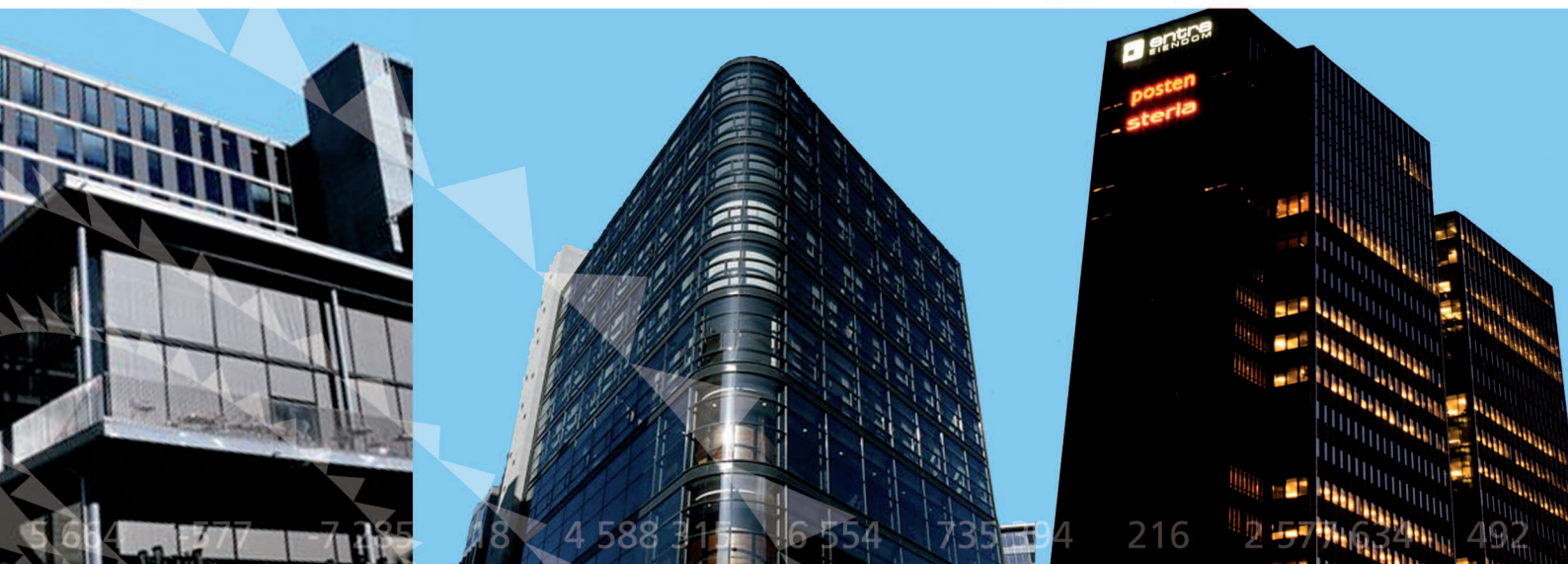




Riksrevisjonen

Riksrevisjonens undersøkelse av Entra Eiendom AS

Dokument nr. 3:2 (2006–2007)



23 257 -3 918 240 1 255 712 474 320 120 3 924 22 781 3

Denne publikasjonen finnes på Internett:
www.riksrevisjonen.no

Offentlige etater kan bestille publikasjonen fra
Departementenes servicesenter
Telefaks: 22 24 98 60
E-post: publikasjoner@dss.dep.no
www.publikasjoner.no

Andre kan bestille fra
Akademika
Avdeling for offentlige publikasjoner
Postboks 8134 Dep
0033 Oslo
Telefon: 22 18 81 23
Telefaks: 22 18 81 01
E-post: offpubl@akademika.no

ISBN 82-90811-77-2



Riksrevisjonens undersøkelse av Entra Eiendom AS

Dokument nr. 3:2 (2006–2007)

Til Stortinget

Riksrevisjonen legger med dette fram Dokument nr. 3:2 (2006–2007)
Riksrevisjonens undersøkelse av Entra Eiendom AS. For å ivareta
Riksrevisjonens taushetsplikt om drifts- og forretningshemmeligheter, jf.
Lov om Riksrevisjonen § 15 første ledd, er enkelte opplysninger i vedlegget
til dokumentet skjermet fra offentligheten. Ett eksemplar av rapporten der
taushetsbelagte opplysninger inngår, er lagt fram for kontroll- og konstitu-
sjonskomiteen som uttrykt vedlegg til dokumentet.

Riksrevisjonen, 22. november 2006

For riksrevisorkollegiet

Jørgen Kosmo
riksrevisor

Innhold

1	Innledning	7
2	Oppsummering av undersøkelsen	7
2.1	Selskapets formål	7
2.2	Forretningsmessig drift i selskapet	8
2.3	Forvaltningen av statens interesser i Entra Eiendom AS	11
3	Nærings- og handelsdepartementets kommentarer	12
3.1	Generelt	12
3.2	Selskapets formål	12
3.3	Forretningsmessig drift	13
4	Riksrevisjonens bemerkninger	14
5	Nærings- og handelsdepartementets svar	16
6	Riksrevisjonens uttalelse	20
	Vedlegg: Rapport	23

Riksrevisjonens undersøkelse av Entra Eiendom AS

1 Innledning

Riksrevisjonen besluttet 14. februar 2006 å gjennomføre en undersøkelse av Entra Eiendom AS.

Ved behandlingen av St.prp. nr. 84 (1998–99) *Om ny strategi for Statsbygg og etablering av Statens utleiebygg AS*¹, vedtok Stortinget at den konkurranseutsatte delen av Statsbyggs eiendomsforvaltning skulle skilles ut og organiseres i et statsaksjeselskap. Ved behandlingen av St.prp. nr. 1 Tillegg nr. 10 (1999–2000)², samtykket Stortinget i etableringen av statsaksjeselskapet Statens utleiebygg AS (senere Entra Eiendom AS) med etterfølgende overføring av personell og eiendom fra Statsbygg 1. juli 2000. Videre ble Kongen i statsråd gitt fullmakt til å fastsette endelige bevilgninger vedrørende eiendeler, egenkapital og lån i tråd med forutsetningene i St.prp. nr. 1 Tillegg nr. 10 (1999–2000). 1. juli 2000 ble det overført eiendommer til en verdi av 3,2 mrd. kroner, og selskapets egenkapital ble fastsatt til 1,4 mrd. kroner.

Selskapet skal drives i et åpent og konkurransebasert marked og utøve alle funksjoner som er aktuelle for et eiendomsselskap; kjøp og salg av eiendommer, eiendomsutvikling, forvaltning, drift og vedlikehold. Selskapet skal underlegges samme krav til forretningsmessig drift som andre aktører.³ I Stortingets behandling⁴ understreket flertallet i familie-, kultur- og administrasjonskomiteen betydningen av at selskapet ble gitt rammebetingelser på linje med private aktører. Videre la komiteen til grunn at selskapet i konkurranse med private skal tilby lokaler for statlig virksomhet. Komiteen forutsatte at det primære formålet med selskapet er å dekke statens behov for lokaler i det konkurranseutsatte markedet.

Formålet med Riksrevisjonens undersøkelse har vært å vurdere om driften og forvaltningen av Entra Eiendom AS er gjennomført i samsvar med Stortingets forutsetninger for selskapet. Formålet er belyst gjennom følgende problemstillinger:

- 1) Jf. Innst. S. nr. 81 (1999–2000).
- 2) Jf. B.innst. S. nr. 2 (1999–2000).
- 3) St.prp. nr. 84 (1998–99).
- 4) Jf. Innst. S. nr. 81 (1999–2000).

- 1 I hvilken grad gjennomføres driften av Entra Eiendom AS, herunder selskapets forvaltning, kjøp og utvikling av eiendommer, i samsvar med selskapets formål?
- 2 I hvilken grad gjennomføres driften av Entra Eiendom AS, herunder selskapets forvaltning, kjøp, utvikling og salg av eiendommer, i samsvar med kravene til forretningsmessig drift?
- 3 I hvilken grad er eierdepartementets forvaltning av statens interesser i selskapet i samsvar med prinsipper for god eierstyring?

Rapporten fra undersøkelsen følger som trykt vedlegg, og et utkast ble forelagt Nærings- og handelsdepartementet ved Riksrevisjonens brev av 6. september 2006. Departementet har gitt sine kommentarer i brev av 13. september 2006. Mottatte merknader til rapportens faktadel er i det vesentlige tatt hensyn til og innarbeidet. Departementets øvrige kommentarer er gjengitt i punkt 3.

2 Oppsummering av undersøkelsen

Undersøkelsen er basert på informasjon fra dokumenter (stortingsdokumenter, selskapets årsrapporter, strategidokumenter, styreprotokoller, styreframlegg, brev, dokumentasjon av gjennomførte markedsverdivurderinger, etc.), elektroniske opplysninger fra selskapets administrative systemer, samt møter og intervjuer med selskapet, Nærings- og handelsdepartementet og Fornyings- og administrasjonsdepartementet. Informasjonen er bearbeidet gjennom blant annet sammenstilling, aggregering, ulike fordelinger og regneoperasjoner og sammenligning over tid.

2.1 Selskapets formål

Ved behandlingen av St.prp. nr. 84 (1998–99) la familie-, kultur- og administrasjonskomiteen til grunn at hovedformålet til Entra Eiendom AS er å dekke statens behov for lokaler i det konkurranseutsatte markedet. Videre forutsatte komiteen at spørsmålet om salg eller utleie av lokalene til andre enn staten skal være et rent forretningsmessig spørsmål dersom det ikke foreligger et statlig behov for eiendommen etter at en statlig virksomhet har fraflyttet en eiendom. Komiteens flertall viste til at selskapet ikke vil ha som for-

mål å engasjere seg i nye eiendomsprosjekter for å tiltrekke seg private leietakere. Videre ble det forutsatt at Stortinget ville bli orientert hvis selskapets styre og generalforsamling på et senere tidspunkt skulle komme til at en endring i hovedstrategien vil være hensiktsmessig. Flertallet i komiteen forutsatte at en slik orientering blir gitt på en slik måte at Stortinget gis anledning til å drøfte forholdet, all den tid det eventuelt vil bli snakk om vesentlige endringer i premissene for selskapsdannelsen.

Styret i Entra Eiendom AS fastsatte i desember 2000 selskapets forretningsidé og strategi. Selskapets forretningsidé og strategi innebar at selskapets hovedkundegruppe ble utvidet fra å omfatte statlige virksomheter til å omfatte offentlige kunder. Videre ble tilnærmingen til private kunder utvidet fra å være aktuelt dersom det ikke lengre forelå noe statlig behov til å være aktuelt «der dette er naturlig», med et strategisk mål om å øke andelen private leietakere til 20 prosent innen utgangen av 2004. Dette målet ble i styremøtet 5. desember 2001 justert til 10 prosent private leietakere innen utgangen av 2003. Dette utgjør vesentlige endringer i premissene for selskapsdannelsen, og slike endringer av hovedstrategien skulle etter forutsetningene behandles av generalforsamlingen og Stortinget før de kunne iverksettes.

I perioden fram til utgangen av 2005 har andelen private leietakere økt fra 2 prosent til 14 prosent. Undersøkelsen viser at selskapet har brukt over 1,3 mrd. kroner på kjøp og utvikling av nye eiendommer som i hovedsak er leid ut til private leietakere. Av dette er nærmere 150 mill. kroner brukt til forretningslokaler og boliger. I disse tilfellene må det brukes betydelige beløp for å tilpasse eiendommene til et eventuelt framtidig statlig behov.

Ved opprettelsen var, ifølge selskapet, ca. 6 prosent av det utleide arealet leid av fylkeskommunale og kommunale aktører. I selskapets rapportering skilles det ikke mellom statlige og andre offentlige leietakere, og det er således ikke dokumentert i undersøkelsen hvor stor andel av arealet som senere er leid ut til andre offentlige aktører. Undersøkelsen viser imidlertid at selskapets engasjement overfor fylkeskommuner og kommuner innebærer at selskapet ved utgangen av 2005 blant annet har inngått OPS-avtale med Bærum kommune om å bygge og drive skolebygget til Vøyenenga skole, bygget boliger etter

5) Avtale om Offentlig-privat samarbeid.

ønske fra Oslo kommune, gått inn i samarbeids-selskaper med henholdsvis Kristiansand kommune og Drammen kommune om utvikling av kunnskapsparker, og gjennom sitt eierskap i UP Entra AS deltatt i utbygging og utleie av en bussgarasje til busselskapet Hedmark Trafikk FKF. I generalforsamlingen 18. juni 2001 ble det under henvisning til selskapets formål gitt signaler om at selskapet ikke skulle involvere seg i byggingen av nytt rådhus i Tromsø. Protokoll fra styremøte 21. juni 2001 viser imidlertid at styret vedtok å fortsette samtalen med Tromsø kommune om dette prosjektet.

2.2 Forretningsmessig drift i selskapet

Selskapets verdiskapning

Undersøkelsen viser at selskapet har gjennomført omfattende verdiøkende tiltak i perioden fra opprettelsen i 2000 til utgangen av 2005. Dette omfatter økte leieinntekter (som følge av både økt kontraktsareal og økte leieinntekter per kvadratmeter), reduserte eierkostnader, økt gjennomsnittlig gjenstående kontraktstid, håndtering av oppsigelsesklausuler og reforhandling av kontrakter etter gammel kontraktsstandard. Selskapets egne EVA-beregninger⁶ viser at virksomheten har generert merverdier utover forventningene fra eier og långivere på 2 mrd. kroner i perioden fra juli 2000 til desember 2005. Videre viser opplysninger fra selskapet at den verdjusterte egenkapitalen i samme periode har økt med ca. 400 prosent fra 1422 mill. kroner til 7170 mill. kroner.

EVA-beregningene, beregningene av verdjustert egenkapital og andre beregninger som er gjennomført for å belyse hvilke verdier som er skapt i selskapet, bygger i vesentlig grad på de gjennomførte verdivurderingene av selskapets eiendomsportefølje. Markedsverdivurderingen av selskapets eiendomsportefølje har økt med 364,1 prosent fra 3222,9 mill. kroner per 1. juli 2000 til 14 956,0 mill. kroner ved utgangen av 2005. Markedsverdivurderingen av den opprinnelige eiendomsporteføljen økte i denne perioden med 145,1 prosent til 7898,3 mill. kroner. Den resterende verdiøkningen er relatert til nye eiendommer i selskapets portefølje.

I undersøkelsen er faktorer som forklarer endringene i de ovennevnte markedsverdivurderingene gjennomgått ved bruk av nåverdmodell-

6) Economic Value Added. EVA defineres som den merverdien som skapes i virksomheten etter at både eierne og långivere har fått sin forventede avkastning. EVA-målingene tar hensyn til markedsverdivurderinger for eiendommene i selskapets portefølje.

len. Disse faktorene omfatter endringer i forutsetningene om nettoleienivå (herunder leienivå og eierkostnader) og kapitaliseringsrente (herunder langsiktig rentenivå, markedsaktørenes marginer og en rekke ulike risikofaktorer).

Undersøkelsen viser at disse endringene i svært stor grad forklarer endringene i de gjennomførte markedsverdivurderingene. For øvrig ble Statsbyggs forslag til selskapets åpningsbalanse fastsatt etter prinsippene i nåverdimodellen, og de senere endringene i åpningsbalansen er også behandlet i samsvar med disse prinsippene.

Undersøkelsen viser at det på flere punkter er grunn til å stille spørsmål ved om de verdiøkningene som framkommer av de ovennevnte markedsverdivurderingene fullt ut er relevante for å belyse verdiskapningen i selskapet etter opprettelsen i juli 2000. For det første var kontraktsleienivået per 1. juli 2000 høyere enn opprinnelig forutsatt, slik at den reelle økningen i leieinntekter i perioden juli 2000–desember 2005 har vært mindre enn det som er lagt til grunn i de gjennomførte verdivurderingene. Videre har også den reelle reduksjonen i eierkostnader i perioden vært mindre enn det som implisitt er forutsatt ved beregningene av verdiøkningen. Opplysninger om de gjennomførte eiendomssalgene underbygger også spørsmålene rundt de rapporterte verdiøkningene i selskapet. De 28 solgte eiendommene som var selvstendig identifisert i åpningsbalansen, ble totalt sett solgt for priser per kvadratmeter som var 100 prosent høyere enn eiendommenes verdi i åpningsbalansen og 33 prosent høyere enn de siste foreliggende markedsverdivurderingene før salgene. Undersøkelsen viser at denne gevinsten i begrenset grad er knyttet til endrede markedsforhold, redusert risiko eller verdiøkning som følge av økte leieinntekter og reduserte eierkostnader. Det er således et spørsmål om de verdiene som disse eiendommene ble ført inn i selskapet med, representerte reelle markedsverdier på overførings-tidspunktet.

Videre er det i undersøkelsen foretatt illustrerende beregninger som viser at en vesentlig del av verdiskapningen er knyttet til at de langsiktige rentene har blitt redusert fra ca. 6 prosent ved utgangen av 2002 til ca. 4 prosent ved utgangen av 2005. Dette innebærer at den verdiskapningen som blant annet framkommer av EVA-beregningene ikke gir et korrekt bilde av resultatbidraget fra selskapets egen virksomhet. Den beregnede effekten på markedsverdivurderingene av rentereduksjonen er så stor at det i undersøkelsen er

stilt spørsmål ved om selskapets egen virksomhet, i en slik grad som det framgår av selskapets årsrapporter, har bidratt til å skape merverdier utover eierens forventninger.

Selskapet har i perioden fra 2000 til 2005 kjøpt over 30 nye eiendommer. Undersøkelsen viser at markedsverdien av disse nye eiendommene ved utgangen av 2005 var vurdert til i overkant av 7 mrd. kroner, mens selskapet gjennom kjøp og utvikling har investert omtrent 5,5 mrd. kroner i eiendommene. Samtidig har selskapet videregjort eiendommer fra den nye porteføljen og foretatt avskrivninger på eiendommene for til sammen nærmere 500 mill. kroner. Dette innebærer at markedsverdivurderingene av disse eiendommene overstiger investeringene i eiendommene med i overkant av 2 mrd. kroner. Gjennomgangen av enkelte eiendommer viser at denne merverdien er knyttet til Biskop Gunnerus gate 14, Nasjonalbiblioteket, Instituttveien 24 og Munch-kvartalet. For de øvrige nye eiendommene er dermed verdivurderingene samlet sett like store som summen av selskapets investeringer. Mange av de nye eiendommene var ved utgangen av 2005 fortsatt under utvikling, og Nærings- og handelsdepartementet har påpekt at arealer som er under utvikling kan ha svært lav verdiansettelse.

Selskapets ivaretagelse av god forretningsskikk, selskapsledelse, risikostyring og internkontroll

God forretningsskikk, selskapsledelse, risikostyring og internkontroll, er viktige forutsetninger for at selskapet skal oppnå gode forretningsmessige resultater. De aktuelle standardene er innrettet på at oppdragsgivernes og samfunnets interesser skal ivaretas, og standardene retter seg mot etisk klanderverdige handlinger. God forretningsskikk skal blant annet bidra til å forhindre at noen oppnår en urimelig fordel på selskapets bekostning. For å kunne drive effektivt og mest mulig forretningsmessig, er selskapet avhengig av tillit og godt omdømme i sine omgivelser. Dette medfører at selskapet må innrette virksomheten slik at det ikke oppstår tvil om selskapets troverdighet, etiske atferd og lojalitet til eierens interesser.

Selskapet har på flere områder gjennomført tiltak som reduserer den risikoen som selskapet er eksponert for. Dette gjelder, som beskrevet ovenfor, økt gjennomsnittlig gjenstående kontraktstid, håndtering av oppsigelsesklausuler og reforhandling av kontrakter etter gammel kontraktsstan-

hard. Undersøkelsen viser også at selskapet har etablert en finansiell styring, som innebærer at selskapet i begrenset grad påtar seg finansiell risiko.

Undersøkelsen viser videre at selskapet har etablert rutiner for HMS, intern kontroll og risikostyring for å minimere forvaltnings- og eiendomsrisikoen. I tillegg har selskapet etablert en revisjonskomité som skal gi styret ytterligere kontroll med forhold som regnskapsrapportering, internkontroll og risikostyring.

Samtidig som selskapet har gjennomført risikoreducerende tiltak er det også forhold som bidrar til økt risiko. Entra Eiendom AS har gjennomgått en vesentlig ekspansjon, blant annet gjennom et økende antall datterselskaper, private samarbeidspartnere og store utviklingsprosjekter. Dette bidrar til økt kompleksitet og økte styringsutfordringer både for selskapets styre og eier.

Selskapets måle- og belønningssystem er ansett som et sentralt virkemiddel for å nå selskapets mål og for å tiltrekke seg og beholde nødvendig kompetanse. Således er måle- og belønningssystemet en viktig brikke i selskapsledelsen og internkontrollen. Belønningssystemet omfatter alle ansatte i selskapet, og systemet omfatter mål på selskaps-, avdelings- og individnivå. På selskapsnivå og avdelingsnivå er målene knyttet til henholdsvis selskapets verdiutvikling (EVA) og kundetilfredshet. De individuelle målene fastsettes i medarbeidersamtalene med de ansatte. Det gis en utbetaling på 2 prosent av årslønnen for måloppnåelse på individnivå og 2 prosent av årslønnen for måloppnåelse på avdelingsnivå. Maksimal utbetaling for positiv verdiutvikling på selskapsnivå er én månedslønn. Belønningen fra verdiutviklingen settes i en «bank» og betales ut med 1/3 av saldoen hvert år. Undersøkelsen viser at de merverdiene som beregnes gjennom EVA-systemet og som de ansatte belønnes for, ikke nødvendigvis reflekterer resultatbidraget fra selskapets egen virksomhet. Dette bryter med intensjonen for systemet og kan skape incentiver som ikke underbygger selskapets mål og strategier. For at denne typen ordninger ikke skal kunne få uheldige effekter, er det en nødvendig forutsetning at grunnlaget for resultatbasert belønning er relatert til selskapets eget bidrag til den oppnådde verdiskapningen. Selskapets samlede bonuspraksis har spesielt medført premiering av selskapets administrerende direktør, som for 2004 og 2005 har mottatt en ekstra bonus for oppnådde resultater, i tillegg til en utbetaling gjennom

den ordinære bonusordningen. Videre har han siden opprettelsen hatt en gjennomsnittlig årlig økning i ordinær lønn på 11,5 prosent og fått innvilget en livrenteordning som er verd ca. 800 000 kroner årlig. I 2005 var samlet godtgjørelse til administrerende direktør på 3,2 mill. kroner, mens godtgjørelsen i 2001 var på 1,4 mill. kroner.

Selskapets fullmaktsstruktur innebærer at de aller fleste eiendomssalgene har blitt gjennomført innenfor administrerende direktørs fullmakter. Undersøkelsen viser at Entra Eiendom AS i begrenset grad har dokumentert prosessene og beslutningene rundt de gjennomførte eiendomssalgene. For de eiendomssalgene som er gjennomført uten åpen utlysning, har Entra Eiendom AS brukt de årlige gjennomførte verdivurderingene sammen med den kjennskap som megler og selskapet selv besitter, til å vurdere om salgene skjer til markedsmessige vilkår. Det er imidlertid lagt til grunn at markedsverdivurderingene skal gi et forsiktig anslag på eiendommenes verdi, og undersøkelsen viser at disse vurderingene gjennomgående underestimerer omsetningsverdiene i betydelig grad. Dette innebærer at vurderingene av om betingelsene er markedsmessige i realiteten kun bygger på skjønn til meglere og ansatte i selskapet. I undersøkelsen er det stilt spørsmål ved om en slik praksis for dokumentasjon av eiendomssalgenes forretningsmessighet er i samsvar med den ønskede risikoprofilen for selskapet. Den mangelfulle dokumentasjonen av eiendomssalgenes forretningsmessighet utgjør også en risiko for at selskapet ikke har oppnådd reelle markedsmessige betingelser ved disse salgene. Videre viser undersøkelsen, som tidligere beskrevet, at de merverdier som framkommer ved salg av eiendommer ikke nødvendigvis reflekterer verdiøkende arbeid i selskapet. Sammen med en fullmaktsstruktur som gir betydelig myndighet til én enkelt person, utgjør begrenset dokumentasjon av prosesser og beslutninger og svakheter i målingen av de merverdier som skapes gjennom salgsarbeidet, en betydelig forvaltningsmessig risiko.

Det er ikke dokumentert at selskapet har kjøpt eller solgt eiendommer eller gjennomført andre transaksjoner til vilkår som innebærer at noen har oppnådd en urimelig fordel på selskapets bekostning. Dette gjelder også for salget av Cort Adelers gate 33 og Fritznerns gate 12. I undersøkelsen er det imidlertid stilt spørsmål ved lønnsomheten ved tilbakekjøpet av Fritznerns gate 12, siden selskapets samlede kostnader ved å kjøpe

eiendommen tilbake og sette den i stand for den indonesiske ambassade overstiger eiendommens antatte markedsverdi ved utgangen av 2005. Entra Eiendom AS har gitt uttrykk for at selskapet var bundet av den salgsavtalen som var inngått i august 2004, da det i oktober 2004 likevel viste seg å være ønskelig å beholde Fritzners gate 12 for utleie til den indonesiske ambassade. Undersøkelsen viser imidlertid at salgsavtalen inneholdt en finansieringsklausul og at finansieringen ikke forelå innen den fastsatte fristen. Selskapet fikk derfor undersøkt om det fantes andre potensielle kjøpere. I undersøkelsen er det på denne bakgrunn stilt spørsmål ved om Entra Eiendom AS var bundet av den aktuelle avtalen. På bakgrunn av at kjøperen opprinnelig kun var interessert i Cort Adelers gate 33, og at selskapet, før det i november 2004 ble oppnådd enighet om at det forelå bud og aksept, var kjent med den indonesiske ambassades interesse for å leie Fritzners gate 12, er det uklart hvorfor selskapet gjennomførte salget for deretter å kjøpe Fritzners gate 12 tilbake. Av hensyn til selskapets omdømme er det svært viktig at det i ettertid kan gis troverdige forklaringer på selskapets beslutninger om kjøp og salg og til de tilhørende prosesser. De ovennevnte eiendomstransaksjonene er ikke tinglyst.

2.3 Forvaltningen av statens interesser i Entra Eiendom AS

Statens eierskap ble fra opprettelsen i 2000 og fram til 1. juli 2002 forvaltet av Arbeids- og administrasjonsdepartementet. 1. juli 2002 ble forvaltningen av eierskapet overført til Nærings- og handelsdepartementet.

Stortingets forutsetninger om formålet med selskapet framkommer av Innst. S. nr. 81 (1999–2000) og St.prp. nr. 84 (1998–99), jf. kapittel 1 og 2.1 ovenfor. Selskapets forretningsidé og strategi ble vedtatt av selskapets styre i desember 2000. Forretningsideen og strategien har ikke blitt behandlet i selskapets generalforsamling. I St.prp. nr. 65 (2004–2005) ble det etter spørsmål fra Riksrevisjonen⁷ gitt en orientering til Stortinget om selskapets formål, strategi og virksomhet. Ettersom strategien på dette tidspunktet hadde vært implementert i over fire år, er det i undersøkelsen stilt spørsmål ved om Stortinget fikk anledning til å drøfte disse forholdene i samsvar med komitéflertallets intensjon.

Når det gjelder selskapets engasjement overfor fylkeskommunale og kommunale aktører har Nærings- og handelsdepartementet pekt på en økende grad av samlokalisering på tvers av forvaltningsnivåene, og på den bakgrunn gitt uttrykk for at selskapets strategi med hovedfokus å stille til rådighet lokaler for å dekke offentlige behov bør ligge fast. Samlokalisering på tvers av forvaltningsnivåene har vært et ønsket forvaltningspolitisk tiltak i over ti år, og det er naturlig at utleie til fylkeskommunale og kommunale aktører i denne tilknytning faller innenfor formålet. I undersøkelsen er det imidlertid stilt spørsmål ved om dette også gjelder for selskapets engasjement innen skolebygging, byutvikling og fylkeskommunal infrastruktur for samferdsel. Videre er det stilt spørsmål ved om det ligger innenfor selskapets formål å delta som privat aktør i Offentlig-privat samarbeid (OPS). Historisk har formålet med OPS vært å få privat sektor til å forskuttere kapitalkostnadene ved investeringer, å dele risikoen ved usikre investeringer eller å stimulere private til å investere på steder med stor arbeidsledighet.

Nærings- og handelsdepartementet har videre påpekt at det ved etableringen av selskapet ikke ble fastsatt noen bestemt grense for omfanget av utleie til private, og at selskapets hovedformål ikke utelukker en viss andel private leietakere. Da Nærings- og handelsdepartementet overtok forvaltningen av statens interesser i Entra Eiendom AS, la departementet imidlertid til grunn at en andel av private leietakere på mer enn 10 prosent innebar en vesentlig nok endring i virksomhetens innretning i forhold til premissene for opprettelsen av selskapet, at det ville være naturlig å gi en orientering for Stortinget. Helt siden selskapets strategi ble vedtatt i desember 2000 har det for selskapets ledelse vært et strategisk mål å oppnå eller gå ut over dette nivået av private leietakere.

For at selskapet best skal fylle sin rolle er det, ifølge Nærings- og handelsdepartementet, viktig at selskapet erverver nye eiendommer (ferdigstilte og under utvikling) med sikte på senere utleie, for å ha ledig kapasitet til å kunne tilby hensiktsmessige lokaler til et voksende behov i offentlig sektor. Departementet legger videre til grunn at dette må kunne skje ut fra en allmenn markedsvurdering uten at det på oppstarttidspunktet foreligger avtaler om utleie til offentlige leietakere. Undersøkelsen viser at over en tredjedel av det nye eiendomsarealet er leid ut til private leietakere, slik at andelen private leietakere har økt fra

7) Jf. Dokument nr. 3:2 (2003–2004).

2 prosent ved opprettelsen i 2000 til 14 prosent ved utgangen av 2005. Videre viser undersøkelsen at gjennomsnittlig gjenstående kontraktstid for private leietakere i de nye eiendommene er ca. 6 år. Dette innebærer at det kan ta lang tid før en betydelig andel av selskapets arealer kan bidra til å dekke framtidige behov for selskapets kjerne kunder.

Reglement for økonomistyring i staten § 10 innebærer at Nærings- og handelsdepartementet skal følge opp at de fastsatte målene for selskapet oppnås. I denne sammenheng har departementet fastsatt avkastningskrav og utbyttepolitikk.

Det fastsatte avkastningskravet innebærer at selskapets resultat vurderes ut fra selskapets verdijusterte egenkapital. I tråd med anbefalingene i St.prp. nr. 1 (2001–2002) *Gul bok* er avkastningskravet stilt i forhold til selskapets avkastning etter skatt på den verdijusterte egenkapitalen. Det fastsatte avkastningskravet er et hensiktsmessig resultatmål i et langsiktig perspektiv. Departementet påpeker at avkastningen for det enkelte år er følsom for utviklingen i renter og eiendomspriser, slik at det er behov for å vurdere avkastningen over konjunktursykler. På grunn av at selskapets avkastning de siste årene i sterk grad har blitt påvirket av reduksjoner i markedsrenten, har ikke avkastningskravet gitt et godt grunnlag for å vurdere de konkrete effektene av selskapets egen virksomhet. Som et supplement til avkastningsberegningene, følger departementet også resultatene fra målingene til Investment Property Databank (IPD). Også disse målingene er i vesentlig grad bygget på de markedsverdivurderingene som er gjort av selskapets eiendomsportefølje. I de aktuelle årene har selskapets kapitalbase økt betydelig, blant annet som følge av kjøp og utvikling av eiendommer. I den perioden Entra Eiendom AS har vært en del av IPD-indeksen, har markedsverdivurderingene av selskapets eiendommer økt med 7,9 mrd. kroner fra 7,0 mrd. kroner til 14,9 mrd. kroner. Av dette er en økning på 5,7 mrd. kroner knyttet til kjøp og utvikling av nye eiendommer. Ved utgangen av 2005 hadde Entra Eiendom AS 28 prosent av eiendomsverdiene bundet opp i prosjekteiendommer, mens tilsvarende tall for IPD-indeksen som helhet var 9 prosent. På bakgrunn av selskapets sterke ekspansjon og utvikling, er det i undersøkelsen stilt spørsmål ved om det gir relevant styringsinformasjon for Nærings- og handelsdepartementet å sammenlikne Entra Eiendom AS med de øvrige deltakerne i IPD-indeksen for disse årene. Videre er det ut fra en samlet vurdering av

departementets oppfølging, stilt spørsmål ved om Nærings- og handelsdepartementet har hatt tilstrekkelig grunnlag til å følge opp selskapets resultater.

Undersøkelsen viser at selskapet har betalt utbytte på til sammen 610 mill. kroner i perioden 2000–2005. Ut fra det beregnede verdijusterte resultatet etter skatt, som i samme periode utgjør 6,4 mrd. kroner, har utbytteandelen vært på 9,6 prosent av verdijustert resultat etter skatt. I samme periode har selskapet hatt regnskapsførte skattekostnader på 125,6 mill. kroner. Dette innebærer at verdiøkningen i selskapet i svært stor grad er ført tilbake til selskapet. Samtidig har selskapet begrenset med fri egenkapital. I denne sammenheng har Nærings- og handelsdepartementet pekt på behovet for å øke selskapets utbyttekapasitet. Etter opprettelsen i 2000 har selskapet gjennomgått en betydelig ekspansjon, og gjennom selskapets forretningsidé legges det opp til at selskapet skal være ledende i de prioriterte markedene. Selskapets strategi legger fortsatt opp til vekst i de prioriterte markedene. Dersom Entra Eiendom AS oppnår en dominerende posisjon i de markedene som selskapet opererer i, kan dette medføre at den forretningsførelse som er mest lønnsom for selskapet, gjennom oppnådd markedsrett, ikke nødvendigvis samsvarer med det som er effektivt for staten.

3 Nærings- og handelsdepartementets kommentarer

Nærings- og handelsdepartementet (NHD) har i brev av 13. september 2006 gitt uttalelse til Riksrevisjonens rapport.

3.1 Generelt

Departementet gir på generelt grunnlag uttrykk for at rapporten ikke i tilstrekkelig grad reflekterer Stortingets forutsetninger om at selskapet skulle ha rammebetingelser og stilles overfor avkastningskrav som private eiendomsbedrifter. Departementet mener at Riksrevisjonen i større grad burde sammenligne Entra Eiendoms resultater og drift med tilsvarende private virksomheter. Departementet påpeker spesielt at Entra Eiendoms fullmaktsstruktur, kontrollsystemer og opplegg for kjøp og salg av eiendommer ikke er vurdert i forhold til andre aktører i bransjen.

3.2 Selskapets formål

NHD gir uttrykk for at Riksrevisjonen har lagt til grunn en snevrere forståelsesramme av

Stortingets grunnlag for etableringen av Entra Eiendom og av hvilke begrensninger hovedformålet setter på selskapets forretningsmessige virksomhet, enn det departementet la til grunn i St.prp. nr. 65 2004-2005. Det er NHDs oppfatning at den aktivitet Entra Eiendom har hatt så langt, har ligget innenfor de rammebetingelser som er trukket opp.

Departementet påpeker spesielt at det er ulike oppfatninger mellom NHD og Riksrevisjonen når det gjelder betydningen av endringen i private leietakere. Departementet gir uttrykk for at det i Riksrevisjonens undersøkelse ikke sondres klart mellom forretningsmessige delstrategier og selskapets hovedstrategi, og at Riksrevisjonen legger stor betydning i delstrategien om å øke andelen private leietakere. Etter NHDs oppfatning innebærer denne strategien ikke endring av hovedstrategi for selskapet.

Departementet påpeker videre at undersøkelsen ikke har noen grundig drøfting av hvilke virkninger endringene i andelen private leietakere har på muligheten av å levere godt i forhold til hovedformålet. Når Entra Eiendom i tråd med formålet effektiviserer statens bruk av kontorlokaler, enten gjennom rehabilitering av eksisterende eiendommer eller ved kjøp og utvikling av nye eiendommer, medfører dette at store arealer kan frigjøres til utleie til andre. Departementet legger i denne sammenheng vekt på at hoveddelen av tilveksten i eiendomsmasse (ca 2/3) er leid ut til offentlige leietakere. Departementets oppfatning er at selskapets reelle hovedstrategi har vært, og er, å skaffe egnede lokaler til offentlige leietakere og i denne sammenheng bidra til en effektiv bruk av lokaler.

Departementet henviser også til Riksrevisjonens påpekning av at 1,3 mrd kroner – eller om lag 20 prosent av selskapets samlede kjøps- og utviklingskostnader, har gått til lokaler som i dag i hovedsak leies av private. Av dette igjen er 150 mill kroner, mindre enn 3 prosent av selskapets samlede kjøps- og utviklingskostnader, benyttet til forretningslokaler og boliger. Departementet viser spesielt til at Riksrevisjonen påpeker at det må benyttes betydelige midler for å tilbakestille disse til et eventuelt statlig behov. NHD kan ikke se at mulighet for tilbakestilling var et premiss som ble diskutert ved etableringen av Entra Eiendom.

Departementet viser videre til at Riksrevisjonen har stilt spørsmål ved om det ligger innenfor sel-

skapets formål å delta som aktør i Offentlig-privat samarbeid (OPS). Departementet kan ikke se noen begrensninger her så lenge de aktuelle kontraktene ligger innenfor selskapets virksomhetsområde. Tvert om må det være i statens og andre offentlige aktørers interesse at konkurransen om slike kontrakter er god, når man velger å bruke denne metoden til å dekke behov for lokaler. Departementet gir videre uttrykk for at det på mange måter er selskapets sentrale virksomhet å skaffe privat finansiering for å stille lokaler til rådighet for offentlige leietakere.

3.3 Forretningsmessig drift

Selskapets verdiskapning

Departementet viser til undersøkelsens beregninger og analyser knyttet til markedsverdivurderingene av selskapets eiendomsportefølje. Departementet gir uttrykk for at beregningene er gjennomført etter en modell som bare benytter renteutviklingen som forklaringsparameter, og at dette ikke gir en dekkende beskrivelse av de forhold som påvirker verdiutviklingen for selskapet. Det framkommer av brevet at NHD er meget usikker på om modellen gir stor forklaringskraft. Dette får ifølge departementet konsekvenser for vurderingene av NHDs oppfølging av selskapets resultater. Ifølge departementet er det på denne bakgrunn heller ikke godtgjort at bruken av EVA-beregningene i vesentlig grad bryter med intensjonen for resultatlønnssystemet og kan skape incentiver som ikke underbygger selskapets mål og strategier.

Videre påpekes det i brevet at undersøkelsens beskrivelse av IPDs norske benchmarkstudier er svært begrenset og ikke gir et dekkende bilde av disse studiene. Departementet påpeker at disse studiene bygger på en metodikk som er utviklet over mange år, som brukes i mange land og er en undersøkelse som markedsaktørene benytter seg av. Etter departementets vurdering er slike benchmarkstudier meget interessante i vurdering av selskapets prestasjoner. Departementet viser til at IPD-studiene for samtlige år viser at Entra Eiendom har oppnådd bedre avkastning enn departementets avkastningsmål, og at Entra Eiendoms resultater framstår blant de beste i bransjen i hele den perioden (2002–2005) hvor selskapet har deltatt.

Eierstyring, selskapsledelse og ivaretagelse av god forretningskikk

NHD viser til at avkastningskravet og utbyttepo-

litikken for selskapet er fastsatt i samsvar med de forutsetninger som lå til grunn for etablering av Entra Eiendom AS. Utover dette legger departementet stor vekt på å sette sammen et styre med riktig erfaring og kompetanse. Dette er i samsvar med de reglene som har vært formulert for statens eierstyring. Departementet har videre lagt stor vekt på at Entra Eiendom utvikler en offentlig rapportering som gir en god oversikt over virksomheten, og er av den oppfatning at selskapet her holder en god standard. Med basis i denne offentlige rapporteringen følger departementet flere parametere i sin eierdialog med Entra Eiendom. Dette gjelder både regnskapsmessige størrelser og forhold vedrørende utviklingen i eiendomsporteføljen.

Departementet viser til at selskapet har hatt betydelig vekst i eiendomsmasse og sterk økning av eksternt gjeld. Departementet påpeker imidlertid at det er etablert en finansiell styring som innebærer at selskapet i begrenset grad påtar seg finansiell risiko.

NHD opplyser videre at departementet vil følge opp spørsmålet om innretning av selskapets resultatlønnssystem i dialog med selskapet.

Departementet viser til at undersøkelsen avdekker svakheter i oppbyggingen av Entra Eiendoms system for å dokumentere prosesser og beslutninger i forbindelse med kjøp og salg. Det er departementets inntrykk at selskapet foretar vesentlig endringer i sine dokumentasjons- og arkivrutiner med bakgrunn i dette. Departementet gir uttrykk for at det er særdeles viktig i en virksomhet hvor det gjennomføres betydelige transaksjoner basert på forhandlinger at grunnlag og beslutninger er godt dokumentert.

Departementet påpeker at de årlige markedsverdivurderingene ikke er laget for å være grunnlag for salgsprosesser. De skal gi en forsiktig vurdering av den samlede verdien av eiendomsmassen på vurderingstidspunktet. Departementet gir uttrykk for at dette, sammen med utviklingen i perioden etter verdivurderingene, kan forklare positive avvik mellom markedsverdivurderingen og oppnådd salgspris. Departementet påpeker videre at Entra Eiendom gjennomfører egne beregninger og benytter vurderinger fra uavhengige meglere som grunnlag for de konkrete salgsprosessene.

Departementet fastslår at det er uenighet mellom selskapet og Riksrevisjonen om det forelå en klar rettslig binding når det gjaldt salget av Cort

Adelers gate 33 og Fritznerns gate 12. I brevet påpekes det at Entra Eiendom ikke var varslet om at kjøper gjorde sitt forbehold om finansiering gjeldende. Selskapets klare oppfatning var således at det forelå en forpliktende situasjon med bud og aksept. NHD kan således ikke se at det er grunnlag i undersøkelsen til å antyde at Entra Eiendom her har handlet uten at det forelå rettslige forpliktelser. Departementet påpeker at en hovedbegrunnelse for tilbakekjøpet var knyttet til å kunne dekke lokalebehov for kjernesegmentet.

Departementet viser til påpekningen i rapporten av at en stor del av verdøkningen er ført tilbake til selskapet. NHD peker på at store deler av gevinsten er knyttet til verdistigning på eiendom, og ikke er realiserede gevinster som gir grunnlag for å ta utbytte. Det er ifølge departementet heller ikke i premissene for Entra Eiendoms virksomhet gitt føringer om omfattende realiseringer av verdistigning gjennom salg.

Departementet viser også til påpekningen av risikoen for at selskapet prioriterer den forretningsførsel som er mest lønnsom for Entra Eiendom, gjennom oppnådd markedsrett foran det som er effektivt for staten. Ifølge departementet er det selvsagt en underliggende risiko for ulike interesser og mål mellom eier og administrasjon, knyttet til statens eierskap i Entra Eiendom. Undersøkelsen avdekker imidlertid etter departementets oppfatning ikke at dette har gitt spesielle negative utslag når det gjelder Entra Eiendom. Departementet viser i denne sammenheng til bransjetall, som tyder på at selskapet er veldrevet, slik at veksten ikke har gått på bekostning av resultatene.

4 Riksrevisjonens bemerkninger

Riksrevisjonen viser til at det primære formålet med selskapet er å dekke statens behov for lokaler i det konkurranseutsatte markedet. I undersøkelsen framkommer det at selskapets hovedkundefgruppe i henhold til selskapets forretningsidé omfatter alle typer offentlige kunder, herunder statseide selskaper, fylkeskommunale aktører og kommunale aktører. Etter Riksrevisjonens vurderinger innebærer dette en endring i hovedstrategien for selskapet. Videre viser undersøkelsen at selskapets strategi overfor private kunder er svært tett knyttet til selskapets forretningsidé. Ved fastsettelsen av forretningsidé og strategier ble tilnærmingen til private kunder utvidet fra å

være aktuelt dersom det ikke lengre forelå noe statlig behov, til å være aktuelt «der dette er naturlig», med et strategisk mål om å øke andelen private leietakere til 20 prosent innen utgangen av 2004. Etter Riksrevisjonens vurdering innebærer disse endringene samlet sett vesentlige endringer i premissene for selskapsdannelsen. Slike endringer skulle etter Stortingets forutsetninger behandles av generalforsamlingen og Stortinget før de kunne iverksettes. Ettersom forretningsideen ble implementert uten denne behandlingen, kan det etter Riksrevisjonens vurdering stilles spørsmål ved både selskapets og eierdepartementenes handlemåte.

Riksrevisjonen er enig i at selskapet ble stilt fritt til, ut fra kommersielle vurderinger, å selge eller leie ut til andre de lokaler som var fristilt fra leieavtaler med statlige leietakere. Ut fra tilsvarende vurderinger må selskapet også kunne utvikle disse eiendommene med tanke på utleie til private. Riksrevisjonen er også enig i at dette er en vesentlig forutsetning for at selskapet skal kunne bidra til å effektivisere statens bruk av kontorlokaler. Det er imidlertid, etter Riksrevisjonens vurdering, forutsatt at kjøp og utvikling av nye eiendommer skal rettes mot statlige virksomheter. Riksrevisjonen vil derfor påpeke at selskapet har brukt 1,3 mrd. kroner til å kjøpe og utvikle nye eiendommer som i hovedsak er leid ut til private leietakere. Undersøkelsen viser også at eiendommer som er leid ut til private, på grunn av lange kontrakter, i liten grad kan stilles tilgjengelig til å dekke framtidige behov for selskapets kjerne kunder.

Etter Riksrevisjonens vurdering faller kjøp og utvikling av nye eiendommer direkte rettet mot fylkeskommunale og kommunale aktører utenfor Stortingets forutsetninger for selskapet.

Entra Eiendom AS har inngått en OPS-avtale med Bærum kommune om å bygge og drive skolebygget til Vøyenenga skole. Historisk har formålet med OPS vært å få privat sektor til å forskuttere kapitalkostnadene ved investeringer, å dele risikoen ved usikre investeringer eller å stimulere private til å investere på steder med stor arbeidsledighet. Riksrevisjonen har merket seg at det ifølge departementet på mange måter er selskapets sentrale virksomhet å skaffe privat finansiering for å stille lokaler til rådighet for offentlige leietakere. Riksrevisjonen stiller imidlertid spørsmål ved om selskapets deltakelse i OPS-avtaler reelt sett innebærer en privat finansiering, og at risiko blir overført til private aktører.

Riksrevisjonen har merket seg departementets oppfatning om undersøkelsens bruk av nåverdimodellen i analyse av markedsverdivurderingene. Riksrevisjonen vil bemerke at denne modellen omfatter både endringer i leieinntekter, eierkostnader, langsiktig rentenivå og flere ulike risikofaktorer som forklaringsfaktorer for endringene i markedsverdivurderingene. Undersøkelsen viser at modellen har stor forklaringskraft, og Riksrevisjonen vil vise til at nåverdimodellen også ble brukt som et sentralt rammeverk ved fastsettelsen av selskapets åpningsbalanse.

Riksrevisjonen bemerker at både utviklingen i verdijustert egenkapital, avkastningsberegninger, IPD-målinger og selskapets egne EVA-målinger viser særdeles gode resultater for selskapet. Undersøkelsen viser imidlertid at deler av den påviste verdiøkningen er knyttet til økninger i selskapets leieinntekter som ble besluttet før selskapet kom i drift 1. juli 2000. Videre bygger de rapporterte resultatene på forutsetninger om reduksjoner i eierkostnadene som er større enn det som faktisk er dokumentert. Det er videre klart at deler av verdiskapningen er knyttet til markedsendringer som blant annet er drevet av reduksjonen i langsiktige renter. Undersøkelsen viser således at selskapets bidrag til verdiøkningen har vært vesentlig lavere enn det de ovennevnte målingene gir uttrykk for.

Etter Riksrevisjonens vurdering har derfor ikke avkastningsmålinger gitt et tilstrekkelig grunnlag for å vurdere selskapets resultater i forhold til det fastsatte avkastningskravet. Ettersom Entra Eiendom AS har hatt en betydelig ekspansjon gjennom kjøp av eiendommer og en mye høyere utviklingsandel enn de øvrige selskapene i IPD-indeksen, vil Riksrevisjonen også påpeke usikkerheten ved om IPD-målingene gir en sammenligning som er relevant for departementets oppfølging. Riksrevisjonen vil derfor stille spørsmål ved om NHD har hatt tilstrekkelig grunnlag til å følge opp selskapets resultater.

På bakgrunn av at deler av verdiøkningen relateres til forhold som selskapet ikke påvirker, vil selskapets bruk av EVA-målinger kunne skape incentiver som ikke underbygger selskapets mål og strategier. Dette bryter med forutsetningene for resultatlønnssystemet. Riksrevisjonen har merket seg at departementet vil følge opp spørsmålet om innretning av selskapets resultatlønnssystem i dialog med selskapet.

Riksrevisjonen har merket seg at bransjetall, ifølge departementet, tyder på at selskapets vekst ikke har gått på bekostning av resultatene. Undersøkelsen viser at de oppnådde merverdiene utover selskapets investeringer i store trekk er knyttet til fire store eiendommer. For de øvrige eiendommene er de samlede markedsverdiene omtrent like store som selskapets investeringer i disse eiendommene. På denne bakgrunn vil Riksrevisjonen påpeke risikoen for at selskapets ekspansjon kan gå på bekostning av verdiskapningen i selskapet.

Riksrevisjonen konstaterer at det har vært svakheter i selskapets dokumentasjon av prosesser og beslutninger i forbindelse med kjøp og salg av eiendommer. Det er også enighet om at de årlige markedsverdivurderingene ikke er laget for å være grunnlag for salgsprosesser. Riksrevisjonen vil påpeke at markedsverdivurderingene likevel har blitt brukt som grunnlag ved beslutninger om salg av eiendom. Videre synes det å være enighet om at skjønnnet til innleide meglere og selskapets egne ansatte er det eneste relevante grunnlaget for vurderingen av om betingelsene er markedsmessige. Riksrevisjonen har merket seg departementets påpekning av at opplegget for kjøp og salg av eiendommer ikke er vurdert i forhold til andre aktører i bransjen. Etter Riksrevisjonens vurdering gir ikke sammenligning med bransjepraksis tilstrekkelig sikkerhet for at eiendommene selges til markedsmessige vilkår og at selskapets omdømme ivaretas. Etter Riksrevisjonens vurdering er det mest relevant å vurdere praksis opp mot anerkjente standarder for risikohåndtering. Etter Riksrevisjonens oppfatning kan det stilles spørsmål ved om den beskrevne praksisen er i samsvar med den ønskede risikoprofilen for selskapet.

Riksrevisjonen merker seg at det etter selskapets oppfatning forelå en rettslig bindende avtale om salg av Cort Adelters gate 33 og Fritznerns gate 12 på det tidspunktet (oktober 2004) da selskapet ble kjent med at den indonesiske ambassaden var interessert i å leie Fritznerns gate 12. Riksrevisjonen påpeker imidlertid at selskapet på tross av dette fikk undersøkt om det fantes andre potensielle kjøpere. Videre viser undersøkelsen at det først i midten av november 2004 var oppnådd enighet om at det forelå bud og aksept for salg/kjøp av eiendommene. Riksrevisjonen mener at det fortsatt ikke er gitt en troverdig forklaring på selskapets handlemåte knyttet til salget og tilbakekjøpet av Fritznerns gate 12.

5 Nærings- og handelsdepartementets svar

Saken har vært forelagt Nærings- og handelsdepartementet, og statsråden har i brev av 27. oktober 2006 svart:

«Jeg viser til Riksrevisjonens brev av 28. september 2006 vedlagt dokument til Stortinget om ovennevnte sak, hvor det bes om uttalelse til Riksrevisjonens bemerkninger.

Jeg viser videre til Nærings- og handelsdepartementets merknader til Riksrevisjonens hovedanalyserapport, sendt til Riksrevisjonen i brev av 13. september 2006.

Nærings- og handelsdepartementet (NHD) har forelagt dokument nr. 3:x fra Riksrevisjonen for Entra Eiendom AS, som har gitt departementet sine merknader i brev datert 10. oktober 2006. Brevet fra selskapet er nokså teknisk orientert, og noen av de faktiske forhold er avklart i dialog mellom departementet, Riksrevisjonen og Entra. Enkelte andre deler er kommentert i foreliggende svar fra NHD.

1. Hovedkonklusjon

Undersøkelsen har etter Nærings- og handelsdepartementets oppfatning, ikke avdekket forhold som skulle tilsi at selskapet har kjøpt eller solgt eiendommer eller gjennomført andre transaksjoner til vilkår som innebærer at noen har oppnådd en urimelig fordel på selskapets bekostning.

Undersøkelsen viser også at selskapet har hatt en stabil sammensetning av sine lokaler med hovedvekt på kontorlokaler og til en viss grad undervisningslokaler. Andre lokaler utgjør en beskjeden del av eiendomsmassen. Virksomheten har i stor grad vært rettet mot hovedformålet å tilby lokaler for å dekke statlige behov. Andelen private leietagere har økt, slik det ble redegjort for i St.prp. nr 65 (2004–2005). Hoveddelen av tilveksten i eiendomsmassen, om lag to tredjedeler, er imidlertid leid ut til offentlige leietagere.

Sammenligninger med andre eiendomsselskaper for perioden 2002–2005 viser at Entra Eiendom har hatt en bedre resultatutvikling enn gjennomsnittet av deltagerne i sammenligningen. Dette gjelder både for utviklingsporteføljen og for stående investeringer. Den vurderte markedsverdien av selskapets egenkapital har vokst betydelig.

2. Merknad til oppsummeringen

Departementet har tidligere gitt omfattende merknader til hovedanalyserapporten jf. brev fra NHD 13. september 2006. Merknadene er delvis oppsummert i dokument 3:x. I forhold til hovedanalyserapporten er det i redegjørelsen for undersøkelsen i dokument 3:x gjort endringer i formuleringer, og departementet finner det rett å kommentere noen punkter.

På side 5 skriver Riksrevisjonen:

”I generalforsamlingen 18. juni 2001 ble det under henvisning til selskapets formål gitt signaler om at selskapet ikke skulle involvere seg i byggingen av nytt rådhus i Tromsø. Protokollen fra styremøte 21. juni 2001 viser imidlertid at styret vedtok å fortsette samtalene med Tromsø kommune om dette prosjektet”

Når en tidligere forvaltningsvirksomhet skilles ut som selvstendig rettssubjekt, stiller det krav til håndtering av rolledeling og ansvar mellom eier og styrer. Eier/generalforsamling skal holde seg til overordnede retningslinjer for virksomheten, mens styret har ansvar for forvaltningen. Dersom eieren skal gi mer spesifikke styringssignaler må det skje i en formell form, gjennom vedtak på generalforsamling eller gjennom skriftlige instruksjoner.

I brev fra Statsministerens kontor til departementene av 28. oktober 1998 (Vedr. forholdet mellom statsråden og selskapsledelsen i statens selskaper) sies det om dette:

”... at det gjennom generalforsamlingsformen skapes notoritet om hva som har skjedd, ... sikrer en bred belysning av saken og generalforsamlingsformen gir grunnlag for konstitusjonell kontroll,

Ved uformell kontakt kan det i ettertid tenkes å oppstå tvil om hva som har skjedd, hva slags informasjon som er gitt og hva slags tilbakemelding som er gitt fra departementets side. Dette kan ha betydning dersom statsråden i ettertid ønsker å rette kritikk mot selskapets styre for den informasjon eller manglende informasjon som er gitt, eventuelt mot manglende oppfølging av departementets signaler.”

Riksrevisjonens undersøkelse viser, at både AAD og NHD har satt krav til skriftlighet i sine instruksjoner for forvaltningen av statlig eierskap. Når Riksrevisjonen i tilknytning til Entra

Eiendoms eventuelle deltagelse i bygging av rådhus i Tromsø henviser til signaler gitt på generalforsamlingen i 2001, er dette signaler som ikke er protokollført eller på noen annen måte gitt notoritet. Det er på denne bakgrunn vanskelig å konkludere at Entra Eiendom her har opptrådt illojalt overfor sin eier.

Riksrevisjonen skriver på side 6:

”Det er således et spørsmål om de verdiene som disse eiendommene ble ført inn i selskapets med, representerte reelle markedsverdier på overføringstidspunktet”.

Dette er en slutning som det etter NHDs mening ikke finnes faglig grunnlag for i hovedanalyserapporten eller på bakgrunn av de beregninger Riksrevisjonen viser til der, og som er innrettet mot andre forhold. Departementet antar at dette er en misvisende formulering og at Riksrevisjonen her ikke har ment at det hefter feil ved grunnlaget for den åpningsbalansen som AAD fastsatte i 2000.

Loven stiller krav om at tingsinnskudd i forbindelse med stiftelse av selskaper gjøres til reelle verdier og at dette bekreftes av revisor. Departementet vil vise til at overføringsverdiene ble fastlagt etter en omfattende prosess. Arbeids- og administrasjonsdepartementet (AAD) benyttet eksternt ekspertise og en egen revisjonsrådgiver i denne prosessen. Ved vurdering av statsstøtteproblematikk står også verdien av tingsinnskudd sentralt; slike innskudd skal representere verdier som en privat investor ville satt. I forbindelse med at EFTAs overvåkningsorgan ESA i 2002 reiste spørsmål vedrørende åpningsbalansen til Entra Eiendom, gikk NHD grundig igjennom det arbeidet og de vurderingene som var gjort i AAD og førte en dialog med ESA om dette. Det ble konkludert med at det ikke var behov for å gjennomføre nærmere undersøkelser om riktigheten av åpningsbalansen. Hele dette materialet har vært stilt til rådighet for Riksrevisjonen.

3. Riksrevisjonens bemerkninger

Riksrevisjonen synes å mene at strategien til Entra Eiendom og tilhørende drift ikke har vært i samsvar med de forutsetninger som Stortinget ga ved behandlingen av St.prp. nr. 84 for 1998-1999. Spesielt vises det til at styret for Entra Eiendom satte strategiske mål for andelen av arealer utleid til private leietagere.

NHD vil vise til at ved å skille Entra Eiendom ut i et eget aksjeselskap avgrenset staten sitt eieransvar. Selskapets styre er etter aksjeloven gitt et omfattende ansvar for å forvalte selskapets verdier. Utarbeidelse av forretningsmessig strategier er et viktig element i dette. Det var ikke gitt noen føringer om den private leieandelen i stortingsdokumentene forut for etableringen av Entra. Etter at styret hadde presentert sine første strategier ble det, slik det framgår av rapporten, gitt muntlige signaler fra AAD som stilte spørsmål ved målsettingene om andel private leietagere. Dette ble fulgt opp med vedtak om en dialog mellom AAD og selskapet om selskapets strategier på Generalforsamlingen 2001. Administrasjonen i Entra laget i september 2001 forslag til justeringer i strategiformuleringene, blant annet når det gjaldt ambisjonen om statlige leietagere. Selskapet tok høsten 2001 initiativ til en dialog med AAD. Det ble likevel ikke holdt noe møte før i februar 2002, hvor også NHD som skulle ta over forvaltningen av eierskapet i Entra, deltok. Styret hadde i mellomtiden, desember 2001, justert de konkrete målene for privat leieandel. Etter at NHD overtok ansvaret for eierforvaltningen i 2002, og fram til departementets redegjørelse i St.prp.nr. 65 for 2004-2005 var det i eierdialogen aldri framme noen strategi om å øke den private eierandelen til 20 prosent.

Til forståelse av selskapets strategi og det konkrete målet om 10 prosents andel, som etter NHDs vurdering ikke innebar en vesentlig endring av hovedstrategi eller brudd med primærformålet, er det viktig også å se på styrets motivasjon for en slik målsetting, slik det går fram av strategidokumentet:

”Det vil gi Entra Eiendom økt forståelse og evne til å håndtere kunders krav og forventninger, noe som vil bidra ytterligere å profesjonalisere tilbudet overfor Entra Eiendoms øvrige kunder”

NHD har vært enig i denne vurderingen slik det går fram av redegjørelsen om Entra Eiendoms drift og utvikling som ble gitt i St.prp. nr 65 for 2004-2005. Departementet uttrykte i denne sammenheng at det er lite hensiktsmessig som en del av den eiermessige styringen å sette en fast prosentvis begrensning for andelen av selskapets arealer som leies ut til sekundærkunder. Dette foranlediget ingen merknader fra Stortinget jf Innst.S. nr. 240 for 2004-2005.

For ytterligere å belyse utviklingen i statens holdning til hva Entra Eiendom kunne engasjere

seg i, vises det også til St. prp. nr. 63 for 2001–2002 hvor spørsmålet om fleksibel utvikling av Nasjonalbiblioteket ble tatt opp. Det heter der (side 36):

”Regjeringen har kommet til at den beste løsningen for staten vil være å overføre det samlede ansvaret for utbygging og fremtidig drift av eiendommen på Solli plass til Entra Eiendom AS. Det vil gi best prosjektøkonomi å gjennomføre en samlet utbygging og rehabilitering. Entra Eiendom vil disponere de arealer som ikke skal disponeres av Nasjonalbiblioteket, til utleie i det private markedet. Ved at staten gis opsjon på leie av ytterligere arealer, vil en oppnå nødvendig fleksibilitet for å dekke fremtidige merbehov.”

Etter at et forslag fra Sosialistisk Venstreparti og Kystpartiet om å bevilge midler for å gjennomføre prosjektet i Statsbyggs regi ble nedstemt, stemte et enstemmig Storting for fullmakten til å selge eiendommen til Entra Eiendom AS jf. Innst.s.nr. 255 og vedtak nr. 526 V pkt. 3 for 2001-2002. Ved dette tilfelle ble det altså gitt prinsipiell tilslutning til at selskapet reiste et kontorbygg hvor en stor del av arealene i første omgang kunne benyttes til private leietagere.

Riksrevisjonen peker på at

”eiendommer som er leid ut til private, på grunn av lange kontrakter, i liten grad kan stilles tilgjengelig for å dekke framtidige behov for kjerne-kundene.”

Departementet vil vise til at dette ikke var en forutsetning fra Stortinget ved etableringen av selskapet. Videre må valg av kontraktstid for private leietagere være en balanse mellom risikostyring som tilsier langsiktige kontrakter, og et ønske om fleksibilitet som trekker i motsatt retning. Dette valget må gjøres på forretningsmessig basis. Gjennomsnittlig kontraktstid for private leietagere (6 år) er klart kortere enn for hele porteføljen. Med nåværende portefølje innebærer dette at om lag 10 000 kvadratmeter utleid til private i gjennomsnitt vil fristilles hvert år eller om lag 50 000 kvadratmeter over en 5 års periode. Ved salg ville Entra ikke hatt tilgang til disse arealene for utleie til kjerne-kunder.

Når det gjelder fylkeskommunale og kommunale aktører mener Riksrevisjonen at kjøp og utvikling av eiendommer rettet mot disse faller utenfor Stortingets forutsetninger. I den eiendomsmassen som Entra Eiendom ble tilført ved etableringen,

var det om lag 6 prosent kommunale og fylkeskommunale leietagere. Departementet er enig i at disse ikke inngikk i hovedformålgruppen. Det fremgår imidlertid ikke av grunnlagsdokumentene at selskapet skulle unnlate å videreutvikle relasjonen til disse kundene. Når det gjaldt oppfølging av nye eiendomsprosjekter, er det bare for private oppdragsgivere at AAD la til grunn at Entra Eiendom ikke skulle konkurrere jf. brev til Familie-, kultur- og administrasjonskomiteen 23. november 1999. I sin redegjørelse om utviklingen i Entra Eiendom i St.prp. nr. 65 for 2004-2005 påpekte NHD at flere trekk gjorde det naturlig at Entra Eiendom i sin strategi rettet seg mot offentlige leietagere. Stortinget hadde ikke merknader til dette.

Riksrevisjonen reiser spørsmål ved om NHD har tilstrekkelig grunnlag for å følge opp selskapets resultater. Departementet er inneforstått med at det alltid bør vurderes hvor detaljert en slik oppfølging skal være. Utgangspunktet for denne vurderingen må imidlertid være slik det daværende eierdepartementet (AAD) la vekt på i nest siste avsnitt i kapittel 5.4 i St.prp. nr. 84 for 1998-1999:

”For en slik type virksomhet vil staten ha mindre behov for direkte kontroll av den daglige driften. Statens behov for kontroll vil ivaretas gjennom mer overordnede styringsmuligheter.”

Departementet vil vise til at selskapet nå gjennomfører en kvartalsmessig rapportering på linje med børsnoterte selskaper. Det er i første rekke styret som skal se til at den daglige driften representerer en god og forsvarlig forvaltning. På bakgrunn av den økte kompleksiteten i Entra Eiendoms virksomhet, både på utviklingssiden og når det gjelder finansiering, gjennomførte NHD i 2004 en vesentlig endring i styresammensetningen for å få inn relevant kompetanse og erfaring.

Departementet har som nevnt også, etter at de er behandlet i styret, hatt tilgang til resultatene fra undersøkelsene som gjennomføres av Investment Property Databank (IPD). I disse undersøkelsene sammenlignes resultatutviklingen i Entra Eiendom med utviklingen hos andre viktige aktører i det norske eiendomsmarkedet. IPD er uavhengig av aktørene og deltagelse i undersøkelsen skjer på frivillig basis. Slike sammenlignende undersøkelser – benchmarking – regnes generelt som et viktig element i vurdering av selskapers utvikling.

Det er riktig som Riksrevisjonen påpeker at Entra Eiendoms resultater påvirkes av at selskapet gjennomfører betydelige utviklingsprosjekter, i motsetning til mange av de andre aktørene, og at dette har gitt et positivt bidrag til Entra Eiendoms resultater i undersøkelsen.

Departementet viser imidlertid til at IPDs undersøkelser også gir resultater hvor effekten av utviklingsporteføljen er skilt ut. Entra Eiendom viser også da gode resultater i forhold til de øvrige aktørene. I et brev til Entra Eiendom 3. oktober 2006 om utviklingen for ”stående investeringer” dvs. eiendommer som ikke har vært gjenstand for utvikling det enkelte år bekrefter IPD at Entra Eiendom resultatmessig ligger i toppen blant de selskapene som har deltatt i undersøkelsen for hele perioden 2002-2005

NHD er enig med Riksrevisjonen i at renteutviklingen de siste årene har hatt en positiv påvirkning på eiendomssektorens utvikling.

Departementet mener imidlertid at det gjennom IPD-benchmark har en god støtte i oppfølgingen av Entra Eiendoms resultatutvikling. IPDs undersøkelser konkluderer som nevnt med at selskapet for de fire årene 2002-2005 har hatt en god avkastning i forhold til markedet ellers; ikke bare for utviklingseiendommer, men også for den faste eiendomsmassen. NHD har vanskelig for å se at dette har kunnet skje uten en god styring og drift av selskapet. Vi kan ikke se at Riksrevisjonens beregninger på noen god måte belyser disse forholdene. Departementet vil ellers vise til at de beregningene av markedsverdier som Entra Eiendom offentliggjør, og som ligger til grunn for EVA-beregningene, vil danne et viktig grunnlag for faktiske regnskapsstørrelser ved overgang til den nye regnskapsstandarden IFRS. Selskapet vil gå over til denne standarden i 2007.

Som departementet påpekte i sitt brev 13. september i år vil eiendommer som er under utvikling, og før det er inngått dekkende utleiekontrakter, nødvendigvis komme ut med lave verdier. Det følger av den metodikken som i hovedsak benyttes ved slike målinger. Departementet viser at Entra Eiendom samlet sett har hatt en god avkastning på sine utviklingsprosjekter. Både Riksrevisjonens analyse og IPDs sammenligninger tyder på det. Departementet ser således ikke noen stor risiko for at selskapets ekspansjon har gått på bekostning av verdiskapningen i selskapet.

I tilknytning til transaksjonene vedrørende Cort Adelers gate 33 og Fritzners gate 12 skriver Riksrevisjonen at det

”ikke er gitt noen troverdig forklaring på selskaps handlemåte knyttet til salget og tilbakekjøpet av Fritznersgate 12.”

NHD forstår dette slik at Riksrevisjonen ikke knytter tvil til om hvorvidt den faktainformasjonen selskapet har gitt om saken er korrekt, men at det er et spørsmål om det forelå en tilstrekkelig forretningsmessig begrunnelse for tilbakekjøpet og utleie til den indonesiske ambassaden.

Departementet er enig i at det – ut fra det tallmaterialet som er presentert – kan stilles spørsmål ved om tilbakekjøpet av Fritzners gate isolert sett tilfredsstillende de avkastningskrav som enkeltprosjekter bør ha. Ut fra det foreliggende materiale, inkludert den undersøkelsen som Det norske Veritas gjorde for styret i Entra Eiendom, kan departementet imidlertid ikke se at det er gjort funn som indikerer at Entra har gjennomført transaksjoner som har medført at noen har oppnådd en urimelig fordel på selskapets bekostning. De generelle resultatene for Entra Eiendom tyder heller ikke på at manglende lønnsomhet i enkeltprosjekter er noen gjennomgående svakhet ved driften av selskapet.»

6 Riksrevisjonens uttalelse

Selskapets formål og strategi

Ved Stortingets behandling av St.prp. nr. 84 (1998–99), jf. Innst. S. nr. 81 (1999–2000), ble det lagt til grunn at selskapet i konkurranse med private skal tilby lokaler for statlig virksomhet. Komiteen forutsatte at det primære formålet med selskapet er å dekke statens behov for lokaler i det konkurranseutsatte markedet.

Riksrevisjonen er enig med departementet i at selskapets virksomhet i stor grad har vært rettet mot hovedformålet med selskapet. Riksrevisjonen vil likevel vise til St.prp. nr. 84 (1998–99), kapittel 7.5.1, der det framgår at man må « [...] legge til grunn det faktum at selskapets kundegruppe utelukkende består av statlige virksomheter. Dette er virksomheter som får bevilget midler over statsbudsjettet til å dekke den husleien selskapet har krav på.»

Riksrevisjonen har merket seg departementets henvisning til at det ikke framgår av grunnlagsdokumentene at selskapet skulle unnlate å videreutvikle relasjonen til eksisterende kommunale og fylkeskommunale kunder. Departementet henviser videre til at det i St.prp. nr. 65

(2004–2005) er påpekt flere trekk som etter departementets vurdering gjorde det naturlig at Entra Eiendom AS i sin strategi rettet seg mot offentlige leietakere. Riksrevisjonen er enig i at utleie til fylkeskommunale og kommunale aktører faller innenfor formålet i forbindelse med politisk besluttet samlokalisering på tvers av forvaltningsnivåene. Etter Riksrevisjonens vurdering er det imidlertid ikke lagt fram tungtveiende argumenter for at selskapet på generelt grunnlag skal kunne anse slike aktører som en del av selskapets hovedkundegruppe. Riksrevisjonen vil derfor fastholde at selskapets forretningsidé på dette området innebar en vesentlig endring i premissene for selskapsdannelsen.

Riksrevisjonen har videre merket seg Nærings- og handelsdepartementets oppfatning om selskapets tilnærming til private leietakere. Riksrevisjonen er enig i at det i forbindelse med opprettelsen ikke ble gitt noen konkrete føringer om den private leieandelen. Det ble imidlertid gitt føringer som avgrenser selskapets tilnærming overfor private kunder til å være aktuelt dersom det, etter at en statlig aktør har fraflyttet en eiendom, ikke lengre foreligger noe statlig behov for eiendommen. Riksrevisjonen påpeker at selskapets strategi, helt løsrevet fra disse føringene, i hele den aktuelle perioden har vært å øke andelen private leietakere enten opptil eller utover et nivå på 10 prosent. Riksrevisjonen vil derfor fastholde at selskapets forretningsidé og strategier også på dette området innebar en vesentlig endring i forhold til premissene for selskapsdannelsen.

Departementet gjorde i St.prp. nr. 65 (2004–2005) rede for økningen i privat leieandel, og departementet ga uttrykk for at det er lite hensiktsmessig å sette en fast prosentvis begrensning for andelen av selskapets arealer som leies ut til sekundærkunder. I denne proposisjonen ble det imidlertid ikke redegjort for at det hele tiden hadde vært, og fortsatt var, en bevisst strategi fra selskapets side å øke andelen private leietakere, og at den gjennomførte økningen i stor grad hadde funnet sted gjennom kjøp og utvikling av nye eiendommer.

Riksrevisjonen er enig i at det ikke var en forutsetning fra Stortinget at eiendommer som er leid ut til private skal kunne stilles tilgjengelig for å dekke framtidige behov for kjernekundene. Riksrevisjonen viser imidlertid til departementets påpekning av at selskapets kjøp og utvikling av eiendommer gjennomføres «for å ha ledig

kapasitet til å kunne tilby hensiktsmessige lokaler til et voksende behov i offentlig sektor.» Ettersom en tredjedel av de nye arealene er leid ut til private, er det etter Riksrevisjonens oppfatning grunn til å påpeke at disse arealene i begrenset grad kan ivareta denne hensikten. Departementet har videre vist til at Stortinget i forbindelse med Nasjonalbiblioteket, ga tilslutning til at selskapet bygde kontorlokaler som leies ut på det private markedet. Riksrevisjonen vil påpeke at denne beslutningen gjaldt én enkelt eiendom, og at staten i dette tilfellet ble gitt opsjon på leie av ytterligere arealer. Riksrevisjonen vil derfor fastholde at kjøp og utvikling av nye eiendommer etter forutsetningene generelt skal rettes mot statlige virksomheter. Riksrevisjonen viser i denne sammenheng til at det i brev fra Arbeids- og administrasjonsdepartementet v/statsråden til familie-, kultur- og administrasjonskomiteen av 23. november 1999 heter:

«... at selskapet ikke har som formål å engasjere seg i nye eiendomsprosjekter for å tiltrekke seg private leietakere. Når det gjelder statlige leietakere, som altså er selskapets kundegruppe, vil det imidlertid også være aktuelt å kunne tilby utvikling og oppføring av nye eiendomsprosjekter.»

Riksrevisjonen vil også vise til at Entra Eiendom AS deltar som privat part i et offentlig-privat samarbeid (OPS) om bygging og drift av lokaler for Vøyenenga skole i Bærum. Ettersom Entra Eiendom AS er et heleid statlig selskap, kan selskapet etter Riksrevisjonens oppfatning, ikke påta seg risiko og ta oppgaven med å stille finansiering som en fullt ut privat eiendomsutvikler i OPS-avtaler.

Riksrevisjonen er enig i at utarbeidelse av forretningsmessige strategier er en viktig del av styrets ansvar. Flertallet i familie-, kultur- og administrasjonskomiteen forutsatte at Stortinget vil bli orientert hvis selskapets styre og generalforsamling skulle komme fram til at en endring i hovedstrategien vil være hensiktsmessig. Videre forutsatte flertallet i komiteen at en slik orientering blir gitt på en slik måte at Stortinget gis anledning til å drøfte forholdet, all den tid det eventuelt vil bli snakk om vesentlige endringer i premissene for selskapsdannelsen. Riksrevisjonen konstaterer at forretningsideen og strategiene ble implementert uten en slik behandling. Riksrevisjonen vil spesielt påpeke at selskapet har brukt 1,3 mrd. kroner til kjøp og utvikling av nye eiendommer som i hovedsak er leid ut til private leietakere.

Forretningsmessig drift i selskapet

Riksrevisjonen har merket seg departementets kommentarer om selskapets åpningsbalanse. Det har ikke vært en del av Riksrevisjonens undersøkelse å vurdere om selskapets åpningsbalanse er fastsatt i samsvar med de relevante kravene. Riksrevisjonens søkelys har vært rettet mot om selskapets resultatrapportering gir et riktig bilde av de resultater som selskapet har skapt i perioden fra 1. juli 2000 til utgangen av 2005. Selskapets åpningsbalanse utgjør et sentralt referansepunkt for selskapets offentlige resultatrapportering. Ved fastsettelsen av åpningsbalansen ble det lagt til grunn at porteføljen samlet måtte gis en lavere verdi enn summen av enkelteidommene. Videre måtte verdsettingen av eiendommene ses i sammenheng med at selskapet virksomhet gjennom formålet var avgrenset til å tilby lokaler til statlige virksomheter.

Riksrevisjonen mener på denne bakgrunn at selskapets åpningsbalanse er lite egnet som utgangspunkt for å beregne verdiøkningen i selskapets opprinnelige eiendomsportefølje i perioden etter opprettelsen. Riksrevisjonens undersøkelse viser at de rapporterte verdiøkningene og gevinstene knyttet til den opprinnelige eiendomsporteføljen bare i noen grad kan forklares ved endrede markedsforhold, redusert risiko eller verdiøkning som følge av økte leieinntekter og reduserte eierkostnader. Dette gjelder både de eiendommene som er solgt og den delen av den opprinnelige eiendomsporteføljen som selskapet fortsatt eier. Riksrevisjonen påpeker at undersøkelsen på dette området bygger på selskapets egne redegjørelser av hvilke faktorer som i hovedsak har bidratt til den rapporterte verdiøkningen. Riksrevisjonen har videre merket seg at departementet er enig i at renteutviklingen de siste årene har hatt positiv innvirkning på eiendomssektorens utvikling. Riksrevisjonen fastholder på bakgrunn av disse forholdene at selskapets bidrag til verdiøkningen har vært vesentlig lavere enn det selskapet har gitt uttrykk for i sin rapportering. Dette innebærer at både utviklingen i verdijustert egenkapital, avkastningsberegninger, EVA-målinger og IPD-målinger har overvurdert selskapets resultater. Likevel har selskapet etter Riksrevisjonens oppfatning, oppnådd gode resultater siden opprettelsen i juli 2000.

Riksrevisjonen viser videre til at merverdiene i selskapets nye eiendommer i hovedsak er knyttet til kjøp og utvikling av fire store eiendommer. For de øvrige eiendommene er det samlet sett ikke generert merverdier utover selskapets inves-

teringer. Riksrevisjonen er kjent med at mange av eiendommene er under utvikling eller har et uutnyttet utviklingspotensial. Departementet viser i denne sammenheng til at selskapet samlet sett har hatt en god avkastning på sine utviklingsprosjekter. Riksrevisjonen vil likevel presisere at de aktuelle eiendommene utgjør omtrent 25 prosent av selskapets bygningsmasse og at selskapet har investert over 2 mrd. kroner i disse eiendommene. Videre er det samlet sett knyttet leiekontrakter med gjennomgående relativt lang løpetid til en stor del av de aktuelle arealene. Riksrevisjonen fastholder derfor at den ekspansjonen som disse eiendommene representerer kan gå på bekostning av verdiskapningen i selskapet i en lang periode framover.

Departementet framhever i sitt svar viktigheten av at det gjennom generalforsamlingsformen skapes notoritet om hva som har skjedd i departementets styring av selskapet. Dersom eieren skal gi spesifikke styringssignaler må det skje i en formell form, gjennom vedtak på generalforsamling eller gjennom skriftlige instruksjoner. Riksrevisjonen er enig i dette. I den konkrete saken om eventuell deltakelse i bygging av rådhus i Tromsø ble det i generalforsamlingen 18. juni 2001 gitt en muntlig presisering av selskapets formål. Selskapets styre er ikke formelt bundet av slike muntlige signaler. Styret er imidlertid generelt forpliktet til å innrette virksomheten i samsvar med formålet. Riksrevisjonen har merket seg at eierdepartementene og selskapet har ulike oppfatninger om fakta i saken, og dette illustrerer viktigheten av at også eventuelle konklusjoner av prinsipiell betydning blir protokollført.

Riksrevisjonens undersøkelse har ikke dokumentert at selskapet har kjøpt eller solgt eiendommer eller gjennomført andre transaksjoner til vilkår

som innebærer at noen har oppnådd en urimelig fordel på selskapets bekostning. Undersøkelsen viser likevel at det er flere svakheter i selskapets virksomhetsstyring. Dette omfatter i første rekke selskapets dokumentasjonspraksis og innretningen av selskapets belønningssystem. Etter Riksrevisjonens vurdering utgjør disse forholdene sammen med den etablerte fullmaktsstrukturen, en kritisk risikofaktor for selskapet.

Riksrevisjonen er kjent med at selskapet arbeider med et helhetlig rammeverk for virksomhetsstyringen i selskapet (omtalt som Entramodellen). Riksrevisjonen har spesielt merket seg at kravene til dokumentasjon av prosesser og beslutninger har blitt strengere. Samtidig legger departementet og selskapet betydelig vekt på bransjepraksis som referanseramme for vurdering av virksomhetsstyringen. Etter Riksrevisjonens vurdering gir ikke sammenligning med bransjepraksis tilstrekkelig sikkerhet for at hensynet til selskapets omdømme og tillit i markedet ivaretas. Riksrevisjonen er videre usikker på i hvilken grad Entramodellen vil bli implementert i den løpende virksomhetsstyringen dersom den rådende holdningen er at bransjepraksis er den relevante referanserammen.

Riksrevisjonen har ikke dokumentert at transaksjonene knyttet til salget av Cort Adelters gate 33 og Fritzners gate 12 har medført at noen har oppnådd en urimelig fordel på selskapets bekostning. Det synes imidlertid å være enighet om at det kan stilles spørsmål ved lønnsomheten av tilbakekjøpet av Fritzners gate 12. Videre er det på bakgrunn av den foreliggende faktainformasjonen, etter Riksrevisjonens vurdering, ikke gitt noen god forklaring på hvorfor selskapet først solgte og deretter kjøpte tilbake Fritzners gate 12.

Saken sendes Stortinget.

Vedtatt i Riksrevisjonens møte 15. november 2006

Jørgen Kosmo

Geir-Ketil Hansen

Jan L. Stub

Ranveig Frøiland

Therese Johnsen

Annelise Høegh fratrådte under behandlingen av saken.

Rapport: Entra Eiendom AS

Vedlegg til Dokument nr. 3:2 (2006–2007)

Innhold

1	Innledning	26
1.1	Bakgrunn	26
1.2	Mål og problemstillinger	27
2	Metodisk tilnærming og gjennomføring	28
2.1	Selskapets formål	28
2.2	Forretningsmessig drift	28
2.3	Forvaltningen av statens interesser	30
3	Revisjonskriterier	31
3.1	Selskapets formål	31
3.2	Krav til forretningsmessig drift	31
3.3	Forvaltningen av statens interesser	34
4	Fakta	35
4.1	Den generelle driften av Entra Eiendom AS	35
4.2	Selskapsledelse, internkontroll og organisering	52
4.3	Selskapets kjøp av eiendommer	62
4.4	Selskapets utviklings- og byggeprosjekter	64
4.5	Selskapets salg av eiendommer	66
4.6	Gjennomgang av case	68
4.7	Forvaltningen av statens interesser i selskapet	73
5	Vurderinger	79
5.1	Formål	79
5.2	Forretningsmessig drift	79
5.3	Forvaltningen av statens interesser i Entra Eiendom AS	81
	Referansliste	84

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Ved behandlingen av St.prp. nr. 84 (1998–99) *Om ny strategi for Statsbygg og etablering av Statens utleiebygg AS*, jf. Innst. S. nr. 81 (1999–2000), vedtok Stortinget at den konkurranseutsatte delen av Statsbyggs eiendomsforvaltning skulle skilles ut og organiseres i et statsaksjeselskap. Ved behandlingen av St.prp. nr. 1 Tillegg nr. 10 (1999–2000), jf. B.innst. S. nr. 2 (1999–2000), samtykket Stortinget i at statsaksjeselskapet Statens utleiebygg AS skulle etableres som et minimumsselskap med etterfølgende overføring av personell og eiendom fra Statsbygg 1. juli 2000. Videre ble Kongen i statsråd gitt fullmakt til å fastsette endelige bevilgninger vedrørende eiendeler, egenkapital og lån i tråd med forutsetningene i St.prp. nr. 1 Tillegg nr. 10 (1999–2000).

Statens utleiebygg AS ble stiftet 29. februar 2000. Overføringen av eiendommer, kapital og personell fra staten til selskapet skjedde med virkning fra 1. juli 2000. Selskapet fikk da navnet Entra Eiendom AS. Ved opprettelsen ble selskapet gitt en egenkapital på 1,3 mrd. kroner, og det ble overført eiendommer til en verdi av 3,2 mrd. kroner.

I St.prp. nr. 84 (1998–99) står det at selskapet skal drives i et åpent og konkurransebasert marked, og at selskapet skal utøve alle funksjoner som er aktuelle for et eiendomsselskap; det vil si kjøp og salg av eiendommer, eiendomsutvikling, forvaltning, drift og vedlikehold. Selskapet skal underlegges samme krav til forretningsmessig drift som andre aktører. Ved behandlingen av St.prp. nr. 84 (1998–99), jf. Innst. S. nr. 81 (1999–2000), støttet familie-, kultur- og administrasjonskomiteen regjeringens forslag om å skille ut den konkurranseutsatte delen av eiendomsforvaltningen i Statsbygg i en egen organisatorisk enhet, som i konkurranse med private skal tilby lokaler for statlig virksomhet. Videre forutsatte komiteen at det primære formålet med selskapet er å dekke statens behov for lokaler i det konkurranseutsatte markedet. I brev av 23. november 1999 fra Arbeids- og administrasjonsdepartementet v/statsråden til familie-, kultur- og admi-

nistrasjonskomiteen ble det presisert at statlige leietakere er selskapets kundegruppe. I Innst. S. nr. 81 (1999–2000) forutsatte komiteen videre at spørsmålet om salg eller utleie av ledige lokaler til andre enn staten skal være et rent forretningsmessig spørsmål dersom det ikke foreligger et statlig behov etter at en statlig leietaker har fraflyttet en eiendom. Komiteen merket seg også at selskapet ikke skal konkurrere om oppføring av nye eiendomsprosjekter for private oppdragsgivere. Komiteens flertall viste til Arbeids- og administrasjonsdepartementets brev av 23. november 1999, der det blant annet presiseres at selskapet ikke vil ha som formål å engasjere seg i nye eiendomsprosjekter for å tiltrekke seg private leietakere. Av samme brev framgår det at Stortinget vil bli orientert hvis selskapets styre og generalforsamling på et senere tidspunkt skulle komme til at en endring i hovedstrategien ville være hensiktsmessig. Flertallet forutsatte at en slik orientering blir gitt på en slik måte at Stortinget gis anledning til å drøfte forholdet, all den tid det eventuelt vil bli snakk om vesentlige endringer i premissene for selskapsdannelsen.

Ved behandlingen av St.prp. nr. 84 (1998–99) understreket flertallet i familie-, kultur- og administrasjonskomiteen betydningen av at selskapet ble gitt rammebetingelser på linje med private aktører. Dette var også en sentral forutsetning i proposisjonen, hvor det blant annet ble lagt til grunn at selskapet måtte gis tilstrekkelig forretningsmessig handlefrihet og fleksibilitet, at avkastningskravet til selskapet bør være på samme nivå som for sammenlignbare eiendomsselskaper, og at selskapet ikke er forpliktet til å følge regelverket om offentlige anskaffelser.

Statens eierskap ble fra opprettelsen i 2000 og fram til 1. juli 2002 forvaltet av Arbeids- og administrasjonsdepartementet. 1. juli 2002 ble forvaltningen av eierskapet overført til Nærings- og handelsdepartementet.

Spørsmålet om Entra Eiendom AS driver i samsvar med formålet ble tatt opp i Dokument nr. 3:2 (2003–2004), jf. Innst. S. nr. 135 (2003–2004), og er senere behandlet i blant annet St.prp. nr. 65 (2004–2005), jf. Innst. S. nr. 240 (2004–2005).

14. februar 2006 besluttet Riksrevisjonen å gjennomføre en undersøkelse av Entra Eiendom AS. Beslutningen ble fattet på bakgrunn av indikasjoner på at selskapet ikke hadde ivaretatt hensynet til forretningsmessig drift og god forretningsmessig drift og god forretningsmessig drift ved kjøp, utvikling og salg av eiendommer.

1.2 Mål og problemstillinger

Målet for undersøkelsen er å vurdere om driften og forvaltningen av Entra Eiendom AS er gjennomført i samsvar med Stortingets forutsetninger for selskapet.

Undersøkelsens mål er belyst gjennom følgende problemstillinger:

- 1 I hvilken grad gjennomføres driften av Entra Eiendom AS, herunder selskapets forvaltning, kjøp og utvikling av eiendommer, i samsvar med selskapets formål?
- 2 I hvilken grad gjennomføres driften av Entra Eiendom AS, herunder selskapets forvaltning, kjøp, utvikling og salg av eiendommer, i samsvar med kravene til forretningsmessig drift?
- 3 I hvilken grad er eierdepartementets forvaltning av statens interesser i selskapet i samsvar med prinsipper for god eierstyring?

2 Metodisk tilnærming og gjennomføring

2.1 Selskapets formål

Problemstilling 1 er belyst ved gjennomgang av

- utviklingen i fordelingen av leietakere, jf. kapittel 4.1.2
- selskapets forretningsidé, mål og strategier, jf. kapittel 4.2.3
- selskapets kjøp og utvikling av eiendommer, jf. kapittel 4.6.1, 4.6.3 og 4.6.4
- selskapets deltakelse i allianser, jf. kapittel 4.2.2

Revisjonskriteriene knyttet til denne problemstillingen er beskrevet i kapittel 3.1.

Informasjonen er i hovedsak hentet fra dokumenter. Dette omfatter i første rekke selskapets årsrapporter, strategidokumenter, styreprotokoller og styreframlegg. Videre er det i noen grad innhentet opplysninger gjennom dialog med Entra Eiendom AS. De aktuelle beskrivelsene er forelagt selskapet for verifisering, og selskapet har bekreftet opplysningene i brev av 4. september 2006.

2.2 Forretningsmessig drift

Problemstilling 2 er belyst både gjennom et resultatperspektiv (beskrivelse av de forretningsmessige resultatene) og et systemperspektiv (beskrivelse av organisering, praksis, systemer og rutiner som skal sikre at selskapet opptrer forretningsmessig). Revisjonskriteriene knyttet til denne problemstillingen er beskrevet i kapittel 3.2.

Resultatperspektiv

Resultatperspektivet er i første rekke ivarettatt ved en overordnet gjennomgang av selskapets forretningsmessige utvikling og resultater, jf. kapittel 4.1.1 – 4.1.8. I hovedsak baseres den overordnede gjennomgangen av selskapets forretningsmessige resultater på arealopplysninger, regnskapsopplysninger, opplysninger om håndtering av risiko i leieforholdene, opplysninger om markedsverdier og beregninger av genererte merverdier. Et sentralt analytisk grep i denne delen av undersøkelsen, er å skille mellom de eiendommene som inngikk i selskapets opprinnelige eiendomsportefølje ved opprettelsen og de eien-

dommene som har blitt lagt til eiendomsporteføljen etter opprettelsen. Dette gjør det mulig å identifisere hvor i selskapets virksomhet endringer har funnet sted, samt å belyse forklaringsfaktorer for endringene. Dette skillet mellom den opprinnelige porteføljen og nye eiendommer er også benyttet i beskrivelsen av selskapets utviklings- og byggeprosjekter (jf. kapittel 4.4).

Det er innhentet opplysninger om arbeidet med verdifastsettelsen av eiendommene i åpningsbalansen og om de forutsetningene som ligger til grunn for verdifastsettelsen. Informasjonen er i hovedsak hentet fra stortingsdokumenter, brev og dokumentasjon av gjennomførte markedsverdivurderinger. Enkelte forhold er utdypet i dialog med Entra.

Det er innhentet opplysninger om bygningsareal, både på ulike aggregerte nivåer og for hver enkelt eiendom i Entras eiendomsportefølje. Opplysningene er hentet fra St.prp. nr. 1 Tillegg nr. 10 (1999–2000) og selskapets årsrapporter, og disse opplysningene er utfylt og kvalitetssikret i dialog med Entra. De aggregerte arealopplysningene er analysert gjennom sammenstilling og sammenligning over tid. I analysen er arealopplysningene videre sammenstilt med opplysninger om kjøp, utvikling og salg av eiendommer for å belyse hvilke faktorer som forklarer endringene i bygningsarealet.

Gjennomgangen av regnskapsopplysninger har tatt utgangspunkt i regnskapspresentasjonene i selskapets årsrapporter (regnskap og balanse). Opplysningene er gjennomgått i dialog med selskapet for å avklare sammenlignbarheten over tid. Videre er det innhentet opplysninger om de årlige leieinntektene for hver enkelt eiendom. Dette er, sammen med arealopplysningene for den enkelte eiendom, brukt til å beregne gjennomsnittlig leieinntekt per kvadratmeter for hvert enkelt år, både totalt og for henholdsvis den opprinnelige porteføljen og porteføljen av nye eiendommer. Det er også innhentet opplysninger om utviklingen i gjennomsnittlige eierkostnader, det vil si de kostnadene som er knyttet direkte til den enkelte eiendom. Ut fra opplysningene om leieinntekter og eierkostnader er

gjennomsnittlig nettleie per kvadratmeter beregnet for hvert enkelt år.

Det er innhentet opplysninger om forhold som er av betydning for selskapets risiko i leieforholdene. Dette omfatter opplysninger om gjennomsnittlig gjenstående kontraktstid, opplysninger om utviklingen i bruken av en gammel og «leietakervennlig» kontraktsstandard og opplysninger om omfanget av noen spesielle oppsigelsesklausuler (jf. kapittel 4.1.4). Opplysningene om gjennomsnittlig gjenstående kontraktstid for selskapets samlede eiendomsportefølje er hentet fra selskapets årsrapporter, mens tilsvarende opplysninger for den opprinnelige eiendomsporteføljen er beregnet på bakgrunn av anonymiserte opplysninger fra selskapet om gjenstående kontraktstid for den enkelte kontrakt. Disse beregningene er foretatt på tilsvarende måte som selskapets egne beregninger av gjennomsnittlig gjenstående kontraktstid. De øvrige opplysningene om håndteringen av risikoen i leieforholdene er innhentet gjennom dokumenter og i dialog med selskapet.

Det er innhentet opplysninger om markedsverdiutviklingen både for eiendomsporteføljen (jf. kapittel 4.1.5) og selskapet totalt (jf. kapittel 4.1.6). Opplysningene for selskapets samlede eiendomsportefølje og selskapets totale verdi er i hovedsak hentet fra selskapets årsrapporter, supplert med opplysninger gitt direkte fra selskapet. Det er også innhentet opplysninger om de årlige markedsverdivurderingene for hver enkelt eiendom. Disse opplysningene viser også hvilke forutsetninger om årlig leie, årlige eierkostnader, årlig kontantstrøm, gjenstående kontraktstid og kapitaliseringsrente som er lagt til grunn for vurderingene. Disse opplysningene er, sammen med de tidligere beskrevne opplysningene om åpningsbalansen, brukt til å belyse utviklingen i de verdivurderingene som er gjort av eiendomsporteføljen fra 1. juli 2000 til utgangen av 2005. Videre er opplysningene brukt til å belyse de sentrale faktorene som forklarer utviklingen i de gjennomførte verdivurderingene. I denne sammenheng er nåverdimodellen benyttet. I kapittel 4.1.5 er det gitt en nærmere beskrivelse av denne modellen og noen aktuelle eksempler fra verdivurderingene av Entras eiendomsportefølje. Nåverdimodellen er en relativt overordnet forklaringsmodell som ikke tar opp i seg alle de forhold som behandles ved verdivurdering av enkelte eiendommer. Eksemplene viser imidlertid at nåverdimodellen har stor forklaringskraft på porteføljenivå.

For å belyse utviklingen i konsernets verdijuster- te egenkapital, er opplysningene om konsernets samlede verdi sammenstilt med opplysninger om konsernets gjeld fra balanseoppstillingene i årsrapportene. Ut fra opplysningene om verdijustert egenkapital, utbytte og realisert skatt er det foretatt beregninger av verdijustert resultat og avkastning for hvert enkelt år.

Det er innhentet opplysninger om selskapets beregninger av genererte merverdier (economic value added, EVA). Selskapets beskrivelse av grunnlaget for beregningene er gjennomgått i dialog med selskapet, mens resultatene av disse beregningene er gjengitt i rapporten uten noen form for bearbeiding. Det er også innhentet opplysninger om de målinger og rapporter som IPD Norge utarbeider (jf. kapittel 4.1.7).

I tillegg til den overordnede beskrivelsen av forretningsmessige resultater belyses også resultatene av eiendomskjøp (kapittel 4.3), eiendomsutvikling (kapittel 4.4) og eiendomssalg (kapittel 4.5). Det er innhentet opplysninger for hver enkelt kjøpte eiendom om areal, kjøpsår, kjøpesum, om kjøpet er foretatt direkte etter forhandlinger eller gjennom megler og om kjøpet har skjedd innenfor fullmakt eller om det er behandlet i styret.

Når det gjelder eiendomsutvikling, er det innhentet opplysninger om hvilke eiendommer og arealer som har vært eller er en del av utviklingsporteføljen. Ut fra disse opplysningene og opplysninger om samlet bygningsareal i porteføljen, er utviklingsarealets andel av samlet bygningsareal beregnet. Videre er det innhentet opplysninger om omfanget av investeringer som er foretatt gjennom utvikling, ombygging og rehabilitering av eiendommene, fordelt på kalenderår og henholdsvis den opprinnelige porteføljen og de nye eiendommene.

For de solgte eiendommene er det innhentet opplysninger om salgssum, salgsår, bokført verdi på salgstidspunktet, salgskostnader og gevinsten av eiendomssalget. Disse opplysningene er sammenstilt med opplysninger om bygningsareal, verdi i åpningsbalansen, siste markedsverdivurdering før salgene av eiendommene, og det er beregnet verdier per kvadratmeter ut fra verdien i åpningsbalansen, bokført verdi på salgstidspunktet, siste markedsverdivurdering og salgssummen.

Resultatene av selskapets kjøp, utvikling og salg

av eiendommer belyses også gjennom en konkret beskrivelse vedrørende forvaltningen av enkelte utvalgte eiendommer, jf. kapittel 4.6. For eiendomskjøp og eiendomsutvikling er det i denne sammenheng lagt vekt på å undersøke forholdet mellom markedsverdivurderingene og investeringene i de aktuelle eiendommene.

Systemperspektiv

Den metodiske tilnærmingen for å undersøke om driften av selskapet skjer på en forretningsmessig måte, er knyttet til gjennomgang av følgende:

- Selskapets organisering og systemer for internkontroll og selskapsledelse (fra forretningsidé, mål og strategier til retningslinjer, rutiner og lignende for de enkelte deler av virksomheten). Denne gjennomgangen belyser om organiseringen og de etablerte systemene og retningslinjene gir tilfredsstillende sikkerhet for at selskapet opptrer forretningsmessig og i samsvar med god forretnings-skikk.
- Selskapets etablerte praksis på forskjellige virksomhetsområder. Denne gjennomgangen belyser om det er etablert en forretningsmessig forsvarlig praksis i selskapet.

Selskapets organisering og systemer for internkontroll og selskapsledelse er beskrevet i kapittel 4.2. Selskapets faktiske håndtering av henholdsvis kjøp, utvikling og salg av eiendommer er beskrevet i kapitlene 4.3, 4.4 og 4.5. Selskapets etablerte praksis belyses også gjennom en konkret beskrivelse av forvaltningen av enkelte utvalgte eiendommer, jf. kapittel 4.6. Gjennom disse utvalgte eiendommene belyses praksis knyttet til både kjøp, utvikling og salg av eiendommer.

Opplysningene bygger i hovedsak på skriftlige dokumenter, blant annet selskapets årsrapporter, styreprotokoller, styreframlegg, retningslinjer og annen skriftlig dokumentasjon av selskapets styringssystemer. Videre er det innhentet opplysninger i intervjuer med representanter for Entra Eiendom AS.

Bekreftelse og kvalitetssikring

Som beskrevet ovenfor, bygger deler av beskrivelsene i undersøkelsens faktadel på opplysninger som er innhentet i dialog med Entra Eiendom AS. Kapittel 4.1–4.6 er forelagt selskapet for verifisering, og selskapet har gitt sine kommentarer i brev av 4. september 2006 med vedlegg og brev av 5. september 2006. I hovedsak er disse kommentarene innarbeidet i faktabeskrivelsen.

2.3 Forvaltningen av statens interesser

Problemstilling 3 er belyst ved

- beskrivelse av selskapets formål og åpningsbalanse, jf. kapittel 4.1.1
- beskrivelse av utbyttepolitikk og faktisk utbytte, jf. kapittel 4.1.8
- gjennomgangen av eierdepartementets forvaltning av statens interesser, jf. kapittel 4.7.

Revisjonskriteriene knyttet til denne problemstillingen er beskrevet i kapittel 3.3.

Beskrivelsen av sentrale forhold rundt opprettelsen av selskapet bygger på opplysninger fra stortingsdokumenter og protokoll fra ekstraordinær generalforsamling i Statens utleiebygg AS 5. juni 2000.

Det er innhentet opplysninger fra stortingsdokumenter, retningslinjer, instruksjer, rutiner og interne dokumenter fra både Nærings- og handelsdepartementet og Fornyings- og administrasjonsdepartementet. Videre er det gjennomført møter med disse departementene for å få belyst hvordan forvaltningen av statens interesser i Entra Eiendom AS har blitt ivaretatt av de to departementene. På bakgrunn av opplysninger fra de aktuelle dokumentene og de opplysningene som har kommet fram i møtene, er det utarbeidet en beskrivelse av Arbeids- og administrasjonsdepartementets forvaltning av statens interesser i selskapet i perioden 1. juli 2000–30. juni 2002 og en beskrivelse av Nærings- og handelsdepartementets forvaltning av statens interesser i selskapet i perioden 1. juli 2002–31. desember 2005. Beskrivelsene er bekreftet av departementene, henholdsvis i brev av 28. juni 2006 fra Fornyings- og administrasjonsdepartementet og brev av 4. september 2006 fra Nærings- og handelsdepartementet.

3 Revisjonskriterier

3.1 Selskapets formål

Av St.prp. nr. 84 (1998–99) framkommer det at selskapet skal utøve alle funksjoner som er aktuelle for et eiendomsselskap; kjøp og salg av eiendommer, eiendomsutvikling, forvaltning, drift og vedlikehold. I Stortingsbehandlingen, jf. Innst. S. nr. 81 (1999–2000), forutsatte familie-, kultur- og administrasjonskomiteen at det primære formålet med selskapet er å dekke statens behov for lokaler i det konkurranseutsatte markedet. Videre ble det forutsatt at spørsmålet om salg eller utleie av ledige lokaler til andre enn staten skal være et rent forretningsmessig spørsmål dersom det ikke foreligger et statlig behov etter at en statlig leietaker har fraflyttet en eiendom, men at selskapet ikke skal konkurrere om oppføring av nye eiendomsprosjekter for private oppdragsgivere. Komiteens flertall viste til at selskapet ikke vil ha som formål å engasjere seg i nye eiendomsprosjekter for å tiltrekke seg private leietakere. Flertallet forutsatte at Stortinget ville bli orientert om endringer i hovedstrategien på en slik måte at Stortinget fikk anledning til å drøfte forholdet, all den tid det eventuelt vil bli snakk om vesentlige endringer i premissene for selskapsdannelsen.

På bakgrunn av Dokument nr. 3:2 (2003–2004), jf. Innst. S. nr. 135 (2003–2004), er det i St.prp. nr. 65 (2004–2005) gitt en redegjørelse om hvorvidt Entras utvikling og strategi ligger innenfor rammene som ble trukket opp ved opprettelsen av selskapet. Det framgår av redegjørelsen at selskapets strategi etter departementets oppfatning bør ligge fast. Det blir påpekt at det ikke er fastsatt noen bestemt grense for omfanget av utleie til private, og departementet gir uttrykk for at selskapet bør kunne videreutvikle seg uten spesielle bindinger, men med en klar og langsiktig ambisjon om å betjene det statlige markedet på konkurransedyktige vilkår. Departementet understreker i denne sammenheng betydningen av at selskapet kan ha ledige lokaler tilgjengelig når offentlige kunder, gjerne på kort varsel, etterspør nye lokaler. På denne bakgrunn er det ifølge departementet nødvendig for selskapet å erverve nye eiendommer (ferdigstilte og under utvikling) med sikte på senere utleie. Ved behandlingen av St.prp. nr. 65 (2004–2005), jf. Innst. S. nr. 240

(2004–2005) tok finanskomiteen denne redegjørelsen til etterretning.

3.2 Krav til forretningsmessig drift

Av St.prp. nr. 84 (1998–99) framkommer det at selskapet skal drives i et åpent og konkurransebasert marked. Selskapet skal underlegges samme krav til forretningsmessig drift som andre aktører. Ved behandlingen av St.prp. nr. 84 (1998–99), jf. Innst. S. nr. 81 (1999–2000), understreket flertallet i familie-, kultur- og administrasjonskomiteen betydningen av at selskapet ble gitt rammebetingelser på linje med private aktører. Dette var også en sentral forutsetning i proposisjonen, hvor det blant annet ble lagt til grunn at selskapet måtte gis tilstrekkelig forretningsmessig handlefrihet og fleksibilitet, at avkastningskravet til selskapet bør være på samme nivå som for sammenlignbare eiendomsselskaper, og at selskapet ikke er forpliktet til å følge regelverket om offentlige anskaffelser. I St.prp. nr. 84 (1998–99) er det forutsatt at staten på denne måten ville oppnå den mest mulig effektive utnyttelsen av sin eiendomsmasse, og at selskapet ville være i stand til å tilfredsstille kundenes ønsker og behov på en rask og effektiv måte.

Lovverk og generelle faglige standarder forutsetter at virksomheter som skal drives forretningsmessig, har etablert god forretningsmessig, selskapsledelse, internkontroll og risikostyring.¹ Det grunnleggende målet for forretningsmessig drift er at virksomheten skal gi et best mulig økonomisk resultat for eieren. De aktuelle standardene tar utgangspunkt i målet for virksomheten og gir et sett av normer for virksomheten, som blant annet er knyttet til kontrollmiljø, risikohåndtering og etterprøvbarehet.

3.2.1 God forretningsmessig drift

God forretningsmessig drift er på flere områder² etablert som rettslig standard eller bransjestandard.

- 1) Jf. blant annet COSO ERM (helhetlig risikostyring), Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse (corporate governance), OECDs prinsipper for eierstyring og selskapsledelse i statlige selskaper og ulike bransjestandarder for god forretningsmessig drift.
- 2) Se for eksempel markedsføringsloven § 1, verdipapirhandelloven § 9-2 og avtaleloven § 36.

Standardene for god forretningsskikk er innrettet på at oppdragsgivernes og samfunnets interesser skal ivaretas, og standardene retter seg mot etisk klanderverdige handlinger hvor grunnlaget for vurderingen er den alminnelige oppfatning i den bransjen det gjelder.³ Standardene stiller alminnelige krav til forsvarlig og hederlig opptreden innen den aktuelle virksomheten.

God forretningsskikk skal blant annet bidra til å forhindre at noen oppnår en urimelig fordel på selskapets bekostning. For aksjeselskap er dette prinsippet nedfelt i aksjeloven § 6-28 der det heter at styret eller andre som representerer selskapet ikke må foreta noe som er egnet til å gi visse aksjeeiere eller andre en urimelig fordel på andre aksjeeieres eller selskapets bekostning.

Av hensyn til selskapets omdømme og tillit i markedet, er det også av betydning at det ikke oppstår tvil om hvorvidt selskapet opptrer etisk klanderverdig. Habilitetsregler og -standarder har til hensikt å sikre gjennomsiktighet og at det ikke oppstår uklare situasjoner i forholdet mellom selskapets interesser og private interesser. Aksjeloven § 6-27 sier blant annet at et styremedlem ikke må delta i behandlingen eller avgjørelsen av spørsmål som har slik særlig betydning for egen del eller for noen nærstående at medlemmet må anses for å ha framtreddende personlig eller økonomisk særinteresse i saken. Det samme gjelder for daglig leder. Dette er videre presisert i Norsk anbefaling, som sier at selskapet bør ha retningslinjer som sikrer at styremedlemmer og ledende ansatte melder fra til styret hvis de direkte eller indirekte har en vesentlig interesse i en avtale som inngås av selskapet. Slike retningslinjer kommer i tillegg til bestemmelsene i aksjeloven. Ved behandlingen av Dokument nr. 3:2 (2003–2004), jf. Innst. S. nr. 135 (2003–2004) understreket kontroll- og konstitusjonskomiteen at styremedlemmers uavhengighet er meget viktig, og komiteen forutsatte at departementet sørger for at dette hensynet ivaretas både når det gjelder eksisterende styre og ved framtidige styrevalg. Komiteen viste også til at Nærings- og handelsdepartementet på prinsipielt grunnlag hadde uttalt at selskapenes styremedlemmer, eller virksomheter som disse er tilknyttet, ikke bør utføre konsulentoppdrag eller andre særskilt honorerte oppdrag for selskap der de sitter i styret.

God forretningsskikk omhandler også virksom-

hetenes samfunnsansvar⁴ og forholdet til andre næringsdrivende. God forretningsskikk næringsdrivende i mellom er av betydning for å kunne ivareta en rekke av samfunnets interesser, herunder god verdiskapning, effektiv ressursbruk og bransjens integritet i markedet.⁵ Rettsstridig utnyttelse av forretningshemmeligheter og tekniske hjelpemidler og etterligning av andre virksomheters produkter er eksempler på handlinger som strider mot god forretningsskikk.⁶

3.2.2 Krav til god selskapsledelse og internkontroll

I henhold til aksjeloven § 6-12 hører forvaltningen av selskapet under styret. Blant annet skal styret holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling, og plikter å påse at selskapets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll. Tilsynsansvaret til selskapets styre er forankret i aksjeloven § 6-13, der det heter at styret skal føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig. Daglig leder står for den daglige ledelse av selskapets virksomhet og skal følge de retningslinjer og pålegg styret har gitt, jf. aksjeloven § 6-14.

Ifølge Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse (heretter omtalt som Norsk anbefaling) skal styret påse at selskapet har god intern kontroll i forhold til de bestemmelsene som gjelder for virksomheten, herunder selskapets verdigrunnlag og etiske retningslinjer. Anbefalingen om intern kontroll er en presisering av styrets tilsynsansvar, jf. aksjeloven § 6-13. Utfyllende standarder for selskapsledelse og internkontroll er blant annet gitt gjennom internasjonale og nasjonale standarder om eierstyring og selskapsledelse (Norsk anbefaling og OECDs prinsipper om eierstyring og selskapsledelse), internkontroll (COSO-modellen, «Internkontroll – et integrert rammeverk») og risikostyring (COSO-ERM). Disse standardene er ment å sikre at selskapet når de fastsatte mål og strategier. For eksempel følger det av COSO-modellen at virksomhetens internkontroll skal gi en rimelig grad av sikkerhet for virksomhetens måloppnåelse, for at selskapet etterlever lover og regler, og for at selskapets regnskapsrapportering og annen resultatrapportering er korrekt.

Kontrollmiljø

Kontrollmiljøet omfatter faktorer som integritet,

3) Se for eksempel NOU 2001: 23 – Finansforetakenes virksomhet, kapittel 4.

4) Jf. prinsipper for god eierstyring i staten, St. meld. nr. 22 (2001-2002).

5) Jf. blant annet markedsføringsloven § 1.

6) Jf. blant annet markedsføringsloven §§ 7, 8 og 8a.

etiske verdier, kompetanse og fordeling av ansvar og myndighet. Norsk anbefaling framhever at selskapets styre bør klargjøre selskapets verdigrunnlag og i samsvar med dette utforme etiske retningslinjer, da selskapets verdigrunnlag bør være en viktig premisse for selskapets eierstyring og selskapsledelse. Det enkelte selskapets verdigrunnlag og etiske retningslinjer kan ha betydning for omverdenens vurdering av selskapet. I selskaper hvor de ansatte har representasjon i styret, skal styret i henhold til aksjeloven § 6-23 fastsette en styreinstruks som gir nærmere regler om styrets arbeid og saksbehandling. Norsk anbefaling sier at styret også bør fastsette instruks for den daglige ledelsen, og at disse instruksene bør ha særlig vekt på klar intern ansvars- og oppgavefordeling. Norsk anbefaling presiserer at instruks for den daglige ledelsen bør klargjøre de plikter, fullmakter og ansvar som daglig leder har etter de regler som gjelder for virksomheten. Videre bør selskapet innenfor rammene av vedtektene ha klare mål og strategier for sin virksomhet, og selskapets styre bør fastsette en årlig plan for sitt arbeid med særlig vekt på mål, strategi og gjennomføring. Incentivordninger inngår også i kontrollmiljøet, og slike ordninger bør utformes slik at de fremmer verdiskapningen i selskapet og framstår som rimelige.⁷ Det er fastsatt veiledende retningslinjer av 28. juni 2004 for ansettelsesvilkår for ledere i heleide statlige foretak og selskaper.

Identifisering og håndtering risiko

Som et ledd i selskapsledelse og internkontroll må ledelsen fastsette selskapets risikoprofil (det vil si hvilken risiko selskapet aksepterer), identifisere potensielle hendelser som kan påvirke måloppnåelsen, vurdere sannsynlighet og konsekvens av de identifiserte risikofaktorene og fastsette hvordan hver enkelt risikofaktor skal håndteres. Risiko omfatter i denne sammenheng hendelser som kan påvirke måloppnåelsen både på en positiv og negativ måte. Risikostyringen må være en integrert del av arbeidet med selskapets strategi.

Selskapets håndtering av risiko må ses i sammenheng med kontrollmiljøet, de kontrollaktiviteter som gjennomføres og den styringsinformasjonen som utarbeides.

Etterprøvbarehet

Styret skal ivareta en uavhengig kontrollfunksjon overfor selskapets ledelse på vegne av eieren.⁸

Styrets og ledelsens kontrollaktiviteter og den dokumentasjon og informasjon som utarbeides, har således en viktig rolle for å skape rimelig grad av sikkerhet for virksomhetens måloppnåelse. Styringsinformasjonen må være relevant, pålitelig og konsistent. Kravet til dokumentasjon av at de ulike delene av virksomheten gir et tilfredsstillende bidrag til virksomhetens resultater, må ses i sammenheng med hvor stor risiko styret er villig til å akseptere. Avhengig av et selskaps risikoprofil bør selskapet dokumentere at det har opptrådt på en forretningsmessig måte.

Ifølge Norsk anbefaling har daglig leder et særlig ansvar for at styret mottar presis, relevant og tidsriktig informasjon som er tilstrekkelig for at styret skal kunne utføre sine oppgaver. Videre er det presisert at styret bør sørge for at det foreligger en verddivurdering fra en uavhengig tredjepart ved ikke uvesentlige transaksjoner mellom selskapet og aksjeeier, styremedlem, ledende ansatte eller nærstående av disse.

Entra Eiendom AS er ikke underlagt avhendingsinstruksens⁹ krav til å dokumentere at salget er gjennomført på en forretningsmessig måte. Standardene for selskapsledelse og internkontroll innebærer imidlertid et generelt krav til å dokumentere at salgene ivaretar kravene til forretningsmessighet og er i samsvar med selskapets risikoprofil. Ved avhending av fast eiendom vil det være ulike framgangsmåter for å dokumentere at selskapet oppnår markedspris, det vil si den høyeste prisen markedet er villig til å betale. Den mest direkte måten å sikre at man oppnår markedspris er ved offentlig kunngjøring og budrunde. Et alternativ er å la en uavhengig takstmann utarbeide en takst til markedsverdi, det vil si den høyeste prisen det antas at markedet er villig til å betale.¹⁰ I velfungerende markeder vil dokumentasjonskravet også kunne ivaretas ved for eksempel å sammenlikne med salg av lignende eiendommer.

Ved salg av eiendommer med bygg som er oppført før 1950 (og som var en del av den eiendomsporteføljen som ble overført fra staten), er selskapet underlagt regelen i punkt 2.1, fjerde avsnitt i avhendingsinstruks. Dette innebærer at Riksantikvaren skal varsles i god tid før avhendig for å få vurdert spørsmålet om bevaringsverdi.

7) Jf. prinsipper for god eierstyring i staten, St. meld. nr. 22 (2001-2002).

8) Jf. prinsipper for god eierstyring i staten, St. meld. nr. 22 (2001-2002).

9) Kongelig resolusjon av 19. desember 1997 – instruks om avhending av statlig eiendom m.v. (avhendingsinstruks).

10) Se for eksempel avhendingsinstruks.

3.3 Forvaltningen av statens interesser

3.3.1 Overføring av verdier til selskapet

Aksjeloven setter formelle krav til aksjeinnskudd ved stiftelsen av et selskap. Aksjeloven § 2-7 sier blant annet at eiendeler som selskapet mottar som aksjeinnskudd¹¹, skal vurderes til virkelig verdi på dagen for åpningsbalansen. Regler for selskapets åpningsbalanse er gitt i aksjeloven § 2-8.

I St.prp. nr. 84 (1998–1999) legges det til grunn at statens skal opptre på en forretningsmessig måte i forhold til selskapet. Blant annet er det forutsatt at tilførte midler og aktiva gjenspeiles i balansen med reelle verdier, at lån fra myndighetene gis på markedsmessige vilkår, at egenkapital underlegges krav om markedsmessig avkastning over tid, og at utleievirksomheten skjer på kommersielle og markedsmessige vilkår.

3.3.2 God eierstyring

Det følger av St.prp. nr. 84 (1998–99) at den overordnede styringen av selskapet skal skje etter bestemmelsene i aksjeloven, eventuelle bestemmelser som tas inn i selskapets stiftelsesdokument og vedtekter, og retningslinjer fastsatt av overordnet departement i henhold til det statlige økonomiregelverket § 10. Gjennom behandlingen av St.meld. nr. 22 (2001–2002), jf. Innst. S. nr. 264 (2001–2002), er det stilt opp generelle prinsipper for god eierstyring i staten. Nærings- og handelsdepartementet (NHD) har i henhold til Reglement for økonomistyring i staten § 10 utarbeidet instruks for forvaltning av statlige eierinteresser i aksjeselskaper under NHD.

God eierstyring innebærer at selskapets vedtekter, finansiering og styresammensetning er hensiktsmessig i forhold til selskapets formål og eierskap.¹² I henhold til aksjeloven § 2-2 skal selskapets virksomhet framgå av selskapets vedtekter. I St.meld. nr. 22 (2001–2002) påpekes det at formålsavgrensningen bør angi en klart avgrenset kjernevirksomhet og ikke oppmuntre til framstøt utenfor denne. Også i Norsk anbefaling framheves det at vedtektene sammen med offentliggjorte mål og hovedstrategier skal bidra til at aksjeeierne har den nødvendige forutsigbarhet hva angår selskapets virksomhet. Videre stiller aksjeloven § 3-4 krav om at selskapet til enhver tid har en egenkapital som er forsvarlig ut fra risikoen ved og omfanget av virksomheten i selskapet.

11) For eksempel eiendommer som i Entrass tilfelle.

12) Reglement for økonomistyring i staten § 10 og St.meld. nr 22 (2001-2002).

God eierstyring innebærer at eierskapet understøtter en klar fordeling av myndighet og ansvar mellom eier og styret.¹³ Av aksjeloven framgår det at generalforsamlingen er aksjeselskapets øverste myndighet. God eierstyring innebærer at eierbeslutninger og vedtak skal foregå på generalforsamlingen, mens forvaltningen av selskapet må overlates til styret.

God eierstyring innebærer fokus på at målene som er fastsatt for selskapet, oppnås.¹⁴ Dette medfører at staten skal sette resultatmål for selskapene og følge opp at målene nås. Selskapets styre er ansvarlig for realiseringen av målene.¹⁵ God eierstyring innebærer således også fokus på at styret fungerer tilfredsstillende.¹⁶ Styresammensetningen skal være kjennetegnet av kompetanse, kapasitet og mangfold ut fra det enkelte selskapets egenart.¹⁷

Styring, oppfølging og kontroll samt tilhørende retningslinjer skal tilpasses statens eierandel, selskapets egenart og risiko og vesentlighet.¹⁸ Det framgår av instruks for forvaltning av statlige eierinteresser i aksjeselskaper under NHD at eierrollen så langt det er mulig skal utøves på lik linje med private aksjeselskaper, der virksomhetene baseres på forretningsmessig drift etter tradisjonelle bedriftsøkonomiske kriterier. Unntak fra dette hovedprinsippet er blant annet at departementet har plikt til å gripe inn som eier, for eksempel dersom selskapet bryter særskilte forutsetninger gitt fra Stortinget. Videre sier instruks at det er nødvendig at departementet til enhver tid har relevant, oppdatert og korrekt informasjon om selskapene og deres virksomhet. Informasjonen danner grunnlaget for den formelle utøvelsen av eierrollen på generalforsamlingene, oppfølging av Stortingets forutsetninger og vedtak, samt oppfølging av statens krav til avkastning og utbytte. Slik informasjon gis hovedsakelig gjennom årsrapporter og delårsrapporter.

13) Reglement for økonomistyring i staten § 10.

14) Reglement for økonomistyring i staten § 10.

15) St.meld. nr 22 (2001-2002).

16) Reglement for økonomistyring i staten § 10.

17) St.meld. nr 22 (2001-2002).

18) Reglement for økonomistyring i staten § 10.

4 Fakta

4.1 Den generelle driften av Entra Eiendom AS

4.1.1 Opprettelsen av selskapet

Statens utleiebygg AS ble opprettet 29. februar 2000. I generalforsamlingen ble selskapets vedtekter og åpningsbalanse fastsatt. Fram til 1. juli 2000 var Statens utleiebygg AS et minimumsselskap uten eiendomsportefølje og ansatte. Den 1. juli 2000 ble selskapets navn endret til Entra Eiendom AS.

5. juni 2000 ble det avholdt ekstraordinær generalforsamling i selskapet. I generalforsamlingen ble overføringen av eiendomsportefølje og andre eiendeler samt fastsettelse av gjeldsforpliktelse og ny egenkapital besluttet. Åpningsbalansen ble endelig fastsatt ved kongelig resolusjon av 30. juni 2000.

I selskapets vedtekter § 3 er det fastslått at selskapets hovedformål er å dekke statlige behov for lokaler, og at selskapet skal drives etter forretningsmessige prinsipper. Videre heter det at selskapet kan eie, kjøpe, selge og forvalte fast eiendom og annen virksomhet som har sammenheng med dette. Selskapet kan også eie aksjer eller andeler i og delta i andre selskaper som driver slik virksomhet.

Åpningsbalansen

Tabell 1 viser verdien av eiendelene som ble ført inn i selskapet i åpningsbalansen, og hvordan disse verdiene er fordelt mellom egenkapital og gjeld. Tabellen viser at selskapet 1. juli 2000 ble tilført eiendeler som var verdsatt til 3,55 mrd.

Tabell 1 Åpningsbalanse for Entra Eiendom AS.
Tall i tusen kroner

	Sum
Fast eiendom	3 222 870
Andre anleggsmidler	10 000
Omløpsmidler	322 000
Sum eiendeler	3 554 870
Egenkapital	1 421 940
Ansvarlig lån	1 564 891
Annen gjeld	568 039
Sum egenkapital og gjeld	3 554 870

kroner. Den overførte eiendomsporteføljen utgjorde 90,7 prosent av de samlede verdiene. Eiendomsporteføljen fra Statsbygg og 100 prosent av aksjene i Statsbygg Invest AS ble skutt inn i selskapet som tinginnskudd med virkning fra 1. juli 2000. Egenkapitalandelen ble satt til 40 prosent. Gjelden besto av et lån som Statsbygg Invest AS allerede hadde tatt opp, og et statslån som ble bevilget i forbindelse med opprettelsen av Entra Eiendom AS.¹⁹

Tilbakebetalingsfristen for statslånet var 30. juni 2003, og rentesatsen skulle være i henhold til NIBOR med tillegg av en margin på 0,4 prosentpoeng per år.²⁰

Verdsetting av de overførte eiendommene

Det var 99 eiendommer som ble overført til Entra Eiendom AS 1. juli 2000.²¹

Verdivurdering gjennomført av Catella Eiendoms-Consult AS sommeren 1999²²

På oppdrag fra Statsbygg foretok Catella Eiendoms-Consult AS (CEC) sommeren 1999 en verdivurdering av de eiendommene som var foreslått utskilt til Statens utleiebygg AS. CEC ble bedt om å komme fram til en riktigst mulig samlet markedsverdi for hele eiendomsporteføljen. CEC vurderte til sammen 104 eiendommer. Av disse ble 98 eiendommer overført til Entra Eiendom AS 1. juli 2000. For disse 98 eiendommene kom CEC fram til en samlet verdi på 3 858,6 mill. kroner. Den siste eiendommen som ble overført, og som ikke ble vurdert av CEC, er ført inn i selskapets åpningsbalanse med en verdi på 47,8 mill. kroner.

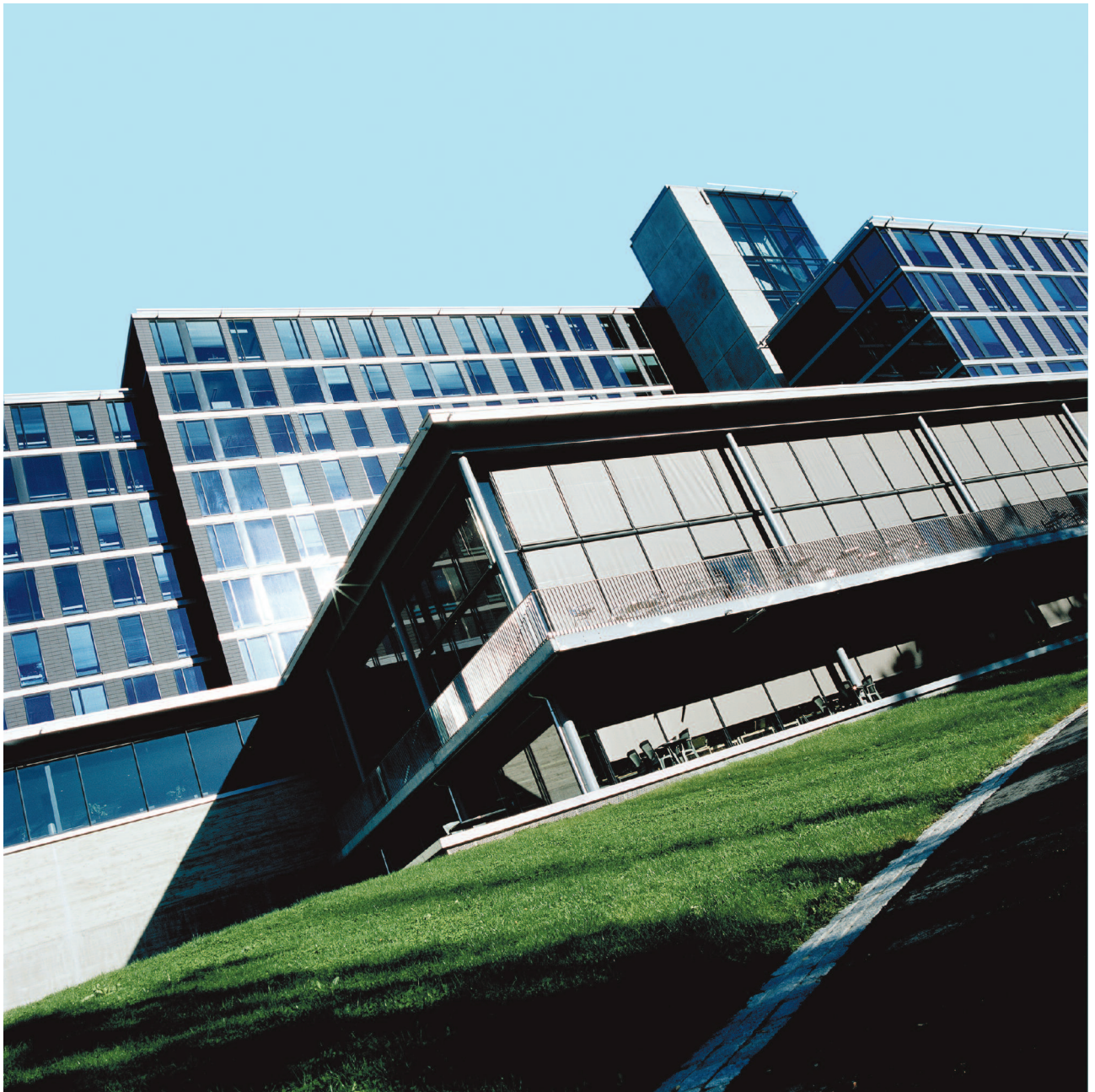
Nettokapitalisert verdi av framtidig kontantstrøm var for 94 av de vurderte eiendommene et viktig element i CECs verdivurderinger. For disse eiendommene la CEC til grunn at faktisk leie var 426,3 mill. kroner per år, mens den årlige markedsleien ble vurdert til 553,7 mill. kroner.

19) Jf. St.prp. nr. 1 Tillegg nr. 10 (1999-2000).

20) Protokoll fra ekstraordinær generalforsamling i Statens utleiebygg AS 5. juni 2000.

21) Senere er to av disse eiendommene delt opp i til sammen tolv eiendommer.

22) Brev fra Catella Eiendoms-Consult AS til Statsbygg av 10. august 1999, St.prp. nr. 1 Tillegg nr. 10 (1999-2000), kapittel 2.1.2 og brev fra Statsbygg til AAD av 21. september 1999.



Bilde 1 Brynsengfarete 6 i Oslo. Foto: Chris Harrison

Videre viser gjennomførte beregninger at CEC i sine vurderinger implisitt la til grunn en gjennomsnittlig eierkostnad på 215 kroner per kvadratmeter og en vektet gjennomsnittlig kapitaliseringsrente på 9,4 prosent.

På oppdrag fra Arbeids- og administrasjonsdepartementet kvalitetssikret Norges Takseringsforbund (NTF) den utførte verdisetningen. NTF konkluderte med at metoden for den gjennomførte verdivurderingen var i samsvar med anerkjente takseringsprinsipper, og at eiendommens verdi var akseptabelt, men forsiktig vurdert. Statsbygg og regjeringen mente imidlertid at porteføljen samlet måtte gis en lavere verdi enn summen av enkelteiendommene, og at CEC bare

i noen grad hadde tatt hensyn til dette. Beregninger som var gjort for Statsbygg, viste at en slik «rabatt» normalt er mellom 10 og 15 prosent. Behovet for rehabilitering og oppgradering av eiendommene tilsa etter regjeringens oppfatning også en reduksjon i eiendomsverdiene i forhold til CECs vurdering.

Statsbyggs verdivurdering høsten 1999

Statsbygg utførte også en egen verdivurdering, og Statsbygg foreslo at eiendommene skulle verdsettes til 3 137,55 mill. kroner. Statsbyggs verdivurdering ble gjort på grunnlag av kontantstrømmen i et normalt driftsår og et avkastningskrav på 10,5 prosent. Dette avkastningskravet er 1 prosentpoeng høyere enn for tilsvarende sel-

skap, og dette tillegget ble gjort for å ta hensyn til at leien i hovedsak ble regulert med 75 prosent av konsumprisindeksen annethvert år, at 40 prosent av eiendommene var regulert til offentlige formål, samt at selskapet måtte bygges opp fra bunnen med hensyn både til ledelse og organisasjon. Selskapets eiendomsportefølje er dessuten mer spredt og av en annen karakter enn for sammenlignbare selskaper. Videre la Statsbygg til grunn at eierkostnadene var 250 kroner per kvadratmeter. Dette innebar en samlet eierkostnad på 144 mill. kroner per år. Med utgangspunkt i det etablerte kontraktsleienivået, justert for forventet ledighet, la Statsbygg videre til grunn at eiendommene i et normalår ville generere leieinntekter på 473,4 mill. kroner. Som grunnlag for sine vurderinger innhentet Statsbygg rapporter fra to uavhengige analyseselskaper; Sundal Collier & Co og Orkla Finans.²³ Videre verdsatte Statsbygg fire eiendommer hvor det pågikk byggeprosjekter, til 165,3 mill. kroner.²⁴

Forslag til åpningsbalanse i St.prp. nr. 1 Tillegg nr. 10 (1999–2000)

AAD mente at Statsbyggs verdivurdering ut fra de benyttede forutsetningene var noe konservativ. Ved regjeringens sluttbehandling av saken ble verdien ut fra de gitte premissene foreslått økt med 200 mill. kroner.²⁵ Mange av leieavtalene som skulle overføres til selskapet inneholdt spesielle klausuler knyttet til oppsigelse. Blant annet dreier det seg om statlige leietakeres rett til oppsigelse med 12 måneders varsel som følge av omorganisering og lignende vedtatt av leietakers overordnede myndighet. Verdivurderingene foretatt av CEC og Statsbyggs forslag til åpningsbalanse forutsatte at disse klausulene ble fjernet før selskapet ble etablert, men i prosessen rundt etableringen av selskapet ble det imidlertid besluttet at disse klausulene skulle opprettholdes. I St.prp. nr. 1 Tillegg nr. 10 (1999–2000) ble det gjort rede for konsekvensene av å opprettholde disse klausulene. Det ble påpekt at dette ville påføre selskapet en risiko som det ikke var tatt hensyn til i verdivurderingene fra CEC og Statsbygg. Ut fra en skjønsmessig vurdering la regjeringen til grunn at en videreføring av de spesielle oppsigelsesklausulene knyttet til omorganisering representerte en verdireduksjon på 500 mill. kroner. Det framkommer videre at Statsbygg mente at denne verdireduksjonen var for liten.

23) Brev fra Statsbygg til AAD av 21. september 1999 og St.prp. nr. 1 Tillegg nr. 10 (1999–2000), kapittel 2.1.2.

24) Brev fra Statsbygg til AAD av 21. september 1999.

25) Brev fra AAD til Riksrevisjonen av 1. mars 2000.

I AADs forslag til åpningsbalanse var verdien av de ferdigstilte eiendommene således fastsatt til 2 837,55 mill. kroner, det vil si 300 mill. kroner lavere enn i Statsbyggs forslag til åpningsbalanse. Videre var verdien av bygg under arbeid redusert med 104 mill. kroner til 61,3 mill. kroner fordi det var besluttet at én av eiendommene likevel ikke skulle overføres til det nye selskapet. I proposisjonen ble det henvist til at revisor hadde konkludert med at den foreslåtte åpningsbalansen oppfylte aksjelovens krav, og at de formuesverdier som skulle overtas av selskapet, virkelig forelå. Det ble videre påpekt at det kunne oppstå mindre avvik i forhold til den foreslåtte åpningsbalansen i tidsrommet fram til selskapet ble etablert med full operativ drift.²⁶ I vedlegg til brev fra Arbeids- og administrasjonsdepartementet til Finansdepartementet av 16. mai 2000 framkommer det at denne verdivurderingen bygget på forutsetninger om en netto leie på ca. 330 mill. kroner årlig, og ga en implisitt kapitaliseringsfaktor på 11,4 prosent.

Endringer fram til 1. juli 2000

Ved behandlingen av St.prp. nr. 1 Tillegg nr. 10 (1999–2000) ga Stortinget Kongen i statsråd fullmakt til å fastsette endelige bevilgninger vedrørende overdragelse av eiendeler i forbindelse med at eiendommer som angitt i vedlegg til St.prp. nr. 1 Tillegg nr. 10 (1999–2000) skulle overføres fra Statsbygg til det nye selskapet 1. juli 2000.²⁷

I tidsrommet mellom behandlingen i Stortinget og den endelige selskapsetableringen ble det foretatt noen justeringer som påvirket verdsettingen av eiendomsporteføljen. Dette omfatter²⁸

- økning av åpningsbalansen på 305 mill. kroner som følge av en særskilt regulering av leienivået på 78 mill. kroner årlig (tilpasning til markedsnivå). I St. prp. nr. 84 (1998–99) framkommer det at en slik regulering ville bli vurdert, og familie-, kultur- og administrasjonskomiteen merket seg dette, jf. Innst. S. nr. 81 (1999–2000). Leieøkningen ble gjennomført fra 2001. Verdiøkningen framkommer gjennom nåverdien i kontraktsperioden (226 mill. kroner) og redusert ulempe for selskapet av at leietakerne hadde/har rett til avtaleforlengelse uten reforhandling av vilkårene. Dette innebærer implisitt en forutsetning om at leieøkningen bortfaller etter kontraktsperiodens (inkludert forlengelsesopsjonstidens) utløp

26) St.prp. nr. 1 Tillegg nr. 10 (1999–2000), kapittel 2.1.2.

27) Jf. B.innst. S. nr. 2 (1999–2000).

28) Brev fra AAD til FIN av 16. mai 2000.

- én eiendom som ble tatt ut av porteføljen (45 mill. kroner)
- kjøp av én ny eiendom som ble lagt til porteføljen (64,02 mill. kroner)

Netto ble selskapets balanse i tråd med dette oppjustert med 324,02 mill. kroner til 3222,9 mill. kroner.

Økninger i kontraktsleienivået fram til 1. juli 2000

I perioden fra Stortinget vedtok opprettelsen av selskapet og fram til eiendomsmassen ble overført til selskapet, ble det gjennomført en rekke endringer som påvirket det samlede kontraktsleienivået. Det ble i dette tidsrommet etablert en egen styringsform for denne virksomheten. Alle investeringer med leieøkende effekt ble gjort for Statens utleiebygg AS sin regning og risiko. Dette ble gjort for å sikre at den som skulle mota inntektene også måtte dekke investeringskostnad og ta risiko for gjennomføring. Beslutningene for disse investeringene ble gjort som en anbefaling til AAD fra styret i Statens utleiebygg AS, hvorpå AAD gjorde den formelle beslutning. Det forekom ikke tilfeller hvor AAD ikke fulgte anbefaling fra styret i Statens utleiebygg AS. Kostnadene ved disse investeringene som påløp før 1. juli 2000, ble avregnet i Pro & Contra-oppgjøret mellom Statens utleiebygg AS (nå Entra Eiendom AS) og Statsbygg. Det ble beregnet renter av beløpene fram til endelig oppgjør ble gjort (desember 2000).

Ved sammenligning av den gjennomsnittlige kvartalsinntekten i 1999 og kontraktsleienivået i fjerde kvartal 2000, framkommer det, ifølge Entra, at kontraktleienivået på årsbasis var økt

med 59,4 mill. kroner som følge av de aktuelle endringene. I tillegg ble det gjennomført en del tiltak som først fikk virkning på kontraktsleienivået etter utgangen av 2000. Disse er ikke tallfestet av Entra.

4.1.2 Utviklingen i selskapets bygningsmasse

Tabell 2 viser utviklingen i konsernets eiendomsportefølje totalt, fordelt på segmentene kontor, undervisning, annet og utvikling samt i konsernets forvaltningsareal (som består av arealene i segmentene kontor, undervisning og annet).

Tabell 2 viser at forvaltningsarealet i tidsrommet fra opprettelsen i 2000 til utgangen av 2005 er økt med 35,5 prosent, fra 567 972 kvadratmeter til 769 859 kvadratmeter. Av forvaltningsarealet er kontorsegmentet det dominerende. Kontorlokalene har i hele perioden utgjort rundt 90 prosent av det samlede forvaltningsarealet. Tabell 2 viser videre at selskapets totale bygningsmasse har økt fra 579 883 kvadratmeter ved stiftelsen i 2000 til 956 658 kvadratmeter ved utgangen av 2005. Dette utgjør en økning på 65,0 prosent. Tabell 3 viser de viktigste utviklingsfaktorene for selskapets eiendomsportefølje fra opprettelsen i juli 2000 til utgangen av 2005.

Tabell 3 viser at økningen i den totale bygningsmassen i første rekke er knyttet til kjøp av ny bygningsmasse (jf. kapittel 4.3). Videre har eiendomsporteføljen vokst som følge av utvikling og bygging av eiendommer (jf. kapittel 4.4). En mindre del av selskapets bygningsmasse er solgt (jf. kapittel 4.5). Tabell 3 viser også at den opprinnelige porteføljen samlet sett er redusert med 9000 kvadratmeter (1,6 prosent) i perioden.

Tabell 2 Bygningsmasse per segment og totalt. Perioden 2000 – 2005. I kvadratmeter

	1.7.2000	31.12.2000	31.12.2001	31.12.2002	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2005
Kontor	521 556	497 710	498 700	572 023	676 042	672 294	679 010
Undervisning	46 416	46 416	55 300	47 171	74 324	81 989	75 647
Annet	0	0	5 700	1 441	5 154	22 772	15 202
Utviklingsareal	11 911	63 951	186 300	217 991	126 333	122 600	186 799
Totalt	579 883	609 000	746 000	838 626	881 853	899 655	956 658
Forvaltningsareal	567 972	545 049	559 700	620 635	755 520	777 055	769 859

Tabell 3 Endringer i bygningsmassen. Perioden 2000–2005. I kvadratmeter

	1.7.2000	Kjøp	Utvikling	Salg	31.12.2005
Opprinnelig portefølje	580 000		45 000	54 000	571 000
Ny portefølje		303 000	91 000	8 000	386 000
Totalt	580 000	303 000	136 000	62 000	957 000

Tabell 4 Utleiegrad 2000 – 2005. I prosent av eiendomsmassen

Utleiegrad	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Utleiegrad forvaltningsareal	98	97	98	95	95	96
Utleiegrad utviklingsprosjekter	100	70	93	60	60	56

Tabell 5 Utleide arealer fordelt på offentlige og private aktører. I prosent

Leietakere	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Offentlige aktører	98	97	93	90	88	86
Private aktører	2	3	7	10	12	14

Utleiegrad

Tabell 4 viser utviklingen i utleiegraden for selskapets forvaltningsareal, og i hvilken grad det er inngått kontrakter for de eiendommene som er under utvikling. Tabellen viser en moderat reduksjon i utleiegrad for forvaltningsarealet fra 98 prosent i 2000 til 96 prosent i 2005. Ved å sammenstille informasjonen i tabell 2 og 4 framkommer det at kontraktsarealet (det vil si summen av utleid forvaltningsareal og utviklingsareal som det er inngått kontrakter for) har økt med 275 148 kvadratmeter fra 568 524 kvadratmeter ved opprettelsen i 2000 til 843 672 kvadratmeter ved utgangen av 2005. Dette innebærer at kontraktsarealet har økt med 48,4 prosent.

Utleid areal fordelt på offentlige og private leietakere

Ved opprettelsen hadde selskapet 98 prosent offentlige leietakere. I møtet 12. desember 2000 vedtok styret en strategisk målsetting om å øke andelen private leietakere til 20 prosent innen utgangen av 2004. Selskapet begrunner dette strategiske målet med at en økt andel private kunder vil bidra til å profesjonalisere selskapets tilbud overfor sine kunder. Dette målet ble i styremøtet 5. desember 2001 justert til 10 prosent private leietakere innen utgangen av 2003.

Den vedtatte forretningsplanen og strategien for selskapet innebar at selskapet i sin rapportering har gruppert leietakerne i offentlige og private aktører. Offentlige aktører omfatter både statlige etater, statlig eide selskaper, samt fylkeskommunale og kommunale virksomheter. Det er bare i årsrapporten for 2001 at selskapet har rapportert om andelen statlige leietakere. I dette tilfellet omfattet de statlige leietakerne også statlige selskaper. I 2001 utgjorde de fylkeskommunale og kommunale leietakerne 6 prosent. Selskapet opplyser at det var lite endringer i leietakermassen fra opprettelsen i 2000 til utgangen av 2001, og at opplysningene fra 2001 således gir et godt bil-

de av fordelingen mellom statlige og andre offentlige leietakere ved opprettelsen av selskapet. Tabell 5 viser fordelingen av kontraktsarealet fordelt på offentlige og private aktører ved utgangen av hvert år i perioden 2000–2005.

Tabellen viser at andelen offentlige leietakere har blitt redusert fra 98 prosent ved utgangen av 2000 til 86 prosent i desember 2005. Ettersom kontraktsarealet i perioden har økt fra 568 524 kvadratmeter til 843 672 kvadratmeter, medfører dette at samlet utleid areal til offentlige aktører har økt med ca. 30 prosent fra ca. 557 000 kvadratmeter til ca. 725 000 kvadratmeter.

Ved opprettelsen leide private aktører 2 prosent av kontraktsarealet, det vil si i overkant av 11 000 kvadratmeter. Ved utgangen av 2005 var 14 prosent av kontraktsarealet, det vil si nærmere 114 000 kvadratmeter, knyttet til kontrakter med private aktører. Dette innebærer at private aktører har økt kontraktsvolumet med ca. 103 000 kvadratmeter. Dette utgjør 37 prosent av økningen i kontraktsvolumet.

4.1.3 Regnskap og balanse fra juli 2000 til desember 2005

Regnskap

Tabell 6 viser regnskapet for selskapet Entra Eiendom AS i andre halvår 2000 og konsernregnskap for Entra Eiendom for perioden 2001–2005.

For å sammenligne regnskapstallene for 2000 med opplysningene for de etterfølgende årene, må helårseffekten av 2000-regnskapet beregnes. For inntektene, vedlikehold av forvaltningsmassen, avskrivningene og finanspostene kan helårseffekten beregnes ved å doble halvårstallene. «Andre driftskostnader» var i andre halvår preget av oppstartkostnader, mens skattekostnadene var preget av ekstraordinære forhold knyttet til likvideringen av Statsbygg Invest AS. Disse kostna-

Tabell 6 Regnskap 2000–2005. I tusen kroner

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Leieinntekter	249 204	614 825	620 391	754 188	882 027	1 006 939
Gevinst ved eiendomssalg		3 015	21 146	68 786	136 325	31 758
Andre driftsinntekter	11 762	19 418	32 277	32 956	53 857	32 924
Sum driftsinntekter	260 966	637 258	673 814	855 930	1 072 209	1 071 621
Vedlikehold forvaltningsmasse	22 247	65 506	64 056	68 071	55 629	47 870
Prosjektvedlikehold	0	49 049	178 600	154 425	20 693	24 480
Andre driftskostnader	78 498	100 617	135 123	183 581	311 558	256 782
Ordinære avskrivninger	28 011	93 209	109 891	129 665	145 030	151 921
Avskrivning goodwill		0	65	0	0	
Sum driftskostnader	128 757	308 381	487 735	535 742	532 910	481 053
Driftsresultat	132 209	328 877	186 079	320 188	539 299	590 568
Netto finanskostnader	44 627	189 778	203 901	294 252	352 193	360 605
Ordinært resultat før skatt	87 582	139 099	-17 822	25 936	187 106	229 963
Skatt	-37 429	39 417	-4 523	7 504	53 229	67 417
Minoritetsinteresser						-284
Årsresultat	125 011	99 684	-13 299	18 433	133 879	162 831
Utbytte	40 000	80 000	0	250 000	120 000	120 000
Tilført egenkapitalen	85 011	19 684	-13 299	-231 567	13 879	42 831

dene kan ikke sammenlignes med de etterfølgende årenes regnskapstall uten en detaljert regnskapsanalyse.

Utviklingen i leieinntektene

Tabell 6 viser at selskapet i annet halvår 2000 hadde leieinntekter på 249,2 mill. kroner. Helårseffekten av dette er 498,4 mill. kroner. Tabellen viser videre at leieinntektene i forhold til dette utgangspunktet økte med 23,4 prosent til 614,8 mill. kroner i 2001. Denne leieøkningen er i første rekke knyttet til effekten av den særskilte reguleringen av leienivået, som ble vedtatt i forbindelse med fastsettelsen av åpningsbalansen. På bakgrunn av opplysninger fra selskapet er det anslått at denne reguleringen faktisk medførte en leieøkning på 70 mill. kroner årlig. Videre har økningen i de regnskapsførte leieinntektene fra 2000 til 2001 sammenheng med en rekke leieøkende tiltak i perioden før 1. juli 2000, som først fikk full innvirkning på de regnskapsførte leieinntektene i 2001 eller senere.

Tabell 6 viser at leieinntektene i perioden 2001–2005 har økt fra 614,8 mill. kroner til 1006,9 mill. kroner (63,8 prosent). Denne økningen er først og fremst knyttet til de nye eiendommene i porteføljen. For den opprinnelige eiendomsporteføljen har de samlede leieinntektene ligget ganske stabilt rundt 600 mill. kroner per år. Dette innebærer at leienivået totalt sett er økt fra 498,4 mill. kroner ved opprettelsen til

1006,9 mill. kroner ved utgangen av 2005.

Endringene i leieinntektene kan deles opp i en volumkomponent, det vil si endringer i forvaltningsarealet (jf. kapittel 4.1.2), og en priskomponent, det vil si utviklingen i leieinntekter per kvadratmeter forvaltningsareal. Figur 1 viser de årlige regnskapsførte leieinntektene per kvadratmeter forvaltningsareal for perioden 2000–2005, både totalt og særskilt for den opprinnelige eiendomsporteføljen. Fra 2003 vises også tilsvarende opplysninger for den nye eiendomsporteføljen.

Figuren viser at leieinntektene per kvadratmeter forvaltningsareal har økt i perioden, fra 895 kroner i 2000 til 1 302 kroner i 2005. Dette er en økning på 45,5 prosent. Dersom det i leieinntektene for 2000 justeres for den leieøkningen som var forutsatt i åpningsbalansen, men som først ble realisert i 2001, utgjør leieinntektene 1 021 kroner per kvadratmeter forvaltningsareal. Den relative økningen i perioden 2000 – 2005 blir dermed 27,5 prosent. Det meste av denne økningen har funnet sted fra 2003 til 2005 og er knyttet til at nye eiendommer er kommet ut i leie med et stadig høyere leienivå. For de nye eiendommene har gjennomsnittlig leie økt med 63,8 prosent fra 1 087 kroner per kvadratmeter i 2003 til 1 780 kroner per kvadratmeter i 2005.

Utviklingen i leieinntekter per kvadratmeter gjenspeiler både endringer i kvaliteten på bygningmassen (jf. kapittel 4.4) og utleiegrad (jf.

Figur 1 Faktiske årlige leieinntekter per kvadratmeter utleid bygningsmasse fra opprettelsen i 2000 til 2005. I kroner



kapittel 4.1.2) og den generelle utviklingen i leiemarkedet. Markedsstatistikk viser at gjennomsnittlig leie per kvadratmeter ble redusert fra 2000 til 2003 og økt igjen i 2004 og 2005. Samlet sett er leienivået i markedet omtrent på samme nivå i 2005 som i 2000.

I den gamle kontraktsstandard ble felleskostnadene dekket av husleien, mens den nye kontraktsstandard innebærer at leietaker betaler felleskostnader i tillegg til husleien. Omfanget av kontrakter etter gammel kontraktsstandard er betydelig redusert etter opprettelsen av selskapet. Dette innebærer at den andelen av leieinntektene som ikke går til å dekke felleskostnader har økt relativt mer enn det som framkommer av opplysningene ovenfor.

Kostnadsutviklingen

Tabell 6 viser at de totale driftskostnadene i perioden 2001–2005 har økt med 56,0 prosent fra 308,4 mill. kroner til 481,1 mill. kroner. Økningen er knyttet til avskrivninger og utgiftskategorien «Andre driftskostnader». Både prosjektrelatert og løpende vedlikehold var lavere i 2005 enn i 2001.

Det prosjektrelaterte vedlikeholdet utgjorde i perioden 2001–2005 totalt 427,2 mill. kroner. Prosjektrelaterte vedlikeholdskostnader er knyttet til utviklingsprosjekter, men kostnadsføres

fordi de ikke representerer en økning av eiendommens verdi. Over 3/4 av disse kostnadene påløp i 2002 og 2003. I disse årene gjennomførte Entra store utviklingsprosjekter som Postgirobygget og Munch-kvartalet. Alle utgifter til utvikling som innebærer verdiøkning, framkommer ikke i resultatregnskapet, men balanseføres til anskaffelseskost (se nedenfor om balansen).

Deler av de samlede driftskostnadene kan knyttes direkte til den enkelte eiendom. Disse kostnadene betegnes som eierkostnad og er av spesiell betydning ved beregning av eiendommens verdi. Dersom det koster mye å forvalte og drive en eiendom, vil dette påvirke eiendommens verdi negativt. Eierkostnadene omfatter vedlikeholdskostnader (eksklusiv innvendig vedlikehold og vedlikeholdsandel i prosjekter), forvaltningskostnader (forsikring, offentlige avgifter, eiendoms-skatt, festeavgift etc.) og driftskostnader (alt som gjelder drift og ettersyn av eiendommen, inklusiv eget driftspersonale) samt en andel av konsernets administrative kostnader (direkte administrasjon i regionene og beregnet andel av støttefunksjoner som regnskap/økonomi, IT, personal, informasjon etc.).

Ved oppstart var eierkostnadene beregnet til 250 kroner per kvadratmeter. Etter dette har eierkostnadene blitt redusert til [redacted] kroner per kvadratmeter i 2005, jf. tabell 7.

Tabell 7 Leieinntekter, eierkostnader og nettleie per kvadratmeter. I kroner

Kroner pr. kvm.	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Leieinntekter	895	1 113	1 080	1 096	1 151	1 302
Driftskostnader	250	■	■	■	■	■
Nettleie	645	■	■	■	■	■

Tabell 8 Balanse 2000–2005. I tusen kroner

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Immaterielle eiendeler	37 429	11 367	16 206	0	0	
Fast eiendom	3 221 428	4 374 297	5 171 124	7 270 963	7 391 179	8 757 362
Andre varige driftsmidler	46 263	243 660	937 148	342 801	904 979	394 264
Finansielle anleggsmidler	75 331	7 475	9 017	21 873	306 410	287 140
Omløpsmidler	434 377	433 580	384 477	491 556	165 872	288 432
Sum eiendeler	3 814 828	5 070 379	6 517 971	8 127 193	8 768 440	9 727 198
Egenkapital	1 499 242	1 518 961	1 505 662	1 274 085	1 288 213	1 376 799
Langsiktig gjeld	2 151 691	3 009 691	4 687 691	6 248 922	6 988 770	7 888 864
Kortsiktig gjeld	163 896	541 727	324 618	604 186	491 457	461 534
Sum egenkapital og gjeld	3 814 828	5 070 379	6 517 971	8 127 193	8 768 440	9 727 198

Nettleie

Netto leieinntekter er definert som leieinntektene fratrukket eierkostnadene. Tabell 7 viser nivået på leieinntekter, eierkostnader og nettleie per kvadratmeter for perioden fra opprettelsen i 2000 til 2005.

Tabell 7 viser at nettleien per kvadratmeter har økt med ■ prosent fra 645 kroner i 2000 til ■ kroner i 2005. For den opprinnelige eiendomsporteføljen har nettleien per kvadratmeter økt med ■ prosent fra 645 kroner i 2000 til ■ kroner i 2005.

Resultat etter skatt i perioden 2000–2005

Tabell 6 viser at selskapet totalt har levert et regnskapsmessig overskudd etter skatt på 526,5 mill. kroner i perioden fra 1. juli 2000 til 31. desember 2005. Gevinstene ved eiendomssalg beløper seg totalt til 261,0 mill. kroner. Unntatt salgsgevinstene utgjør det regnskapsmessige overskuddet etter skatt 265,5 mill. kroner. Tabell 6 viser videre at selskapet har hatt en samlet regnskapsført skattekostnad på 125,6 mill. kroner i perioden 2000–2005.

Balanse

Tabell 8 viser balansen for Entra Eiendom AS per 31. desember 2000 og for Entra-konsernet ved utgangen av årene 2001–2005.

Tabell 8 viser sammen med tabell 1 at de balanseførte verdiene økte med 6,18 mrd. kroner fra 3,55 mrd. kroner ved opprettelsen i 2000 til 9,73

mrd. kroner ved utgangen av 2005. Økningen i de balanseførte verdiene er finansiert gjennom økt gjeld på til sammen 6,22 mrd. kroner. Fra opprettelsen hadde selskapet et lån fra staten på 1,56 mrd. kroner. Dette lånet ble innløst våren 2003, og etter dette har selskapets gjeld fullt ut blitt tatt opp i det private kredittmarkedet. Den bokførte egenkapitalandelen har blitt redusert fra 39,3 prosent i 2000 til 14,2 prosent i 2005.

Tabell 8 viser også at bokført verdi på fast eiendom ved utgangen av 2005 var ca. 8,76 mrd. kroner. Utviklingseiendommene føres i balansen under andre varige driftsmidler. Ved utgangen av 2005 hadde den samlede eiendomsporteføljen en bokført verdi på 9,12 mrd. kroner. Dette utgjør en økning på 5,89 mrd. kroner siden opprettelsen. Denne økningen kan forklares ved kjøp av eiendommer (3,15 mrd. kroner), utvikling av eiendommer (3,9 mrd. kroner) samt reduksjoner som følge av eiendomssalg og avskrivninger (-1,16 mrd. kroner).

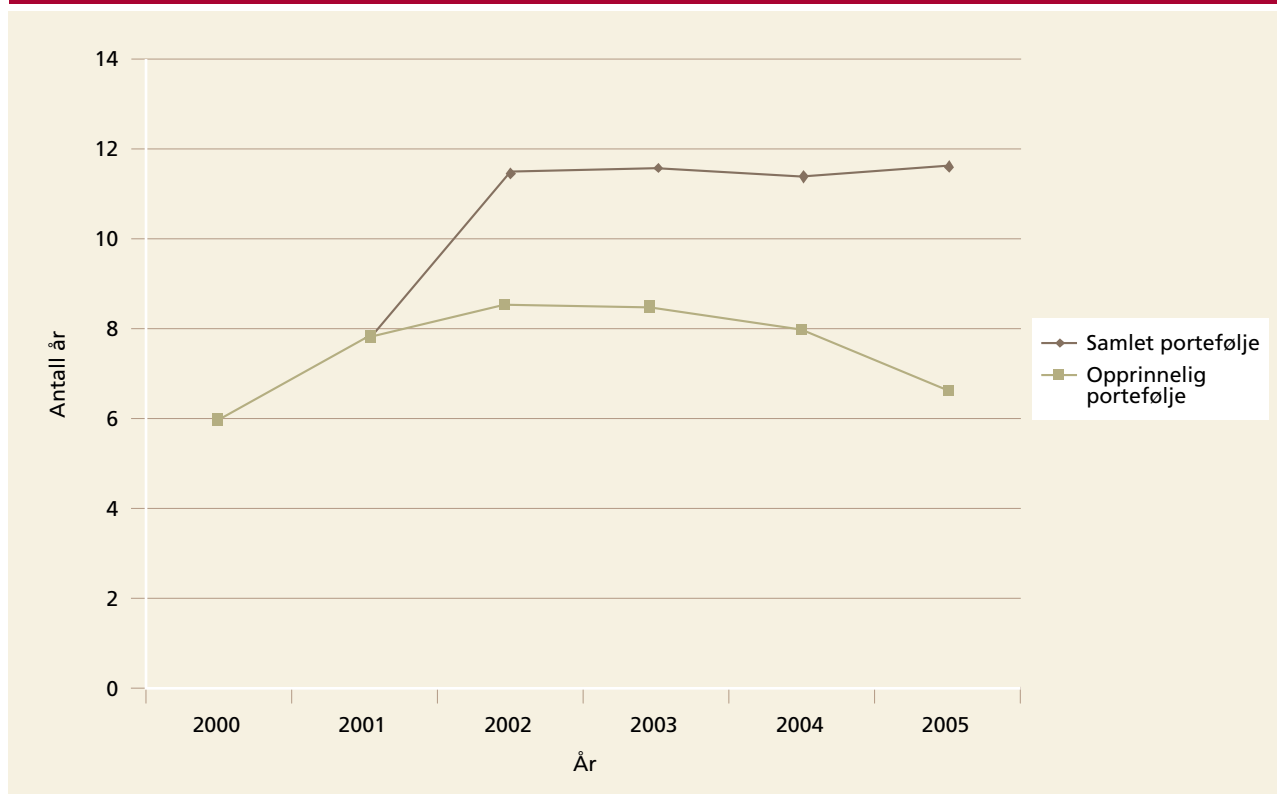
4.1.4 Risikoen i leieforholdene

I forvaltningen av eiendommene er det viktig å begrense risikoen for tap av framtidige leieinntekter og risikoen for økninger i framtidige eierkostnader. Denne risikoen er knyttet til flere faktorer, og i selskapets årsrapporter pekes det spesielt på forhold som gjennomsnittlig gjenstående kontraktstid, leietakerstruktur og typen kontrakt.

Gjennomsnittlig gjenstående leietid

Økt gjennomsnittlig gjenstående kontraktstid

Figur 2 Vektet gjennomsnittlig gjenstående løpetid på selskapets kontrakter. I antall år



bidrar til å redusere risikoen for framtidig tap av inntekter. Figur 2 viser vektet gjennomsnittlig gjenstående kontraktstid på selskapets kontrakter. I beregningene er årlig leibeløp brukt som vekt.

Figuren viser at vektet gjennomsnittlig gjenstående kontraktstid var på 6 år ved opprettelsen av selskapet. Fra 2000 til 2002 økte vektet gjennomsnittlig gjenstående kontraktstid til ca. 11,5 år, og dette nivået er opprettholdt fram til utgangen av 2005. Økningen henger i stor grad sammen med at selskapet har inngått lange leiekontrakter for mange av de eiendommene som selskapet har kjøpt eller bygget etter opprettelsen. I 2002 hadde vektet gjenstående kontraktstid for eiendommene i den opprinnelige porteføljen økt til 8,6 år, men ved utgangen av 2005 var den igjen redusert til 6,6 år. Ut fra tilsvarende beregninger var gjennomsnittlig gjenstående kontraktstid for de nye eiendommene ca. 14,3 år ved utgangen av 2005. Ifølge selskapet er gjennomsnittlig gjenstående kontraktstid for de private leietakerne i de nye eiendommene ca. 6 år.

Kontraktstyper

Ved opprettelsen overtok Entra en rekke leieforhold som var inngått etter gammel kontraktsstandard i Statsbygg.²⁹ Denne kontraktsstandard

innebar at store deler av fellesutgiftene var lagt inn i basisleien og at leieregulering på grunn av prisvekst skulle skje hvert annet år med 75 prosent av økningen i konsumprisindeksen. Dette betydde at selskapet bar en større del av risikoen for kostnadsøkninger enn det som er normalt i kontrakter med private utleiere. I forarbeidene til opprettelsen av selskapet³⁰ framkommer det at gammel kontraktsstandard omfattet 247 kontrakter med en årlig leie på 353,1 mill. kroner, det vil si ca. 3/4 av de forventede leieinntektene ved opprettelsen.

I St.prp. nr. 1 Tillegg nr. 10 (1999–2000) framkommer det at disse forholdene, sammen med at selskapet måtte bygges opp fra bunnen med hensyn både til ledelse og organisasjon og det forhold at selskapets eiendomsportefølje var mer spredt og av en annen karakter enn for sammenlignbare selskaper, bidro til at avkastningskravet ble satt ett prosentpoeng høyere enn det som ble angitt som avkastningskrav i tilsvarende selskap.

Ved utgangen av 2005 var omfanget av kontrakter basert på gammel kontraktsstandard redusert til 64 kontrakter med en årlig leie på 192 mill. kroner. Dette innebærer at omfanget av denne typen kontrakter, målt i årlig leie, er redusert til litt over halvparten av omfanget ved opprettelsen av selskapet. Avviklingen av kontrakter basert på

29) Den kontraktsstandard som var gjeldene fra innføringen av husleieordningen i 1993 til 1997.

30) Økonomisk due diligence, utarbeidet av Statsbygg i 1999.

gammel kontraktsstandard har funnet sted løpende i forbindelse med reforhandling og inngåelse av nye kontrakter, etter hvert som de gamle kontraktene har utløpt.

Ved opprettelsen av selskapet, jf. kapittel 4.1.1, var det knyttet spesielle oppsigelsesklausuler til de aller fleste av selskapets kontrakter. Det er forutsatt at disse klausulene medførte en verdireduksjon på 500 mill. kroner. Ifølge selskapet ble det i denne sammenheng ansett som rimelig å forutsette at en kontrakt med en slik klausul hadde en løpende gjenværende leietid på ett år, uavhengig av leiekontraktens faktiske gjenværende leietid. Så lenge oppsigelsesklausulen er gjeldende, vil, ifølge selskapet, alle verdiøkende aktiviteter og forhold ikke gi tilsvarende utslag i verdien for eiendommen, ettersom gjenværende leietid er så kort at framtidig økning i kontantstrøm vil få liten vekt. Selskapet har gitt uttrykk for at en slik tilnærming ikke reflekterer et ferdig utviklet selskap hvor strukturkapitalen er etablert. Ved utgangen av 2001 anså selskapet at den etablerte organisasjon fullt ut var i stand til å håndtere den risiko for selskapets kontantstrøm som lå i disse klausulene. Dette kunne ifølge selskapet fastslås ut fra at selskapet hadde fått erfaringer med å håndtere oppsigelser ut fra disse klausulene. Videre arbeidet selskapet med å forebygge oppsigelser gjennom å etablere et kundeforhold til leietakere med tilsvarende klausuler, for å sikre disse leietakerne utviklingsmuligheter i porteføljen. Selskapet framholder i denne sammenheng at det på dette tidspunktet kunne dokumentere selskapets gjennomføringsevne i ombygginger, tilpasninger og prosjektgjennomføring. Årlige kundemålinger medfører at selskapet hele tiden får tilbakemelding fra sine kunder og kan ta aksjon på disse. På denne bakgrunn har selskapet i sine årlige verdivurderinger funnet det riktig å løfte denne risikoen opp på selskapsnivå ved at de aktuelle eiendommer ikke vurderes å ha en gjenværende leietid på ett år, men en leietid tilsvarende det ordinære utløpet av kontrakten, uten utøvelse av opsjon til å forlenge kontrakten. I dette blir verdien av den eksisterende organisasjon indirekte synliggjort. Denne tilnærmingen har selskapet fått støtte for i sin presentasjon av de aktuelle forhold for finansanalytikere.

Ifølge Entra Eiendom AS inngikk oppsigelsesklausulene i oktober 2002 i kontrakter med et årlig leibeløp på 222 mill. kroner. På dette tidspunktet var oppsigelsesklausulen, ifølge selskapet, gjort gjeldende i seks tilfeller med en samlet

årlig leie på ca. 12,5 mill. kroner. Selskapet opplyser videre at omfanget av oppsigelsesklausulene er ytterligere redusert, men det er ikke foretatt beregninger av omfanget etter oktober 2002.

4.1.5 Eiendomsporteføljens markedsverdiutvikling fra juli 2000 til desember 2005

Selskapets framleggelse av regnskap og balanse følger tradisjonelle regnskapsprinsipper for ikke-børsnoterte selskaper, og det tas derfor ikke hensyn til eiendomsporteføljens vurderte merverdi. Entra Eiendom AS har fått gjennomført årlige verdivurderinger av eiendommene.

Ved beregningen av eiendomsporteføljens verdi for 2000 tok selskapet utgangspunkt i et utkast til CECs verdivurdering fra 1999. Denne vurderingen skiller seg fra den endelige vurderingen fra CEC sommeren 1999 (jf. kapittel 4.1.1) først og fremst ved at forventet framtidig kontantstrøm ble redusert fra utkastet til den endelige vurderingen. For 2001 ble det foretatt én verdivurdering. Fra 2002 er det gjennomført to uavhengige verdivurderinger av samtlige eiendommer hvert år (blant annet som følge av krav i covenants og negativ pantsetting). Verdivurderingene skal fastsette eiendommenes antatte markedsmessige omsetningsverdi, samtidig som det er lagt til grunn at denne verdien er forsiktig vurdert. Basert på gjennomsnittet av disse to verdivurderingene rapporterer selskapet i årsrapporten om markedsverdien av selskapets eiendomsportefølje ved utgangen av hvert år. Verdivurderingene bygger blant annet på leietakeroversikter for eiendommene, arealoversikter, forsikringsprospekter og prosjektbeskrivelser. Videre har selskapene som gjennomfører verdivurderingene, møter med Entra og får besvart en lang rekke detaljerte spørsmål vedrørende eiendommene.

Tabell 9 viser utviklingen i eiendomsporteføljens verdi samlet og fordelt på eiendommene i den opprinnelige eiendomsporteføljen og nye eiendommer som er tilført konsernet etter opprettelsen. Tabellen viser videre den relative utviklingen i verdien av den samlede eiendomsporteføljen.

Tabell 9 viser at verdien av selskapets eiendomsportefølje, ut fra de gjennomførte verdivurderingene, har økt med 364,1 prosent fra 3 222,9 mill. kroner ved opprettelsen i 2000 til 14 956 mill. kroner ved utgangen av 2005. Tabellen viser videre at verdien av den eiendomsporteføljen som ble overført til Entra ved opprettelsen i 2000 og som fortsatt var i Entras eie ved utgangen av 2005, ut fra de aktuelle verdivurderingene

Tabell 9 Verdien av eiendomsporteføljen fordelt på opprinnelig portefølje og nye eiendommer. I mill. kroner

	Åpning	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Opprinnelig portefølje	3 222,9	4 216,3	5 659,5	6 178,1	6 625,5	6 909,0	7 898,3
Nye eiendommer	0,0	0,0	1 354,8	2 594,9	4 408,5	5 987,0	7 057,7
Sum	3 222,9	4 216,3	7 014,2	8 773,0	11 034,0	12 896,0	14 956,0
Indeks	100,0	130,8	217,6	272,2	342,4	400,1	464,1

har økt med 145,1 prosent fra 3 222,9 mill. kroner i juli 2000 til 7 898,3 mill. kroner i desember 2005. Tabell 9 viser videre at de nye eiendommene i Entra-konsernets portefølje ved utgangen av 2005 var verdsatt til 7 057,7 mill. kroner. En rekke av disse eiendommene er i en utviklings- eller prosjektfase, og for en del av arealene er det ikke inngått leieavtaler. Dette innebærer at verddivurderingen ved utløpet av 2005 ikke gjenspeiler full potensiell verdi ved ferdige, utleide lokaler.

Tekstboks 1 Nåverdimodellen

$$M = \frac{K \cdot 100}{r}$$

M = beregnet markedsverdi

K = forventet årlig nettogleie, det vil si leieinntekter minus eierkostnader

r = kapitaliseringsrente (eller avkastningskrav)

Nedenfor er det gitt en beskrivelse av hvordan Statsbyggs forslag til åpningsbalanse er gjort i samsvar med nåverdimodellen. Videre er det gitt noen eksempler på anvendelse av nåverdimodellen med utgangspunkt i de forutsetninger som henholdsvis er implisitt lagt til grunn for åpningsbalansen og for markedsverdivurderingene ved utgangen av 2002 og 2005.

I verddivurderingene fastsettes kapitaliseringsrenten for hver enkelt eiendom. Ved beregning av kapitaliseringsrente for hele eller større deler av porteføljen er den gjennomsnittlige kapitaliseringsrenten i denne undersøkelsen beregnet ved vekting ut fra forventet årlig nettogleie for den enkelte eiendom.

Statsbyggs forslag til åpningsbalanse

Statsbyggs forslag til åpningsbalanse (jf. kapittel 4.1.1) bygger på forutsetninger om kontraktsleie i et normalår på 473,4 mill. kroner, eierkostnader på 144 mill. kroner (250 kroner per kvadratmeter) og en kapitaliseringsrente på 10,5 prosent.

$$(1) \frac{(473,4 - 144,0) \cdot 100}{10,5} = 3\,137,1 \text{ mill. kroner}$$

Presis verdi ut fra Statsbyggs vurdering i 1999 var på 3 137,55 mill. kroner.

Åpningsbalansen

Som beskrevet i kapittel 4.1.1 bygget åpningsbalansen, med noen justeringer, på forutsetningene i Statsbyggs forslag. Justeringene var i første rekke knyttet til beslutningen om opprettholdelse av de spesielle oppsigelsesklausulene, en økning av verdien på 200 mill. kroner og en beslutning om en særskilt regulering av leienivået.

Opprettholdelsen av de spesielle oppsigelsesklausulene og verdiøkningen på 200 mill. kroner, innebar ingen vesentlig endring i forutsetningene om selskapets forventede nettogleie. Den implisitte kapitaliseringsrenten ble som følge av disse endringene 11,4 prosent. Den særskilte reguleringen av leienivået medførte en økning av eiendommens verdi på 305 mill. kroner. Det er ikke tallfestet hvilke konsekvenser denne reguleringen fikk for forventningene til gjennomsnittlig framtidig leienivå. For avtalene under ett var det forutsatt at den årlige leien økte med totalt 78 mill. kroner innenfor kontraktstiden for de berørte avtalene. Etter hvert som kontraktene utløp var det imidlertid implisitt forutsatt at leienivået ville komme tilbake på nivå med det etablerte leienivået før den særskilte økningen. For å komme fram til en gjennomsnittlig forventet framtidig årsleie, er det ut fra nåverdimodellen og de øvrige forutsetningene for åpningsbalansen beregnet at kontraktsleien i et normalår etter reguleringen ville være ca. 511,4 mill. kroner. Verdien i åpningsbalansen er således fastsatt i samsvar med følgende beregning:

$$(2) \frac{(511,4 - 144,0) \cdot 100}{11,4} = 3223,8 \text{ mill. kroner}$$

Som beskrevet tidligere, ble eiendommens verdi i åpningsbalansen fastsatt til 3222,9 mill. kroner.

Verdien av opprinnelig portefølje i 2002 og 2005

Verdivurderingene fra Akershus Eiendom AS for 2002 bygger på forutsetninger om årlige leieinntekter på 656,7 mill. kroner for de eiendommene som inngikk i den opprinnelige porteføljen.

Eierkostnadene for de samme eiendommene ble anslått til [] mill. kroner ([] kroner per kvadratmeter). Kapitaliseringsrenten for porteføljen er beregnet til [] prosent. Dette gir følgende verdiberegning av den opprinnelige porteføljen ved utgangen av 2002:

$$(3) \frac{(656,7 - []) * 100}{[]} = [] \text{ mill. kroner}$$

Gjennomsnittet av de to verddivurderingene i 2002 gir en markedsverdi for den aktuelle eiendomsporteføljen på 6 178,1 mill. kroner.

Verdivurderingene fra Akershus Eiendom AS for 2005 bygger på forutsetninger om årlige leieinntekter på 617,6 mill. kroner for de eiendommene som inngikk i den opprinnelige porteføljen. Eierkostnadene for de samme eiendommene ble anslått til [] mill. kroner ([] kroner per kvadratmeter). Kapitaliseringsrenten for porteføljen er beregnet til [] prosent. Dette gir følgende verdiberegning av den opprinnelige porteføljen ved utgangen av 2005:

$$(4) \frac{(617,6 - []) * 100}{[]} = [] \text{ mill. kroner}$$

Markedsverdien for den aktuelle porteføljen ble ved utgangen av 2005 vurdert til 7 898,3 mill. kroner, jf. tabell 9.

Verdien av hele eiendomsporteføljen i 2002 og 2005

Verdivurderingene fra Akershus Eiendom AS for 2002 bygger på forutsetninger om totale årlige leieinntekter på 970,7 mill. kroner for eiendomsporteføljen. Dette er vesentlig høyere enn konsernets regnskapsførte leieinntekter og gjenspeiler at Entra i 2002 hadde store utviklingsprosjekter som etter forventningene ville gi betydelige økninger i leieinntektene i de etterfølgende årene. Ifølge Entra gjelder det generelt at de årlige verddivurderingene ikke baserer seg på det enkelte års regnskapsførte leieinntekter. Verdivurderingene baserer seg på eiendommens kontraktsfestede leieinntekter, og tar på denne måten også hensyn til leieinntekter som først vil starte fram i tid. Etter kontraktsutløp forutsettes det i prinsippet at forventet markedsleie oppnås. Eierkostnadene ble anslått til [] mill. kroner ([] kroner per kvadratmeter). Kapitaliseringsrenten for porteføljen er beregnet til [] prosent. Dette gir følgende verdiberegning av den samlede porteføljen ved utgangen av 2002:

$$(5) \frac{(970,7 - []) * 100}{[]} = [] \text{ mill. kroner}$$

Markedsverdien av eiendomsporteføljen ble ved utgangen av 2002 vurdert til 8 773,0 mill. kroner, jf. tabell 9.

Verdivurderingene fra Akershus Eiendom AS for 2005 bygger på forutsetninger om totale årlige leieinntekter på 1 040,2 mill. kroner for eiendomsporteføljen. Eierkostnadene for de samme eiendommene ble anslått til [] mill. kroner ([] kroner per kvadratmeter). Kapitaliseringsrenten for porteføljen er beregnet til [] prosent. Dette gir følgende verdiberegning av den samlede porteføljen ved utgangen av 2005:

$$(6) \frac{(1040,2 - []) * 100}{[]} = [] \text{ mill. kroner}$$

Markedsverdien av eiendomsporteføljen ble ved utgangen av 2005 vurdert til 14 956,0 mill. kroner, jf. tabell 9.

Forklaringsfaktorer for økningen i eiendomsporteføljens markedsverdi

Ut fra nåverdimodellen er de viktigste forklaringsfaktorene til endret markedsverdi endringer i nettoleien og endringer i kapitaliseringsrenten. Matematisk kan dette formuleres:

$$\frac{M_1}{M_0} = \frac{K_1}{K_0} * \frac{r_0}{r_1}$$

I denne formelen angir M_0 , K_0 og r_0 henholdsvis beregnet markedsverdi, forventet årlig nettoleie og kapitaliseringsrente ved inngangen til den aktuelle perioden, mens M_1 , K_1 og r_1 angir tilsvarende verdier ved utgangen av perioden.

Formelen sier at den relative endringen i markedsverdien i en periode er et produkt av den relative endringen i nettoleien i perioden og den inverse relative endringen i kapitaliseringsrenten i perioden. Normalt vil det være mange enkelthendelser som bidrar til de totale endringene i nettoleie og kapitaliseringsrente. For å kunne anslå presist hvor stor verdiøkning, målt i kroner, som er relatert til endringer i henholdsvis nettoleie og kapitaliseringsrente, må rekkefølgen og virkning for hver enkelt relevant endring avklares. Dette vil som regel ikke være mulig. Med utgangspunkt i de to mest ytterliggående forutsetningene for rekkefølge og virkning (det vil si der alle endringer i nettoleie skjer før endringene i kapitaliseringsrenten, og omvendt) er det imidlertid etter modellforutsetningene mulig å definere intervaller som virkningen av hver enkelt faktor ligger innenfor.

Bakenforliggende faktorer til endringer i nettoleien og kapitaliseringsrenten

Endringer i porteføljens nettoleie er knyttet til endringer i porteføljens størrelse (antall kvadratmeter bygningsmasse, jf. kapittel 4.1.2) og endringer i nettoleien per kvadratmeter, det vil si endringer i leieinntekter og eierkostnader (jf. kapittel 4.1.3).

Endringer i det langsiktige rentemarkedet er en viktig forklaringsfaktor for endringer i kapitaliseringsrenten. I figur 3 vises utviklingen i 10-års statsobligasjonsrente for perioden fra januar 1999 til desember 2005.

Figuren viser at rentene har blitt redusert betydelig fra opprettelsen av selskapet i 2000 til utgangen av 2005. Da CEC og Statsbygg ettersommeren 1999 foretok verdiberegningene som ble lagt til grunn for åpningsbalansen, var renten 6,0 prosent. Ved opprettelsen hadde renten steget til 6,2 prosent. Fram til utgangen av 2002 varierte renten fra 5,9 til 6,8 prosent, og ved utgangen av 2002 var renten 5,9 prosent. Etter dette har renten blitt redusert med 2,1 prosentpoeng til 3,8 prosent ved utgangen av 2005.

Kapitaliseringsrenten påvirkes også av endringer i bankenes rentemarginer og endringer i risikoen knyttet til den framtidige kontantstrømmen. Rentemarginene er anslagsvis redusert med 0,4 prosentpoeng i den aktuelle perioden. For Entra Eiendom AS omfatter endringene i risikoen knyttet til den framtidige kontantstrømmen i første rekke utviklingen i gjenstående kontraktstid, selskapets håndtering av kontrakter etter gammel

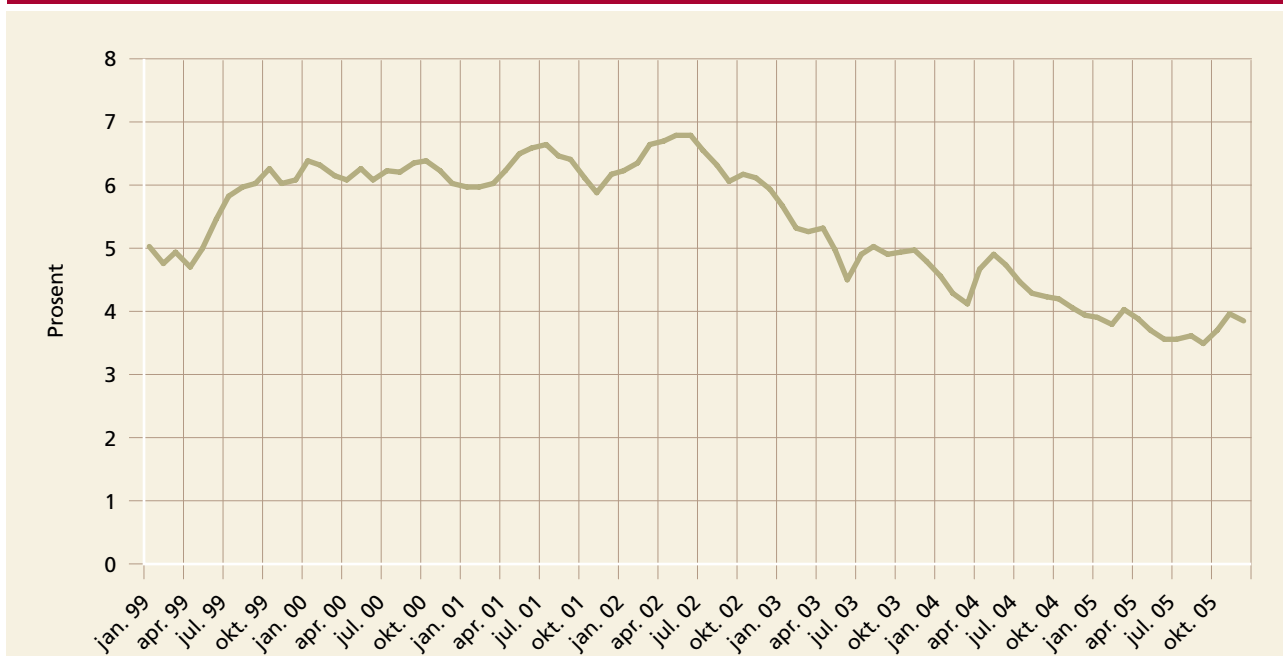
kontraktsstandard og selskapets håndtering av oppsigelsesklausulene for statlige leietakere (jf. kapittel 4.1.4). Videre bidrar også selskapets dokumenterte gjennomføringsevne i prosjekter, samt gjennomførte reforhandlinger og nyutleie, positivt til å redusere risikoelementene sammenlignet med etableringstidspunktet hvor selskapet var relativt ukjent.

Den opprinnelige porteføljen

Tabell 9 viser at verdivurderingen av den opprinnelige eiendomsporteføljen har økt med 145,1 prosent fra 3222,9 mill. kroner ved opprettelsen i 2000 til 7898,3 mill. kroner ved utgangen av 2005. Eksemplene ovenfor viser at en økning i markedsverdivurderingene på [redacted] prosent til en verdi på [redacted] mill. kroner ved utgangen av 2005 kan relateres til endringer i de forutsetningene som er lagt til grunn for forventet framtidig nettoleie og kapitaliseringsrente. Dette kan ut fra modellen forklares ved at forventet nettoleie etter forutsetningene er økt med [redacted] prosent (fra [redacted] mill. kroner som forutsetning ved opprettelsen til [redacted] mill. kroner ved utgangen av 2005), samtidig som kapitaliseringsrenten er redusert fra 11,4 prosent til [redacted] prosent (som etter modellforutsetningene gir isolert sett en verdiøkning på [redacted] prosent).

Med utgangspunkt i disse opplysningene vil effekten av endringen i nettoleie ligge innenfor intervallet fra ca. [redacted] mrd. kroner til ca. [redacted] mrd. kroner, mens effekten av endringen i kapitaliseringsrenten ligger innenfor intervallet fra ca. [redacted] mrd. kroner til ca. [redacted] mrd. kroner.

Figur 3 Tiårs obligasjonsrente i perioden januar 1999 – desember 2005



Kilde: Norges Bank

Økningen i nettoleien er et resultat av at leieinntektene har økt og at eierkostnadene er redusert. Leieinntektene for den opprinnelige porteføljen har etter forutsetningene økt fra et nivå på 511,4 mill. kroner per år ved opprettelsen, til et nivå på 617,6 mill. kroner per år ved utgangen av 2005. Fram til 1. juli 2000 ble det gjennomført tiltak som til sammen økte kontraktsleienivået med 59,4 mill. kroner, sammenlignet med det leienivået på 473,4 mill. kroner som ble lagt til grunn av Statsbygg i 1999. Per 1. juli 2000 var således kontraktsleienivået på 532,8 mill. kroner. I forutsetningene for leienivået ved opprettelsen per 1. juli 2000 er videre virkningen av den særskilte reguleringen av leienivået innarbeidet, selv om denne reguleringen først fikk virkning fra 2001. Den faktiske virkningen av denne reguleringen er anslått til 70 mill. kroner per år. Inkludert virkningen av denne reguleringen var kontraktsleienivået per 1. juli 2000 ca. 603 mill. kroner. Således kan en leieøkning på ca. 15 mill. kroner i den opprinnelige porteføljen forklares ved leieøkende tiltak etter 1. juli 2000. Videre forutsatte Akershus Eiendom AS i sine verddivurderinger for 2005 at selskapets eierkostnader utgjorde ■■■ kroner per kvadratmeter, mens tilsvarende forutsetning ved opprettelsen var 250 kroner per kvadratmeter. Eierkostnadene er med utgangspunkt i disse forutsetningene redusert fra 144 mill. kroner per år til ■■■ mill. kroner per år. Selskapets egne opplysninger indikerer imidlertid at eierkostnadene i den aktuelle perioden er redusert fra 250 kroner per kvadratmeter til ■■■ kroner per kvadratmeter. Under ellers like forutsetninger gir dette en samlet eierkostnad på ■■■ mill. kroner i 2005, det vil si at reduksjonen i eierkostnaden ville være ■■ mill. kroner mindre enn det som implisitt er forutsatt i verddivurderingen. Dersom det tas hensyn til disse opplysningene om selskapets kontraktsleienivå og eierkostnader, vil effekten av økt nettoleie på markedsverddivurderingene i tidsrommet fra 1. juli 2000 til 31. desember 2005, etter modellforutsetningene være minst ■■■ mill. kroner lavere enn det forutsetningene i markedsverddivurderingene innebærer.

Reduksjonen i markedsrenten på ca. 2 prosent fra utgangen av 2002 til utgangen av 2005 er sannsynligvis den viktigste enkeltstående forklaringsfaktoren til økningen i markedsverddivurderingene. Under forutsetning av at rentefallet har gitt seg utslag i en tilsvarende reduksjon av den gjennomsnittlige kapitaliseringsrenten, har rentefallet isolert sett bidratt til en økning i markedsverddivurderingene tilsvarende forholdet mellom

kapitaliseringsrenten ved utgangen av 2002 (■■■ prosent) og en kapitaliseringsrente som er 2 prosentpoeng lavere, det vil si en økning i markedsverddivurderingene på ■■■ prosent. Med utgangspunkt i den opprinnelige porteføljes verdi ved utgangen av 2002, fratrukket verdien av de eiendommene som senere er solgt, er effekten av reduksjonen i markedsrenten under disse forutsetningene beregnet til minst ■■■ mill. kroner.

Effekten av endret risiko kan i stor grad knyttes til de forhold som førte til at avkastningskravet ved stortingsbehandlingen høsten 1999 ble satt høyere enn for sammenlignbare selskaper (endring i omfanget av kontrakter etter gammel kontraktsstandard, oppbygging av selskapets ledelse og organisasjon, m.m., jf. kapittel 4.1.1). I forbindelse med åpningsbalansen ble det lagt til grunn at avkastningskravet til selskapet, dersom selskapet hadde like vilkår som sammenlignbare selskaper, skulle vært satt til 9,5 prosent. På grunn av ovennevnte vilkår, som slo negativt ut for Entra, ble avkastningskravet satt til 10,5 prosent. Med utgangspunkt i verddivurderingen i åpningsbalansen innebærer en fullstendig eliminering av disse forholdene en verdiøkning på ca. 340 mill. kroner.

Videre kan endringen i selskapets risiko knyttes til selskapets håndtering av de spesielle oppsigelsesklausulene for statlige leietakere. En fullstendig eliminering av risikoen knyttet til de nevnte oppsigelsesklausulene gir etter forutsetningene for åpningsbalansen en verdiøkning på 500 mill. kroner.

Gjennomsnittlig gjenstående kontraktstid er kun endret marginalt for den opprinnelige eiendomsporteføljen (jf. figur 2), og virkningen av denne endringen er ikke beregnet.

Forklaringsfaktorer til verdiøkningen i de nye eiendommene

Tabell 9 viser at de nye eiendommene i Entra-konsernets portefølje ved utgangen av 2005 var verdsatt til 7057,7 mill. kroner. Entra-konsernet har fra opprettelsen i 2000 og til utgangen av 2005 kjøpt og utviklet nye eiendommer for omtrent 5500 mill. kroner og videresolgt eiendommer fra den nye porteføljen med en bokført verdi på 201 mill. kroner. Videre er det foretatt avskrivninger på eiendommene for 263 mill. kroner. Dette innebærer at markedsverdien av disse eiendommene overstiger investeringene i eiendommene med 2020 mill. kroner.

Tabell 11 Fordeling og utvikling av verdjustert total kapital (VTK), gjeld og verdjustert egenkapital (VEK)

	1.7.2000	31.12.2000	31.12.2001	31.12.2002	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2005
VTK (mill. kroner)	3 554,9	4 750,4	7 479,5	9 615,6	11 566,8	13 388,0	15 567,0
Gjeld (mill. kroner)	2 132,9	2 315,6	3 551,4	5 012,3	6 853,1	7 480,2	8 397,0
VEK (mill. kroner)	1 422,0	2 434,8	3 928,1	4 603,3	4 713,7	5 907,8	7 170,0
VEK-andel (i prosent)	40,0	51,3	52,5	47,9	40,8	44,1	46,1
VTK-indeks	100,0	133,6	210,4	270,5	325,4	376,6	437,9
VEK-indeks	100,0	171,2	276,2	323,7	331,5	415,5	504,2

Reduksjonen i markedsrenten, økt nettleie og redusert risiko (blant annet knyttet til at de nye eiendommene, gjerne etter en periode med utviklingsarbeider, etter hvert har blitt fullt utleid gjennom kontrakter med gjennomgående lang kontraktstid) har bidratt til verdiøkningen i de nye eiendommene.

4.1.6 Konsernets samlede verdi

Verdivurderingene av selskapets eiendommer brukes også som grunnlag for beregninger av konsernets samlede markedsverdi. Det foretas ikke særskilte markedsverdivurderinger for selskapets øvrige eiendeler. Verdifastsettelsen for disse eiendelene følger de prinsippene som benyttes ved regnskapsavleggelsen.

Tabell 11 viser utviklingen i selskapets markedsverdi (verdjustert total kapital, VTK), samlede gjeld og verdjusterte egenkapital (VEK) for perioden 2000–2005. Videre viser tabellen forholdet mellom verdjustert egenkapital og verdjustert total kapital (VEK-andel).

Tabell 11 viser at konsernets totale verdi (VTK) har økt med ca. 12 mrd. kroner (337,9 prosent) fra 3 555 mill. kroner ved opprettelsen i 2000 til 15 567 mill. kroner ved utgangen av 2005.

Denne verdiøkningen er knyttet til en økning i verdjustert egenkapital på i overkant av 5,7 mrd. kroner (det vil si en økning på ca. 400 prosent) og en gjeldsøkning på nesten 6,3 mrd. kroner.

Fra 2003 har Nærings- og handelsdepartementet satt et krav til avkastning på verdjustert egenkapital. Kravet er knyttet til det verdjusterte resultatet etter skatt. For et gitt år er verdjustert

resultat lik veksten i verdjustert egenkapital pluss utbyttet for det aktuelle året og fratrukket skattekostnaden (både den realiserste skatten og den latente skatten). Som oppfølging av selskapets resultater i forhold til det fastsatte avkastningskravet beregner NHD selskapets årlige avkastning. Beregningene gjøres ut fra økningen i verdjustert egenkapital justert for utbetalt utbytte i forhold til verdjustert egenkapital ved utgangen av året. Dette innebærer at departementet kun tar med realisert skatt i sine beregninger.

Med utgangspunkt i opplysningene om utviklingen i VEK i tabell 11, opplysninger om utbytte og realisert skatt i tabell 6, er det gjort beregninger av selskapets årlige avkastning på verdjustert egenkapital ved utgangen av beregningsåret. Tabell 12 viser ut fra disse forutsetningene beregninger av verdjustert resultat før skatt, realisert skatt, verdjustert resultat etter skatt og selskapets avkastning for hvert år i perioden 2000–2005. Beregningene er basert på at realisering av aksjer ikke gir skattepliktig gevinst. Selskapet vurderer dette som en fornuftig forutsetning ettersom de mest attraktive salgsobjektene i porteføljen er organisert i egne single purpose selskaper.

Tabell 12 viser at selskapet har oppnådd en avkastning fra 9,8 prosent i 2003 til 50,1 prosent i 2000. Etter disse beregningene har oppnådd avkastning i alle årene vært høyere enn eierens avkastningskrav. I perioden 2000–2005 er verdjustert resultat etter skatt totalt på 6 358 mill. kroner.

Tabell 12 Beregning av verdjustert resultat (i mill. kroner) og avkastning (i prosent)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Verdjustert resultat før skatt	1 016	1 612	670	368	1 367	1 449
Realisert skatt	-37	39	-5	8	53	67
Verdjustert resultat etter skatt	1 053	1 573	675	360	1 314	1 382
Avkastning (i prosent)	50,1	49,2	18,4	9,8	28,7	25,1

4.1.7 Øvrige beregninger av verdiskapning i selskapet

Beregning av merverdi – EVA (Economic Value Added)

I Entra Eiendoms styringssystem inngår EVA (Economic Value Added) som økonomisk resultatmål, og fra og med årsrapporten for 2002 har selskapet rapportert om dette. EVA er et mål på verdiskapningen i virksomheten. EVA defineres som den merverdien som skapes i virksomheten etter at både eierne og långivere har fått sin forventede avkastning. EVA kan benyttes ved vurdering av hele virksomheten, utvalgte porteføljer, den enkelte eiendom, investeringer og ved kjøp og salg av eiendom. Tabell 13 framstiller selskapets beregning av EVA i perioden 2000–2005. Først beregnes det en «driftsnetto» på bakgrunn av selskapets inntekter (unntatt gevinstene av eiendomssalg) og kostnadene knyttet til forvaltning, drift, vedlikehold og administrasjon. Deretter beregnes «Resultat etter markedsverdiendringer» ved å legge renteinntekter, markedsverdiendringer og gevinster ved salg av eiendommer til driftsnettoen og trekke fra selskapets investeringskostnader. Videre beregnes skatt og samlede kapitalkostnader. EVA beregnes ved å trekke skatt og kapitalkostnader fra «Resultat etter markedsverdiendringer».

Dersom EVA er lik null, har både eiere og långivere fått sin forventede avkastning. Om EVA er større enn null, har Entra Eiendom skapt merverdier utover dette. EVA gir, ifølge Entra Eiendom, et godt bilde av den samlede langsiktige verdiskapningen i et eiendomsselskap. Det fokuseres på at eiendommene genererer en positiv EVA. Dette skal lede til rasjonelle beslutninger vedrørende sammensetningen av eiendomsporteføljen og framtidige investeringer. EVA-oppstillingen i tabell 13 nedenfor skal gi et bilde av den totale verdistigningen i selskapet (målt til markedsverdi) og avviker derfor på noen områder fra en tradisjonell regnskapsoppstilling:

- Vurdering av driftsinntekter: For perioden 2000–2002 er ikke gevinst fra salg av eiendom skilt ut i egen linje, men inngår i "Leieinntekter og andre inntekter". For samme periode er det ikke gjort eliminering av konserninterne transaksjoner (inntekter) i EVA-oppstillingen. Disse ble betraktet som uvesentlige.
- Vurderinger av driftskostnader: Det foretas ingen avskrivninger i forbindelse med EVA-beregningene, fordi disse kun representerer en beregnet og ikke en faktisk verdireduksjon av

eiendommene. Videre er det for perioden 2000–2002 ikke gjort eliminering av konserninterne transaksjoner (kostnader) i EVA-oppstillingen. Disse ble betraktet som uvesentlige.

- Faktiske rentekostnader tas ikke med fordi disse inngår som en del av kapitalkostnaden.
- Markedsverdiendringer omfatter verdiendringer for alle eiendommer og ikke kun den som realiseres ved eiendomssalg. Gevinst fra salg vises som realisert gevinst i forhold til den solgte eiendommens siste verdivurdering (i motsetning til i tradisjonell regnskapsoppstilling hvor gevinstene beregnes med utgangspunkt i eiendommens bokførte verdi på salgstidspunktet). Markedsverdier og verdiendringer i EVA-oppstillingen omfatter kun eiendommer/selskaper hvor Entra Eiendom eier mer enn 50 prosent. Utgangspunktet for beregningen av markedsverdiendringene er eiendommens verdi i åpningsbalansen.
- Investeringer reduserer resultatet, noe som innebærer at investeringer likestilles med vedlikeholdskostnader. Med dette blir det tydeliggjort at en investering må gi en økt markedsverdi for eiendommen for å være god. Investeringer i EVA-oppstillingen omfatter kun investeringer hvor Entra Eiendom eier mer enn 50 prosent og avviker således fra konsernets kontantstrøm, balanseutvikling og anleggsnote.
- Skatt beregnes som 28 prosent av resultat etter markedsverdiendringer. Modellen tar altså ikke hensyn til at salg av aksjer ikke medfører skattepliktig gevinst, og gir ifølge Entra således et "worst case"-scenario.
- Det beregnes en kapitalkostnad på den sysselsatte kapitalen (gjennomsnittet av sysselsatt kapital ved inngangen og utgangen av hvert år). Sysselsatt kapital utgjøres av samlede aktiva fratrukket rentefri gjeld, tillagt regnskapsmessig merverdi i eiendomsporteføljen fratrukket latent skatt (det vil si skatt ved realisering av merverdi). Sysselsatt kapital rentebelastes basert på fordeling mellom gjeld og verdijustert egenkapital, og det benyttes en lånerente tilsvarende dagens 5-årige statsobligasjon (det vil si gitt full refinansiering av all gjeld) på fremmedkapitalen og eiernes avkastningskrav på egenkapitalen. For perioden 2003–2005 har NHD satt et avkastningskrav knyttet til avkastningen på verdijustert egenkapital justert for latent skatt. Avkastningskravet var 8,7 prosent i 2003 og 7,5 prosent i 2004 og 2005. For perioden 2000–2002 satte ikke eierdepartementet et

Tabell 13 Beregninger av EVA for perioden 2000–2005. I mill. kroner

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Sum
Leieinntekter og andre inntekter	261	657	673	792	935	1040	4358
Forvaltning, drift, vedlikehold og adm.	100	210	378	406	387	329	1810
Driftsnetto	161	447	296	386	548	711	2549
Renteinntekter	17	26	15	9	4	16	86
Markedsverdiendringer	1095	2696	2179	2196	2242	2123	12531
Investeringer	875	1346	1337	1552	1574	1225	7909
Gevinst ved salg av eiendom				24	82	20	126
Resultat etter markedsverdiendringer	398	1823	1152	1064	1302	1645	7384
Skatt	112	510	323	298	364	461	2067
Forvaltningsresultat	287	1313	829	766	938	1184	5317
Kapitalkostnad (rente på sysselsatt kapital)	206	633	602	580	592	692	3305
EVA	81	680	227	186	346	492	2012

konkret avkastningskrav på verdijustert egenkapital. I beregningene er det for disse årene tatt utgangspunkt i en beregning av en risiko-fri rente med et påslag på 5 prosentpoeng.

Tabell 13 viser at Entra Eiendom, ut fra selskaps beregninger, hvert år har skapt merverdi utover eierens og kreditorenes forventninger. I perioden 2000–2005 er denne merverdien totalt beregnet til 2012 mill. kroner.

Benchmarking med andre norske eiendomsselskaper

Entra Eiendom AS har siden 2002 vært bidragsyter til IPD Norge (Investment Property Databank). IPD utgir årlig en norsk eiendomsindeks basert på regnskapsinformasjon og markedsverdivurderinger fra en rekke norske eiendomsselskaper (i 2005 12 selskaper), og det genereres en norsk totalindeks som viser siste års samlede gjennomsnittlige totalavkastning for medlemsselskapene. IPD foretar analyser av de oppnådde resultatene opp mot makroforhold, og på utvikling over tid. I tillegg mottar de enkelte medlemsselskapene rapporter som viser hvordan selskapene leverer i forhold til indeksen (det vil si gjennomsnittet) på flere overordnede indikatorer, herunder totalavkastning, direkteavkastning og verdistigning i porteføljen. Sistnevnte rapport viser også selskapets rangering på de overordnede indikatorene i forhold til de øvrige selskapene i indeksen.

Målingene viser at Entra Eiendom AS oppnår en avkastning som er høyere enn gjennomsnittlig avkastning i IPDs eiendomsindeks. Denne meravkastningen er i første rekke knyttet til at selskapet har hatt god avkastning på sine utviklingsprosjekter, og at selskapets eiendomsporte-

følge har hatt en bedre utvikling i markedsverdivurderingene enn gjennomsnittlig for eiendomsindeksen. Ved utgangen av 2005 hadde Entra 28 prosent av eiendomsverdiene bundet opp i prosjekteiendommer, mens tilsvarende tall for IPD-indeksen som helhet var 9 prosent.

4.1.8 Utbytte

For perioden til og med 2004 ble det ikke fastsatt noen offisiell utbyttepolitikk for Entra Eiendom AS. Selskapet har imidlertid utarbeidet et utbytte-mål som hadde betydning ved fastsettelsen av utbytte. Dette målet er at utbyttet skal være maksimalt 50 prosent av resultat etter skatt, dog ikke mer enn 3 prosent av verdijustert egenkapital. I St.prp. nr. 1 (2005–2006) for NHD er det gjort rede for utbyttepolitikken for perioden 2005–2007. Det framkommer at regjeringen har lagt til grunn at utbyttet for regnskapsårene 2005, 2006 og 2007 settes til 50 prosent av konsernets årsoverskudd, men på en slik måte at utbyttet som et minimum hvert år skal tilsvare 2 prosent av verdijustert egenkapital så lenge dette ikke strider mot aksjelovens bestemmelser. Hvis det i løpet av perioden skjer store regnskapsmessige svingninger i årsresultatet, kan man vurdere å se de enkelte års utbytter utover minst 2 prosent av den verdijusterte egenkapitalen i sammenheng over den aktuelle 3-årsperioden. For 2006 er det lagt inn et utbytte som tilsvarende 2 prosent av verdijustert kapital ved utgangen av 2004.

Tabell 2 viser at staten har tatt ut utbytte på til sammen 610 mill. kroner i perioden 2000–2005. Dette utgjør 115,8 prosent av resultat etter skatt i den aktuelle perioden. I gjennomsnitt har utbyttet ligget på ca. 2 prosent av verdijustert egenkapital.

Nærings- og handelsdepartementet påpeker at Entra Eiendom AS ut fra den fastsatte utbyttepolitikken for selskapet, er avhengig av å etablere tilstrekkelig utbyttekapasitet. NHD og Entra Eiendom AS er i dialog om dette. Hvordan kostnader, gevinster og utviklingsprosjekter regnskapsføres har betydning for selskapets utbyttekapasitet, men i første rekke vil realisering av gevinster gjennom salg av eiendommer kunne ha betydning. De siste årene er deler av utbyttet tatt fra ubeskattet egenkapital, noe som har ført til at selskapet må betale korreksjonsskatt. Styret i Entra Eiendom AS har formidlet til NHD at selskapet ikke er enig i en utbyttepolitikk for selskapet som medfører korreksjonsskatt. Det er ikke tatt hensyn til dette i regjeringens forslag til utbytte for det enkelte år, som Stortinget har gitt tilslutning til.

4.2 Selskapsledelse, internkontroll og organisering

4.2.1 Selskapets tilnærming til arbeidet med selskapsledelse

I desember 2000 vedtok styret selskapets forretningsidé, overordnede mål, verdigrunnlag (grunnsyn, verdier, ledelsesfilosofi, forretningsetikke og etiske retningslinjer) og strategier. I 2003 ble det foretatt enkelte justeringer i strategiene, samtidig som selskapets verdigrunnlag ble utdypet gjennom et eget verdiarbeid. I 2005 ble verdiene og de etiske retningslinjene for selskapet gjennomgått og revidert. I 2003 ble det satt i gang et prosjekt med sikte på å implementere prinsippene for god virksomhetsstyring. I løpet av 2005 og 2006 har Entra Eiendom AS utviklet et helhetlig system for ledelse og virksomhetsstyring. Dette systemet omtales som «Entramodellen».

Beskrivelsen av selskapsledelse, internkontroll og organisering i Entra Eiendom AS bygger i hovedsak på dokumentasjonen av Entramodellen. Selskapets arbeid med selskapsledelse og internkontroll beskrives også i selskapets årsrapporter og strategidokumenter.

Entramodellen bygger på de etablerte føringene som er gitt gjennom selskapets forretningsidé, overordnede mål, strategier, verdigrunnlag og etiske retningslinjer. Entramodellen integrerer disse overordnede føringene med retningslinjer, rutineverk, fullmaktsstruktur og krav til dokumentasjon for selskapets stab og forretningsområder. Selskapets forretningsidé, mål og strategi-

er er beskrevet nærmere i kapittel 4.2.2, mens selskapets systemer for internkontroll og selskapsledelse er beskrevet i kapitlene 4.2.4–4.2.6. Organiseringen av selskapet har også vært i stadig endring med vesentlig endringer i 2002/2003 og i 2005. Organiseringen av selskapet er nærmere beskrevet i kapittel 4.2.3.

4.2.2 Forretningsidé, overordnede mål og strategier

Selskapets forretningsidé og overordnede mål

Selskapets forretningsidé har siden desember 2000 vært å tilby kundetilpassede lokaler og tjenester til offentlige og private virksomheter i Norge. Dette innebærer at selskapet skal tilby lokaler enten selv eller i samarbeid med andre. Videre er det lagt til grunn at det er offentlige, og ikke utelukkende statlige, kunder som er selskapets hovedsegment. Ved fastsettelsen av forretningsideen ble det forutsatt at selskapet også skal kunne tilby egnede lokaler til andre offentlige og private kunder der dette er naturlig. Senere er det presisert at selskapets skal ha en større andel private kunder.

Entras overordnede mål ble fastlagt i 2000, og har ligget fast siden. Målene er at selskapet skal:

- ha fornøyde kunder. Dette betyr at kundene skal være fornøyde med leieforholdet og med den service selskapet tilbyr. Selskapet legger vekt på å ha en kundenær og serviceorientert organisasjon. Kundetilfredsheten og grad av ønsket gjenkjøp måles gjennom regelmessige kundeundersøkelser.
- gi eierne markedsmessig avkastning. Dette innebærer at Entra Eiendom skal gi sine eiere best mulig avkastning innenfor den samme risikoprofilen som andre investeringsmuligheter.
- være ledende i de prioriterte markedene. Dette vil si at Entra Eiendom skal være en stor og kjent aktør i disse markedene. Dette innebærer at selskapet vil kunne oppnå stordriftsfordeler, og at et mål om å være en ledende aktør vil virke positivt på selskapets markedsprofil.
- tilby utfordrende og attraktive arbeidsplasser. Som et ledd i å nå dette målet skal ledere i selskapet legge til rette for at ansatte kan utvikle seg og få utfordrende arbeidsoppgaver. Videre fokuserer selskapet på at incentivordningene og arbeidsmiljøet i Entra Eiendom AS skal bidra til at selskapet er en attraktiv arbeidsplass.

Figur 4 Verdikjeden i eiendomsvirksomheten



Selskapets strategi

I realiseringen av sitt overordnede mål har Entra Eiendom AS utarbeidet et sett med strategiske mål og prioriteringer. Strategiene har i hovedsak ligget fast siden de ble vedtatt i styret i desember 2000. Selskapet har valgt å fokusere på følgende strategier:

Hovedstrategi

Selskapets hovedstrategi er at «*Entra Eiendom skal utføre funksjoner i hele verdikjeden for eiendomsvirksomheten*». I selskapets årsrapport for 2005 er verdikjeden illustrert som vist i figur 4.

Utviklingsfunksjonen omfatter markedsanalyser og utvikling av prosjektideer. Byggefunksjonen omfatter gjennomføring av små og store prosjekter. Eiefunksjonen omfatter kapitalforvaltning, avkastningskrav og gjennomføring av kjøp og salg. Utleiefunksjonen omfatter inngåelse og forvaltning av husleiekontrakter samt kundepleie og oppfølging. Driftsfunksjonen omfatter vedlikehold og drift, mens servicefunksjonen omfatter utvikling, innkjøp og tilbud av tilleggstjenester. Selskapet skal selv beholde kunderelasjonen i hele verdikjeden. For at Entra Eiendom skal utføre funksjoner i hele verdikjeden for eiendomsvirksomheten, fokuseres kjernekompetansen rundt fem hovedområder. Disse er eiendomsutvikling, å være byggherre i realiseringsfasen, å være eiendomsbesitter, å forvalte egen portefølje og å tilby et sett av tjenester som går utover forvaltning, drift og vedlikehold. Kompetanse utenom verdikjeden skal tilegnes gjennom strategiske allianser og samarbeidspartnere.

Produkt- og markedsstrategier

«*Entra Eiendom skal ha hovedfokus på Oslo, Bergen, Trondheim, Stavanger, Kristiansand, Tromsø og Bodø*.» Dette strategiske valget er begrunnet med at disse byene i kraft av sin størrelse og geografisk plassering fungerer som viktige regionsentra. Selskapet ønsker å oppnå en betydelig markedsandel/kritisk masse i disse områdene.

«*Entra Eiendom skal være til stede i de utvalgte byene med egne ansatte eller gjennom strategiske allianser*.» Ved å være til stede i de utvalgte

byene med egne ansatte eller gjennom strategiske allianser, oppnår Entra Eiendom en lokal forankring til de utvalgte byer. Lokale aktører har ofte kjennskap til prosjekter i en tidlig fase, tilgang til attraktive tomteareal og kjennskap til det lokale byråkratiet. En kombinasjon av Entra Eiendoms byggmessige kompetanse, finansielle kapasitet og kjennskap til sentrale offentlige instanser med lokal tilstedeværelse vil gi selskapet vesentlige synergier.

«*Entra Eiendom skal fungere som vertskap for offentlige nøkkelt kunder over hele landet, uavhengig av øvrig geografisk strategi*.» Denne strategien må sees i sammenheng med at Entra Eiendom AS har som hovedformål å dekke det offentliges behov for lokaler i det konkurranseutsatte markedet.

«*Entra Eiendom skal ha hovedfokus på kontorlokaler*». Selskapet har mest kompetanse om kontorlokaler, og kontorlokaler utgjør majoriteten av eiendomsporteføljen. Selskapet ønsker å videreutvikle seg ytterligere innen dette segmentet ved inngående kjennskap til kundenes behov og ved å være i forkant i utvikling av nye kontorløsninger. Selskapet skal også aktivt overvåke muligheter innen undervisningsbygg, kulturbygg og andre spesialbygg, i tillegg til byutviklingsprosjekter.

«*Selskapets portefølje av utviklingsprosjekter bør utgjøre minimum 15 prosent av total balanseverdi*.» Eiendommer av god kvalitet er mest interessante og relevante for Entra Eiendoms nåværende kunder, og utgjør det største markedet både mot offentlige og private kunder. Det er også dette segmentet som har lavest grad av volatilitet på pris.

«*Entra Eiendom skal øke andelen private kunder*». I 2006 er denne strategien erstattet av en ambisjon om at selskapet skal ha en større andel private kunder, jf. beskrivelsen av selskapets forretningsidé.

Tjenestestrategi

«*Entra Eiendom skal opptre som tilbyder av eiendomsrelaterte tjenester*». Entra Eiendom skal

kun levere tjenester som er relatert til eiendomsvirksomheten. Dette innebærer tjenester som er i overensstemmelse med Entras vertskapsrolle, og som ikke griper inn i kundenes forretningsprosesser. Entra Eiendom AS skal som hovedprinsipp ikke etablere egen produksjon av disse tjenestene, men integrere tjenester fra eksterne leverandører. Disse tjenestene tilbys kunder i bygg forvaltet av Entra Eiendom AS. Grunnlaget for virksomheten skal være å utnytte Entra Eiendoms innkjøpskraft gjennom å ha kontroll over en stor eiendoms- og kundemasse.

4.2.3 Organisering av virksomheten

Selskapets styre

Styret i Entra Eiendom består av fem eksterne representanter og to ansattrepresentanter. Per 31. desember 2005 besto styret i Entra Eiendom AS av følgende styremedlemmer:

- Grace Reksten Skaugen (styreleder)
- Trond R. Reinertsen (styremedlem og styrets nestleder)
- Gerd Kjellaug Berge (styremedlem)
- Finn Berg-Jacobsen (styremedlem)
- Knut Grøholt (styremedlem)
- Bjørnar Sletten (styremedlem, ansattrepresentant)
- Kåre Greaker (styremedlem, ansattrepresentant)

Styret i Entra Eiendom har to underkomiteer, revisjonskomiteen (etablert i 2004) og kompensasjonskomiteen (etablert i 2005). Revisjonskomiteen har som formål å foreta grundige vur-

deringer av spørsmål relatert til regnskapsrapportering, internkontroll og risikostyring. Komiteen skal være et saksforberedende organ for styret og støtte styret i utøvelsen av sitt ansvar for forvaltning og tilsyn. Videre skal komiteen se til at konsernet har en uavhengig og effektiv ekstern revisjon og en tilfredsstillende internkontroll. Kompensasjonskomiteen gjennomgår og vurderer selskapets resultatlønnssystem og prinsippene for lønnsfastsettelse for ledergruppen.

Selskapets administrasjon

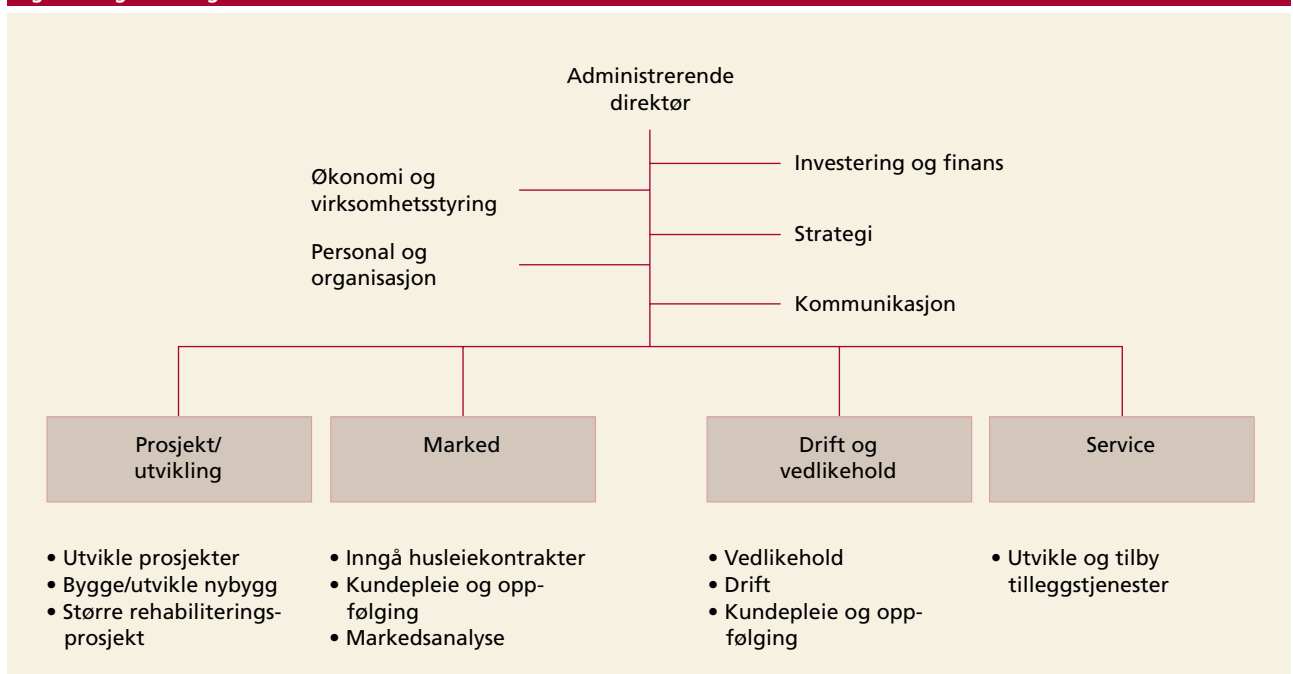
Entra Eiendom AS' hovedkontor ligger i Oslo. Selskapet er organisert i fire regioner: region Østlandet, region Sørlandet, region Vestlandet og region Midt- og Nord-Norge. Regionkontorene er lokalisert i Oslo, Kristiansand, Bergen og Trondheim.

Selskapet gjennomgikk en omorganisering i 2005. Den nye organisasjonsmodellen er illustrert i figur 5.

Entra Eiendom AS' organisasjon er tilpasset verdikjeden til selskapet.

- Utviklingsfunksjonen ivaretas i stabsenhetene Investering og finans, Strategi og Økonomi og virksomhetsstyring samt i virksomhetsområdet Prosjekt/utvikling.
- Byggefunksjonen ivaretas i virksomhetsområdet Prosjekt/utvikling.
- Eiefunksjonen ivaretas i stabsfunksjonene.
- Utleiefunksjonen ivaretas i virksomhetsområdet Marked og i regionene. Regiondirektørene rapporterer til Markedsdirektøren.

Figur 5 Organiseringen av Entra Eiendom AS



- Driftsfunksjonen ivaretas i virksomhetsområdet Drift og vedlikehold og i regionene. De tekniske sjefene i regionene rapporterer til Teknisk direktør (direktøren for Drift og vedlikehold).
- Servicefunksjonen ivaretas av virksomhetsområdet Service.

Beslutninger om kjøp/salg av eiendom, inngåelse av leiekontrakter, igangsetting av prosjekter og finansiering skjer i tråd med gjeldende fullmaktsstruktur.

Den daglige ledelsen av Entra Eiendom AS består av administrerende direktør, direktør for prosjekt og utvikling, markedsdirektør, teknisk direktør, direktør i Entra Service AS, økonomidirektør/CFO, direktør for finansiering og investering, strategidirektør, direktør for menneskelige ressurser og kommunikasjonsdirektør.

Per 31. desember 2005 hadde Entra Eiendom AS 123 ansatte, og av disse var 23,5 prosent kvinner. Selskapet har inngått avtale om inkluderende arbeidsliv.

Datterselskaper ved utgangen av 2005

Foruten Entra Eiendom AS omfattet konsernet ved utgangen av 2005 Entra Service AS og 11 såkalte single purpose-selskaper. Single purpose-selskaper er eiendommer som er organisert som egne aksjeselskaper. Selskapene har egne styrever, der administrerende direktør i Entra Eiendom AS er styreleder i selskapet. Styremedlemmer er som regel ansatte fra Entra Eiendom AS. I selskaper hvor det skjer utbygging/utvikling er som en regel ett av styremedlemmene en ekstern representant. Det er ingen ansatte i disse selskapene. Av disse 11 var ni selskaper heleide og to deleide. De to deleide single purpose-selskapene er Kunnskapsparken Drammen AS og Kristiansand Kunnskapspark Eiendom AS.

Kunnskapsparken Drammen AS er et samarbeid med Drammen kommune, der intensjonen er å utvikle et vekstkraftig kunnskapsmiljø i Drammensregionen samt å styrke Drammen som kunnskaps- og studentby. Selskapet eies 60 prosent av Entra Eiendom AS og 40 prosent av Drammen kommune gjennom Drammen Eiendom KF. Eiendommene skal leies ut til Høgskolen i Buskerud, Handelshøyskolen BI og biblioteker. *Kristiansand Kunnskapspark Eiendom AS* er et samarbeid med Kristiansand kommune om å etablere en kunnskapspark i Kristiansand. Selskapet eies 51 prosent av Entra Eiendom AS og 49 prosent av Kristiansand kom-

mune. Selskapet har forretningskontor i Kristiansand. Selskapet har ingen ansatte.

Entra Eiendom Drift AS ble opprettet 20. september 2000. Den 1. januar 2003 ble selskapet fusjonert med Schibsted Drift AS med Entra Eiendom Drift AS som overtakende selskap. Våren 2004 skiftet selskapet navn til Entra Service AS. Entra Service AS ble etablert som et ledd i arbeidet med strategien for Entra Eiendom AS om å bli et bedre vertskap. I den nye organisasjonsmodellen utgjør Entra Service AS virksomhetsområdet Service. Selskapet formidler og tilrettelegger tjenester og aktiviteter som går utover forvaltning, drift og vedlikehold. Entra Service AS står for innkjøp, inngåelse av rammeavtaler etc. av tjenester som for eksempel renhold, strøm, vaktmestertjenester, teletjenester m.m. som formidles videre til selskapets kunder/leietakere. Selskapet driver ikke egen produksjon av slike tjenester. Det er et eget styre i selskapet som består av ansatte i Entra Eiendom AS. Administrerende direktør i Entra Eiendom AS er styreleder. Selskapet har to ansatte og forretningskontor i Oslo.

Andre selskaper hvor Entra Eiendom AS hadde eierinteresser ved utgangen av 2005

Ved utgangen av 2005 hadde Entra Eiendom AS eierandeler i UP Entra AS, Oslo S Utvikling AS, Follo Politihus AS, Kunnskapsbyen Eiendom AS og Youngstorget Parkeringshus AS. En omtale av UP Entra AS og Oslo S Utvikling AS følger nedenfor.

UP Entra AS

UP Entra AS ble opprettet 19. desember 2003 ved at Grønnegata 52 AS, som var eid av Utstillingsplassen Eiendom AS (50 prosent) og Dino Holding AS (50 prosent), skiftet navn samtidig som Entra Eiendom AS overtok eierandelen til Dino Holding AS. Formålet med UP Entra AS er å eie, forvalte og utvikle eiendom i Hedmark og Oppland for utleie særlig rettet mot offentlige kunder.

UP Entra AS er et samarbeidsselskap mellom Entra Eiendom AS og Utstillingsplassen Eiendom AS, hvor partene eier 50 prosent hver. UP Entra AS har forretningskontor på Hamar. Administrasjonen av selskapet ivaretas av Utstillingsplassen Eiendom AS, men på grunn av økende arbeidsmengde i UP Entra AS er enkelte av de ansatte delvis overført til UP Entra AS. I sum utgjør dette per 31. desember 2005 anslagsvis mellom 1 og 1,5 årsverk. Styret i UP Entra

AS har fire styremedlemmer og to varamedlemmer. Administrerende direktør i Entra Eiendom AS er styreleder i selskapet, og de to eierne utpeker to styremedlemmer med tilhørende varamedlemmer hver.

I forbindelse med etableringen av UP Entra AS solgte Entra Eiendom AS Lillehammer tinghus til UP Entra AS for 19,8 mill. kroner.

Gjennomsnittet av de to markedsverdivurderingene ved utgangen av 2002 var på 22,2 mill. kroner. Som et ledd i etableringen kjøpte UP Entra AS i begynnelsen av 2004 også flere eiendommer av Utstillingsplassen Eiendom AS. Etter oppkjøpet besto eiendomsmassen av syv bygg til en verdi på totalt ca. 137 mill. kroner og totalt areal på ca. 21 000 kvadratmeter.

UP Entra AS har siden begynnelsen av 2004 økt betydelig i verdi og omfang. Ved utgangen av 2005 eide selskapet direkte og gjennom deleide selskaper ca. 43 000 kvadratmeter bygningsmasse. Bygningsmassen leies i hovedsak ut til offentlige virksomheter. I 2005 ferdigstilte UP Entra AS Hamar Bussentral, og selskapet har inngått leieavtale med Hedmark Trafikk FKF. Videre kjøpte selskapet IBM-bygget i Stange kommune mot slutten av året. Selskapet har også inngått et samarbeid med Hamar kommune gjennom selskapet Biohus AS. Videre har UP Entra AS gjennom sitt 50 prosent deleide selskap Trekanten Utvikling AS rehabilitert og ferdigstilt det gamle jernbaneverkstedet i Hamar som er gjort om til ca. 2 000 kvadratmeter produksjonslokaler for media. Oppføring av nye kontorlokaler på omlag 3 000 kvadratmeter til Jernbaneverket er satt i gang og skal stå ferdig mot slutten av 2007. Ved utgangen av 2005 hadde selskapet en total balanse på 261 millioner kroner.

Oslo S Utvikling AS

Oslo S Utvikling AS ble etablert i 2001. Entra Eiendom AS kom inn på eiersiden sommeren 2004, og selskapet var ved utgangen av 2005 eid av Entra Eiendom AS (33 prosent), Linstow Eiendom AS (33 prosent) og Rom Eiendomsutvikling AS (33 prosent). Selskapet har et eget styre, og Entra Eiendom AS er representert ved to styremedlemmer. Selskapet har fire ansatte og forretningskontor i Oslo. Oslo S Utvikling AS eier 34 prosent av Bjørvika Utvikling AS og 100 prosent av Oslo Atrium AS. Selskapet besitter store deler av eiendommene i Bjørvikaområdet med et utviklingspotensial på til sammen 315 000 kvadratmeter.

Endringer etter utgangen av 2005

I forbindelse med utviklingen av Brattørkaia organiserte Entra Eiendom tidlig i 2006 fire av eiendommene i single purpose-selskaper, som igjen er heleid av et holdingselskap, Brattørkaia AS. Eiendommene det gjelder, er Brattørkaia 14 AS, Brattørkaia 15a og b - 16 AS og Brattørkaia 17a AS.

Utviklingen av Brattørkaia er et av de fremste satsingsområdene for Entra Eiendom AS. Entra Eiendom AS eier alle eiendommene langs kai-kanten. Samlet representerer området et utviklingspotensial på 60 000 til 80 000 kvadratmeter. For å sikre nødvendig kapasitet i et så stort og langsiktig prosjekt, har selskapet etablert et strategisk samarbeid med to lokale aktører. Dette gir økt lokal forankring, både når det gjelder kundegrunnet og lokale myndigheter. De lokale aktørene er Utstillingsplassen AS og Koteng Holding AS. Entra Eiendom AS eier 52 prosent av holdingselskapet Brattørkaia AS, mens Utstillingsplassen AS og Koteng Holding AS eier 24 prosent hver. Alle de tre eierinteressene er representert i selskapenes styre, der administrerende direktør i Entra Eiendom AS er styreleder.

Eiendommene i Brattørkaia 13 og Brattørkaia 17b er ferdig utviklet og inngår ikke i de nye selskapene. Forskningsstiftelsen Sintef flyttet i 2005 inn i Brattørkaia 17b (ca 5 700 kvadratmeter), og det er inngått en leieavtale med NTNU for leie av ca. 3 500 kvadratmeter i Brattørkaia 17b fra høsten 2006.

4.2.4 Kontrollmiljø

Entramodellen er ledelsesmodellen til Entra Eiendom AS. Den har som formål å integrere strategi, mål og overordnede prinsipper med detaljerte rutiner og krav til dokumentasjon for stab og forretningsområdene i verdikjeden. Entra Eiendom har i intervju med Riksrevisjonen gitt uttrykk for at en rekke av retningslinjene og rutineverket som utgjør Entramodellen har vært utarbeidet og implementert gjennom flere år, men at selskapet gjennom Entramodellen søker å samle og formalisere disse retningslinjene og rutineverket til en helhetlig styringsmodell.

Selskapets verdigrunnlag

Selskapets verdigrunnlag omfatter grunnsyn, verdier, ledelsesfilosofi, forretningsetikk og etiske retningslinjer. Verdigrunnlaget omfatter følgende hovedpunkter:

- Entra Eiendom skal ha kunden i fokus, og har etablert «godt vertskap» som en sentral verdi.

Kundefokuset kommer også fram i selskapets grunnsyn. Blant annet skal kundenes sikkerhet ivaretas, kundenes behov og forventninger skal imøtekommes og vises respekt. Sentrale kilder for utvikling og forbedring er kundeundersøkelser.

- Entra Eiendom skal være åpen og respektere andre. I selskapets verdier framkommer det at selskapets ledelse og ansatte skal kommunisere direkte og åpent og gjøre hverandre gode. Lederne i selskapet skal utøve en støttende, aktiv og åpen ledelse. Videre skal selskapet ivareta de ansattes sikkerhet og vise respekt for medarbeiderne.
- Selskapet skal være nyskapende. Dette innebærer at ledelse og ansatte skal være endringsvillige og fokusere på framtidsrettede løsninger.
- Selskapets etablerte forretningsetikk innebærer at selskapet skal opptre redelig og ansvarlig i alle sammenhenger, ikke akseptere brudd på etiske og moralske spilleregler og ikke misbruke makt.
- Selskapet har som et grunnprinsipp at all virksomhet som selskapet driver, skal baseres på en samfunnsansvarlig utvikling, lokal samfunnspåvirkning, ytre miljø og samfunnsansvarlige innkjøp. Videre er det utarbeidet en handlingsplan for 2005–2006 for selskapets samfunnsansvar.

Instrukser, retningslinjer og rutiner

I 2001 utarbeidet og fastsatte styret i Entra Eiendom AS en styreinstruks som regulerer styrets oppgaver. Denne er revidert i 2006. Instruksen klargjør ansvar og oppgaver for styret og daglig ledelse. Styreinstruksen stiller også krav til hvordan styremedlemmene skal utøve sine styreverv. Ved inhabilitet eller interessekonflikt hos ett eller flere styremedlemmer, foregår saksbehandling/beslutning uten at dette/disse styremedlem(mene) er til stede.

Instruks for revisjonskomiteen i Entra Eiendom ble utarbeidet våren 2005. Instruksen fastsetter revisjonskomiteens formål, myndighet og ansvar. Videre tar den for seg revisjonskomiteens organisering, oppgaver og arbeidsform. Det er også utarbeidet instruks for Entra Eiendoms kompensasjonskomité. Her er komiteens formål, fullmakter, oppgaver og arbeidsform beskrevet. Instruksen regulerer også ansvarsforholdet mellom styret og kompensasjonskomiteen.

Det er utarbeidet instrukser, retningslinjer, rutiner og planer for en rekke områder for å sikre at

verdigrunnlag og strategier etterlevs. Dette omfatter blant annet samfunnsansvar (herunder eksternt miljø, lokal samfunnspåvirkning og samfunnsansvarlig innkjøp), HMS, velfungerende arbeidsliv, kvalitetsarbeid, krise og beredskap, misligheter og varsling, risiko og finansiering.

Det er også implementert retningslinjer for habilitet rundt familiære forhold internt i organisasjonen. Dersom en ansatt er inhabil eller det foreligger en interessekonflikt, deltar ikke vedkommende i behandlingen av saken. Entra Eiendom har presisert at disse retningslinjene er gjenstand for en kontinuerlig utvikling.

Ansvarsfordeling og fullmaktsstruktur

Selskapets styre

Styret i Entra Eiendom har det overordnede ansvaret for forvaltningen av selskapet. Styrets hovedoppgaver er blant annet deltakelse i utformingen av strategier, overordnede mål og å vedta disse. Styret har også ansvar for å påse at virksomheten er organisert på en forsvarlig måte, fastsette virksomhetens planer og budsjetter, vedta større investeringer og fatte prinsipielle beslutninger. Styret har i tillegg ansvar for å ansette administrerende direktør, og styret skal konsulteres ved ansettelse i den øvrige ledergruppen.

Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelsen, selskapets virksomhet og holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling. På alle ordinære styremøter gis det en orientering fra styreleder, og administrerende direktør redegjør for siste periodes hendelser, risikoområder og -håndtering samt kommende utfordringer og oppgaver. Det gis også en skriftlig virksomhetsrapport. Den orienterer om status og hendelser innenfor de ulike virksomhetsområdene og områder for stabsfunksjonen. Rapporteringen tar også for seg utsikter, risikovurderinger innenfor de nevnte områdene og tiltakene.

Styret skal utøve en rådgivende funksjon for den operative ledelsen, gjennomgå og vurdere eksisterende fullmaktsstruktur. Videre skal styret påse at selskapet har en tilfredsstillende intern kontroll og utføre de nødvendige kontrollfunksjoner.

Konsernledelsen

Den daglige ledelsens arbeid reguleres i selskapets styreinstruks. Daglig ledelse er en aktiv premissleverandør for styret og har ansvar for gjennomføring av selskapets strategier.

Daglig ledelse har ansvar for interne prosesser knyttet til kontroll og oppfølging, måling og ansvarliggjøring samt intern og ekstern kommunikasjon.

Ansvars- og fullmaktsmatrise

Beslutningssaker, blant annet investeringer, kjøp og salg, drøftinger og orienteringer behandles i tråd med foreliggende fullmaktsstruktur. Administrerende direktørs operasjonelle myndighet er regulert i fullmaktsstrukturen.

I henhold til selskapets fullmaktsstruktur skal investeringer, kjøp og salg mv. som overstiger 100 mill. kroner, styrebehandles. Styreleder og administrerende direktør kan i fellesskap foreta kjøp og salg av eiendom og virksomhet, investeringer i forbindelse med leiekontrakter, investeringer i nye bygg/tilbygg/rehabiliteringsprosjekter og andre investeringer mellom ■■■ og ■■■■ mill. kroner. Administrerende direktør har fullmakt til å foreta ovennevnte kjøp, salg og investeringer for inntil ■■■ mill. kroner.

Vedrørende strukturendringer har styreleder og administrerende direktør i fellesskap fullmakt til å legge ned virksomhet med 5–50 ansatte. Nedleggelse av større virksomhet skal styrebehandles. Administrerende direktør har fullmakt til å beslutte nedleggelse av virksomhet med færre enn fem ansatte.

I tillegg til de ovennevnte fullmakter er administrerende direktør selskapets prokurist. Dette innebærer at administrerende direktør undertegner på vegne av selskapet på alle leieavtaler, avtaler om kjøp, salg og lån/finansiering. Videre har administrerende direktør fullmakt fra styret til å opptre som generalforsamling i selskapets datter- og samarbeidsselskaper. Administrerende direktør er også styreleder i alle Entra Eiendoms heleide datterselskaper. Det er ingen i Entra Eiendom som overtar administrerende direktørs oppgaver og fullmakter i hans fravær.

4.2.5 Risikohåndtering

Strategisk risiko

Markedsrisikoen knytter seg først og fremst til utvikling i leienivå og etterspørsel. Kundetilfredsheten måles regelmessig og resulterer i en kontinuerlig oppfølging av den enkelte kunde.

Selskapet har som mål å ha en jevnest mulig kontantstrøm. Ved en jevn kontantstrøm sikres det at kapitalgangen skjer til en lavest mulig

kostnad. For å oppnå dette, legger Entra Eiendom vekt på at forfallsstrukturen i kontraktsporteføljen er jevnest mulig, for på denne måten å redusere effekten av negative markedstrender.

Gjennom regional satsing bidras det til at selskapet ikke er til stede kun i ett lokalt marked, men Oslo er imidlertid dominerende.

Offentlige leietakere har en lavere risikoprofil enn private leietakere, og offentlige leietakere utgjør majoriteten av Entra Eiendoms kunder. Imidlertid er en stor del av inntektene konsentrert rundt få leietakere, samtidig som Entra Eiendom på bakgrunn av en høy andel offentlige leietakere er eksponert for offentlig omorganisering.

Operasjonell risiko

Operasjonell risikohåndtering omfatter de tiltakene Entra Eiendom gjennomfører for å påse at de oppgavene selskapet har valgt å utføre håndteres på en riktig måte. Entramodellen inneholder rutiner og metoder for prosjektledelse- og styring, internkontroll og HMS.

Entra Eiendom har også fokus på forvaltningsmessig risiko og eiendomsrisiko. I 2004 ble det gjennomført en risikoanalyse av samtlige eiendommer i selskapets portefølje. Dette ble gjort i samarbeid med HMS-ansvarlig, hovedverneombud og driftsteam. Det ble ikke avdekket alvorlige avvik. Av Entramodellen går det fram at selskapet har utviklet rutiner for tilsyn og kontroll av eiendommene. All kontroll og tilsyn skal dokumenteres gjennom Entra Eiendoms drift- og vedlikeholdssystem (FDV-web), og alle avvik skal følges opp. Avvik ved HMS-relaterte forhold skal også rapporteres og følges opp.

Finansiell risiko

Tabell 6 (jf. kapittel 4.1.3) viser at netto kapitalkostnader i 2005 var på 360 mill. kroner. Dette utgjør over 40 prosent av selskapets samlede kostnader før skatt. Entra Eiendom står dermed overfor en vesentlig risiko i finansieringen av selskapets virksomhet. Som tidligere beskrevet har selskapet som mål å oppnå en jevnest mulig kontantstrøm. Dette medfører at selskapet ønsker å redusere svingningene i finanskostnadene, og selskapet legger vekt på å ha en konservativ styring av sin finansiering. Entra Eiendom har utarbeidet en finanspolicy, der formålet er å definere målsettinger, ansvar og fullmakter for håndtering av finansvirksomheten og den finansielle risikoen.

De viktigste finansielle risikoelementene er renterisiko, valutarisiko og refinansieringsrisiko.

Entra Eiendom ønsker å begrense sin refinansieringsrisiko ved å diversifisere kapitalkildene, metodene og løpetid. Dette innebærer at maksimalt 30 prosent av selskapets lån skal forfalle innenfor ett år, lån spres over flere former og långivere der maksimal eksponering mot en långiver skal være 30 prosent.

Entra Eiendoms virksomhet er kun basert på norske kroner, og selskapet skal derfor ikke påta seg direkte valutarisiko. Alle eventuelle lån og tilhørende rentebetalinger i utenlandsk valuta skal sikres fullt ut for resultat-, kontantstrøms- og balanseeffekter.

Entra Eiendom har etablert et renteråd der renteutvikling og strategi for renteposisjonering diskuteres. Renterådet rapporterer til styret om arbeidet og foreslår eventuelle endringer i selskapets renteposisjonering innenfor rammene av normporteføljen (ønsket rentebindingsstruktur). Normporteføljen angir en vektet durasjon i normporteføljen på mellom tre og seks år, med en normalverdi på fire år og segmentering av løpetider. Entra Eiendom har knyttet til seg eksterne rådgivere som har erfaring fra finansiell risikostyring fra sammenlignbare selskaper. Selskapets finansdirektør rapporterer fortløpende utviklingen i finansvirksomheten til selskapets styre.

4.2.6 Informasjon, kontroll og oppfølging

Informasjon

Kommunikasjon av styringssignaler

For å sikre de ansattes forståelse for selskapets strategi og mål blir ansatte i Entra Eiendom informert om strategier, årsrapporter, budsjettprosessen og periodiske resultatrapporter. Denne informasjonen gjøres tilgjengelig gjennom medarbeidersamtaler og målsamtaler og gjennom samlinger i selskapet. Kommunikasjon av retningslinjer gjøres også ved at de ansatte deltar aktivt i prosessen gjennom samlinger og caseoppgaver (etiske retningslinjer). Videre er Entramodellen i sin helhet gjort tilgjengelig for de ansatte på selskapets intranett.

Intern rapportering og dokumentasjon

Fra regionene rapporteres det månedlig om resultater målt mot budsjett, og det foregår en detaljert oppfølging i ansvarsområdene. Videre skal virksomhetsområdene ha mål og miljøindi-

katorer som støtter opp under en bærekraftig utnyttelse av samfunnets ressurser, og disse skal følges opp og rapporteres. Det gjennomføres også en månedlig resultatrapportering i utviklings- og byggeprosjekter målt mot investeringsvedtak (jf. kapittel 4.4.2). Videre gjennomføres det en kontinuerlig nøkkeltallsanalyse. Nøkkeltall utgjør blant annet ledighetsgrad, gjenværende kontraktstid, eierkostnader per kvadratmeter, finansielle nøkkeltall, HMS og realavkastning i pågående prosjekter. Hvert kvartal gjennomføres det en utvidet ledersamling, og fra disse rapporteres det om resultater per ansvarsområde.

På hvert ordinære styremøte gis det en virksomhetsrapportering. Det orienteres om status og hendelser innenfor økonomi/finans (inkludert finansrapport), personal/organisasjon/HMS, Eiendom og Service (inkludert rapportering på utleiesituasjon), Prosjekt og Utvikling, kjøp og salg innenfor fullmakt og deleide selskaper. Rapporteringen tar også for seg utsikter, risikovurderinger innenfor de nevnte områdene og tiltakene. Det gis også en rapportering fra administrerende direktør, og en orientering fra styreleder. Videre gis det en kvartalsvis rapportering til styret av finansiell status i forhold til budsjett og fjorårstall, og det gis også kvartalsvise helårsprognoser. I forkant av styrets behandling av års- og delårsregnskap vurderes disse av styrets revisjonskomité.

Det har vært arbeidet med å forbedre dokumentasjonen av prosesser, og i den forbindelse har blant annet retningslinjer for kjøp og salg av eiendom blitt revidert. I 2006 ble disse rutinene (jf. Entramodellen) formalisert, og formålet med rutinene er å sikre alle forhold i kjøp- og salgsprosessen. Det framgår av disse rutinene at det blant annet skal gjennomføres en investeringsanalyse med økonomiske og strategiske valg. Utover dette innebærer rutinene sjekk av om bygg/eiendom er verneverdig, reguleringsstatus på bygg/eiendom, garantier/heftelser/tinglysninger, rapportering til ledelsen/styret og andre relevante avdelinger i Entra Eiendom AS og en due diligence-gjennomgang. Entra har også rutiner for kontraktsinngåelse, forsikring, betaling/oppgjør og overlevering. Arkivering av relevante dokumenter og dokumentasjon er også en del av rutinene. Det ble videre innført et elektronisk arkivsystem høsten 2005 som sikrer at all arkivverdig inngående og utgående post skannes og arkiveres. Det pågår også et arbeid for å tilpasse selskapets regnskaper til IFRS (International Financial Reporting Standards). IFRS krever til dels vesentlige omlegginger av struktur og stiller

strengere krav til dokumentasjon enn dagens standard. Ettersom selskapet har børsnoterte obligasjonslån vil en overgang til IFRS senest skje med virkning fra regnskapsåret 2007.

Beskyttelse mot misligheter og brudd på etiske retningslinjer er et vesentlig tiltak for å verne Entra Eiendoms økonomi, renommé og medarbeidere. Entra Eiendom har etablert en ombudsmannsrolle i sin organisasjon, og ombudsmannen utpekes av administrerende direktør. Ombudsmannen skal være en instans der ansatte rapporterer om eventuelle brudd på de etiske retningslinjene eller gjeldende lov. Dersom ombudsmannen avdekker forhold som bryter med etiske retningslinjer og/eller gjeldende lovverk, skal dette rapporteres til styret, styreleder eller administrerende direktør. Dersom rapportering til nevnte instanser ikke fører til adekvate tiltak, kan saken tas opp med revisjonskomiteen. Det er ikke avdekket korrupsjonssaker i Entra Eiendom.

Kontroll og oppfølging

Etter vurdering av styret i Entra Eiendom AS har selskapet ingen egen funksjon for internrevisjon. Gjennom eksisterende rutineverk/retningslinjer, krav til arbeidsdeling og godkjennelsesprosedyrer har styret i selskapet vurdert at kontroll er tilstrekkelig ivaretatt. Risk Manager/controllerfunksjon har det overordnede ansvaret for etablering, oppfølging og kommunikasjon av det samlede rutineverket og retningslinjene. Selskapets måle- og belønningssystem er et sentralt verktøy for å framskaffe intern styringsinformasjon og for å sikre god kontroll og oppfølging. Entra Eiendoms måle- og belønningssystem er omtalt nedenfor.

Selskapets styre

Styrets tilsyns- og forvaltningsoppgaver i Entra Eiendom er beskrevet ovenfor. Styret skal være selvstendig og uavhengig av den administrative ledelse og aksjonær. Hvert år evaluerer styret sitt arbeid og sammensetning med hensyn til kompetanse og samspill. Det gjøres også løpende evalueringer av dette relatert til behandling av enkelt saker. Videre har revisjonskomiteen kontroll- og oppfølgingsoppgaver på vegne av styret.

Revisjonskomiteen skal:

- vurdere konsernets periodiske finansielle rapportering.
- gjennomgå systemer for intern kontroll, risikostyring og etiske retningslinjer.
- vurdere etterlevelsen av gjeldende lov og interne rutiner.
- vurdere revisors arbeid og kompetanse.

Ekstern revisor

Ekstern revisors oppgave er å sikre at eiere og andre interessenter mottar korrekt økonomisk informasjon, og at virksomheten etterlever lover og forskrifter. Det er utarbeidet instruks for bruk av ekstern revisor som regulerer hvilke oppgaver revisor kan gjøre for selskapet i lys av uavhengighetskravet, og denne instruksjonen er styrebehandlet. Revisjonskomiteen skal forhåndsgodkjenne vesentlige oppgaver utover lovpålagt revisjon som administrasjonen ønsker at revisor skal utføre på vegne av selskapet.

Revisor reviderer selskapets årsoppgjør, rutiner og arbeidsprosesser. Hvert år presenterer revisor en plan for sitt arbeid det kommende året for revisjonskomiteen. Revisor skal også årlig rapportere om gjennomførte aktiviteter overfor revisjonskomiteen. Revisor stiller i styremøter og i møter i revisjonskomiteen når årsoppgjør fastsettes. Videre deltar revisor på ordinær generalforsamling i forbindelse med behandling av årsregnskapet.

Oppfølging av Entramodellen

Arbeidet med å implementere Entramodellen er i gang, og implementeringen følges opp av selskapets styre og revisjonskomiteen. Lederne for de enkelte virksomhetsområdene har ansvaret for implementeringen av retningslinjene for sine områder. Administrasjonen rapporterer til styret og revisjonskomiteen. Controllerenheten i selskapet har ansvaret for oppfølgingen av retningslinjene. Årlig gjennomføres det en selvevaluering av Entramodellen.

Selskapets måle- og belønningssystem

Prosessten

På bakgrunn av selskapets forretningsplan og strategi som ble vedtatt i desember 2000, ble det i 2001 igangsatt et arbeid med å utvikle og innføre et balansert måle- og belønningssystem. I styremøte 5. desember 2001 ga styret sin prinsipielle tilslutning til det foreslåtte målesystemet. Målesystemet ble innført i 2002. Belønningssystemet ble imidlertid møtt med skepsis fra Norsk Tjenestemannslag, og iverksettingen av ordningen med resultatlønn ble utsatt. 2002 ble imidlertid brukt som et test-år for systemet med resultatlønn, hvor det kun ble benyttet som et styringssystem og ikke til belønning. Våren 2002 ble det inngått særavtale med de ansattes organisasjoner om resultatlønn, og i møte 20. juni 2002 ga styret sin tilslutning til innføringen av resultatlønn. Resultatlønn ble innført i 2003, med beregning og utbetaling i begynnelsen av 2004.

Mål og innretning

Hensikten med selskapets måle- og belønningssystem er å implementere selskapets strategi i det daglige arbeidet ved å belønne medarbeidere som handler og tar beslutninger i tråd med strategien. Det er utarbeidet måleparameter innenfor områdene vekst og læring (turnover, medarbeidertilfredshet og sykefravær), interne prosesser (utleiegrad og eierkostnad), kunde og marked (kundertilfredshet og gjenkjøp) og finansielt (Economic Value Added og business case). Alle ansatte i selskapet er omfattet av ordningen med resultatlønn. Belønningssystemet skal bidra til at alle ledd i selskapet arbeider mot felles mål. I målstyringsprosessen settes det mål på selskaps-, avdelings- og individnivå. De individuelle målene fastsettes i medarbeidersamtalen med de ansatte, og skal støtte opp om selskapets og avdelingens mål. De individuelle målene skal sikre forståelse av og medvirkning til å gjennomføre selskapets strategi. De ansatte involveres i arbeidet med å sette egne mål, og er delaktige i evalueringen av sine egne prestasjoner i forhold til fastsatte mål. Ifølge selskapet er det lagt vekt på at systemet skal oppleves rettferdig og forutsigbart, og derfor er det lagt opp til å benytte størst mulig grad av objektive målemetoder. Noen av måleparameterne i målesystemet benyttes som grunnlag for resultatlønnssystemet.

Det gis en utbetaling på 2 prosent av årslønnen for måloppnåelse på individnivå og 2 prosent av årslønnen for måloppnåelse på avdelingsnivå (kundertilfredshet). Maksimal utbetaling for positiv verdiutvikling er én månedslønn. Belønningen fra verdiutviklingen settes i en "bank" og utbetales med 1/3 av innestående saldo hvert år.

Oppfølging

Alle medarbeidere har fra og med 2001 gjennomført medarbeidersamtale med sin leder hvor det blant annet ble satt mål for kompetanse, kunnskapsdeling, innovasjon (forbedringsarbeid) og kundeoppfølging for etterfølgende år. Målene følges opp løpende gjennom året, og måloppnå-

else blir knyttet opp til resultatlønn i tillegg til ordinær lønn. Oppfølgingen skjer gjennom egnet støtteverktøy.³¹ Beregningen og utbetalingen av resultatlønn gjennomføres i begynnelsen av hvert år. For 2005 var gjennomsnittlig resultatlønnsutbetaling ca. 7 prosent av de ansattes årslønn.

Det er lagt til grunn at bonusordningen skal komme i tillegg til grunnlønnen, og at ordningen ikke skal føre til en svakere grunnlønnsutvikling enn i samfunnet for øvrig. Opplysninger fra selskapet viser at de ordinære lønnsforhandlingene har gitt de ansatte en lønnsutvikling omtrent som ellers i samfunnet. Det er opplyst at selskapet ikke skal være lønnsledende, men at selskapet skal tilby konkurransedyktige betingelser gjennom god total lønnskompensasjon, et godt arbeidsmiljø og faglige og profesjonelle utfordringer.

Godtgjørelsen til administrerende direktør
Betingelsene til administrerende direktør offentliggjøres årlig i selskapets årsrapport og i vedlegg til eierdepartementets budsjettproposisjon.

Tabell 14 viser hvordan godtgjørelsen til administrerende direktør er fordelt mellom ordinær lønn, bonus, pensjonsutgifter og annen godtgjørelse. Siden administrerende direktør ble ansatt 1. oktober 2000, er den reelle godtgjørelsen for 2000 brukt som utgangspunkt for å beregne helårseffekt av de vilkårene administrerende direktør hadde i perioden fra oktober til desember 2000. Fra 2004 har administrerende direktør mottatt bonus på grunnlag av resultatlønnordningen på samme måte som de øvrige ansatte. Bonusen for 2004 ble utbetalt i 2005, mens bonusen for 2005 ble utbetalt i 2006. Ved to anledninger, i 2005 og 2006, har styret besluttet at administrerende direktør i tillegg skulle motta en særskilt bonus på bakgrunn av oppnådde resultater i henholdsvis 2004 og 2005.

Tabell 14 viser at den ordinære lønnen er økt fra 1,1 mill. kroner som årslønn ved ansettelsen i 2000 til i overkant av 1,7 mill. kroner i 2005.

Tabell 14 Utviklingen i godtgjørelse for administrerende direktør 2000–2005. I tusen kroner

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Ordinær lønn	1 100	1 280	1 461	1 468	1 600	1 700
Bonus					73	429
Pensjonsutgifter	48	49	52	354	868	910
Annen godtgjørelse	60	93	101	66	54	161
Total godtgjørelse	1 208	1 422	1 614	1 888	2 595	3 200

31) Selskapets årsrapport for 2003.

Dette utgjør en lønnsvekst på 54,5 prosent for perioden som helhet og en årlig vekst på ca. 11,5 prosent. Ved fastsettelsen av godtgjørelse for 2003 vedtok styret en pensjonsordning (livrente) for ledergruppen. Denne ordningen kommer i tillegg til den kollektive pensjonsordningen gjennom Statens pensjonskasse, og ordningen innebærer at de årlige pensjonsutgiftene knyttet til administrerende direktør har økt med ca. 800 000 kroner. Innføringen av livrenteordningen medførte at det ikke ble gitt tillegg i administrerende direktørs ordinære lønn i 2003. Bonusutbetalingen i 2005 utgjør ca. 25 prosent av ordinær lønn eller tre månedslønner. Den totale godtgjørelsen er i perioden økt fra ca. 1,2 mill. kroner (som anslått total godtgjørelse) i 2000 til 3,2 mill. kroner i 2005. Dette utgjør en total vekst i godtgjørelsen på 164,9 prosent i perioden. I tillegg til dette er det avtalt at administrerende direktør har rett til etterlønn begrenset til 24 måneder. Avtalen om etterlønn ble inngått ved ansettelsen i 2000

4.3 Selskapets kjøp av eiendommer

4.3.1 Omfang av eiendomskjøpene

I perioden 2000–2005 er det kjøpt til sammen 32

bebygde utleieeiendommer med et bygningsareal på 302 599 kvadratmeter til en samlet kjøpesum på 2902,1 mill. kroner. Flere av eiendomskjøpene er knyttet til kjøpsopsjoner som selskapet fikk ved opprettelsen. Videre er det kjøpt tidligere festetomter i tilknytning til tre av selskapets opprinnelige eiendommer (138,6 mill. kroner) og fem tomter knyttet til aktuelle utbyggingsprosjekter (96,6 mill. kroner). Samlet kjøpesum for tomtene var 235,2 mill. kroner. Det er også kjøpt to firmaleiligheter og én pendlerleilighet med en samlet kjøpesum på 12,1 mill. kroner. Totalt er det kjøpt eiendommer for 3 149,4 mill. kroner fra opprettelsen i 2000 og til utgangen av 2005.

Tabell 15 viser hvordan kjøpene av de 32 bebygde utleieeiendommene er fordelt over årene 2000–2005.

Tabell 15 viser at selskapets kjøp av bebygde eiendommer målt i kjøpesummer i hovedsak skjedde i perioden 2000–2003. Selv om antallet eiendomskjøp i 2004 og 2005 er høyere enn gjennomsnittet for de tidligere årene, er de totale kjøpesommene vesentlig redusert i disse årene. Dette henger sammen med at det i perioden 2000–2003 hovedsakelig ble kjøpt eiendommer sentralt i Oslo, mens det i 2004 og 2005 hoved-



Bilde 2 Entra kjøpte i 2002 Nasjonalbiblioteket, Drammensveien 42 i Oslo. Foto: Chris Harrison

Tabell 15 Fordelingen av de bebygde utleieeiendommene

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Sum
Antall eiendommer	1	4	10	4	7	6	32
Samlet areal (kvadratmeter)	44 699	68 257	61 662	55 843	51 051	21 087	302 599
Samlet kjøpesum (mill. kroner)	550,0	667,5	711,7	572,0	229,3	171,6	2 902,1
Kjøpesum per kvadratmeter	12 305	9 779	11 542	10 243	4 492	8 138	9 591

sakelig ble kjøpt eiendommer utenfor Oslo, i noen tilfeller med betydelige utviklingsbehov, for eksempel på Brattøra i Trondheim.

4.3.2 Gjennomføring, dokumentasjon, vedtak og kontroll

Ved opprettelsen av selskapet var eiendomsmassen nesten fullt utleid til statlige leietakere, jf. kapittel 4.1.2. På denne bakgrunn gjorde selskapets ledelse den vurderingen at selskapet måtte investere i eiendommer som kunne utvikles for nye eller eksisterende statlige kunder, for å kunne bli en foretrukket leverandør av kontorlokaler til statlige kunder.

Kjøpsprosesser blir initiert enten ved at selskapet selv blir oppmerksom på aktuelle eiendommer eller ved at selskapet blir kontaktet av meglere eller selgere for å avklare selskapets interesse for eiendommer som er lagt ut for salg. Avhengig av eiendommens verdi vil deretter enten selskapets styre eller ledelse ut fra strategiske vurderinger avgjøre om selskapet skal vise interesse for å kjøpe eiendommen. Den videre gjennomføringen av et eventuelt kjøp vil enten skje ved direkte forhandlinger eller gjennom en megler. Dersom en megler er involvert, kan prosessen enten omfatte budrunder eller forhandlinger. I kjøpsprosessen benyttes alltid en ekstern advokat.

Direktekjøp og kjøp gjennom megler

Av de 32 bebygde utleieeiendommene som selskapet har kjøpt, er 17 eiendommer kjøpt gjennom megler. Videre er pendlerleiligheten og én av firmaleilighetene kjøpt gjennom megler. Disse eiendommene hadde et samlet areal på 210 569 kvadratmeter og en samlet kjøpesum på 2058,2 mill. kroner. Dette utgjør nærmere 2/3 av det totale beløpet Entra-konsernet har brukt på eiendomskjøp.

Videre er 11 av de bebygde utleieeiendommene kjøpt direkte etter forhandlinger. Samtlige tomtekjøp og én av firmaleilighetene er også kjøpt direkte etter forhandlinger. Disse eiendommene har et samlet bygningsareal på 69 350 kvadratmeter og en samlet kjøpesum på 829 mill. kroner.

De resterende fire bebygde utleieeiendommene er kjøpt på grunnlag av opsjoner, som selskapet enten fikk ved opprettelsen eller har framforhandlet senere. Disse eiendommene har et samlet bygningsareal på 23 072 kvadratmeter og en samlet kjøpesum på 259,4 mill. kroner.

Styregodkjenning og kjøp innenfor fullmakt

Kjøpet av 17 av de 32 bebygde utleieeiendommene og ett av tomtekjøpene er behandlet og godkjent av styret. Dette omfatter i hovedsak eiendommer med en kjøpesum på over ■■■ mill. kroner. Disse eiendommene har et samlet bygningsareal på 260 955 kvadratmeter og en samlet kjøpesum på 2713,7 mill. kroner. Målt i kjøpesum utgjør dette 86 prosent av de samlede eiendomskjøpene.

Videre er de 14 øvrige bebygde utleieeiendommene, de øvrige tomtene og firmaleilighetene kjøpt innenfor fullmakten til administrerende direktør. Disse eiendommene har et samlet bygningsareal på 42 186 kvadratmeter og en samlet kjøpesum på 435,7 mill. kroner.

Styreleder har fullmakt til å foreta kjøp av eiendom og andeler for ■■■■■ mill. kroner. Styreleders fullmakt er ikke benyttet.

Informasjonsgrunnlag for beslutning og kontroll

Eiendomskjøp dokumenteres normalt gjennom kontrakten med selgeren og en investeringsanalyse som selskapet selv utarbeider. Andre saksdokumenter, for eksempel dokumentasjon av gjennomført due diligence, er ikke alltid arkivert. Kontrakten og investeringsanalysen utgjør også normalt det sentrale beslutningsgrunnlaget for administrerende direktør eller styret. Gjennom investeringsanalysen er det foretatt vurderinger av blant annet forventede inntekter og kostnader, risiko for at arealer blir stående ledig og kostnader ved eventuelt behov for ytterligere investeringer i eiendommen (ombygging, rehabilitering eller lignende).

4.4 Selskapets utviklings- og byggeprosjekter

4.4.1 Omfanget av utviklings- og byggeprosjekter

Totalt har selskapet i perioden 2000–2005 hatt 34 eiendommer i selskapets utviklingsportefølje. I tillegg er det utført mindre arbeider på en rekke eiendommer. Selskapets utviklingsprosjekter varierer i stor grad i innhold, omfang, varighet og formål. Med utviklingsprosjekter menes enten oppføring av nybygg eller rehabilitering/ombygging ut over normalt vedlikehold. En av de viktigste forutsetningene for å kunne være en aktiv og langsiktig tilbyder i eiendomsmarkedet er at selskapet til enhver tid har nye prosjekter under utvikling. Ved etableringen besto eiendomsporteføljen av 98 prosent utleide eiendommer. I forbindelse med utarbeidelsen av selskapets strategi ble det på denne bakgrunn definert som mål at minimum 15 prosent av selskapets portefølje skal være utviklingsprosjekter.³² Tabell 16 viser utviklingsareal og eiendomsporteføljens samlede areal, fordelt på den opprinnelige porteføljen og porteføljen av nye eiendommer, ved utgangen av hvert år siden opprettelsen. Tabellen viser også andelen utviklingsareal.

Tabell 16 viser at andelen utviklingsareal ved hvert årsskifte siden 2001 har vært på 13,6 prosent eller høyere. I en periode var utviklingsandelen på omtrent 1/4 av den samlede eiendomsporteføljen. Totalt har utviklingsprosjektene omfattet ca. 125 000 kvadratmeter i den opprinnelige porteføljen og i underkant av 350 000 kvadratmeter i selskapets nye eiendommer.

I startfasen bestod utviklingsporteføljen hovedsakelig av eiendommer fra den opprinnelige porteføljen. Dette omfatter blant annet Brynsengfare 6 (35 000 kvadratmeter til nye lokaler for Vegdirektoratet) og Tordenskjoldsgate 65 i Kristiansand (28 000 kvadratmeter). Fra 2002 er det

hovedsakelig nye eiendommer som har vært gjenstand for utviklingsprosjekter. Dette omfatter blant annet Biskop Gunnerus gate 14A (50 000 kvadratmeter i gamle Postgirobygget), Universitetsgaten 2 m.fl. (50 000 kvadratmeter), Instituttveien 24 på Kjeller (25 000 kvadratmeter for Høgskolen i Akershus), Drammensveien 42 (36 000 kvadratmeter for Nasjonalbiblioteket), Langkaia 1 i Oslo (40 000 kvadratmeter i Havnelageret), Akersgaten 51/Apotekergaten 6 (16 000 kvadratmeter i det gamle «Aftenposten-bygget») og flere eiendommer på Brattøra i Trondheim (totalt over 40 000 kvadratmeter).

Totalt er det foretatt investeringer gjennom utvikling og bygging for ca. 3 900 mill. kroner. I tillegg er det kostnadsført over 400 mill. kroner på prosjektvedlikehold. Av de samlede investeringene innen utvikling og bygging er ca. 2 500 mill. kroner investert i de nye eiendommene i eiendomsporteføljen.

I 2000 og 2001 var omfanget av utviklings- og byggearbeidene relativt moderat (totalt under 300 mill. kroner). I 2002, 2004 og 2005 har omfanget av disse arbeidene vært på 700–800 mill. kroner per år, mens det i 2003 ble brukt over 1 300 mill. kroner på utvikling og bygging.

Totalt er det ved utgangen av 2005 fullført 15 utviklingsprosjekter med en investeringskostnad på over 10 mill. kroner. Av disse er seks prosjekter knyttet til eiendommer i selskapets opprinnelige eiendomsportefølje, mens ni prosjekter er knyttet til nye eiendommer. Tabell 17 viser for disse eiendommene opprinnelig verdi (verdien i åpningsbalansen og/eller kjøpesum), kostnader som er aktivert i balansen (det vil si investeringer gjennom bygge- og utviklingsprosjekter) og kostnader til prosjektvedlikehold som er kostnadsført i regnskapet.

Tabell 16 Utviklingsareal, omfang målt i kvadratmeter og andel målt i prosent, fordelt på den opprinnelige porteføljen og nye eiendommer

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Utviklingsareal, opprinnelig portefølje	63 951	55 400	54 787	43 659	19 600	20 112
Utviklingsareal, nye eiendommer	0	130 900	163 204	82 674	103 000	166 687
Samlet utviklingsareal	63 951	186 300	217 991	126 333	122 600	186 799
Samlet areal, opprinnelig portefølje	609 000	607 905	606 417	586 233	571 000	571 000
Samlet areal, nye eiendommer	0	138 095	232 209	295 620	328 655	385 658
Samlet areal	609 000	746 000	838 626	881 853	899 655	956 658
Andel utviklingsareal (i prosent)	10,5	25,0	26,0	14,3	13,6	19,5

32) Selskapets årsrapport for 2002.

Tabell 17 Investeringer og vedlikeholdskostnader i 15 fullførte utviklingsprosjekter. I mill. kroner

	Oppr. verdi	Aktivert	Kostnadsført	Totalt
Opprinnelige portefølje	159,9	813,2	82,2	1055,9
Nye eiendommer	1 530,9	2 098,7	270,3	3 899,9
Totalt	1 690,8	2 911,9	353,1	4 955,8

Tabellen viser at disse 15 prosjektene hadde en samlet opprinnelig verdi (bokført verdi på det tidspunktet eiendommen ble overtatt av selskapet) på nesten 1,7 mrd. kroner. Av dette omfatter eiendomskjøp over 1,5 mrd. kroner (det vil si omtrent halvparten av det samlede kjøpsbeløpet i perioden 2000–2005, jf. kapittel 4.3). Videre viser tabellen at disse prosjektene omfatter bokførte verdiøkninger på eiendommene på 2,9 mrd. kroner. Dette utgjør omtrent 75 prosent av de

samlede bokførte verdiøkningene gjennom utviklings- og byggeprosjekter.

4.4.2 Beslutning, gjennomføring, styringsinformasjon og oppfølging

Beslutning og beslutningsgrunnlag

Beslutning om igangsetting av utviklingsprosjekter gjøres i samsvar med gjeldende fullmaktsmatrise. Forut for utviklingsprosjekter utarbeides



Bilde 3 Keysergate 13 i Oslo er bygd av Entra for Borgarting lagmannsrett. Foto: Chris Harrison

diverse plandokumenter (skisseprosjekter, illustrasjonsplaner, kravspesifikasjoner, leveransebeskrivelser og tegninger) og investeringsanalyser for best mulig å kunne vurdere avkastning og risiko i prosjektene. Disse arbeidene kjøpes i stor grad av eksterne leverandører. Med utgangspunkt i eierens generelle avkastningskrav og prosjektspesifikke vurderinger fastsettes et avkastningskrav for hvert enkelt prosjekt. Risikoen i prosjektene varierer, men generelt tilstrebes en begrenset risikoprofil.

Selskapets rehabiliterings- og ombyggingsprosjekter er knyttet til selskapets eksisterende eiendommer. Selskapets byggeprosjekter skjer i hovedsak enten på selskapets egne tomter eller ved at selskapet vinner konkurranser om oppføring og drift av bygg, der oppdragsgiver eier tomten. Utbyggingen av Nonneseterkvartalet er et eksempel på det første, mens utbyggingen av politihuset og tinghuset i Moss er et eksempel på det siste. I slike tilfeller fattes det også beslutninger om kjøp av tomter eller deltakelse i konkurranser før de endelige beslutningene om utviklingsprosjektene.

Ethvert utviklingsprosjekt er enten knyttet til eksisterende leietakere eller til potensielle nye leietakere. Leiekontrakter for utviklingsprosjekter inngås hovedsakelig på følgende måter:

- Selskapet deltar i utlyste konkurranser.
- Selskapet forhandler direkte med potensielle leietakere. Utgangspunktet for slike forhandlinger kan enten være at selskapet kontakter ønskede leietakere eller at virksomheter eller meglere kontakter selskapet for å få tilbud om leie av lokaler.
- Selskapet fornyer leiekontrakter med eksisterende leietakere. Ved oppussingsbehov, utløp av leiekontrakter eller endringer i leietakernes behov inngås det i stor utstrekning nye leiekontrakter der rehabilitering, ombygging og/eller endring i leieobjektets størrelse og utforming reguleres.

Entra arbeider systematisk med utvikling av arealeffektive løsninger, der kundenes behov for omstilling og organisasjonstilpasning er avgjørende. Arealeffektivitet gir bedre økonomi for kundene og er samtidig et vesentlig bidrag til å redusere energibruk og miljøbelastning. Det arbeides med utvikling av nye kontorløsninger, også for grupper som til nå utelukkende har satt på tradisjonelle løsninger.³³

33) Selskapets årsrapport for 2004.

Gjennomføring

Neste trinn i prosjektutviklingen er selve gjennomføringsfasen. Denne innledes normalt med kontrahering av entreprenører og eventuelt prosjekteringsansvarlige. Omfanget av prosjektering i gjennomføringsfasen avhenger av i hvor stor utstrekning prosjektering er gjort på forhånd som ledd i konkretiseringen av prosjektet for bruker. Det varierer også om prosjektering gjennomføres på byggherresiden, eller om entreprenøren også er ansvarlig for prosjektering (totalentreprise). Valg av entreprisemodell avhenger av prosjektets størrelse og kompleksitet og markedsmessige forhold.

I gjennomføringsfasen skjer oppfølgingen i samsvar med normale prinsipper for prosjektstyring og kontraktstyring. Det utarbeides månedsrapporter til selskapets ledelse for hvert prosjekt som viser status for framdrift, økonomi, utleie og HMS. Rapportene fokuserer på avvik og risiko.

I den faste virksomhetsrapporteringen til hvert styremøte inngår en beskrivelse av utviklingsprosjektene. Denne beskrivelsen er basert på månedsrapportene til selskapets ledelse og er supplert med beskrivelser av eventuelle iverksatte tiltak.

4.5 Selskapets salg av eiendommer

4.5.1 Resultater av eiendomssalgene

I perioden 2000–2005 ble det solgt til sammen 36 eiendommer. Dette omfatter 28 eiendommer som var selvstendig identifisert i åpningsbalansen, tre eiendommer (to bebygde eiendommer og én tomt) som var skilt ut av eiendommer som inngikk i åpningsbalansen og fem eiendommer som selskapet hadde kjøpt etter opprettelsen. Av disse fem eiendommene var to bebygde eiendommer og tre tomter. Én av tomtene var utskilt fra en bebygd eiendom.

Total salgssum er 829,7 mill. kroner.

Bebygde eiendommer

De 32 bebygde eiendommene hadde et samlet areal på 63 654 kvadratmeter. Disse eiendommene ble solgt for totalt 804,0 mill. kroner. Gjennomsnittlig kvadratmeterpris var dermed 12 494 kroner. Tabell 18 viser samlet salgssum, bokført verdi på salgstidspunktene, salgsomkostninger og salgsgvinster av disse eiendomssalgene.

De siste markedsverdivurderingene som ble foretatt for hver av disse eiendommene summerer seg

Tabell 18 Samlet salgssum, bokførte verdier, salgsomkostninger og salgsgevinster. I mill. kroner

	Beløp
Total salgssum	804,0
Bokførte verdier ved salg	532,4
Totale salgsomkostninger	10,6
Total salgsgevinst	261,0

til 636,8 mill. kroner. Dette er 10 004 kroner per kvadratmeter. Dette innebærer at faktisk salgssum per kvadratmeter lå 24,9 prosent høyere enn markedsverdivurderingene. De samlede salgsgevinstene i forhold til de siste gjennomførte markedsverdivurderingene er på 156,6 mill. kroner.

Salg av eiendommer som var med i åpningsbalansen

De 28 eiendommene som var selvstendig identifisert i åpningsbalansen, hadde et samlet bygningsareal på 52 734 kvadratmeter. Disse eiendommene ble solgt for totalt 546,9 mill. kroner. Gjennomsnittlig kvadratmeterpris var dermed 10 371 kroner. Disse eiendommene utgjorde et samlet areal på 55 923 kvadratmeter ved opprettelsen og hadde en samlet verdi i åpningsbalansen på 289,9 mill. kroner. Verdien i åpningsbalansen utgjorde 5 184 kroner per kvadratmeter. Dette innebærer at faktisk salgssum per kvadratmeter for disse eiendommene lå 100,1 prosent høyere enn verdivurderingen i åpningsbalansen. De siste markedsverdivurderingene som ble foretatt for hver av disse eiendommene, summerer seg til 411,5 mill. kroner, som utgjør 7 804 kroner per kvadratmeter. Dette innebærer at faktisk salgssum per kvadratmeter for disse eiendommene lå 32,9 prosent høyere enn markedsverdivurderingene.

Tabell 19 viser hvordan salgene av eiendommer som var selvstendig identifisert i åpningsbalansen er fordelt på årene 2001–2005.

Tabellen viser at 23 av 28 eiendommene som var selvstendig identifisert i åpningsbalansen, ble

solgt i 2003 og 2004. Disse eiendommene var ført inn i åpningsbalansen med 220 mill. kroner og ble solgt for 446,9 mill. kroner.

Gjennomgang av regnskapene for de solgte eiendommene viser at de samlede leieinntektene for den til en hver tid gjenværende delen av disse eiendommene er redusert i perioden. Tilsvarende er det en marginal reduksjon i kostnadene til forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling. Samlet sett gir dette en reduksjon i nettolen for disse eiendommene fra opprettelsen og fram til de aktuelle salgstidspunktene.

En gjennomgang av markedsverdivurderingene for de solgte eiendommene viser at kapitaliseringsrenten har vært uendret eller kun blitt marginalt endret for 19 av de 26 eiendommene som ble solgt i perioden 2002–2005. Gjenstående kontraktstid er fra opprettelsen og fram til siste markedsverdivurdering før salgene i gjennomsnitt³⁴ redusert med ca. ett år. For fire av de syv eiendommene hvor det har vært betydelige reduksjoner i kapitaliseringsrenten, kan endringen settes i sammenheng med at Entra har inngått nye leiekontrakter. Den generelle renteutviklingen har således påvirket kapitaliseringsrenten for de aktuelle eiendommene i liten grad. Dette illustreres også ved at den relative differansen mellom salgsverdier og verdiene i åpningsbalansen var lavere i 2004 enn i 2003.

4.5.2 Gjennomføring, dokumentasjon, vedtak og kontroll

Som et ledd i implementeringen av strategien gjennomførte selskapet i perioden 2001–2003 et forberedende arbeid som hadde til hensikt å tilpasse selskapets eiendomsportefølje til strategien for geografisk fokusering. Det ble utarbeidet en liste på over 30 eiendommer hvor salg ble vurdert. I møte 5. desember 2001 godkjente styret den foreløpige salgslisten, men ba administrasjonen om å utrede markedspriser og personalmessige konsekvenser. Styret er senere informert om

Tabell 19 Antall solgte eiendommer, verdi i åpningsbalansen og på salgstidspunkt og relativ differanse mellom åpningsverdi og salgsverdi. Fordelt på salgssår

	2001	2002	2003	2004	2005	Totalt
Antall eiendommer	2	1	14	9	2	28
Verdi i åpningsbalansen (i mill. kroner)	3,6	0,9	68,2	151,7	65,5	289,9
Salgsverdi (i mill. kroner)	6,6	22,0	145,6	301,3	71,5	547,0
Relativ differanse (prosent)	82,7	2317,6	113,5	98,6	9,2	88,7

34) Vektet med leieinntekter.

administrasjonens arbeid og har tatt informasjonen til etterretning.

I gjennomføring av eiendomssalg vil en normal saksgang ta utgangspunkt i at selskapets ledergruppe vurderer om en eiendom skal legges ut for salg. Deretter settes salgsprosessen i gang. I salgsprosessen benyttes det alltid en ekstern advokat, og som hovedregel håndteres salget gjennom en megler. Alle salg over ■■■ mill. kroner skal godkjennes av selskapets styre.

Direkte salg og bruk av megler

Entra Eiendom AS har benyttet tre ulike prosedyrer ved salg av eiendommer. Omtrent 1/3 av eiendommene er solgt ved direktesalg etter forhandlinger. Dette gjelder i første rekke tomtesalgene og fem eiendommer som ble solgt til Oslo Sporveiers pensjonskasse. Disse eiendommene hadde en samlet salgssum på ca. 140 mill. kroner. Videre er omtrent 1/3 av eiendommene solgt etter offentlig utlysning via eiendomsmegler. Dette gjelder i første rekke relativt små eiendommer utenfor de områdene som er definert som selskapets satsingsområder. Disse eiendommene hadde en samlet salgssum på ca. 50 mill. kroner. Resten av eiendommene er solgt via eiendomsmegler, som har brukt sitt kontaktnett til å finne aktuelle kjøpere. Dette omfatter de største eiendomssalgene som selskapet har foretatt, og disse eiendommene hadde en samlet salgssum på i overkant av ca. 640 mill. kroner.

For 8 av de 32 bebygde eiendommene var salgssummen lavere enn siste gjennomførte markedsverdivurdering. Fire av disse salgene ble gjennomført som direkte salg. De fire øvrige salgene ble gjennomført ved åpen utlysning gjennom eiendomsmegler.

Styregodkjenning og salg innenfor fullmakt

Styret har behandlet og godkjent tre av de gjennomførte salgene. Dette er salg av eiendommer med en salgssum på ■■■ mill. kroner eller mer. Total salgssum for disse eiendommene er 506,1 mill. kroner. De resterende salgene er gjennomført innenfor administrerende direktørs fullmakter, og styret er orientert om de fleste av disse salgene i etterkant.

Informasjonsgrunnlag for beslutning og kontroll

Eiendomssalg har normalt blitt dokumentert gjennom kontrakten med kjøperen og eventuelt styreframlegg. Andre saksdokumenter, for eksempel e-postkorrespondanse eller nedtegnelser fra møter, er i de fleste tilfeller ikke arkivert.

Kontrakten utgjør også normalt et sentralt grunnlag for administrerende direktørs eller styrets salgsbeslutning. Vurderingen av om salget skjer på markedsmessige vilkår, foretas normalt ut fra sammenligning med foreliggende markedsverdivurderinger av eiendommen og ut fra meglers og selskapets egen kjennskap til eiendomsmarkedet i det aktuelle området. Som beskrevet ovenfor, er ca. 1/3 av eiendommene solgt etter offentlig utlysning.

I rapporten fra Det Norske Veritas AS (DNV), Kartlegging av kritiserte forhold hos Entra Eiendom AS, ble det påpekt at prosessene og beslutningene spesielt knyttet til eiendomssalg, i begrenset grad var dokumentert utover lovpålagte føringer. DNV anbefaler på denne bakgrunn at Entra vurderer behovet for mer formelle rutiner og dokumentasjon overfor eier og samarbeidspartnere.

Ivaretagelse av avhendingsinstruksens regel om varsling til Riksantikvaren

I forbindelse med salg av eiendommer bygget før 1950 har Entra sendt brev til Riksantikvaren med redegjørelse for det forestående salget. Forutsatt at saken er tilstrekkelig dokumentert, skal Riksantikvaren svare innen fire uker. Effektueringen av salgene avventes derfor til Riksantikvarens svarfrist er utløpt. Entra Eiendom AS har utarbeidet en verneplan for samtlige av selskapets eiendommer. Den ble oversendt til Riksantikvaren i 2004. I noen tilfeller har det vært avklaringer mellom selskapet og Riksantikvaren allerede før salgsprosessen ble satt i gang. I slike tilfeller er det ikke sendt brev til Riksantikvaren i forbindelse med salget.

4.6 Gjennomgang av case

4.6.1 Postgirobygget – Biskop Gunnerus gate 14

Eiendomskjøp, eiendomsutvikling og markedsverdi

Entra Eiendom AS kjøpte høyblokken i Postgirobygget i Oslo fra Posten Norge BA i mars 2001. Eierskapet til eiendommen ble lagt til Biskop Gunnerusgate 14 AS som overtok eiendommen 2. april 2001. Kjøpesum for eiendommen var 570 mill. kroner. Samlet kjøpesum, inkludert omkostninger ved kjøpet, var på 591 mill. kroner.

I perioden fra april 2001 til mars 2003 ble Biskop Gunnerus gate 14 rehabilitert og bygget



Bilde 4 Postgirobygget - Biskop Gunnerus gate 14 i Oslo. Foto: Samfoto

på for ■■■ mill. kroner. Av dette ble 513 mill. kroner aktivert i balansen. Selskapet har totalt foretatt avskrivninger på 76 mill. kroner i eiendommen. Utviklingsprosjektet innebar at eiendomsmassen økte fra ca. 42 000 kvadratmeter til i overkant av 50 000 kvadratmeter. Ved utgangen av 2005 var markedsverdien av eiendommen

■■■ mill. kroner. Verdien av eiendommen er dermed ■■■ mill. kroner høyere enn selskapets investeringer i eiendommen.

Leietakere

I forbindelse med kjøpet av eiendommen ble det inngått leieavtale med Posten Norge BA. Posten

leier fra april 2003 syv etasjer, eller ca. 14 000 kvadratmeter i det nye bygget. Det framgår av styreframlegget at Posten anses som en statlig leietaker. Entra Eiendom AS benytter selv ca. 1600 kvadratmeter. Bygget er fullt utleid, og de øvrige delene av lokalet (ca. 69 prosent) er leid ut til private leietakere. Blant annet ble det i 2002 inngått leieavtaler med Aftenposten og Leo Burnett.

I forbindelse med inngåelsen av leieavtalen med Aftenposten kjøpte Entra Eiendom AS Akersgaten 32, Akersgaten 34, Akersgaten 36 og Akersgaten 51/Apotekergaten 6 av Schibsted ASA for 370 mill. kroner. Disse eiendommene hadde ved utgangen av 2005 en markedsverdi på ■■■■■ mill. kroner. Selskapet planla å foreta en ombygging/rehabilitering av Akersgaten 51/Apotekergaten 6, men dette arbeidet ble ifølge selskapet stilt i bero på bakgrunn av signaler fra regjeringskvartalet om mulig bruk av eiendommen til departementskontorer. Blant annet med bakgrunn i sikkerhetskrav viste det seg senere at dette ikke lot seg gjennomføre.

I forbindelse med inngåelsen av leieavtalen med Leo Burnett overtok Entra Eiendom AS ansvaret for en leieavtale vedrørende 6 300 kvadratmeter kontorlokaler i Drammensveien 130. Entra inngikk i 2002 avtale med Dark Arkitekter AS om leie av disse lokalene, samtidig som Entra kjøpte kontorlokalene som Dark Arkitekter hadde i Fritznerns gate 12 for 23 mill. kroner. Disse lokalene var eid av en av eierinteressentene i Dark Arkitekter AS. Kjøpet ble gjennomført innenfor de fullmakter administrerende direktør har fått, og styret ble informert gjennom administrasjonens orienteringer om eiendomskjøp i styremøte 29. august 2002. Tinglysningen av skjøtet fant sted i januar 2006. Fram til dette tidspunktet hadde Entra eiendommen på blankoskjøte.

Beslutninger, oppfølging og kontroll

Styret behandlet kjøpet og utviklingen i møte 13. mars 2001 på bakgrunn av forslag til kjøpekontrakt, investeringsanalyse, sensitivitetsanalyse, forslag til leiekontrakt med Posten og en prognose for den økonomiske utviklingen for det foreslåtte Biskop Gunnerus gate 14 AS fram til og med 2004. Kjøpekontrakten og leiekontrakten med Posten er forhandlet av administrasjonen med bistand av ekstern teknisk, merkantil og juridisk ekspertise.

4.6.2 Cort Adelters gate 33 og Fritznerns gate 12

Cort Adelters gate 33 var en del av den eien-

domsporteføljen som ble overført fra Statsbygg ved opprettelsen av Entra Eiendom AS. Eiendommen har et bruttoareal på 5 487 kvadratmeter, og i åpningsbalansen ble eiendommen verdsatt til ca. 28,3 mill. kroner. Gjennomsnittet av de to markedsverdivurderingene ved utgangen av 2003 var på 27,4 mill. kroner.

I juni 2004 ble Entra kontaktet av Catella Eiendoms-Consult AS (CEC), som hadde kontakt med en interessentgruppering som ønsket å kjøpe Cort Adelters gate 33. Interessentene er gjennom salgsprosessen representert i både Cort Adler Eiendom AS (under stiftelse), CvK Eiendom AS og Agio AS. Den ene av interessentene var også advokat for kjøperne.

Den 22. juni 2004 ble det avholdt et møte mellom interessentene og representanter fra Entra Eiendom AS, og samme dag la Cort Adler Eiendom AS (under stiftelse)³⁵ fram et bud på 50 mill. kroner for Cort Adelters gate 33. Budet ble avvist i brev fra Entra Eiendom AS av 23. juni 2004. Entra har opplyst at selskapet en tid hadde jobbet med å finne leietakere til Fritznerns gate 12, men at det var ønskelig å selge eiendommen. Det hadde også vært en dialog og utredning for å omdanne eiendommen til statsministerbolig. Gjennomsnittet av de to markedsverdivurderingene av Fritznerns gate 12 ved utgangen av 2003 var på 20 mill. kroner. Entra aksepterte å inngå salgsforhandlinger under forutsetning av at kjøperne også kjøpte Fritznerns gate 12. Parallelt med forhandlingene foretok CEC en sjekk i markedet og henvendelser til øvrige potensielle kjøpere for å vurdere om det var andre interessenter som var villig til å gi en høyere pris for eiendommene. Det ble ikke avdekket andre potensielle kjøpere. Den 16. august 2004 ble det avholdt et nytt møte mellom interessentene og Entra Eiendom AS. I møtet ble partene enige om salg/kjøp av Cort Adelters gate 33 og Fritznerns gate 12 for til sammen 75 mill. kroner. Det framforhandlede avtaleutkastet inneholdt en finansieringsklausul for kjøperen og et forbehold om godkjenning fra partenes respektive styre. Det framkommer av tilgjengelig korrespondanse at kjøperinteressentene på dette tidspunktet var representert gjennom Agio AS.

Salget av eiendommene ble behandlet i styret i Entra 26. august 2004. På bakgrunn av at kjøpesummen var vesentlig høyere enn både de siste verdivurderingene og bokførte verdier, sluttet styret seg til forslaget om å selge eiendommene.

³⁵⁾ Cort Adelters gate Eiendomsselskab AS ble stiftet 30. november 2004.

Etter hvert viste det seg at kjøper ikke klarte å skaffe tilstrekkelig finansiering innen den fastsatte fristen. Derfor ble både CEC og Akershus Eiendom bedt om å foreta søk i markedet, og gjøre henvendelser til mulige kjøpere for å avdekke om det fantes andre potensielle kjøpere som var villige til å overta eiendommene til tilsvarende pris. Det ble ikke avdekket andre interessenter. Ifølge Akershus Eiendom AS ble imidlertid Entra Eiendom AS i slutten av oktober 2004 underrettet om at den indonesiske ambassade kunne være interessert i å leie Fritznors gate 12. Entra har påpekt at dette skjedde ca. to måneder etter at det var inngått bindende avtale om salg.

Forhandlingene med de opprinnelige kjøperne ble videreført for å avdekke om disse likevel klarte å skaffe finansiering. Den 16. november 2004 ble det avholdt et møte hvor partene ble enige om at det forelå bud og aksept for salg/kjøp av eiendommene. Ut fra etterfølgende korrespondanse var kjøperne representert gjennom Agio AS og CvK Eiendom AS. Kjøperne opplyste også om at Fritznors gate 12 ville bli videresolgt, og at Cort Adelers gate 33 skulle utvikles til et boligprosjekt. Den sluttforhandlede avtalen ble signert 24. november 2004. Denne avtalen er inngått mellom Entra Eiendom AS og CvK Eiendom AS. Fritznors gate 12 ble kort tid etter solgt fra CvK Eiendom AS til Agio AS. Cort Adelers gate 33 er sannsynligvis blitt overdratt eller solgt til Cort Adelersgate Eiendomsselskap AS i etterkant av at dette selskapet ble stiftet 30. november 2004. Eiendommen ble ifølge Entra Eiendom AS solgt med blankoskjøte, slik at opplysningene om dette ikke kan bekreftes av Eiendomsregisteret.

Den 17. desember 2004 ble det inngått en avtale mellom Entra Eiendom AS og Agio AS, som for Entra innebar tilbakekjøp av Fritznors gate 12. Kjøpesummen var avtalt til 17,5 mill. kroner. Samtidig ble det inngått en oppgjørsavtale mellom Entra Eiendom AS, CvK Eiendom AS og Agio AS. Det framkommer av oppgjørsavtalen at CvK og Agio er kontrollert av de samme personene. Oppgjøret omfatter salget av Cort Adelers gate 33 og Fritznors gate 12 for til sammen 75 mill. kroner fra Entra til CvK og salget av Fritznors gate 12 for 17,5 mill. kroner fra Agio til Entra. Partene var enige om at kun netobeløpet på 57,5 mill. kroner skulle overføres til megler. I tillegg var partene enige om at Entra skulle kompensere Agio for påløpte kostnader relatert til transaksjonene og vedlikeholdsetterlep for en omforent sum på 2,5 mill. kroner.

Kompensasjonen har bakgrunn i den due diligence-prosessen som ble gjennomført i forbindelse med transaksjonene, og gjelder vedlikeholdsetterlepet som ble påvist samt en kompensasjon relatert til de ekstra transaksjonsomkostningene ved at salget av Fritznors gate 12 ble reversert. De øvrige salgsomkostningene utgjorde ca. 1,1 mill. kroner. Salget av Cort Adelers gate 33 er ikke tinglyst.

Fritznors gate 12 ble våren 2005 rehabilitert for 3,1 mill. kroner, og det er inngått en leieavtale med den indonesiske ambassade for perioden fra 15. juni 2005 til 1. juli 2015. Gjennomsnittet av de to markedsverdivurderingene ved utgangen av 2005 var på 22,3 mill. kroner.

4.6.3 Vøyenenga i Bærum

Entra Eiendom AS vant i 2004 konkurransen om å prosjektere, bygge og drifte både ungdomsskolen og idrettshallen på Vøyenenga i Bærum. Bygningsarealet vil være 6 700 kvadratmeter. Bygget er planlagt tatt i bruk fra 2007. Entreprenør for prosjektet er Reinertsen Anlegg som hadde vært med i hele tilbudsfasen av prosjektet. Styret behandlet saken i styremøte 3. mai 2005. Trond R. Reinertsen erklærte seg inhabil og forlot møtet under denne saken. Styret ga administrasjonen fullmakt til å gjennomføre prosjektet innenfor en forventet avkastningsramme på ■ prosent for totalkapitalen og et forventet investeringsnivå på ■ mill. kroner, det vil si i overkant av ■ kroner per kvadratmeter. Selskapets økonomiske risiko er på dette området minimert gjennom avtaler med entreprenør.

Selskapet skal drive skolen i minst 20 år. I henhold til avtalen skal den årlige leien være 9,6 mill. kroner. Leien omfatter serviceavtaler for tekniske installasjoner, vedlikehold av utearealer (herunder grøntarealer) og innvendig og utvendig fellesarealer, renhold, utvendigrenhold, flagging, spyling og feiing, tilsyn, service og vedlikehold av installasjoner og tekniske anlegg, snømåking m.m., vaktmestertjenester og energiforbruk. Ifølge selskapet er driftsrisikoen minimert gjennom avtaler med underleverandører.

Fratrukket selskapets antatte investering er gjennomsnittet av de to gjennomførte markedsverdivurderingene omtrent ■ mill. kroner. I den laveste av de to verdivurderingene (ca. ■ mill. kroner) er det lagt til grunn en årlig eierkostnad på ■ mill. kroner (det vil si ca. ■ kroner per kvadratmeter) og en kapitaliseringsrente på ■ prosent.

4.6.4 Kjøp og utvikling innrettet på private leietakere

Keysersgate 15

Keysersgate 15 ble kjøpt sammen med Universitetsgaten 2, Keysersgate 13 og Munchs gate 4 i desember 2000 (jf. kapittel 4.2.2 om Universitetsgaten 2 AS). Ved årsskiftet 2002/2003 inngikk Entra en avtale med Norsk Kommuneforbund og Norsk Helse- og Sosialforbund (som senere ble slått sammen til Fagforbundet) om utvikling og salg av Keysersgate 15. Entra foretok gjennom ombygging og rehabilitering av eiendommen investeringer for ■■■ mill. kroner, og Fagforbundet overtok eiendommen i september 2004 for 221,3 mill. kroner. Som en del av avtalen med Norsk Kommuneforbund og Norsk Helse- og Sosialforbund kjøpte Entra forbundenes tidligere lokaler i Kristian Augusts gate 23 og Tvetenveien 22 for til sammen ■■■ mill. kroner.

Markens gate 19 i Kristiansand

I 2001 kjøpte Entra Markens gate 19 i Kristiansand av Posten Norge BA for 30 mill. kroner. Kjøpet var i henhold til årsrapporten for 2001 et ledd i selskapets strategi om å øke andelen private leietakere. Etter at Posten flyttet ut av lokalene ved årsskiftet 2002/2003, har Entra bygget om eiendommen til forretningslokaler (2 900 kvadratmeter), lager (1 000 kvadratmeter) og kontorlokaler (1 150 kvadratmeter) for ■■■ mill. kroner.

Skansegaten 2 i Stavanger og Jeløgaten 2 i Moss

Både Skansegaten 2 i Stavanger og Jeløgaten 2 i Moss var i utgangspunktet tilpasset Tollvesenets behov for kontorer og tollpakkehus. I Stavanger benyttes kontorlokalene fortsatt av tollvesenet, mens det gamle tollpakkehuset er rehabilitert for ■■■ mill. kroner og har blitt restauranthus og konsertlokale. I Moss er pakkehuset rehabilitert for ■■ mill. kroner, og eiendommen er leid ut til en restaurant.

Dronningens gate 10–14

I 2001 kjøpte Entra Dronningens gate 10–12 for 29,5 mill. kroner. Av tidligere byråd for byutvikling ble Entra anmodet om å se på muligheten for å utvikle boliger i kvadraturen og andre sentrale deler av byen. Som svar på dette lanserte selskapet blant annet Dronningensgate 10–14. Dronningens gate 10–14 er ombygget for ca. ■■ mill. kroner. Både kjøpet og utviklingsprosjektet er behandlet i styret. Eiendommens bruksområde er forretninger og lager (1 100 kvadratmeter),

boliger (2 600 kvadratmeter) og kontorer (700 kvadratmeter). Som en følge av at eiendommen i det vesentlige er konvertert til boliger, er eiendommen solgt etter vedtak i styremøte 15. juni 2006. Salgssummen ble ■■■ mill. kroner.

Oslo havnelager

Den 31. desember 2003 overtok Entra Oslo havnelager (Langkaia 1) fra Steen & Strøm ASA. Eiendommen ble kjøpt for 390 mill. kroner.

Det er vedtatt å utvikle eiendommen innenfor en ramme på ■■■ mill. kroner. Utviklingsprosjektet er ikke fullt ut basert på undertegnede leiekontrakter og vil ifølge selskapet ikke fullt ut bli realisert før disse er på plass. På bakgrunn av eiendommens beliggenhet gir imidlertid selskapet uttrykk for at kjøpet og utviklingsprosjektet kan forsvares både i forhold til framtidige offentlige behov for lokaler og i forhold til den økonomiske risikoen som investeringene innebærer.

Grenseveien 92

Etter at Vegdirektoratet flyttet ut av Grenseveien 92 i Oslo, vurderte selskapet ut fra forutsetningene i St.prp. nr. 84 (1998–99) om eiendommen skulle selges eller leies ut til private. Selskapet har opplyst at det på dette tidspunktet ble vurdert som en dårlig forretningsmessig løsning å selge eiendommen. På grunn av bygningens standard ble det antatt at utleie heller ikke ville være mulig uten å rehabilitere bygningen. Etter en vurdering besluttet styret å rehabilitere bygningen. Bygningen er nå rehabilitert for i underkant av ■■■ mill. kroner. Lokalene synes i hovedsak å bli leid ut til private leietakere.

4.6.5 Lønnsomhet ved kjøp og utvikling av eiendommer

Tabell 20 viser Entrass investeringer gjennom eiendomskjøp og utvikling, eventuelle verdirealiseringer gjennom salg og markedsverdi ved utgangen av 2005 for et utvalg av selskapets eiendommer. Tabellen gir også et bilde av merverdien som er skapt i eiendommene, gjennom differansen mellom eiendommens markedsverdi og selskapets investeringer i eiendommene.

Tabell 20 viser eksempler på at kjøp og eventuell utvikling av eiendommer i noen tilfeller har gitt betydelig merverdi, angitt ved differansen mellom markedsverdien av eiendommen og selskapets investeringer gjennom kjøp og utvikling, justert for avskrivninger og eventuelle salgsinntekter. Bare i Munchkvartalet, Nasjonalbiblio-

Tabell 20 Investeringer og markedsverdi ved utgangen av 2005 for et utvalg eiendommer. I mill. kroner

	Kjøp	Utvikling	Avskr./Salg	Markedsverdi	Merverdi
Munchkvartalet	563,8	■	249,8	■	■
Nasjonalbiblioteket	154,5	■	8,1	■	■
Instituttveien 24	80,0	■	16,5	■	■
Markensgate 19	30,8	■	3,5	■	■
Dronningens gate 10–14	35,1	■	5,6	■	■
Youngskvartalet	68,0	■	3,6	■	■
Kristian Augusts gate 15 og 21	155,0	■	9,4	■	■
Jeløgaten 2	1,5	■	0,2	■	■

teket og Instituttveien 24 (leid ut til Høgskolen i Akershus) er disse merverdiene beregnet til i nærheten av ■ mrd. kroner.

Tabellen viser også noen eksempler på eiendommer hvor slike merverdier foreløpig ikke er realisert. Av disse er Youngskvartalet og Kristian Augusts gate 15 og 21 under utvikling. Selskapet gir uttrykk for at kjøpet av for eksempel Kristian Augusts gate 15 og 21 ble gjort for å være til stede i et område hvor det er forventet at staten vil ha behov for lokaler i forbindelse med museumsvirksomhet. I påvente av de nødvendige avklaringer vil det ikke bli inngått langsiktige leieavtaler eller på annen måte gjennomføres verdioverførte aktiviteter. I denne situasjonen opplever selskapet at markedsverdiene faller. Når det gjelder Dronningens gate 10–14, er denne eiendommen, som tidligere beskrevet, etter utgangen av 2005 solgt for ■ mill. kroner.

4.7 Forvaltningen av statens interesser i selskapet

Fra 1. juli 2000 og fram til 30. juni 2002 ble statens interesser i selskapet forvaltet av det tidligere Arbeids- og administrasjonsdepartementet (nå Fornyings- og administrasjonsdepartementet). 1. juli 2002 ble forvaltningen overført til Nærings- og handelsdepartementet. I St.prp. nr. 1 (2005–2006) for Nærings- og handelsdepartementet punkt 2.5 er det en nærmere redegjørelse for statens eierskapsutøvelse. Av dette går det fram at det overordnede målet for Nærings- og handelsdepartementets eierskapspolitikk er å sikre statens verdier og bidra til en god industriutvikling i selskapene. Nærings- og handelsdepartementet har som hovedmål å maksimere statens aksjonærverdier over tid.

Retningslinjer

Retningslinjer for Arbeids- og administrasjonsdepartementets forvaltning av eierinteressene i Entra Eiendom AS ble fastsatt 7. september 2000. Disse var basert på vanlige prinsipper for styring av statlige selskaper, og prinsipper nedfelt i St.prp. nr. 84 (1998–99) og Innst. S. nr. 81 (1999–2000).

Nærings- og handelsdepartementet (NHD) har utarbeidet retningslinjer som gjelder generelt for forvaltning av statlige eierinteresser i aksjeselskaper under Nærings- og handelsdepartementet. Den 3. februar 2004 fastsatte Nærings- og handelsdepartementet revidert instruks. Av denne instruksen framgår det at NHDs eierrolle skal utøves etter aksjelovens bestemmelser, selskapets vedtekter og eventuelle stortingsvedtak og forutsetninger, og at utøvelsen av eierrollen skal ivareta oppgave- og rollefordelingen mellom selskapets ulike organer, der generalforsamlingen er selskapets øverste organ. Videre innebærer instruksen at Entra Eiendom AS så langt det er mulig, skal betraktes og behandles på linje med et privateid selskap. Ved etableringen av selskapet var det lagt til grunn at selskapets virksomhet skal baseres på forretningsmessig drift etter tradisjonelle bedriftsøkonomiske kriterier.

Eierstyringsfora

Eierstyringen skjer i første rekke gjennom generalforsamlingen. I generalforsamlingen behandles de sakene som er angitt i aksjelovens bestemmelser om generalforsamling og selskapets vedtekter. Nærings- og handelsdepartementet har i generalforsamlingene i perioden 2003–2005 ikke fattet vedtak eller gitt instruks ut over dette.

I begge departementenes retningslinjer for forvaltning av eierinteressene er det fastslått at eierdepartementets (henholdsvis AAD og NHD) sty-

rings- og kontrollmyndighet skal utøves gjennom funksjonen som generalforsamling. Videre er det slått fast i begge departementenes retningslinjer at departementet etter omstendighetene kan gi spesielle retningslinjer for selskapet gjennom anførsler i stortingsdokumenter eller i spesielle instruksjoner, og at departementet i visse tilfeller har plikt til å gripe inn som eier, for eksempel dersom selskapet bryter Stortingets forutsetninger eller foregirer bevilgningsvedtak.

I tråd med dette har NHD også dialog med selskapet om enkeltsaker utenom generalforsamlingen. Departementet legger vekt på å behandle forhold som vedrører eierstyring når de oppstår, gjennom dialog med selskapet. En slik dialog trenger ikke å ende opp med vedtak eller eierdisposisjoner. Dersom saksbehandlingen ender opp med at det må fattes bestemte vedtak eller instruksjoner, skal dette skje ved behandling i generalforsamling. Et eksempel på forhold hvor departementet tar opp og gir uttrykk for vurderinger utenom generalforsamlingen, er bruken av regnskogtømmer i Borgarting Lagmannsrett. I 2005 ble det påvist bruk av treplater som inneholder tresorten Khaya Ivorensis fra Ghana i Vest-Afrika. Departementet sendte et brev til Entra Eiendom AS 17. november 2005, hvor det gikk fram at departementet så alvorlig på det som var skjedd, og at dette var et brudd på selskapets egne retningslinjer. På bakgrunn av saken har styret og administrasjonen i Entra Eiendom AS foretatt en gjennomgang og revidering av selskapets prosjektrutiner for å forhindre at lignende skal skje i framtiden. Andre eksempler på dialog mellom departementet og selskapet er spørsmål om eventuelle omstruktureringer/reorganiseringer av selskapet, og spørsmålene som er reist av EFTAs overvåkningsorgan, ESA.

Styringsinformasjon

I departementenes retningslinjer for forvaltning av eierinteressene framkommer det at departementet til enhver tid skal ha relevant, oppdatert og korrekt informasjon om selskapet og dets virksomhet. Informasjonen skal danne grunnlag både for den formelle utøvelsen av eierrollen på generalforsamlingene, behandling av eventuelle spørsmål om statlig kapitaltilførsel, oppfølging av aktuelle storingsforutsetninger og -vedtak samt oppfølging av statens krav til avkastning og utbytte.

I AADs retningslinjer ble det fastsatt at informasjon fra selskapet som grunnlag for resultatoppfølging og kontroll hovedsakelig skulle skje

gjennom årsrapporter utarbeidet i samsvar med regnskapslovens krav samt kvartalsrapporter. Videre ville Arbeids- og administrasjonsdepartementet motta opplysninger om selskapet gjennom kontaktmøter og annen direkte kontakt med selskapets ledelse. Det ble påpekt at det ved slike møter og kontakter ikke ville bli gitt styringssignaler til selskapet. Styring av selskapet skulle skje gjennom beslutning i generalforsamling. Den 19. september 2001 ble det fastsatt rapporteringsrutiner for Entra Eiendom AS. I denne rutinen ble det fastslått at selskapet skulle utarbeide kvartalsrapporter som skulle sendes til Arbeids- og administrasjonsdepartementet. I tillegg til den normale regnskapsrapporteringen med resultatregnskap, balanse og kontantstrømsanalyse, skulle kvartalsrapportene omfatte en kortfattet oversikt over driftskostnader per kvadratmeter, endringer i eiendomsmassen, markedsutsikter og utleiesituasjonen i selskapet (brutto leie pr kvadratmeter, ledighetsgrad, vektet gjenstående kontraktstid på selskapsnivå og leieinntekter på årsbasis). Rutinene fastsetter også at årsrapporten blant annet skulle gi en komplett liste over samtlige eiendommer i selskapets portefølje og en oversikt over fordelingen av porteføljen mellom statlige leietakere og andre leietakere. Selskapet leverte kvartalsrapport til AAD for 3. kvartal 2001.

I samsvar med instruksjonen mottar NHD hovedsakelig ovennevnte informasjon fra Entra Eiendom AS gjennom årsrapporter og delårsrapporter. Det avholdes møter mellom departementet og selskapet når rapportene foreligger. Nærings- og handelsdepartementet viser til at selskapet etter krav fra departementet siden første kvartal 2003 har utarbeidet kvartalsrapporter. Videre avholdes det møter med departementet og selskapet etter behov.

Selskapets formål og strategi

I retningslinjene for forvaltning av eierinteressene fastsatt av Arbeids- og administrasjonsdepartementet vises det til at selskapets primære formål er å dekke statlige behov for lokaler i det konkurranseutsatte markedet, og at selskapet ikke skal ha som formål å engasjere seg i nye eiendomsprosjekter for å tiltrekke seg private leietakere. Det framkommer videre at målsettingen er å oppnå en mest mulig effektiv utnyttelse av statens eiendomsmasse, og at selskapet ikke skal ivareta sektorpolitiske eller samfunnsmessige formål. Retningslinjene fastslår også at Stortinget skal orienteres dersom selskapets styre og generalforsamling skulle komme til at endringer i hovedstrategien vil være hensiktsmessig.

Etter at styret i Entra Eiendom AS hadde fastsatt forretningsplan og strategi for selskapet i møte 12. desember 2000, ble representanter fra Arbeids- og administrasjonsdepartementet informert om forretningsplanen og strategien under et besøk i selskapets lokaler. Arbeids- og administrasjonsdepartementet ga ingen styringssignaler ved dette besøket. Deretter oversendte Entra forretningsplanen til Arbeids- og administrasjonsdepartementet i brev av 12. februar 2001. Den 20. februar 2001 ble det avholdt et møte mellom Arbeids- og administrasjonsdepartementet og Entra om forretningsplanen. I dette møtet påpekte Arbeids- og administrasjonsdepartementet at forretningsplanen signaliserte et økt og mer aktivt engasjement overfor private og andre offentlige leietakere. Det framkommer blant annet at det er offentlige, og ikke utelukkende statlige kunder som er selskapets hovedsegment. Videre anga forretningsplanen et mål om å øke andelen private leietakere til 20 prosent innen utgangen av 2004. Arbeids- og administrasjonsdepartementet ga uttrykk for at Stortinget burde orienteres før selskapet økte engasjementet i forhold til private og andre offentlige leietakere. I selskapets årsmelding for 2000 ble det gitt en presentasjon av selskapets forretningsidé og mål. Denne presentasjonen samsvarer med den presentasjonen av forretningsplanen som ble gitt til Arbeids- og administrasjonsdepartementet i februar 2001.

Den 24. april 2001 ble det avholdt et nytt møte mellom Arbeids- og administrasjonsdepartementet og Entra Eiendom AS om selskapets forretningsstrategi. Bakgrunn for møtet var selskapets betydelige eiendomskjøp i Oslo, og selskapets planer om å kjøpe 25 prosent av aksjene i Profier AS. Selv om eiendomskjøpene var motivert ut fra ønsket om å kunne tilby lokaler til offentlige leietakere, mente Arbeids- og administrasjonsdepartementet at eiendommenes størrelse sannsynliggjorde et økt engasjement også overfor private brukere. I møtet ga Arbeids- og administrasjonsdepartementet uttrykk for at det ikke kunne utelukkes at det over tid kunne bli nødvendig å foreta justeringer i rammevilkårene for selskapet, men departementet presiserte at de etablerte og kommuniserte rammene for selskapets virksomhet uansett lå fast inntil en endring var avklart i Stortinget.

I generalforsamlingen 18. juni 2001 ble det under henvisning til selskapets formål gitt signaler om at selskapet ikke skulle involvere seg i byggingen av nytt rådhus i Tromsø. Protokoll fra styremøte 21. juni 2001 viser imidlertid at styret

vedtok å fortsette samtalene med Tromsø kommune om dette prosjektet. I generalforsamlingen ble det samtidig protokollført en beslutning om å gjennomføre en strategisk diskusjon om hvordan selskapet best kan virke som et verktøy for sine eiere.

5. oktober 2001 sendte Arbeids- og administrasjonsdepartementet et brev til samtlige departementer, med kopi til Entra Eiendom AS, med en presisering av målsettingene for selskapet. I brevet henvises det til at selskapets formål har vært «å dekke statlige behov for lokaler i det konkurranseutsatte markedet», og at det senest i generalforsamlingen 18. juni 2001 hadde vært drøftinger mellom selskapet og eieren om det reelle innholdet i denne formuleringen. I brevet blir det slått fast at Entra Eiendom AS som regel bare skal kunne benyttes i de tilfellene hvor det ikke dreier seg om formålsbygg, og der det følgelig er et reelt konkurranseutsatt marked for bygget. Videre ble departementene oppfordret til å rådføre seg med Arbeids- og administrasjonsdepartementet i tvilstilfeller. Fornyings- og administrasjonsdepartementet opplyser at hensikten med dette var å forhindre at statlige leietakere inngikk langvarige kontrakter (20–30 år) med private leverandører, uten at departementene og/eller Regjeringen hadde behandlet avtalene.

Høsten 2001 etterspurte ledelsen i selskapet et møte med den politiske ledelsen i Arbeids- og administrasjonsdepartementet for å gjennomføre den strategidiskusjonen som ble besluttet i generalforsamlingen. Samtidig kom de første signalene om at forvaltningen av statens interesser i selskapet skulle overføres til Nærings- og handelsdepartementet. Den 26. februar 2002 ble det avholdt et møte mellom Arbeids- og administrasjonsdepartementet, Nærings- og handelsdepartementet og Entra Eiendom AS hvor framtidig strategi for selskapet ble drøftet. I forkant av møtet hadde selskapet oversendt en revidert versjon av forretningsplanen til Arbeids- og administrasjonsdepartementet. Fornyings- og administrasjonsdepartementet framholder at Arbeids- og administrasjonsdepartementet på dette tidspunktet hadde flere betenkeligheter i forhold til om driften av selskapet var i samsvar med formålet. Blant annet ble målsettingen om å øke andelen private leietakere til 10 prosent innen utgangen av 2003 drøftet. Videre ble det satt spørsmålstegn ved selskapets betydelige oppkjøp og utviklingsprosjekter sentralt i Oslo, spesielt i lys av politiske signaler om å flytte statlige virksomheter ut av Oslo. I møtet 26. februar 2002 ble det

avklart at det ville bli opp til Nærings- og handelsdepartementet å vurdere eventuelle endringer i selskapets rammebetingelser, etter at forvaltningen av statens interesser i selskapet var overført til Nærings- og handelsdepartementet. På denne bakgrunn ble det ikke gitt noen generelle styringsinstruksjoner i generalforsamlingen 3. juni 2002. Det ble imidlertid vedtatt en instruks til Entra Eiendom om å tinglyse en forkjøpsrett (til markedspris) for ubebygde eiendom i Bjørvika, del av Tollbugata 1A, til fordel for Oslo S utvikling og havnevesenets eiendomsselskap. Dette var en oppfølging av St.meld. nr. 35 (2001–2002) om Bjørvikautbyggingen.

Da Nærings- og handelsdepartementet overtok forvaltningen av statens interesser i Entra Eiendom AS 1. juli 2002, begynte departementet sitt arbeid med strategien for eierskapet og den overordnede rammen for selskapets virksomhet. Departementet hadde merket seg at det ved etableringen av selskapet ikke var fastsatt noen bestemt grense for omfanget av utleie til private. Det var heller ikke senere fattet noe generalforsamlingsvedtak eller utarbeidet noen skriftlig instruksjon fra Arbeids- og administrasjonsdepartementet om dette. Det var imidlertid en forutsetning at selskapet ikke skulle konkurrere om nye eiendomsprosjekter for private oppdragsgivere (jf. brev fra Arbeids- og administrasjonsdepartementet til Stortinget 23. november 1999). På denne bakgrunn la departementet til grunn at det var naturlig å gi Stortinget en orientering om utviklingen i selskapet når andelen av areal som var utleid til private kom opp i 10 pst. Det ble etablert en dialog med styret i selskapet, og styret ga skriftlig innspill til vurderingene. I august 2004 ble det gjort vesentlige endringer i styresammensetningen. Det nye styret fikk i oppdrag å foreta en egen vurdering av selskapets samlede forretningsstrategi. I denne sammenheng var det viktig å avklare hvordan virksomheten kunne utformes innenfor de rammene som ble gitt ved etableringen av selskapet.

Departementets vurderinger av selskapets formål og strategi framkommer blant annet i forbindelse med Dokument nr 3:2 (2003–2004), i St.prp. nr. 1 (2004–2005) for NHD og i St.prp. nr. 65 (2004–2005). I disse dokumentene gir departementet uttrykk for at selskapets virksomhet og strategi ligger innenfor Stortingets forutsetninger for opprettelsen av selskapet, og at selskapet bør kunne videreutvikle seg uten spesielle bindinger, men med en klar og langsiktig ambisjon om å betjene det statlige markedet på konkurransedyk-

tige vilkår. Departementet legger i sine vurderinger av selskapets formål og strategi betydelig vekt på at selskapet skal konkurrere i et marked og underlegges de samme kravene til forretningsmessig drift som andre aktører. Eventuelle avgrensninger av selskapets forretningsmessige virksomhet må ifølge departementet ses i lys av dette. Departementet påpeker at mindre fleksibilitet kan svekke selskapets konkurransedyktighet og således komme i konflikt med selskapets overordnede målsetting om å ivareta statens konkurranseutsatte eiendomsmasse og å kunne tilby statlige leietakere gode, konkurransedyktige lokaler.

Nærings- og handelsdepartementet drøftet i St.prp. nr. 65 (2004–2005) også hvilke kundegrupper som skal ha hovedfokus i selskapets virksomhet. Departementet viser til at St.prp. nr. 84 (1998–99) og selskapets vedtekter fastslår at selskapets hovedformål er å dekke statlige behov for lokaler, og at det i selskapets forretningsplan og strategi framgår at offentlige leietakere er selskapets nøkkelukter. Departementet viser til at det ikke er nærmere definert hvilke typer organer eller rettssubjekter som omfattes av begrepet «statlig behov for lokaler». Departementet mener det er naturlig å legge til grunn at aksjeselskaper og andre enheter eid av staten, som tidligere har eid eller leid de lokalene hvor de i dag er leietakere, omfattes av definisjonen «statlig leietaker». Når det gjelder andre offentlige (fylkeskommunale og kommunale) leietakere, har departementet pekt på et utviklingstrekk der statlige og fylkeskommunale embeter blir samlokalisert, slik at det er naturlig at selskapet i noen grad har fylkeskommunale og kommunale leietakere. Departementet har gitt uttrykk for at selskapets strategi med hovedfokus å stille til rådighet lokaler for å dekke offentlige behov bør ligge fast, og med en klar og langsiktig ambisjon om å betjene det statlige markedet på konkurransedyktige vilkår.

Nærings- og handelsdepartementet har også vurdert selskapets formål og strategi i forhold til private leietakere. Departementet henviser i denne sammenheng til St.prp. nr. 84 (1998–99) der det blant annet heter at dersom det ikke forligger statlig behov etter at en statlig leietaker har fraflyttet en eiendom, vil det være et rent forretningsmessig spørsmål om selskapet ønsker å selge eller leie ut eiendommen til andre. Departementet påpeker at det ved etableringen av selskapet ikke ble fastsatt noen bestemt grense for omfanget av utleie til private, og at selskapets hovedformål ikke utelukker en viss andel private

leietakere. Departementet la imidlertid til grunn at en andel av private leietakere på mer enn 10 prosent innebærer en vesentlig nok endring i virksomhetens innretning i forhold til premissene for opprettelsen av selskapet, at det ville være naturlig å gi en orientering for Stortinget. Da departementet la fram sin redegjørelse for Stortinget i St.prp. nr. 65 (2004–2005), hadde andelen private leietakere nådd dette nivået. I denne sammenheng ga departementet uttrykk for at det er lite hensiktsmessig å etablere en fast prosentvis begrensning for andelen av selskapets arealer som kan leies ut til private leietakere. Departementets redegjørelser omtaler i liten grad spørsmålet om selskapets engasjement overfor private leietakere bør avgrenses til lokaler der en statlig leietaker har flyttet ut og staten ikke lenger har behov for lokalene, eller om selskapet også skal kunne kjøpe og utvikle eiendommer med det formål å leie ut til private leietakere. For at selskapet best skal fylle sin rolle mener imidlertid departementet at det er viktig at selskapet erverver nye eiendommer (ferdigstilte og under utvikling) med sikte på senere utleie, for å ha ledig kapasitet til å kunne tilby hensiktsmessige lokaler til et voksende behov i offentlig sektor. Dette må kunne skje ut fra en allmenn markedsvurdering uten at det på oppstarttidspunktet, i motsetning til for eksempel i Statsbygg-systemet, foreligger avtaler om utleie til offentlige leietakere. I St.prp. nr. 1 (2004–2005) er det opplyst at det på det tidspunktet, høsten 2004, ikke ble arbeidet med nye utviklingsprosjekter for private leietakere. Nærings- og handelsdepartementet viser i møte 6. juni 2006 til at finanskomiteen tok den redegjørelsen som ble gitt i St.prp. nr. 65 (2004–2005) til etterretning (jf. Innst S. nr. 240 (2004–2005)). Det framkom heller ikke merknader under Stortingets videre behandling.

Avkastningskrav

I retningslinjene utarbeidet av Arbeids- og administrasjonsdepartementet framkommer det at avkastningskrav for selskapet må ses i sammenheng med de generelle prinsippene som regjeringen fastsetter for statlige aksjeselskaper, og at det skal tas hensyn til nivå for sammenlignbare eiendomsselskaper. Arbeids- og administrasjonsdepartementet hadde som policy at krav til avkastning på kapitalen skulle være sammenlignbart med andre eiendomsselskaper. Departementet utarbeidet imidlertid ikke noe konkret avkastningskrav for selskapet for årene 2000, 2001 og 2002.

I samsvar med instruks for forvaltning av eier-

interessene fastsetter Nærings- og handelsdepartementet avkastningsmål for Entra Eiendom AS etter å ha rådført seg med selskapets styre. Styret gjøres kjent med departementets fastsatte forventninger til avkastning.

Avkastningsmålet er ett av flere parametere som NHD ser på i eieroppfølgingen av Entra. Dette gjelder dels regnskapsmessige størrelser som driftsmargin og kostnadsgrad, rentedekningsgrad og egenkapitalandel (bokført og verdijustert). Videre følger departementet forholdet mellom utviklingsarealer og utleiearealer, utviklingen i areal og andel som går til offentlige leietakere og gjennomsnittlig restløpetid for kontrakter. Slik det er vist til i St.prp. nr. 65 (2004–2005) følger departementet også resultatene fra sammenligninger av Entras resultater mot norske og internasjonale eiendomsselskaper som IPD gjør. Departementet ser denne benchmarken som et viktig supplement til avkastningsberegningene og selskapets egne EVA-beregninger.

Entra Eiendom AS fikk for første gang formidlet et avkastningskrav gjeldende for 2003. Dette ble formidlet av Nærings- og handelsdepartementet i skriftlig form. I likhet med Arbeids- og administrasjonsdepartementet er det et viktig element i vurderingen at selskapet skal ha et avkastningskrav på linje med sammenlignbare selskaper i markedet som Entra Eiendom AS opererer i. Det fastsatte avkastningskravet innebærer at selskapets resultat vurderes ut fra selskapets verdjusterte egenkapital. I tråd med anbefalingene i St.prp. nr. 1 (2001–2002) *Gul bok* er avkastningskravet stilt i forhold til selskapets avkastning etter skatt på den verdjusterte egenkapitalen.

I målingen av om selskapet har innfridd det forventede avkastningskravet, er markedsverdivurderingene av selskapets eiendommer og prosjekter et viktig element. Entra Eiendom AS får årlig gjennomført markedsverdivurderinger av selskapets eiendommer. Disse verdivurderingene gjøres av to uavhengige aktører. Verdivurderingene legges blant annet til grunn for selskapets finansiering i det private markedet, og Nærings- og handelsdepartementet har gjennom vurderinger og innspill fra investeringsbanker mv. fått overordnede vurderinger som tyder på at disse verdivurderingene er på linje med det som ville være markedets vurdering av verdien av Entra. Som oppfølging av selskapets resultater i forhold til det fastsatte avkastningskravet beregner Nærings- og handelsdepartementet selskapets årlige avkastning. Beregningene gjøres ut fra

økningen i verdijustert egenkapital justert for utbetalt utbytte i forhold til verdijustert egenkapital ved utgangen av året. Departementet påpeker at avkastningen for det enkelte år er følsom for utviklingen i renter og eiendomspriser, slik at det er behov for å vurdere avkastningen over konjunktursyklus. Entra Eiendom AS gjennomfører også såkalte EVA-målinger (economic value added). Dette er selskapets eget styringsverktøy og inngår ikke som grunnlag for departementets styring og står heller ikke sentralt i styringsdialogen. Nærings- og handelsdepartementet har ikke funnet grunn til å gå detaljert igjennom modellene som ligger til grunn for selskapets EVA-målinger.

Risikohåndtering

Entra Eiendom AS har økt vesentlig i verdi og omfang siden opprettelsen av selskapet, og NHD har ment at det har vært et behov for større fokus på risikovurdering og -håndtering i selskapet. På denne bakgrunn har risikovurderinger og risikohåndtering ifølge departementet blitt tillagt betydelig vekt i NHDs oppfølging av selskapet, blant annet gjennom utnevning av styre. NHD viser til at forvaltningen av selskapet etter aksjeloven (jf. § 6-12 [1]) ligger under styret, som også skal sørge for en forsvarlig organisering av virksomheten. Styret har således ansvar for at selskapets verdier forvaltes på en forsvarlig måte, herunder at selskapet utøver en relevant risikostyring.

Etter NHDs oppfatning må et kommersielt selskap måles i det markedet selskapet opererer i. NHD har som utgangspunkt at det skal gjennomføres regelmessige verdivurderinger av de selskapene som ikke er børsnoterte. Hyppigheten vil være avhengig av selskapets størrelse og økonomiske betydning. Entra Eiendom AS faller inn under den kategorien hvor det bør skje hyppige verdivurderinger. Det vil imidlertid variere hvordan slike verdivurderinger gjennomføres, og det bygger på en konkret vurdering fra sak til sak fra departementets side. For Entra Eiendom AS gjennomføres det som nevnt årlige markedsverdivurderinger av selskapets eiendommer. Videre har NHD lagt vekt på at Entra Eiendom AS skal stå overfor det private markedets krav til risiko og finansiering. Det ble derfor lagt stor vekt på at selskapet skulle refinansiere lån som det hadde fra staten ved etableringen. Våren 2003 var selskapet således fullfinansiert i det private kapitalmarkedet. Verdivurderingene som selskapet gjennomfører årlig, fungerer som sikkerhet for selskapets finansiering. På bakgrunn av dette og at selskapets verdivurderinger gjennomføres av

to uavhengig aktører, har NHD på nåværende tidspunkt vurdert det slik at det ikke er nødvendig at departementet gjennomfører en egen separat verdivurdering av Entra Eiendom AS.

Ved valg av styremedlemmer i 2004 la departementet vekt på å styrke styrets kompetanse på risikostyring, og nye styremedlemmer ble blant annet valgt på bakgrunn av kompetanse om risikovurdering og -håndtering, finansiell styring etc. Det nye styret fikk i oppdrag å foreta en egen vurdering av selskapets samlede forretningsstrategi blant annet på grunnlag av risikostyring og kontroll knyttet til selskapets utvikling. Departementet har merket seg at selskapet blant annet gjennom opprettelse av en egen revisjonskomité under styret har styrket arbeidet med risiko og kontroll.

Departementet legger vekt på at selskapet har tilitt og godt omdømme i sine omgivelser. At styret kan antas å være gjennomgående habile i de forhold som styret behandler og håndterer habilitetskonflikter på en god måte, er et moment ved utpeking og evaluering av styret. I forkant av styrevalg gjør NHD en vurdering av habilitet til de styremedlemmene som er aktuelle for selskapet. Ifølge departementet er det styreleders oppgave å håndtere spørsmål vedrørende styremedlemmers habilitet i enkeltsaker. Departementet mener at det også vil være styrets/styreleders/daglig ledelses oppgave å håndtere ulike habilitetsspørsmål i selskapet for øvrig, for eksempel ansattes deltakelse i andre selskaper. Hvert år foretar styret i Entra Eiendom AS en vurdering av sitt arbeid for året som har gått. Denne vurderingen formidles til NHD i et møte. NHD har også et møte med administrerende direktør i selskapet i forbindelse med vurderingen av styrets arbeid.

Som en del av sin eierforvaltning følger departementet, som for andre selskaper, opp selskapets eksterne revisor. Dette gjelder dels omfanget av arbeid og godtgjøring utover lovbestemt revisjon og dels varigheten av revisjonsoppdraget. Dagens eksterne revisor var valgt før NHD overtok styringen av selskapet, og så langt har ikke departementet sett noe behov for å skifte revisor. Dette er imidlertid et spørsmål som vil bli tatt opp i forbindelse med forberedelse av generalforsamlingen i 2007.

5 Vurderinger

5.1 Formål

Ved behandlingen av St.prp. nr. 84 (1998–99) la familie-, kultur- og administrasjonskomiteen til grunn at hovedformålet til Entra Eiendom AS er å dekke statens behov for lokaler i det konkurranseutsatte markedet. Videre forutsatte komiteen at spørsmålet om salg eller utleie av lokalene til andre enn staten skal være et rent forretningsmessig spørsmål dersom det ikke foreligger et statlig behov for eiendommen etter at en statlig virksomhet har fraflyttet en eiendom. Komiteens flertall viste til at selskapet ikke vil ha som formål å engasjere seg i nye eiendomsprosjekter for å tiltrekke seg private leietakere. Videre ble det forutsatt at Stortinget ville bli orientert hvis selskapets styre og generalforsamling på et senere tidspunkt skulle komme til at en endring i hovedstrategien vil være hensiktsmessig. Flertallet i komiteen forutsatte at en slik orientering blir gitt på en slik måte at Stortinget gis anledning til å drøfte forholdet, all den tid det eventuelt vil bli snakk om vesentlige endringer i premissene for selskapsdannelsen.

Styret i Entra fastsatte i desember 2000 selskapets forretningsidé og strategi. Selskapets forretningsidé og strategi innebar at selskapets hovedkundegruppe ble utvidet fra å omfatte statlige virksomheter til å omfatte offentlige kunder. Videre ble tilnærmingen til private kunder utvidet fra å være aktuelt dersom det ikke lengre forelå noe statlig behov, til å være aktuelt «der dette er naturlig», med et strategisk mål om å øke andelen private leietakere til 20 prosent innen utgangen av 2004. Dette målet ble i styremøtet 5. desember 2001 justert til 10 prosent private leietakere innen utgangen av 2003. Dette utgjør vesentlige endringer i premissene for selskapsdannelsen, og slike endringer av hovedstrategien skulle etter forutsetningene behandles av generalforsamlingen og Stortinget før de kunne iverksettes.

I perioden fram til utgangen av 2005 har andelen private leietakere økt fra 2 prosent til 14 prosent. Undersøkelsen viser at selskapet har brukt over 1,3 mrd. kroner på kjøp og utvikling av nye eiendommer som i hovedsak er leid ut til private leie-

takere. Av dette er nærmere 150 mill. kroner brukt til forretningslokaler og boliger. I disse tilfellene må det brukes betydelige beløp for å tilpasse eiendommene til et eventuelt framtidig statlig behov.

Ved opprettelsen var, ifølge selskapet, ca. seks prosent av det utleide arealet leid av fylkeskommunale og kommunale aktører. I selskapets rapportering skiller det ikke mellom statlige og andre offentlige leietakere, og det er således ikke dokumentert i undersøkelsen hvor stor andel av arealet som senere er leid ut til andre offentlige aktører. Undersøkelsen viser imidlertid at selskapets engasjement overfor fylkeskommuner og kommuner innebærer at selskapet ved utgangen av 2005 blant annet har inngått OPS-avtale med Bærum kommune om å bygge og drive skolebygget til Vøyenenga skole, bygget boliger etter ønske fra Oslo kommune, gått inn i samarbeidselskaper med henholdsvis Kristiansand kommune og Drammen kommune om utvikling av kunnskapspark og gjennom sitt eierskap i UP Entra AS deltatt i utbygging og utleie av en bussgarasje til busselskapet Hedmark Trafikk FKF.

5.2 Forretningsmessig drift

Selskapets verdiskapning

Undersøkelsen viser at selskapet har gjennomført omfattende verdiøkende tiltak i perioden fra opprettelsen i 2000 til utgangen av 2005. Dette omfatter økte leieinntekter (som følge av både økt kontraktsareal og økte leieinntekter per kvadratmeter), reduserte eierkostnader, økt gjennomsnittlig gjenstående kontraktstid, håndtering av oppsigelsesklausuler og reforhandling av kontrakter etter gammel kontraktsstandard. Selskapets egne beregninger viser at virksomheten har generert merverdier utover forventningene fra eier og långivere på 2 mrd. kroner i perioden fra juli 2000 til desember 2005. Videre viser opplysninger fra selskapet at den verdijusterte egenkapitalen i samme periode har økt med ca. 400 prosent fra 1422 mill. kroner til 7170 mill. kroner.

EVA-beregningene, beregningene av verdijustert egenkapital og andre beregninger som er gjen-

nomført for å belyse hvilke verdier som er skapt i selskapet, bygger i vesentlig grad på de gjennomførte verdivurderingene av selskapets eiendomsportefølje. Undersøkelsen viser at det på flere punkter er grunn til å stille spørsmål ved om de verdiøkningene som framkommer av disse vurderingene fullt ut er relevante for å belyse verdiskapningen i selskapet etter opprettelsen i juli 2000. Blant annet er både den reelle økningen i leieinntekter og den reelle reduksjonen i eierkostnader i perioden juli 2000 – desember 2005 lavere enn det som er lagt til grunn i de gjennomførte verdivurderingene. Spørsmålet om verdiøkningene i markedsverdivurderingene er relevante i beregninger av verdiskapningen i selskapet, illustreres også av opplysningene fra gjennomførte eiendomssalg. De 28 solgte eiendommene som var selvstendig identifisert i åpningsbalansen, ble totalt sett solgt for priser per kvadratmeter som var 100 prosent høyere enn eiendommenes verdi i åpningsbalansen og 33 prosent høyere enn de siste foreliggende markedsverdivurderingene før salgene. Undersøkelsen viser at denne gevinsten i begrenset grad er knyttet til endrede markedsforhold, redusert risiko eller verdiøkning som følge av økte leieinntekter og reduserte eierkostnader. Det er således et spørsmål om de verdiene som disse eiendommene ble ført inn i selskapet med, representerte reelle markedsverdier på overføringstidspunktet.

Videre er det i undersøkelsen foretatt illustrerende beregninger som viser at en vesentlig del av verdiskapningen er knyttet til den rentereduksjonen som har funnet sted i den aktuelle perioden. Dette innebærer at den verdiskapningen som blant annet framkommer av EVA-beregningene, ikke gir et korrekt bilde av resultatbidraget fra selskapets egen virksomhet. Den beregnede effekten på markedsverdivurderingene av rentereduksjonen er så stor at det etter revisjonens vurdering er klargjort at selskapets eget bidrag til verdiskapningen er vesentlig mindre enn det som framkommer av selskapets årsrapporter.

Selskapet har i perioden fra 2000 til 2005 kjøpt over 30 nye eiendommer. Undersøkelsen viser at markedsverdien av disse nye eiendommene ved utgangen av 2005 var vurdert til i overkant av 7 mrd. kroner, mens selskapet gjennom kjøp og utvikling har investert omtrent 5,5 mrd. kroner i eiendommene. Samtidig har selskapet videregjort eiendommer fra den nye porteføljen og foretatt avskrivninger på eiendommene for til sammen nærmere 500 mill. kroner. Dette inne-

bærer at markedsvurderingene av disse eiendommene overstiger investeringene i eiendommene med i overkant av 2 mrd. kroner. Gjennomgangen av enkelte eiendommer viser at denne merverdien er knyttet til Biskop Gunnerus gate 14, Nasjonalbiblioteket, Instituttveien 24 og Munchkvartalet. For de øvrige nye eiendommene er dermed verdivurderingene samlet sett like store som summen av selskapets investeringer. Mange av de nye eiendommene var ved utgangen av 2005 fortsatt under utvikling, og Nærings- og handelsdepartementet har påpekt at arealer som er under utvikling kan ha svært lav verdiansettelse.

Selskapets risikohåndtering

Selskapet har på flere områder gjennomført tiltak som reduserer den risikoen som selskapet er eksponert for. Dette gjelder, som beskrevet ovenfor, økt gjennomsnittlig gjenstående kontraktstid, håndtering av oppsigelsesklausuler og reforhandling av kontrakter etter gammel kontraktsstandard. Disse tiltakene har bidratt til en betydelig reduksjon i den kapitaliseringsrenten som legges til grunn ved beregning av eiendommenes verdi, og således bidratt til økningene i markedsverdivurderingene. Undersøkelsen viser også at selskapet har etablert en finansiell styring som innebærer at selskapet i begrenset grad påtar seg finansiell risiko.

Undersøkelsen viser videre at selskapet har etablert rutiner for HMS, intern kontroll og risikostyring for å minimere forvaltnings- og eiendomsrisikoen. I tillegg har selskapet etablert en revisjonskomité som skal gi styret ytterligere kontroll med forhold som regnskapsrapportering, internkontroll og risikostyring. Samtidig som selskapet har gjennomført risikoreduserende tiltak, er det også forhold som bidrar til økt risiko. Entra Eiendom har gjennomgått en vesentlig ekspansjon, blant annet gjennom et økende antall datterselskaper, private samarbeidspartnere og store utviklingsprosjekter. Dette bidrar til økt kompleksitet og økte styringsutfordringer både for selskapets styre og eier.

Selskapets ivaretagelse av god forretningsskikk, selskapsledelse og internkontroll

God forretningsskikk, selskapsledelse og internkontroll er viktige forutsetninger for at selskapet skal oppnå gode forretningsmessige resultater. For å kunne drive effektivt og mest mulig forretningsmessig, er selskapet avhengig av tillit og godt omdømme i sine omgivelser. Dette medfører at selskapet må innrette virksomheten slik at

det ikke oppstår tvil om selskapets troverdighet, etiske atferd og lojalitet til eierens interesser.

Selskapets måle- og belønningssystem er ansett som et sentralt virkemiddel for å oppnå selskapets mål og for å tiltrekke seg og beholde nødvendig kompetanse. Således er måle- og belønningssystemet en viktig brikke i selskapsledelsen og internkontrollen. Undersøkelsen viser at de merverdiene som beregnes gjennom EVA og som de ansatte belønnes for, ikke nødvendigvis reflekterer resultatbidraget fra selskapets egen virksomhet. Dette bryter med intensjonen for systemet og kan skape incentiver som ikke underbygger selskapets mål og strategier. For at denne typen ordninger ikke skal kunne få uheldige effekter, er det en nødvendig forutsetning at grunnlaget for resultatbasert belønning er relatert til selskapets eget bidrag til den oppnådde verdiskapningen. Selskapets samlede bonuspraksis har spesielt medført premiering av selskapets administrerende direktør, som for 2004 og 2005 har mottatt en ekstra bonus for oppnådde resultater, i tillegg til en utbetaling gjennom den ordinære bonusordningen. Videre har han siden opprettelsen hatt en gjennomsnittlig årlig økning i ordinær lønn på 11,5 prosent og fått innvilget en livrenteordning som er verd ca. 800 000 kroner årlig.

Undersøkelsen viser at Entra i begrenset grad har dokumentert prosessene og beslutningene rundt de gjennomførte eiendomssalgene. For de eiendomssalgene som er gjennomført uten åpen utlysning har Entra brukt de årlige gjennomførte verdivurderingene sammen med den kjennskap som megler og selskapet selv besitter, til å vurdere om salgene skjer til markedsmessige vilkår. Det er imidlertid lagt til grunn at markedsverdivurderingene skal gi et forsiktig anslag på eiendommens verdi, og undersøkelsen viser at disse vurderingene gjennomgående underestimerer markedsverdiene i betydelig grad. Dette innebærer at vurderingene av om betingelsene er markedsmessige i realiteten kun bygger på skjønn til meglere og ansatte i selskapet. Det kan stilles spørsmål ved om en slik praksis for dokumentasjon av eiendomssalgene forretningsmessighet er i samsvar med den ønskede risikoprofilen for selskapet. Den mangelfulle dokumentasjonen av eiendomssalgene forretningsmessighet utgjør også en risiko for at selskapet ikke har oppnådd reelle markedsmessige betingelser ved disse salgene. Videre viser undersøkelsen, som tidligere beskrevet, at de merverdier som framkommer ved salg av eiendommer ikke nødvendigvis

reflekterer verdiøkende arbeid i selskapet. Sammen med en fullmaktsstruktur som gir betydelig myndighet til én enkelt person, utgjør begrenset dokumentasjon av prosesser og beslutninger og svakheter i målingen av de merverdier som skapes gjennom salgsarbeidet en betydelig forvaltningsmessig risiko.

Det er ikke dokumentert at selskapet har kjøpt eller solgt eiendommer eller gjennomført andre transaksjoner til vilkår som innebærer at noen har oppnådd en urimelig fordel på selskapets bekostning. Dette gjelder også for salget av Cort Adellers gate 33 og Fritzners gate 12. Undersøkelsen viser imidlertid at det kan stilles spørsmål ved lønnsomheten ved tilbakekjøpet av Fritzners gate 12, siden selskapets samlede kostnader ved å kjøpe eiendommen tilbake og sette den i stand for den indonesiske ambassade overstiger eiendommens antatte markedsverdi ved utgangen av 2005. Entra har gitt uttrykk for at selskapet var bundet av den salgsavtalen som var inngått i august 2004, da det i oktober 2004 likevel viste seg å være ønskelig å beholde Fritzners gate 12 for utleie til den indonesiske ambassade. Undersøkelsen viser imidlertid at salgsavtalen inneholdt en finansieringsklausul og at finansieringen ikke forelå innen den fastsatte fristen. Selskapet fikk derfor undersøkt om det fantes andre potensielle kjøpere. Det kan på denne bakgrunn stilles spørsmål ved om Entra reelt og formelt var bundet av den aktuelle avtalen. På bakgrunn av at kjøperen opprinnelig kun var interessert i Cort Adellers gate 33, og at selskapet, før det i november 2004 ble oppnådd enighet om at det forelå bud og aksept, var kjent med den indonesiske ambassades interesse for å leie Fritzners gate 12, er det uklart hvorfor selskapet gjennomførte salget for deretter å kjøpe Fritzners gate 12 tilbake. Av hensyn til selskapets omdømme er det svært viktig at det i ettertid kan gis troverdige forklaringer til selskapets beslutninger om kjøp og salg og til de tilhørende prosesser. De ovennevnte eiendomstransaksjonene er ikke tinglyst.

5.3 Forvaltningen av statens interesser i Entra Eiendom AS

Selskapets formål og strategier

Ved behandlingen av St.prp. nr. 84 (1998–99), jf. Innst. S. nr. 81 (1999–2000), forutsatte flertallet i familie-, kultur- og administrasjonskomiteen at Stortinget ville bli orientert hvis selskapets styre og generalforsamling på et senere tidspunkt skul-

le komme til at en endring i hovedstrategien vil være hensiktsmessig. Flertallet forutsatte at en slik orientering blir gitt på en slik måte at Stortinget gis anledning til å drøfte forholdet, all den tid det eventuelt vil bli snakk om vesentlige endringer i premissene for selskapsdannelsen. Selskapets forretningsidé og strategi ble vedtatt av selskapets styre i desember 2000. Forretningsideen og strategien har ikke blitt behandlet i selskapets generalforsamling. I St.prp. nr. 65 (2004–2005) ble det etter spørsmål fra Riksrevisjonen i Dokument nr. 3:2 (2003–2004), gitt en orientering til Stortinget om selskapets formål, strategi og virksomhet. Etersom strategien på dette tidspunktet hadde vært implementert i over fire år, kan det stilles spørsmål ved om Stortinget fikk anledning til å drøfte disse forholdene i samsvar med komitéflertallets intensjon.

Når det gjelder selskapets engasjement overfor fylkeskommunale og kommunale aktører, har Nærings- og handelsdepartementet pekt på en økende grad av samlokalisering på tvers av forvaltningsnivåene, og på den bakgrunn gitt uttrykk for at selskapets strategi med hovedfokus å stille til rådighet lokaler for å dekke offentlige behov bør ligge fast. Samlokalisering på tvers av forvaltningsnivåene har vært et ønsket forvaltningspolitisk tiltak i over ti år, og det er naturlig at utleie til fylkeskommunale og kommunale aktører i denne tilknytning faller innenfor formålet. Det kan imidlertid stilles spørsmål ved om dette også gjelder for selskapets engasjement innen skolebygging, byutvikling og fylkeskommunal infrastruktur for samferdsel. Videre kan det stilles spørsmål ved om det ligger innenfor selskapets formål å delta som privat aktør i Offentlig-privat samarbeid (OPS). Historisk har formålet med OPS vært å få privat sektor til å forskuttere kapitalkostnadene ved investeringer, å dele risikoen ved usikre investeringer eller å stimulere private til å investere på steder med stor arbeidsledighet.

Nærings- og handelsdepartementet har videre påpekt at det ved etableringen av selskapet ikke ble fastsatt noen bestemt grense for omfanget av utleie til private, og at selskapets hovedformål ikke utelukker en viss andel private leietakere. Da Nærings- og handelsdepartementet overtok forvaltningen av statens interesser i Entra, la departementet imidlertid til grunn at en andel av private leietakere på mer enn 10 prosent innebar en vesentlig nok endring i virksomhetens innretning i forhold til premissene for opprettelsen av selskapet, at det ville være naturlig å gi en orien-

tering for Stortinget. Helt siden selskapets strategi ble vedtatt i desember 2000, har det for selskapets ledelse vært et strategisk mål å oppnå eller gå ut over dette nivået av private leietakere.

For at selskapet best skal fylle sin rolle er det, ifølge Nærings- og handelsdepartementet, viktig at selskapet erverver nye eiendommer (ferdigstilte og under utvikling) med sikte på senere utleie, for å ha ledig kapasitet til å kunne tilby hensiktsmessige lokaler til et voksende behov i offentlig sektor. Departementet legger videre til grunn at dette må kunne skje ut fra en allmenn markedsvurdering uten at det på oppstarttidspunktet foreligger avtaler om utleie til offentlige leietakere. Undersøkelsen viser at over en tredjedel av det nye eiendomsarealet er leid ut til private leietakere, slik at andelen private leietakere har økt fra to prosent ved opprettelsen i 2000 til 14 prosent ved utgangen av 2005. Videre viser undersøkelsen at gjennomsnittlig gjenstående kontraktstid for private leietakere i de nye eiendommene er ca. 6 år. Dette innebærer at det kan ta lang tid før en betydelig andel av selskapets arealer kan bidra til å dekke framtidige behov for selskapets kjerne kunder.

Selskapets forretningsmessige drift

Reglement for økonomistyring i staten § 10 innebærer at Nærings- og handelsdepartementet skal følge opp at de fastsatte målene for selskapet nås. I denne sammenheng har departementet fastsatt avkastningskrav og utbyttepolitikk.

Det fastsatte avkastningskravet er et hensiktsmessig resultatmål i et langsiktig perspektiv. Departementet påpeker at avkastningen for det enkelte år er følsom for utviklingen i renter og eiendomspriser, slik at det er behov for å vurdere avkastningen over konjunktursykler. På grunn av at selskapets avkastning de siste årene i sterk grad har blitt påvirket av reduksjoner i markedsrenten, har ikke avkastningskravet gitt et godt grunnlag for å vurdere de konkrete effektene av selskapets egen virksomhet. Som et supplement til avkastningsberegningene følger departementet også resultatene fra målingene til Investment Property Databank (IPD). Også disse målingene er i vesentlig grad bygget på de markedsverdivurderingene som er gjort av selskapets eiendomsportefølje. I de aktuelle årene har selskapets kapitalbase økt betydelig, blant annet som følge av kjøp og utvikling av eiendommer. I den perioden Entra har vært en del av IPD-indeksen har markedsverdivurderingene av selskapets eiendommer økt med 7,9 mrd. kroner fra 7,0

mrd. kroner til 14,9 mrd. kroner. Av dette er en økning på 5,7 mrd. kroner knyttet til kjøp og utvikling av nye eiendommer. Ved utgangen av 2005 hadde Entra 28 prosent av eiendomsverdiene bundet opp i prosjekteiendommer, mens tilsvarende tall for IPD-indeksen som helhet var 9 prosent. På bakgrunn av selskapets sterke ekspansjon og utvikling er det i undersøkelsen stilt spørsmål ved om det gir relevant styringsinformasjon for NHD å sammenligne Entra med de øvrige deltakerne i IPD-indeksen for disse årene. Videre kan det ut fra en samlet vurdering av departementets oppfølging, stilles spørsmål ved om NHD har hatt tilstrekkelig grunnlag til å følge opp selskapets resultater.

Undersøkelsen viser at selskapet har betalt utbytte på til sammen 610 mill. kroner i perioden 2000–2005. Ut fra det beregnede verdijusterte resultatet etter skatt, som i samme periode utgjør 6,4 mrd. kroner, har utbytteandelen vært på 9,6 prosent av verdijustert resultat etter skatt. I samme periode har selskapet hatt regnskapsførte skattekostnader på 125,6 mill. kroner. Dette innebærer at verdiøkningen i selskapet i svært stor grad er ført tilbake til selskapet. Samtidig har selskapet begrenset med fri egenkapital. I denne sammenheng har Nærings- og handelsdepartementet pekt på behovet for å øke selskapets utbyttekapasitet. Etter opprettelsen i 2000 har selskapet gjennomgått en betydelig ekspansjon, og gjennom selskapets forretningsidé legges det opp til at selskapet skal være ledende i de prioriterte markedene. Selskapets strategi legger fortsatt opp til vekst i de prioriterte markedene. Dersom Entra oppnår en dominerende posisjon i de markedene som selskapet opererer i, kan dette medføre at den forretningsførsel som er mest lønnsom for selskapet, gjennom oppnådd markedsrett, ikke nødvendigvis samsvarer med det som er effektivt for staten.

Referanseliste

Stortingsdokumenter

- St.prp. nr. 84 (1998–99) *Om ny strategi for Statsbygg og etablering av Statens utleiebygg AS*, jf. Innst. S. nr. 81 (1999–2000) med vedlegg
- St.prp. nr. 1 Tillegg nr. 10 (1999–2000), jf. B.innst. S. nr. 2 (1999–2000)
- Dokument nr. 3:2 (2003–2004), jf. Innst. S. nr. 135 (2003–2004)
- St.prp. nr. 65 (2004–2005), jf. Innst. S. nr. 240 (2004–2005)
- St. meld. nr. 22 (2001–2002), jf. Innst. S. nr. 264 (2001–2002)
- St.prp. nr. 1 (2005–2006) for Nærings- og handelsdepartementet, kapittel 2.5
- St.prp. nr. 1 (2001–2002) *Gul bok*, kapittel 7.7

Lover, regler og standarder

- Aksjeloven
- Markedsføringsloven §§ 1, 7, 8 og 8a
- Verdipapirhandeloven § 9-2
- Avtaleloven § 36
- Reglement for økonomistyring i staten
- Kongelig resolusjon av 19. desember 1997 – instruks om avhending av statlig eiendom m.v. (avhendingsinstruksen)
- Retningslinjer for Arbeids- og administrasjonsdepartementets forvaltning av eierinteressene i Entra Eiendom AS, fastsatt 7. september 2000
- Rapporteringsrutiner mellom Entra Eiendom AS og Arbeids- og administrasjonsdepartementet, fastsatt 19. september 2001
- Instruks for forvaltning av statlige eierinteresser i aksjeselskaper under NHD, fastsatt 3. februar 2004
- Veiledende retningslinjer av 28. juni 2004 for ansettelsesvilkår for ledere i heleide statlige foretak og selskaper
- COSO ERM (helhetlig risikostyring)
- COSO-modellen, «Internkontroll – et integrert rammeverk»
- Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse (corporate governance)

- OECDs prinsipper for eierstyring og selskapsledelse i statlige selskaper

Korrespondanse

- Brev fra Catella Eiendoms-Consult AS til Statsbygg av 10. august 1999
- Brev fra Statsbygg til AAD av 21. september 1999
- Brev fra Arbeids- og administrasjonsdepartementet til Riksrevisjonen av 1. mars 2000
- Brev fra Arbeids- og administrasjonsdepartementet til Finansdepartementet av 16. mai 2000
- Brev fra Arbeids- og administrasjonsdepartementet til samtlige departementer av 5. oktober 2001

Andre dokumenter

- Protokoll fra ekstraordinær generalforsamling i Statens utleiebygg AS 5. juni 2000 med vedlegg
- Protokoller fra generalforsamlinger og styremøter i Entra Eiendom AS
- Framlegg til styremøter i Entra Eiendom AS
- Selskapets vedtekter
- Årsmeldinger for Entra Eiendom AS for årene 2000–2001
- Årsrapporter for Entra Eiendom AS for årene 2002–2005
- NOU 2001: 23 – Finansforetakenes virksomhet
- Økonomisk due diligence, utarbeidet av Statsbygg i 1999
- IPD Norwegian Property Index, årlig eiendomsindeks for årene 2002–2004
- IPD Portfolio analysis, årlig rapport for Entra Eiendom AS for årene 2002–2005
- Strategidokumenter for Entra Eiendom AS
- «Entramodellen»; samling dokumenter som inngår i et helhetlig system for ledelse og virksomhetsstyring
- Dokumentasjon av gjennomførte markedsverdivurderinger



1 285 18 4 588 3 6 554 735 394 216 2 577 634 492



241 491

Trykk: A/S o. Fredr. Arnesen 2005



Riksrevisjonen
Pilestredet 42
Postboks 8130 Dep
0032 Oslo

sentralbord 22 24 10 00
telefaks 22 24 10 01
riksrevisjonen@riksrevisjonen.no

www.riksrevisjonen.no

23 257

-3 918

240

1 255 712

474 320

120

3 924

22 781 329

781 528

