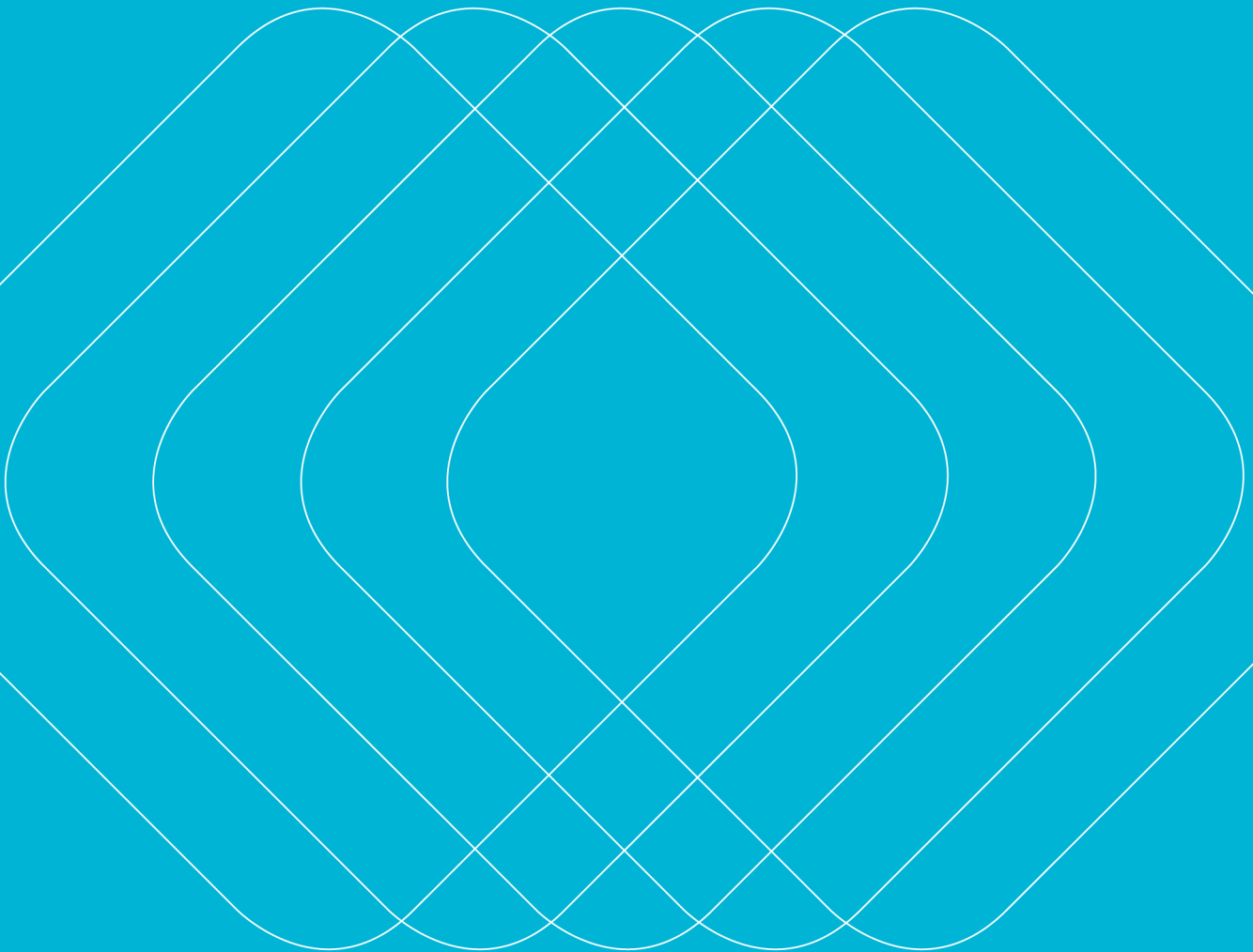




**VESTFOLD**  
fylkeskommune

# Utviklingselskaper som virkemiddel for areal- og næringsutvikling

Notat utarbeidet av WSP





**VESTFOLD**  
fylkeskommune

# NOTAT

Utviklingselskaper som virkemiddel for  
areal- og næringsutvikling

5. april 2018

PROSJEKT

Kartlegge utviklingsselskap

OPPPDRAGSGIVER

Vestfold fylkeskommune

Kontaktperson hos  
oppdragsgiver:  
Svein Almedal

Oppdragsleder hos WSP  
Jan Willy Føreland

# INNHOLD

1	INNLEDNING	3
2	KRISTIANSAND NÆRINGSELSESKAP AS	4
3	HALSE EIENDOM AS	10
4	FORUS NÆRINGSPARK AS	14
5	PORSGRUNN UTVIKLING AS	19
6	KYSTVEIEN UTVIKLING AS	22
7	VIKERSUND UTVIKLING AS	24
8	HAUGALANDET NÆRINGSPARK AS	26
9	FRIER VEST AS	31
10	REFLEKSJON	34
11	DRØFTING	37

# 1 INNLEDNING

På vegne av Vestfold fylkeskommune har WSP undersøkt hvordan utviklingsselskaper brukes som et virkemiddel i areal- og næringsutviklingen. I denne rapporten har vi tatt for oss selskaper i Porsgrunn, Bamble, Vikersund, Arendal, Kristiansand, Mandal, Stavanger og på Haugalandet.

Informasjonsinnhenting er gjort ved bruk av tilgjengelige informasjon på selskaperens hjemmesider, gjennom samtaler med daglig ledelse og eller styremedlemmer, og egen erfaring fra selskapene.

Gjennomgangen viser at offentlige utviklingsselskaper brukes i relativt stort omfang og at selskaperens oppgaver er varierte. Den aller mest brukte modellen er opprettelse av utviklingsselskaper for å utvikle et næringsareal eller et bygg. Men utviklingsselskaper kan også ha andre formål, som f.eks. regional næringsutvikling på strategisk nivå.

Offentlige utviklingsselskaper kan være en sterk drivkraft i samfunnsutviklingen. Fordelene med å etablere utviklingsselskaper for å løse konkrete utfordringer er mange. Ett viktig forhold kan være å skille kommunens rolle som markedsaktør og myndighetsutøver. Et annet forhold er forenkling av beslutningsprosesser.

Utviklingsselskaperens rolle varierer fra selskap til selskap. Noen selskaper bidrar i transformasjonsprosesser i byene, andre til utvikling av store industriområder utenfor byene, mens andre igjen står fritt til å utvikle arealer til det som måtte betale seg best.

I vår rapport har vi både tatt for oss store kommunale utviklingsselskaper med en stor eiendomsportefølje og vi har tatt for oss mindre selskaper som kun har som oppgave å utvikle et mindre klart definert areal. De store selskaperne er 100 % offentlig eid mens de ofte oppretter egne single-purpose selskaper for enkeltprosjekter sammen med private samarbeidspartnere.

Mot slutten av rapporten gjør vi våre refleksjoner rundt de enkelte selskaperens rolle og helt til slutt drøfter vi en del sentrale problemstillinger knyttet til offentlige utviklingsselskaper generelt.

Rapporten er skrevet av Jan Willy Føreland og Are Kristiansen.

## 2 KRISTIANSAND NÆRINGSSKAP AS

### 2.1 EIERSKAP

Kristiansand Næringssselskap (KNAS) er 100% eid av Kristiansand kommune.



### 2.2 BAKGRUNN

Opprinnelig het selskapet Randesund Industriområde AS. Selskapets mandat var å bygge ut og selge tomter i Randesund industriområde, helt øst i Kristiansand kommune. Formålet med utbyggingen var å sørge for at Kristiansand hadde arealer til industri som av hensyn til støy, forurensing eller plassbehov måtte ligge med god avstand til boligområder.

Området utviklet seg og fikk etterhvert et mindre lokalt preg. Randesund Industriområde ble i 1996 omdøpt til Sørlandsparken, og selskapet skiftet navn til Kristiansand Næringspark AS. Kristiansand Næringspark AS viste seg å være en effektiv tilrettelegger og Sørlandsparken vokste raskt. Man fant ut at selskapet kunne fylle flere funksjoner enn å bare å utvikle arealer i én del av kommunen. Selskapet skiftet i 2005 navn til Kristiansand Næringssselskap AS med et mandat om å utvikle næringsarealer i hele kommunen. Alle kommunens næringsarealer ble da overført til KNAS. Et viktig formål med dette grepet var å skille kommunens roller som markedsaktør og myndighetsutøver. Det ble gjort en taksering av alle eiendommene som ble overført og det ble stilt krav til årlig avkastning.

## 2.3 MANDAT

KNAS er, som et heleid kommunalt selskap, opprettet med sikte på å forvalte Kristiansand kommunes næringsseidommer, posisjonere seg med hensyn til å legge til rette for nyetableringer i regionen både nå og i fremtiden. Videre skal selskapet skape økonomiske resultater som er forenlig med risikoprofilen i selskapet og dets økonomiske disponeringer.

Gjennom aktiv forvaltning og utvikling av selskapets eiendeler skal KNAS bidra til at det skapes arbeidsplasser og at det utvikles spennende næringsområder. Virksomheten skal baseres på bedriftsøkonomiske prinsipper og samfunnsøkonomiske hensyn.



Sørlandsparken næringsområde er utviklet av KNAS

## 2.4 MÅLSETTINGER

- 1) Næringspolitiske mål  
KNAS skal være et instrument for å gjennomføre Kristiansand kommunes næringspolitikk på utvalgte områder. Gjennom markedskontakt skal selskapet inneha kompetanse om samfunnsliv og næring, og sørge for at kommunen til enhver tid har tilgjengelig areal for etableringer og vekst.
- 2) Økonomiske mål  
Selskapets bedriftsøkonomiske mål kan oppsummeres til å skape avkastning på selskapets total kapital på 6%.
- 3) Øvrige samfunnsmessige mål  
Fremtidsrettede energiløsninger, god arkitektur og byggeskikk.



## 2.5 HVA HAR SELSKAPET GJORT SÅ LANGT?

KNAS er i dag en betydelig aktør på eiendomssiden i Kristiansand og Lillesand.

KNAS har blant annet:

- Utviklet og solgt tomter i Sørlandsparken, som i dag er Norges største handelspark
- Utviklet sentrumsnære kontorarealer på Kjøita i Kristiansand.
- Utviklet og stått som byggherre og eier av Gyldengården (NAV-bygget) i Kristiansand sentrum
- Utviklet, stått som byggherre og eier og deretter solgt Agder Energis lokaler på Kjøita.
- Pusset opp kommandantboligen på Odderøya og etablert «Grønt senter» som huser Stiftelsen Miljøfyrtårn, Grønn hverdag, og Norges Naturvernforbund.
- Kjøpt Agder teaters nedlagte teaterbygning for å pusse opp og sikre fortsatt kulturaktivitet i bygget.
- Kjøpt arealer med utviklingspotensial i ulike deler av kommunen.
- Vært pådriver for urbanisering/transformasjon av Marviksletta i Kristiansand. Har her vært initiativtaker til å samle grunneierne i selskapet MAS, og lage en plan for hele området. KNAS har også kjøpt ut andre grunneiere for å sikre helhetlig utvikling.

I tillegg har KNAS gått i kompaniskap med Lillesand kommune og opprettet Lillesand Næringsarealer AS (LINA). Lina er eiet 50/50 av KNAS og Lillesand kommune. LINA har utviklet arealer ved E18 i Lillesand kommune, dvs. Sørlandsparken Øst og på Kjerlingland. I senere tid har selskapet fått en del oppmerksomhet, og kritikk, for å jobbe med utvikling av et hytteområde i skjærgården i Lillesand. Mange mener at det ikke bør være det offentliges rolle å utfordre bestemmelsene for strandsonen.

KNAS har i mange sammenhenger utfordret Kristiansands kommuneplan. For eksempel ved å jobbe for økt handel ved E18. Selskapet har også jobbet for å øke parkeringsdekningen i Kristiansand sentrum. Videre har selskapet kjøpt opp relativt store arealer avsatt til langsiktig grøntstruktur i kommuneplanen, for deretter å foreslå områdene omregulert til utbygging. Begrunnelsen for å kjøpe «grønne arealer» er at disse er økonomisk gunstig, sammenlignet med arealer som allerede er avsatt til utbygging og at dette er strategisk viktige arealer som KNAS mener det er riktig å utvikle på lang sikt.

Selskapet har i dag en arealreserve på 5.000 mål til utvikling, både på kort og lang sikt. Selskapet har en total kapital på 1,2 mrd. og rundt 70 mill. i årlig avkastning.

## 2.6 HVA ER SELSKAPETS STRATEGI?

Utvikling av nye tomteområder for næring er den oppgaven som vektlegges mest. Tomteområdene er i ulike utviklingsfaser. Det er et mål å ha god tilgang på byggeklare næringstomter med de rette kvalitetene.

Noen områder er rene "skogseiendommer" for fremtidig regulering og utvikling. For noen områder er regulering påbegynt - men reguleringsprosessene er ofte relativt langdryge slik at fra reguleringsarbeidet starter til man har ett endelig reguleringsvedtak, går det ofte lang tid.

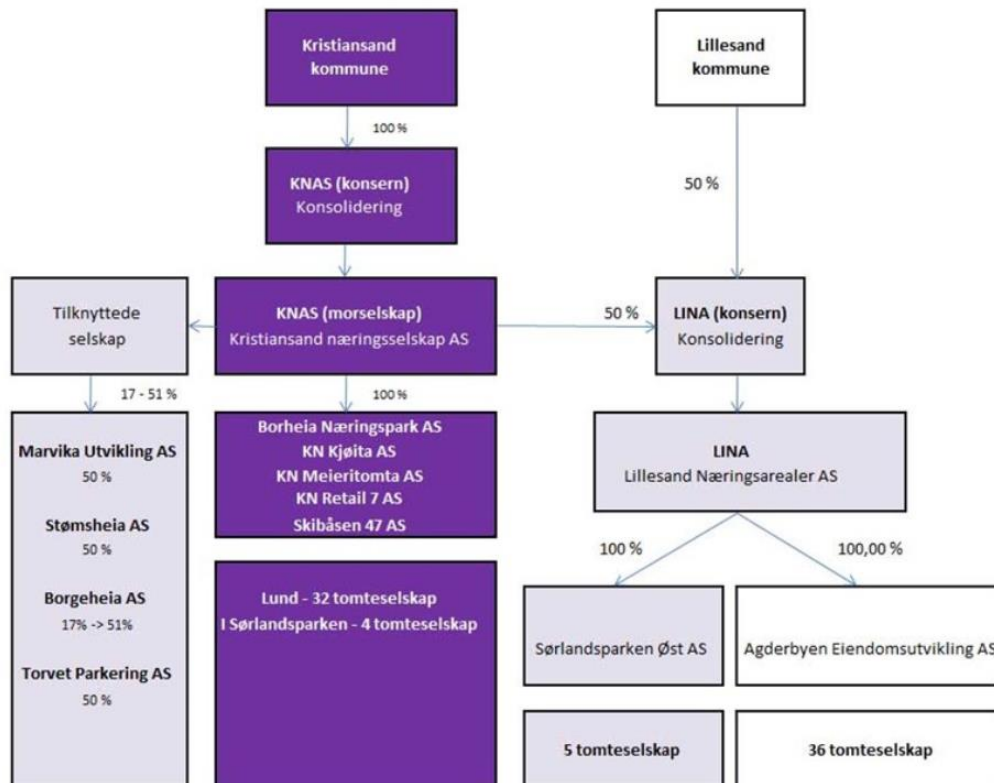
Først når tomteområder har en vedtatt reguleringsplan vil KNAS/LINA aktivt markedsføre næringstomtene. Markedskanalene er egne nettsider, Næringsmeglere, samt egne aktiviteter som synliggjør KNAS som utvikler av næringstomter. I tillegg til kjøp av mulige næringstomter som er utviklet fra "scratch" har KNAS enkelttomter som ble overført fra Kristiansand kommune i 2005. Noen har avklart reguleringsstatus, mens andre har ikke.

## 2.7 SAMARBEID OM UTVIKLING

KNAS har omfattende samarbeid med Lillesand kommune og med private eiendomsutviklere. I mange tilfeller opprettes egne utviklingselskaper og tomteselskaper sammen med andre aktører, hvor aksjene ofte fordeles 50/50. På denne måte tilegner KNAS seg private utvikleres markedstankegang, og inntekter og utgifter og risiko spres på flere aktører. Stort sett utvikler KNAS tomter for videresalg. Men i noen tilfeller står KNAS som byggherre, utvikler bygg og blir byggeier. I tilfeller hvor de bygger for offentlige aktører er de underlagt lov om offentlig anskaffelse. Dette gjelder ikke når selskapet bygger for privat marked i konkurranse med andre private.

KNAS driver påvirkningsarbeid for å oppnå utvikling som selskapet mener er riktig, også når dette er i strid med kommuneplanen og andre vedtatte overordnede planer.

## 2.8 SELSKAPSSTRUKTUR



## 2.9 SAMMENSETNING AV STYRET

Styret har syv medlemmer. Fire av disse, inklusive styreleder, er profesjonelle styremedlemmer med eiendomsbakgrunn. Tre av medlemmene er sentrale politikere fra Kristiansand bystyre.

## 2.10 HVOR MANGE ANSATTE HAR SELSKAPET?

KNAS har fire fast ansatte.

## 2.11 HVEM ER GENERALFORSAMLINGEN?

Kristiansand kommunalutvalg er generalforsamling. Kommunalutvalget består av gruppelederne i de største partiene.

## 2.12 HVORDAN SIKRES EIERSTYRING?

Eierskapsmeldinger

Årlige eiermøter

## 2.13 INFORMASJON ER HENTET FRA

-Selskapets nettside: [krsn.no](http://krsn.no)

-KNAS årsrapport 2016

-KNAS vedtekter, 2015

-Eierskapsmelding 3, 2012

-Intervju med Jan Omli Larsen, Adm. Dir.

-WSPs generelle kunnskap om KNAS basert på mange års erfaring som planlegger i Kristiansandsregionen.

## 3 HALSE EIENDOM AS

### 3.1 EIERSKAP

Halse Eiendom AS er 100% eid av Mandal kommune.



Kulturhuset Buen og gangbroa fra Mandal sentrum.

### 3.2 BAKGRUNN

Halse Eiendom ble etablert i 2004 som kommunens verktøy til vekst og verdiskaping gjennom eiendomsutvikling. Det første satsingsområdet var bidrag til utvikling og transformasjon av industriområdet *Nedre Malmø* tett på Mandal sentrum.

### 3.3 MANDAT.

Vedtektene for Halse Eiendom fastsetter følgende formål for selskapet:

”Selskapets formål er å bidra til vekst og verdiskaping gjennom eiendomsutvikling. Målsettingen for selskapet er gjennom areal og

eiendomsutvikling å utvikle fremtidsrettede og bærekraftige løsninger for lokal og regional virksomhet, herunder å eie og forvalte eiendomsmasse. Selskapet kan samarbeide med andre offentlige og private rettssubjekter i regionen, og delta i andre selskap med samme formål.”

### 3.4 MÅLSETTINGER

Selskapet ble etablert fordi kommunen så at en ikke kunne operere som god eiendomsutvikler når saker om eiendomskjøp skulle håndteres i omfattende og åpne prosesser i kommunen. I første omgang ble selskapet satt til å styrke sentrum gjennom å kjøpe og utvikle området på Nedre Malmø.

### 3.5 HVA HAR SELSKAPET GJORT SÅ LANGT?

Selskapet kjøpte den mest attraktive tomta på Nedre Malmø for å få i gang utviklingen av området. Kjøpet ble finansiert via Mandal kommune. Selskapet igangsatte en reguleringsprosess for at dette skulle bli et sentrumsområde med kulturhus, hotell, boliger og andre sentrumsfunksjoner. Selskapet arbeidet samtidig med programmering av nytt kulturhus. Målsettingen var at etablering av et kulturhus skulle åpne området og gjøre det attraktivt for andre. Områdene Halse Eiendom eide som var planlagt for hotell, sentrumsfunksjoner og boliger skulle selges, og inntekten brukes som delfinansiering av kulturhuset.

Markedet var trått og interessen for å kjøpe tomteområder var laber. Prosjektet ble derfor organisert som en kombinert konkurranse hvor den som ville kjøpe tomta også fikk byggeoppdraget for kulturhuset Buen. Dette skapte interesse i markedet og medførte at en fikk solgt de aktuelle eiendommene og gjennomført utbygging av kulturhuset. Realisering av kulturhuset og infrastruktur med god kvalitet har gjort området attraktivt for annen utbygging. Det er i de siste årene derfor bygget et betydelig antall boliger i området. Realisering av hotell var krevende. Etter diverse forsøk har Halse Eiendom også lyktes med å få avtale med hotellinvestor. Hotelllets første byggetrinn er nå under oppføring.

Halse Eiendom får årlige tilskudd fra kommunen. Inntektene fra salg går også til Mandal kommune. Egenkapitalen i Halse Eiendom er derfor liten.

### 3.6 HVA ER SELSKAPETS STRATEGI?

Selskapet skal planlegge området og kjøpe strategisk viktige arealer. Selskapet er kun en arealutvikler, og skal hverken stå for utbygging av infrastruktur eller finansiering av bygg. Det lages egne aksjeselskap for hvert felt som reguleres og aksjeselskapene selges deretter til utbyggere.

Infrastrukturen finansieres av utbyggerne. Mandal kommune har tatt opp lån og forskuttert deler av infrastrukturen. Infrastrukturen betales deretter ned gjennom utbyggingsbidrag fra utbyggerne. Med forankring i områdeplanen belastes hver utbygger et fast beløp per m<sup>2</sup> når det gis igangsettingstillatelse til bygging.

### 3.7 SAMARBEID OM UTVIKLING

Selskapet har til nå ikke hatt samarbeidsprosjekter med andre kommersielle aktører. Selskapet er svært opptatt av å være et nyttig redskap for kommunen, og har god dialog både med administrativ og politisk ledelse i kommunen.

### 3.8 SELSKAPSSTRUKTUR

Halse Eiendom er et aksjeselskap 100 % eid av Mandal kommune. Det etableres datterselskaper for enkeltområder som senere skal selges.

Eierstyringen skjer gjennom at det legges fram sak for bystyret som tas med av ordfører til generalforsamlingen. Styret gjennomfører strategiprosesser og tar gjennom det initiativ overfor eier til å avklare ønsket strategi på aktuelle områder.

### 3.9 SAMMENSETNING AV STYRET

Styret har fem medlemmer og en møtende vararepresentant. Styret består av profesjonelle styremedlemmer (ikke kommunepolitikere). Enkelte av styremedlemmene har tidligere vært politikere i kommunen.

### 3.10 HVOR MANGE ANSATTE HAR SELSKAPET?

Halse Eiendom har ingen ansatte, men innleid daglig leder. Arbeidsmengden varierer etter oppgavene. Selskapet står derfor helt fritt til hvor mye de vil bruke innleid daglig leder.

### 3.11 HVEM ER GENERALFORSAMLINGEN?

Mandal bystyre er generalforsamling.

### 3.12 HVORDAN SIKRES EIERSTYRING?

Eiermøter etter behov.

Daglig leder har tett dialog med administrasjonen i kommunen.

### 3.13 INFORMASJON ER HENTET FRA

Egen kunnskap, ettersom forfatter av denne rapporten er innleid som daglig leder i Halse eiendom AS



## 4 FORUS NÆRINGS-PARK AS

### 4.1 EIERSKAP

Kommunene Stavanger (49%), Sandnes (49%) og Sola (2%) er eiere av Forus Næringspark.

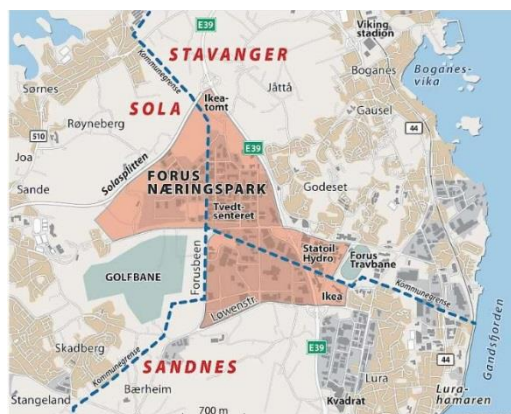


Forus Næringspark

### 4.2 BAKGRUNN

Forus Næringspark AS ble etablert i 1968 som et sentralt verktøy for kommunene i arbeidet med å utvikle Forusområdet til en næringspark. Forus næringsområde ligger i skjæringspunktet mellom tre kommuner og det er derfor naturlig at selskapet eies i felleskap av kommunene. Ifølge selskapets hjemmesider er Forus i dag landets største sammenhengende næringsområde. Det er rundt 2500 ulike virksomheter etablert på Forus med til sammen over 40 000 medarbeidere. Her finnes landets ledende oljeselskaper, entreprenørbedrifter, produksjonsbedrifter, dataselskaper, handel- og servicevirksomhet. Området er vertskap for en internasjonal næringsklynge innen olje og gass, og huser blant annet hovedkontoret til Statoil.

Med årenes løp har imidlertid Forus Næringspark AS fått mange nye oppgaver med relativt stor spennvidde. I tillegg til å utvikle og promotere arealer på Forus er selskapet med på å utvikle kontorarealer på Ullandhaug i Stavanger kommune, utvikle diverse arealer i Sola kommune, står som eier av Bysykkel AS og er i tillegg 100% eier av Greater Stavanger Economic Development AS. Sistnevnte er en regional næringsutviklingsaktør med hele 17 medlemskommuner.



Kartet viser Forus Næringspark beliggende i tre kommuner.

### 4.3 MANDAT

#### Tilrettelegge areal for næringsvirksomhet

Forus Næringspark AS kan alene eller i samarbeid med andre offentlige og/eller private aktører erverve, tilrettelegge og avhende arealer i Stavanger-regionen i samsvar med de til enhver tid gjeldende offentlige arealplaner for områder som forutsettes utlagt til næringsvirksomhet eller offentlige formål som har tilknytning til næringsvirksomhet. Forus Næringspark AS skal ikke engasjere seg i oppføring av næringsbygg.

#### Tilrettelegging av areal med andre formål

Forus Næringspark AS kan også erverve og tilrettelegge tomter med andre arealformål/kombinerte bebyggelse- og anleggsformål. Dette skal da være strategisk erverv av areal som sikrer gjennomføring av interkommunal kommunedelplan for Forus med henblikk på næringsutvikling. Engasjement innenfor boligformål er ikke selskapets kjernevirksomhet og foretas kun i tilfeller der dette har sammenheng med etablering av overordnet infrastruktur eller utvikling av kombinerte arealer for bolig, næring og offentlige formål. Selskapet skal ikke engasjere seg i oppføring og utleie av bygg til rene boligformål.

#### Pådriver i transformasjonsprosesser

Forus Næringspark AS skal på vegne av eierkommunene være en pådriver, gjennomfører og fasilitator i transformasjonsprosessen på Forus-området i tråd med de til enhver tid gjeldende offentlige planer for området. Selskapet kan for eksempel engasjere seg i prosesser som har til formål å frigjøre areal gjennom flytting av visse typer virksomhet fra Forus til andre egnede steder i Stavanger-regionen. Dette kan innebære oppkjøp av næringsarealer i andre deler av regionen.

### Tilrettelegge for næringsutvikling

Forus Næringspark AS skal stimulere til etablering av ny eller flytting av eksisterende næringsvirksomhet til regionen gjennom å tilrettelegge areal for næringsvirksomhet. Selskapet kan videre alene eller sammen med andre kommunale/interkommunale organer også engasjere seg i virksomhet som direkte eller indirekte forventes å gi ny næringsvirksomhet i Stavangerregionen. Et eksempel på dette er eierskapet til Greater Stavanger Economic Development AS som driver markedsføring og generell næringsutvikling i hele regionen.

### Samarbeidspartner innenfor planarbeid

Forus Næringspark AS skal være en samarbeidspartner for eierkommunene og andre offentlige virksomheter som utfører planarbeid på Forus. Engasjement i samarbeidsprosjekter skal avgjøres av styret og ha et strategisk og langsiktig perspektiv som bygger opp om Forus-områdets posisjon som viktig nasjonalt næringsområde.

## 4.4 MÅLSETTINGER

### 1) Næringspolitiske mål

Tilrettelegge for utvikling og etablering av ny næringsvirksomhet i Stavangerregionen og derigjennom sikre fortsatt økonomisk vekst og gode levekår.

### 2) Økonomiske mål

Ingen avkastningskrav, men skal minimum gå i balanse. Men utbetaler likevel utbytte til eierkommunene.

Visjonen er at Forus Næringspark skal være den ledende utvikleren av næringstomter i Stavangerregionen

#### 4.5 HVA HAR SELSKAPET GJORT SÅ LANGT?

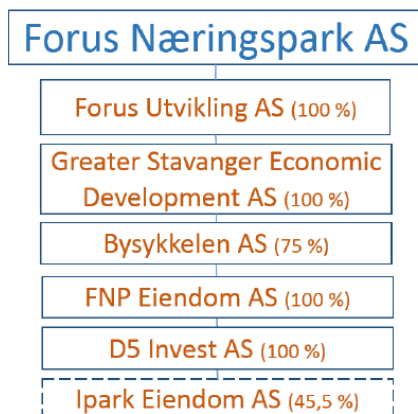
Forus Næringspark AS har blant annet:

- Utviklet Forus til Norges største næringsområde.
- Etablert Forus Utvikling AS i 2005. Dette selskapet finansierer utbygging av infrastruktur i Forus-området.
- Etablert Greater Stavanger Region Development AS som er en aktiv tilrettelegger for regional næringsutvikling.
- Etablert Forus bysykkelordning, som senere ble utvidet til alle tre eierkommunene.
- Vært delaktig i arbeidet med interkommunal plan for Forus og i regionale planprosesser.

#### 4.6 HVA ER SELSKAPETS STRATEGI?

Forus Næringspark AS ervervet i starten arealer og tilrettela tomter med infrastruktur for salg til private aktører. I 2015 implementerte selskapet en ny salgsstruktur som innebærer at tomtene skilles ut i egne aksjeselskap som eies direkte av Forus Næringspark AS. Tomtene selges gjennom salg av aksjer i de aktuelle selskapene.

#### 4.7 SELSKAPSSTRUKTUR



Forus næringspark med datterselskaper. Eierandel er angitt i prosent.

#### 4.8 SAMMENSETNING AV STYRET

Styret har ni medlemmer. Alle er politikere fra eierkommunene.

#### 4.9 HVOR MANGE ANSATTE HAR SELSKAPET?

Næringssselskapet har fem ansatte.

#### 4.10 HVEM ER GENERALFORSAMLINGEN?

Ordførerne i de tre kommunene utgjør generalforsamlingen.

#### 4.11 HVORDAN SIKRES EIERSTYRING?

Eierstrategi vedtas av kommunestyrene

Eierstrategien innebærer at selskapet skal følge opp vedtatte arealplaner og kun kjøpe arealer som er satt av til næring i kommuneplanene.

Det avholdes eiermøte hvor saker av prinsipiell karakter drøftes.

#### 4.12 INFORMASJON ER HENTET FRA

[www.forusnaeringspark.no](http://www.forusnaeringspark.no)

[www.forus.no](http://www.forus.no)

[www.greaterstavanger.com](http://www.greaterstavanger.com)

Eierstrategi for Forus Næringspark AS, 2016



## 5 PORSGRUNN UTVIKLING AS

### 5.1 EIERSKAP

Porsgrunn Utvikling AS er 100% eid av Porsgrunn kommune.



Deltasenteret ved Campus Porsgrunn.

### 5.2 BAKGRUNN

Selskapet ble etablert i 2009 for å utvikle næringsarealer. Alle kommunale næringsarealer ble da overført til selskapet som tingsinnskudd. Selskapet fikk nylig utvidet mandat til også å utvikle arealer til boligformål.

Porsgrunn utvikling skal tilrettelegge og utvikle arealer og eiendommer til industri, næringsvirksomhet og boligformål.

### 5.3 MÅLSETTINGER

Målsettingen til Porsgrunn Utvikling er et blomstrende næringsliv, nye arbeidsplasser og en positiv byutvikling i Porsgrunn. Selskapet skal drive på markedsmessige vilkår med avkastningskrav som er gjengs i bransjen.

#### 5.4 HVA HAR SELSKAPET GJORT SÅ LANGT?

Selskapet har fått overført kommunens eiendommer som tingsinnskudd. Både næring og bolig. Selskapet kunne få velge selv hvilke eiendommer det ville ha overført.

Prosjekter som er verdt å trekke frem

-Deltasenteret. Dette er et bygg med høy miljøstandard etablert ved Campus Porsgrunn for å huse kompetansevirksomheter. Porsgrunn Utvikling kjøpte tomt av kommunen og regulerte prosjektet, sto som byggherre og er i ferd med å fylle bygget med leietakere.

-Heistad utvikling AS. Selskapet kjøpte en nedlagt barneskoles tomt av kommunen. Selskapet sto for omreguleringsprosessen og bygger nå ut med sentrumsmessig bebyggelse. Skal i gang med første byggetrinn nå selv. Legges ut for salg.

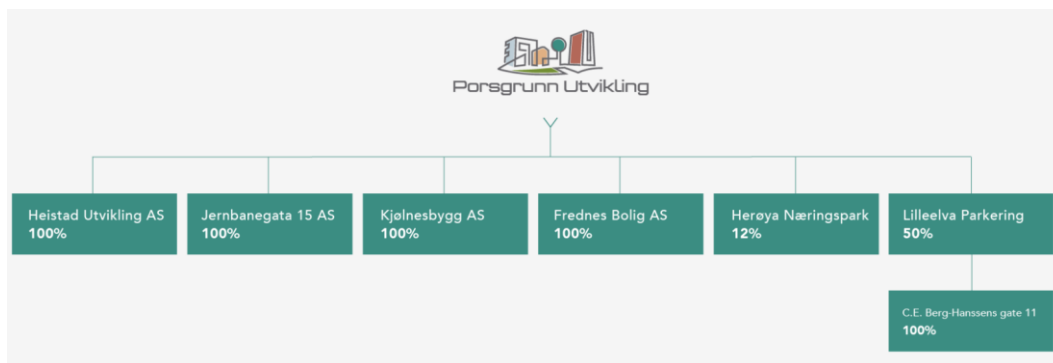
#### 5.5 HVA ER SELSKAPETS STRATEGI?

Porsgrunn Utvikling skal tilrettelegge arealer og eiendommer til industri, næringsvirksomhet og boligformål. Selskapet skal primært utvikle eiendommer i tidligfasen og – om mulig – selge seg ut og realisere verdier før bygging. Frigjorte midler ved salg av eiendom skal brukes til investering i nye prosjekter for Porsgrunn kommune. Selskapet kan også stå for utbygging på eiendommene.

Selskapet oppretter single- purpose selskap for de enkelte eiendommene. I de fleste tilfeller utvikler Porsgrunn utvikling eiendommene alene, men i noen tilfeller går de sammen med andre aktører. Som eks. Herøya Næringspark AS og Lilleelva Parkering AS.

For å legge til rette for småbarnsfamilier ser man også for seg at en skal utvikle eneboligtomter.

## 5.6 SELSKAPSSTRUKTUR



## 5.7 SAMMENSETNING AV STYRET

Styret har fem medlemmer. Styret består av to politikere og tre representanter fra næringslivet. Representant fra næringslivet er styreleder.

## 5.8 HVOR MANGE ANSATTE HAR SELSKAPET?

Porsgrunn Utvikling har to ansatte; daglig leder og prosjektleder.

## 5.9 HVEM ER GENERALFORSAMLINGEN?

Ordføreren er generalforsamling

## 5.10 HVORDAN SIKRES EIERSTYRING?

Alle saker til generalforsamlingen behandles i formannskapet før generalforsamlingen.

Eierstrategi og eierskapsmelding behandles både i formannskapet og i bystyret.

## 5.11 INFORMASJON ER HENTET FRA

Selskapets nettside: <https://porsgrunnutvikling.no/>

Samtale med Halvor Østerli, daglig leder.



## 6 KYSTVEIEN UTVIKLING AS

### 6.1 EIERSKAP

Eierskapet er likt delt mellom følgende parter:

- Arendal kommune
- Kystveien Eiendom AS (privat)
- Arendal Utvikling AS (privat)



Illustrasjon av utbyggingspotensialet på de tre eiendommene. Illustrasjon av Rambøll.

### 6.2 BAKGRUNN

Kystveien Utvikling AS ble opprettet for å løse utfordringer på tvers av eksisterende eiendomsgrenser og planlegge et område i Arendal sentrum helhetlig og basert på vedtatt kommunedelplan for området. Ved å etablere et felles selskap blant grunneierne fikk en frem et vesentlig potensiale for utbygging i området, og grunneierne får gevinst ved tomtesalg.

### 6.3 MÅLSETTINGER

Selskapet skal utarbeide reguleringsplan og være aksjonærenes virkemiddel for å utvikle og utnytte eiendommene på best mulig vis uavhengig av eiendomsgrensene, primært innenfor bolig- og næringsformål.

#### 6.4 HVA HAR SELSKAPET GJORT SÅ LANGT?

Selskapet har utarbeidet og fått godkjent reguleringsplan som hjemler utbygging på tomte og forhandlet frem utbyggingsavtale. Målsettingen er nådd og området er dermed klargjort for utbygging.

#### 6.5 SLIK REGULERES FORHOLDET MELLOM EIERNE

Aksjonæravtalen regulerer forholdet mellom eierne.

De tre første årene fra selskapet ble etablert kan det ikke tas utbytte fra selskapet.

Forkjøpsrett: Dersom en av aksjonærene ønsker å selge aksjer har de andre medeierne forkjøpsrett.

Medsalgsrett: Dersom en av aksjonærene ønsker å selge aksjer har de andre aksjonærene medsalgsrett. Dette innebærer at de andre aksjonærene tilbys mulighet til å selge en like stor prosentvis andel av sine aksjer, som vedkommende selv selger. Tilbudet fra kjøper må være identisk for alle tre aksjonærer.

Selskapet har ingen datterselskaper

#### 6.6 SAMMENSETNING AV STYRET

Styret har tre styremedlemmer. En fra hver eier.

#### 6.7 HVOR MANGE ANSATTE HAR SELSKAPET?

Daglig leder er innleid. Arbeider ved behov. Nå som reguleringsplan er godkjent er fokus på å selge området og realisere utbygging. En av eierne er eiendomsutvikler og entreprenør, og er derfor den mest aktive aktøren i denne prosessen.

#### 6.8 INFORMASJON ER HENTET FRA

Selskapets vedtekter og egen kjennskap som innleid daglig leder i selskapet.

## 7 VIKERSUND UTVIKLING AS

### 7.1 EIERSKAP

Eierskapet er likt delt mellom følgende parter:

- Modum kommune
- Bane NOR Eiendom AS (den gang Rom Eiendom)



Vikersund Nord illustrert av Dyrvik Arkitekter

### 7.2 BAKGRUNN

Modum kommune og Rom Eiendom (nå Bane NOR Eiendom) gikk sammen om å utvikle nordre deler av Vikersund sentrum gjennom opprettelse av et felles aksjeselskap, Vikersund Utvikling AS. Bakgrunnen var at disse var de dominerende eierne i området.

### 7.3 MÅLSETTINGER

Formålet med samarbeidet er å tale med en felles stemme i pågående områderegeringsprosess, og stå for detaljregulering av delfelt.

I planarbeidet skal det legges vekt på byutvikling med et effektivt og godt tilgjengelig knutepunkt for kollektivreisende, samtidig som det oppnås best mulig avkastning til partene.

#### 7.4 HVA HAR SELSKAPET GJORT SÅ LANGT?

Selskapet har vært en sparringpartner for kommunen ved utarbeidelse av områderegulering, og er nå i gang med byggetrinn 1.

#### 7.5 SLIK REGULERES FORHOLDET MELLOM EIERNDE

Aksjonæravtalen regulerer forholdet mellom eierne.

Forkjøpsrett: Dersom en av aksjonærene ønsker å selge aksjer har den andre medeieren forkjøpsrett.

Medsalgsrett: Dersom en av aksjonærene ønsker å selge aksjer har den andre aksjonæren medsalgsrett. Dette innebærer at den andre aksjonæren tilbys mulighet til å selge en like stor prosentvis andel av sine aksjer, som vedkommende selv selger. Tilbudet fra kjøper må være identisk til begge aksjonærer.

Selskapet har ingen datterselskaper

#### 7.6 SAMMENSETNING AV STYRET

Styret har 6 medlemmer, hvorav fire fra Bane NOR Eiendom og 2 oppnevnt av Modum kommune.

#### 7.7 HVOR MANGE ANSATTE HAR SELSKAPET?

Daglig leder er utleid fra BaneNor Eiendom

#### 7.8 INFORMASJON ER HENTET FRA

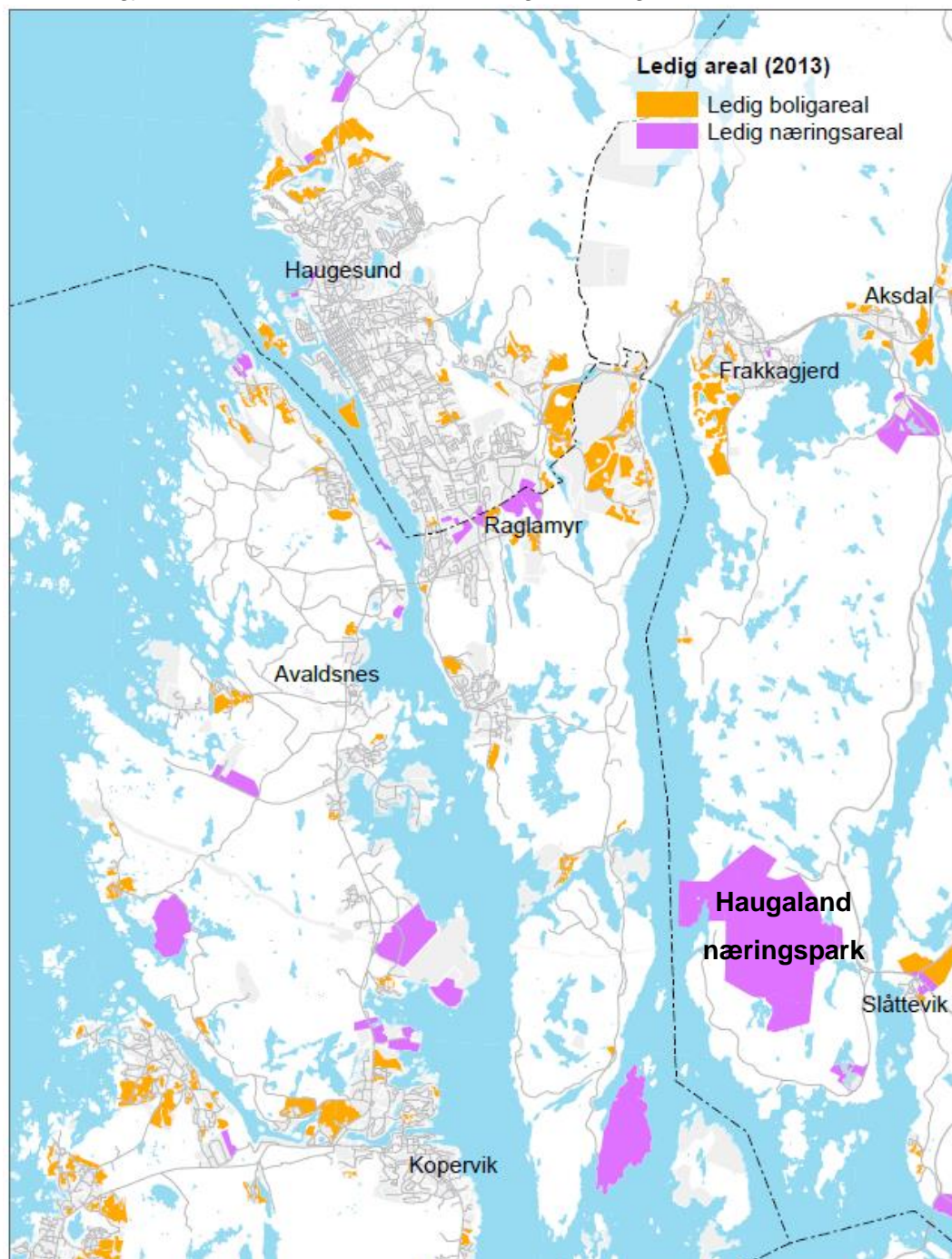
Selskapets vedtekter og WSP sin kunnskap som rådgiver ved organisering av selskapet.



## 8 HAUGALANDET NÆRINGS-PARK AS

### 8.1 EIERSKAP

Haugaland Næringspark AS (HNP), er et heleid datterselskap av Haugaland Kraft AS, som igjen er eid av sju kommuner i Haugesundregionen.



Kartet er hentet fra Regional plan for areal- og transport på Haugalandet. Kilde: Rogaland fylkeskommune

## 8.2 BAKGRUNN

Haugaland Næringssselskap AS ble etablert i 2001 av kommunene Tysvær, Bokn, Karmøy og Haugesund med formål å forestå etablering og utvikling av et næringsområde på Gismarvik i Tysvær kommune. Området var tiltenkt gassbasert virksomhet og annen industri. I 2003 ble arealet lagt inn som et regionalt næringsområde i Fylkesdelplan for Haugalandet. På denne tiden satset Haugalandet på å ta en posisjon som gass-region.

I starten stod kommunene som eiere av selskapet. Men selskapet hadde ikke økonomi til å gjøre de første investeringene som var nødvendig for å tiltrekke seg etableringer. Løsningen ble å overføre eierskapet til det interkommunale kraftselskapet, Haugaland Kraft, som hadde langt bedre økonomi enn kommunene. I 2007 ble første spadetak tatt i Haugaland Næringspark.

## 8.3 MANDAT

Haugaland Næringspark AS skal tilrettelegge arealer og infrastruktur for morgendagens industri. Næringsparken består av arealer på over 5.000 dekar beliggende midt mellom Bergen og Stavanger, nærmere bestemt i Tysvær kommune ved T-forbindelsen, som knytter Karmøy til E39.

## 8.4 MÅLSETTINGER

Næringsparken på Gismarvik skal være et foretrukket alternativ for etablering av areal- og energikrevende industri med hovedvekt på petroleumsrelatert virksomhet. Gismarvik Havn er en del av næringsparken, og blir ny offshorebase og flerbrukshavn på Vestlandet.

Visjonen er å være «et lokomotiv for fremtidig vekst og verdiskapning på Vestlandet», og slagordet «Ressurser i samspill» skal være retningsgivende for måten å tenke på.

### **Energi og miljø**

Næringsparken på Gismarvik skal være miljøfokusert og kunne tilby fleksible energiløsninger med tilgang til el-kraft, naturgass samt andre fornybare energiformer. I denne sammenheng er det planer om miljøanlegg for levering av damp og vannbåren varme i parken.

Det legges stor vekt på å finne aktører som kan nytte hverandres overskuddsenergi. Målet er å være i fremste rekke når det gjelder utnyttelse av hverandres ressurser, kombinert med den mest moderne renseteknologien som finnes. Ved å danne faglige klynger og verdikjeder, kan disse målsettingene nås.

### **Sikkerhet og sikring**

Haugaland Næringspark skal alltid være oppgradert og forberedt på de

sikkerhetsmessige utfordringer som kan oppstå under arbeidet med å utvikle næringsparken på Gismarvik. Så langt har alle aktiviteter blitt utført uten en eneste fraværsskade.

Gismarvik Havn er en ISPS-sertifisert havn, og det legges stor vekt på å utvikle gode rutiner og systemer for å ivareta sikkerhet og sikring i forbindelse med all havneaktivitet.

## 8.5 HVA HAR SELSKAPET GJORT SÅ LANGT?

Hoved infrastruktur (vei, vann, avløp, strøm og lavtrykks gassledning) sto ferdig i 2009. Det har pågått næringsvirksomhet i parken siden 2010. Høsten 2013 åpnet et produksjonsanlegg for ferdigbetong, samtidig som NVE ga konsesjon til vindkraftverk på Gismarvik.

### **Gismarvik Havn**

I 2010 startet arbeidet med å bygge havneområdet. Første byggetrinn med 110 meter dypvannskai og et 80 dekar stort bakareal, sto ferdig ved utgangen av 2011. I 2012 fikk havnen sin ilddåp i forbindelse med at ASCO Norge fikk i oppdrag av Statoil å forestå mellomlagring av 35 000 tonn olje- og gassrør til Gudrun-feltet. I sin evaluering fastslår Statoil at Gismarvik Havn besto testen på en god måte. Gismarvik Havn er tilrettelagt for offshorebase og flerbrukshavn for Vestlandet.

Haugaland Næringspark har investert 250 mill. NOK i infrastruktur. Selskapet får sin virksomhet finansiert gjennom lån og konsernbidrag fra Haugaland Kraft AS. Selskapet hadde i 2013 nærmere 150 mill. NOK i langsiktig gjeld til Haugaland Kraft.

## 8.6 HVA ER SELSKAPETS STRATEGI?

Haugaland Næringspark skal planlegge og bygge ut arealer og infrastruktur for morgendagens industri i et regionalt samspill. Arealene selges eller leies ut. Selskapet står ikke som byggherre for næringsbygg.

## 8.7 SAMARBEID OM UTVIKLING

Haugaland Næringspark utvikler området alene, uten andre kommersielle samarbeidspartnere.



Illustrasjon av Haugland Næringspark hentet fra selskapets hjemmeside.

## 8.8 SELSKAPSSTRUKTUR

Haugland Kraft AS eier 100% av aksjene i Haugland Næringspark AS.

Haugland Kraft AS eies av de syv kommunene Karmøy (44,84%, Haugesund (31,97 %), Tysvær 9,8%, Vindafjord 6,85 %, Sveio 5,05%, Bokm 1,08% og Utsira (0,41%).

## 8.9 SAMMENSETNING AV STYRET

Tre styremedlemmer er fra Haugland Kraft og to fra næringslivet. Administrerende direktør i Haugland Kraft er styreleder.

## 8.10 HVOR MANGE ANSATTE HAR SELSKAPET?

Selskapet har tre ansatte. I tillegg baserer selskapet seg på innleide tjenester fra konsulenter og entreprenører.

## 8.11 HVEM ER GENERALFORSAMLINGEN?

Generalforsamlingen er Hagualand Kraft AS.



## 8.12 HVORDAN SIKRES EIERSTYRING?

Eierstyringen skal sikres gjennom styreformann og generalforsamling. Haugaland Næringspark har kun en eier, og det er teknisk sett ubyråkratiske linjer mellom eier og selskapsdriften.

Når kommunene kun har indirekte eierskap har manglene interesse for styring vært en stor utfordring. Fordelen med et kraftselskap som eier, er at man har anledning til å bruke/låne deler av utbyttet til kommunene som økonomisk hjelp.

## 8.13 INFORMASJON ER HENTET FRA

Samtale med administrerende direktør i Haugaland Næringspark AS, Gunnar Stakkestad

Selskapskontroll utført av Deloitte, Karmøy, Haugesund, Tysvær, Vindafjord, Sveio, Bokn og Utsira kommuner. Haugaland Kraft AS og Haugaland Næringspark AS (2013)

Selskapets nettside: <http://www.haugaland-park.no/>

## 9 FRIER VEST AS

### 9.1 EIERSKAP

Frier Vest AS eies av Bamble kommune (33%), Grenland Havn (33%) og INEOS Bamble AS (33%).



Bildet viser Frier Vest beliggende ved Frierfjorden Kilde: Arealguiden.no

### 9.2 BAKGRUNN

Bamble kommune og Grenlandskommunene har i lang tid hatt planer om å videreutvikle industrien i Grenland ved å tilby arealer til ny industri på vestsiden av Frierfjorden. Området er regulert til utbygging i kommuneplanen og er en utpekt satsing i regional strategi for næringsarealer. For å få fart på utviklingen valgte man å opprette et utviklingselskap med de viktigste interessentene, som er Bamble kommune, Grenland havn, og industribedriften Ineos. Sistnevnte er også grunneier. Ineos har virksomhet på naboarealet, men ser gjerne at flere etablerer seg i området.

### 9.3 MANDAT

Frier Vest AS ble opprettet i 2016 for å utvikle arealer på vestsiden av Frierfjorden. Selskapet er organisert som et offentlig-privat selskap. Selskapet utvikler arealer som er satt av i kommuneplanen og skal ikke kjøpe nye arealer.

#### 9.4 MÅLSETTINGER

Gjennom næringsutvikling og industriell produksjon skal Frier Vest bidra til økt verdiskaping og nye og diversifiserte arbeidsplasser og økt bosetting i regionen.

#### 9.5 HVA HAR SELSKAPET GJORT SÅ LANGT?

Arbeidet med reguleringsplan har nettopp startet opp. Parallelt med regulering er det dialog med interessenter.

#### 9.6 HVA ER SELSKAPETS STRATEGI?

Selskapet skal regulere, markedsføre og selge arealer. Selskapet skal ikke kjøpe nye arealer eller finansiære infrastruktur.

#### 9.7 SAMARBEID OM UTVIKLING

Selskapet er et offentlig/privat samarbeid.

#### 9.8 SELSKAPSSTRUKTUR

Selskapet har ingen datterselskaper.

#### 9.9 SAMMENSETNING AV STYRET

Styret har syv styremedlemmer, og består av en blanding av politikere og profesjonelle. Styreleder er Terje Christensen fra INEOS.

#### 9.10 HVOR MANGE ANSATTE HAR SELSKAPET?

Daglig leder er engasjert i 50 % stilling

#### 9.11 HVEM ER GENERALFORSAMLINGEN?

En representant fra hver av eierne utgjør generalforsamlingen.

#### 9.12 HVORDAN SIKRES EIERSTYRING?

Eierstyringen sikres gjennom generalforsamlingen.

### 9.13 INFORMASJON ER HENTET FRA

Nettside om Frier Vest AS: <http://www.arealguiden.no/Grenland/Frier-Vest-industriomraade-i-Bamble-Grenland>

Informasjon fra proff.no

Samtale med daglig leder Magnar Brekka

Samtale med styremedlem Petter Ellefsen

## 10 REFLEKSJON

Nedenfor er våre (forfatternes) refleksjoner knyttet til hvert av selskapene som er omtalt tidligere.

### **Kristiansand Næringssselskap AS**

KNAS har vært en suksess i den forstand at man har lyktes med å sørge for at det til enhver tid er ledige arealer til etableringer og vekst i Kristiansandsregionen. KNAS har også lyktes med å gi et vesentlig økonomisk bidrag til bykassa. KNAS har en tydelig miljøprofil når KNAS selv er byggherre. For eksempel var hovedkontoret til Agder Energi et pilotprosjekt med støtte fra Enova.

Men først og fremst har KNAS vært en tomteutvikler, og Sørlandsparken har vært det viktigste utviklingsområdet. Sørlandsparken er omstridt fordi man aktivt har lagt til rette for bilbasert handel ved E18 utenfor bystrukturen. De senere årene har KNAS satset mer i de sentrumsnære områdene, i samsvar med nasjonale og kommunale prioriteringer.

Vi har sett at KNAS til dels kjøper opp arealer som er grønne i kommuneplanen, med tanke på fremtidig utvikling. Dermed tar de en mer aktiv posisjon enn bare å være et redskap for gjennomføring av kommunale planer.

Det kan stilles spørsmål ved om det er konkurranselighet når selskapet har sentrale politikere i styret, og dermed kommer tett på sentrale beslutningsprosesser. Det kan videre stilles spørsmål ved om selskapet i for stor grad blir en påvirker for å få til en utvikling selskapet ønsker fremfor å være et redskap for å gjennomføre kommunens politikk.

### **Forus Næringssselskap AS**

Selskapet har helt klart lyktes med å legge til rette for utvikling og etablering av ny næringsvirksomhet i Stavangerregionen. Særlig vil vi framheve betydningen av selskapet som skal operere på tvers av flere kommunegrenser, innenfor ett og samme bo- og arbeidsmarked. Selskapet har hatt en klar strategi som redskap for å realisere de planer kommunene har vedtatt. Dette har vært vellykket og sikret god rollefordeling mellom kommunene og selskapet. Eierne av selskapet har også kunnet bruke selskapet som virkemiddel for nye initiativ, for eksempel busselskapsordningen og etableringen av Greater Stavanger Economic Development som en sentral regional utvikler.

## **Halse Eiendom AS**

Halse Eiendom har lyktes med å få i gang transformasjonsprosessen på Nedre Malmø og på denne måten bidratt til styrking av sentrum. Det er bygget gangbro over elva, det er bygget Kulturhus med stor «by-lekeplass», og hotelltomta er solgt til utbygger som er i gang med bygging av hotell. Det er i det hele tatt økende interesse fra markedet for å utvikle andre arealer på Nedre Malmø.

Selskapet er ikke brukt til å skape utvikling i andre deler av kommunen, og har derfor i stor grad vært oppfattet som en aktør som skal utvikle Nedre Malmø.

Kommunen har ved valg av nytt styre signalisert ønske om betydelig økt bruk av selskapet. Selskapet har da også fått enkelte nye oppgaver. Det er en utfordring at selskapet er avhengig av årlig tilskudd fra kommunen.

Det oppfattes som en styrke at en har profesjonelle aktører i styret, uten direkte tilknytning til kommunen, samtidig som samarbeidet med kommunen er godt.

Daglig leder i selskapet er innleid konsulent med erfaring fra eiendomsutvikling. Det vurderes ikke som rasjonelt å ha en fast ansatt med den varierende arbeidsmengden.

## **Porsgrunn Utvikling AS**

Økonomisk har ikke selskapet så langt bidratt som forventet, men dette har tatt seg opp de siste årene. Samlet er det likevel riktig å si at selskapet ikke har oppnådd så mye som man hadde håpet.

Dette er bakgrunnen for at man nå rigger selskapet på en annen måte enn tidligere med styre med stor grad av profesjonelle medlemmer og økte ressurser i administrasjonen. Selskapet skal ha tre ansatte. I tillegg til daglig leder blir det bemanning på finans og prosjektledelse. Selskapet skal profesjonaliseres.

## **Kystveien Utvikling AS**

Selskapet har lyktes med å utarbeide en felles reguleringsplan, og er nå klar til å bygge ut. Selskapsstrukturen har fungert etter intensjonen.

## **Vikersund Utvikling AS**

Selskapet har lyktes med å få regulert sine arealer og er nå i gang med første byggetrinn. Selskapet har fungert etter intensjonene.

### **Haugalandet Næringspark AS**

Næringsparken har tilrettelagt og bygget havn og noe næringsareal. Men utviklingen har gått seint og målsettingen om å bli foretrukket alternativ for etablering av areal- og energikrevende industri med hovedvekt på petroleumsrelatert virksomhet er ikke nådd. Dette kan i stor grad forklares ved at man ved oppstart i 2007/8 traff finanskrisen på verst mulig måte og at man i 2014 fikk oljekrisen, som stoppet nesten alle investeringer i petroleumsindustrien.

Vi vil anta at det kan være krevende å sikre forankring hos kommunene når Haugaland kraft er eier, og kommunene heller ikke er representert i styret.

### **Frier Vest AS**

Selskapet har ikke vært operativt lenge nok til å ha høstet noen erfaring. Men selskapet ser ut til å være bra rigget for fremtiden.

## 11 DRØFTING

Gjennomgangen viser at offentlige utviklingselskaper brukes i relativt stort omfang og at selskapenes oppgaver er varierte. Den aller mest brukte modellen er opprettelse av utviklingselskaper for å utvikle et næringsareal eller et bygg. Men utviklingselskaper kan også ha andre formål, som f.eks. regional næringsutvikling på strategisk nivå.

Et utviklingselskap er etablert i samsvar med aksjeloven og defineres som et selskap som utvikler en eiendom gjennom konseptutvikling og planprosesser, men ikke står som byggherre. Noen utviklingselskaper tar også rollen som utbygger, og blir da et utbyggingsselskap med betydelig større risiko og finansielle behov.

### **Fordeler med utviklingselskap?**

Offentlige utviklingselskaper kan være en sterk drivkraft i samfunnsutviklingen. Fordelene med å etablere utviklingselskaper for å løse konkrete utfordringer er mange. Et viktig forhold kan være å skille kommunens rolle som markedsaktør og myndighetsutøver. Et annet forhold er forenkling av beslutningsprosesser.

Det må også skilles mellom situasjoner der kommunen har store arealer som skal utvikles, og der selskapet har en mer aktiv akkvisisjonsstrategi (oppkjøp av arealer). Hovedproblemstillingen da blir om en bidrar til realisering basert på vedtatte offentlige planer eller om en aktivt påvirker for å få omgjort offentlige planer i samsvar med de kjøp selskapet har gjort.

Et offentlig selskap kan være et nyttig virkemiddel i transformasjonsprosjekter der det er en komplisert eiendomsstruktur og der ingen private aktører alene klarer å utvikle området.

Et aksjeselskap står bedre rustet til å forhandle og samarbeide med private aktører enn kommunen gjør. Når kommunen selv skal utvikle arealer må et kjøp eller salg normalt godkjennes av kommunestyret. Dette tar tid, og et stort antall personer får innsikt i de forretningsmessige disposisjonene som kommunen gjør. Det skal godt gjøres at forretningsmessig informasjon da ikke lekker ut til partene man forhandler med. I tillegg gir selskapsetablering kommunen mulighet til å etablere et forpliktende og kommersielt basert samarbeid gjennom opprettelse av felles aksjeselskap med andre markedsaktører.

En annen fordel er at man gjennom selskapsetablering får fullt fokus på en utviklingsoppgave, og ikke blir «slukt» av daglig drift. Videre innebærer selskapsorganisering en mulighet for profesjonalisering og økt beslutningskompetanse hos eier.



## **Hva er utviklingsselskapenes rolle?**

Utviklingsselskapenes rolle varierer fra selskap til selskap. Noen selskap bidrar i transformasjonsprosesser i byene, andre til utvikling av store industriområder utenfor byen, mens andre igjen står fritt til å utvikle arealer til det som måtte betale seg best.

Noen selskaper har som oppgave å realisere kommunens planer ift. sentrumsutvikling, transformasjon eller næringsutvikling. Tilsvarende har vi eksempel på utviklingsselskap som står fritt til å utfordre kommunens planer. Vi har sågar sett at kommunale utviklingsselskap kan være en pådriver for utvikling av handel utenfor bysentrum. Tilsvarende har vi også sett eksempel på selskap som kjøper arealer satt av til grøntområder i kommuneplanen og deretter arbeider for å få disse omregulert til utbygging. Avhengig av hvilke styringssignaler eier gir, kan et utviklingsselskap enten være en pådriver for å realisere kommunens planer, eller det kan være en pådriver for å endre planene.

Tilsvarende ser man en skillelinje hvor noen selskap har en klart bedriftsøkonomisk målsetting med krav til årlig avkastning mens andre selskap kun har krav om å gå i balanse. Sistnevnte selskaper har hovedfokus på det samfunnsmessige utviklingsperspektivet.

## **De fleste utviklingsselskap har startet i det små**

I vår gjennomgang ser vi at de aller flest utviklingsselskaper har startet i det små, med et klart mandat om å utvikle ett konkret avgrenset areal eller prosjekt. Ettersom tiden har gått har man gjerne tillagt selskapene større portefølje med utvikling av flere områder. Kristiansand Næringssselskap har etter hvert utviklet samarbeid også med nabokommunen Lillesand, og Forus Næringspark har også fått ansvar for det interkommunale næringsarbeidet (Greater Stavanger Economic Development AS) og for Bysykkelen AS.

## **Representasjon i styret**

Vi har funnet at styresammensetningen i utviklingsselskapene varierer. Noen selskaper har utelukkende politikere i styret, mens andre har utelukkende uavhengige profesjonelle styrerepresentanter. Men de fleste har en miks av begge deler. Vår erfaring er at profesjonalisering av styret er svært viktig for at selskapet skal kunne fungere som et kommersielt selskap.

## **Strategi**

Vi ser at de ulike selskapene har ulik strategi når det gjelder hvor langt i verdikjeden de vil være med. Det er også ulikt om selskapene får overført eiendommene, som tingsinnskudd og basert på takst – eller om selskapet bare utvikler eiendommen på vegne av kommunen som fortsatt har eierskapet inntil salg. Dette handler både om strategi og kan være økonomisk begrunnet (bla forholdet til dokumentavgift). De fleste selskapene utvikler og selger etter regulering, men mange velger også stå får byggefase, og noen er også eiere i driftsfasen. Jo lenger selskapet velger å være med i verdikjeden, desto mer er det mulig å tjene, men samtidig øker risikoen. Det er heller ikke alle som har kompetanse på bygging og drift av eiendom. For å sikre kommersiell kompetanse og for å spre risiko velger mange å inngå 50/50 samarbeid med private utviklere om enkeltprosjekter.

## **Samarbeid med private aktører**

Offentlige utviklingsselskap med et langsiktig og permanent perspektiv samarbeider ofte med private aktører, men da som regel ved opprettelsen av datterselskaper. I et datterselskap kan man typisk ha en 50/50% fordeling mellom offentlig og privat eierskap.

Kommuner kan også gå direkte i kompaniskap med private i egne «single purpose» selskaper når det gjelder utvikling av enkeltområder. Kystveien Utvikling AS i Arendal og Vikersund Utvikling AS er eksempler på det siste.

Ved opprettelse av offentlig/private selskaper er det viktig å nedfelle spilleregler for kostnad- og gevinstfordeling samt spilleregler for oppkjøp og salg av aksjer i vedtektene for selskapet.

## **Suksesskriterier for å lykkes over tid**

For å lykkes over tid er det viktig å gi utviklingsselskapet et klart mandat. Eventuelle samfunns mål, utover avkastning må beskrives i vedtektene. Målsettingene må være målbare og tidfestet.

Det er viktig å skille på kommunens rolle som myndighetsutøver og selskapets rolle som utvikler. Selskapet må jobbe selvstendig under markedsmessige betingelser og med "en armlengdes avstand" til kommunen som myndighetsutøver. Vi anbefaler at styret besettes av profesjonelle styremedlemmer med kompetanse på blant annet eiendom, økonomi og jus. Politikere eller kommunale ledere bør ikke sitte i styret. Kommunens styring bør skje gjennom vedtektene, generalforsamling, eierskapsmøter og eventuelt eierskapsmelding. Eventuell politisk deltakelse i styret utydeliggjør

rollefordelingen mellom kommunen som myndighetsutøver og selskapet som utvikler.

For å lykkes over tid bør et utviklingselskap være selvfinansierende. Selskapet må da ha tilstrekkelig kontantstrøm, enten fra leieinntekter eller jevnlig salg av eiendom. Alternativet, som er årlig tilskudd fra kommunen, skaper usikkerhet for selskapet. Kommunene på Haugalandet løste dette ved å overføre eierskapet til kraftselskapet. Dette løste finansieringsbehovet, men det skapte samtidig nye utfordringer knyttet til kommunenes styring.

Samarbeidsselskap med private bør som hovedregel knyttes til utvikling av enkeltområder, og ikke være et generelt virkemiddel for utvikling i hele kommunen. Når det offentlige oppretter utviklingselskap sammen med private må man tenke grundig gjennom spillereglene som forankres i aksjonæravtalen. Vi vil anbefale at alle eiere både sikres forkjøpsrett og mersalgsrett. Forkjøpsrett innebærer at dersom en part vil selge seg ut får de andre partene tilbud om å kjøpe aksjene, før eksterne kjøper. Mersalgsrett innebærer at dersom en part vil selge aksjer må kjøper tilby å kjøpe tilsvarende antall aksjer til samme pris fra hver av de andre aksjonærene.

### **Exit strategi**

Noen selskaper har også bestemmelser for opphør av samarbeidet. Man kan da sette kriterier for når en part kan kreve at samarbeidet opphører. Dette kan f.eks. reletteres til at man har oppnådd det man skulle med selskapet, eller at det har gått uforholdsmessig lang tid uten at man har oppnådd noe, eller andre forhold som er av stor betydning for eierskapet.

### **Er det spesielle problemstillinger som preger selskapene?**

En generell problemstilling som i en del tilfeller preger offentlige utviklingselskaper er utfordringer knyttet til rolleforståelsen. Dette er særlig gjeldende når sentrale politikere sitter i styret. Da oppstår mange fallgruber. Blant disse er:

-Politikerne har bedre informasjon enn noen andre om hvordan kommunen som myndighetsutøver tenker, og hva kommende kommuneplaner m.m. vil inneholde. Dette kan oppleves konkurransevridende.

-Politikere kan prøve å løse politiske problemstillinger gjennom selskapet, og dermed ikke nødvendigvis handle til selskapets beste. I samarbeid med private investorer er dette særdeles viktig å unngå.

-Politikere er valgt for å drive politikk og er ikke nødvendigvis drevne på styrearbeid. Eiendomsutvikling er et eget og meget krevende fagområde.



