

# Felles næringssselskap

29. september 2004

Arne U. Hoff  
KPMG

# Innhold

<b>KONKLUSJON.....</b>	<b>3</b>
INNLEDNING.....	3
HOVEDKONKLUSJON.....	3
KONSEKVENSER FOR SELSKAPENE.....	5
<i>Verdal Vekst AS.....</i>	<i>5</i>
<i>Levanger Næringssselskap AS.....</i>	<i>6</i>
<b>OM PROSJEKTET .....</b>	<b>8</b>
ORGANISERING .....	8
BAKGRUNN .....	8
MANDAT.....	9
ARBEIDSFORM .....	9
<b>OPPSUMMERING.....</b>	<b>10</b>
<b>AVSLUTNING.....</b>	<b>11</b>
<b>VEDLEGG.....</b>	<b>12</b>
VEDLEGG 1 FORRETNINGSPLAN.....	13
VEDLEGG 2 PROSPEKT .....	20
VEDLEGG 3 HVA GJØR ANDRE? .....	24

# Konklusjon

## Innledning

Innherred samkommune har bedt om en utredning av grunnlaget for et felles næringssselskap for Levanger kommune og Verdal kommune med utgangspunkt i Levanger Næringssselskap AS og Verdal Vekst AS. Målet for prosjektet er å utarbeide et beslutningsunderlag i form av et forretningsprospekt for etablering og utvikling (på kort og lang sikt) av et nytt felles næringssselskap.

Utredningen har blitt gjennomført med hjelp av bred deltagelse blant næringsliv og det offentlige. Det ble laget en foreløpig rapport med fire alternative løsninger som utgangspunkt for en egen workshop med bort i mot 50 deltagere. Prosjektgruppen benytter anledningen til å takke alle som har bidratt i prosjektet.

## Hovedkonklusjon

**Hovedmål med et felles næringssselskap for Levanger og Verdal er å oppnå mer næringsutvikling pr krone.**

**Prosjektgruppen foreslår at næringsutvikling i kommunene samordnes fra og med 1.januar 2005 og at oppgaven gis til Verdal Vekst AS.**

En samordning fører til økt koordinering og det blir lettere å ta ut synergi og komme i inngrep med større aktører. Dette medfører økt oppmerksomhet omkring næringsutvikling, noe som vil bety høyere ambisjoner, mer effektiv bruk av ressurser og økt kompetanse. Selskapet kan bli et forbilde for andre som arbeider med næringsutvikling, enten de ligger innenfor eller utenfor regionen. Dette vil igjen bety nye allianser og enda mer effektiv utnyttelse av kompetanse og ressurser.

Selskapets viktigste kunder er selskapets egne eiere. Prosjektgruppens forslag til forretningside for Innherred Vekst (se vedlagte forretningsplan) er basert på at selskapet primært skal utføre oppgaver for sine eiere. Ved å bidra til at eierne når sine mål, er selskapet sikret "et langt liv", og dersom det er slik at eierne ikke lengre har oppgaver til selskapet, bør det avvikles.

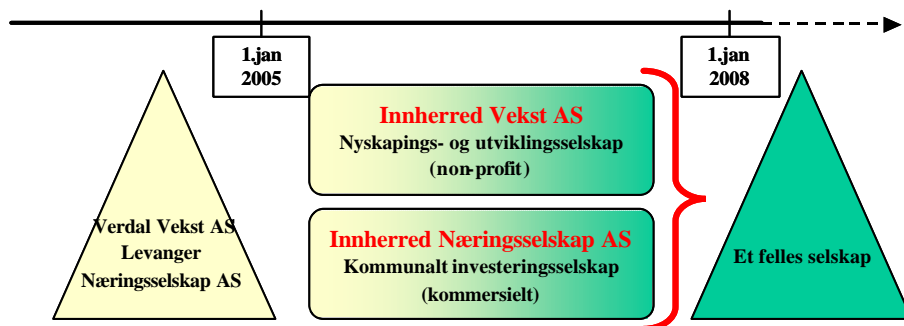
Langsiktig satsning innen næringsutvikling krever at et slikt selskap må *plasseres i en pengestrøm*. Finansiering av næringsutvikling i regionen er sikret frem til 31.12.2007, men for at arbeidet skal kunne videreføres etter denne datoen, må man ha stabile inntekter over tid. Prosjektgruppen mener at det bør skje trinnvis oppbygging av en form for kommersiell virksomhet som gir tilstrekkelig avkastning til å finansiere fremtidig næringsutvikling. Det er viktig at man får med seg langsiktige eiere, og at alle er samstemt om en strategi som innebærer at den kapital som akkumleres skal gå til generell næringsutvikling.

Det er verdt å merke seg at kommuner og fylkeskommuner som i sin tid benyttet muligheten til å investere i kraftselskaper i dag har fått tilgang på store reserver som daglig brukes i generell næringsutvikling.

Erfaring viser at offentlige bevilgninger ikke alltid strekker til i forhold til oppbygging av en robust, langsiktig organisasjon som skal drive med næringsutvikling; det er behov for en viss form for tilleggsfinansiering.

**Prosjektgruppen foreslår Levanger Næringssselskap AS danner basis for en fremtidig, lønnsom virksomhet.** En mulig vei å gå er å videreutvikle virksomheten i retning av utvikling og drift av næringsarealer og kommunal eiendom.

Prosjektgruppas konklusjon kan illustreres som følger:



Nærmere konsekvenser for Verdal Vekst og Levanger Næringssselskap gjennomgås nedenfor.

## Konsekvenser for selskapene

### Verdal Vekst AS

I planverket for Verdal Vekst finner vi følgende formål, prosjektmål og forretningside:

#### **Formål**

Selskapets virksomhet er næringsutvikling og forvaltning av midler tilsagt av Kommunaldepartementet, Nord-Trøndelag fylkeskommune og Verdal Kommune. Selskapet skal ikke drive ervervsmessig virksomhet. Det betales ikke utbytte.

#### **Prosjektmål**

Innen 2007 skal det ekstraordinære nyskappings- og utviklingsarbeidet bidra til å skape 250 nye og lønnsomme arbeidsplasser i Verdal og regionen omkring.

#### **Forretningside**

Verdal Vekst AS skal gjennom målrettet og konsentrert bruk av de tilgjengelige midler, bidra til vekst i sysselsettinga og økt verdiskaping i Verdal og regionen omkring.

Prosjektgruppen foreslår at Verdal Vekst utvider området for nyskappings- og utviklingsarbeidet til å omfatte Levanger kommune. Selskapet bør endre navn til Innherred Vekst AS, og få et bredere eierskap. Det bør rettes en emisjon til Levanger kommune, Markedsplassen Levanger AS og eventuelt andre aktuelle virksomheter i Levanger (for eksempel HiNT, Norske Skog og Helse Nord-Trøndelag). Sammensetting av styret endres tilsvarende. Det er utarbeidet forretningsplan og prospekt for selskapet (se vedlegg).

Prosjektgruppen forutsetter at eierne av Verdal Vekst (Verdal kommune, Aker Verdal og Verdal Næringsforum) samt Nord-Trøndelag fylkeskommune (som finansierer en stor del av virksomheten) godkjenner utvidelsen av virkeområdet.

#### **Rolle og oppgaver**

Innherred Vekst's rolle og oppgaver må ses i forhold til regionens behov. Mange mener at Innherred på flere områder kan betraktes som kompetansecfattig og at en utfordring er å ha *riktig kompetanse til rett tid*. Selskapet bør derfor ha en tung rolle når det gjelder analyse, kartlegging og utvikling av

kompetanse i regionen og stimulere til økt forskning og utvikling i regionen.

Det er viktig å komme i gang med aktiviteter som bringer næringslivet i Levanger raskt på banen og som bygger videre på de sterke sider som her finnes. Flere og bedre prosjekter vil medføre økt prosjektilgang, høyere kvalitet på prosjektene og bedre resultater.

### Levanger Næringssselskap AS

Planverket for Levanger Næringssselskap har følgende formuleringer:

#### **Formål**

Selskapets virksomhet er å arbeide aktivt for å fremme næringsvirksomheten i Levanger kommune i tråd med de målsettinger som er nedfelt i kommunens overordnede planer. Levanger Næringssselskap AS skal være kommunens utøvende organ i nærings saker.

Selskapet skal herunder dokumentere vilkårene for næringsutvikling i kommunen, følge opp samt utarbeide årlige handlingsplaner ut fra strategisk næringsplan og forvalte kommunens næringsfond. Selskapet skal i samarbeid med kommunen erverve, opparbeide og omsette tomteareal for næringslivet, inngå makeskifteavtaler eller oppkjøp av ledige tomter eventuelt med bebyggelse som ledd i lokaliseringstilpasning eller bedring av eiendomsstruktur og reising av ervervsbygg for utleie eventuelt senere salg. Samarbeide med andre offentlige instanser og private næringsinteresser for å kunne drive mest mulig aktiv næringspolitikk og ta på seg andre oppgaver som er i tråd med de overordnede målsettinger .

Prosjektgruppa foreslår arbeidet med å utvikle næringsarealer også skal omfatte Verdal kommune og at selskapet endrer navn til Innherred Næringssselskap AS. Det rettes en emisjon til Verdal kommune, slik at begge kommunene blir likeverdige eiere. Sammensetting av styret endres tilsvarende.

Øvrige satsningsområder som Levanger Næringssselskap har hatt (se ovenfor) overføres til Innherred Vekst.

Dersom Innherred Vekst lykkes med sitt arbeide innen næringsutvikling, fører det til økt vekst, flere arbeidsplasser og behov for utvidelse av næringsarealer. Det er her viktig å ha et godt

verktøy som kan ligge i forkant og tilrettelegge arealer og infrastruktur for økt aktivitet. Undersøkelser tyder på at såkalt "eiendomsdrevet næringsutvikling" har de største mulighetene til å lykkes på sikt.

Kommunene anbefales å sette i gang en egen utredning om hvorvidt Innherred Næringssselskap kan være kimen til en fremtidig virksomhet som gir tilstrekkelig avkastning til å kunne finansiere hele eller deler av næringsutviklingen etter 2007. Arbeidet bør munne ut i en forretningsplan for selskapet. Prosjektet bør legges til Innherred Vekst, da dette tilfredstiller de krav til prosjekter som sistnevnte skal ta seg av.

I og med at næringsutvikling i regionen er sikret finansiering frem til 01.01.2008, har Innherred Næringssselskap 2-3 år på seg til å planlegge og bygge opp virksomhet som kan gi avkastning.

Når tidspunktet for avslutning av nyskappings- og utviklingsperioden nærmer seg, kan eventuelt styrene i Innherred Vekst og Innherred Næringssselskap vurdere fusjon.

Som et alternativ til å ansette egen ledelse i selskapet mener prosjektgruppen at eierne og styret bør vurdere om Innherred Vekst kan få oppdraget med å være "management" for Innherred Næringssselskap. Fordelen er at alle krefter samles i en organisasjon og at man får en oversiktlig utviklingsprosess frem til 10.10.2008.

## Om prosjektet

### Organisering

Prosjektets eier er Innherred samkommune v/ Alf B. Haugnes, Levanger kommune. Arne U. Hoff fra KPMG er prosjektleder og prosjektet har vært organisert på følgende måte:

#### **Prosjektgruppe**

Svein I. Larsen, Verdal Vekst  
Steinar Nebb, Nord-Trøndelag Distrikthøgskole  
Wenche Ravlo, Norske Skog  
Øystein Lunnan, Levanger kommune  
Arne U. Hoff, KPMG

#### **Styringsgruppe**

Alf Birger Haugnes, Levanger kommune  
Rudolf Holmvik, Verdal kommune  
Odd Thraning, Levanger kommune  
Kjell Morten Myrvang, Verdal Vekst  
Trond Stensland, Verdal Næringsforum  
Lars Edvard Hoff, Markedsplassen Levanger  
Olav Salater, Markedsplassen Levanger  
Pål Hofstad, Indpro  
Tore Sæther, Commidt

Ca 50 sentrale personer i regionen fra både privat og offentlig sektor har deltatt i intervjuer og workshop.

### Bakgrunn

Innherred samkommune ble etablert 01.02.04 og er et interkommunalt organ opprettet av kommunene Levanger og Verdal. ”*Innherred samkommune skal bidra til å gi innbyggerne bedre tjenester, effektiv offentlig ressursbruk som skal gi reduserte driftsmiljøer på sikt, grunnlag for helhetlig styring over regionale oppgaver og styrkede fagmiljøer.*”

Desember 2002 – januar 2003 ble det gjennomført en forstudie for vurdering av områder for sterkere felles næringsinnsats i området. Her anbefales en samordning; konkretisert til et felles næringssselskap (aksjeselskap).

## Mandat

Innherred samkommune har besluttet å utrede grunnlaget for et felles næringssselskap for Levanger og Verdal kommuner med utgangspunkt i Levanger Næringssselskap AS og Verdal Vekst AS. Utredningen defineres som et forprosjekt og skal bygge på de konklusjoner som fremkom i en egen forstudie.

Resultatmålet for forprosjektet er: ”Å utarbeide et beslutningsunderlag for eierne (kommunestyrene og generalforsamlingene i Verdal Vekst AS og Levanger Næringssselskap AS).

*Beslutningsunderlaget skal være i form av et forretningsprospekt for etablering og utvikling (på kort og lang sikt) av et nytt felles næringssselskap”.*

Rapporten skal også inneholde en konkret gjennomføringsplan for etableringen.

## Arbeidsform

Det har vært et mål å gjennomføre en prosess som skaper eierskap, motivasjon og engasjement.

Arbeidet er lagt opp som en hypotesedrevet strategiprosess. Med utgangspunkt i det strategiske grunnlaget har vi beskrevet et antall alternative fremtidsbilder og veid disse i forhold til hva som skaper best resultat på kort og lang sikt. Dette er gjort i lys av det ambisjonsnivå som er lagt til grunn for å få til et feles selskap. På den måten blir det erfaringsmessig lettere for beslutningstakere å fatte endelig vedtak, samt at tilslutningen til endelig løsning blir bedre.

KPMG sin rolle har vært å lede prosessen, samle informasjon, kunnskap og erfaring samt beskrive alternativer, forutsetninger og konsekvenser av ulike valg som grunnlag for beslutninger.

Prosjektet avsluttes med nærværende rapport som legges frem for oppdragsgiver v/ Alf B. Haugnes, Levanger kommune.

## Oppsummering

Prosjektgruppen har vurdert fire alternative måter å videreføre arbeidet med næringsutvikling etter 31.12.2007 når nyskappings- og utviklingsperioden avsluttes.

- A. Overføre alle aktiviteter til andre aktører
- B. Offentlig utviklingsaktør (næringsavdeling)
- C. Kommersiell virksomhet
- D. Kombinasjon av utviklingsaktør og kommersiell aktør

På bakgrunn av foreliggende mål, møter, intervjuer og samtaler har vi satt opp en enkel analyse av sterke og svake sider ved hvert alternativ.

	A: Overføring til andre	B: Utviklings- aktør	C: Kommersiell aktør	D: Kombinasjon av B og C	
Mål om flere arbeidsplasser					<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="margin-bottom: 10px;"><b>Svak</b> </div> <div style="margin-bottom: 10px;"><b>Middels</b> </div> <div><b>Svært bra</b> </div> </div>
God tilgang på offentlig kapital					
God tilgang på privat kapital					
God samhandling mellom nettverkene					
Økt kompetansenivå					
Økt bolyst					
Øvrige mål (samkommunen)					
Øvrige mål (andre aktører)					

Disse målene er i hovedsak hentet fra dokumenter i nyskappings og utviklingsprosjektet

Prosjektgruppen vurderer at en kombinasjon av rollen som utviklingsaktør og kommersiell virksomhet er best egnet til å nå de mål som foreligger.

Prosjektgruppen foreslår at Verdal Vekst AS omdøpes til Innherred Vekst AS og at dette selskapet arbeider som en ren utviklingsaktør i perioden frem til 31.12.2007. Levanger Næringssselskap AS omdøpes til Innherred Næringssselskap AS og utvikler en kommersiell del som gir langsiktig avkastning. Sammen vil disse to selskapene gå dekke aktiviteter under alternativ D ovenfor.

Det er utarbeidet forretningsplan og prospekt (se vedlegg) for Innherred Vekst. Forretningsplanen gjennomgår forretningside, visjon og målsetting, vurdering av marked, produkt og tjenestebeskrivelse, planer for markedsføring/salg, organisasjons- og kompetansebehov, økonomi, risikoanalyse og fremdriftsplan.

Prospektet inneholder vedtekter, eierforhold (privat/offentlig), kapitalbehov, styresammensetting, selskapets navn, selskapets forretningsadresse og tidsplan for gjennomføring.

## Avslutning

Prosjektet har hatt som formål å utarbeide et beslutningsunderlag for kommunestyrene og for generalforsamlingen i hhv. Verdal Vekst AS og Levanger Næringssselskap AS.

Verdal Vekst er best egnet til å overta utviklingsoppgaven i begge kommunene. Dette er det full oppslutning om. Prosjektgruppens forslag til videre drift etter 31.12.2007 er det delte meninger om. Det bør være en bred drøftelse omkring dette i perioden frem til 2008, slik at man får en best mulig løsning.

Prosjektgruppen håper nærværende rapport er et fyllestgjørende svar på oppgaven og ønsker lykke til videre.

Levanger/Verdal 25.september 2004

### Prosjektgruppen for felles næringssselskap

---

Wenche Ravlo

Steinar Nebb

Øystein Lunnan

---

Svein I. Larsen

Arne U. Hoff  
Prosjektleder

## VEDLEGG

1. Forslag til forretningsplan for Innherred Vekst AS
2. Forslag til prospekt
3. Hva gjør andre, tilsvarende selskaper?

## Vedlegg 1 Forretningsplan

Prosjektets mandat har vært å lage en forretningsplan. I dette arbeidet har vi fulgt den mal til forretningsplan som Verdal Vekst benytter i sine prosjekter:

1. **Sammendrag**
2. **Innledning**
3. **Forretningside, visjon og målsettinger**
4. **Markedsvurdering**
5. **Produkt og tjenestebeskrivelse**
6. **Markedsføring og salg**
7. **Organisasjons- og kompetansebehov**
8. **Økonomi**
9. **Risikoanalyse**
10. **Fremdriftsplan**

Hvert punkt gjennomgås nedenfor.

### **1. Sammendrag**

Verdal Vekst AS omdøpes til Innherred Vekst.

Innherred Vekst skal ha alle store og viktige aktører i regionen med som eiere. Dette skal være eiere som er opptatt av næringsutvikling i regionen og som ser seg tjent med å delta i et eget selskap som driver profesjonell næringsutvikling. Innherred Vekst skal legge stor vekt på å fremstå som et eierstyrt selskap.

### **2. Innledning**

Årlige bevilgninger (inntil 12,5 mill kroner pr år) fra fylkeskommunen og kommunene finansierer virksomheten frem til 31.12.2007, da nyskappings- og utviklingsperioden er omme. Fra 2008 kan man ikke regne med offentlige tilskudd i samme størrelsesorden.

Eierne finansierer selskapet og er dets største og viktigste kunder. Det er ikke aktuelt å lånefinansiere virksomheten. Dersom selskapets eiere ikke etterspør tjenester og ikke har forslag til nye, beslektede oppgaver eller aktiviteter, har ikke selskapet noen eksistensberettigelse, og bør således avvikles.

### 3. Visjon, forretningside og målsettinger

#### Visjon

Visjonen til Innherred Vekst er å være et *nasjonalt* forbilde for en langsiktig, regional næringsutvikling.

#### Forretningside

Innherred Vekst skal, gjennom målrettet og konsentrert bruk av tilgjengelige midler, bidra til vekst i sysselsetting og økt verdiskaping i Verdal og Levanger.

På oppdrag fra sine eiere skal Innherred Vekst drive med næringsutvikling i samsvar med de behov som kommunene og næringslivet i regionen til enhver tid har. Innherred Vekst vil utføre oppgaver som ikke er primærvirksomhet for eiere og kunder, dvs. aktiviteter og oppgaver som den enkelte ikke lengre har kapasitet eller kompetanse til å ivareta.

#### Målsettinger

Det overordnede målet for utviklingsarbeid i Verdal og Levanger er å bidra til å skape et samfunn med høy bokvalitet, et levende kulturliv og et utviklingsorientert næringsliv. Gjennom dette vil vi få etablering av lønnsomme arbeidsplasser og en styrking av næringsgrunnlaget i kommunen, økt verdiskapning og en bredere og mer robust næringsstruktur.

### 4. Markedsvurdering

Viktigste målgruppe er Innherred Vekst sine eiere og andre aktører i og utenfor regionen (næringslivet, det offentlige, universiteter og høyskoler, forskning og nyetablerere). Innherred Vekst skal tilføre verdi gjennom prosjektfinansiering, prosjektkvalitet og kompetansetilførsel.

Virksomheten styres i dag av nyskappings- og utviklingsprosjektet (avsluttes i 2007). Etter 2007 må generell næringsutvikling finansieres på annen måte. For å få et best mulig utgangspunkt frem til det skjer, må Innherred Vekst tilføre sine kunder og eiere betydelige merverdier.

Konkurransemessig er selskapet i en unik situasjon, der viktigste kunder også er eiere. Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på at man må følge anbudsreglene.

## 5. Produkt- og tjenestebeskrivelse

Nedenfor drøftes selskapets aktiviteter og rolle (som beskrevet i mandatet).

### **Rolle som utviklingsaktør**

Kommunenes oppgaver som utviklingsaktør er regulert i strategisk næringsplan. Gjennomføring av definerte deler av handlingsplanen kan være delegert til selskapet. Det bør opprettes en avtale mellom kommunene og Innherred Vekst, der kommunene gjennom årlige bevilgninger dekker Innherred Vekst sine driftskostnader med å være utviklingsaktør. Dette kan være kontorkostnader pluss en minimum grunnbemanning ved kontoret. Kommunenes andel vil med andre ord utgjøre en langsiktig grunnfinansiering av Innherred Vekst.

### **Rolle som kommersiell aktør**

Innherred Vekst skal ikke drive ervervsmessig virksomhet. I perioden frem til 31.12.2007 dekkes all daglig drift pluss tilskudd til nyskappings- og nyutviklingstiltak av årlige bevilgninger. Det er viktig å få med aktive eiere som tilfører aktivitet og videreutvikler konseptet. Eventuell kommersiell virksomhet i perioden frem til 31.12.2007 legges til det kommunalt eide selskapet Innherred Næringselskap AS.

### **Rolle som kapitalinstrument i andre selskaper, herunder eier- og styreverv**

Selskapet skal ikke være kapitalinstrument eller investor. Dette er det opp til eierne å gjøre i "egne bøker". Kommunene vil eventuelt gjøre dette gjennom sine egne selskaper (for eksempel Innherred Næringselskap AS). Innherred Vekst kan påta seg konkrete prosjekter i forbindelse med analyser, utredninger og eventuelt forvaltning av slike eierposisjoner og/eller inneha styreverv i andre selskaper på vegne av sine kunder og eiere.

### **Nye, beslektede oppgaver/aktiviteter som bidrar til å styrke potensialet for Innherred Vekst**

Selskapet skal ikke utvikle nye oppgaver eller aktiviteter uten i tett kontakt med og etter på konkret oppdrag fra sine eiere.

### **Grensesnitt mot andre beslektede selskaper og relevante oppgaver som kommunene selv forvalter i dag**

Markedsplassen Levanger og Verdal Næringsforum er virksomheter i regionen som er engasjert innenfor næringsutvikling. Markedsplassen Levanger bør gå inn som aksjonær fra 01.01.2005. Selskapet blir en av de viktigste brobyggerne

mot næringslivet i Levanger for å drive næringsutvikling og få frem forslag til gode utviklingsprosjekter.

Indpro, som eies av Aker Verdal, NTE og SIVA, har tilnærmet samme forretningside som Innherred Vekst. De drifter og forvalter eiendom (avtale med SIVA Verdal Eiendom), de driver med rådgiving og med inkubatorvirksomhet. Indpro samarbeider tett og godt med Verdal Vekst. Dette konstruktive samarbeidet bør videreføres gjennom en hensiktsmessig arbeidsdeling.

Steinkjer Næringselskap eies av Steinkjer kommune og har ansvar for omstillingsarbeide i Steinkjer (avsluttes i 2005).

Store deler av de to sistnevnte selskapenes virksomhet er rettet mot næringsutvikling. Kompetansen er både overlappende og kompletterende med Innherred Vekst. Alle tre selskapene har eiere som er store aktører i regionen og som har de samme utfordringene. Det er naturlig at man på et gitt tidspunkt tar initiativ for å drøfte en nærmere samordning (fusjon?).

Når det gjelder kommunenes aktiviteter mot næringsutvikling - det som tradisjonelt har vært utført gjennom næringsavdeling eller nærings sjef - settes dette bort til Innherred Vekst regulert gjennom egen avtale (mål og forventninger, økonomiske forhold, varighet, etc.). For å ha "bestillerkompetanse" bør kommunene internt ha øremerket personell på næringsutvikling.

### **Grensesnitt og samarbeidsrelasjoner til regionale og nasjonale aktører og til omkringliggende kommuner**

Som et ledd i å oppnå krav til resultater i omstillingsprosjektet bør Innherred Vekst kontinuerlig arbeide mot regionale og nasjonale aktører. Dette gjelder prosjekter og aktiviteter som er til felles nytte for de involverte. Det er styrets oppgave å overvåke og foreta avveininger i tilfeller hvor selskapets aktiviteter grenser opp mot interesser til eierne eller viktige kunder.

Det vil bli bygd opp et nettverk av underleverandører og samarbeidspartnere som kan tilføre selskapet relevant kunnskap og kompetanse.

## **6. Markedsføring / salg**

Innherred Vekst markedsfører seg først og fremst gjennom prosjekter. Det er viktig å være representert i lokale, regionale og nasjonale fora som arbeider med næringsutvikling.

Selskapets må arbeide kontinuerlig for å få oppdrag hos selskapets egne eiere. Styre og administrasjon må holde tett kontakt med eierne og være løpende orientert om behov for å være kompetansemessig i forkant og kunne møte nye utfordringer og krav.

## **7. Organisasjon og kompetansebehov**

Innherred Vekst må ha tilgang på kompetanse og kapasitet som dekker behov i prosjektene. Kompetansen må løpende utvikles og fornyes for å dekke nye krevende oppgaver som dukker opp. I samråd med eierne må løpende vurdere å inngå kompetansemessige allianser og samarbeidsavtaler.

Jo høyere krav det settes til selskapets prestasjoner, jo mer øker nivået på kompetansen i hele regionen.

Selskapet er i dag organisert med fire faste ansatte pluss deltid sekretær. Flere av disse er engasjert direkte i de prosjekter som gjennomføres. Sammen med et kompetent styre er dette tilstrekkelig bemanning til å gjennomføre aktivitetene i utviklings- og omstillingsperioden.

## 8. Økonomi

Grunnbemanning for normal drift av selskapet krever ca 1,5 årsverk, eller totalt ca kr 2 mill pr år til lønn og faste kostnader. Øvrige kostnader er knyttet til gjennomføring av konkrete prosjekter. Det planlegges ikke med investeringer i perioden.

Budsjettet ser slik ut:

Budsjett 2005 - foreløpig skisse	1.000 kroner	1.000 kroner
Rammetilskudd N-T Fylke	7 500	
Rammetilskudd Levanger kommune	2 500	
Rammetilskudd Verdal kommune	2 500	12 500
Prosjektilskudd (definerte satsningsområder)		10 000
Lønn administrasjon	650	
Drift av kontor	1 150	
Informasjon og markeditiltak	125	
Avskrivning	175	2 100
Driftsresultat		400

Overskudd i perioden 2005 - 2007 nulles ut gjennom periodisering

## 9. Risiko

En enkel SWOT-analyse av Innherred Vekst etter 1. januar 2005 viser viktigste sterke og svak side, største mulighet og største trussel.

1. En god eiersammensetting er en styrke
2. Mangel på gode prosjekter kan bli en svakhet
3. Rett kompetanse til rett tid er største mulighet
4. Manglende grenseoppgang mot andre aktører er største trussel

Eksisterende eiere, spesielt kommunene, må gå i spissen for å få med nye, langsiktige eiere. Langsiktige eiere som støtter opp under forretningsideen er viktig for å sikre selskapet på lang sikt.

Flere prosjekter og økt kvalitet på prosjektene er nødvendig for å oppnå gode resultater. Gode resultater fører til økt interesse og det kommer nye og enda bedre prosjekter. Selskapet må arbeide kontinuerlig for å øke prosjektporteføljen.

Å ha rett kompetanse til rett tid er viktig. Selskapet bør sørge for å ha god oversikt over hva som finnes av spisskompetanse innenfor og utenfor regionen og alltid velge den/de beste. Hvis ikke kompetansen kan skaffes, må selskapet satse på å utvikle egen spisskompetanse.

## **10. Fremdriftsplan**

I forbindelse med prospekt (se vedlegg) er det laget en fremdriftsplan bygd på at forretningsplanen blir godtatt av selskapets eiere og vedtatt i styret.

Styret og administrasjonen må i fellesskap utarbeide en mer detaljert fremdriftsplan.

## Vedlegg 2 Prospekt

Dersom forretningsplanen blir godkjent hos eierne og vedtatt i selskapets styre, medfører dette at det skal rettes en emisjon mot nye eiere. Nedenstående prospekt oppsummerer de selskapsmessige konsekvensene av et slikt vedtak.

Prospektet har følgende inndeling:

1. Vedtekter
2. Eierforhold
3. Kapitalbehov
4. Styresammensetning
5. Selskapets navn
6. Selskapets forretningsadresse
7. Tidsplan for gjennomføring

### **1. Vedtekter for Innherred Vekst AS**

#### **§ 1 Firma**

Selskapets firma er Innherred Vekst AS. Selskapet er et aksjeselskap.

#### **§ 2 Forretningskontor**

Selskapets forretningskontor er Verdal kommune.

#### **§ 3 Virksomhet**

Selskapets virksomhet er næringsutvikling og forvaltning av midler tilsagt av Kommunaldepartementet, Nord-Trøndelag Fylkeskommune og Verdal og Levanger kommune. Selskapet skal ikke drive ervervsmessig virksomhet. Det betales ikke utbytte. Ved oppløsning av selskapet, skal midler, utover innbetalt aksjekapital som tilbakebetales eierne, tilfalle næringsutviklingsformål i Verdal og Levanger kommune.

#### **§ 4 Aksjekapital**

Selskapets aksjekapital er NOK 300.000,- fordelt på 300 aksjer, hver pålydende NOK 1.000,-. Aksjenes omsettelighet skal være begrenset slik at salg eller annen form for overdragelse ikke kan finne sted uten styrets godkjenning.

### **§ 5 Ledelse**

Selskapets styre består av 5 til 8 styremedlemmer etter generalforsamlingens nærmere beslutning. Ordførerne i Verdal og i Levanger kommune skal til enhver tid ha plass i styret. Selskapets firma tegnes av styrets leder og et styremedlem i fellesskap. Styret kan meddele prokura. Selskapet skal ha en daglig leder.

### **§ 6 Generalforsamling**

Den ordinære generalforsamling skal behandle:

1. Godkjenning av årsregnskap og årsberetningen.
2. Andre saker som etter loven eller vedtektene hører under generalforsamlingen.

### **§ 7 Aksjeeierregistrering**

Selskapet registrerer aksjeeierne i aksjeeierboken.

### **§ 8 Overdragelse av aksjer**

Ved overdragelse av aksjer har de øvrige aksjeeiere forholdsmessig forkjøpsrett. Verdal kommune og Levanger kommune skal til enhver tid eie 40 % av selskapets aksjekapital

### **§ 9 Forholdet til aksjeloven**

For øvrig henvises til den enhver tid gjeldende aksjelovgivning.

-----  
Vedtektene er endret:

(dato)

## 2. Eierforhold

Nåværende eiere av Innherred Vekst er:

Verdal kommune	60 aksjer	20,00 %
Aker Verdal Holding	50 "	16,67 %
Verdal Næringsforum	40 "	13,33 %

Pålydende på aksjene er på kr 1.000,- og hver aksje har en stemme.

I hht. vedtak i styret i selskapet skal det rettes en emisjon mot nye eiere, der nåværende eiere frasier seg retten til å tegne nye aksjer. Dersom de nye eierne tegner aksjer i hht. plan, blir eiersammensetningen som følger:

Verdal kommune	60 aksjer	20,00 %
Aker Verdal Holding	50 "	16,67 %
Verdal Næringsforum	40 "	13,33 %
Levanger kommune	60 "	20,00 %
Markedsplassen Levanger	40 "	13,33 %
Norske Skog	25	8,33 %
HiNT	25 "	8,33 %
<b>Sum</b>	<b>300 aksjer</b>	<b>100,00 %</b>

Pålydende på aksjene er på kr 1.000,- og hver aksje har en stemme.

## 3. Kapitalbehov

Hensikten med aksjekapitalutvidelsen er å få med viktige aktører på gjennomføring av selskapets mål, ikke for å dekke et bestemt behov for kapital. Selskapet er langsiktig finansiert; aksjeutvidelsen har ingen investerings- eller finansielle konsekvenser.

## 4. Styresammensetning

Styret skal ha en sammensetning som reflekterer eierskapet og følgende bør derfor alltid være representert i styret:

Ordfører i Verdal kommune, ordfører i Levanger kommune, Verdal Næringsforum, Markedsplassen Levanger, Aker Verdal, Norske Skog og HiNT. Styreformann bør være en person som ikke er knyttet til en bestemt eier eller eierkonstellasjon. I tillegg bør rådmennene i begge kommunene være med som observatør i styremøtene.

### 5. Selskapets navn

Selskapets navn er Innherred Vekst AS, org.nr. 984252382.

### 6. Selskapets forretningsadresse

Selskapets forretningsadresse er Vektergata 9, 7651 Verdal.

### 7. Tidsplan for gjennomføring

Innherred samkommune, som er mottager av denne rapporten, skal behandle planen i møte 7.oktober. Videre tidsplan:

---

Dagens eiere vedtar forretningsplanen	innen 15.okt
Dagens eiere og nye, potensielle eiere drøfter deltagelse i selskapet	innen 1.nov
Styret kaller inn til ekstraord. gen.fors.	innen 1.nov
Ekstraordinær generalforsamling	innen 15.nov
- Endring av navn	
- Utvidelse av aksjekapitalen	
- Endring av vedtektene	
- Valg av medlemmer til styret	
- Valg av styreformann	
Innbetaling av aksjekapital	innen 1.des
Konstituerende styremøte	innen 15.des
- Konstituering	
- Tilsetting av daglig leder	
- Forretnings- og handlingsplan	
- Budsjett 2005	
- Andre normale styresaker	
Registrering av endringene i Foretaksregisteret	innen 31.des
Oppstart av virksomhet	1.januar 2005

---

### Henvendelse:

Spørsmål vedr. prospektet besvares av styrets formann Kjell Morten Myrvang; [kjell.morten.myrvang@smn.no](mailto:kjell.morten.myrvang@smn.no) eller daglig leder Svein I. Larsen; [svein.larsen@verdal-vekst.no](mailto:svein.larsen@verdal-vekst.no)

## Vedlegg 3 Hva gjør andre?

I forbindelse med gjennomføring av prosjektet har prosjektet sett på hva som kjennetegner andre, sammenlignbare selskaper i samme situasjon. Det fines p.t. i underkant av 20 omstillings-områder i Norge, inkl. de såkalt ”forsvarskommunene”.

Vi har dels vært i direkte kontakt med en del av disse selskapene og dels gjennomgått åpen, tilgjengelig informasjon om deres virksomhet.

Konklusjonen å en kort gjennomgang er at ikke mange har lyktes i det å få til en god overgang fra omstillingsperiode til normal drift med lokale eiere og lokal finansiering. I de tilfellene som har lyktes best, har man støttet seg på avkastningen av et (inter-)kommunalt fond av ”kraft-penger”, eller lignende. Flere er klar på at de begynte å tenke på tiden etter perioden alt for seint, og gir det rådet at man må begynne å arbeide med dette så tidlig som mulig.

### **Et utvalg observasjoner/sitater:**

- Langsiktighet i finansieringen er suksessfaktor nr 1
- Rent akkvisisjonsarbeide gir tvilsomme resultater over tid
- Viktig at selskapet oppfattes som et representativt organ for hele næringslivet
- Omstillingene kunne hatt større effekt om man hadde kombinert satsningen gjennom en mer aktiv næringspolitikk fra det offentlige:
  - Bedre markedsføring av kommunen. Øke omdømmet som en næringsvennlig kommune.
  - Løpende dialog og enda bedre samhandling med eksisterende næringsliv
  - At kommunen er mer aktiv som lokal samfunnsutvikler (utviklingsaktør)
  - En mer aktiv arealpolitikk, utvikling av samferdsel, etc.
- Ulike strategier benyttes i omstillingsområdene:
  - ”Multiplikatorstrategi”: Selskapets midler skal primært utløse annen privat og offentlig finansiering
  - ”Kommunestrategi”: Satse på prosjekter som videreutvikler kommunen som tjenesteleverandør overfor næringsdrivende
  - ”Vekslingsstrategi”: I siste fase av omstillingsperioden arbeides det aktivt med å overføre prosjekter, kompetanse og legitimitet til andre aktører som skal arbeide på permanent basis

### **Eksempler på inntekter i tiden etter omstillingsperioden:**

Nedenfor har vi oppsummert de momentene som ser ut til å gå igjen i hvordan de ulike selskapene får sine inntekter.

- Avkastning av større næringsfond
- Kommunene deler på årlige driftsutgifter
- Inntekter fra outsourcing av kommunal næringsavdeling
- Større prosjekter og utredninger med egen finansiering
- Kurs- og konferansevirksomhet
- Inntekter fra konsulentvirksomhet
- Drifting av eiendom
- Drifting av ulike nettverk, næringsforeninger, etc
- Utleie (fremleie) av lokaler
- Verdistingning på aksjeinvesteringer og avkastning på risikolån