



2019

Eierstrategi overfor Sandnes tomteselskap KF

Endelig forslag - 2. gangsbehandling i foretaksstyret og kommunestyret
Sandnes den 28.11.2019

VERSJON 3 - VEDTATT AV SANDNES KOMMUNESTYRET xx.xx.2019

Innhold

1. Særpreget/kjennetegn ved virksomheten	3
1.1 Etablering av foretaket	3
Dagens situasjon - utbyggingsområder	4
Dagens situasjon - sentrumsområdet	4
1.2 Nye Sandnes - rammebetingelser	4
1.3 Nye eksterne rammebetingelser	5
Konsentrert byutvikling	5
Offentlige arealer	5
Boligsosial handlingsplan	5
1.4 Konsernstyring - hovedprinsipper	5
2. Kommunestyrets eierstrategi overfor foretaket	7
Formålet med en eierstrategi	7
2.1 Styringsprinsipp - overordnet	7
2.2 Finansielle prinsipper - overordnet	7
Havneparken	7
Datterselskaper i foretaket	8
Direkte konsernopdrag	8
2.3 Foretaket i kommunekonsernet	8
2.3.1 Foretakets formål	8
2.3.2 Organisering, ledelse og styring	9
Foretakets organisering	9
Styring av foretaket og dets virksomhet	9
Meroffentlighetsprinsipper	10
Etiske retningslinjer	10
Krav til foretakets samfunnsansvar	10
Krav til egenkontroll og styring	10
Krav til eierstyring av datterselskaper	10
Likebehandling av aksjonærene datterselskaper	10
Merkevarebygging - profilering	11
2.4 Kommunestyrets produksjonsmål og resultatkrav	11
2.4.1 Grunnlaget for kommunestyrets forventninger	11
Økonomisk utvikling og produksjon	11
Utvikling av verdier i foretaket	12

Særskilte forhold	12
2.4.2 Produksjonsmål	12
2.4.3 Resultatmål.....	13
2.5 Kapitalstruktur og avkastningskrav	14
2.5.1 Økonomisk fundament.....	14
2.5.2 Avkastningskrav.....	14
2.5.3 Konsernbidrag	14
2.6 Endring av foretakets portefølje	15
2.7 Avvikling av foretaket.....	15
Vedlegg.....	15



1. Særpreg/ kjennetegn ved virksomheten

1.1 Etablering av foretaket

Sandnes bystyre vedtok den **12.09.1999** å opprette Sandnes tomteselskap KF. Utbyggingsvirksomheten i kommunen ble omorganisert og skilt ut i eget kommunalt foretak i medhold av Kommuneloven¹. Kommunens bokførte realkapital i tomter til bolig-, næring- og offentlige tomter ble overført fra balansen i bykassen og lagt inn som åpningsbalanse i foretaket. For verdien av tomter ble det etablert et ansvarlig lån på kr 100 millioner mellom bykassen og foretaket, på betingelser om rente NIBOR +3 prosent og 30 års avdragstid.

Bystyret vedtok **26.04.2005** å omdanne foretaket til et heleid aksjeselskap. Fra stiftelsen av aksjeselskapet i 21.06.2005 og frem til kommunestyrets senere omgjøring av sin beslutning 09.09.2008 ble Sandnes tomteselskap AS drevet som ordinært skattepliktig aksjeselskap. «Tilbakekjøpet» og omdanningen fra aksjeselskap til kommunalt foretak medførte at hele

tomteporteføljen ble verdifastsatt på nytt av tredjepart til markedspris grunnet overgangen fra skattepliktig til ikke-skattepliktig virksomhet. **Siden 09.09.2008** har Sandnes tomteselskap KF vært et kommunalt foretak i kommunekonsernet Sandnes kommune.

Sandnes bystyre sitt formål med å legge den kommunale utbyggingsvirksomheten i et foretak var å styrke kommunens posisjon som et korrektiv i utbyggingsmarkedet. At kommunen kan utvikle og tilby byggeklare tomter også i nedgangstider viste seg å være nødvendige boligpolitiske grep for å gi førstegangsetablere et rimelig boligtilbud og sikre en sosial boligpolitikk i samsvar med statlig boligpolitikk og forventinger satt til kommunene. Som en del av kommunens omorganisering på slutten av 90-tallet ble også salg av byggeklare nærings-tomter vedtatt fristilt for salg til markedspris. Det kommunale foretaket fikk således til formål å forestå kommunens grunneierrolle i erverv, regulering og tomteteknisk utvikling i både utbyggingsområder og arealer til offentlig formål. Bystyret la også til grunn at foretaket

¹ Kommunale foretak kom inn som nytt kapittel 11 i Kommuneloven med virkning fra 01.01.2000

skal være en foretrukken samarbeidspartner om utviklingen av større områder til bolig- og næringsformål. Det ble således i vedtektene åpnet for etablering av datterselskaper når det tjener formålet. Samtidig fastsatte bystyret som premiss at foretakets oppgaver slutter ved salg av byggeklare tomter, til huskjøper, nærings- drivende eller husbyggerselskap. Ved salg til huskjøper la bystyret kommunens tildelingsregler til grunn, og tydeliggjorde at foretakets målgruppe er førstegangsetablerere, og unge/barnefamilier som er på vei inn i boligmarkedet.

Ved omdanningen i 2008 tilføyde bystyret til formålet at foretaket skal være en aktiv partner i realiseringen av den Boligsosiale handlingsplanen. I den reviderte eierstrategien ble det presisert at arealer til offentlig formål fremskaffes i samsvar med prinsippet om kostnadsdekning i tomteprisen.

Høsten 2012 vedtok bystyret å fusjonere Sandnes Indre Havn KF med Sandnes tomteselskap KF. Foretaket overtok dermed ansvaret for utvikling av Havneparken Sandnes. Samtidig la bystyret til grunn at foretaket også engasjerer seg i utviklingen av utbyggings- og transformasjonsområder i sentrumsområdet. Engasjementet skjer som konsernprosjekter på oppdrag fra bystyret.

Dagens situasjon - utbyggingsområder

Foretakets hovedvirksomhet i årsskiftet 2018/2019 er konsentrert om areal- og tomteutvikling til bolig-, næring- og offentlig formål. Utviklingen av store felt som Bogafjell, Sørbo Hove og Kleivane skjer i utbyggingselskaper sammen med andre private aktører. Ubebygde arealer i feltene tilsvarer gitt et salg på 70-110 boenheter årlig om lag 10 års produksjon fremover.

Reserven av næringsarealer utgjør totalt ca 30 daa og er i næringsområdene på Hesthammar og Stangeland. Utviklingen fremover av regionalt næringsområde på Vagle, gjennom felles selskap utgjør kjernen i fremtidig utbud av nye næringsområder/tomter.

Arealer til ulike offentlige formål utvikles i stor grad som enkeltoppdrag gitt i økonomiplan. I revidert kommuneplan har bystyret lagt strategi for mer utvidelse av eksisterende skole- og boas tomter, fremfor å åpne nye arealer. Arealer til småhus og andre boligsosiale formål fremkommer som konkrete definerte arealer.

Dagens situasjon - sentrumsområdet

I Havneparken Sandnes er kommunekonsernet den største grunneieren² og aksjonæren i Sandnes Indre Havn Infrastrukturselskap AS (SIAS). Foretaket forvalter kommunens grunneierrolle. Ved utgangen av 2018 er all kommunalt eid grunn i Havneparken solgt til utbygger/eiendomsutviklere.

SIAS har ansvaret for opparbeidelsen av felles kommunalteknisk infrastruktur frem til kvartalene i Havneparken. Gjennomføringen skjer i takt med fremdriften for kvartalene og det betales refusjon til SIAS. Foretaket låner ut prosjektmedarbeider til å ivareta daglig leder oppgavene i SIAS.

Innenfor sentrumsområdet har foretaket fullført konsernoppdragene om områderegulering av kommunens eiendommer på Skeiane og for Ruten. På Skeiane er eiendommene nord for Jæravn solgt. Eiendommene i Haakon VII's gt realiseres for salg til utbyggingsformål ila 2019/2020. Jf. plan for Ruten og etterfølgende utredning om realisering av utbyggingsarealet ligger dette frem i tid kfr. bystyrets vedtak i juni 2019. Ruten byrom med offentlig park, opparbeidelse av rådhusplassen prioriteres de første årene.

1.2 Nye Sandnes - rammebetingelser

Prinsippdokumentet for Nye Sandnes slår fast at den nye kommunen skal ha et tomteforetak som utfører oppgaver slik Sandnes tomteselskap har gjort til nå i Sandnes kommune. Den nye kommunen har samtidig pekt ut reiseliv,

² Avtale mellom Sandnes Havn KF og Sandnes tomteselskap KF om utvikling av eiendommene vedtatt av bystyret juni 2011

opplevelse og turisme samt havbruksnæring (blå sektor) som **to nye satsingsområder**.

Felles Reiselivsstrategi er utformet våren 2019. Foretaket har som ledd i dette utarbeidet konsept for utvikling av Lauvvik som en fremtidig turisme- og reiselivsdestinasjon. Arealet er disponert til formålet i revidert kommuneplan.

Ny kommune har muligheter for utvikling av landbaserte sjøretta næringsarealer. Det er ingen strategi for dette pr d.d. Sammen med næringsaktører og Sandnes Havn KF er det en oppgave for foretaket å få frem mulighetsrommet frem mot neste kommuneplan.

1.3 Nye eksterne rammebetingelser

Regionalplan for Jæren med sine retningslinjer og bestemmelser er styrende for de samarbeidene kommunene, regionale myndigheter og staten. Den til en hver tid vedtatte regionalplan samordner nasjonale politikkområder regionalt, slik som jordvern, samordnet areal/transport og nullvekstmål, miljø- og klimapolitikk.

Gjennom kommunekonsernets vedtatte kommuneplan, utbyggingsprogram og økonomiplan samt kommunedelplan for Sandnes sentrum konkretiseres den regionale politikken. Bystyret definerer her kommunens sentrale rammebetingelser. Dette gir premissene for foretakets virksomhet.

Konsentrert byutvikling

Ytre rammebetingelser for foretakets virksomhet er i endring. Fra å ha utviklet utbyggingsområder og felt, er det i Regionalplan for Jæren og kommuneplan definert fremtidig byutviklingsakse i tillegg til konsentrasjon om byomforming av Sandnes sentrum og definerte lokalsentre. Politisk hovedmål er at 50% av utbyggingsarealene fremover realiseres innenfor disse områdene. For foretaket betyr dette omstilling både mht arbeidsmåter og kompetanse, men også i økonomisk styring og gjennomføring. Transformasjonsområder er ofte komplekse og økonomisk «fremtunge prosjekter». Erfaringer viser at prosjektutviklingen er

tidkrevende. Dette endrer risikobildet. Med begrensede arealer igjen for parallell utvikling og salg utfordres foretaket på å bygge en ny samlet strategi for å møte fremtidens oppgaver. At boligpris til huskjøper skal ligge vesentlig under markedspris fastholdes. Prosjektkonkurransmodellen må videreutvikles for å møte nye areal- og plankrav.

Gjennomføringskraft i konsentrert byutvikling henger sammen med aktiv tilrettelegging av næringsarealer/tomter. Dette for at virksomheter skal kunne både flyttes og utvikles. Foretaket må fremover engasjere seg i å få frem faktagrunnlag om behov og mulige løsninger, som grunnlag for så vel næringsarealstrategi i nye Sandnes som ny kommuneplan og regionale planer.

Offentlige arealer

For leveranse av arealer til offentlig formål har foretaket en tilnærmet monopolsituasjon, all den tid slike arealer enten fremskaffes av foretaket selv eller gjennom kjøp av arealer fra datterskaper/tilknyttede selskaper.

Fremtidige behov forventes å i økt grad å måtte løses ved utvidelser av eksisterende kommunale eiendommer, samt å skaffe tomter i sentrum og lokalsentrene og da gjerne i kombinasjonsbygg med ulike funksjoner. Også arealer til offentlig formål ventes å skje i form av kvartalsutvikling slik tilfellet har vært med nytt rådhus og kvartalet S1 i Havneparken som kommunen har ervervet.

Boligosial handlingsplan

Bystyret har gitt foretaket en særskilt oppgave i å fremskaffe arealer og tomter som muliggjør gjennomføringen av vedtatt Boligosial handlingsplan, fremdriftsmessig, økonomisk og omfang av boenheter. Strategi for å realisere rimelige tomter jf. kommuneplan til formålet er nødvendig arbeid fremover for å nå målene.

1.4 Konsernstyring - hovedprinsipper

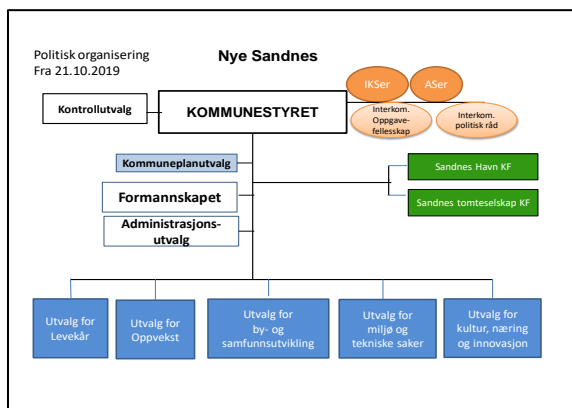
Sandnes tomteselskap KF er opprettet med hjemmel i kommuneloven. Av dette følger at

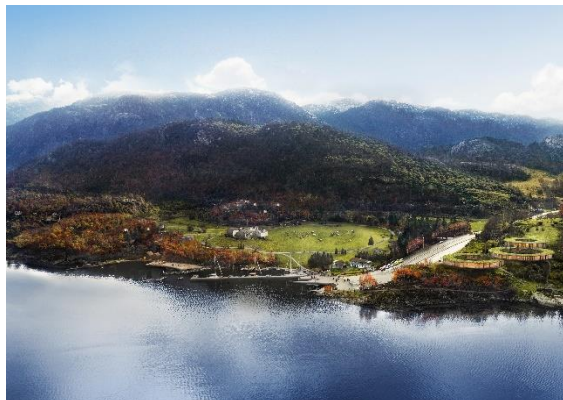
foretaket er del av kommunen som juridisk enhet med **kommunestyret** som øverste beslutende organ. Kommunestyrets myndighet og eventuelle delegasjon skjer til foretakets styre.

Foretaksstyret har ansvaret for å følge opp den løpende styring av virksomhetene. Der kommuneloven og kommunekonsernets saks- og delegasjonsreglement, økonomireglement mv tillater det, kan styret delegere myndighet til daglig leder. Slik delegasjon skal være skriftlig. Bruk av delegert myndighet skal rapporteres, fra daglig leder til styret og fra styret til bystyret.

Styring og drift av virksomheten er omfattet av lov- og regelverk som kommunen forøvrig. Dette gjelder blant annet Kommuneloven med forskrifter om økonomiforvaltningen, Offentleglova, Forvaltningsloven Lov om offentlige anskaffelser. Videre gjelder kommunekonsernets til enhver tid vedtatte saks -og delegasjonsreglement, økonomi- og finansforvaltningsreglement, Arbeidsgiverpolitikk, Lønnsstrategi, Anskaffelsespolitikk mv.

Økonomisk er foretaket opprettet med grunnlag i at det skal være selvfinansierende over tid, derav budsjetteres det ikke med forventning om årlig overføring av opptjent årsoverskudd til bykassen. Årsoverskuddet tillegges foretakets egenkapital. På den måten forventes foretaket å ha en egenkapital som muliggjør langsiktig og strategisk akquisisjon for utbyggingsarealer på vegne av kommunekonsernet generelt, og i fremskaffelsen av arealer til offentlig og boligsosialt formål spesielt.





2. Kommunestyrets eierstrategi overfor foretaket

Formålet med en eierstrategi

Sandnes kommunestyre uttrykker gjennom denne eierstrategien sine strategiske styrings-signaler og klargjør forventningene kommunestyret har overfor styret i dets løpende arbeid i foretaket.

Ved eventuell motstrid mellom eierstrategien og foretakets vedtekter, vedtak fattet av bystyret eller ufravikelige bestemmer i lovgivningen, viker eierstrategien for disse.

Eierstrategien har til formål å definere kjernevirksomheten i foretakets virksomhet. Den regulerer kapitalstrukturen i foretaket, herunder transaksjoner med datterselskap og foretaket og mellom foretaket og bykassen. Med eierstrategien angir bystyret også rammene for sin utøvende eierstyring og styrets ledelse av foretaket, og den er styrende for den underliggende driften som skjer i foretakets datterselskaper. Eierstrategien skal revideres ved behov, etter initiativ fra styret eller bystyret.

2.1 Styringsprinsipp - overordnet

Ved å være et foretak i kommunekonsernet som juridisk enhet, er kommunestyret øverste besluttsende organ for Sandnes tomteselskap KF. Foretaket har følgelig ikke en eier slik tilfellet er for selskaper som er egne rettssubjekt.

Styringen av foretaket følger av Kommunelovens bestemmelser med styringslinje mellom kommunestyret og styret i foretaket.

2.2 Finansielle prinsipp - overordnet

Det finansielle prinsippet som ligger til grunn er at foretaket skal være selvfinansierende over tid. Foretakets regnskapsmessige årsresultat føres mot egenkapitalen i særregnskapet.

Fra overføringen av tomteverdier ved opprettelsen av foretaket løper et ansvarlig lån hvor foretaket årlig betaler rente NIBOR + 3 prosent og avdrag til bykassen. Lånesaldo pr 31.12.2018 utgjorde kr 99,667 mill.

Havneparken

Sandnes bystyre vedtok i juni 2011 avtale mellom Sandnes Havn KF og Sandnes tomteselskap KF om det økonomiske oppgjøret mellom foretakene knyttet til transformasjon og arealutviklingen av Havneparken. For arealene som Sandnes tomteselskap KF utvikler og selger er lånet pr 31.12.2018 på kr 93,16 mill. Lånet renteberegnes med 3 måneders NIBOR frem til avdragsbetaling. Avdrag betales etter hvert som delfelt blir overdratt og betalt av utbygger.

Datterselskaper i foretaket

Etter innstilling fra foretaksstyret tilligger det kommunestyret selv å beslutte deltakelse i selskap/kjøp av aksjer i selskap som foretaket engasjerer seg i, herunder finansiering av aksjekapitalen. Jf. Kommunelovens bestemmelser og reglene om offentlig støtte er det begrenset adgang til å gi garantier, tilskudd eller inngå annen form for økonomisk avtale mellom foretaket (kommunekonsernet) og datterselskaper/ tilknyttede selskaper. Kommuneadvokaten skal konsulteres om disse forholdene før slike saker fremmes for styret og kommunestyret.

Det skal i forkant være gjort og vedlegges dokumentert risikovurdering ved inntreden/ kjøp av aksjer i nye selskaper. Risikovurderingen skal min. gjøre rede for den finansielle (likviditet), økonomisk og markedsmessige risikoen som knytter seg til engasjementet for foretaket og kommunekonsernet. Konsekvenser for foretakets økonomiske utvikling og Kommunestyrets mål overfor foretaket skal fremgå av risikovurderingen.

Direkte konsernoppdrag

Formålet med konsernoppdrag er å få utført oppgaver som er av strategisk betydning for kommunekonsernet. *De kan være både kommuneøkonomisk, tjenesteutviklings- og/ eller samfunnsutviklingsmessig begrunnet.*

Der kommunestyret gir foretaket direkte oppdrag om utførelse av konsernprosjekter føres påløpte brutto utgifter i foretaket og avregnes mot brutto inntekter ved sluttoppgjøret til bykassen dvs. nettoinntektsoppgjør, eventuelt oppgjør mot budsjettert utgiftsprosjekt i bykassen for prosjekter som går over flere år, foretas tertialvis oppgjør underveis og oppdraget skal være budsjettert i bykassen og foretaket. I rene salgsprosjekter foretas det økonomiske oppgjøret i samsvar med overtakelsestidspunkt i salgsvtaler og med netto inntektsoppgjør.

Konsernoppdrag gis normalt ifm økonomiplan og perioderapportering, eventuelt ved sluttbehandling av kommuneplan/ større kommunal reguleringsplaner.

2.3 Foretaket i kommunekonsernet

2.3.1 Foretakets formål

Foretakets formål jf. vedtektene § 2 er å bidra til å realisere kommunens utbyggingsvirksomhet gjennom å anskaffe og tilrettelegge arealer fram til byggeklare tomter/arealer i Sandnes kommune for bolig, næringsbygg og offentlige bygg, reiseliv/opplevelse/turisme og nødvendige arealer til andre offentlige formål. Byggeklare tomter/arealer overdras til tomtekjøpere og til kommunen. I fremskaffelse av tomter/arealer til boligformål er foretakets primær oppgave rimelige boliger til førstegangsetablerere, barnefamilier og kommunens bolig-sosiale formål.

Foretaket er innenfor sitt arbeidsområde tillagt oppgaven med å utøve kommunens grunneierrolle og være pådriver i utvikling og transformasjon av utbyggingsområder, senterområder, i byutviklingsaksen og strategisk prioriterte konsernprosjekter jf. godkjent kommuneplan og sentrumsplan.

Utviklerrollen som foretaket har innebærer at kommunestyret kan gi foretaket oppdrag om å selge kommunalt eid bebygd eiendom når den har et utbyggingspotensiale, alene eller som del av et større område.

Foretaket kan engasjere seg i virksomhet med relevans for formålet enten selv eller i samarbeid med andre aktører. *Hovedprinsippet er at foretaket utøver tomteutviklerrollen frem til salg av byggeklart areal.* Der plankrav medfører at felles parkeringsanlegg må oppføres før salg, kan foretaket delta i byggingen av anlegget. Det skjer i regi av datterselskapet når utbyggingsarealer utvikles av selskapet. I områder der foretaket er utvikler alene skjer bygging av felles parkeringsanlegg i regi av eieningsenheten i kommunekonsernet.

Innenfor ny kommune sin satsing på reiseliv, opplevelse og grønn turisme er foretakets primær oppgave å utøve kommunens grunneierrolle og derigjennom bidra til regulering og klargjøring av godkjente områder/arealer for utbygging av destinasjoner, tilrettelegging for opplevelse og eller grønn turisme. Realiseringen av klargjorte områder/arealer tilligger kjøper/utvikler og eller forvaltningsenhetene i

kommunekonsernet. Foretaket kan også delta i utviklingen f.eks. som aksjonær i felles selskap/partner i formelt samarbeid i tilfeller der offentlig engasjement kan styrke gjennomføringen. Risikovurdering skal fremgå av styrets anbefaling til kommunestyret i slike saker.

Der foretaket har aktivitet i kommunegrensen med nabokommuner kan det inngås avtaler som favner arealer i to eller flere kommuner. Muligheten benyttes i de tilfeller der det er til fordel for en helhetlig utvikling i samsvar med Regionalplan for Jæren og eller Regionalplan for Ryfylke. Initiativet skal skje i forståelse med nabokommuner. Engasjement i arealutvikling utover kommunegrensen kan kun skje ved invitasjon om samarbeid fra kommunestyret i nabokommuner.

2.3.2 Organisering, ledelse og styring

Foretakets organisering

Kommunestyret er foretakets øverste organ. Sandnes tomteselskap KF sitt styre rapporterer til kommunestyret. Styret har videredelegert myndighet til daglig leder som har ansvaret for ledelse og styring av foretakets ansatte og den løpende drift. Prosjektlederne i foretaket kan leies ut til datterselskaper i funksjonen som daglige leder ved behov. Det skal inngås avtaler på markedsvilkår for slik utleie. Fullstendig organisasjonskart, se vedlegg 1.

Utviklingen i foretaket viser at hovedtyngden av tomte- og arealproduksjonen skjer gjennom utbyggingsselskaper i samarbeid med andre aktører. Det betyr at foretaket i dag er et konsern. Fullstendig konsernorganisering i foretaket, se vedlegg 2.

Styring av foretaket og dets virksomhet

Kommunestyret skal utøve en aktiv og forutsigbar styring av foretaket med utgangspunkt i eierstrategien og anerkjente prinsipper for god eierstyring jf. kommunekonsernets eierpolitiske strategi.

Én av de viktigste oppgavene for kommunestyret er å velge et styre som har kompetanse, erfaring og kapasitet ut ifra foretakets egenart. Valgnemnda forbereder valg av foretaksstyret.

Kommunestyret kan fastsette kriterier for nemdas arbeid.

Valgnemnda skal sikre at det er et lovlig sammensatt styre. Kriteriene bør videre omfatte forventinger til kollegiets kompetanse og erfaring innenfor relevante områder for virksomheten Sandnes tomteselskap KF driver og de behov foretaket har til en hver tid.

Foretakets styre, dets leder og nestleder velges av kommunestyret ved konstitueringen av ny valgperiode. Funksjonstid er 4 år og følger valgperioden jf vedtektene §5.3. dvs. at nyvalgt styre tiltrer umiddelbart etter at det er valgt. Styret består av 5-8 medlemmer med personlige varamedlemmer, herav 5 politikere og 2 andre folkevalgte. De fast ansatte i foretaket har rett til å velge 1 styremedlem med varamedlem. Kommunedirektøren har jf. ny kommunelov §9-16 rett til å ha en observatør i styret med møte og talerett i styremøtene. Ordfører har møte-, -tale- og forslagsrett i styremøtene jfr. ny kommunelov§ 6-1

I den løpende styring av foretakets datterselskaper tilligger det foretaksstyret å påse at virksomhetene drives på forsvarlig måte og i samsvar med lov- og regelverk. De samme krav til styresammensetning som kommunestyret har for foretaksstyret, skal praktiseres i styringen av datterselskaper. Saker av uvanlig art og stor betydning i datterselskap skal foretaksstyret behandle og fremme for bystyret til endelig avgjørelse. Etablering av nye, avvikling av eksisterende og oppkjøp/nedsalg av aksjer i datterselskaper avgjøres av kommunestyret etter innstilling fra foretaksstyret da økonomiske konsekvenser og forpliktelser går utover budsjettåret.

Det er styret sitt ansvar å utforme de underliggende mål og strategier for virksomheten jf. foretakets vedtekter og eierstrategi samt økonomiplan. Kommunestyret forventer at styret er pådriver for forbedringsarbeid og utvikling generelt og gjennom samarbeid med andre spesielt. Tiltak som fremmer boligsosial utbyggingpolitikk skal gis et spesielt fokus

Meroffentlighetsprinsipper

Foretaket er omfattet av kravene i offentlighetsloven. Av dette følger blant annet tilgjengeliggjøring på egen nettside av møteplan for foretaksstyret, saksdokumenter og protokoller. Offentlig postjournal for foretaket skal være tilgjengelig fra nettsiden. Styremøter og annen møteaktivitet i foretaket skal kunngjøres og møtene er åpne hvis ikke annet fremgår av lov eller forskrift i behandlingen av en enkelt sak. Det forutsettes at datterselskaper følger bestemmelsene i offentlighetsloven § 3 og praktiserer meroffentlighet i tråd med lovens § 11.1. Dokumenter skal i størst mulig grad gjøres lett tilgjengelige via foretakets nettside og eller på selskapenes egne nettsider.

Etiske retningslinjer

Det skal være transparente beslutningsprosesser i saker som gjelder kommunekonsernet og foretaket, og foretaket og dets datterselskaper. Sandnes kommune sine etiske retningslinjer gjelder for foretaket og hele dets virksomhet. Etiske retningslinjer skal forhindre forekomst av uønskede hendelser som svart arbeid, sosial dumping eller korrupsjon.

Krav til foretakets samfunnsansvar

Foretaket og dets datterselskaper forvalter betydelige verdier på vegne av fellesskapet og bidrar gjennom sin virksomhet til å legge grunnlaget for framtidig vekst og utvikling i regionen. I dette ligger også oppfølging av den boligsosiale handlingsplanen. Foretaket og selskapene skal av den grunn være bevisst sitt samfunnsansvar. Samfunnsansvaret skal integreres i foretakets strategiarbeid, den løpende virksomhetsstyringen og i rapportering. Foretaket bør også utarbeide etiske retningslinjer tilpasset virksomheten som skjer i datterselskapene. Det tilligger foretaksstyret sitt ansvar å påse at disse utarbeides og følge opp de etiske retningslinjene brukes.

Krav til egenkontroll og styring

Det skal være åpenhet knyttet til kommunenes eierstyring. Viktig verktøy for å oppnå slik åpenhet er egenkontrollansvaret som tilligger foretaksstyret. Styret skal påse at foretaket har dokumentert delegasjon av fullmakter, regle-

ment for økonomistyring, anskaffelser og risikovurderinger ifm strategiske beslutninger samt avvikhåndteringssystem inkl. rapportering og oppfølging utover det som følger av konsernets reglement og rutiner. Det tilligger videre foretaksstyret å påse at tilsvarende krav til egenkontroll og styring skjer i datterselskapene.

Krav til eierstyring av datterselskaper

Eierstyring skal kun utøves gjennom generalforsamlingen som er selskapets eierorgan. Som aksjonær skal eierskapet utøves i tråd med vedtekter og aksjonæravtalen, så lenge dette er forenelig med relevante lover/forskrifter og forpliktelser overfor tredjepart.

Aksjonærene har rett til å møte i generalforsamlingen, enten selv eller ved fullmektig etter eget valg. Det er ordfører som representerer kommunen i generalforsamlingen. Dersom ordfører ikke har anledning til å møte, utpeker ordfører en fullmektig. Medlemmer og varamedlemmer til styret er avskåret fra å opptre som fullmektig. På generalforsamlingen har hver aksje en stemme. Innkalling og sakspapirer til generalforsamlinger skal sendes ut uten ugrunnet opphold senest to uker i forkant av møtet.

På vegne av kommunestyret kan foretaksstyret ta initiativ til å innkalle samtlige aksjonærer til et eiermøte dersom det er behov for en uformell drøfting av en aktuell sak. Styret i selskapet kan ta tilsvarende initiativ. Formålet med et eiermøte er å foreta prosessuelle avklaringer i aktuelle saker. Eiermøtet har ikke beslutningsmyndighet. På eiermøter skal kommunen være representert ved ordfører og rådmann, eller ved fullmektig.

Den enkelte aksjonær kan også ta initiativ til å avholde egne kontaktmøter mellom selskapet (v/ styreleder og daglig leder) og styret i Sandnes tomeselskap KF. Kontaktmøtene avgrenses til å gjelde informasjonsutveksling mellom partene og bidra til å sette selskapets virksomhet på dagsorden.

Likebehandling av aksjonærene datterselskaper

Likebehandling av aksjonærene er et grunnleggende prinsipp i kommunekonsernets eierstyring.

ring.. Foretaksstyre skal påse at datterselskapene til enhver tid søker å likebehandle aksjonærene med hensyn til transaksjoner med aksjonærer, informasjonstilgang, involvering mv. Aksjonærene vil på denne måten i all hovedsak være likeverdige samarbeidspartnere.

Merkevarebygging - profilering

I kommune konsernet har kommunestyret vedtatt å legge til foretaket å yte *årlig tilskudd til Blink festivalen*. Bykassen bidrar parallelt med egeninnsats ifm rigging av arenaen og ulik type arrangørstøtte under selve festivalen. Oppgavefordeling, økonomisk bidrag og egeninnsats videreføres. Formålet for konsernet er ekstern profilering av Sandnes og regionen, som attraktivt bo- arbeids,- og næringsområde samt for turisme/ opplevelse. Nye Sandnes vil også omfatte etablerte reisemål som Lysefjorden. Eventuelle endringer som følge av dette drøftes i konsernet og fastsettes endelig av kommunestyret.

Næringsadresse Nye Sandnes

Merkevarebygging krever målrettet, systematisk og langsiktig arbeid. Målet er oppnå flere nye etableringer og skape grunnlag for utvikling og satsing i eksisterende bedrifter. I verdikjeden er foretakets produkt byggeklare næringsarealer til ulike kategorier virksomheter. Kultur og næring i linjeorganisasjonen yter næringsutviklingstjenester, byutvikling og teknisk yter plan-, byggesak og tekniske tjenester overfor aktørene. Enhetlig profilering i merkevarebygging av næringsadressen nye Sandnes er vesentlig for å nå målet om flere etableringer, vekst og økt verdiskaping og et mangfold av arbeidsplasser.

Reiseliv, opplevelse, turisme – Nye Sandnes

Nye Sandnes rår over et bredt spekter av muligheter både geografisk og med de naturgitte forhold. Reiselivsstrategien for Nye Sandnes gir rammebetingelsene for foretaket sin innsats med utgangspunkt i grunneier- og arealutvikler rollen det har i kommune konsernet. Samarbeid med Region Stavanger, Reisemål Ryfylke, Lysefjorden Utvikling, Stiftelsen Preikestolen mv. er nødvendig for at ny kommune skal nå

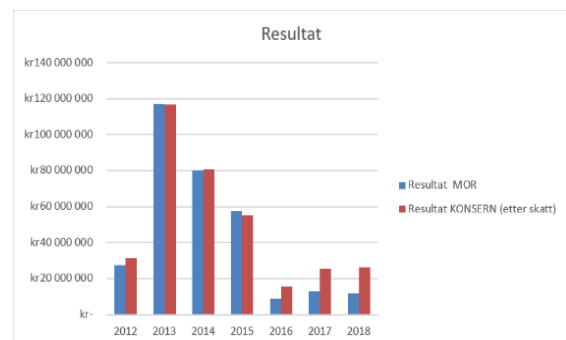
målene med reiseliv, opplevelse og turisme som et satsingsområde. Målgrupper er bl.a. helårsturisme og familier, men også økt verdiskaping i grønn turisme og opplevelser inngår.

2.4 Kommunestyrets produksjonsmål og resultatkrav

2.4.1 Grunnlaget for kommunestyrets forventninger

Økonomisk utvikling og produksjon

Siden fusjonen med Sandnes Indre Havn KF i 2012 og frem til i dag har utviklingen i regnskapsmessig resultat variert betydelig per år. Dette har sammenheng med tomteporteføljen og hvor i produksjonsløpet arealene er. Samtidig ser en av fig. 1 nedenfor at fra 2016 har *konsernresultatet* vært betydelig høyere enn den rene produksjonen som skjer kun i foretaket.

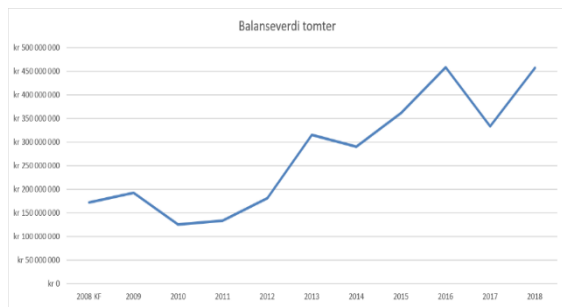


Figur 1

Verdien av prosjektporteføljen i foretaket utgjorde ved utgangen av 2018 om lag 460 mill. og salgskalkyler tett opp mot kr 600 mill. Det er kontinuerlig fokus på risikoeksponering. De to sentrale tiltakene er fullstendig prosjektgjennomgang hvert 3. tertial og forvaltning og styring av eierskapet i datter- og tilknyttede selskaper. Aksjeandeler i hvert enkelt selskap vurderes løpende mht å redusere risikoeksponering. Konsernregnskap pr tertial avlegges til foretaksstyret og tre styringsparametere³ bru-

³ **Lønnsomhet:** Resultat i prosent av salgsinntekt. Måltall i/uten produksjon 10% / 0%

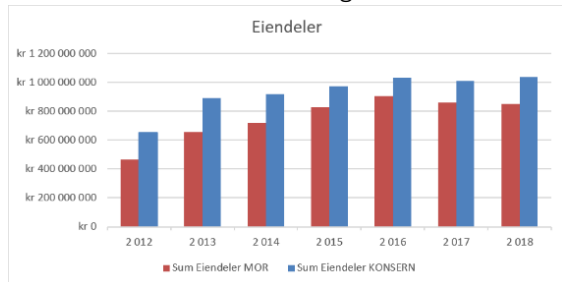
kes. I tillegg måles resultatene pr selskap på utviklingstrend (grønn, gul, rød sone) med tilhørende tiltak.



Figur 2

Utvikling av verdier i foretaket

At økende andel av produksjonen skjer i datter-/tilknyttede selskaper gjør også at eiendeler i foretaket som konsern har økt, og er nå klart større enn foretakets egne sum eiendeler.



Figur 3

Særskilte forhold

Kommuneplanen vedtatt i 2019 og strategidelen av revidert Regionalplan for Jæren legger rammene for fremtidig areal- og transportutvikling. *Fremtidig utvikling skal skje innenfor definert byutviklingsakse som innebærer transformasjon og byomforming*, og en utvikling av mer kombinerte formål. Hovedutfordringen for foretaket er at gjennomføringen av slike områder både som grunneier, forslagsstiller av reguleringsplan og tomteteknisk opparbeidelse er både tids- og kapitalkrevende og forbundet med annen type risiko enn det som har vært. Tradisjonell feltutvikling vil de nærmeste årene skje i de områdene som allerede er under utvikling/i produksjon. Ny kommuneplan har

Soliditet: Egenkapital i prosent av totalkapital (sum balanse). Måltall i/uten produksjon 30% / 40%

Likviditet: Kontantbeholdning minus opptrekk byggelån i prosent av lånerammen. Måltall innenfor 80% av rammen.

Stokkeland som nytt område, oppstart ligger etter etter 2028.

Arbeidet med transformasjon, fortetting og byomforming krever en annen tilnærming, kompetanse og gjennomføringsstrategi. En sentral utfordring som er erfart er bl.a. komplekse eiendoms- og interessemessige forhold.

Foretaket har startet opp arbeidet med å lage en strategi- og handlingsplan for byutvikling, transformasjon og fortetting langs kollektivaksene. Den vil bli foretakets strategiske verktøy for å løse oppgavene som kommunestyret har gitt gjennom de overordnede planene og for å nå resultatmålene som er stilt overfor foretaket.

2.4.2 Produksjonsmål

Boligpolitisk

Foretaket er kommunens virkemiddel til å realisere samfunnsoppdraget om å fremskaffe rimelige boliger til førstegangsetablerere. Foretakets verktøy er foruten målrettet akkvisisjon og samarbeid med andre gjennom utbyggingsselskaper, salgs- og utviklingsmetoden prosjektkonkurranse. Det forventes derfor at foretaket til enhver tid har en beholdning av regulerte byggeklare arealer som muliggjør utbud av tomter også i perioder der utbyggingsselskaper har nedgangstider/stillstand. Foretaket skal med sin beholdning være kommunens korrektiv i markedet.

- 40% av utbudet av byggeklare tomter / boenheter i nye Sandnes
- Levering av tomter til boligsosialt formål ihht vedtatt ØP (fremdrift, kostnader)

Næringspolitisk

Kommunestyret forventer at foretaket til enhver tid har tilgjengelige, ferdig regulert og byggeklart næringsareal innen ulike kategorier, men med særskilt vekt på kategori 2 og 3 samt arealer godkjent til reiselivsformål, opplevelse og grønn turisme i kommuneplan. Den nye kommunen vil også forvalte ressurser innenfor næringer i blå sektor og byggeråstoffer. Det forventes at foretaket bruker sin grunneierrolle aktivt i å få frem for videre utvikling både land-

baserte arealer til sjøretta næringer, byggeråstoff og for kommunens tilrettelegging av grønn turisme og opplevelser.

- Kjernevirksomheten er kategori 2 og 3 arealer, men minst 1 område kategori 1 skal kunne tilbys aktør med oppstart innen 1 år enten alene eller i samarbeid med andre
- Ett ferdig utviklet areal i 4 års perioden (ØP) for regulering til sjøretta næring som kan utvikles når det er kjøper klar
- Ett ferdig utviklet areal i 8 års perioden (2 x ØP) for regulering til reiseliv/ opplevelse/ turisme som utvikles når kjøper/utvikler og forretningskonsept er klart

Offentlige formål

- Levering av byggeklare tomter/arealer ihht vedtatt ØP (lokalisering, fremdrift og kostnader)

2.4.3 Resultatmål

Foretaket skal gjennom sin virksomhet bidra til å realisere kommunens mål om å gjennomføre vedtatt kommuneplan og KDP-sentrum og reguleringsplaner for lokalsentrene. Resultatoppnåelsen innebærer blant annet:

- Tilstrekkelig kapital og kapasitet
- Være aktiv på akkvisisjon i transformasjonsareal
- Aktiv rolle på regulering av byomformingsarealer
- Den foretrukne samarbeidspartner
- Aktivt søke samarbeidspartnere om utviklingen av enkeltområder, markedsmessig, og med profesjonelle utbyggere mv
- Samarbeid fra prosjektering til ferdigstillelse

Finansielle mål

Foretaket skal økonomisk styre sin virksomhet slik at ansvarlig lån og konsernoppdrag til bykassen betjenes i samsvar med den til en hver tid vedtatte økonomiplan.

Kommunestyrets finansielle måltall for foretakets virksomhet fra og med regnskapsåret 2020 og ut økonomiplanperioden er:

- *Lønnsomhet:* Årlig resultat på min. 10% etter finanstransaksjoner

- *Likviditet:* Til enhver tid ha kontantbeholdning som er kr 100 mill større enn summen av neste 2 års forventede utbetalinger, fratrukket 30% av forventede innbetalinger. Måltallet for perioden er kr 100 mill.
- *Soliditet:* Egenkapitalandel på min. 45%

Med grunnlag i samfunnsoppdraget om fremskaffelse av rimelige boliger og prinsippet om å være selvfinansierende over tid er nøkternhet og realisme sentrale beslutningskriterier for vurderinger av risiko og økonomisk styring i foretaket. Av dette følger at langsiktig mål er lønnsomhet på min. 15%. Revidert kommuneplan legger premisser for foretakets virksomhet. Derfor skal de økonomiske måltallene tas opp til vurdering i det året revidert kommuneplan er godkjent. Eventuelle justeringer får virkning for den kommende 4-årige økonomiplan. Nye bestemmelser mv. som griper inn i foretakets pågående prosjekter vil med dette få nødvendig økonomisk vurdering og de finansielle måltallene bygger på realistiske forutsetninger.

- Omstillings- og endringsfokus

Kommunestyret forventer at foretaket aktivt utvikler løsninger innfor sitt formål som bidrar til kostnadseffektivitet i kommunekonsernet og i sine leveranser av byggeklare tomter/arealer i markedet. Utvikling av prosjektkonkurranse modellen inngår i dette. Samfunnsutvikleransvaret forventes ivaretatt bl.a. gjennom akkvisisjon og utvikling av arealer i tråd med nasjonal klimapolitikk, tilrettelegging for utvikling av næringer i samsvar med behovene i grønt skifte mv. Det er styrets ansvar å sette nødvendige mål for at foretaket administrativt har nødvendig kompetanse, kapasitet mv. til å drive nødvendig omstilling. Nivå for kapasitet og ressurser fremmes for kommunestyret i årlig økonomiplan.

- Pådriverrollen

Foretaket forventes å drive aktivt strategisk utviklingsarbeid som bygger opp om kjernevirksomheten, og skaper økt omstilling og demper risiko på lang sikt. Innsatsen må sikre samfunnsøkonomisk og samfunnsutviklingsmessig bærekraftige løsninger som bidrar til å realisere kommuneplanen, KDP sentrum og regionalplanens målsettinger. I pådriverrollen

ligger at arbeidet også kan skje i samarbeid med andre gjennom samarbeidsavtaler og eller selskaper.

2.5 Kapitalstruktur og avkastningskrav

2.5.1 Økonomisk fundament

Eierkrav er at økonomisk styring skal være langsiktig og økonomisk bærekraftig. Kjernevirksomhet skal ligge i bunn for videreutvikling gjeldsutviklingen og øvrige forpliktelser som foretaket påtar seg.

Foretaket er opprettet med grunnlag i å være selvfinansierende over tid. Med det menes at bykassen ikke yter årlige tilskudd til foretaket og det budsjetteres ikke med årlig overføring fra foretakets overskudd til bykassen. Situasjoner med underskudd overstyres av bestemmelser i lov- og regelverk og må i slike tilfeller følges. Økonomiske oppgjør av konsernoppdrag følges opp særskilt i samsvar med prinsippene om nettooppgjør av inntekter/utgifter og slik det er nærmere definert i det enkelte oppdraget/økonomiplanvedtaket.

Foretaket kan ihht kommuneloven ikke ta opp lån. Låneopptak skal føres opp i økonomiplan og tas opp av bykassen. Foretaket kan benytte bykassens trekkrettighet på kassakreditt ved likviditetsmessige behov gjennom budsjettåret. Rammen fastsettes av kommunestyret i økonomiplanvedtaket etter innstilling fra foretaksstyret.

Ansvarlig lån og øvrige transaksjoner mellom foretaket og bykassen skal føres opp i foretakets og bykassen økonomiplan. Dette gjelder også budsjettering av konsernoppdrag. Budsjetteringen skal føres opp etter bruttoprinsippet.

Finansforvaltningen utøves sentralt i kommunekonsernet. Dette omfatter både plasseringer av overskuddslikviditet, låne- og bankavtaler. Foretaket skal avgi årlig ramme for den disponible likviditeten som kan inngå i felles finansforvaltning. Nivået fastsettes utfra dokumentert vurdering av likviditetsbehov og risiko for budsjettåret. Eventuelle justeringer foretas ifm perioderapporteringen.

2.5.2 Avkastningskrav

Kommunestyret stiller ikke et eksplisitt avkastningskrav overfor foretaket, utover overholdelsen av forpliktelsene som fremgår av ansvarlig lån med årlig betaling av avdrag og rente NI-BOR pluss 3% og leveranse på de tre økonomiske måltallene.

Foretaket som konsern skal overfor sine datterselskaper/tilknyttede selskaper utøve en ansvarlig utbyttepolitikk i samsvar med kommunens eierpolitiske strategi.

Det betyr:

- Ikke utnytte datterselskapene til fordel for egen inntjening på bekostning av målet om rimelige bolig
- 10% resultat til sluttoppgjør i datterselskapene er grunnlag for utdeling av utbytte
- Utbytte tas underveis når det vurderes som forsvarlig. Dvs av banken og styret i fellesskap. Det skal ikke bygges opp unødig kapital i et datterselskap. Det skal ikke drives skatteplanlegging i datterselskapene.
- Unntak fra utbyttekrav i datterselskaper er SIAS⁴. SIAS er et gjennomføringsselskap der utgifter finansieres utelukkende av tilsvarende refusjonsinntekter. Selskapet er etablert med forutsetning om å overtid gå i balanse.

2.5.3 Konsernbidrag

Kommunestyret yter som hovedregel ikke konsernbidrag til foretaket. I særskilte tilfeller som f.eks. ved årsregnskapsmessig underskudd i bykassen eller i foretaket kan behovet oppstå. Det skal da løses i samsvar med lov- og regelverk.

Foretaket yter ikke eller henter ikke konsernbidrag til datterselskaper. I helt spesielle tilfeller f.eks. i alternativvurdering til en konkurs i et datterselskap kan det være finansielt og produksjonsmessig aktuelt. Løsninger skal da skje i samsvar med lov- og regelverk og for aksjonæren Sandnes kommune fattes vedtaket av kommunestyret etter innstilling av foretaksstyret.

⁴ SIAS: Sandnes indre havn Infrastrukturselskap AS

2.6 Endring av foretakets portefølje

Fusjon

Myndigheten i kommune konsernet til å beslutte fusjon av to eller flere kommunale foretak tilligger kommunestyret selv. Før slik beslutning tas, skal det foreligge en konsekvensvurdering (økonomi, produksjon, forholdet til ansatte mv). og uttalelse fra berørte foretaksstyret.

Det skal utarbeides et fullstendig avviklingsregnskap inkl. balanse for hvert av foretakene som grunnlag for fusjonen. Denne oppgaven tilligger normalt foretaksstyret å utføre og avgj. For ansatte i berørte kommunale foretak gjelder reglene i konsernets omstillingsavtale samt Arbeidsmiljølovens bestemmelser.

Fisjon

For fisjon av deler av foretakets virksomhet, enten til et nytt kommunalt foretak eller til tjenesteområde i linjeorganisasjonen gjelder samme reglene om beslutning og gjennomføring som for fusjon, innenfor kommune konsernet.

2.7 Avvikling av foretaket

Myndigheten i kommune konsernet til å beslutte avvikling av kommunalt foretak tilligger kommunestyret selv. Før slik beslutning tas, skal det foreligge en konsekvensvurdering (økonomi, produksjon, forholdet til ansatte mv). og uttalelse fra foretaksstyret.

Kommunestyret oppnevner avviklingsstyret, som fortrinnsvis bør være det sittende styret da det innehar kompetansen til å forstå avvikling av virksomheten på effektiv og ordentlig måte. Jf. lovens bestemmelser skal avviklingsstyret utarbeide og avlegge et fullstendig og revidert avviklingsregnskap inkl. balanse samt avviklingsberetning. Kommunestyret fastsetter endelig avviklingsregnskap. Foretaksstyret plikter å melde foretaket inn til sletting. Gjenslående eiendeler og gjeld, og øvrige aktiva fra foretaket tillegges bykassen.

For ansatte i foretaket gjelder reglene i konsernets omstillingsavtale samt arbeidsmiljølovens bestemmelser.

Vedlegg

- 1) Organisasjonskart - Sandnes tomteselskap KF, datert 31.12.2018
- 2) Oversikt – konsernet Sandnes tomteselskap KF med underliggende datter- og tilknyttedeselskaper pr 31.12.2018
- 3) [Linker](#) til viktigste lov- og regelverkshenvisninger
- 4) [Linker](#) til overordnede reglement Sandnes kommune

