

EIERSTRATEGI FOR HAUGALAND NÆRINGS-PARK AS

15.05.2018

Eierkommunene:

Karmøy kommune
Haugesund kommune
Tysvær kommune
Vindafjord kommune
Sveio kommune
Bokn kommune

Innledning

I 2013 vedtok flere av eierkommunene en eierskapsmelding med prinsipper for god offentlig eierstyring. I etterkant har kommunene startet arbeidet med å utarbeide eierstrategier for de selskap hvor de har eierinteresser sammen. Hensikten med felles eierstrategier er å samordne eiernes forventninger og gi klare og forutsigbare styringssignaler til Selskapet. Eierstrategien blir en plattform for dialog mellom politisk og administrativ ledelse i eierkommunene og selskapet (representert ved styret) i formelle og uformelle eierforum.

I 2015 ble det vedtatt en felles eierstrategi for Haugaland Kraft AS, hvor eiermotiv og selskapets formål ble definert tydeligere og mer fokusert. I eierstrategien var det definert det skulle arbeides for at Haugaland Kraft AS skulle fases ut av eiendomsutvikling ved å selge ut eiendomsselskapet Haugaland Næringspark AS. Senere i 2016 ble det også i eierstrategiarbeidet for Karmsund Havn IKS, klart at Gismarvik havn som en del av Haugaland Næringspark AS, har et potensial for synergi med det øvrige havneområdet i eierkommunene. Fem av kommunene har eierskap i Karmsund Havn IKS i tillegg til Bømlo kommune. Hensikten til kommunene er å styrke regionens attraktivitet både innenfor næringsareal og havnevirksomhet. En veldrevet og tilrettelagt havn med like betingelser til brukerne vil kunne forsterke salget av areal og utvikling av næringsparken.

I 2017 og 2018 har eierkommunene hatt flere eiermøter for å drøfte hvordan Haugaland Næringspark AS kunne «løftes ut» av Haugaland Kraft AS, og hvor kommunene overtar eierskapet for å gi selskapet bedre tilrettelegge for synergier med regionens næringsutvikling forøvrig. Tilførsel av kompetanse innen eiendomsutvikling gjennom å invitere profesjonelle eiendomsutviklere inn på eiersiden, er en del av en slik eierstrategi.

Det samfunnsøkonomiske målet for kommunene er å utvikle nye arbeidsplasser som gir økt sysselsetningsandel i regionen, og videre større skatteinngang for å finansiere kommunenes velferdstjenester. Tydeligere eierstyring av to sentrale virkemiddel (næringspark og havn) kan tiltrekke store private investeringer og økt verdiskaping i regionen.

Regionens vekst i investeringer og verdiskaping må være større enn landsgjennomsnittet og regionene i sør og nord, jmf. Utviklingsplan for Haugesundregionen. Finansiering av velferdstilbudet er avhengig av nye investeringer for å stimulere verdiskapingen og nye arbeidsplasser for å skape økt skatteinngang. Utvikling av Norges største næringsområde med havn vil være et meget viktig virkemiddel for å oppnå dette målet. God eierstyring må sikre at gis finansielle betingelser for en ekspansiv strategi som kan følge samfunnsutviklingen for øvrig.

Det bedriftsøkonomiske målet er å utvikle Norges mest attraktive industri- og næringspark for store industrielle etableringer, og få en god verdiutvikling av selskapet og konkurransedyktig avkastning på investert kapital.

Sammendrag av eierstrategi

Eierstrategien for Haugaland Næringspark AS må sees i sammenheng med eierstrategien i både Haugaland Kraft AS og Karmsund Havn IKS. Samordnet eierstyring kan gi en optimalisering og betydelig effekt for de samfunnsøkonomiske ringvirkningene i regionen og de bedriftsøkonomiske resultatene til eierkommunene.

Haugaland Kraft AS representerer kommunenes aller største bedriftsøkonomiske verdier som må utvikles i takt med et deregulert og sterkt konkurranseutsatt marked. Karmsund Havn IKS er blitt en betydelig nasjonal aktør for tilrettelegging av sjøbaserte transportsystemer og sjøbasert næringsutvikling, som gir store samfunnsøkonomiske synergier. Haugaland Næringspark AS representerer regionene og landets største ferdigregulerte næringsareal, og har et potensial sammen

med Karmsund Havn IKS, til å bli regionens to viktigste verktøy for å tilrettelegge for regionens verdiskaping og næringsutvikling.

Formålet med eierskapet er definert til: å tilrettelegge utvikling av nye arbeidsplasser som gir økt sysselsetningsandel i regionen, og videre større skatteinngang for å finansiere kommunenes velferdstjenester.

En ekspansiv salgsstrategi de første 10 årene vil være avgjørende for verdien av selskapet. Det legges opp til en syndikering av næringsparken for å lettere invitere private eiendomsutviklere med i utviklingen. Dette forutsetter videre en bedriftsøkonomisk styring av selskapet som vil være i tråd med private investorers eiermotiv.

Strukturering og nedsalg til eiendomsinvestorer øker salgspotensialet og sannsynligheten for tilbakebetalingen av kommunenes investeringer, i forhold til bare å satse på salg av enkeltvis eiendommer til virksomheter (sluttkunder) som ønsker å etablere seg i næringsparken.

Markedssituasjonen

Invest-in-Norway, som er Innovasjon Norges avdeling for å tiltrekke internasjonale aktører til å investere i Norge, har trukket fram ni ulike næringssektorene hvor Norge har et fortrinn. Dette er: bioøkonomi, datasenter, elektrisk mobilitet, fornybar energi og teknologi, prosessindustri, maritim industri, olje og gass, helse og velferdsteknologi, samt turisme og reiseliv. I alle de sju første næringssektorene kan Haugaland Næringspark ha et fortrinn.

Etterspørselen etter næringsareal i Haugaland Næringspark er økende. Ved inngangen til år 2018 var det tilgjengelig 2.941 dekar næringsareal for salg. Det er inngått opsjonsavtaler og gitt tilbud fram mot år 2022 på netto 506 dekar. Etterspørselen har en god spredning fra flere bransjer.

Salgsprosessene for større industrietableringer er krevende med lange tidshorisonter fra 5 til 10 år. Invest-in-Norway, (Innovasjon Norge), har Haugaland Næringspark i sin «salgsportefølje» for å tiltrekke internasjonale investeringer til Norge. Invest-in-Norway framhever Haugaland Næringspark som det eneste virkelig store næringsområdet i Norge som er ferdig regulert. Invest-in-Norway presenterer næringsparken for investorer og industri knyttet til datasentrer, bilbatteri-produksjon, bioprosessindustri, metalproduksjonsindustri og petroleumsindustri. Slike store industrietableringer er ofte avhengig av mer enn areal. God infrastruktur, energitilgang og riktig kompetent arbeidskraft, er andre viktige forhold. I tillegg kan også ulike nasjonale tilskuddsordninger og programmer som tilrettelegger for de ulike næringene være avgjørende for industrietablering. Jmf. Enova's investeringsstøtte på 1,55 milliarder kroner til «Hydropiloten» var avgjørende.

Arealbehovet for de større industrielle etableringene har stor variasjon. Haugaland Næringspark er Norges største ferdigregulerte næringsområde. Til sammenligning har Hydro på Karmøy båndlagt 2.000 dekar hvor kun 700 dekar er bebygd areal. Et datasenter kan ha et arealbehov fra 10 – 1000 dekar. Industri for petroleum eller metal kan behovet være 200 - 500 dekar. Bioindustri 50 - 200 dekar. Hydrogenfabrikk 100 – 200 dekar.

De fleste større industrietableringer vil også føre til behov for dedikert og tilpasset havneareal som kan fort utgjøre 40-50 dekar. Totalt er havnearealet på 133 dekar pluss selve kaiarealet, totalt rundt 160 dekar. Utover å være «industrihavn» har Gismarvik havn markedspotensial for en rekke andre bruksområder.

Deepsea mining (dypvann gruvevirksomhet) er et område som forventes betydelig vekst framover. Solstad Offshore er et rederi som vurderer å tilpasse konstruksjonsfartøy til denne type virksomhet. Industrien vil ha behov areal på land til videreforedling i nærhet til den gruvevirksomheten.

Den petromaritime næringen er stor i regionen. Det er et klart behov arealkrevende baseaktivitet for offshoreaktiviteter både innen olje og gass, men også innenfor vindkraft. Dette passer godt å tilrettelegge for i Gismarvik havn. Andre markedspotensialer er: service- og vedlikeholdsbase for offshore-selskaper med behov for opplagsplass for store konstruksjoner, prosjektareal for subsea, prosjektlaster for større infrastrukturprosjekter som veg og vindmøller, transport av nye biler til Vestlandet, utskipping havn for tømmer (foregår også i dag), med mer.

Realisering av markedspotensialet for Gismarvik havn er klart enklere enn å realisere enn hele næringsarealet i Haugaland Næringspark. I havnen er utfordringen på sikt at arealet på 133 dekar vil bli for lite. For full utnyttelse vil det kreve at dagens dypvannskai på 80 + 30 meter, bygges ut med ca. 700 meter, og tilførende opprusting av bakområdene. I første omgang er det planlagt en utvidelse med 120 meter til en investering på kroner 50 millioner. Dette er tatt med i investeringsvurderingen.

Potensielle synergier i havneområdet

Karmsund Havn IKS har mange forskjellige oppgaver innen havnedrift og sjøbasert næringsutvikling. Selskapet er regulert av Havne- og farvannsloven og har delegert forvaltningsansvar fra sine seks eierkommuner. Ambisjon er å bli Vestlandets viktigste logistikkknutepunktet til sjøs og et strategisk knutepunkt til Nordsjøen. Havneselskapet operer innenfor i alt 10 virksomhetsområder. På Killingøy er det bygd opp en av verdens mest avanserte subsea- og offshorebase innen sin nisje. Dypvannskaiene er allerede fullt utbygget. Havneområdet nærmer seg fullt utbygget. Garpeskjær er spesielt utviklet for cruiseanløp og cruiseturisme, men fungerer også som avlastning for offshore virksomhet. Husøy, har i tillegg til å være nasjonal fiskerihavn, også de siste årene blitt utviklet til en av landets største transporthavner for gods (container, ro-ro, stykkgoods og bulk). Både kaiområdet og havne/industriområdet er under sterk utvikling, hvor planlagt investeringer er rundt 600 millioner kroner. I tillegg har Karmsund Havn ansvar for hurtigbåt- og ferje-trafikk, sjøbasert eiendomsutvikling, opplagstjenester, småbåttrafikk, offentlig forvaltning av sjøområdet, og nærmiljø og samfunnssikkerhetsansvar.

Gismarvik havn har begynt å utvikle en viktig posisjon som offshore-base. Karmsund Havn IKS mangler havn for å utvikle arealkrevende havnevirksomhet, og hvor Gismarvik havn har gode muligheter og potensiale. Synergien mellom selskapene er ikke bare på havneinfrastruktur, men også på kompetanse innen havnedrift og utvikling. Karmsund Havn IKS har uttalt at manglende samkjøring har medført flere uheldige konkurransesituasjoner. I eiermøtet den 23. november 2017 i Karmsund Havn IKS ble det derfor vedtatt å gjøre en vurdering rundt modeller for overtakelse av Gismarvik havn, delvis eller helt. Haugaland Næringspark AS er positive til et samarbeid og det har vært dialog med Karmsund Havn IKS. Pr. dato avventes restruktureringen av eierskapet i Haugaland Næringspark AS, før konklusjon om endelig modell blir tatt.

Selskapet

Selskapets formål er definert i vedtektene:

Selskapets formål er å forestå etablering og utvikling av Haugaland Næringspark, Gismarvik, Tysvær kommune, til å bli et konkurransekraftig lokaliseringalternativ for etablering av gassbasert og annen industri, samt annen næringsvirksomhet, herunder bl.a. å forestå nødvendige utredninger av investeringer i infrastruktur, samt tilhørende aktiviteter i tilknytning til næringsparken. Selskapets virksomhet kan også utvides til å gjelde andre industri-/næringsområder i regionen (jmf. vedtektenes § 3)

Haugaland Næringspark AS (HNP) er Norges største ferdig regulerte næringsområde på 5.000 mål med et havneareal på 133 mål pluss ca. 80 meter dypvannskai. Selskapets ble etablert i 2001 av kommunene Tysvær, Bokn, Karmøy og Haugesund med det formål å forestå etablering og utvikling av gassbasert og annen industri, samt næringsvirksomhet.

I 2005 ble alle aksjer i HNP overdratt/solgt til Haugaland Kraft AS, og i 2007 ble det første spadesticket satt i jorden. Primær hovedinfrastruktur (vei, vann, avløp, strøm og lavtrykks gassledning) fra området ved tunnelinnslaget for T-forbindelsen og ned til havneområdet, 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.

Selskapets visjon er å være «et lokomotiv for fremtidig vekst og verdiskaping på Vestlandet», og slagordet «Ressurser i samspill» er retningsgivende for måten å tenke på.

Haugaland Næringspark har som mål å være et foretrukket alternativ for etablering av areal- og energikrevende industri med hovedvekt på petroleumsrelatert virksomhet.

Gismarvik havn er en del av næringsparken, og skal utvikles til en ny offshorebase og flerbrukshavn på Vestlandet. Havnen er ISPS-godkjent med 80 meter kaifront og 30 meter sidefronter, tilsammen 110 meter dypvannskai. Det er utbygget 80 dekar lagerareal. Kaien er dimensjonert for høye belastninger. Videre utbygging er under planlegging. Totalt landareal er 133 dekar, og 160 dekar tilsammen med kaiarealet. Kailinjen har potensiale til å utvides til totalt 900 meter.

Selskapets formål foreslås oppdatert på et par områder:

- «etablering» tas ut – selskapet er allerede etablert
- «gassbasert» endres til «energikrevende industri». Gass er foreløpig ikke tilgjengelig energikilde i næringsområdet.
- «nødvendige utredninger og investeringer i infrastruktur» tas ut. Infrastruktur er en naturlig del av utvikling av næringsarealet, og ikke et formål i seg selv.
- «samfunnsmotivet» om flere arbeidsplasser foreslås forsterkes i selskapets formål, samt knytte dette opp til å skape næringssynergier i hele regionen.

Nytt formål for selskapet foreslås:

Selskapets formål er utvikling og salg av 5.000 dekar regulert næringsareal og tilhørende havn lokalisert på Gismarvik i Tysvær kommune, primært for energi- og arealkrevende industri og næringsvirksomhet. Selskapets eiendomsvirksomhet skal bidra til å sikre eksisterende og etablere nye arbeidsplasser, ved å tilrettelegge for næringssynergier i hele regionen. Herunder kunne delta i foretak som driver tilsvarende virksomhet i regionen.

Formål med eierskapet (eiermotivet)

Regionsbygging

Analyser utført av Menon i forbindelse med «Utviklingsplanen for Haugesundsregionen», 2017, viser at verdiskapingen i regionen er rundt 39 milliarder kroner. Vekst de senere årene har vært rundt 16 prosent. Dette er litt under landsgjennomsnittet, og langt under Stavanger- og Bergensregionen, som har hatt en vekst på 23 og 30 prosent. Haugalandet må ha minst samme, helst større, vekst i verdiskapingen enn naboregionene og landet for øvrig å utvikle velferdstilbudet på samme nivå. Det er derfor avgjørende for regionens utvikling og velferdsvekst å tiltrekke investeringer for å stimulere verdiskapingen og etablering av nye arbeidsplasser. Haugaland Næringspark AS, sammen med

Karmsund Havn IKS, er regionens sannsynligvis viktigste verktøy for en slik utvikling. Haugaland Næringspark sitt fortrinn vurderes å være:

- Kommunene eier i Norges største industri- og næringspark
- Næringsparken er lokalisert mellom av to Norges største byer – og samferdselsårer
- Har unik nærhet til landets mest trafikkerte skipsled
- Har unik tilgang til infrastruktur for energi (og datatrafikk)
- Har god nærhet til universitets- og forskningsmiljøer
- Har god tilgang til arbeidskraft med høy prosess- og industrikompetanse

Regional visjon og samarbeid

«Norwegian Clean Energy Cluster» er et program som skal synliggjøre Haugalandet som en energiklynge med potensial for å skape nye, grønne arbeidsplasser. Målet er at energikrevende bedrifter skal se de spennende etableringsmulighetene som Haugalandet og Sunnhordland kan tilby ved å utnytte såkalte «sidestrømmer» fra de store industribedriftene i regionen. Mye energi går ut i «lufta» og volumet er så stort at det burde være interessant for mange.

Store industriaktører innenfor energisektoren og prosessindustrien har inngått avtaler om videre deltagelse i energiprogrammet. I tillegg har teknologileverandører, ingeniørselskaper, forsknings- og utdanningsmiljøer inngått avtaler om deltagelse i partnerskapet.

Haugaland Næringspark ligger tett ved både Statoil Kårstø-terminalen og Hydro Aluminium Karmøy. Den største CO₂-kilden i regionen er Statoil Kårstø-terminalen. Bruk av CO₂ kan gi økt verdiskaping gjennom produksjon av alger som blant annet kan inngå i produksjon av drivstoff og oppdrettsfôr. Dette er også et nasjonalt satsningsområde hvor regjeringen foreslår å bevilge økonomiske incentiver til prosjekter for fullskala utnyttelse av CO₂ i industriell virksomhet.

Haugaland Næringspark kan være fundamentet for løfte fram en slik regional visjon for Haugalandet som «Norges energiregion». Tilrettelegging av areal inngår i nesten en hver næringsutvikling. Det er stor sannsynligvis at en samordning av tiltakene vil være en stor fordel for både «energiprogrammet» (Norwegian Clean Energy Cluster) og næringsparken.

Samfunnsøkonomisk eiermotiv

Selskapets utvikling og vekst vil påvirke direkte eller indirekte annen næringsvirksomhet og verdiskaping i regionen. Industrietableringer skaper behov for tilhørende leverandørindustri, og skaper videre behov for andre private tjeneste- og produktleverandører.

Formålet med eierskapet er å tilrettelegge utvikling av nye arbeidsplasser som gir økt sysselsetningsandel i regionen, og videre større skatteinngang for å finansiere kommunenes velferdstjenester.

Regionens vekst i investeringer og verdiskaping må være større enn landsgjennomsnittet, Bergensregionen og Stavangerregionen, jmf. Utviklingsplan for Haugesundregionen. Finansiering av velferdstilbudet er avhengig av nye investeringer for å stimulere verdiskapingen og nye arbeidsplasser for å skape økt skatteinngang. Utvikling av Norges største næringsområde med havn vil være et meget viktig virkemiddel for å oppnå dette målet. God eierstyring må sikre at gis finansielle betingelser for en ekspansiv strategi som kan følge samfunnsutviklingen for øvrig.

Regionen må gjøres mer attraktiv for private investeringer. Næringsparken er et viktig regionalt virkemiddel for optimal tilrettelegging for større næringsetableringer. Tydeligere eierstyring av næringsparken og havnen, kan sterkt bidra til å tiltrekke store private investeringer og økt

verdiskaping. Dette vil kreve investeringer og kapitalbehov i selskapet. God eierstyring må sikre at selskapet (styret) gis finansielle betingelser for en ekspansiv strategi som kan følge samfunnsutviklingen for øvrig.

Eierposisjon

I arbeidet med restrukturering av eierskapet i Haugaland Næringspark AS er det vurdert ulike eiersammensetninger. Et viktig tema som ble vurdert var å muliggjøre restruktureringen og videre finansiering av selskapet uten at det får konsekvenser for kommunens budsjetter. Eierkommunene har i utgangspunktet to muligheter til å finansiere aksjekjøpet (190 millioner) og det ansvarlige lånet (160 millioner). Denne ene muligheten er å motregne aksjekjøp og ansvarlig lån mot kommunenes ansvarlige lån til Haugaland Kraft AS. Den andre muligheten er delfinansiering via et ekstraordinært utbytte fra Haugaland Kraft som tilsvarer den ekstraordinære gevinsten på 150 millioner kroner som Haugaland Kraft AS får fra aksjesalget. Ekstraordinært utbytte har eierkommunene i eiermøtene valgt å avstå fra, og står tilbake med alternativet med full motregning av ansvarlig lån. Konklusjonen fra eiermøtene ble at kommunene søker tilnærmet samme eierandel som i Haugaland Kraft AS, med unntak av Utsira kommune. Utsira kommune, Finnås Kraftlag og Skånevik Ølen Kraftlag (SØK), har meddelt de ønsker å avstå fra å delta med eierskap i Haugaland Næringspark AS.

Eiere	Eierandel i HK Pr. 14.11.17	Lån til HK Pr. 31.12	Pro rata andel i HNP	Aksjekjøp i HNP AS	Overtakelse lån til HNP	Lån til HK etter trans.
Karmøy kommune	38,24 %	245 270	45,02 %	-85 547	-72 040	87 683
Haugesund kommune	27,27 %	168 492	32,10 %	-60 992	-51 362	56 138
Finnås Kraftlag	10,50 %	0	0,00 %	0	0	0
Tysvær kommune	8,36 %	53 600	9,84 %	-18 697	-15 745	19 159
Vindafjord kommune	5,84 %	37 470	6,88 %	-13 069	-11 005	13 396
Sveio kommune	4,31 %	27 620	5,07 %	-9 635	-8 113	9 872
SØK AS	4,21 %	0	0,00 %	0	0	0
Bokn kommune	0,92 %	5 910	1,08 %	-2 060	-1 735	2 114
Utsira kommune	0,35 %	2 250	0,00 %	0	0	2 250
Sum	100,00 %	540 612	100,00 %	-190 000	-160 000	190 612

Tabell 1: Viser eierposisjoner, ansvarlig lån før og etter transaksjonene

Første kolonne viser oversikt over alle eierne i Haugaland Kraft AS. Andre kolonne viser eierandelen til hver enkelt eier. Tredje kolonne viser størrelsen på aksjonærlånene eierne har til Haugaland Kraft AS (tall x 1.000). Fjerde kolonne viser planlagt eierandel i Haugaland Næringspark AS. Femte kolonne viser hvordan kjøpesummen på 190 millioner kroner er planlagt fordelt mellom eierkommunene. Sjette kolonne viser hvordan aksjonærlånet på 160 millioner kroner er planlagt fordelt mellom eierkommunene til Haugaland Næringspark AS. Siste kolonne viser hvordan resterende aksjonærlån på 190 millioner til Haugland Kraft AS vil fordeles mellom eierkommunene etter transaksjonene.

Det er kun Karmøy kommune som etter aksjekjøpet vil ha negativ kontroll i Haugaland Næringspark AS. Haugesund kommune mangler kun et par prosent, men kan oppnå negativ kontroll ved å alliere seg med en av de andre kommunene. Behovet for negativ kontroll er neppe av stor betydning. Negativ kontroll betyr et eierskap over 33 prosent, som etter aksjeloven blant annet kan hindre vedtektsendringer. Det vil si endring av selskapsnavn, kontoradresse, framtidige emisjoner, med mer.

I arbeidet med restruktureringen av eierskapet i Haugaland Næringspark, har kommunene signalisert en felles forståelse for at et nedsalg til eksterne private eiendomsutviklere er en forutsetning for

lykkes med å utvikle selskapet. Hvordan dette nedsalget kan foregå er også omtalt noe i avsnittet om «Overordnet markedsstrategi».

En strukturering av selskapet, eller en såkalt syndikering gjøres ved at investeringen gjøres tilgjengelig for en større investorgruppe uten at den enkelte må binde seg til en stor enkeltinvestering. Samlet pris på eiendommene har også et potensial for å bli noe høyere enn ved salg til en enkelt investor fordi man når frem til en større investorgruppe. En stor eiendomsinvestor vil gjerne gå inn i morselskapet, mens mindre spesialiserte eiendomsinvestorer kan være mer interesserte å gå inn i deler av næringsparken eller havneområdet som tilrettelegges for næringer hvor eiendomsinvestoren har særlig kompetanse. Dette vil kunne øke salgssuksessen og redusere den finansielle risikoen for eierkommunene.

Kommunenes styringsbehov er begrenset til et overordnet nivå. Kommunene er mest tjent med hastighet i næringsetableringer som gir arbeidsplasser og skatteinngang. Klyngeeffekter som forventes gir større verdiskaping (og flere arbeidsplasser) bør kommunene tilrettelegge for allerede i tidlig fase, gjennom utarbeidelse av en masterplan og strukturering av eiendommene.

Strukturering og nedsalg til eiendomsinvestorer øker salgspotensialet og sannsynligheten for tilbakebetalingen av kommunenes investeringer, i forhold til bare å satse på salg av enkeltvise eiendommer til virksomheter (sluttkunder) som ønsker å etablere seg i næringsparken.

Selskapsstrategi, innovasjon og risikoeksponering

Mål for Haugaland Næringspark AS

Hovedmålet for selskapet er å utvikle Norges mest attraktive industri- og næringspark for store industrielle etableringer, og få en god verdiutvikling av selskapet og konkurransedyktig avkastning på investert kapital.

Hovedmålet er ikke brutt ned i tydelige delmål for selskapet. Salgsmålene som ligger som forutsetninger i langtidsbudsjettet er konservative og definert med utgangspunkt i en sannsynliggjøring av selskapsverdien. Salgsmålene er å selge 756 dekar med næringstomter de neste ti årene. Samt en dobling av leieinntektene fra 5,3 millioner i 2017 til 13,2 millioner kroner i 2028. Økningen i leieinntekter forutsetter investeringer i dypvannskai på 120 meter og et utleiebygg i havnen. Tydeliggjøring av mer ambisiøse mål og strategi blir styret oppgave.

Overordnet markedsstrategi

Attraktiviteten for større etableringer ligger i kombinasjonen mellom et stort ferdig regulert næringsareal, havneområde, tilgang til fornybar energi, god veginfrastruktur, kompetent arbeidskraft, og nasjonale etableringsordninger (Enova, CO2-programmet, m.m.). I tillegg kommer nærhet til naturgass og CO2.

Haugaland Kraft har planer om å etablere en regionalnett stasjon i næringsparken. Dette er meget viktig for attraktiviteten. Statnetts planer om etablering av en sentralnettstasjon i regionen er enda viktigere for attraktivitet for internasjonal kraftkrevende industri, herunder datasenter. Det er også flere initiativ for å få oversjøiske fiberkabler på plass som også er meget viktige for attraktiviteten for etablering av store datasenter.

Attraktiviteten for øvrige næringer er mer knyttet til næringsklyngeeffekter både i næringsparken og havnen. Industrietableringer kan fort stoppe opp hvis det blir knapphet på en av faktorene. Aller viktigst er havneutviklingen. Strategien må være at så snart 50 – 70 prosent av havnen er utnyttet,

må videre utbygging starte. Reguleringsplanarbeid for utvidelse av havn og tilgang til naturgass bør klargjøres.

Samarbeidet med Invest-in-Norway bør styrkes for å identifisere internasjonale virksomheter som kan være interessert i etableringer.

Næringsarealet er strukturert i mindre næringsområder og bør videre organisert i underselskaper rettet mot ulike næringsetableringer. Dette vil også øke mulighetene for å få medinvestorer til å delta i eiendoms- og havneutviklingen, samt tilføre kompetanse til selskapet for å øke sannsynligheten for å lykkes med større industrietableringer. Se også avsnitt om «Eierposisjon» og syndikering.

Det må etableres et samarbeid med Karmsund Havn IKS om salgsarbeid og utviklingsarbeid som kan gi begge selskapene fortrinn. Modellen knyttet til havnen må på plass. For havneområdet er strategien ikke å selge areal, men å leie ut areal og bygninger, gjennom et eventuelt nytt havneselskap. Dette er en nødvendig strategi for å få optimal utnyttelse av havnekapasiteten, også for virksomheter etablert i næringsparken. Tilsvarende strategi som Karmsund Havn IKS har for Husøy og Killingøy.

«Tommelfingerregel» for industriområder i tilknytning til havneområder, er at havneområdet må utgjøre minst 10 prosent av industriområdet. Med utgangspunkt i nettoarealet er fordelingen ved Haugaland Næringspark, kun 5 prosent. Full utbygging av næringsparken vil fort kreve betydelig utbygging av havneområdet. Utvidelse av havneområdet vil komme i konflikt med friområdet, bolig- og hytteområdet.

Styrevalg og kompetanse

Kompetansebehovet er allerede berørt tidligere i dokument, og eierkommunene har uttrykt en felles forståelse av ekstern kompetanse er avgjørende for selskapets utvikling. Økende endringstakt i samfunnet stiller også større krav til at eierne må forstå selskapets situasjon. I forhold til større industrielle etableringer vil også den globale utviklingen og internasjonale trender ha betydning for selskapets suksess. Det skal gjøres viktige veivalg for å kunne realisere potensialer for samfunnsøkonomisk utvikling og verdiskaping. Et kompetent styre er viktig i langsiktig planlegging og skal ta avgjørende beslutninger om strukturering, investeringer i infrastruktur (kai og havneområdet, kraftforsyning, naturgass, m.m.). Dette underbygges også i Eiermeldingene i deltakerkommunene. Eiermeldingene bygger på anbefalinger fra KS. Styrets sammensetning skal sees i en helhet og ha en balansert kjønnsrepresentasjon. Styret skal settes sammen som et tverrfaglig kollegium med egnede personlig egenskaper og ha en bred og solid erfarings- og kompetansebredde:

- Kompetanse innen eiendomsutvikling av store næringsområder
- Bransjekunnskap fra ulike internasjonale industrisektorer som er aktuelle for etablering i næringsparken
- Kunnskap om etablering og utvikling av næringsklynger
- Kunnskap og erfaring med politiske prosesser og, særlig nasjonal næringspolitikk og nasjonale programmer
- Bransjekunnskap om havneutvikling
- Kompetanse innen strategisk økonomistyring, finans, juss.
- Kompetanse innen styrearbeid, ledelse, og strategiarbeid.

Styremedlemmer og varamedlemmer bør velges for 2 år. Styret bør ha 5 – 7 medlemmer for dekke kompetansebehovet, og inntil 3 numeriske varamedlemmer.

I henhold til anbefalingene for god offentlig eierstyring bør det velges en valgkomité og en tilhørende instruks for komitéens arbeid. Tilsvarende som eierkommunene har gjort for Haugaland Kraft AS og Karmsund IKS. Valgkomitéens oppgave er å avgi begrunnet innstilling til generalforsamlingen om valg av aksjonærvalgte styremedlemmer og varamedlemmer. Valgkomitéen bør også velges for 2 år av gangen. Valgkomitéen konstituerer seg selv med leder, men representantskapet peker ut hvem som har ansvaret for å innkalle til første møte i komitéen.

Samfunnsøkonomisk avkastningskrav

Kommunene er generelt forpliktet til å forvalte sitt eierskap og fellesskapets verdier på en god og forsvarlig måte. Selskapet disponerer betydelige verdier i form av arealer, et havneområde og kapital. Selv om eiermotivet er samfunnsøkonomisk, blir det krevende å sette samfunnsøkonomiske mål overfor styret. I tillegg er strategien å invitere private eiendomsutviklere til å delta i selskapet, hvor bedriftsøkonomisk styring blir en forutsetning. De samfunnsøkonomiske gevinstene må derfor komme som en direkte følge av den bedriftsøkonomiske styringen av selskapet, ellers vil styringsparameterne ikke være i tråd med de private medinvestorene. Konsekvensen kan føre til et svært krevende samarbeid.

Den samfunnsøkonomisk verdiskaping må knyttes til vekst i regionens samlede økonomi, hvor vekst i antall arbeidsplasser er en sterk indikator. Forståelsen av "avkastningsbegrepet" vil i denne sammenhengen være at samlet vekst må være større enn forbruket eller slitasjen av de innsatsfaktorene som investeres. Det vil si kapitalkostnader, slitasje eller forringelse av realverdier som arealer, miljø og natur. Dette blir helt tilsvarende som for Karmsund Havn IKS.

Ringvirkningsanalyser kan gi et godt vurderingsgrunnlag for den samfunnsøkonomiske avkastningen. Forvaltning av innbyggernes investeringer må gi samfunnsøkonomisk vekst til regionen som helhet. Det vil si minst like god samfunnsøkonomisk avkastning som tilsvarende investeringer med samme risiko i andre næringsområder. Det må være et helhetlig perspektiv på selskapets prestasjoner og effektivitet. Det er ikke avdekket om slike ringvirkningsanalyser er utført for sammenlignbare næringsområder, og er et tema det må arbeides videre med.

Det er foreløpig ikke underlag for å definere en samfunnsøkonomisk avkastning. Inntil videre anbefales derfor å benytte vekst i arbeidsplasser som en indikator:

Veksten i arbeidsplasser knyttet til næringsområdet skal være høyere enn veksten i arbeidsplasser i regionen forøvrig.

Bedriftsøkonomisk styring

Verdsettelsen av selskapets eiendommer ble satt til kroner 350 millioner, i forbindelse med transaksjonen med SKL i 2015 og 2016 og transaksjonene med Skånevik Ølen Kraftlag og Finnås Kraftlag i 2017. Haugaland Næringspark AS er i dag finansiert med kroner 160 millioner i ansvarlig lån fra Haugaland Kraft AS, og eiendommene er selskapets eneste eiendel. Det gir en verdi av aksjene i selskapet til kroner 190 millioner (350 millioner for eiendommene fratrukket gjelden på kroner 160 millioner).

For kommunene som skal overta selskapet er det viktig at det lar seg gjøre å realisere eiendomsverdiene slik de er taksert. Dette er sannsynliggjort gjennom å utarbeide en rekke scenarios med kontantstrømanalyser. Det mest avgjørende for verdien er salgstakten de 10 neste årene fram til 2028. En ekspansiv salgsstrategi kan øke lønnsomheten og kontantstrømeffekten betydelig.

Markedet for arealkrevende basevirksomhet er ekspansivt og kan gi betydelige leieinntekter i havnen. Videreutvikling av havnen vurderes også å være et viktig tiltak for å stimulere salget av næringsarealet. Parallelt med salg av areal må det arbeides for nedsalg i selskapet til profesjonelle eiendomsutviklere som kan tilføre viktig kompetanse.

Bedriftsøkonomiske styringsparametere knyttes direkte til avkastning på selskapets kapital og inntjening. Scenarioet som er lagt til grunn i verdivurderingen, overtar ansvarlig lån fra Haugaland Kraft AS og videreføres av eierkommunene. De ansvarlige lånene vil da følge samme rentebetingelser og nedbetalingsplan som kommunene har avtalt med Haugaland Kraft AS. Det vil si at kommunene vil ikke få endringer i dagens kontantstrøm knyttet til de ansvarlige lånene. Dette bidrar til at selskapet, styret og ledelsen må prioritere de mest lønnsomme investeringene, (jmf. «Agency problem»).

Historisk har selskapet negative nøkkeltall frem til 2016. En viktig forklaring for svake tall var at de første tomtene stod først klare når «oljepriskrisen» inntraff. Fra 2016 og 2017 ble bemanningen redusert og bedre tilpasset etterspørselen i markedet.

Nedenfor er det angitt hvilke bedriftsøkonomiske styringsparametere selskapet bør rapportere.

Sammenlignbare eiendomsselskap har svært stor variasjon i avkastning og nøkkeltall fra år til år. Egenkapitalrentabilitet (ROE) ligger i intervallet 5 – 10 prosent. På sikt forventes at også Haugaland Næringspark oppnår ROE i samme intervall. ROE skal rapporteres hvert år i forbindelse med framleggelse av årsregnskapet. Egenkapitalrentabilitet defineres som resultat etter skatt i prosent av akkumulert egenkapital. Underliggende verdiutvikling i selskapet bør vurderes årlig.

Totalrentabilitet (ROCE), forventes å ligge i intervallet 3 – 6 prosent. Målet er definert som summen av ordinært resultat før skatt og finanskostnader i prosent av totalkapitalen. ROCE måler selskapets evne til å skape verdier basert på de eiendelene selskapet samlet forvalter.

Driftsinntekter (mill. kr.) i forhold til budsjett. Relativ vekst sammenlignes med bransjens vekst eller et utvalg av sammenlignbare selskaper.

EBITDA (mill. kr.) i forhold til budsjett. EBITDA-margin sammenlignes med bransjens vekst eller et utvalg av sammenlignbare selskaper.

Driftsresultat (EBIT) i forhold til budsjett. Driftsmargin sammenlignes med bransjens vekst eller et utvalg av sammenlignbare selskaper.

Årsresultat og resultatmargin sammenlignes med bransjens vekst eller et utvalg av sammenlignbare selskaper.

Utbyttepolitikk og kapitalisering

Overordnet finansieringsstrategi bygger på tilstrekkelig egenkapital, ansvarlige lån, strukturering for ekstern kapitalisering, samt lånefinansiering. Selskapet er i per i dag finansiert med 40 millioner kroner i egenkapital (20%) og et ansvarlig lån fra Haugaland Kraft AS på 160 millioner kroner (80%). De ansvarlige lånene bør ikke konverteres til aksjekapital, fordi lånefinansiering med løpende kapitalkostnader vil legge et press på styret og ledelsen for å lykkes med salget. En ekspansiv salgsstrategi er viktig for å realisere verdiene.

Historisk har selskapet hatt negativ kontantstrøm som er dekket opp gjennom konsernbidrag fra Haugaland Kraft. I 2016 ble kostnadene i selskapet redusert til et nivå som samsvarer med inntektene. I 2017 har selskapet hatt en positiv kontantstrøm på 1,3 millioner kroner, til tross for et

moderat tomtesalg på 7 million kroner og 5 million kroner i leieinntekter. Hvor 1,9 million kroner er faste leieinntekter. Før finanskostnader har selskapet en positiv kontantstrøm fra drift på 4,2 million kroner, som viser evne til å betjene de ansvarlige lånene.

Det er viktig å understreke at selskapets inntekter består av leieinntekter med lave tilhørende kostnader og salg av tomter er allerede kjøpt og betalt. Selskapet vil ved salg og utleie generere betydelige positiv kontantstrøm. Det vil si at alle inntekter utover den faste kostnadsbasen på 2,5 million kroner kan finansiere økt salgsaktivitet, investeringer, renter og/eller utbytte til eierne. Dagens drift går likviditetsmessig rundt, men er avhengig av videre tomtesalg for å kunne øke aktiviteten i selskapet slik denne eierstrategien forutsetter. Ekstern finansiering vil være mulig for enkelte prosjekttypen med utleiebygg eller opparbeiding av tomt hvor det allerede er inngått salgskontrakter, som også øker selskapets handlingsrom.

I valgt scenario vil selskapet i perioden 2018 til 2028 ha en kontantbeholdning på 213 million kroner. På kort sikt er det viktig å begrense kapitaluttaket dersom salget ikke slår til for å sikre selskapet finansielle kraft til å opprettholde salgsaktiviteten de første årene og til å foreta investeringer for å bidra til vekst.

Et sentralt punkt er at selskapet med nytt styre skal ha økonomisk handlingsrom uten at eierkommunene settes i en situasjon hvor de må gå inn med ny kapital. Både tomtesalg og leieinntekter vil variere betydelig fra år til år og selskapet må ha kapital nok til å stå gjennom svake år. Kombinasjonen av variabelt tomtesalg over en lang tidshorisont og kommunale eiere som kan ha utfordring med å skyte inn ytterligere kapital gjør at selskapet bør ha en tilstrekkelig kapitalbase og forutsigbar finansiering, inklusiv rente og utbyttepolitikk.

Gjennom en null-basert utbyttepolitikk kan eierne bidra til at selskapet bygger opp kapital for en ekspansiv strategi. Lykkes salget vil kapitaloppbygningen i selskapet bli betydelig allerede etter få år, og gi selskapet og styret et betydelig handlingsrom. En kjent utfordring i kommunal eierstyring er lite fleksibilitet i styring av kapitaltilgang til selskapene og selskapene på varsel har behov for kapital.

Finansiering med ansvarlige lån, gir de kommunale eierne en alternativ mulighet til å styre kapitaltilgangen i selskapet. Om salget svikter og likviditeten i selskapet blir anstrengt kan det gis rente- og avdragsutsettelse. Slike tiltak skyver tilbakebetaling til eierne ut i tid og reduserer eiernes lønnsomhet. Eierne blir da mer avhengig av nedsalg til eksterne eiendomsutviklere for å opprettholde lønnsomhetsmålet. Forvaltning av de ansvarlige lånene blir derfor et viktig taktisk styringsmiddel i eierstyringen.

Det anbefales en null-basert utbyttepolitikk de første 5 årene for å gi selskapet rom å bygge opp kontantbeholdning i selskapet for å gi selskapet og styret et strategisk handlingsrom på mellomlang sikt.

Utbyttepolitikken bør evalueres i forhold til de resultater selskapet oppnår.

Bruk av eierorganer

Kommunen kan styre selskapet på prinsipielt samme måte som for andre virksomheter kommunen har eierskap i. Det vil si gjennom eierstrategi, eiermøter og generalforsamling.

I praksis vil eiermøter bli fulgt opp av kommunens eierskapsutvalg, og generalforsamlingen for selskapet blir kommunen formannskap.