bergen har ikkje etablert eit system for registrering av HMS-avvik, kvalitetsavvik og/eller avvik frå krav i regelverk. Registrering og oppfølging av avvik er viktige tiltak for å sikre læring og forbetring i selskapet.

Selskapskontrollen viser at fleire av KS sine tilrådde praksisar ikkje er etablert i selskapet. Berre to av ni styrerepresentantar har registrert sitt styreverv, det er ikkje utarbeidd styreinstruks, det blir ikkje gjennomført årleg eigenevaluering av styret og styret har ikkje utarbeidd plan for kompetanseutvikling. Revisjonen meiner at selskapet bør etablere rutinar i samsvar med KS sine tilrådingar.

**Problemstilling 4:** *Er resultatet og ressursbruk i tråd med dei måla som er sett opp for selskapet?*

#### Revisjonen si vurdering:

Det er i stor grad sett konkrete mål for selskapet gjennom Strategisk næringsplan (SNP), dei årlege verksemdplanane og gjennom nyleg gjennomført strategiprosess.

Selskapsavtalen og samarbeidsavtalane er ikkje reviderte etter at Strategisk næringsplan blei vedtatt av alle eigarkommunane i 2010.<sup>1</sup> Revisjonen meiner det kan vere føremålstenleg å revidere samarbeidsavtalane slik at forventinga om oppfølging av Strategisk næringsplan blir tydeleggjort som ein tenesteleveranse frå selskapet.

Selskapskontrollen har ikkje avdekka fylkeskommunale/kommunale vedtak eller andre føringar frå eigar som ikkje blir følgt opp av Business Region Bergen. Både administrasjonen og styret i Business Region Bergen er opptatt av å følgje opp eigarane sine føringar, og prosjekta som BRB arbeider med er i stor grad initiert med utgangspunkt i anten Strategisk næringsplan eller andre tenester til eigarane som er skissert i samarbeidsavtalen (t.d. konferansen Grow og etablerertenesta). Selskapskontrollen viser at fleire av SNP-tiltaka er ferdigstilt, og at administrasjonen i BRB opplever at fleirtalet av tiltaka som er planlagt å vere ferdig i 2013 eller 2014 er i rute. Samtundes peiker revisjonen på at det er viktig at ansvarslinjene for oppfølging av tiltak blir tydeleggjort i samband med den planlagde revisjonen av Strategisk næringsplan i 2014.

Nøkkeltal for selskapet viser at selskapet har ein forsvarleg eigenkapital og ein tilfredsstillande likviditetsgrad. Revisjonsmeldingane for selskapet i perioden 2010-2012 er gjeve utan presiseringar eller atterhald. Samla sett meiner revisjonen at Business Region Bergen har ei økonomisk forsvarleg drift. Når det gjeld ressursbruken sett i høve til fastsette mål meiner revisjonen likevel det er fleire område som kan forbetrast.

Fleire av tiltaka i Strategisk næringsplan og skildringane av tenester i samarbeidsavtalen er svært generelt utforma, og BRB har hatt stor handlingsfridom når det gjeld å operasjonalisere tiltaka. Eit døme på slik operasjonalisering er Vekstlandetkampanjen, som inngår under SNP-tiltak 8 «enhetlig profilering av regionen». Kampanjen er initiert av BRB og har stått for ein vesentleg del av BRB sine totale prosjektkostnadar i 2012. Revisjonen meiner det er grunnlag for å stille spørsmål ved om det er føremålstenleg at over halvparten av selskapet sine prosjektmidlar, blir nytta til eitt prosjekt (Vekstlandet) som i rapportering til Hordaland fylkeskommune blir skildra som eit av fire delprosjekt under SNP-tiltak 8. BRB har ikkje budsjettert midlar konkret til Vekstlandetprosjektet. Revisjonen meiner det er viktig at det blir etablert budsjettertrammer for prosjekt av denne storleiken, for å kunne føre kontroll med at kostnadene i prosjektet er i samsvar med budsjett og for å redusere risikoen for meirforbruk.

Selskapskontrollen viser at BRB ikkje har utarbeidd skriftlege rutinar for budsjettering og oppfølging av budsjett. Revisjonen meiner det er viktig at slike rutinar blir utarbeidd, og at rutineane inkluderer retningslinjer for rapportering om avvik frå budsjett. Revisjonen meiner vidare at det er viktig at Business Region Bergen etablerer system og rutinar for prosjektstyring som kan

<sup>1</sup> Unntaket her er samarbeidsavtalen med Bergen kommune, som blei revidert i 2012.

bidra til å redusere risikoen for at prosjekt ikkje blir gjennomført i samsvar med vedtatte tids- og budsjетtrammer.

Med bakgrunn i at innleige av eksterne ressursar (underentreprise) utgjorde om lag 80 % av BRB sine *eksterne prosjektkostnader* i 2012 meiner revisjonen meiner det er viktig at Business Region Bergen også utarbeider retningslinjer for bruk og oppfølging av innleigde ressursar.

Revisjonen meiner vidare at BRB med fordel kan ha større fokus på rapportering av ressursbruken i selskapet til eigarane. I dag er det berre Hordaland fylkeskommune som får detaljert rapportering på ressursbruk, som følgje av at fylkeskommunen har sett krav om dette.

### Revisjonen anbefaler at Business Region Bergen:

1. *Ferdigstiller arbeidet med å utarbeide fullmaktsstruktur for selskapet og styreinstruks for styret.*
2. *Sikrar at samarbeidsavtalane i tilstrekkeleg grad avklarar roller- og forventningar mellom partane.*
3. *I samband med revidering av Strategisk næringsplan i 2014 arbeider for å tydeleggjere ansvarslinjene mellom tiltakseigarar, eigarkommunane og andre samarbeidsaktørar når det gjeld oppfølging av tiltak i planen.*
4. *Utarbeider skriftlege rutinar for innkjøp og kontraktsoppfølging, og sikrar at innkjøp blir gjennomført i samsvar med regelverket om offentlege anskaffingar.*
5. *Etablerer eit system for å registrere og følgje opp avvik, som er tilpassa selskapet sin storleik og risikoforholda for verksemda.*
6. *Vurderer å innføre følgjande praksisar tilrådd av KS:*
  - *styrevervregistrering*
  - *gjennomføre årleg eigenevaluering av styret*
  - *utarbeide plan for kompetanseutvikling*
7. *Utarbeider skriftlege rutinar for budsjettering og oppfølging av budsjett, som inkluderer retningslinjer for rapportering om avvik frå budsjett.*
8. *Etablerer system og rutinar for prosjektstyring, og fastsett budsjетtrammer for prosjekt av ein vesentleg storleik.*
9. *Utarbeider retningslinjer for bruk av innleigde ressursar.*
10. *Vurderer om det er behov for at selskapet i større grad rapporterer til alle eigarane om ressursbruken i selskapet (jf. praksis med rapportering til Hordaland*



# Innhold

<b>1. Innleiing</b> .....	<b>3</b>
1.1 Bakgrunn .....	3
1.2 Om selskapet.....	3
1.3 Føremål og problemstillingar .....	3
<b>2. Metode</b> .....	<b>5</b>
2.1 Dokumentanalyse .....	5
2.2 Intervju .....	5
2.3 Stikkprøvegjennomgang av innkjøp .....	5
2.4 Verifisering og høyring.....	5
<b>3. Kontrollkriterium</b> .....	<b>6</b>
3.1 Aksjelova .....	6
3.2 Offentlege innkjøp .....	6
3.3 Offentlegheit .....	8
3.4 Kommunesektorens organisasjon (KS) sine retningslinjer for eigarstyring .....	8
3.5 Vedtekter for Business Region Bergen AS .....	13
3.6 Aksjonæravtale .....	14
3.7 Strategisk næringsplan Bergensregionen 2010-2014.....	14
<b>4. Selskapskontroll av Business Region Bergen</b> .....	<b>15</b>
4.1 Om selskapet Business Region Bergen AS.....	15
4.1.1 Organisering .....	16
4.1.2 Styret i Business Region Bergen.....	16
4.1.3 Generalforsamling og eigarmøte .....	16
4.1.4 Etske retningslinjer.....	17
4.1.5 Offentlegheit.....	17
4.1.6 Avvikssystem .....	17
4.2 Rolle- og ansvarsfordeling.....	17
4.2.1 Ansvarsforhold og samhandling mellom administrasjonen og styret.....	17
4.2.2 Ansvarsforhold og samhandling mellom Business Region Bergen og eigarane .....	18
4.3 Styrings- og måldokument for Business Region Bergen .....	19
4.3.1 Vedtekter.....	19
4.3.2 Samarbeidsavtaler med eigarkommunane.....	19
4.3.3 Strategisk næringsplan for Bergensregionen 2010-2014 .....	20
4.3.4 Årleg verksemdplan .....	21
4.3.5 Strategiarbeid 2012-2013 .....	21
4.4 Oppfølging av Strategisk næringsplan og verksemdplanar .....	22
4.4.1 Samhandling med andre tiltakseigarar og samarbeidsaktørar .....	25
4.4.2 Måling av resultat og rapportering på SNP-tiltak.....	25
4.4.3 Arbeid med andre prioriterte oppgåver i verksemdplanen .....	26
4.5 Økonomistyring og ressursbruk.....	27
4.5.1 Rutinar for utarbeiding av budsjett og rekneskap.....	27
4.5.2 Rutinar for prosjektstyring.....	28
4.5.3 Business Region Bergen sin økonomiske situasjon .....	29
4.5.4 Ressursbruk i Business Region Bergen.....	29

4.6 Rutinar for innkjøp .....	34
4.7 Etablering av BRB vekst.....	36
4.8 Oversikt relevante praksisar.....	37
<b>5. Vurderingar .....</b>	<b>38</b>
5.1 I kva grad driv Business Region Bergen i samsvar med vedtektene? .....	38
5.2 Har selskapet ei tydeleg rolle- og ansvarsfordeling mellom eigarar, styret og selskapet si daglege leiing?.....	38
5.3 Har selskapet etablert system og rutinar for å sikre at selskapet driv i samsvar med aksjelova?.....	38
5.3.1 I kva grad gjennomfører selskapet generalforsamlingar i samsvar med føresegner i aksjelova? .....	38
5.3.2 I kva grad utøver styret sitt tilsynsansvar i samsvar med føresegner i aksjelova?.....	38
5.3.3 Har selskapet eit system for å kartleggje og setje i verk tiltak for å sikre at krav i regelverket blir overhaldne? .....	39
5.4 Er resultatet og ressursbruk i samsvar med dei måla som er sett opp for selskapet? .....	40
5.4.1 I kva grad er det sett konkrete mål for selskapet? .....	40
5.4.2 I kva grad følgjer Business Region Bergen opp fylkeskommunale / kommunale vedtak og andre føringar? .....	41
5.4.3 I kva grad har selskapet ei økonomisk forsvarleg drift sett i høve til fastsette mål? .....	41
<b>6. Tilrådingar .....</b>	<b>43</b>
<b>Vedlegg 1: Høyringsuttale frå Business Region Bergen AS .....</b>	<b>44</b>
<b>Vedlegg 2: Oversikt over sentrale dokument og litteratur .....</b>	<b>47</b>



# 1. Innleiing

## 1.1 Bakgrunn

Deloitte har gjennomført ein selskapskontroll av Business Region Bergen AS. Prosjektet blei bestilt av kontrollutvala i Hordaland fylkeskommune og kommunane Askøy, Bergen, Samnanger, Austevoll, Fusa og Os i mai 2013. Selskapskontrollen er gjennomført i tidsrommet juni 2013 – oktober 2013.

Kontrollutvala i Hordaland fylkeskommune og Askøy kommune har i tillegg bestilt ein kontroll av fylkeskommunen/kommunen si eigarstyring av selskapet. Delane av rapporten som er knytt til dette er berre inkludert i rapporten til den respektive kommunen.

## 1.2 Om selskapet

Business Region Bergen (BRB) AS blei etablert 2007. Selskapet sitt føremål er å drive regional næringsutvikling, etablererteneste, profilering og marknadsføring, samt andre tenester som naturleg fell saman med dette. Selskapet skal også ha eit aktivt forhold til regionen sine nettverksorganisasjonar innan utvalte næringssegment.

BRB er per oktober 2013 eigd av følgjande eigarkommunar:

Bergen kommune	(33 %)
Hordaland fylkeskommune	(33 %)
Regionrådet Nordhordland IKS	(3,6 %)
Fjell kommune	(3,6 %)
Stord kommune	(3,6 %)
Askøy kommune	(3,6 %)
Os kommune	(3,6 %)
Voss kommune <sup>2</sup>	(3,6 %)
Austevoll kommune	(2 %)
Fusa kommune	(2 %)
Samnanger kommune	(2 %)
Sund kommune	(2 %)
Vaksdal kommune	(2 %)
Øygarden kommune	(2 %)
Tysnes kommune <sup>3</sup>	(2 %)

## 1.3 Føremål og problemstillingar

Føremålet med selskapskontrollen har vore å undersøke om Business Region Bergen har etablert system og rutinar for å sikre at selskapet driv i samsvar med vedtekter, politiske vedtak og aksjelova.

---

<sup>2</sup> Voss kommune blei medeigar i selskapet etter vedtak i generalforsamling 7. juni 2013.

<sup>3</sup> Tysnes kommune blei medeigar i selskapet etter vedtak i generalforsamling 7. juni 2013.

### **Problemstillingar knytt til drifta i selskapet:**

1. I kva grad driv Business Region Bergen i samsvar med vedtektene?
2. Har selskapet ei tydeleg rolle- og ansvarsfordeling mellom eigarar, styret og selskapet si daglege leiing?
3. Har selskapet etablert system og rutinar for å sikre at selskapet driv i samsvar med aksjelova?
  - a. I kva grad gjennomfører selskapet generalforsamlingar i samsvar med føresegner i aksjelova?
  - b. I kva grad utøver styret sitt tilsynsansvar i samsvar med føresegner i aksjelova?
  - c. Har selskapet eit system for å kartleggje og setje i verk tiltak for å sikre at krav i regelverket blir overhaldne?
4. Er resultatet og ressursbruk i samsvar med dei måla som er sett opp for selskapet?
  - a. I kva grad er det sett konkrete mål for selskapet?
  - b. I kva grad følgjer Business Region Bergen opp fylkeskommunale / kommunale vedtak og andre føringar?
  - c. I kva grad har selskapet ei økonomisk forsvarleg drift sett i høve til fastsette mål?

## 2. Metode

Prosjektet er utført i samsvar med RSK 001, standard for forvaltningsrevisjon, og rettleiar for gjennomføring av selskapskontroll.<sup>4</sup>

### 2.1 Dokumentanalyse

Rettsregler, etablerte tilrådingar for god eigarstyring og fylkeskommunale / kommunale vedtak er nytta som kontrollkriterier. Vidare er relevant selskapsinformasjon, styringsdokument og dokumentasjon på etterleving av interne rutinar og regelverk m.m. samla inn og analysert. Innsamla kjeldemateriale er vurdert i forhold til kontrollkriteria.

### 2.2 Intervju

Revisjonen har intervjuet tre representantar frå administrasjonen (inkludert administrerende direktør) og to representantar frå styret i BRB.

### 2.3 Stikkprøvegjennomgang av innkjøp

Revisjonen har gjennomført ein stikkprøvegjennomgang av seks innkjøp utført av BRB i 2012. Revisjonen fekk oversendt ei oversikt over alle leverandørtransaksjonar i 2012 som viser storleik på beløp som er utbetalt og kva leverandør som har fått utbetalinga. Lista blei sortert etter leverandør, og beløpa blei summert for å vise totale utbetalingar.

I lista blei det tilfeldig trekt seks leverandørar som alle hadde fått samla utbetalingar over NOK 100 000,- i løpet av 2012. Business Region Bergen vart bede om å sende over ytterlegare informasjon om utbetalingane til desse leverandørane for å identifisere kva konkrete avtalar utbetalingane høyrte til. Då avtalane var identifiserte, fekk revisjonen tilsendt dokumentasjon knytt til konkurransegjennomføring og avtaleinngåing for dei ulike avtalane.

### 2.4 Verifisering og høyring

Intervjureferata er verifisert av intervjupersonane. Datadel av rapporten er verifisert av selskapet ved administrasjonen, og påpekte faktafeil er retta opp.

Rapporten med revisjonen sine vurderingar og forslag til tiltak har vore på høyring hjå selskapet ved administrerende direktør og styreleiar. Høyringuttale frå selskapet ligg ved rapporten.

Generalforsamlingsrepresentanten i Hordaland fylkeskommune, og kommunene Askøy, Bergen, Samnanger, Austevoll, Fusa og Os har også fått tilsendt rapporten og gjeve anledning til å gje høyringsuttale, men ingen av generalforsamlingsrepresentantane har valt å gje ei høyringsuttale.

---

<sup>4</sup> *Selskapskontroll - fra a –å. (Praktisk veileder)*, Utarbeidd av NKRF 2010 og *Kontrollutvalgsboka*. Kommunal- og regionaldepartementet 2010.

# 3. Kontrollkriterium

Innsamla data er vurdert opp mot kontrollkriterium i form av relevante rettsregler og relevante politiske vedtak og retningslinjer.

## 3.1 Aksjelova

I følgje aksjelova<sup>5</sup> § 5-1 fyrste ledd representerer aksjeeigarane det øvste mynde i selskapet gjennom generalforsamlinga. Kvar aksje gjev ei stemme dersom ikkje anna følgjer av lov eller vedtekter (jf. § 5-3). Innan seks månader etter utgangen av kvart rekneskapsår skal selskapet ha gjennomført ordinær generalforsamling (§ 5-5, fyrste ledd). På den ordinære generalforsamlinga skal følgjande saker handsamast og avgjerast (§ 5-5, andre ledd):

- Godkjenning av årsrekneskap og årsmelding, under dette utdeling av utbytte
- Andre saker som etter lova eller vedtektene høyrer inn under generalforsamlinga.

Årsrekneskap, årsmelding og revisjonsmelding skal seinast ei veke før generalforsamling sendast til kvar aksjeeigar med kjent adresse (jf. § 5-5, tredje ledd).

Forvaltninga av selskapet høyrer til under styret, og styret skal syte for forsvarleg organiseringa av verksemda (jf. § 6-12, fyrste ledd). Styret skal også halde seg orientert om selskapet si økonomiske stilling og plikter å sjå til at selskapet si verksemd, rekneskap og formuesforvaltning er gjenstand for tryggande kontroll (jf. § 6-12, tredje ledd). Styret skal vidare føre tilsyn med den daglege leiinga av selskapet og selskapet si verksemd for øvrig (jf. § 6-13). Medlemmane av styret blir valt av generalforsamlinga (jf § 6-3).

Daglig leiar står for den daglege leiinga av selskapet sin verksemd og skal følgje dei retningslinjer og pålegg som styret har gjeve (jf § 6-14, fyrste ledd). Dagleg leiar skal også sørge for at selskapet sitt rekneskap er i samsvar med lov og forskriver, og at formuesforvaltninga er ordna på en tryggande måte (jf. § 6-14, fjerde ledd).

Styremedlemmer tenestegjer i to år. I vedtektene kan tenestetida settast kortare eller lenger, men ikkje meir enn fire år (jf § 6-6).

Selskapet skal til ei kvar tid ha ein eigenkapital som er forsvarleg ut frå risikoen ved og omfanget av verksemda i selskapet (jf § 3-4).

## 3.2 Offentlege innkjøp

Når det offentlege skal foreta anskaffingar skal *Lov om offentlige anskaffelser* (LOA)<sup>6</sup> med tilhørande *forskrift om offentlige anskaffelser* (FOA)<sup>7</sup> følgjast. I lov om offentlege anskaffingar § 1 går det fram at:

<sup>5</sup> Justis- og beredskapsdepartementet (JD): Lov om aksjeselskaper (aksjeloven), LOV 1997-06-13 nr. 44

<sup>6</sup> Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD). Lov om offentlige anskaffelser. LOV-1999-07-16 nr. 69

<sup>7</sup> Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD). Forskrift om offentlige anskaffelser. FOR-2006-04-07 nr. 402

«Loven og tilhørende forskrifter skal bidra til økt verdiskapning i samfunnet ved å sikre mest mulig effektiv ressursbruk ved offentlige anskaffelser basert på forretningsmessighet og likebehandling. Regelverket skal også bidra til at det offentlige opptrer med stor integritet, slik at allmennheten har tillit til at offentlige anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte.»

Av lov om offentlege anskaffingar § 5 går det mellom anna fram at ein anskaffing så langt det er mogleg skal vere basert på konkurranse og oppdragsgjevar skal sikre at omsynet til føreseielegheit, gjennomsiktigheit og etterprøvbarhet blir ivaretatt gjennom anskaffingsprosessen.

Sentrale prinsipp som går fram av forskrift om offentlege anskaffingar som vil vere særleg relevant i denne samanhengen er kravet om konkurranseeksponering og krav til føring av protokoll.

### Krav om konkurranseeksponering

For kjøp med verdi over 500.000 kr skal innkjøpet bli kunngjort i Doffin, jf. forskrift om offentlege anskaffingar § 2-1 (2) og § 9-1. Doffin er ein database for offentlege innkjøp i regi av Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD).<sup>8</sup>

Det er ikkje krav om slik utlysing for oppdrag med lågare verdi, men det er fastsett eit generelt forholdsmessigprinsipp, som krev at oppdragsgjevar gjennomfører konkurransen på ein måte som står i forhold til innkjøpet (jf. forskriften § 3-1, femte ledd). Av dette prinsippet følgjer det at kravet til korleis konkurransen skal gjennomførast, og kor mange aktørar som skal vere med i konkurransen, auker med verdien og betydningen av innkjøpet.<sup>9</sup>

### Krav til protokoll

Oppdragsgjevar skal føre protokoll fra konkurranser med verdi over 100 000, jamfør forskrift om offentlege anskaffingar § 3-2. Føremålet med plikta til å føre protokoll, er å gjere det mogleg i ettertid å kontrollere at konkurransen har vore gjennomført i samsvar med regelverket. Protokollen skal innehalde informasjon om alle vesentlege forhold og viktige avgjersler gjennom heile innkjøpsprosessen.

### Regelverket sitt verkeområde

Anskaffingsregelverket gjeld for offentlege oppdragsgjevarar, herunder statlege, kommunale og fylkeskommunale mynde og offentligrettslege organ (jf LOA § 2). For at eit organ skal bli definert som eit offentligrettsleg organ må det i følgje FOA § 1-2 oppfylle tre vilkår:

- sjølvstendig rettssubjekt
- finansiert eller kontrollert av offentlege mynde
- tene allmennheita sitt behov, og ikkje vere av industriell eller forretningsmessig karakter

I følgje rettleiaren til forskrifta vil selskap som er 100 % eigd av det offentlege som regel vere omfatta av forskrifta.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> For innkjøp etter forskrifta del III skal konkurransen kunngjerast i TED-databasen for heile EØS-området. Kunngjeringa blir då sendt til Doffin og vidare til TED-databasen (jf. forskrifta § 18-1).

<sup>9</sup> Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD). *Rettleiar til reglane om offentlege anskaffingar. 2006*

<sup>10</sup> Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD). *Rettleiar til reglane om offentlege anskaffingar. 2006*

### 3.3 Offentlegheit

Føremålet med Lov om rett til innsyn i dokument i offentlig verksemd (offentleglova)<sup>11</sup> er å leggje til rette for at offentlege verksemd er opne og gjennomsiktlige. Det er i hovudsak to prinsipp som følgjer av lova:

- Rett til innsyn
- Plikt til å føre journal

Av § 3 i offentliglova går det fram at «saksdokument, journaler og liknende som virksomheten har registrert er åpne for innsyn dersom ikke annet følger av lov eller forskrift med hjemmel i lov. Alle kan krevje innsyn i saksdokument, journalar og liknende register til organet hos vedkommande organ.» Offentlege verksemd som er omfatta av lova har plikt til å føre journal etter reglane i arkivlova med forskrifter jf. § 10.

I offentliglova § 2 fremgår loven sitt verkeområde:

«Lova gjeld for

- a) staten, fylkeskommunane og kommunane,
- b) andre rettssubjekt i saker der dei gjer enkeltvedtak eller utferdar forskrift,
- c) sjølvstendige rettssubjekt der stat, fylkeskommune eller kommune direkte eller indirekte har ein eigardel som gir meir enn halvparten av røystene i det øvste organet i rettssubjektet, og
- d) sjølvstendige rettssubjekt der stat, fylkeskommune eller kommune direkte eller indirekte har rett til å velje meir enn halvparten av medlemmene med røysterett i det øvste organet i rettssubjektet.»

### 3.4 Kommunesektorens organisasjon (KS) sine retningslinjer for eigarstyring

Kommunesektorens organisasjon (KS) sitt eigarforum har utarbeidd eit sett med tilrådingar<sup>12</sup> for korleis kommunale/fylkeskommunale eigarskap bør forvaltast og kva system og rutinar kommunar og fylkeskommunar bør etablere. Av tilrådingane går det innleiingsvis fram følgjande om aktivt eigarskap i kommunar/ fylkeskommunar:

«Et aktivt eierskap er grunnleggende for en best mulig lokalpolitisk forvaltning av de samlede verdier og har direkte konsekvenser for selskapene, deres disponeringer og deres markedsposisjon. Samtidig vil et aktivt eierskap gi viktige signaleffekter overfor omverden og styrke kommunens/fylkeskommunens omdømme.»<sup>13</sup>

I den sist oppdaterte versjonen (2011) omtalar KS 19 tema med tilhøyrande tilrådingar.

1. Obligatorisk opplæring av og informasjon til folkevalde,
2. Utarbeiding av eigarskapsmeldingar,
3. Utarbeiding og revidering av selskapsstrategi og selskapsavtale/vedtekter,
4. Vurdering og val av selskapsform,
5. Fysisk skilje mellom monopol og konkurranseverksemd,
6. Tilsyn og kontroll med kommunale føretak og med forvaltninga av kommunen sine interesser i selskap,

<sup>11</sup> Justis- og beredskapsdepartementet (JD). Offentleglova. LOV-2006-05-19 nr. 16

<sup>12</sup> *Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak* (februar 2011)

<sup>13</sup> *Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak* (februar 2011) s.2.

7. Samansetting og funksjon av eigarorgan,
8. Gjennomføring av eigarmøte,
9. Eigar sine krav til profesjonelle styre i kommunal sektor,
10. Valkomit  for styreutnemning i aksjeselskap og interkommunale selskap,
11. Rutinar for kompetansevurdering av selskapsstyra,
12. Styresamansetting i konsernmodell,
13. Oppnemning av vararepresentantar,
14. Habilitetsvurderingar og politisk representasjon i styra,
15. K nnsrepresentasjon i styra,
16. Godtgjøring og registrering av styreverv,
17. Arbeidsgjevartilknytning i sjølvstendige rettssubjekt,
18. Utarbeiding av etiske retningslinjer,
19. Administrasjonssjefen si rolle i kommunale og fylkeskommunale føretak.

Av KS sine tilrådingar går det fram at kommunen som ein del av folkevaldopplæringa bør **gjennomføre obligatoriske kurs og/eller eigarskapsseminar** for alle folkevalde i dei ulike aspekta knytt til eigarstyring av utskilt verksemd. Det går fram at den fyrste opplæringa bør bli gjennomført i løpet av dei fyrste 6 månadene av valperioden og følgjast opp etter to år. I KS sine tilrådingar blir det vist til at politikarar ofte har liten eller manglande kompetanse knytt til eigarstyring av selskap. Det er derfor viktig at dei folkevalde f r innsikt i ulike roller ein innehar som både folkevald og som t.d. styremedlem og representantskapsmedlem. Dei folkevalde må vere medvitne om roller, styringslinjer og ansvarsdeling. Vidare framhevar KS at for å styrke kompetansen og sikre informasjon til kommunestyrepolitikarane, bør det årleg etter gjennomføring av generalforsamling, bli gjevne informasjon om status for selskapa, drift og nøkkeltal.

Av KS sine tilrådingar går det fram at kommunen bør **utarbeide eigarskapsmelding**. Av tilrådingane går det fram at ein eigarskapsmelding kan definerast som eit overordna politisk styringsinstrument for verksemder som er lagt til eit anna rettssubjekt, eige styre, ein vertskommune eller til eit anna interkommunalt organ. Ei eigarskapsmelding bør som minimum innehalde tre hovudpunkt:

1. Oversikt over kommunen sine verksemder som er lagt til selskap og samarbeid
2. Politisk (prinsipp for eigarstyring) og juridiske styringsgrunnlag knytt til dei ulike selskaps- og samarbeidsformane
3. F rem lsdiskusjon og selskapsstrategi knytt til dei ulike selskapa, herunder vedtektsrevisjon

Det går vidare fram at ei eigarskapsmelding vil sikre naudsynnte styringssignal til selskapa og tydeleggjere lokalpolitikarane sitt ansvar. Ei eigarskapsmelding vil bidra til å gje oversikt over kommunen si samla verksemd, og gje dei folkevalde ei moglegheit til å setje seg inn i dei juridiske styringsmoglegheitene som ligg i dei ulike selskapsformane. Eigarskapsmeldinga kan også innehalde eit eige punkt om selskapa sitt samfunnsansvar, t.d. politiske målsettingar knytt til miljø, likestilling, openheit, etikk osv. Eigarskapsmeldinga bør også reflektere det rettslege ansvarsmessige forholdet mellom selskapsform og eigar. KS tilrår at eigarskapsmeldinga blir gjennomgått og eventuelt revidert kvart år i kommunestyre.<sup>14</sup>

Det går også fram av KS sine tilrådingar at kommunen bør **utarbeide og revidere selskapsstrategi og vedtekter**. KS peiker på at selskapet si verksemd skal gjerast tydeleg i

<sup>14</sup> *Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak* (februar 2011), s.7-8.

vedtektene/selskapsavtalen, og at selskapet innafor ramma av vedtektene/selskapsavtalen bør ha klare mål og strategiar for si verksemd. Vidare bør føremålet i selskapsavtale/vedtekter bli vurdert med jamne mellomrom for å sjå om det er behov for endringar.

Av KS sine tilrådingar går det vidare fram at ein grunnleggjande føresetnad for ei strategisk drift av selskapa er ein klar og presis eigarstrategi for selskapa der eigar sine forventningar til selskapet er formulerte. Dette vil også vere ein føresetnad for gjennomføring av selskapskontroll. Det er anbefalt at eigar klargjer sine forventningar til styret og selskapet gjennom selskapsstrategiane. Selskapsstrategiane bør som del av eigarmeldinga bli revidert jamleg. Det går vidare fram at eigar skal ha eit bevisst forhold til eventuell forventa avkastning. For selskap som opererer innanfor eit marknad, skal prinsipp for ein eventuell utbyttepolitikk klargjerast og deretter blir fremja for eigarorganet gjennom selskapsavtalen/vedtektene. Langsiktigheit og samfunnsansvar bør leggjast til grunn for kommunale eigarskap. I selskapsstrategien bør det klargjerast forventningar knytt til type avkastning, anten det er i finansiell forstand eller på anna måte. Dette vil avhenge av type selskap og koplast opp mot føremålet med selskapet.<sup>15</sup>

Når det gjeld **vurdering og val av selskapsform** går det fram av KS sine tilrådingar at det er eigar sitt ansvar å sikre at selskap har ein selskapsform som er tilpassa verksemda sitt føremål, eigarstyringsbehov, marknadsmessige forhold og konkurranseregulering.<sup>16</sup>

Dersom kommunen har eigarskap i selskap som opererer i konkurranseverksemd i tillegg til monopolverksemd, bør det som hovudregel etablerast eit **fysisk skilje mellom monopol og konkurranseverksemd**, for å unngå mistanke om rolleblanding og kryssubsidiering. Organiseringa av konkurranseutsett verksemd bør så langt som mogleg ha åtskilt leining og bemanning, i tillegg til å vere fysisk åtskilt frå monopolverksemda.<sup>17</sup>

Av tilrådingane går det vidare fram at kommunestyre har **eit tilsyns- og kontrollansvar** for å sikre at kommunen når sine mål, at regelverket blir etterlevd og at etiske omsyn blir tryggja. Kontrollutvalet skal på vegner av kommunestyre sjå til at det blir ført kontroll med kommunen sine eigarinteresser i selskap. Det er viktig at det blir lagt til rette for at kontrollutvalet kan utøve sin funksjon på ein god måte. KS tilrår at kommunestyre innafor kommunelova sine føreseigner fastsett regler for selskapskontroll. Dette bør omfatte kva dokument som uoppfordra skal sendast til kontrollutvalet og kven denne plikta gjeld for. Kontrollutvalet og kommunen sin revisor skal bli varsla når generalforsamling/representantskap og tilsvarande organ held møte, og kontrollutvalet/revisor har rett til å vere til stades på slike møte.<sup>18</sup>

KS sine tilrådingar omhandlar også **samansetting og funksjon av eigarorgan**. For aksjeselskap anbefalar KS at kommunestyre vel politisk leining som eigarrepresentant i selskapet sitt eigarorgan. Eigarutøvinga skal spegle kommunestyret si samla avgjerse eller fleirtalsavgjerse. Det er sentralt at det blir oppretta ein føreseieleg og klar kommunikasjon mellom eigarorgan og kommunestyre i forkant av generalforsamlingar. Innanfor selskapsformene AS og IKS bør det for å sikre engasjement, debatt og reell politisk avklaring av eigarorganet si mynde, etablerast føreseielege kommunikasjonsformer mellom kommunestyret og eigarorgan som forankrast i eigarskapsmeldinga.<sup>19</sup>

<sup>15</sup> *Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak* (februar 2011), s.8-9.

<sup>16</sup> *Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak* (februar 2011), s.9.

<sup>17</sup> *Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak* (februar 2011), s.9.

<sup>18</sup> *Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak* (februar 2011), s.10.

<sup>19</sup> *Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak* (februar 2011), s.11-12.



KS tilrår også at det blir **gjennomført eigarmøte**. Generalforsamling er det formelle eigarmøtet, men det kan også bli kalla inn til eigarmøte utover generalforsamlingar. Tilrådinga om gjennomføring av eigarmøte er ei presisering av lova. KS tilrår at styret bør leggje til rette for at flest mogleg av eigarorganet sine medlemmer kan ta del i generalforsamling og at dette blir ein effektiv møteplass for aksjeeigarane og styret. Styreleiar og dagleg leiar har plikt til å delta på generalforsamlinga i aksjeselskap. Revisor har rett til å vere til stades, og nokre gonger har revisor plikt til å møte når det er saker på dagsorden som gjer dette naudsynt. I tillegg til generalforsamling kan det bli gjennomført andre eigarmøte, til dømes for å drøfte ei sak utan at det blir gjort formelle vedtak. Det er opp til eigarane sjølve å vurdere behovet for, og korleis slike eigarmøte skal bli gjennomført.<sup>20</sup>

KS sine tilrådingar omhandlar også eigar sine krav til **profesjonelle styre** i kommunal sektor. Av tilrådingane går det fram at det er eigar sitt ansvar å setje saman styret og gje styret dei naudsynte styringsrammene for å utøve si verksemd som eit profesjonelt organ. Det er eigar sitt ansvar å gje informasjon om rammene for og innhaldet i det å sitte i eit styre. Det går vidare fram at eit profesjonelt styre som kollegium består av personar med eigna personlege eigenskapar som utfyller kvarandre kompetansemessig. Eit styre skal ha generalist- og fagspesifikk kompetanse. Føremålet for dei kommunale selskapa er ulikt, frå t.d. finansielt, politisk eller meir samfunnsnyttig motivert eigarskap. Det inneber at kompetanse bør sjåast i lys av selskapet sitt føremål. Eit profesjonelt samansett styre har kompetanse som er naudsynt for å oppfylle eigar sine forventningar.<sup>21</sup> KS har også kome med tilrådingar til kva kompetanse styremedlemmer bør ha:

- Kunnskap om aksjelova, IKS-lova, kommunelova, andre relevante lover, forskrifter og avtalar som har betydning for selskapet si drift,
- Kunnskap om selskapet sitt føremål, vedtekter, organisasjon og historie,
- Kompetanse om private og kommunale rekneskapsprinsipp, evne til å lese økonomiske utviklingstrekk og foreta naudsynte grep når naudsynt,
- Kompetanse på offentleg forvaltning og de politiske og samfunnsmessige utfordringane til ei kvar tid,
- Spesialistkompetanse og erfaring på eit eller fleire område som t.d. juss, økonomi, marknadsføring, forvaltning, kommunalkunnskap, teknikk, HMT, leiging eller organisasjon,
- Ha kunnskap om trendar og utviklingstrekk innafor bransjen,
- Ha kunnskap om konkurrerande verksemdar.<sup>22</sup>

Ved val av styre til selskap organisert etter aksjelova og lov om interkommunale selskap tilrår KS at det bør vedtektsfestast **bruk av valkomité**. Føremålet er å sikre samansetting av styre med komplementær kompetanse og i samsvar med eigar sitt føremål med selskapet. Representantskapet /generalforsamlinga sin leiar vel leiaren av valkomiteen. I selskap med fleire eigarkommunar bør valkomiteen bli samansett for å spegle eigardel. Fleirtalet av valkomiteen bør vere uavhengige av styret og tilsette. Valkomiteen si innstilling bør grunnjevast.<sup>23</sup>

Vidare viser KS sine tilrådingar til at eigar har ansvar for å sikre at styret innehar den naudsynte kompetansen for å nå selskapet sine mål. I dette ligg det også at eigar står fritt til å skifte ut

<sup>20</sup> *Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak* (februar 2011), s.12.

<sup>21</sup> *Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak* (februar 2011), s.13.

<sup>22</sup> *Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak* (februar 2011), s.13.

<sup>23</sup> *Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak* (februar 2011), s.14.

styremedlemmer innafor valperioden. Styret har eit sjølvstendig ansvar for å gjere **jamlege kompetansevurderingar av eget styre** i forhold til eigarane sitt føremål med selskapet. For å sikre utvikling av naudsynt kompetanse i styret tilrår KS at det blir etablert følgjande rutinar som ein del av styret sine rammer. Styret skal:

- Fastsette instruksar for styret og den daglege leiinga med særleg vekt på klar intern ansvars- og oppgåvefordeling,
- Gjennomføre ein eigenevaluering kvart år både når det gjeld kompetanse og arbeid,
- Bli gjeve jamleg moglegheit til ekstern styreopplæring. Nye styremedlemmar skal få opplæring om ansvar, oppgåver og rollefordeling,
- Gjennomføre eigne styreseminar der fokus går på roller, ansvar og oppgåver,
- Fastsette ein årleg plan for sitt arbeid med vekt på mål, strategi og gjennomføring,
- Gje ein samla utgreiing for selskapet si styring og leiing i ein årsrapport. Dersom dette ikkje er gjort skal det forklarast.

Rutinen er ein rettesnor og vil naturleg nok avhenge av selskapet sin størrelse og verksemd.<sup>24</sup>

Når det gjeld **styresamansetting i konsernmodell** tilrår KS at styret i morselskap ikkje bør sitje i styret til dotterselskap. Konserndirektøren kan vere representert i dotterselskapa sine styre. Dersom dotterselskap yter tenester til morselskap i konkurranse med andre bør det vere leiingsmessig og funksjonelt skilje mellom selskapa for å unngå inhabilitet og rolleblanding i anbudsprosessar. Dersom det i konsernet er eit dotterselskap som yter monopoltenester til sine eigarar eller innbyggjarane i eigarane sine kommunar bør eksterne kandidatar ha fleirtal i dotterstyret.<sup>25</sup>

Vidare tilrår KS at når det utpeikast **vara til styret** bør ordninga med numerisk vara bli nytta for å sikre kontinuitet og kompetanse i styret.<sup>26</sup>

Når det gjeld **habilitetsvurderingar og politisk representasjon i styra** viser KS til at det er opp til kvart einskilde eigarorgan (representantskap/generalforsamling) å avgjere kva type kompetanse eit styre skal ha. I utgangspunktet tilrår KS å unngå situasjonar der styret sine medlemmer jamleg blir vurdert i forhold til forvaltningslova sine reglar om habilitet og derfor kritisk vurderer bruken av leiande politikarar i selskapsstyra. KS tilrår at styra etablerer faste rutinar for å handtere moglege habilitetskonflikatar, og at kommunestyre opprettar ein valkomité som innstiller til det organ som skal velje styrerepresentantar.<sup>27</sup>

KS sine tilrådingar omhandlar også **kjønnsrepresentasjon i styre**. KS tilrår at reglane i aksjeloven § 20-6 om representasjon av begge kjønn i styret i statsaksjeselskap gjeld tilsvarande for aksjeselskap der kommunar og fylkeskommunar til saman eig minst to tredeler av aksjane i selskapet. For statsaksjeselskap med fem styremedlemmer er det krav om 40 % kjønnsrepresentasjon. KS føreslår at eigarorgan uavhengig av organisasjonsform søker å få til ein balansert kjønnsrepresentasjon i styre for å betre utnytte eksisterande kompetanse i regionen/kommune/kommunen.<sup>28</sup>

---

<sup>24</sup> *Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak* (februar 2011), s 15.

<sup>25</sup> *Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak* (februar 2011), s 15.

<sup>26</sup> *Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak* (februar 2011), s 15.

<sup>27</sup> *Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak* (februar 2011), s 16.

<sup>28</sup> *Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak* (februar 2011), s 17.

KS sine tilrådingar omhandlar vidare **godtgjøring og registrering av styreverv**. KS tilrår at kommunen i samband med utarbeiding og eventuell revidering av eigarmelding gjennomfører ein prinsipiell diskusjon om honorar som grunnlag for eigarorganet si fastsetting av styrehonorar, uavhengig av organisasjonsform. Vidare tilrår KS at alle som tar på seg styreverv for kommunale selskap bør registrere verva på [www.styrevervregister.no](http://www.styrevervregister.no).<sup>29</sup>

Vidare tilrår KS at selskapa ved utskilling av verksemd til sjølvstendige rettssubjekt søker medlemskap i ein **arbeidsgjevarorganisasjon**.<sup>30</sup>

KS tilrår vidare at eigar ser til at selskapsstyra utarbeider og jamleg reviderer **etiske retningslinjer for selskapsdrifta**.<sup>31</sup>

Den siste av tilrådingane frå KS omhandlar **administrasjonssjefens rolle**. Det går fram at administrasjonssjefen eller andre i leiande administrative posisjoner samt medlemmer av kommunalråd ikkje kan sitte i styra i føretak.<sup>32</sup>

### 3.5 Vedtekter for Business Region Bergen AS

Av § 3 i vedtektene går selskapet sitt føremål fram:

«Selskapets formål er å drive regional næringsutvikling, etablerertjenester, profilering og markedsføring og andre tjenester som naturlig faller saman med dette, herunder å ha et aktivt forhold til regionens nettverksorganisasjoner innen utvalgte næringssegmenter. Selskapet har ikke erverv som formål. Selskapet skal ikke utdele utbytte.

Ved en eventuell likvidasjon av selskapet skal likvidasjonsutbytte anvendes til å fremme næringsutvikling i Bergensregionen ved at midlene skal gis til en organisasjon som oppfyller betingelsen».

Av § 5 går det fram at askjen ikkje er fritt omsetteleg, men regulert av ein eigen aksjonæravtale.

Av § 6 går det fram at selskapet sitt styre skal ha frå fem til ni medlemmar.

Av § 8 går det fram at bekjengtjøring til aksjonær ikkje skjer i offentleg tiding. Ordinær generalforsamling skal bli avholdt innan utgangen av juni månad, og innkalling skal bli sendt med 14 dagers varsel til aksjonærane.

Av § 10 går det fram at følgjande spørsmål skal handsamast og avgjerast på selskapet si ordinære generalforsamling:

1. «Godkjennelse av årsberetning og årsregnskapet
2. Val av styre og revisor
3. Eventuelle vedtektsendringer
4. Andre saker som ligger til generalforsamlingen å behandle».

<sup>29</sup> Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak (februar 2011), s 17.

<sup>30</sup> Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak (februar 2011), s 18.

<sup>31</sup> Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak (februar 2011), s 18.

<sup>32</sup> Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak (februar 2011), s 19.

### 3.6 Aksjonæravtale

Aksjonærene i BRB inngjekk 31. oktober 2007 ein aksjonæravtale som regulerer forholdet mellom aksjeeigarane. Aksjonæravtalen blei justert i 2012.<sup>33</sup>

Av § 2 går det fram at dersom ein av aksjonærene ønskjer å selje seg ut, skal aksjeposten bli fordelt på dei andre eigarane i selskapet.

Av § 3 går det fram at selskapet har behov for styrerepresentantar med variert bakgrunn. Ulike næringsområde bør vere representert, FoU-miljøer, samfunnsliv/politikk og offentlig forvaltning. Opphavelag innehaldt denne føresegna følgjande setning: «representanter fra samfunnsliv/politikk kan ikke være aktive folkevalgte.» Setninga blei imidlertid fjerna i samband med justering av aksjonæravtalen i 2012.

Av § 4 i aksjonæravtala mellom eigarane går det fram følgjande:

«Partene er enig om at det skal utarbeides prinsipper for aktiv eieroppfølging gjennom eiermøte/representantskapsmøter mellom eierne og selskapets styre og administrasjon.»

Av § 5 går det fram at det er oppretta ein valkomité bestående av ein representant frå Hordaland fylkeskommune, ein representant for Bergen kommune og ein representant frå dei andre eigarkommunane.

### 3.7 Strategisk næringsplan Bergensregionen 2010-2014

Strategisk næringsplan (SNP) er eit felles overordna plandokument, vedtatt av alle eigarkommunane til BRB, som samanfattar visjon, målsettingar og strategiar for næringsutvikling i Bergensregionen.

Planen byggjer på Strategisk næringsplan for Bergen kommune 2006-2009, Bergensscenarier 2020 og Hordaland fylkeskommune sitt plandokument Regionalt utviklingsprogram.<sup>34</sup> Innhaldet i Strategisk næringsplan vil bli nærare omtalt i datadelen av rapporten (kapittel fire).

---

<sup>33</sup> Justeringa gjaldt berre for § 3. *Aksjonæravtale for Business Region Bergen*. Justert 2012

<sup>34</sup> *Strategisk næringsplan for Bergensregionen 2010-2014. Perspektiver mot 2025*. Business Region Bergen, s.5.

# 4. Selskapskontroll av Business Region Bergen

## 4.1 Om selskapet Business Region Bergen AS

Business Region Bergen (BRB) AS blei etablert i 2007. Selskapet sitt vedtektsfesta føremål er å drive regional næringsutvikling, etablererteneste, profilering og marknadsføring, under dette å ha eit aktivt forhold til regionen sine nettverksorganisasjonar innan utvalte næringssegment. Eigarane av selskapet er per 19. august 2013 som følgjer (eigardel i parentes):

Bergen kommune	(33 %)
Hordaland fylkeskommune	(33 %)
Regionrådet Nordhordland IKS	(3,6 %)
Fjell kommune	(3,6 %)
Stord kommune	(3,6 %)
Askøy kommune	(3,6 %)
Os kommune	(3,6 %)
Voss kommune <sup>35</sup>	(3,6 %)
Austevoll kommune	(2 %)
Fusa kommune	(2 %)
Samnanger kommune	(2 %)
Sund kommune	(2 %)
Vaksdal kommune	(2 %)
Øygarden kommune	(2 %)
Tysnes kommune <sup>36</sup>	(2 %)

På generalforsamling 7. juni 2013 blei kommunane Tysnes og Voss vedtatt som medaksjonærer i BRB, etter at begge kommunane hadde søkt om medlemskap. Vedtaket innebar mellom anna at BRB sin aksjekapital blei utvida frå kr. 1 000 000 til kr. 1 056 000. Vedtaket inneber også at Bergen kommune og Hordaland fylkeskommune sine eigardelar blei endra frå 35 % til 33 % kvar, og at dei resterande aksjeeigarane sin samla eigardel blei endra frå 30 % til 34 %.<sup>37</sup>

Det varierer kor mykje eigarkommunane betaler for tenestene frå BRB, og dette er avtalt gjennom samarbeidsavtalar inngått mellom selskapet og den einskilde eigarkommune. I 2012 hadde BRB inntekter frå Bergen kommune på om lag kr. 10 212 000, frå Hordaland fylkeskommune på om lag 5 088 000 og samla inntekter frå dei andre eigarane på om lag kr 1 345 000.<sup>38</sup>

I tillegg til eigarkommunane, har BRB omfattande samarbeid med nettverksorganisasjonar (medlemsorganisasjonar for bedrifter) som er etablert innanfor dei prioriterte næringane i Strategisk næringsplan (SNP) for Bergensregionen 2010-2014 (sjå punkt 4.3.3 for nærare

<sup>35</sup> Voss kommune blei medeigar i selskapet etter vedtak i generalforsamling 7. juni 2013.

<sup>36</sup> Tysnes kommune blei medeigar i selskapet etter vedtak i generalforsamling 7. juni 2013.

<sup>37</sup> *Generalforsamling i Business Region Bergen. Protokoll frå møtet 7. juni 2013.*

<sup>38</sup> Informasjonen er henta frå urevidert rekneskap 2012, Business Region Bergen.

omtale). BRB har særleg samarbeid med Bergen Reiselivslag, Design Region Bergen, Fiskeriforum Vest, HOG Energi, MediArena, Maritimt Forum Bergensregionen og Utdanning i Bergen.<sup>39</sup> Andre sentrale samarbeidspartnarar er FoU-miljøa i regionen og Næringsalliansen (der Bergen Næringsråd er den største organisasjonen), NCE Subsea, NHO Hordaland, Innovasjon Norge, Gode Sirklar og Samarbeidsrådet for Sunnhordland.<sup>40</sup>

#### **4.1.1 Organisering**

BRB har kontor i Bergen, og har per i dag ti tilsette, tre menn og sju kvinner. Stillingane utgjorde 9,7 årsverk ved utgangen av 2012, der ein tilsett knytt til etablerersenteret arbeider i 70 % stilling. I tillegg er ein tilsett som arbeider 100 % i BRB utlånt 50 % til Bergens Næringsråd vederlagsfritt for å arbeide med eit felles prosjekt. BRB fekk tilsett ny administrerande direktør i august 2013.

Dei som er intervjuva frå selskapet meiner det er ei avklart rolle- og ansvarsfordeling mellom dei tilsette i selskapet. Det er ikkje etablert ei «leiargruppe» i selskapet. Dette blir grunna med at BRB er ein liten organisasjon med få tilsette.

Det er ikkje utarbeidd eigne stillingsinstruksar for stillingane, men ansvarsområde og arbeidsoppgåver for kvar stilling er skildra i tilbodsbrief for stillinga. I intervju gjev tilsette i BRB uttrykk for at det er avklart kva oppgåver som ligg til stillingane deira. Det blir vidare peikt på at selskapet for tida gjennomfører ei omorganisering, som eit resultat av nyleg gjennomført strategiarbeid. Arbeidsskildringane skal bli oppdaterte etter at omorganiseringa er fullført.

BRB gjennomfører driftsmøte kvar veke, der alle tilsette rapporterer om status for pågåande arbeid. Prosjektleiara gjev i tillegg meir detaljert prosjektrapportering kvartalsvis, i samband med at det blir utarbeidd prosjektrapportering til styret.

#### **4.1.2 Styret i Business Region Bergen**

Styret i BRB består av ni representantar. Av desse er fem menn og fire kvinner. I 2012 blei det gjennomført åtte styremøte. Styret gjennomfører årleg strategisamling på hausten. Budsjett og verksemdsplan for selskapet blir handsama i fyrste styremøte etter strategisamlinga.

I 2012 vedtok eigarkommunane til selskapet ei endring i aksjonæravtalen som opna for at aktive politikarar kunne bli valt inn i selskapet sitt styre. Ved val til styre i generalforsamlinga 2012 blei næringsbyråd i Bergen kommune valt til styreleiar og fylkesordførar i Hordaland fylkeskommune valt til nestleiar. Ordførar i Askøy kommune er valt inn som styremedlem. I intervju opplyser styreleiar at endringa var basert på at eigarane/politisk nivå i eigarkommunane ønskte ei tettare oppfølging av selskapet. Styreleiar meiner dette er oppnådd med det nye styret.

Administrasjonen i selskapet forklarar at den nye styresamansettinga medfører at det no er veldig kort avstand til dei to største eigarane i selskapet, Hordaland fylkeskommune og Bergen kommune.

BRB har førebels ikkje utarbeidd ein styreinstruks, men det er i styremøte 03. september 2013 tatt initiativ til at dette skal bli utarbeidd saman med ei styrehandbok.

#### **4.1.3 Generalforsamling og eigarmøte**

BRB gjennomfører årleg generalforsamling. Protokollane frå generalforsamlingane i 2012 og 2013 viser at det har vore 98 % aksjerepresentasjon. Protokollane viser også at sakene som er handsama samsvarer med krava som er stilt til generalforsamling i selskapet sine vedtekter.

<sup>39</sup> Årsrapport Business Region Bergen 2012. s. 3.

<sup>40</sup> Årsrapport Business Region Bergen 2012. s. 3.

BRB gjennomfører også eigarmøte minst to gonger i året. Eit eigarmøte blir holdt rett i etterkant av generalforsamlinga og eit eigarmøte blir holdt i løpet av vinterhalvåret, fortrinnsvis i desember. I 2013 har BRB gjennomført tre eigarmøte. Eigarane kan ta initiativ til eigarmøte utover dei fastsette møta etter behov. Det blir ikkje skrive referat frå eigarmøta.

Styret i BRB opplever eigarmøta som ein viktig arena for dialog og informasjonsutveksling med eigarane.

#### **4.1.4 Ethiske retningslinjer**

BRB har utarbeidd ein etisk standard i 2013. Standarden er ikkje styrehandsama. Av føremålet til den etiske standarden går det fram følgjande:

«Business Region Bergen skal ha en høy etisk standard. Åpenthet og redelighet skal prege bedriftens virksomhet og være grunnlaget for tillit mellom kollegaer og i forholdet i eierne og kunder.»<sup>41</sup>

Tema som er tatt opp i standarden er; samfunnsansvar og yrkesetikk, habilitet, teieplikt, rolle i sosiale medier, personlege fordelar (gåver m.v.), varsling av kritikkverdige forhold og etikk i det daglege.

#### **4.1.5 Offentlegheit**

BRB opplyser at selskapet etter ei vurdering har konkludert med at offentleglova gjeld for selskapet, og at selskapet fører journal over inn- og utgåande korrespondanse.

#### **4.1.6 Avvikssystem**

BRB har ikkje etablert eit formelt system for registrering av HMS-avvik og/eller kvalitetsavvik. Selskapet registrerer imidlertid IT-avvik.

## **4.2 Rolle- og ansvarsfordeling**

### **4.2.1 Ansvarsforhold og samhandling mellom administrasjonen og styret**

Av intervju med tilsette og representantar frå styret i BRB blir det gjeve uttrykk for at det i hovudsak er ei tydeleg rolle- og ansvarsfordeling mellom administrasjonen og styret i BRB. Samstundes kommenterer styreleiar at det er rom for å avklare rollene ytterlegare

Det er førebels ikkje utarbeidd ein skriftlege fullmaktsstruktur for funksjonar i selskapet, men administrasjonen i BRB meiner likevel at det har vore avklart kva mynde dei har med utgangspunkt i vedtatt budsjett og årleg verksemdplan for selskapet. Det blei i styremøte 05. september 2013 lagt fram eit forslag til fullmaktsstruktur for selskapet.<sup>42</sup> Administrasjonen i BRB opplyser at utfallet av saka var at styret bestemte at det skal utarbeidast ein ny fullmaktsstruktur der også styret sine fullmakter går fram.

Styreleiar gjev uttrykk for at det er eit godt samarbeid mellom styret og den daglege leiinga for selskapet, og at administrasjonen legg godt til rette for arbeidet til styret og leverer det styret ber om.

<sup>41</sup> Etisk standard for Business Region Bergen. Udatert.

<sup>42</sup> Fullmaktsstruktur for Business Region Bergen. Styresak nr. 33/2013, datert: 05.09.2013.

Administrasjonen i BRB meiner styret har ei tett oppfølging av drifta i selskapet, og er opptatt av å ha ryddige ansvarsforhold og tydelege styringslinjer. Dei tilsette opplever at det er ein klar grenseoppgang mellom det som er styret og det som er administrasjonen sine oppgåver.

### Rapportering til styret

Styret får lagt fram kvartalsvise økonomirapportar på kontonivå, opp mot budsjett og rekneskapet for sist år. Styret får også kvartalsvis rapportert status for utvalte SNP-tiltak og andre prosjekt frå selskapets årlege verksemdsplan. Styret fekk tidlegare rapportert status for alle prosjekta, men bad i 2012 om mindre detaljert rapportering.<sup>43</sup>

Også av intervju med styreleiar går det fram at styret opplever at det har vore mykje detaljert rekneskapsrapportering, men at rapporteringa i større grad bør fokusere på dei mest vesentlege nøkkel- og måltala, slik at det blir enklare for styret å kunne vurdere om selskapet driv på den mest føremålstenlege måten. Styret har sakna økonomiske prognosar/analysar og økonomiplanar som viser forventa utvikling på lenger sikt, til dømes i eit femårs-perspektiv.

#### 4.2.2 Ansvarsforhold og samhandling mellom Business Region Bergen og eigarane

I intervju gjev dei tilsette i BRB uttrykk for at eigarkommunane sine forventningar til selskapet varierer og at det er behov for å presisere rolle- og ansvarsdelinga mellom BRB og eigarkommunane ved neste revidering av samarbeidsavtalane med eigarkommunane. Medan nokre av kommunane har eigen næringsavdeling med næringsssjef, har ikkje andre eigarkommunar næringsavdeling i det heile. For einskilde kommunar fungerer BRB som deira næringsutøvande administrative organ, medan BRB fungerer som ein samarbeidsaktør for andre eigarkommunar. Dei tilsette meiner at strategiarbeidet som har vore gjennomført har medverka til å tydeleggjere BRB sin rolle ovanfor eigarkommunane.

Av intervju med styreleiar går det fram at eigarkommunane sin intensjonen ved opprettinga av BRB var at ein skulle overføre tenester frå eigarkommunane til selskapet. Styreleiar meiner utviklinga har gått i ei retning der både eigarkommunane og andre organisasjonar (inkludert BRB) arbeider med dei same oppgåvene. Styreleiar trur det vil bli ein diskusjon framover om i kva grad oppgåvene BRB utfører for eigarkommunane, er dei mest føremålstenlege.

### Rapportering til eigarkommunane

BRB leverer årsrapport og årsrekneskap til alle eigarane. I tillegg gjev BRB overordna rapportering av økonomiske tal og utviklinga av prosjekt i eigarmøta to gonger i året. Denne rapporteringa skjer munnleg og ofte med en powerpoint-presentasjon.

BRB sender i tillegg ut fleire digitale nyhendebrev årleg som går til mellom anna eigarkommunane. Her blir det informert om kva prosjekt BRB arbeider med. Det inngår også ulike rapporter som BRB har utarbeidd eller har fått utarbeidd av andre.

Administrasjonen i BRB har kontinuerlege samtalar med eigarkommunane, særleg med Bergen kommune og med Hordaland fylkeskommune.<sup>44</sup> BRB har også faste møte med nettverksorganisasjonane, der næringsansvarlege i kommunane ofte er invitert.

Av eigarane er det berre Hordaland fylkeskommune som har bedt om skriftleg rapportering (utover årsrapport og årsrekneskap) og som mottar dette. Det blir årleg rapportert skriftleg til Hordaland fylkeskommune på bruk av drift- og prosjektmidlar. I tillegg har næringsssjefane i

<sup>43</sup> Status for enkeltprosjekter – Strategisk næringsplan og virksomhetsplan for 1. kvartal 2013. Styresak nr.24/2013, Business Region Bergen, datert: 18. april 2013. s. 6.

<sup>44</sup> Notat: Kommunikasjon med eierkommunene. Notat til revisjonen frå Business Region Bergen. Datert: 27. juni 2013.



Bergen kommune og i Hordaland fylkeskommune bedt om å få oversendt styrepapirer og protokollar frå BRB.

### 4.3 Styrings- og måldokument for Business Region Bergen

I intervju gjev administrasjonen i BRB uttrykk for at Strategisk næringsplan (SNP) saman med vedtektene gjev klare styringsrammer og retning for selskapet. Samstundes meiner dei tilsette at det har vore behov for ei spissing av selskapet sine fokusområde, noko dei meiner er oppnådd gjennom nyleg gjennomført strategiarbeid, initiert av selskapet sitt styre.

#### 4.3.1 Vedtekter

Vedtektene for Business Region Bergen AS er sist vedtatt 04. juni 2009. Dei som er intervjuar opplever vedtektene til selskapet som relevante og oppdaterte, men styreleiar kommenterer at det i samband med revisjon av SNP i 2014 vil vere naturleg å vurdere om det er behov for å revidere vedtekter og aksjonæravtale for selskapet. Han meiner at det t.d. kan vere behov for å vurdere føremålsparagrafen og aksjonæravtalen opp mot moglegheitene BRB har for å tilby meir differensierte tenester til eigarane, samt opning for nye aksjonærar.

Representantane som er intervjuar gjev uttrykk for å oppleve at drifta i BRB er i samsvar med vedtektene.

#### 4.3.2 Samarbeidsavtaler med eigarkommunane

BRB har inngått samarbeidsavtalar med kvar einsskilte eigarkommune. I samband med ekstraordinær generalforsamling 17. desember 2009 blei det inngått nye samarbeidsavtalar med alle eigarar. Bakgrunnen for dette var at selskapet blei definert som eit momspliktig selskap, noko som medførte at midlane eigarane tidlegare hadde gjeve som tilskot eller støttebeløp måtte bli endra til tenestekjøp. Dette er spegla i dei nye samarbeidsavtalane.<sup>45</sup>

Samarbeidsavtalane er nokså likelydande og skildrar BRB sin tenesteleveranse til eigarkommunane. Av avtalen går følgjande hovudtenester fram<sup>46</sup>:

- **Samarbeid om næringspolitikk** – *bidra til at kunde blir delaktig i regionen sitt arbeid med koordinering og felles overordna næringspolitiske mål, strategiar og tiltak, herunder mellom anna utvikling av «Strategisk næringsplan for bergensregionen for periode 2010-2020».*
- **Relasjons- og nettverksbygging** – *initiere til prosjekt som fører til vekst og verdiskaping for kunde, samarbeide med private aktørar og offentlege mynde på vegne av kunde, årleg initiere og arrangere konferansen Grow*
- **Marknadsføring og profilering** – *marknadsføre kunde nasjonalt og internasjonalt gjennom merkevarebygging, profilering, utvikling av informasjonsmateriell, utvikling av arenaer og utstillingsvindauge og synleggjere kunde på viktige arenaer, messer, konferansar mv.*
- **Bidra til vekst, nyskaping og trivsel** – *fremje infrastrukturlysingar som kan auke konkurransekraft og redusere reisetid/transportkostnader, bidra til at Bergensregionen blir rangert som den beste kompetanseregionen i Europa innan næringar der regionen har særlege fortrinn, bidra til å styrke og vidareutvikle entreprenørskapskulturen i Bergensregionen saman med offentlege og private aktørar, herunder bidra til å utvikle Etablerertenesta i eigarkommunane saman med samarbeidsaktørar og vidareutvikle GROW.<sup>47</sup>*

<sup>45</sup> Informasjonen går fram av saksframstillinga til saka: Ny avtale mellom Bergen kommune og Business Region Bergen, Byråds sak 1253-2/12, datert:

<sup>46</sup> Eit utdrag av tenesteskildringane er omtalt i kursiv.

<sup>47</sup> Avtale om samarbeid og leveranse av tjenester mellom Business Region Bergen AS og Askøy kommune. Datert: 02.11.2009.

For alle eigarane, med unntak av Bergen kommune og Stord kommune, blei samarbeidsavtalane inngått for ein femårsperiode frå 2009.<sup>48</sup> I 2012 blei det inngått ny samarbeidsavtale med Bergen kommune for perioden 2012 til oktober 2015. I denne samarbeidsavtalen er oppfølging av tiltak og målsettingar i SNP tatt inn som ein konkret tenesteleveranse:

«Leverandør skal være utøvende aktør og bidra til gjennomføring av Kundes næringspolitikk, gjennom å bidra til at de felles overordnede næringspolitiske mål, strategier og tiltak, definert i SNP, blir oppnådd.»<sup>49</sup>

### 4.3.3 Strategisk næringsplan for Bergensregionen 2010-2014

Strategisk næringsplan (SNP) er eit felles plandokument for BRB sine eigarkommunar, som samanfattar målsettingar og strategiar for næringsutvikling i Bergensregionen. Representantar frå eigarkommunane til BRB har vore med å utarbeide planen. Hovudmålet i SNP er følgjande:

«Bergensregionen skal innen 2025 være ledende i Norge på kunnskapsbasert, bærekraftig næringsutvikling innen de næringer hvor regionen har spesielle fortrinn.»<sup>50</sup>

I planen er det prioritert fem næringer der ein meiner at regionen har spesielle fortrinn, og det er valt ut sju område som regionen skal ha fokus på. For kvar av næringane og fokusområda er det gjeve ein presentasjon av ståstad i Bergensregionen, ei skildring av framtidsutsikter, samt skissert ei overordna målsetting og strategiar.

Tabell 1: Prioriterte næringer og utvalte fokusområde i Strategisk næringsplan<sup>51</sup>

Prioriterte næringer	Fokusområde
Energinæringane	Infrastruktur
Maritime næringer	Næringsvennleg offentleg sektor
Marine næringer	Marknadsføring
Opplevelse, kultur og reiseliv	Internasjonalisering
Media og kulturbasert næringsliv	Kompetanseutvikling
	Innovasjon og entreprenørskap
	Klima og miljø

Vidare i planen er det definert tilrådde tiltak for kvart av fokusområda. Til saman er det vedtatt 29 likt prioriterte tiltak, som regionen i fellesskap skal arbeide med. Av planen går det fram at arbeid med tiltaka skal bidra til at mål og strategiar i planen blir nådd.<sup>52</sup> Kvart av tiltaka er sett opp med ein eller fleire tiltakseigarar, som er ansvarleg for å ta initiativ til prosjekta og invitere inn sentrale aktørar.<sup>53</sup> BRB har ansvaret for å koordinere gjennomføringa av fellestiltak i SNP.<sup>54</sup>

Det går fram av SNP at dei prioriterte tiltaka i planen skal bli evaluert årleg<sup>55</sup>, og at det i denne samanhengen skal bli utarbeidd tiltaksplanar for to år av gongen. Fyrste runde med revisjon av tiltaka i SNP blei gjennomført i 2011. Av intervju går det fram at dette skjedde som eit samarbeid mellom BRB, dei næringsansvarlege i eigarkommunane og ansvarlege i nettverksorganisasjonane. Med utgangspunkt i revisjonen av SNP blei det utarbeid ein **tiltaksdel**

<sup>48</sup> For Bergen kommune og for Stord kommune blei samarbeidsavtalane inngått med varigheit fram til kommunevalet 2011.

<sup>49</sup> Avtale om samarbeid og leveranse av tjenester mellom Business Region Bergen AS og Bergen kommune. Udatert eksemplar.

<sup>50</sup> *Strategisk næringsplan for Bergensregionen 2010-2014. Perspektiver mot 2025.* Business Region Bergen, s.12.

<sup>51</sup> *Strategisk næringsplan for Bergensregionen 2010-2014. Perspektiver mot 2025.* Business Region Bergen, s.12 og s.37.

<sup>52</sup> *Strategisk næringsplan for Bergensregionen 2010-2014. Perspektiver mot 2025.* Business Region Bergen, s.53.

<sup>53</sup> *Tiltakene 2012-2013. Tiltaksdel til Strategisk næringsplan for Bergensregionen 2010-2014.* Business Region Bergen, s. 2.

<sup>54</sup> *Strategisk næringsplan for Bergensregionen 2010-2014. Perspektiver mot 2025.* Business Region Bergen, s.53.

<sup>55</sup> *Strategisk næringsplan for Bergensregionen 2010-2014. Perspektiver mot 2025.* Business Region Bergen, s.53.

for 2012-2013 som er lagt fram til orientering for eigarmøte i BRB. Tiltaksdelen vil bli nærare omtalt under punkt 4.4.

SNP gjeld for perioden 2010-2014 og vil dermed bli revidert i 2014. Administrasjonen i BRB har starta å planlegge eit opplegg for dette, og opplever at dei er i rute med dette arbeidet.

#### 4.3.4 Årleg verksemdplan

For kvart år blir det utarbeidd ein verksemdsplan for BRB. Av verksemdplanen for 2013 går det fram at verksemdplanen saman med SNP er selskapet sine styrande dokument, og danner grunnlag for selskapet sine prioriteringar for kommande år.<sup>56</sup>

Av verksemdsplanen for BRB 2013 går det fram at BRB skal arbeide med (1) *tiltaksdelen i SNP* (åtte særskilte tiltak der BRB anten er tiltakseigar eller pådrivar) og (2) *andre prioriterte oppgåver* (regional næringsutvikling, etablererteneste, profilering og marknadsføring).<sup>57</sup> Det går vidare fram at BRB skal ha eit særleg fokus på følgjande fire fokusområde i 2013: *infrastruktur, marknadsføring og profilering, kompetanse og internasjonalisering*.<sup>58</sup> Dette er fire av dei sju fokusområda i SNP.

Årleg verksemdplan blir vedtatt av styret, og lagt fram som orientering for eigarane i eigarmøte.

#### 4.3.5 Strategiarbeid 2012-2013

Av dokumentasjon og av intervju går det fram at styret i BRB initierte ein strategiprosess i 2012. Av årsrapport 2012 går det fram følgjande:

«Styret har satt i gang en strategiprosess, hvor målet er å utarbeide en langsiktig strategi for selskapet. En viktig oppgave blir å spisse selskapets aktiviteter samt rydde i prioriterte prosjekt og tiltak. Prosessen er igangsatt. Ny strategi skal være klar til eiermøtet i juni 2013.»<sup>59</sup>

Administrasjonen opplyser i intervju at bakgrunnen for strategiarbeidet var endringa av styret der ein fekk inn politisk representasjon frå eigarkommunane. Etter endringa var det viktig for styret å evaluere kva eigarane faktisk oppnådde med BRB og om BRB følgde opp eigarane sine forventningar i tilstrekkeleg grad. Strategiarbeidet har vore presentert i to eigarmøte, eit møte midt i prosessen og eit møte der ny strategi blei forkankra (eigarmøte 7. juni 2013).

Av intervju går det fram at det har blitt gjennomført både ein intern prosess med administrasjonen og styret, og ein ekstern prosess med eigarane og med omgjevnadane/interessentane for selskapet.<sup>60</sup> Det blir opplyst at både den interne og den eksterne evalueringa konkluderte med at det var behov for ei oppstramming i selskapet sine fokusområde og ei tydelegare retning for selskapet.

Gjennom strategiprosessen er det utarbeidd ein eigen visjon for selskapet: «Business Region Bergen skal være drivkraft for kompetansebasert næringsutvikling i regionen». Styret har i tillegg valt ut tre av sju fokusområde i SNP som skal prioriterast av BRB i tida framover. Desse fokusområda er:

- **Næringsvennleg offentleg sektor** som medfører meir interkommunal koordinering og samarbeid.

<sup>56</sup> Virksomhetsplan Business Region Bergen 2013. s. 3.

<sup>57</sup> Virksomhetsplan Business Region Bergen 2013. s. 6.

<sup>58</sup> Virksomhetsplan Business Region Bergen 2013. s. 6.

<sup>59</sup> Årsrapport Business Region Bergen 2012. s. 8.

<sup>60</sup> I strategiprosessen har Deloitte Consulting bidratt med fasilitering av arbeidsprosesser. Deloitte Consulting har ikkje fatta avgjersler eller vedtak i samband med dette arbeidet.