

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 2010.¹ 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 avdekkja 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

¹ 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:
 - styreværvregistrering
 - 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

1. Innleiing	3
1.1 Bakgrunn	3
1.2 Om selskapet.....	3
1.3 Føremål og problemstillingar	3
2. Metode	5
2.1 Dokumentanalyse	5
2.2 Intervju	5
2.3 Stikkprøvegjennomgang av innkjøp	5
2.4 Verifisering og høyring.....	5
3. Kontrollkriterium	6
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
4. Selskapskontroll av Business Region Bergen	15
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
5. Vurderingar	38
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
6. Tilrådingar	43
Vedlegg 1: Høyringsuttale frå Business Region Bergen AS	44
Vedlegg 2: Oversikt over sentrale dokument og litteratur	47

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 ²	(3,6 %)
Austevoll kommune	(2 %)
Fusa kommune	(2 %)
Samnanger kommune	(2 %)
Sund kommune	(2 %)
Vaksdal kommune	(2 %)
Øygarden kommune	(2 %)
Tysnes kommune ³	(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.

² Voss kommune blei medeigar i selskapet etter vedtak i generalforsamling 7. juni 2013.

³ 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.⁴

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.

⁴ *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 aksjelova⁵ § 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)⁶ med tilhørende *forskrift om offentlige anskaffelser* (FOA)⁷ følgjast. I lov om offentlege anskaffingar § 1 går det fram at:

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

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

⁷ 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).⁸

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.⁹

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.¹⁰

⁸ 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).

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

¹⁰ 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)¹¹ 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 tilrådingar¹² 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.»¹³

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,

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

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

¹³ *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. Kjønnsrepresentasjon 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.¹⁴

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

¹⁴ *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.¹⁵

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.¹⁶

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.¹⁷

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.¹⁸

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.¹⁹

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

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

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

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

¹⁹ *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.²⁰

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.²¹ 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.²²

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.²³

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

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

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

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

²³ *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.²⁴

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.²⁵

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.²⁶

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.²⁷

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.²⁸

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

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

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

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

²⁸ *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.²⁹

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

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

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.³²

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 bekjentgjøring 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».

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

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

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

³² 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 2012.³³

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 samanfatter 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.³⁴ Innhaldet i Strategisk næringsplan vil bli nærare omtalt i datadelen av rapporten (kapittel fire).

³³ Justeringa gjaldt berre for § 3. *Aksjonæravtale for Business Region Bergen*. Justert 2012

³⁴ *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 ³⁵	(3,6 %)
Austevoll kommune	(2 %)
Fusa kommune	(2 %)
Samnanger kommune	(2 %)
Sund kommune	(2 %)
Vaksdal kommune	(2 %)
Øygarden kommune	(2 %)
Tysnes kommune ³⁶	(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 %.³⁷

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 1 345 000.³⁸

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

³⁵ Voss kommune blei medeigar i selskapet etter vedtak i generalforsamling 7. juni 2013.

³⁶ Tysnes kommune blei medeigar i selskapet etter vedtak i generalforsamling 7. juni 2013.

³⁷ *Generalforsamling i Business Region Bergen. Protokoll frå møtet 7. juni 2013.*

³⁸ 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.³⁹ 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.⁴⁰

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 intervju 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.

³⁹ Årsrapport Business Region Bergen 2012. s. 3.

⁴⁰ 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.»⁴¹

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.⁴² 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.

⁴¹ Etisk standard for Business Region Bergen. Udatert.

⁴² 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.⁴³

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 forventna 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.⁴⁴ 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

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

⁴⁴ 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.⁴⁵

Samarbeidsavtalane er nokså likelydande og skildrar BRB sin tenesteleveranse til eigarkommunane. Av avtalen går følgjande hovudtenester fram⁴⁶:

- **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 infrastrukturløysingar 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.⁴⁷*

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

⁴⁶ Eit utdrag av tenesteskildringane er omtalt i kursiv.

⁴⁷ 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 2009.⁴⁸ 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.»⁴⁹

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.»⁵⁰

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 næringsplan⁵¹

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.⁵² 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.⁵³ BRB har ansvaret for å koordinere gjennomføringa av fellestiltak i SNP.⁵⁴

Det går fram av SNP at dei prioriterte tiltaka i planen skal bli evaluert årleg⁵⁵, 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**

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

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

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

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

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

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

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

⁵⁵ *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.⁵⁶

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).⁵⁷ Det går vidare fram at BRB skal ha eit særleg fokus på følgjande fire fokusområde i 2013: *infrastruktur, marknadsføring og profilering, kompetanse og internasjonalisering*.⁵⁸ 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.»⁵⁹

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.⁶⁰ 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.

⁵⁶ Virksomhetsplan Business Region Bergen 2013. s. 3.

⁵⁷ Virksomhetsplan Business Region Bergen 2013. s. 6.

⁵⁸ Virksomhetsplan Business Region Bergen 2013. s. 6.

⁵⁹ Årsrapport Business Region Bergen 2012. s. 8.

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

- **Marknadsføring og profilering av regionen** som tydelegare synleggjer regionen som eit attraktivt sted å drive næring og bu.
- **Internasjonalisering** som bidrar til å trekkje til seg nye verksemder og kompetanse til regionen ved å leggje til rette for etablering.⁶¹

Samanlikna med fokusområda i BRB sin verksemdplan for 2013 er *næringsvennleg offentleg sektor* kome til, medan *infrastruktur* og *kompetanse* ikkje er prioritert (sjå punkt 4.3.4.).

Av intervju går det fram at administrasjonen i BRB for tida arbeider med å operasjonalisere dei utvalte fokusområda til konkrete mål og oppgåver, samt å gjere ei prioritering av SNP-tiltaka der BRB er tiltakseigar. Resultatet av dette arbeidet skal inngå i selskapet sin verksemdplan for 2014. Verksemdplanen vil bli forankra hjå eigarane i neste eigarmøte i desember 2013. Av intervju med styreleiar går det fram at det er sentralt at det blir færre tiltak i den nye verksemdplanen sett i forhold til tidlegare verksemdplanar der nær tretti tiltak har vore ramsa opp som prosjekt BRB skal arbeide med kommande år.

Både frå styret og administrasjonen i BRB blir det presisert at SNP framleis utgjer grunnlaget for BRB sitt arbeid og innhaldet i den nye strategien. Styreleiar kommenterer i intervju at han opplever at selskapet sin rolle i forhold til SNP har blitt tydelegare gjennom strategiprosessen

Administrasjonen meiner at styret gjennom strategiarbeidet har vedtatt tydelege prioriteringar og ei tydeleg retning for selskapet. Dei tilsette meiner i tillegg at strategiarbeidet har medverka til at det i større grad er ei felles oppfatning mellom eigarane og selskapet om kva som er dei overordna måla for BRB.

4.4 Oppfølging av Strategisk næringsplan og verksemdplanar

Revisjonen får opplyst frå BRB at det ikkje ligg føre skriftleg rapportering til eigarane på alle SNP-tiltaka i samla form.⁶² Det blir rapportert om status for utvalte tiltak i selskapet sin årsrapport, og administrasjonen i BRB rapporterer munnleg om status på tiltaka på overordna nivå i eigarmøta. I intervju opplyser administrasjonen at styret og administrasjonen i BRB har hatt større fokus på gjennomføring og rapportering på dei prosjekta som er vedtatt gjennom selskapet sin verksemdplan (her inngår SNP-tiltaka der BRB er tiltakseigar), enn på ansvaret for å rapportere og sikre at heile tiltaksporteføljen blir gjennomført.

Det finst ikkje noko dokument som gjev samla oversikt om utviklinga i SNP-tiltak, der det går klart fram kva tiltak som er gjennomført, kva tiltak som er omdefinert og kva tiltak som eventuelt har kome til. Av tiltaksdelen for 2012-2013 går det fram at fleire av tiltaka frå 2010 er gjennomførte, utan at det blir nemnt spesifikt kva tiltak dette er. Det går vidare fram at ein skilte av tiltaka er omdefinert i den nye tiltaksdelen for 2012-2013, og at det er kome til sju nye tiltak. Det går ikkje fram kva spesifikke tiltak dette gjeld. I planen er det presentert 25 tiltak som regionen skal arbeide med i perioden 2012-2013.⁶³ Administrasjonen opplyser at tiltak som blei strøket i samband med tiltaksdelen 2012-2013 anten var tiltak som var fullført og avslutta, eller tiltak ikkje lengre hadde noko prioritering hjå tiltakseigar. I samband med verifisering av rapporten opplyser administrasjonen i BRB at det for styret har vore mogleg å følgje utviklinga av SNP-tiltaka gjennom dei kvartalsvise styrerapportane. Administrasjonen opplyser også at styrerapportane tidlegare innehaldt ein kort skriftleg kommentar om progresjonen i prosjekta, men at denne blei tatt ut frå og med andre kvartal 2012 etter ønskje frå styret. Administrasjonen kommenterer også at næringsansvarlige i eigarkommunane har deltatt i revideringsarbeidet av SNP og utarbeiding av tiltaksplan 2012-2013.

⁶¹ *Ny strategi vedtatt*. Pressemelding fra Business Region Bergen. Datert: 10. juni 2013.

⁶² I årleg rapportering til Hordaland fylkeskommune blir det rapportert om ressursbruk og progresjon for tiltaka. Denne rapporteringa går ikkje til dei andre eigarane.

⁶³ *Tiltakene 2012-2013*. Tiltaksdel til *Strategisk næringsplan for Bergensregionen 2010-2014*. Business Region Bergen.

Av rapportering til Hordaland fylkeskommune på drift og prosjekt i 2011 går det fram følgjande om endringar i dei opphavelge SNP-tiltaka:

- Tiltak 7 (*vidareføre samfunnsprosjektet i samband med Mongstad utbygginga*), 19 (*gjere TCM til eit internasjonalt senter*) og 26 (*TCM regional samhandling*) er slått saman.
- Tiltak 5 (*fakta om regionen*) er overført til prosjektstyrt driftsoppgåve i BRB
- Tiltak 14 (*gjenkjøpsavtalar*), 24 (*inkubatorer og næringshager*) og 25 (*økt bruk av nærings Ph.D.*) er tatt ut i tiltaksplanen for 2012-2013
- Tiltak 15 (*konferanse/messe for offshore vindkraft*) er gjennomført og tatt ut
- Tiltak 17 (*kompetansesenter for maritimt og offshore drift og vedlikehald*) er gjennomført
- Tiltak 23 (*Grow-konferansen*) er overført til prosjektstyrt driftsoppgåve i BRB

Administrasjonen i BRB rapporterte på 25 SNP-tiltak til styret i april 2013. Revisjonen har undersøkt om desse SNP-tiltaka var del av opphavelge SNP eller har kome til seinare. Resultatet går fram av tabell 2 under. I rapporteringa til styret er det også sett ein tidsfrist som angjev kva år arbeidet med tiltaket skal avsluttast. Det går ikkje fram av den skriftlege rapporteringa kva status er, sett i høve til tidsfristen, og om prosjekta som skulle ha vore ferdig i 2012 faktisk er det. I samband med verifisering av rapport har revisjonen bede administrasjonen i BRB om å oppgje status for kvart av dei 25 tiltaka. Status per 17.10.2013 går fram av tabellen under.

Tabell 2: Eksisterande SNP-tiltak per april 2013:⁶⁴

Nr	Tiltak	Tiltakseigar	Kommentar	Status per 17.10.2013
1	Nytt messesenter	Bergen kommune	Inngjekk i opphavelge SNP Planlagt ferdig i 2013	Det er gjort sondering, men prosjektet er ikkje sett i gang Prosjektet vil bli vurdert ved revisjon av SNP
2	Arealtilbod for næringslivet	BRB	Inngjekk i opphavelge SNP Planlagt ferdig i 2013	I rute
3	Praksisnær undervisning (etablere matematisk simuleringsspill)	RegionVest	Inngjekk i opphavelge SNP Planlagt ferdig i 2013	I rute
4	Samlokalisering av medieaktørar	Bergen kommune	Nytt tiltak i tiltaksdelen 2012-2013 Planlagt ferdig i 2014	I rute
5	Tiltrekke seg bedrifter til regionen	Bergen kommune	Nytt tiltak i tiltaksdelen 2012-2013 Planlagt ferdig i 2013	I rute, men mogleg forlenging i samarbeid med Innvest Norge
6	Oslokontor (etablere «lyttepost» for regionen i Oslo)	BRB	Inngjekk i opphavelge SNP Planlagt ferdig i 2012	Ferdigstilt Utarbeidd rapport
7	Ny industrisatsing på Mongstad	Lindås kommune	Inngjekk i opphavelge SNP (tre tiltak blei slått saman til ett i 2012) Planlagt ferdig i 2014	I rute
8	Einheitleg profilering av regionen	BRB	Inngjekk i opphavelge SNP Planlagt ferdig i 2014	Endra til programsatsing

⁶⁴ Status for enkeltprosjekt – Strategisk næringsplan og virksomhetsplan for 1. kvartal 2013. Styresak nr.24/2013, Business Region Bergen, datert: 18. april 2013. s. 5.

9	Arrangementskontor (greie ut modeller for eit arrangementskontor)	Bergen Reiselivslag	Inngjekk i opphavelag SNP Planlagt ferdig i 2012	Det er gjort sondering, men prosjektet er ikkje sett i gang Prosjektet vil bli vurdert ved revisjon av SNP
10	Bruk av regionen sine kvalitetsprodukter	Fiskeriforum Vest / Bergen kommune	Inngjekk i opphavelag SNP Planlagt ferdig i 2013	Unesco-søknad sendt i 2013 Blir programsatsing om søknad blir godkjent
11	Kunnskaps- og opplevelsessenter for sjømat	Fiskeriforum Vest	Inngjekk i opphavelag SNP Planlagt ferdig i 2012	Ferdigstilt
12	Styrking av INN (International Network of Norway) for hele regionen	Bergen næringsråd	Inngjekk i opphavelag SNP Planlagt ferdig i 2012	Over i driftsfase
13	Etablere modell for en profesjonalisert vertskapsrolle for besøkende delegasjoner	BRB	Inngjekk i opphavelag SNP Planlagt ferdig i 2012	Ferdigstilt
14	Regionalt samarbeid innan reiseliv	Bergen Reiselivslag	Tiltaket er kome til etter tiltaksdelen for 2012-2013 Planlagt ferdig i 2014	I rute
15	Fokus på nordområda (strategi for bergensregionen)	BRB	Nytt tiltak i tiltaksdelen 2012-2013 Planlagt ferdig i 2014	I rute
16	Tilbyde internasjonale masterprogram	Maritimt Forum	Inngjekk i opphavelag SNP Planlagt ferdig i 2014	I rute
17	Felles rekruttering til Bergensregionen	RegionVest	Nytt tiltak i tiltaksdelen 2012-2013 Planlagt ferdig i 2014	I rute
18	Marin klyngeutvikling (etablere arena for næring, forskning og verkemiddelaktørar innan marin sektor)	BRB	Inngjekk i opphavelag SNP Planlagt ferdig i 2012	Rapport levert i 2012 Oppfølging av konklusjonar i 2013-2015
19	Master i strategisk design	Design Region Bergen	Inngjekk i opphavelag SNP Planlagt ferdig i 2012	Ikkje gjennomført Inngår i Arenaprogram for design, oppstart hausten 2013
20	Styrke CNC og robotklyngen i Bergensregionen	Osterøy kommune	Inngjekk i opphavelag SNP Planlagt ferdig i 2014	I rute
21	Infosenter for sjømatnæringa	Fiskeriforum Vest	Inngjekk i opphavelag SNP Planlagt ferdig i 2012	BRB har ikkje tilstrekkeleg informasjon om status for tiltaket
22	Elevbedrifter i utdanninga	Ungt Entreprenørskap	Inngjekk i opphavelag SNP Planlagt ferdig i 2014	I rute
23	Marin tripel helix	Fiskeriforum Vest	Nytt tiltak i tiltaksdelen 2012-2013 Planlagt ferdig i 2014	I rute
24	Miljøteknologiklynge i Sunnhordland (vidareføre miljøteknologiprojekt)	SNU – Samspelsforum for næringsutvikling	Inngjekk i opphavelag SNP Planlagt ferdig i 2012	Gjennomført Etablert som eit Arenaprojekt

25	Bærekraftig sameksistens lakseoppdrett/villaks	Vaksdal kommune	Inngjekk i opphøvelag SNP Planlagt ferdig i 2012	Gjennomført
----	--	-----------------	---	-------------

Oversikta over tiltakseigarar i rapporteringa til styret (per april 2013) viser at det har vore nokre endringar jamfør oversikta over tiltakseigarar i tiltaksdelen for 2012-2013. Det er også to av prosjekta som inngår i tiltaksdelen 2012-2013 som ikkje er rapportert på til styret i 2013. Revisjonen har ikkje funne dokumentasjon der det går fram om desse prosjekta er gjennomført eller ikkje. Dette gjeld tiltaka:

- Forsterke det regionale samarbeidet innen reiselivet - Tiltakseigar: Bergen Reiselivslag (nytt tiltak i tiltaksdelen 2012-2013)
- Satsing på design i marin sektor – Tiltakseigar: Fiskeriforum Vest og Design Region Bergen (nytt tiltak i tiltaksdelen 2012-2013)

I samband med verifisering av rapporten opplyser administrasjonen i BRB at det fyrste tiltaket er pågåande og omhandlar å kunne bistå destinasjonsselskapa rundt Bergen. Det andre tiltaket er ikkje sett i gong som følgje av at tiltakseigar har beslutta å ikkje starte opp prosjektet. Det blir opplyst at BRB ikkje har vore involvert i arbeidet med desse to tiltaka.

4.4.1 Samhandling med andre tiltakseigarar og samarbeidsaktørar

Av intervju med dei tilsette i BRB går det fram at det har vore utfordrande å organisere ei felles oppfølging av tiltaka i planen. Det blir vist til at det er ei rekkje aktørar som er involvert og at ansvarslinjene for oppfølging av tiltaka ikkje er tilstrekkeleg avklarte. Det føreligg ikkje noko dokument som avklarar kva konkret ansvar kommunane har i oppfølgingsarbeidet, og om det skal bli utarbeidd kommunale/regionale handlingsplanar for å følgje opp SNP. I samband med verifisering av rapporten opplyser administrasjonen i BRB at fleire av kommunane og delregionane har vidareført felles SNP gjennom eigne handlingsplanar, som byggjer på felles mål og strategi frå SNP. Dette gjeld for Bergen kommune, Regionrådet Vest⁶⁵, i tillegg til kommunane Austrheim og Lindås. Administrasjonen i BRB har deltatt aktivt i alle desse tre prosessane. Det blir vidare opplyst at BRB er invitert inn i ein tilsvarande prosess for Nordhordland frå hausten 2013.

Av intervju går det fram at einskilde av samarbeidspartane (t.d. nettverksorganisasjonar) som ein forventar skulle følgje opp SNP-tiltak, over tid har fått svekka eigarskap til tiltaka. Anten ved at det har vore utskiftingar av sentrale personar og/eller at det er etablert «konkurrerande» styringsdokument for desse organisasjonane i etterkant av SNP. Det blir også kommentert at einskilde SNP-tiltak endå ikkje er operasjonalisert og må konkretisast før dei kan bli gjennomført.

Dei tilsette gjev uttrykk for at det er positivt at eigarane har eit «felles verktøy» gjennom SNP, men at det er sentralt at det blir utarbeidd ordningar som sikrar ryddige ansvarslinjer for oppfølginga av SNP-tiltak.

4.4.2 Måling av resultat og rapportering på SNP-tiltak

I SNP går det fram følgjande om måling av resultat for SNP-tiltaka:

«Dette er den første Strategisk næringsplan for hele Bergensregionen og en har lagt vekt på samhandling og kvalitative målsettinger. Ved senere revisjoner vil det også være naturlig å formulere mer kvantitative målsettinger. I planperioden kan eksisterende

⁶⁵ Regionrådet Vest er eit rådgjevande og koordinerande organ for kommunane Askøy, Fjell, Sund og Øygarden.

verdskapingsindikatorer brukes for å måle effekten av gjennomførte strategier og tiltak, samt rapportere på fremdrift og gjennomføring av enkelttiltak.»⁶⁶

Både frå administrasjonen og styret i BRB blir det gjeve uttrykk for at det har vore utfordrande å fastsette konkrete mål og gode måleindikatorar for oppfølging av tiltaka i SNP og for selskapet sitt arbeid generelt. Administrasjonen gjev uttrykk for at fleire «prosjektresultat» ikkje er direkte målbare. Styreleiar kommenterer i intervju at det i tida framover vil vere viktig å sjå nærare på korleis ein kan måle effektane av arbeidet på ein betre måte.

Av verksemdplanen til BRB går det fram at BRB skal rapportere total status av det arbeidet som blir gjort av alle aktørane som er involvert i SNP-prosjekta.⁶⁷ BRB har jamlege møte med nettverksorganisasjonane og næringsansvarlege i eigarkommunane der det blir informert om kva dei ulike partane arbeider med. I tillegg gjennomfører BRB tiltaksmøte med alle tiltakseigarane der det blir rapportert særskilt om status på oppfølging av tiltak. Administrasjonen gjev uttrykk for at det er etablert tilstrekkelege rapporteringsarenaer når det gjeld oppfølginga av SNP-tiltak.

4.4.3 Arbeid med andre prioriterte oppgåver i verksemdplanen

I BRB sin verksemdplan er prosjekt delt inn under SNP-tiltak og under tiltak «utover SNP». Av intervju med tilsette i BRB går det fram at *andre prioriterte prosjekt* (utover SNP) i verksemdplanen er prosjekt som anten er omdefinerte SNP-tiltak eller prosjekt som i stor grad samsvarar med fokusområda i SNP, men som ikkje direkte kan bli plassert under eit av dei definerte SNP-tiltaka. Administrasjonen viser til at det er styret i BRB som vedtek kva prosjekt administrasjon skal prioritere gjennom verksemdsplanen, i tillegg til prosjekta i SNP. Det blir opplyst at administrasjonen ikkje set i gong vesentlege prosjekt eller investeringar utover innhaldet i verksemdplanen før styret (ev. styreleiar) er konsultert. Av tabell 3 under går det fram ei oversikt over prosjekt utover SNP frå BRB sin verksemdplan for 2013.

Tabell 3: Andre prioriterte prosjekt i BRB per 2013:

Nr	Tiltak/prosjekt	Kommentar
1	GROW (Innovasjons- og entreprenørskapskonferanse)	Tiltak i opphaveleg SNP som er overført til prosjektstyrt driftsoppgåve i BRB Inngår i samarbeidsavtalen med eigarkommunane
2	Faktaprojektet (utvikle og tilgjengeleggjere faktabasert kunnskap om regionen)	Tiltak i opphaveleg SNP som er overført til prosjektstyrt driftsoppgåve i BRB
3	Kompetansesenter drift og vedlikehald (etablere kompetansesenter for maritime og offshore operasjonar)	I samband med verifisering av rapporten opplyser administrasjonen i BRB at tiltaket er gjennomført, og at selskapet er oppretta med to tilsette
4	Offshore Technology Conference (OTC) (gjennomføre delegasjonsreise og seminar under OTC Houston)	Høyrar til tiltak 8 i SNP («enhetlig profilering av regionen»), men blir gjennomført som eige prosjekt
5	China Summit (gjennomføre konferanse)	Høyrar til tiltak 8 i SNP («enhetlig profilering av regionen»), men blir gjennomført som eige prosjekt
6	Samferdsel (utarbeide rapport om regionale verknader av Intercity tog mellom Stavanger-Bergen)	
7	Kultur Vest (synleggjering og formidling av kultursektoren si betydning)	Yte prosjektstøtte til Kultur Vest I samband med verifisering av rapporten

⁶⁶ Strategisk næringsplan for Bergensregionen 2010-2014. Perspektiver mot 2025. Business Region Bergen, s.10.

⁶⁷ Virksomhetsplan Business Region Bergen 2013. s. 9.

	for Bergensregionen sin attraktivitet og utvikling)	opplyser administrasjonen i BRB at det er utarbeidd ein rapport om verdiskaping av kultur, i samarbeid med Kultur Vest, Bergen Næringsråd og Bergen Reiselivslag
8	Fiskeriforum Vest (FFV) (støtte opp under tiltak som European seafood exposition)	Høyrar til tiltak 8 i SNP («enhetlig profilering av regionen»), men blir gjennomført som eige prosjekt
9	ONS (kvart andre år) (i samband med ONS i Stavanger har BRB saman med Bergens næringsråd og HOG lagt til rette for arrangement for bedrifter med gjestar)	Høyrar til tiltak 8 i SNP («enhetlig profilering av regionen»), men blir gjennomført som eige prosjekt
10	RIO (kvart andre år) (deltaking på oljemessa Rio Oil & Gas)	Høyrar til tiltak 8 i SNP («enhetlig profilering av regionen»), men blir gjennomført som eige prosjekt
11	Etablerersenteret	Inngår i samarbeidsavtalen med eigarkommunane
12	Tall ship race	
13	International school	
14	Så Korn fond	
15	Intern strategi	Strategiarbeid initiert av styret i BRB
16	Ikkje definerte/frie prosjektmiddel	Prosjektkostnader utan prosjektkonto i budsjett/rekneskap

Administrasjonen gjev i intervju uttrykk for at alle prosjekt som BRB arbeider med har ei forankring i mål og strategiar vedtatt i SNP, og at alle prosjekta vil finne seg innanfor eit av dei vedtatte fokusområda i SNP.

Av intervju med styrleiar går det fram at styret har diskutert korleis ein skilde nye tiltak som ikkje var ein del av opphavsleg SNP⁶⁸, har dukka opp som nye tiltak/prosjekt i BRB i etterkant. Einskilde nye tiltak som BRB arbeider med har, så langt styreleiar kjenner til, berre vore lagt fram som orientering for eigarmøte, og styreleiar stiller spørsmål ved om dette er tilstrekkeleg i forhold til tiltaka som allereie er vedtatt i SNP.

Styreleiar opplyser at styret i det vidare arbeidet ønskjer å undersøke om det er ein tydeleg samanheng mellom det som er vedtatt gjennom SNP og dei tiltaka selskapet arbeider med. Samstundes meiner styreleiar at det er viktig å finne ei passende form og eit forum for rullering av SNP-tiltaka, utan at kvart tiltak i planen må bli vedtatt på nytt av alle kommunestyra i eigarkommunane.

4.5 Økonomistyring og ressursbruk

4.5.1 Rutinar for utarbeiding av budsjett og rekneskap

BRB har ikkje utarbeidd eigne skriftlege rutinar for utarbeiding av budsjett og rekneskap, men praksisen i selskapet er skildra i eit notat til revisjonen.⁶⁹

Av notatet går det fram at budsjettprosessen i selskapet byggjer på strategiar forankra i SNP og årleg verksemdplan for BRB. Styret har strategisamling om hausten der budsjettet er diskusjonssak, og i etterkant av samlinga bearbeider administrasjonen styret sine innspel i utforminga av forslag til budsjett.

⁶⁸ Og dermed er politisk vedtatt.

⁶⁹ Notat: Økonomirutiner. Notat til revisjonen frå Business Region Bergen. Datert: 27. juni 2013.

Forslag til budsjett samt årleg verksemdplan blir handsama og vedtatt av styret, som oftast i årets nest siste styremøte, anten i oktober eller november. Dersom styrehandsaminga fører til endringar i budsjettet blir det lagt fram for ny handsaming på årets siste styremøte.⁷⁰ Det kan førekomme budsjettmessige endringar i løpet av året, som oftast på hausten. Årsaka kan vere at prosjekt er forseinka eller at det oppstår andre endringar.⁷¹ I budsjettet har BRB ein budsjettpost med «frie prosjektmidlar», som blir nytta dersom det oppstår nye prosjekt i løpet av budsjettåret eller dersom det oppstår overskridingar på eksisterande prosjekt. Av rapportering til Hordaland fylkeskommune går det fram at BRB nytta kr. 1 227 674 til andre prosjektaktivitetar i 2011 og kr. 121 976 til dette føremålet i 2012.⁷²

Frå og med 2012 har timane tilsette i BRB arbeider på prosjekt blitt registrert som prosjektkostnad i rekneskapen, basert på ein fastsett timepris per arbeidstime. Timeprisen er den same for alle tilsette, og baserer seg på lønnskostnader, sosiale kostnader og driftskostnader dividert på antall årsverk. BRB nyttar eit webbasert program for timeregistrering, der dei tilsette registrerer timane sine direkte på dei ulike prosjekta eller på «administrasjon».⁷³ Av intervju går det fram at praksisen med internprising gjev eit klarare kostnadsbilete over kvart prosjekt, ved at både dei interne og dei eksterne prosjektkostnadene går fram av budsjett og rekneskap.

BRB har frå 2012 sett eit administrativt mål om at 75 % av tida som dei tilsette i BRB arbeider skal bli registrert på prosjekt. Av intervju går det fram at BRB ikkje har nådd dette målet, og at målet nyleg har blitt redusert til 70 %.⁷⁴ Det blir opplyst at dette i hovudsak skuldast at ei rekkje av oppgåvene som dei tilsette gjer ikkje kan relaterast til eit konkret prosjekt, dette kan vere kundekontakt og møte, administrative oppgåver, styrearbeid og rapportering.⁷⁵ Av intervju går det fram at retningslinjene for kva arbeid som kan først direkte på prosjekt kunne ha vore tydelegare, og at det nok er tid som kunne ha vore ført på prosjekt som i dag blir registrert som «administrasjon» (som reknast som ein driftskostnad). I samband med verifisering av rapporten kommenterer administrasjonen at BRB ikkje hadde noko bakgrunnsgrunnlag då det administrative målalet blei sett til 75 % for 2012.

I intervju gjev styreleiar uttrykk for at det er behov for å leggje betre til rette for fleire strategiske drøftingar mellom administrasjon og styre i perioden før budsjettet skal bli utarbeidd. Styreleiar meiner også at det er føremålstenleg at ein planlegg framover med eit lengre perspektiv enn det neste rekneskapsåret, og at det blir utarbeidd prognosar og utført gode analysar. Styreleiar gjev også uttrykk for at det kan vere føremålstenleg å ha eit kritisk blick på kva arbeidsoppgåver som blir prosjektorganisert og ikkje. Styreleiar meiner det må vere rom for løpande driftsoppgåver, slik som å vere tilgjengeleg som eit rådgjevingsorgan for eigarkommunane, i tillegg til prosjektarbeid.

4.5.2 Rutinar for prosjektstyring

BRB har ikkje utarbeidd retningslinjer knytt til prosjektstyring, men har eit malverk for prosjekt som er under utvikling. Selskapet har førebels ikkje sett krav til at malverket skal bli nytta på alle prosjekt. Administrasjonen opplyser at prosjektstyring er eit område selskapet nyleg har auka fokuset på. På sist styremøte presenterte administrerande direktør «Innføring av systematisert arbeidsmetodikk» som også inkluderer risikovurdering av prosjekt og ein felles prosjektmetodikk.

Det blir ikkje ført egne prosjektrekneskap for alle prosjekta i BRB, men det blir alltid ført prosjektrekneskap for prosjekt med ekstern finansiering (t.d. midlar frå Regionalt

⁷⁰ Notat: Økonomirutiner. Notat til revisjonen frå Business Region Bergen. Datert: 27. juni 2013.

⁷¹ Notat: Økonomirutiner. Notat til revisjonen frå Business Region Bergen. Datert: 27. juni 2013.

⁷² Rapportering til Hordaland fylkeskommune på drift og prosjekt i 2012. Datert: 27. juni 2013.

⁷³ BRB starta med internrekneskap med timeregistrering på alle prosjekt i 2012. Før dette hadde ein berre ført internrekneskap for prosjekt med finansiering frå RUP-midlar eller midlar frå Innovasjon Norge, sidan dette var eit krav.

⁷⁴ Dette går også fram av følgjande styresak: Status for enkeltprosjekt – Strategisk næringsplan og virksomhetsplan for 1. kvartal 2013. Styresak nr.24/2013, Business Region Bergen, datert: 18. april 2013. s. 6.

⁷⁵ Denne informasjonen går også fram at Notat: Økonomirutiner. Notat til revisjonen frå Business Region Bergen. Datert: 27. juni 2013.

Utviklingsprogram/RUP). For prosjekt med ekstern finansiering finst det klare retningslinjer for føring av prosjektrekneskap, men ikkje for prosjekta som BRB finansierer med egne budsjettmidlar (salsinntekter frå eigarane mv.).

4.5.3 Business Region Bergen sin økonomiske situasjon

Nøkkeltal i perioden 2008-2012

Av tabell 4 under går økonomiske nøkkeltal for selskapet i perioden 2009-2012 fram.

Tabell 4: Nøkkeltal for selskapet (NOK – runda av til næraste tusen)⁷⁶

Nøkkeltal	2012	2011	2010	2009
Sum inntekter	20 463 000	20 397 000	21 474 000	20 751 000
Driftsresultat	- 488 000	1 462 000	-731 000	2 156 000
Resultat før skatt	- 389 000	1 543 000	-698 000	2 172 000
Eigenkapital	4 960 000	5 349 000	3 835 000	4 533 000
Likviditetsgrad ⁷⁷	2,08	2,98	1,94	1,53

BRB hadde i 2012 inntekter på kr. 20 463 000 og kr. 20 396 000 i 2011. Størsteparten av selskapet sine inntekter kjem frå salsinntekter frå eigarkommunane. I 2012 utgjorde salsinntekter frå aksjonærene om lag 87 % av selskapet sine inntekter.⁷⁸ Dei resterande inntektene kjem frå andre salsinntekter (som billettinntekter frå konferanser som Grow og RUP-midlar), tilskot til etablerertenesta, deltakaravgift i samband med delegasjonsreiser og andre offentlege tilskot (m.a. frå Innovasjon Norge).

Driftsresultatet i 2012 blei negativt med kr. - 488 000 mot eit overskot i 2011 på kr. 1 462 000. Etter finanspostane er årsregnskapet gjort opp med eit underskot på kr. - 388 700 i 2012, mot eit overskot på kr. 1 543 000 i 2011. Av årsrapport 2012 går det fram at hovudårsaka til det negative resultatet i 2012 fyrst og fremst er knytt til at prosjektkostnader budsjettert i 2011 blei skjøve til 2012. Dette gjeld i særleg grad Vekstlandet-satsinga. Dette medførte at deler av overskotet frå 2011 blei nytta i 2012. Det blir vidare opplyst at likviditeten i selskapet har vore tilfredsstillande gjennom året.⁷⁹

Revisjonen har gjennomgått revisjonsmeldingane for selskapet frå 2010-2012, og desse er gjeve utan presiseringar eller atterhald.

4.5.4 Ressursbruk i Business Region Bergen

Føringar frå eigarane og prioriteringar i selskapet

Av intervju med administrasjonen går det fram at det ikkje er gjeve føringar frå eigarane om kor stor andel av tildelte midlar som skal nyttast direkte på SNP-tiltak, utover øyremerkte midlar frå Bergen kommune.⁸⁰ Av intervju går det fram det at BRB har hatt stor handlefridom til å prioritere ressursane slik dei ønskjer på dei ulike tiltaka frå SNP og verksemdplanen til BRB. Det blir kommentert at styret er opptatt av å følgje opp at administrasjonen arbeider med dei prosjekta som blir prioritert i verksemdsplanen som styret vedtar.

⁷⁶ Informasjonen i tabellen er henta frå: www.ravninfo.no og www.proff.no

⁷⁷ Dette er eit mål på korr mykje kortsiktige middel føretaket har i forhold til forpliktingar selskapet har på same tidshorisont (www.proff.no)

⁷⁸ Dette inkluderer både dritsinntekter og prosjektrelatert inntekt frå aksjonærene. *Årsrapport Business Region Bergen 2012*. s. 14.

⁷⁹ *Årsrapport Business Region Bergen 2012*. s. 13.

⁸⁰ Avtala mellom BRB og Bergen kommune inneber at halvparten av tenestekjøpet frå kommunen er direkte knytt opp til prosjekt som BRB skal gjennomføre på vegne av kommunen. Dette er prosjekt som Bystyret årleg vedtar i «Handlingsplan for næringsutvikling i Bergen».

Av budsjettet for 2013 går det fram at BRB har budsjettert med underskot på kr. - 983 016 for 2013. I intervju gjev tilsette i BRB uttrykk for at dette skuldast eit ønske frå styret om at selskapet skal byggje ned sin egenkapital. I samband med verifisering av rapporten opplyser administrasjonen i BRB at selskapet verken har eller har hatt som mål om å gå med overskot og byggje opp eigenkapitalen. Det blir også poengtert at det budsjetterte underskotet skuldast prosjektsvingingar og tidsforskyvningar i ressursbruk på ulike prosjekt. Mellom anna har det vore forseinkingar i lanseringa av Vekstlandet-kampanjen som følgje av tidkrevande forankringsarbeid, slik at aktivitetar budsjettert i 2012 har blitt utsett til 2013.

Gjennomgang av ressursbruk i 2012

Av dei totale kostnadene i 2012 på kr. 20 951 549 hadde BRB projektkostnader på tilsaman kr. 13 417 772. Av *prosjektkostnadene* var kr. 6 286 472 eksterne projektkostnader (om lag 47 %) og kr. 7 131 300 interne projektkostnader (om lag 53 %).⁸¹ Dei *eksterne projektkostnadene* i 2012 inkluderte leige av arena, tekniske tenester, servering, kulturelle innslag, reise- og transport, salg- og reklamekostnader, web-kostnader, frakt toll og spedisjon samt underentreprise (sjå underoverskrift «innleige av eksterne ressursar» for nærare omtale). Dei *interne projektkostnadane* er basert på faktisk førte timar på kvart prosjekt i BRB sitt timeregistreringssystem. Her er timeprisen som BRB har sett for interne arbeidstimar, nytta for å kome fram til dei interne projektkostnadane.

I rapporteringa til Hordaland fylkeskommune for driftsåret 2012 rapporterte BRB om ressursbruken på totalt 40 prosjekt. Dette inkluderte alle SNP-tiltaka, også dei tiltaka der BRB ikkje er tiltakseigar. Revisjonen har, basert på rapporteringa, laga ei oversikt over dei ti prosjekta der BRB har hatt høgast ressursbruk i 2012. Som tabell 5 under viser hadde BRB i 2012 projektkostnader knytt til desse ti prosjekta på totalt kr. 12 106 202. Dette utgjer om lag 90 % av dei totale projektkostnadane på kr. 13 417 772 i 2012.

Tabell 5: Oversikt over dei ti prosjekta med høgast ressursbruk i 2012

Nr	Tiltak/prosjekt	Kommentar	Eksterne projektkostnader	Interne projektkostnader	Samla projektkostnader
1	Einheitleg profilering av regionen	SNP-tiltak (BRB tiltakseigar)	3 962 603	1 661 000	5 623 603
2	GROW – Innovasjons- og entreprenørskapskonferanse	«Annet prosjekt» i verksemdplanen Inngår i samarbeidsavtalane	675 743	1 049 000	1 724 743
3	Etablerersenteret	«Annet prosjekt» i verksemdplanen Inngår i samarbeidsavtalane	173 185	1 510 000	1 683 185
4	Offshore Technology Conference (OTC)	Høyrar til tiltaket «enhetlig profilering av regionen», men gjennomføres som eige prosjekt	256 274	592 000	848 274
5	RIO (kvart andre år)	Høyrar til tiltaket «enhetlig profilering av regionen», men gjennomføres som eige prosjekt	231 153	336 300	567 453

⁸¹ Rapportering til Hordaland fylkeskommune på drift og prosjekt i 2012. Datert: 27. juni 2013.

6	Arealtilbod for næringslivet	SNP-tiltak (BRB tiltakseigar)	221 398	309 000	530 398
7	Marin klyngeutvikling	SNP-tiltak (BRB tiltakseigar)	89 553	370 000	459 553
8	China Summit	Høyrar til tiltaket «enhetlig profilering av regionen», men gjennomføres som eige prosjekt	8 276	365 000	373 276
9	Profesjonalisert vertskapsrolle for besøkande delegasjonar	SNP-tiltak (BRB tiltakseigar)	7 717	189 000	196 717
10	Fokus på nordområda	SNP-tiltak (BRB tiltakseigar)	69 000	30 000	99 000
SUM			5 694 906	6 411 300	12 106 202

Av dei ti prosjekta med høgast ressursbruk i 2012 er fire prosjekt (nr. 1, 4, 5 og 8 i tabell 5) knytt til SNP-tiltaket «enhetlig profilering av regionen». I tillegg til desse fire prosjekta høyrer også prosjekta *Fiskeriforum Vest* og *ONS* i BRB si samla prosjektoversikt til SNP-tiltaket «enhetlig profilering av regionen» (sjå punkt 4.4.3 for oversikt over prosjekt). Samla prosjektkostnader for alle prosjekta knytt til SNP-tiltaket «enhetlig profilering av regionen» var i 2012 kr. 7 758 001. Dette utgjør om lag 58 % av dei totale prosjektkostnadene på kr. 13 417 772.

Av verksemdplanen og budsjettet for 2012 går det fram at det totalt blei budsjettert med eksterne prosjektkostnader på kr. 3 147 000 til SNP-tiltaket «enhetlig profilering av regionen» inkludert dei fem prosjekta som høyrar til tiltaket (sjå tabell 6 under). Dei samla eksterne prosjektkostnadene for SNP-tiltak 8 inkludert tilhøyrande prosjekt var i 2012 kr. 4 525 701. Dette er kr. 1 378 701 meir enn budsjettert. Som det går fram av tabellen under er det nytta vesentleg mindre midlar på tiltaka *Fiskeriforum Vest* og *ONS* enn budsjettert, medan det er nytta vesentleg meir midlar på SNP-tiltak 8 «enhetlig profilering av regionen», med kr. 1 712 603 meir enn budsjettert.

Tabell 6: Oversikt eksterne prosjektkostnader knytt til SNP-tiltak 8 i 2012

Tiltak	Budsjetterte eksterne prosjektkostnader 2012	Rekneskap eksterne prosjektkostnader 2012	Avvik
SNP-tiltak 8 «enhetlig profilering av regionen»	2 250 000	3 962 603	- 1 712 603
Offshore Technology Conference (OTC)	287 000	256 274	30 726
RIO	175 000	231 153	- 56 153
China Summit	40 000	8 276	31 724
Fiskeriforum Vest (FFV)	185 000	26 445	158 555
ONS	210 000	40 950	169 050
SUM	3 147 000	4 525 701	- 1 378 701

I budsjettet for 2012 blei ikkje dei interne kostnadane i BRB fordelt på prosjekt, men er lagt samla under drift.

I Strategisk næringsplan for Bergensregionen 2010-2010 er tiltaket «enhetlig profilering av regionen» omtalt på følgjande måte:

«Initiere et program som skal samordne og tilrettelegge for enhetlig profilering av regionen gjennom ulike medier og portaler, samt ulike arenaer og arrangementer. Blant annet gjennom bruk av internett og sosiale medier.»⁸²

Av BRB si rapportering til Hordaland fylkeskommune for driftsåret 2012 går det fram at arbeidet med tiltaket «enhetlig profilering av regionen» er delt opp i følgjande underprosjekt: Region Bergen profil, kampanjen Vekstlandet, delegasjonsreiser og anna informasjonsmateriell.

Vekstlandet

Vekstlandet er ein rekrutteringskampanje som skal byggje «omdømme for regionen gjennom å rekruttere unge flinke mennesker til næringslivet og det offentlige».⁸³ Av verksemdplan for 2013 går det fram at BRB er initiativtakar og prosjektsekretariat for kampanjen, som er eit treårig initiativ. Det går også fram at den overordna målsettinga for Vekstlandet er å synleggjere eit bredt næringsliv i heile regionen.⁸⁴

Administrasjonen opplyser at arbeidet med konkretisering av ein kampanje starta i begynnelsen av 2011, og at sjølve Vekstlandet-konseptet ble utarbeidd hausten 2011. Av verksemdplanen for 2012 går det fram at BRB som ein del av tiltaket «enhetlig profilering av regionen» ønskjer å gjennomføre åtte delprosjekt, der det eine av desse er ein nasjonal synleggjeringskampanje.

Av dokumentasjon mottatt frå administrasjonen i BRB går det fram at styret i BRB fekk førelagt sak om Vekstlandet for fyrste gong i januar 2012, og av protokollen går det fram at styret var samla positive til kampanjekonseptet. Saka var også oppe på neste styremøte i mars 2012. Av protokollen går det fram at det har vore essensielt å sikre ei god forankring og samhandling med viktige aktørar i regionen. Administrasjonen opplyser til revisjonen at dette både gjaldt privat næringsliv og eigarkommunane.

På eigarmøte i desember 2011 blei det rapportert til eigarane at BRB arbeidde med «ulike ideer til kampanjer for 2012 som vil synleggjøre regionen på en måte som alle aktørar profilerer på at blir gjort». Vekstlandet-kampanjen blei for fyrste gang presentert for eigarane på eigarmøtet i juni 2012, men det var ikkje fokus på ressursbruk i presentasjonen. I dokumentasjon mottatt frå administrasjonen blir det gjeve uttrykk for at «Vekstlandetskampanjen hadde eit betydeleg fokus» på eigarmøte i desember 2012. I dokumentet gjev administrasjonen i tillegg uttrykk for at det heile tida har vore formidla til eigarane at selskapet sine kostnader til kampanjen er innafor styret sine godkjente budsjett for selskapet, og at det blir arbeidd med å skape tilleggsfinansiering frå private aktørar.⁸⁵

I samband med verifisering av rapporten framlegger administrasjonen dokumentasjon som viser at det har vore gjennomført ulike dialogmøter og workshops knytt til Vekstlandet-kampanjen med både representantar frå eigarkommunane og næringsliv. BRB har også sendt ut eit nyhendebrev med skildring av organisering av arbeidet for synleggjering av Bergensregionen. Det blir vidare opplyst at det har vore oppretta eit samarbeidsråd for synleggjering av Bergensregionen og ei prosjektgruppe for Vekstlandet-kampanjen som hadde fyrste møte 26. april 2012. Hordaland fylkeskommune og Bergen kommune har hatt ein representant i kvar av desse gruppene. Dei øvrige eigarkommunane til BRB har hatt ein representant i samarbeidsrådet og to representantar

⁸² *Strategisk næringsplan for Bergensregionen 2010-2014. Perspektiver mot 2025.* Business Region Bergen, s.55.

⁸³ *Årsrapport Business Region Bergen 2012.* s. 6.

⁸⁴ *Virksomhetsplan Business Region Bergen 2013.* s. 8.

⁸⁵ *Dokumentasjon til aktuelle spørsmål fra revisor.* E-post frå Business Region Bergen til revisjonen. Datert: 03.oktober 2013.

i prosjektgruppa. Frå administrasjonen i BRB blir det opplyst at dei opplever at gruppene har fungert etter intensjonen, og det blir opplyst at prosjektgruppa har vore samla fleire gonger.

Då nytt styre var på plass i 2012 blei dei førelagt ei sak om Vekstlandet og det blei fatta følgjande vedtak i saka:

«Styret tar saken til etterretning og godkjenner at Business Region Bergens andel av finansieringen økes med kr. 1 000 000. Styret forutsetter at prinsippet om en 50/50 deling av kostnadene mellom det offentlige og næringslivet opprettholdes. [...]»⁸⁶

Av intervju med styreleiar går det fram at det i dette møtet blei det gjort klart frå det nye styret at BRB skulle bremse utgiftene til Vekstlandet-kampanjen. Styret presiserte at det var viktig at det ikkje blei nytta ein større del offentlege midlar (i hovudsak tilskot frå eigarkommunane) enn midlar tildelt frå det private næringsliv på Vekstlandet-kampanjen. I tillegg signaliserte styret at utgiftene til kampanjen ikkje måtte overdrivast. Styret var også opptatt av at kampanjen måtte vere klart forankra i næringslivet.

I samband med verifisering av rapporten presiserer administrasjonen i BRB at styrevedtaket omtalt ovanfor var knytt til ei ekstra løyving frå BRB sitt ordinære driftsbudsjett på ein million kroner. Det blir kommentert at BRB heile vegen har arbeidd etter eit prinsipp om ein kostnadsdeling på 50/50 mellom intern og ekstern finansiering for Vekstlandet-prosjektet.

Av årsrapport 2012 går det fram at store delar av budsjettet til SNP-tiltak 8 «enhetlig profilering av region» blei nytta til Vekstlandet-kampanjen.⁸⁷ Av saksframlegg til styremøte 03. september 2013 går det fram at dei totale *eksterne* prosjektkostnadene på Vekstlandet-kampanjen frå oppstart hausten 2011 og frem til i dag ligg på om lag 6,9 millionar kroner. Dette er fordelt på 0,2 millioner kroner i 2011, om lag 3,3 millionar kroner i 2012 og 3,4 millionar kroner så langt i 2013.⁸⁸ Dei eksterne prosjektkostnadene på 6,9 millionar kroner samsvarer med summen som er utbetalt til oppdragsgjevarane som har bistått med Vekstlandet-kampanjen (sjå punkt 4.6). Administrasjonen opplyser at dei *interne* prosjektkostnadene knytt til Vekstlandet-prosjektet er ført på SNP-tiltak 8. Prosjektleiar for BRB har ført eit prosjektrekneskap for Vekstlandet-prosjektet. Rekneskapet har vore til internt bruk, og har ikkje vore lagt fram for styret eller eigarane i selskapet.

Det går vidare fram av saksframlegget at det er henta inn ekstern finansiering på 2,2 millionar kroner frå privat næringsliv, hvorav 0,3 millionar kroner blei inntektsført i 2012. Utover dette kom ein million kroner i ekstra løyving frå Hordaland fylkeskommune, inntektsført med henholdsvis 500 000 kroner i 2012 og i 2013.⁸⁹ I samband med verifisering av rapporten viser administrasjonen til at den eksterne finansieringa på til saman 3,2 millionar kroner utgjør 46 % av dei påløypte *eksterne* prosjektkostnadene til Vekstlandet så langt.

Det går vidare fram av sakframlegget at BRB har lagt ned mykje arbeid når det gjeld å forankre og å selje inn deltaking frå næringslivet i denne satsinga, utan at selskapet har lukkast heilt med det. Det blir også opplyst at dei fleste bedriftene som har fått Vekstlandet-satsinga presentert, har vore positive til viktigheita og behovet for en slik synleggjeringskampanje. Det blir opplyst at sju partnerbedrifter er med på kampanjen på ulike nivå, og at total 30 bedrifter deltar med på såkalla støttepakker à kr. 10 000.⁹⁰

⁸⁶ Dokumentasjon til aktuelle spørsmål fra revisor. E-post frå Business Region Bergen til revisjonen. Datert: 03.oktober 2013.

⁸⁷ Årsrapport Business Region Bergen 2012. s. 6.

⁸⁸ «Vekstlandet» – status og vidare arbeid. Styresak nr. 34/2013, datert: 3. september 2013

⁸⁹ «Vekstlandet» – status og vidare arbeid. Styresak nr. 34/2013, datert: 3. september 2013

⁹⁰ «Vekstlandet» – status og vidare arbeid. Styresak nr. 34/2013, datert: 3. september 2013

I intervju gjev styreleiar uttrykk for at etableringa av Vekstlandet-kampanjen kan definerast innanfor dei oppgåvene som BRB er tillagt, men meiner samstundes at det ikkje har vore tydelege nok rammer for kor mykje midlar selskapet skulle bruke på prosjektet.

Av rapporteringa til Hordaland fylkeskommune for driftsåret 2012 går det fram at Vekstlandet vil bli gjennomført som eige prosjekt i 2013 på grunn av satsinga sin størrelse. Av budsjettet for 2013 går det fram budsjettmidla til SNP-tiltak 8 «enhetlig profilering av regionen» på kr. 5 862 041 inkluderer Vekstlandet, men det går ikkje fram kor mykje av desse midlane som er tiltenkt Vekstlandet-kampanjen. Slik informasjon går heller ikkje fram av verksemdplanen for 2013. Av saksframlegg til styremøte 03. september 2013 går det fram at BRB har budsjettert med om lag tre millionar kroner til eksterne prosjektkostnader for SNP-tiltak 8 «enhetlig profilering av regionen» og at hovudtyngda av desse budsjettmidlane er øyremerka Vekstlandet-satsinga.⁹¹

Innleige av eksterne ressursar

BRB leiger inn eksterne ressursar for delar av prosjektarbeidet. Av dei eksterne prosjektkostnadane på totalt kr. 6 286 472 i 2012 utgjorde kostnader til underentreprise (innleige av eksterne) kr. 4 944 128, noko som utgjer nærare 80 % av dei eksterne prosjektkostnadene i 2012. I dei tilfella selskapet vel å leige inn eksterne, er dette basert på eit behov for fleire ressursar enn det BRB sjølv rår over, eventuelt for å få tilgang til kompetanse som selskapet sjølv ikkje har. I intervju gjev BRB uttrykk for at dei har bestillerkompetanse som medverkar til å sikre at selskapet får nytta eksterne ressursar på ein optimal måte. Det blir samstundes kommentert at det kan dukke opp situasjonar der ikkje alle spørsmål i samband med avtalar og oppgåveskildringar er avklarte.

4.6 Rutinar for innkjøp

Av notat til revisjonen⁹² går det fram at BRB er underlagt regelverket om offentlege anskaffingar. BRB har derfor som rutine at kontraktar som er forventa å vere på over NOK 500 000 blir kunngjort. I tilfelle der BRB forventar at kontrakten vil vere på mellom NOK 100 000 - 500 000 inviterer BRB tre eller fleire tilbydarar til å levere tilbod. Slike innkjøp skal også protokollførast. BRB har utarbeidd skriftleg mal for tilbodsinnbydelse og anskaffelsesprotokoll.⁹³ BRB har ikkje utarbeidd overordna skriftlege rutinar for korleis innkjøp skal bli gjennomført, som skildrar når dei nemnte malane skal takast i bruk. I denne samanheng peikar tilsette i BRB på at dei er ein liten organisasjon og at det nær sagt alltid er ein intern dialog når ein sender ut tilbodsinnbydingar. Av notatet går det vidare fram at BRB også protokollfører einskilte innkjøp med verdi under 100 000,-. Det blir opplyst at BRB generelt er opptatt av konkurranse, og at selskapet som oftast gjer ei undersøking av kven som kan levere det beste tilbodet, også når kostnaden er under terskelverdien.⁹⁴

Malen for tilbodsinnbydingar (konkurransegrunnlag) har rom for å føre inn mellom anna informasjon og reglar om konkurransen, samt ein mal for HMT-eigenerklæring og mal for anskaffingsprotokoll.

Revisjonen har gjennomført stikkprøve for seks innkjøp som er gjennomført av BRB i 2012. Revisjonen har fått informasjon om innkjøpa frå BRB og gått gjennom protokollar for dei av innkjøpa som er konkurranseeksponerte. Ei oversikt over stikkprøvene går fram av tabell 7 under:

⁹¹ «Vekstlandet» – status og vidare arbeid. Styresak nr. 34/2013, datert: 3. september 2013

⁹² Notat: Innkjøp. Notat til revisjonen frå Business Region Bergen. Datert: 27. juni 2013.

⁹³ Notat: Innkjøp. Notat til revisjonen frå Business Region Bergen. Datert: 27. juni 2013.

⁹⁴ Notat: Innkjøp. Notat til revisjonen frå Business Region Bergen. Datert: 27. juni 2013.

Tabell 7: Stikkprøve av innkjøp over kr. 100 000

Leverandør	Utbetalt i 2012	Type innkjøp	Konkurransesponert	Dokumentasjon
1	490 000	Profilering/ annonsebilag	Ja	Protokoll
2	593 000	IT-anskaffingar/ IT-drift	Nei	Ikkje aktuelt sidan innkjøpet ikkje er konkurranseeksponert
3	96 000	Drift av web-sider	Ja	Protokoll
4	270 000	Profilering/ Marknadsføring	Ja	Protokoll og utlysing på Doffin (same avtale som innkjøp nr. 5)
5	2 091 000	Profilering/ marknadsføring	Ja	Protokoll og utlysing på Doffin (same avtale som innkjøp nr.4)
6	271 000	Profilering/ marknadsføring	Nei	Ikkje aktuelt sidan innkjøpet ikkje er konkurranseeksponert

Innkjøp frå leverandør nr. 2 og leverandør nr. 6 er ikkje konkurranseeksponert. Administrasjonen i BRB forklarar at innkjøp frå **leverandør nr. 2** er ei blanding av drift/vedlikehald av IKT, samt innkjøp av maskinvare. BRB har nytta same leverandør sidan 2008, men gjer undersøkingar i marknaden ved innkjøp av nytt utstyr. Administrasjonen opplyser vidare at dei ser at totalleveransen er såpass høg at det vil vere naudsynt å setje avtalen ut på anbod i framtida.

Kjøp frå leverandør nr. 6 består av to separate innkjøp, der det eine har ein verdi under 100 000,-, og dermed ikkje har blitt lyst ut. Det andre innkjøpet gjeld analysetenester til ein verdi over 100 000,-. Administrasjonen i BRB opplyser at denne leverandøren leverte tilsvarande tenester til BRB i 2010, etter ein konkurranse som blei utlyst til tre tilbydarar. Det blir opplyst at innkjøpa i 2012 ikkje blei lyst ut fordi det var vurdert at det ville vere ressursparande å gi oppdraget til same leverandør som hadde gjort same oppdrag før (pris ved å bruke den aktuelle leverandøren blei vurdert til å vere omlag halvparten av prisen for å gjennomføre oppdraget på nytt med annan aktør). Administrasjonen opplyser at sistnemnte avtale blei utlyst på nytt i 2013.

Innkjøpa frå leverandør nr. 1, leverandør nr. 3, leverandør nr. 4 og leverandør nr. 5 er konkurranseeksponerte.

Kjøp frå leverandør nr. 4 og 5 er del av ein avtale som blei inngått i 2009, der dei to leverandørane har gått saman med eit tredje selskap om å levere marknadsførings- og profileringstenester til BRB. Verdivurderinga som går fram av anskaffingsprotokollen, altså den førehandsberekna verdien av kontrakten, er på 1,6 millionar kroner eks. mva, når alle eventuelle opsjonar er rekna med. Det går fram av konkurransegrunnlaget at innkjøpet gjeld å utvikle visuell identitet og kommunikasjonskonsept. Vidare står det skildra at ein etter utviklinga av identitet og konsept skal gå over i ein "produksjonsfase og implementering av kommunikasjonskonseptet".

Kontraktvarigheit for avtalen med **leverandør nr. 4 og 5** skal i følgje konkurransegrunnlaget vare frå oktober 2009 til oktober 2011, med opsjon for forlenging i 1 + 1 år. Av protokollen og avtalen går det fram at verdien på valt leverandør sitt tilbod i «fase 1» er på kr 700 000 og at det i «fase 2» skal betalast timeprisar og fastpris for «en del mulige tiltak». I løpet av kontraktperioden er det utbetalt kr. 700 000 i «fase 1» og 6,9 millionar kroner i fase 2 til oppdragsgevarane.

Kontrakten varte til 1.12.2011, og blei forlenga to gonger, med varigheit på eitt år for gongen. Når det gjeld kva verdivurdering som blei gjennomført på desse tidspunkta, opplyser administrasjonen at opsjonen for forlenging av avtala blei innløyst før administrasjonen såg omfanget av Vekstlandet-kampanjen (som leveransen frå leverandørane er knytt til). Administrasjonen vurderte at det var vanskelig å avslutte avtalen på dette tidspunktet og lyse ut det vidare arbeidet med profileringskonseptet på nytt. Administrasjonen forklarar at dei vurderte at dei var bunde av inngått kontrakt til å nytte leverandørane i det vidare profileringsarbeidet sjølv om kostnaden hadde gått vesentleg over det som var estimert i konkurransegrunnlaget. Revisjonen sin gjennomgang syner at det til mellom 1.1.2012 og 1.12.2012 var utbetalt 1 843 000 til leverandør 5 og 270 000 til leverandør 4.

4.7 Etablering av BRB vekst

Styret i BRB vedtok 25. januar 2013 å stifte eit heileid dotterselskap, som skal fokusere på den delen av verksemda som rettar seg mot andre kundar og interessentar enn BRB sine eigarar.⁹⁵ Bakrunnen for dette er den allereie auka innteninga frå privat næringsliv og andre eksterne aktørar. Dotterselskapet BRB vekst blei stifta 04. april 2013, med ein aksjekapital på kr. 200 000. Styret i BRB vekst er det same som styret i BRB.⁹⁶

Følgjande føremål er vedtatt for BRB vekst:

«Drive regional næringsvirksomhet, etablerertjenester, profilering og markedsføring og andre tjenester som naturlig faller sammen med dette, herunder å ha et aktivt forhold til regionens nettverksorganisasjoner innen utvalgte næringssegmenter. Selskapet skal være prosjektdrevet.

Selskapet har ikke erverv som formål. Selskapet skal ikke utdele utbytte.»⁹⁷

Årsaka til at BRB vekst blei oppretta er knytt til reglar om «eigenregi». For at tenestene BRB leverer til eigarkommunane skal kunne baserast på «eigenregi», utan utlysing i marknaden, kan berre ein svært liten del av selskapet si omsetning vere knytt til andre kundar enn eigarane. Dersom omsettinga frå andre kundar blir for stor fordrar regelverket at eigarane må konkurranseutsette alle kjøp av tenester frå BRB.⁹⁸ Av intervju går det fram at BRB Vekst skal gjennomføre tiltak som til dømes Vekstlandet og Grow, og andre prosjekt der private aktørar er med å betaler for tenestene.

Av saksframlegget for styresak nr. 3/2013 i BRB Vekst i september 2013, går det fram at BRB Vekst ikkje skal ha ein eigen dagleg leiar, men at det er aktuelt å dele ein av dei tilsette i BRB sin stillingbrøk mellom BRB og BRB Vekst. Av saksframlegget går det fram at BRB har mottatt juridisk rådgjeving frå Deloitte Advokatfirma AS som understrekar at BRB må etablere ei løysing som sikrar at det ikkje skjer tenesteleveranse frå BRB AS til BRB Vekst AS (t.d. ved at ein tilsett har 100 % stilling i BRB og i tillegg arbeider ulønna i BRB Vekst AS). Av saksframlegget går det vidare fram at administrasjonen vil kome tilbake til styret med ei løysing til styremøte i november.⁹⁹ Av protokoll frå styremøte i BRB Vekst 11. september 2013 går det fram at styret

⁹⁵ Business Region Bergen har arbeidd med problemstillinga knytt til «eigenregiinntaket» frå 24. mars 2011. Business Region Bergen har mottatt rådgjeving frå Deloitte Advokatfirma AS i denne prosessen.

⁹⁶ Informasjonen er henta frå: www.proff.no.

⁹⁷ Informasjonen er henta frå Brønnøysundregisteret: www.brreg.no.

⁹⁸ Årsrapport Business Region Bergen 2011. s. 9.

⁹⁹ Vurdering av eventuelle virkninger av foreslått vedtak om daglig ledelse av BRB Vekst AS. Utvidet saksfremlegg sak 3/2013.

fatta vedtak om å tildele administrerende direktør i BRB prokura¹⁰⁰ i BRB Vekst på kr. 1 000 000.¹⁰¹

Eigarkommunane til BRB har ikkje fått førelagt sak om oppretting av BRB Vekst, men det har blitt orientert om opprettinga av selskapet i eigarmøte i desember 2012.¹⁰² I samband med verifisering av rapporten opplyser administrasjonen i BRB at problemstillinga omkring eigenregi har vore oppe ein rekkje gonger i styret. Det blei også gjeve ei orientering om problemstillinga for generalforsamlinga i juni 2011. Administrasjonen kommenterer at dette inneber at eigarane tidleg blei gjort merksamme på problemstillinga knytt til eigenregiunntaket, og at selskapet arbeidde med å finne ei løysing.

4.8 Oversikt relevante praksisar

I tabellen under har revisjonen samla ein del tilrådde praksisar frå KS (sjå punkt 3.4) for å vise i kva grad BRB har etablert relevante praksisar.

Tabell 8: Oversikt over tilrådde praksisar i Business Region Bergen

Tilrådd praksis	Business Region Bergen
Gjennomføre eigarmøte	Ja
Utarbeide etiske retningslinjer	Ja
Etablere valkomité	Ja
Grunngje innstilling på kandidatar til styret	Nei
Gje tilbod om opplæring til styrerepresentantar	Ja
Registrere styreverv i styrevervregisteret	To av ni representantar
Utarbeide styreinstruks	Nei
Utarbeide årleg plan for styret	Ja
Gjennomføre eigenevaluering av styret	Nei
Utarbeide plan for kompetanseutvikling for styret	Nei
Utføre rapportering til eigarorgan (utover årsrapport og årsrekneskap)	Ja

¹⁰⁰ Dette inneber at administrerende direktør i BRB kan inngå avtalar på vegne av BRB Vekst på inntil kr. 1 000 000, utan at det trengs styrevedtak.

¹⁰¹ Protokoll fra styremøte i BRB Vekst av 11. september 2013. Business Region Bergen.

¹⁰² Dokumentasjon til aktuelle spørsmål fra revisor. E-post frå Business Region Bergen til revisjonen. Datert: 03.oktober 2013.

5. Vurderingar

5.1 I kva grad driv Business Region Bergen i samsvar med vedtektene?

Det er revisjonen si vurdering at BRB utøver drifta i samsvar med gjeldande vedtekter og at vedtektene tilfredsstillar krav til innhald i aksjelova. Selskapskontrollen viser at dei som er intervjuja opplever at vedtektene for selskapet er tilstrekkeleg oppdaterte og relevante for drifta av selskapet

BRB har oppretta dotterselskapet BRB Vekst, for å tilfredsstillere regelverket knytt til offentlege anskaffingar. Opprettinga av dotterselskapet er ikkje handsama i generalforsamling, og det er viktig at opprettinga av BRB Vekst har tilstrekkeleg forankring hos eigarane. 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.

5.2 Har selskapet ei tydeleg rolle- og ansvarsfordeling mellom eigarar, styret og selskapet si daglege leiing?

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 BRB 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. BRB gjennomfører uformelle eigarmøte (i tillegg til generalforsamlinga) to gonger i året. Dette er ein viktig arena for dialog og informasjonsutveksling mellom partane, og det bør vurderast om denne arenaen i større grad kan bli nytta til å avstemme roller og forventningar mellom eigarane og selskapet.

5.3 Har selskapet etablert system og rutinar for å sikre at selskapet driv i samsvar med aksjelova?

5.3.1 I kva grad gjennomfører selskapet generalforsamlingar i samsvar med føresegner i aksjelova?

Revisjonen meiner at BRB har etablert rutinar som bidrar til å sikre at generalforsamlingar i selskapet blir gjennomført i samsvar med føresegner i aksjelova. Selskapskontrollen har ikkje avdekket avvik frå føresegner i aksjelova.

5.3.2 I kva grad utøver styret sitt tilsynsansvar i samsvar med føresegner i aksjelova?

Det er revisjonen si vurdering at styret i BRB utøver sitt tilsynsansvar i samsvar med aksjelova. Selskapskontrollen viser at styret har etablert ei systematisk og tett oppfølging av selskapet, og at

selskapet har etablert rutinar som sikrar at styret får tilgang til relevant styringsinformasjon. Samstundes er det viktig at styret og administrasjonen er samde om kva type rapportering som er mest føremålstenleg for styret, slik at styret kan ta i vare sine oppgåver på best mogleg måte. I selskapskontrollen blir det opplyst at styret ønskjer at rapporteringa frå administrasjonen i større grad fokuserer 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 saknar også økonomiske prognosar/analysar og økonomiplanar som viser forventna utvikling på lenger sikt.

Det er i tillegg viktig at det i tilstrekkeleg grad blir lagt til rette for strategiske drøftingar mellom administrasjonen og styret i forkant av utarbeiding av budsjett, slik styreleiar uttrykker ønskje om. Revisjonen vil peike på at det er viktig at det er ei tydeleg rolle- og ansvarsfordeling når det gjeld prioritering av ressursmidlar.

5.3.3 Har selskapet eit system for å kartleggje og setje i verk tiltak for å sikre at krav i regelverket blir overhaldne?

Offentlege anskaffingar

BRB har utarbeidd malar for tilbodsinnbydelse og for anskaffingsprotokoll. Malen for anskaffingsprotokoll samsvarar med krava som går fram av anskaffingsforskrifta.¹⁰³ 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). Eitt av innkjøpa frå leverandør 6 har ein verdi på noko over kr. 100 000 og gjeld kjøp av tenester. BRB forklarar at dei venta at det ville bli dyrare om ein valte andre leverandørar. Revisjonen vil peike på at regelverket uansett sett krav til tilstrekkeleg dokumentasjon og gjennomsiktighet (jf. LOA § 5), og meiner BRB burde ha dokumentert at ein hadde undersøkt prisar med andre leverandørar i ein anskaffingsprotokoll (jf FOA § 3-2). Innkjøp frå leverandør 2 gjeld IT-drift og – utstyr. Verdien på innkjøpet er over kr. 500 000 i 2012, og BRB har gjort innkjøp frå leverandøren sidan 2008. Revisjonen vurderer at dette er ein type innkjøp der store delar av utbetalingane må reknast som del av same innkjøp. Den samla verdien på over kr. 500 000 i 2012 medfører etter revisjonen si vurdering at anskaffinga burde blitt gjennomført etter del 2 i forskrift om offentlege anskaffingar, bl.a. med krav om utlysing av anbod i Doffin.

I tillegg stiller revisjonen spørsmål ved om verdivurderinga ved innkjøp frå leverandør 4 og leverandør 5 (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 ein burde forvente at utbetalingane følgde det som går fram av protokoll og kontrakt, dvs. at ein i fase 2 av prosjektet ikkje betalte meir enn kr. 900 000 og slik heldt seg innanfor totalramma på 1,6 millionar kroner. Innkjøp til ein verdi over 1,6 millionar skal følgje kapittel III i anskaffingsforskrifta. Kapittel III stiller strengare krav til å kunne gjennomføre anskaffingar med forhandling og det blir stilt krav om utlysing i EØS-området. Revisjonen meiner at dersom selskapet hadde gjort ein riktig verdivurdering skulle anskaffinga ha vore utført i samsvar med kapittel III i forskrifta, noko som ville hatt vesentlege følgjer for konkurransegjennomføringa.

BRB har gjeve tilbakemelding til revisjonen der dei peikar på at dei først i 2012 såg at innkjøpet kom til å bli meir omfattande enn forventna, og at ein då vurderte situasjonen til at ein var bunde

¹⁰³ vedlegg 3 i anskaffingsforskrifta.

av kontrakt. Kontrakten med leverandørane blei fornya to gonger etter kontrakten gjekk ut i desember 2011. Revisjonen kan ikkje sjå at føresetnadene i kontrakt og konkurransegrunnlag tilseier at BRB hadde forplikingar til å betale så store summar til leverandørane, og oppfattar at ei eventuell forpliking av BRB må vere knytt til ytterlegare avtalar eller bestillingar inngått etter den opphævelege kontrakten frå 2009. Revisjonen vil understreke at BRB burde ha vore merksamme på desse problema ved siste fornying av kontrakt i 2012, då det går fram av rekneskapen at det berre for året 2012 var betalt ut over to millionar til to av leverandørane i avtalen (dette kjem i tillegg til det som har vorte betalt ut over avtalen frå 2009 til 2011). Revisjonen meiner dette viser at BRB ikkje har gjennomført ein tilfredsstillande kontraktsoppfølging i avtaleperioden, og at selskapet ikkje i tilstrekkeleg grad har følgd føresetnadene som låg til grunn for innkjøpet.

Offentleglova

BRB har gjennomført ei vurdering og konkludert med at selskapet er underlagt offentleglova. Selskapet fører journal over inn- og utgåande korrespondanse, dette er i samsvar med § 10 i offentleglova.

Avvikssystem

BRB 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.

KS sine tilrådde praksisar

Selskapskontrollen viser at fleire av KS sine tilrådde praksisar ikkje er etablert i selskapet (sjå punkt 4.8). 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.

5.4 Er resultatet og ressursbruk i samsvar med dei måla som er sett opp for selskapet?

5.4.1 I kva grad er det sett konkrete mål for selskapet?

Det er i stor grad sett konkrete mål for selskapet gjennom SNP, dei årlege verksemdplanane og gjennom nyleg gjennomført strategiprosess. Både representantar frå administrasjonen og frå styret opplever at strategiprosessen har medverka til at måla for selskapet har blitt tydelegare. Det blir også gjeve uttrykk for at strategiprosessen har medverka til at det i større grad er ei felles oppfatning mellom selskapet og eigarane om kva som er dei overordna måla for BRB.

Selskapsavtalen, samarbeidsavtalane og Strategisk næringsplan (SNP) er dei dokumenta som inneheld sentrale føringar frå eigarane til selskapet når det gjeld tillagte arbeidsoppgåver. Selskapsavtalen og samarbeidsavtalane er ikkje reviderte etter at SNP blei vedtatt av alle eigarkommunane i 2010. *Oppfølging* av tiltaka i SNP er dermed ikkje ein aktivitet som går spesifikt fram av lista over tenesteleveransar frå selskapet til eigarkommunane i samarbeidsavtalane. Unntaket her er samarbeidsavtalen med Bergen kommune, som blei revidert i 2012. Revisjonen meiner det kan vere føremålstenleg å revidere samarbeidsavtalane slik at forventinga om oppfølging av SNP blir tydeleggjort som ein tenesteleveranse frå selskapet.

5.4.2 I kva grad følgjer Business Region Bergen opp fylkeskommunale / kommunale vedtak og andre føringar?

Selskapskontrollen viser at fleire av dei SNP-tiltaka som administrasjonen rapporterte på til styret per april 2013 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.

Selskapskontrollen viser samstundes at det ikkje er tilstrekkeleg avklarte ansvarlinjer mellom tiltakseigarane og samarbeidsaktørar når det gjeld ansvar for å følgje opp tiltak i SNP. Det er sentralt at ansvarlinjene blir tydeleggjort i samband med den planlagde revisjonen av SNP i 2014.

Rapportering til eigarane om status på tiltaka i SNP skjer i hovudsak munnleg i eigarmøta, i tillegg til at eit utval av tiltaka blir kommentert særskilt i årsrapporten til BRB. Hordaland fylkeskommune er den einaste av eigarane til selskapet som har sett krav til rapportering på bruk av tildelte midlar årleg. Hordaland fylkeskommune får dermed rapportering om ressursbruk og progresjon for alle SNP-tiltaka. Revisjonen meiner det vil vere føremålstenleg at denne rapporteringa går til alle eigarkommunane (sjå også punkt 5.4.3).

Det er vidare viktig at utviklinga av SNP-tiltak går tydelegare fram av rapporteringa til eigarane. Sidan SNP blei vedtatt i 2010 er einskilde tiltak gjennomførte, einskilde tiltak omdefinerte og nokre nye tiltak er kome til, utan at det er dokumentert særskilt ovanfor eigarane kva tiltak dette gjeld. Revisjonen meiner det vil vere føremålstenleg at rapporteringa frå BRB når det gjeld SNP-tiltak er knytt til tiltaka i opphavelag SNP, slik at det på ein enkelt måte er mogleg å få oversikt over korleis desse tiltaka er følgt opp.

Både administrasjonen og styret i BRB er opptatt av å følgje opp eigarane sine føringar, og prosjekta som BRB arbeider med er i stor grad initiert med utgangspunkt i anten SNP eller andre tenester til eigarane som er skissert i samarbeidsavtalen (t.d. konferansen Grow og etablerertenesta). Selskapskontrollen har ikkje avdekkja fylkeskommunale/kommunale vedtak eller andre føringar frå eigar som ikkje blir følgt opp av BRB.

5.4.3 I kva grad har selskapet ei økonomisk forsvarleg drift sett i høve til fastsette mål?

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 BRB 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.

BRB sin ressursbruk er i hovudsak retta mot prosjekt som er initiert med utgangspunkt i anten SNP eller andre tenester til eigarane skissert i samarbeidsavtalen (t.d. konferansen Grow og etablerertenesta). Fleire av tiltaka i SNP og skildringane av tenester i samarbeidsavtalen er svært generelt utforma, og BRB har dermed 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 prosjektersursar/midlar, blir nytta til eitt prosjekt (Vekstlandet) som i rapportering til Hordaland fylkeskommune blir skildra som eit av fire delprosjekt under SNP-tiltak 8 «enhetlig profilering av regionen».

Selskapskontrollen viser at BRB har etablert faste praksisar knytt til budsjettering og oppfølging av budsjett, men at praksisane ikkje er nedfelt skriftleg. Revisjonen meiner det er viktig at det blir utarbeidd skriftlege rutinar for budsjettering og oppfølging av budsjett, og at desse rutinane inkluderer retningslinjer for rapportering om avvik frå budsjett.

BRB har i liten grad utarbeidd system og rutinar for prosjektstyring. Med bakgrunn i at prosjektkostnader utgjorde 64 % av selskapet sine totale kostnader i 2012, meiner revisjonen at det er viktig at BRB etablerer system og rutinar for prosjektstyring som kan bidra til å redusere risikoen for at prosjekt ikkje blir gjennomført i samsvar med vedtatte tids- og budsjetttrammer. BRB har ikkje budsjettert midlar konkret til Vekstlandet-prosjektet. Revisjonen meiner det er viktig at det blir etablert budsjetttrammer for prosjekt av denne storleiken, for å kunne føre kontroll med kostnadene at kostnadene i prosjektet er i samsvar med budsjett og for å redusere risikoen for meirforbruk.

Med bakgrunn i at innleige av eksterne ressursar (underentreprise) utgjorde nærare 80 % av BRB sine eksterne prosjektkostnader i 2012 meiner revisjonen meiner det er viktig at BRB utarbeider retningslinjer for bruk av innleigde ressursar. Retningslinjene bør omtale rolle- og ansvarsfordeling ved innleige og korleis kontrakter med leverandørar skal følgjast opp.

Frå og med 2012 har BRB starta med å registrere og rekneskapsføre intern ressursbruk (i form av registrert timearbeid) på prosjekt. Dette medfører at det totale kostnadsbildet for kvart prosjekt blir betre synleggjort. Revisjonen meiner dette er eit grep som på sikt vil kunne sikre meir realistisk budsjettering og eit betre grunnlag for budsjettoppfølging. Internrekneskapet vil også gi selskapet betre moglegheit til å føre kontroll med den totale kostnadsutviklinga i prosjekt.

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. Revisjonen meiner slik rapportering til alle eigarane vil gje eigarane betre føresetnader for å vurdere om ressursbruken i selskapet, og om den konkrete oppfølginga av SNP-tiltak og andre tenesteleveranser, er i samsvar med eigarane sine ønskjer.

6. Tilrådingar

Revisjonen tilrår at Business Region Bergen:

1. Ferdigstiller arbeidet med å utarbeide fullmaksstruktur 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 budsjettrammer 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 fylkeskommune).

Vedlegg 1: Høyringsuttale frå Business Region Bergen AS

Bergen 31. oktober 2013

Høringsuttalelse på Selskapskontroll av Business Region Bergen

Vi henviser til mottatt Høringsutkast den 24.oktober 2013 vedrørende selskapskontroll av Business Region Bergen på bestilling fra kontrollutvalget i Hordaland Fylkeskommune og kommunene Askøy, Bergen, Samnanger, Austevoll, Fusa og Os.

Business Region Bergen opplever at Deloitte har gjennomført en grundig og profesjonell selskapskontroll. Administrasjonen har i prosessen brukt tid og ressurser på samtaler med Deloitte og oversendelser av dokumentasjon som Deloitte har etterspurt. Dette har bidratt til en grundig prosess og et dokument som vil være til stor nytte for selskapet i det videre arbeid med å utvikle selskapet. Vi synes det er påkrevd å påpeke at selskapet har 8,7 faste årsverk. I rapporten fremkommer et høyere tall grunnet midlertidig ansettelse på det tidspunkt målingen fant sted.

Selskapets formål er å drive regional næringsutvikling, etablerertjeneste, profilering og markedsføring, samt andre tjenester som naturlig faller sammen med dette. Selskapet skal også ha et aktivt forhold til regionen sine nettverksorganisasjoner innen utvalgte næringssegment. Selskapet har i dag en stor prosjektportefølje. Styre har våren 2013 gjennomført en strategiprosess som vil gi Business Region Bergen en tydeligere retning. Det er derfor høsten 2013 igangsatt en justering av selskapets prosjektportefølje. Samtidig er det også under utarbeiding nye verktøy for prosjektstyring, prosjektgjennomføring og risikovurdering. Dette vil gi selskapet enda bedre rutiner for prosjektgjennomføring.

Business Region Bergen har generelt lite ressurser til administrative oppgaver, selskapet har et egenpålagt krav om at 70% av tiden skal tilegnes prosjekter. En ulempe i et lite offentlig eid selskap er at en ikke har stordriftsfordeler, men samtidig er pålagt rapportering og byråkrati som en stor offentlig virksomhet. Dette kan for små offentlige virksomheter være en utfordring.

Rapporten peker på ti punkter hvor selskapet har et forbedringspotensial. Hovedsakelig dreier det seg om administrative oppgaver, men det er også noen prosjektrelaterte punkter. Selskapet har og vil selvsagt ta tak i revisjonens tilrådninger samt iverksette tiltak for å få dette gjennomført. Rapporten vil bli presentert som egen sak til selskapets styre, med forslag til tiltak for å imøtekomme de tilrådninger som fremkommer av rapporten.

Med vennlig hilsen



Ole Hope
Administrerende direktør.
Business Region Bergen

Vedlegg 2: Oversikt over sentrale dokument og litteratur

Lover, forskrifter og veiledere til disse

- Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD). *Lov om offentlige anskaffelser*. LOV-1999-07-16 nr. 69
- Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD). *Forskrift om offentlige anskaffelser*. FOR-2006-04-07 nr. 402
- Justis- og beredskapsdepartementet (JD): *Lov om aksjeselskaper (aksjeloven)*, LOV 1997-06-13 nr. 44
- Justis- og beredskapsdepartementet (JD). *Offentleglova*. LOV-2006-05-19 nr. 16
- Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD). *Rettleiar til reglane om offentlege anskaffingar*. 2006

Dokument frå Business Region Bergen AS

- *Aksjonæravtale for Business Region Bergen*. Justert 2012
- *Avtale om samarbeid og leveranse av tjenester mellom Business Region Bergen AS og Bergen kommune*. Udatert eksemplar
- *Dokumentasjon til aktuelle spørsmål fra revisor*. E-post frå Business Region Bergen til revisjonen. Datert: 03.oktober 2013
- *Fullmactsstruktur for Business Region Bergen*. Styresak nr. 33/2013, datert: 05.09.2013
- *Notat: Kommunikasjon med eierkommunene*. Notat til revisjonen frå Business Region Bergen. Datert: 27. juni 2013
- *Notat: Økonomirutiner*. Notat til revisjonen frå Business Region Bergen. Datert: 27. juni 2012
- *Ny avtale mellom Bergen kommune og Business Region Bergen*, Byrådssak 1253-2/12
- *Ny strategi vedtatt. Pressemelding fra Business Region Bergen*. Datert: 10. juni 2013
- *Protokoll frå styremøte i BRB Vekst av 11. september 2013*. Business Region Bergen.
- Protokoller frå styremøte og representantskapsmøte 2012 og 2013

- *Rapportering til Hordaland fylkeskommune på drift og prosjekt i 2012.* Datert: 27. juni 2013
- *Status for enkeltprosjekter – Strategisk næringsplan og virksomhetsplan for 1. kvartal 2013.* Styresak nr.24/2013, Business Region Bergen, datert: 18. april 2013
- *Strategisk næringsplan for Bergensregionen 2010-2014. Perspektiver mot 2025.* Business Region Bergen
- *Tiltakene 2012-2013. Tiltaksdel til Strategisk næringsplan for Bergensregionen 2010-2014.* Business Region Bergen
- *Vedtakter for Business Region Bergen AS.* Sist vedtatt 04. juni 2009
- *«Vekstlandet» – status og videre arbeid.* Styresak nr. 34/2013, datert: 3. september 2013
- *Verksemdplan Business Region Bergen 2012 og 2013*
- *Vurdering av eventuelle virkninger av foreslått vedtak om daglig ledelse av BRB Vekst AS.* Utvidet saksfremlegg sak 3/2013.
- *Årsregnskap og årsrapport 2010, 2011 og 2012*

Anna litteratur

- *Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll av kommunalt/fylkeskommunalt eide selskaper og foretak.* KS, februar 2011
- RSK 001, standard for forvaltningsrevisjon, 2011
- *Selskapskontroll – fra a-å ("Praktisk veileder").* NKRF 2010
- *Kontrollutvalgsboken.* Kommunal- og regionaldepartementet 2010

Nettsider

- www.brb.no
- www.brreg.no
- www.ravninfo.no
- www.proff.no

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/no/omoss for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries, Deloitte brings world-class capabilities and deep local expertise to help clients succeed wherever they operate. Deloitte's approximately 200,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

© 2013 Deloitte AS