



Asker
kommune

Asker kommune - Eierskapspolitikk

Eierstrategi
for
Askerhalvøya Eiendom AS
Org.nr.: 995 856 360

Valgperioden 2020 - 2024

Vedtatt av kommunestyret i Asker kommune 16. november 2021 i sak 77/21

Innhold

1 Innledning – Eierstrategi - formål	2
2 Eiers formål – kommunens formål med eierskapet.....	3
3 Fakta om selskapet.....	3
4 Eiers krav til selskapet	4
4.1 Selskapets samfunnsansvar.....	5
Foretaket arbeider for å forhindre misligheter og korrupsjon.	6
4.2 Selskapsstrategi	6
4.3 Eiermøte / dialogmøte med eier.....	6
4.4 Eierskap i andre selskaper	7
4.5 Resultatmål	7
4.6 Rapportering.....	9
5 Interesse- og rollekonflikter	9
6 Evaluering av eierstrategien.....	9
Vedlegg	10

[Sak 0030/21 Rammeverk ved utarbeidelse av eierstrategi for utvalgte selskaper hvor Asker kommune har eierskap](#) ble vedtatt av formannskapet den 09.02.2021 og er en veiledende mal for utarbeidelse av eierstrategien til hvert enkelt selskap.

1 Innledning – Eierstrategi - formål

Asker kommune - Eierskapspolitikk – Eierskapsmelding (Del I) beskriver de overordnede prinsippene for kommunens forvaltning av sine eierposisjoner i selskaper, foretak og andre fora.

Kommunen utarbeider også Asker kommune - Eierberetning – Eierskapsmelding (Del II), som inneholder oversikt over kommunens eierposisjoner. Den inngår som del av kommunens års rapportering, og behandles av formannskapet én gang i året.

Hovedformålet med eierskapspolitikken, eierskapsmelding del I og del II samt utarbeidelse av eierstrategi for de ulike selskaper er å sikre et profesjonelt og aktivt eierskap som sørger for oppfølgingen av kommunens selskaper og foretak.

Eierskapspolitikken skal bidra til forutsigbare styringssignaler som kan sikre langsiktig verdiskapning i selskapene. Eierskapsmeldingen skal være et overordnet politisk styringsinstrument for virksomheter som er lagt til et annet rettssubjekt, eget styre, en vertskommune eller til et annet interkommunalt organ. Et av hovedmålene med eierskapsmeldingen er å stadfeste de regler, rutiner og prinsipper som gjelder ved forvaltning av eierskap i Asker kommune.

Selskapene vil gjennom eierskapsmeldingen få et klarere styringssignaler fra eier, hvor utarbeidelse av eierstrategi for det enkelte selskap vil bidra til enda nærmere avklaringer og større forutsigbarhet.

Eierstrategien tar sikte på å gi et mer konkret budskap fra eier om hva man forventer av det enkelte selskap. Dette kan dreie seg om fokus på avkastning i de selskapene der eierskapet karakteriseres som finansielt, eller fokus på ivaretagelse av viktige samfunnshensyn der selskaper er opprettet for å ivareta andre oppgaver og samfunnsoppdrag.

Seksjon for virksomhetsstyring fungerer som eiersekretariat og bistår ved forberedelse av saker som skal behandles av kommunens eierutvalg (formannskapet).

Eierstrategien er ett av følgende tre sentrale dokumenter knyttet til Asker kommunes eierstyring og oppfølging av selskaper hvor kommunen har eierinteresser:

Eierskapsmeldingen del I og del II legger det overordnede grunnlaget for Asker kommunes eierstyring, for å utøve en målrettet, forutsigbar og langsiktig eierskapspolitikk. Eierskapsmeldingen ble vedtatt av kommunestyret i sak nr. [93/20](#).

Eierstrategien utarbeides individuelt for hvert enkelt selskap av eier i samråd med selskapet og vedtas av kommunestyret. Eierstrategien utdyper formålet med selskapet, fastsetter overordnede målsettinger og tydeliggjør eiers krav, rammer og forventninger til selskapets drift og selskapets styre. Eierstrategien uttrykker de mål, tiltak og prioriteringer kommunen har satt overfor selskapet. Eierstrategien skal utdype og supplere bestemmelsene i eierskapsmeldingen. Dersom det ikke er samsvar mellom eierstrategien og eierskapsmeldingen, skal eierskapsmeldingen ha forrang.

Selskapsstrategien utarbeides og vedtas av styret i de enkelte selskapene og legger strategien for hvordan virksomheten skal utøves for å ivareta interessene til eiere og andre interessenter best mulig. Grunnlaget for utformingen av selskapsstrategien er blant annet selskapets vedtekter, fastsatt eierstrategi og øvrige rammebetingelser.

Temaplaner, årshjul og politiske plansystemer utarbeides og vedtas av Asker kommune. Selskapet og dets ledelse forventes å sette seg inn i og arbeide sammen med Asker kommune med de temaplanene, årshjul og politiske plansystemer som Asker kommune utarbeider samt aktivt arbeide med disse.

2 Eiers formål – kommunens formål med eierskapet

Mål med kommunens eierskap er:

Eiers hovedmålsetting er, gjennom 100% eierskap og kontroll, å sikre utvikling av næringsseiendommer samt bidra til å oppnå kommunens boligpolitiske strategier, i tråd med kommuneplanens samfunnsdel. Askerhalvøya Eiendom AS er et kommersielt selskap.

Målet med kommunens eierskap er at Askerhalvøya Eiendom AS skal bidra til å fremme næringsutvikling og bærekraftig stedsutvikling i Asker kommune gjennom aktiv eiendomsutvikling.

Eier forventer at driften av selskapet er effektiv og at den skjer i henhold til eierskapsmelding for Asker kommune, fastsatte resultatmål, bedriftsøkonomiske prinsipper og i tråd med gjeldende lovverk.

Etablering av selskapet har ikke til hensikt å overføre saker av politisk karakter fra folkevalgte organer til selskapet. Dersom det er uklart hvorvidt en sak er av politisk karakter eller ikke, om den involverer politiske vurderinger, avklares dette med Asker kommune ved Eierutvalget (formannskapet).

Saker av politisk karakter skal ikke behandles i selskapets styrende organer, men følge de normale politiske prosesser i Asker kommune. Dersom det er uklart hvorvidt en sak er av politisk karakter eller ikke, eller om den involverer politiske vurderinger, avklares dette med eier.

3 Fakta om selskapet

I dette avsnittet beskrives selskapets formål, overordnede målsetting og virksomhet; herunder en beskrivelse av selskapets historikk og utvikling.

Askerhalvøya Eiendom AS er en videreføring av tidligere Røyken Eiendomsutvikling AS som ble opprettet i 2010. Selskapet skiftet navn i forbindelse med kommunesammenslåingen i 2020. Selskapet er organisert som et 100 % kommunalt eid AS, for å utvikle tomter som bidrar til stedsutvikling og arbeidsplasser. Per september 2021 har selskapet tre fast ansatte, og har lokaler sentralt i Røyken. Askerhalvøya Eiendom AS har fra oppstart hatt ansvaret for forslag til regulering og utvikling av Røyken Næringspark med sine ca. 440.000 kvm tomteareal. Næringsparken har bidratt med ca. 500 arbeidsplasser og videre utvikling pågår fortsatt.

Selskapets vedtektsfestede formål er:

Å erverve, foredle, drifte, leie ut og selge fast eiendom, samt hva hermed står i forbindelse. Erverv av fast eiendom kan også skje gjennom direkte eller indirekte erverv av aksjer eller andre selskapsandeler.

Næringskode: 41.109 Utvikling og salg av egen fast eiendom ellers.

Selskapets virksomhet er:

Å erverve, foredle, drifte, leie ut og selge fast eiendom, samt hva hermed står i forbindelse. Erverv av fast eiendom kan også skje gjennom direkte eller indirekte erverv av aksjer eller andre selskapsandeler.

Askerhalvøya Eiendom AS er morselskap med en rekke datterselskap, hvor hvert datterselskap representerer hvert sitt tomteprosjekt. Virksomheten utvikler arealer til bolig og næring hvor det samarbeides med offentlige instanser, næringsliv og private for å sikre utvikling av boliger samt tomter til private og næringsliv i kommunen. Hvert prosjekt bidrar med bygging av offentlig infrastruktur i større eller mindre grad.

Selskapet gjennomfører sin virksomhet gjennom utstrakt samarbeid med private aktører.

Selskapet har hele tiden hatt et stort fokus på bærekraftig stedsutvikling og at det legges til rette for nye arbeidsplasser i kommunen, som bidrar til at Asker kommune blir en foretrukken kommune å bo og jobbe i.

4 Eiers krav til selskapet

Asker kommune ønsker å utøve sitt eierskap på en aktiv måte og setter krav og forventninger til de selskaper hvor kommunen har eierposisjoner. I dette avsnittet beskrives forventninger og krav som er spesifikke for selskapet i denne eierstrategien, som kommer i tillegg til det som er beskrevet i eierskapsmelding del I for Asker kommune. Det vil for det enkelte selskap kunne være avvik fra eierskapsmelding del I for å tilpasse seg selskapets særegenheter. I de tilfeller der det ikke er samsvar mellom denne eierstrategi og eierskapsmelding del I, vil denne eierstrategi ha forrang.

Eiers forventninger for å ivareta fremtidig vekst og utvikling av Askerhalvøya Eiendom AS er:

- Bistå eier i sin rolle som samfunnsaktør i spørsmål om lokal og regional utbygging og utnyttelse av tomter til bolig og næringsutvikling.
- Selskapet skal ha fokus på bærekraftig stedsutvikling samt være en pådriver innenfor miljøtiltak i utvikling av næringseiendom og innenfor eiendomsforvaltning, for å ivareta og underbygge kommunens definerte bærekraftsmål.
- Foretakets virksomhet skal innrettes på en måte som gir effektiv og rasjonell drift, samt motvirker sosial dumping.
- Opparbeide en langsiktig og diversifisert tomtebank.
- Arbeide aktivt for FN's bærekraftsmål og forståelsen av de tre dimensjonene av bærekraft for klima og miljø-, sosial og økonomisk bærekraft. Og særlig knyttet til innovasjon og infrastruktur, bærekraftige byer og samfunn, stoppe klimaendringene samt samarbeid for å nå målene.

- Eier forventer at driften av foretaket er effektiv og at den skjer i henhold til bedriftsøkonomiske prinsipper og benchmarking mot andre tilsvarende virksomheter.
- Eier forventer at Askerhalvøya Eiendom moderniserer, effektiviserer og videreutvikler sine virksomhetsområder, herunder at selskapene tar i bruk ny teknologi og fremviser høy innovasjonsgrad. Eier forventer videre at selskapet tar ansvar for å redusere miljøbelastninger og klimautslipp i hele verdikjeden, der de kan påvirke dette.
- Eier forventer at selskapet utarbeider en fireårig økonomi- og handlingsplan.

I tillegg utarbeides langsiktige investeringsplaner.

Roller

Askerhalvøya Eiendom AS skal ivareta de roller og utføre de oppgaver som eierne anser som hensiktsmessig for å realisere eiernes formål med selskapet. Eierne ønsker med dette å gi selskapet et entydig mandat og handlingsrom for sine strategiske og faglige vurderinger.

Selskapet skal bidra til å realisere kommunes utbyggingsmål. Selskapet skal primært involvere seg i de tidlige fasene i verdikjeden av eiendomsutviklingsprosjekter.

4.1 Selskapets samfunnsansvar

Det forventes at selskapet arbeider aktivt for å følge FN's bærekraftsmål og Asker kommunes temaplan mot klimaendringer. Det forutsettes at selskapet selv utarbeider egne retningslinjer og klimamål tilpasset sin virksomhet i henhold til de nevnte prinsipper.

Selskapet skal ha etiske regler, som minst tilsvarer eiers etiske regler.

Selskapet skal kjennetegnes av åpenhet, samt praktisere prinsippet om meroffentlighet.

Selskapet skal ved kjøp av eksterne tjenester innhente flere tilbud, og således utnytte konkurransen i markedet, der dette er hensiktsmessig.

Askerhalvøya Eiendom AS skal ha en klar miljøprofil, med fokus på utvikling av miljøvennlige løsninger, i tråd med kommunale føringer og Asker Kommunes definerte bærekraftsmål, samt relevante mål og strategier definert i kommunens temaplan «Handling mot klimaendringene».

Selskapet skal følge med på og følge bærekraftsmål som er relevante for bransjen som helhet, slik som «Byggebransjens Veikart mot 2050» og kommunens egne mål og strategier definert i temaplan Eiendom når denne temaplanen er endelig vedtatt.

Foretaket skal tilslutte seg til FNs Global Compact. Dette er et samfunnsansvar som baserer seg på ti prinsipper på områdene menneskerettigheter, arbeidslivsstandarder, miljø og antikorrupsjon.

Økonomi og etikk må forenes i tenkningen for hele foretaket, fra valg av samarbeidspartnere til investeringer i miljø og ansattes arbeidsvilkår- sett i sammenheng med vår bransje og virksomhet.

Etiske spørsmål skal ikke være løsrevet fra arbeidet med forretningsstrategi og virksomhetsutvikling. Slike etiske retningslinjer bør være i tråd med FNs Global Compact og OECDs retningslinjer for eierstyring og selskapsledelse i selskaper med statlig eierandel.

Foretaket arbeider for å forhindre misligheter og korrupsjon.

Eier pålegger styret ansvaret for å operasjonalisere en balanse mellom miljømål og lønnsomhet når det gjelder Askerhalvøya Eiendom AS sitt arbeid med bærekraftig stedsutvikling.

Det er eiers forventning at selskapet bidrar til å skape merverdier for lokalsamfunnet, gjennom forretningsmessig samarbeid og partnerskap med andre samfunnsaktører, for om mulig å sikre større grad av lokal og regional utnyttelse og verdiskapning i selskapets nedslagsfelt.

Selskapet dekker bærekraftsmålene knyttet til innovasjon og infrastruktur, bærekraftige byer og samfunn, stoppe klimaendringene samt samarbeid for å nå målene.

4.2 Selskapsstrategi

Som grunnlag for styringsdialogen mellom eierne og selskapet, forventes det av selskapet å etablere en selskapsstrategi, forankret i relevante nasjonale og lokale ambisjoner og føringer, Asker kommunes eierskapsmelding, eiers eierstrategi, samt selskapsavtale dersom slik er utarbeidet. Selskapsstrategien skal angi punkter som:

- Visjon for selskapet
- Verdier for selskapet
- Rammer for selskapets virksomhet
- Status for selskapets virksomhet
- Strategiske utfordringer for selskapet
- Strategiske mål og ambisjoner for selskapets virksomhet og samfunnsansvar
- Selskapets strategiske og operative virkemidler

Selskapsstrategien utarbeides av selskapet og skal rulleres minst en gang pr valgperiode, og formelt vedtas av styret i selskapet.

4.3 Eiermøte / dialogmøte med eier

Et eiermøte er et møte mellom representanter fra kommunen som eier, og styret og daglig leder for selskapet. Det kommer i tillegg til møter i representantskap og generalforsamling.

For å bidra til god eierstyring og kommunikasjon med selskapet er det ønskelig at det gjennomføres jevnlig eiermøter.

Noen ganger har eierne behov for å diskutere strategier seg imellom uten å treffe formelle beslutninger, og dette bør kunne gjøres uten å måtte innkalle til møte i generalforsamlingen eller representantskapet etter de formelle reglene i loven.

Et eiermøte er ikke lovregulert og er bare en uformell arena der det ikke skal treffes vedtak. I tillegg bør det ikke legges føringer eller «gis signaler» i eiermøtene som kan anses å gripe inn i styrets myndighetsområde. Eiermøtene er uforpliktende for eierne og for selskapet.

Eier ønsker en løpende og god dialog med selskapsledelsen i Askerhalvøya Eiendom AS om den langsiktige utviklingen av selskapet, blant annet gjennom faste møteplasser. Ved behov vil det bli løpende satt opp eiermøter med Askerhalvøya Eiendom AS. Det skal minimum avholdes ett årlig eiermøte i tillegg til den ordinære generalforsamling. Saker som naturlig vil være aktuelle for behandling i eiermøtene er strategi, økonomi, investeringsplaner, avkastning og utbytteforventninger. Selskapet representeres ved styre og daglig leder for Askerhalvøya Eiendom AS.

Askerhalvøya Eiendom AS skal ha en tett og god dialog med eier og arbeidet som gjøres skal gjøres i nært samarbeid med kommuneadministrasjonen, Asker Næringsforening og øvrige næringsdrivende i og utenfor kommunen.

4.4 Eierskap i andre selskaper

Selskapet kan etablere hel- eller deleide datterselskaper, der dette tjener selskapets formål. Det legges til grunn at slike selskapsetableringer rettes mot å løse oppgaver som ikke løses på en tilfredsstillende måte ved hjelp av eksisterende marked, samt at nye selskapsetableringer ikke kommer i konflikt med andre eierinteresser kommunen måtte ha.

Eier er innforstått med at Askerhalvøya Eiendom AS deltar i strukturelle prosesser som etablering og/eller kjøp av selskaper alene eller i samarbeid med andre, der dette tjener selskapets formål. Det legges til grunn at slike selskapsetableringer ikke kommer i konflikt med andre eierinteresser kommunen måtte ha. Deltakelse i slike selskaper, som ligger innenfor selskapets basisvirksomhet, besluttes av styret.

Eierskap i og etablering av hel- eller deleide datterselskaper skal kommuniseres med kommunens eierskapssekretariat før beslutning fattes.

Datterselskaper og andre eierskap selskapet er involvert i, innehar tilsvarende krav og forventninger som fremgår av denne eierstrategi som det Askerhalvøya Eiendom AS har.

Ved rapportering og dialog med eier, skal datterselskap og andre eierskap alltid informeres om og inngå i rapporteringen til eier.

4.5 Resultatmål

Eiers krav til resultatmål for selskapet:

- Aktuelle nøkkeltall (avhengig av selskapets formål)
- Krav til økonomisk balanse mellom budsjett og regnskap
- Prioriteringer og tiltak, måloppnåelse, krav til kvalitet og kostnadseffektivitet
- Forventninger og mål for egenkapital
- Lønnsomhetskrav
- Oppfølgings- og investeringsbehov, herunder økonomisk risiko
- Resultatkrav, herunder utbytte/avkastning og risikoprofil
- Klima- og bærekraftsmål

Askerhalvøya Eiendom AS skal være selvfinansierende i den forstand at det hovedsakelig ikke skal ytes økonomisk tilskudd fra kommunen.

Foretaket skal drives etter sunne forretningsmessige prinsipper og bygge opp en egenkapital som er forsvarlig, ut fra den risiko som virksomheten er eksponert for og tilpasset ønsket ambisjonsnivå, samt være i stand til å levere avkastning til eier.

Foretakets profil og virksomhet vil medføre at enkelte tilpassede prosjekter tidvis vil bli gjennomført med lavere marginer enn det som ellers er vanlig, hvilket medfører at inntjeningen i driften forøvrig må være markedstilpasset.

Askerhalvøya Eiendom AS sin egenkapitalavkastning skal være konkurransedyktig i markedet, hensyntatt foretakets risikorammer og virksomhetens innretning og omfang. Tilgangen på tomter og utviklingen av disse vil være avgjørende for Askerhalvøya Eiendom AS sine muligheter for å levere forventet avkastning til eier.

Askerhalvøya Eiendom AS skal ha en god balanse (tid og størrelse) i eiendomsporteføljen for å sikre en stabil inntjening.

Tomter skaffes hovedsakelig til veie gjennom:

- a) overførsler fra Asker kommune eller
- b) kjøp i det åpne marked.

Ved overførsel fra Asker kommune legges i hovedsak markedspris til grunn som «tingsinnskudd». Andre samarbeidsmodeller skal også vurderes.

Finansielle mål

Eiers krav til avkastning, finansielle mål og utbytte stilles til Askerhalvøya Eiendom AS.

Avkastningskrav

Eiers krav til avkastning stilles til egenkapitalen i selskapet. Eieren forventer at avkastning på Askerhalvøya Eiendom AS sin EK ligger i intervallet 5-7 %. Endelig nivå avklares med styret og justeres over tid i takt med den fortløpende reelle modenheten i tomteporteføljen for selskapet.

Utbyttepolitikk

Eiers krav til utbytte stilles til Askerhalvøya Eiendom AS. Asker kommune som eier har behov for en viss forutsigbarhet i utbytteneivået. Dette må sees i sammenheng med eiers ønske om å bygge opp egenkapital med tanke på fremtidig utvikling og vekst. Selskapets utbyttegrunnlag og eierens utbytteforventning avklares årlig med eier. Styret innstiller på utbytte til generalforsamlingen. Et sentralt hensyn ved fastsetting av utbytte er at selskapet bør ha en egenkapital som er tilpasset virksomhetens mål, strategi, risikoprofil og ambisjonsnivå.

Askerhalvøya Eiendom AS skal ha en akseptabel avkastning (5% - 7%) på selskapets egenkapital og betale utbytte til eier. Utbytte skal over tid begrenses til den verdiskapning selskapet med datterselskaper selv løpende genererer.

Forventede utbytter reflekteres i økonomiske planer som samhører med eiers handlingsprogram.

For å skape forutsigbarhet for selskapet så vel som for eier, forventes et utbytte på minimum 7,5 mill som årlig avkastning som legges til grunn i selskapets budsjetter og kommunens handlingsprogram. Selskapets utbyttegrunnlag og eiers utbytteforventning avklares for påfølgende år i økonomiplan.

4.6 Rapportering

Selskapets rapportering til eier skal skje slik:

- Det skal utarbeides årlige årsmeldinger for selskapet som skal rapportere i henhold til gjeldende eierstrategi og selskapsstrategi. Selskapsrapporten skal særlig vise i hvilken grad selskapet oppfyller eiernes forventninger og selskapets egne mål, gi informasjon om vesentlige endringer og investeringsbehovet for selskapet.
- Utarbeide resultatregnskap, balanse, noter til årsregnskapet og en årsberetning fra styret.
- Selskapet skal rapportere til eier når det foreligger vesentlige avvik fra budsjetterte resultater
- Rapportering om hvordan selskapet ivaretar sitt samfunnsansvar
- Resultatet av styrets egenevaluering

5 Interesse- og rollekonflikter

For selskapet kan Asker kommune være både eier, leverandør, kunde og myndighet. Asker kommune er oppmerksom på mulige interesse- og rollekonflikter i forbindelse med selskapets virksomhet.

Selskapet har i hovedsak et forretningsmessig formål. Som konsekvens av dette skal mulige interesse- og rollekonflikter håndteres gjennom selskapets ordinære beslutningsfora.

Forhandlinger og diskusjoner mellom Asker kommunes eide selskaper og øvrige enheter / virksomheter skal således ikke løses på eiernivå.

6 Evaluering av eierstrategien

Eierstrategien skal evalueres hvert 4. år. Evalueringen foretas i etterkant av kommunens revidering av eierskapsmelding del I.

Vedlegg

[Vedtatt Eierskapsmelding del I for Asker kommune](#)

[Vedtatt Eierskapsmelding del II for Asker kommune](#)