ISEGRAN EIENDOM

Innspill til organisering av Isegran Eiendom AS.

Fredrikstad, 1. september 2026



Innhold

1. Sammendrag og styrets anbefaling 2
2. Organisering 3
3. Eiendomsporteføljen 7
4. Utbytte og avkastning 12
5. Hva mener vi videre - konklusjon 15

1. Sammendrag og styrets anbefaling

Fredrikstad kommune har i brev datert 21. mai 2026 bedt styret vurdere Isegran Eiendoms videre organisering og utvikling. Styrets vurdering er at selskapet er hensiktsmessig organisert, og at dagens modell gir det beste utgangspunktet for kommunal kontroll, videre verdiskaping og framtidig utbytte. Aksjeselskapsformen kombinerer tydelig ansvar og eierstyring med nødvendig handlekraft i et kommersielt eiendomsmarked.

Styret består av tre personer med bred eiendomsfaglig kompetanse og god kjennskap til porteføljen. Administrasjonen på tre ansatte er en minimumsbemanning for å ivareta prosjektutvikling, økonomi, avtaler, salg, kontroll og eierdialog. Lønnskostnader og styrehonorar var 5,6 mill. kr i 2025, mens andre driftskostnader var 2,2 mill. kr. Kostnadene følges tett, men ytterligere reduksjon i bemanning eller fagbistand vil kunne svekke framdrift, kontroll og risikohåndtering.

Eiendomsporteføljen bør fortsatt forvaltes aktivt gjennom videre utvikling, samarbeid og selektive salg. Salgsmodne eiendommer kan realiseres når markedsvilkårene er forsvarlige, mens eiendommer med tydelig verdipotensial normalt bør utvikles fram til viktige milepæler. Intern vurdert markedsverdi for den gjenværende porteføljen var om lag 408,9 mill. kr per august 2026, mot bokført verdi på om lag 357,1 mill. kr ved utgangen av 2025. Dette viser at virksomheten har levert en betydelig verdiskapning i en periode der den generelle markedsutviklingen har vært fallende. Den interne verdien er ikke en forventet pris ved samlet salg. Et samlet salg vil gi porteføljerabatt og anbefales ikke.

I tillegg har kommunen mottatt årlig avkastning på alle deler av eiendomsporteføljen som benyttes til utleie av parkering. Parkeringsinntekten er av eier beregnet til 10 millioner kroner årlig, og eier har således mottatt en avkastning fra eiendommene, i tillegg til utbyttet, på anslagsvis 70 millioner kroner i perioden 2019 - 2025

Eier har allerede mottatt avkastning gjennom utbytte på 32 mill. kr i 2025 og 5 mill. kr i 2026. Gjeldende prognose viser et samlet utbytte på 204 mill. kr i perioden 2026-2030, fordelt med 20, 46, 68, 40 og 30 mill. kr per år. Utbetalingene forventes å være størst i 2027 og 2028. Tidligere realiseringer kan øke utbyttet på kort sikt, men kan samtidig redusere den samlede verdiskapingen. Tidspunkt og nivå vil avhenge av planvedtak, marked, realiseringer og kapitalbehov.

For å sikre langsiktighet og en tydelig sammenheng mellom oppdrag, risiko, kapitalbehov og utbytte anbefaler styret at eier fastsetter et flerårig mandat med konkrete styringsparametere og en rullerende plan for porteføljeprioritering og utbytte. Dersom selskapet skal få tydeligere oppgaver innen byutvikling eller sosial boligutvikling, må mål, økonomiske rammer og akseptert avkastning avklares av eier.

Styrets samlede anbefaling er derfor at Isegran Eiendom AS videreføres som et heleid kommunalt aksjeselskap med dagens overordnede organisering og en liten, kompetent kjerneorganisasjon. Styret oppfordrer eier til å gi selskapet et tydelig, langsiktig eiermandat med realistiske utbyttekrav. Porteføljen bør forvaltes aktivt og langsiktig gjennom utvikling og selektive salg - ikke gjennom samlet salg eller tilbakeføring til kommuneorganisasjonen.

2. Organisering

Selskapets mandat

Isegran Eiendom ble etablert for å utvikle og verdioptimalisere en sammensatt kommunal eiendomsportefølje på kommersielle vilkår.

I henholdt til gjeldende vedtekter er formålet til selskapet:

Selskapet skal selv, og gjennom dets investeringer i andre selskaper, kjøpe, selge, eie, leie ut, utvikle, drive og forvalte næringseiendom, boligeiendom og annen fast eiendom, samt alt som står i naturlig sammenheng med dette. Selskapet kan eie slik eiendom sammen med andre private og/eller offentlige aktører. Selskapet skal bidra til bærekraftig by- og samfunnsutvikling, og drives på forretningsmessig basis.

Selskapsform, ansvar og struktur

Isegran Eiendom er et heleid kommunalt aksjeselskap. Kommunen utøver sitt eierskap gjennom at generalforsamlingen fastsetter vedtektene, velger styret og beslutter utbytte innenfor aksjelovens rammer. Styret har ansvar for strategi, kontroll og risiko, mens administrasjonen forbereder sakene og gjennomfører vedtakene.

Større investeringer, salg, samarbeid og andre vesentlige disposisjoner behandles av styret etter innstilling fra administrasjonen. Modellen kombinerer eierstyring, ansvar og kontroll med nødvendig handlekraft i et konkurranseutsatt marked.

Seks eiendommer ligger i egne aksjeselskap (datterselskaper), mens ett av datterselskapene har eierskap til øvrige eiendommer. Isegran Eiendom er morselskap i et konsern med syv datterselskaper. Datterselskapene er uten egne ansatte. Dette er en vanlig organisering og praksis for eiendomsaktører. Isegran Eiendom eier også 50 prosent av Trosvikstranda Utvikling AS.

Konsernstrukturen med at eiendom ligger i egne selskap er vanlig i bransjen. Det gir tydelig avgrensning av risiko knyttet til enkeltprosjekter og finansiering, samt at aksjeselskapsformen er tilpasset samarbeid med investorer og andre samarbeidspartnere. Samarbeid med andre aktører inngås for å redusere risiko, bedre framdrift eller øke verdi. Det er særlig aktuelt når det er flere grunneiere og det kreves felles infrastruktur eller samordnet regulering. Salg kan gjennomføres ved salg av aksjer og da utløses normalt ikke dokumentavgift på eiendommens verdi samt at salg av aksjeselskap er skatteeffektivt.

Styre og administrasjon

Styret består av tre personer med bred kompetanse og erfaring innen eiendomsutvikling. Det har vært kontinuitet i styret, som i dag innehar inngående kunnskap om selskapets drift og eiendommer. Styreleder sitter også i styret i tilsvarende selskaper i andre kommuner og har god kunnskap på offentlig eierskap. Styret er gjennom andre roller og stillinger aktive i utviklingsarbeid og følger markedssituasjonen tett.

Administrasjonen består av daglig leder, økonomisjef og eiendomsutvikler. De tre ansatte følger opp eiendommene fra tidlige avklaringer, i utviklingsfase, i samarbeidsprosjekter, markedsføring og salgsprosesser. De ivaretar også feste- og leieavtaler, økonomistyring, selskapsoppfølging, juridiske prosesser, styresaker og offentlig dialog.

En liten organisasjon gir korte beslutningslinjer. Selskapet benytter relevante fagmiljøer når kompetanse, kapasitet og kommersielle vilkår gjør det hensiktsmessig. Spesialkompetanse innen blant annet juss, planarbeid, geoteknikk, miljø, taksering, arkitektur og tekniske fag kjøpes ved behov. Det gir fleksibilitet og gjør at kostnadene kan tilpasses aktivitetsnivået.

Selskapet har fokus på å være riktig bemannet ved å inneha kapasitet og kompetanse tilpasset aktivitet og virksomhet i selskapet. Etter styrets vurdering er det ikke forsvarlig å bemanne dagens virksomhet med en mindre og rimeligere stab.

Drift, styring og kontroll

Selskapet har etablert en internkontroll med rutiner for blant annet økonomistyring, prosjektoppfølging, risikostyring, fullmakter og styrebehandling. Interne verdivurderinger utføres årlig og ekstern kvalitetssikring gjennomføres i tråd med etablerte rutiner.

Isegran Eiendom er miljøsertifisert gjennom Stiftelsen Miljøfyrtårn og ble nylig resertifisert i tre nye år.

Innsynsbegjæringer, mediehenvendelser, saker for Statsforvalteren og dialog med politiske og kommunale organer er også en del av arbeidet. Dette følger av rollen som kommunalt eid selskap og inngår i vurderingen av bemanning og kostnader.

Virksomheten er underlagt eksterne kontroller. I tillegg til årlig revisjon av statsautorisert revisjonsselskap, er selskapet gjenstand for kontroller i forhold til offentlig eierskap. Østre Viken kommunerevisjon har på oppdrag fra Kontrollutvalget gjennomført eierskapskontroll i 2022, forvaltningsrevisjon i 2024 og oppfølging i 2026. Anbefalinger er fulgt opp gjennom endrede rutiner, rapportering og styrebehandling.

Driftsinntekter og driftskostnader

Selskapets har faste driftsinntekter i form av årlige feste- og leieinntekter på 2,5 mill. kr. Selskapet har også flere eiendommer med parkeringsarealer. Det ligger en heftelse på disse eiendommene fra opprettelsen av selskapet som medfører at inntekter og utgifter til vedlikehold av parkeringsarealer fortsatt tilfaller seksjon for Teknisk Drift inntil eiendommene utvikles. Ifølge sak 2017/7924 i Bystyret ble parkeringsinntektene estimert til 10 mill. kr årlig og inntektene tilfaller kommunen direkte. Disse parkeringsinntektene inngår derfor ikke i selskapets driftsinntekter. Dersom selskapet hadde disponert parkeringsinntektene ville dette gitt et vesentlig større handlingsrom. Det at kommunen fortsatt mottar parkeringsinntekter på selskapets eiendommer, har også påvirkning på eiendomsverdiene, se også kapittel 4. Utbytte og avkastning. Øvrige feste- og leieinntekter er ikke tilstrekkelig til å drifte selskapet og det er derfor et fokusområde å øke selskapets løpende inntekter.

Tabellen nedenfor viser nøkkeltall for Isegran Eiendom knyttet til drift i 2025.

Nøkkeltall2025	Beløp / nivå
Investeringer i datterselskaper	341,8 mill. kr
Antall årsverk ved årslutt	3
Personalkostnader og styrehonorar	5,6 mill. kr

Nøkkeltall2025	Beløp / nivå
Andre driftskostnader i morselskapet	2,2 mill. kr
Feste- og leieinntekter i datterselskaper	2,5 mill. kr
Parkeringsinntekter som går direkte til Fredrikstad kommune	Ukjent

Nøkkeltallene viser at store verdier og flere krevende utviklingsprosesser forvaltes med en liten organisasjon. Selskapet vurderer løpende kompleksiteten i prosjektene og har tilpasset bemanning og ressurser til en særdeles krevende markedssituasjon. I tillegg har selskapet et eierskap og granskende søkelys fra media og omverdenen som krever ressurser til å håndtere kontroller og revisjoner utover lovpålagt revisjon. Isegran Eiendom er innrettet etter offentlegslova.

Det er gjennomført tiltak for å redusere selskapskostnader ved å forenkle konsernstrukturen med å redusere antall aksjeselskaper der det er hensiktsmessig. Fire selskap ble fusjonert inn i FK Eiendom Datter AS i 2024.

Driftskostnader inneholder også markedsføring og juridiske kostnader som må ses i sammenheng med prosjektutvikling, verdiskapning og salgsarbeid for eiendommene.

Kostnadene følges tett. Effektivisering skjer gjennom prioritering, prosjektstyring og målrettet rådgiverbruk. En reduksjon i bemanning eller fagbistand vil svekke framdrift, kontroll og risikohåndtering. Hvis virksomheten ikke innehar riktig bemanning og kompetanse så vil kostnadene kunne bli potensielt store.

Alternative organiseringsformer

Nedenfor vurderes alternativer for videre organisering og forvaltning av Isegran Eiendom innenfor gjeldende mandat. Alternativene har ulike konsekvenser for kommunens økonomi, risiko, styring, kompetanse og mulighet til å ta del i framtidig verdiskaping.

Videreføre dagens modell med eksisterende portefølje. Dagens organisering, kompetanse og prosjektkontinuitet beholdes.

Videreføre dagens modell med tilførsel av nye eiendommer. Dagens organisering er bygd opp rundt selskapets mandat med utvikling av eiendommer i et kommersielt marked. Organisasjonen er skalerbar ved økt oppdragsmengde, gitt at potensiale for å øke verdien av nye eiendommer er til stede.

Nedskalere organisasjonen og selge ut eiendommer «as is». Dette gir lavere salgsverdier fordi flere eiendommer fortsatt er i utviklingsløp med usikre rammer. Selskapet har avtaler og samarbeid med andre aktører hvor man ikke kan stoppe arbeidet. Det er en krevende markedssituasjon og ved å selge eiendommer «as is» i dagens marked vil kommunen kunne gå glipp av en fremtidig verdistigning. Det er også tidkrevende å selge eiendom i dagens marked.

En mindre organisasjon vil gi lavere lønnskostnader, men samtidig øke avhengigheten av eksterne rådgivere og konsulenter.

Selge hele virksomheten. Et samlet salg innebærer at kommunen gir fra seg kontroll som eier og framtidige verdiskapning og utbytte. En kjøper vil ikke betale like mye for en portefølje som ved salg av enkelteiendommer og realisering vil være påvirket av markedssituasjon. Salg av hele virksomheten omtales og vurderes nærmere under kapittel 4. *Utbytte og avkastning*.

Utvide organisasjonen. For å hente ut gevinst i flere deler av verdikjeden, kan organisasjonen utvides til å bli en fullskala eiendomsutvikler. Selskapets varierte portefølje er mindre egnet for gjennomføring i regi av én og samme utbyggerorganisasjon. I dagens krevende markedssituasjon vurderes dette alternativet å være lite aktuelt.

Tilbakeføre virksomheten til kommunen. Enkelte selskapskostnader kan isolert sett falle bort, men oppgavene, kompetanse- og systembehovet og risikoen gjør ikke det. En overføring av eiendomsrett tilbake til kommunen vil innebære realisasjon av eiendom med tilhørende gevinst- og tapsoppgjør, og utløse dokumentavgift på 2,5% av eiendommenes markedsverdi. Overføringen vil i tillegg kreve en egen juridisk, skattemessig og organisatorisk gjennomføring og forvaltningen underlegges andre regelverk

Omgjøre til kommunalt foretak. Et kommunalt foretak er en del av kommunen, ikke et eget rettssubjekt. Kommunen hefter derfor fullt ut for foretakets gjeld og forpliktelser, og virksomheten følger kommunelovens rammer. Man får ikke benyttet fordelene ved en konsernstruktur. Et kommunalt foretak kan ikke eie selskap sammen med andre private aktører. Dermed mister man muligheten til å gå inn i partnerskap der man sammen kan bidra til mer helhetlig utbygging eller gå sammen med aktører for å redusere risiko og styrke felles kompetanse.

Samlet vurdering av organiseringen

Isegran Eiendom er idag et etablert eiendomsutviklingsselskap i Fredrikstad. Selskapet har bygd opp en profesjonell organisasjon som håndterer store og små eiendomsprosjekter med basis i eiendomsporteføljen som ble overført selskapet i 2018. Selskapet opplever at vi er en attraktiv samarbeidspartner og at samarbeid med andre aktører er avgjørende også fremover for å øke verdiskapning og gjennomføringskraft.

Styret mener at dagens selskapsform er hensiktsmessig i den videre utviklingen. Flere av eiendommene krever samarbeid i ulik grad, og aksjeselskapsformen er egnet til å begrense risiko i prosjektutviklingen og et krevende eiendomsmarked. Kommunens styring og kontroll i selskapet ivaretas gjennom generalforsamlingen, vedtekter og vedtak besluttet av generalforsamlingen.

Styret er av den oppfatning at bemanning og kostnadsnivå er tilpasset porteføljen og dagens virksomhet, samtidig som selskapet er skalerbart for å håndtere flere utviklingseiendommer fremover. Det er tett oppfølging av inntekter og kostnader, og tiltak for å redusere driftskostnader vurderes løpende i takt med prioriteringer og prosjektstyring. Det er gjennomført kostnadsreduserende tiltak ved å forenkle selskapsstrukturen/redusere antall selskaper. Enkelte driftskostnader må også ses i sammenheng med utvikling av eiendommene.

Dagens organisasjon er skalerbar ved økt oppdragsmengde. Selskapet bør kunne håndtere en større portefølje med omtrent den samme kjernestaben ved å oppnå stordriftsfordeler på ledelse, økonomi, styrearbeid, mediehåndtering mv.

Overføring av virksomheten tilbake til kommunen vurderes ikke å være et hensiktsmessig alternativ. Det vil ikke gi økt verdiskapning, men påføre kommunen flere kostnader og forsinke prosesser som er i arbeid. Utviklingsarbeidet og prosesser som pågår krever løpende tett oppfølging og det er utstrakt samarbeid med ulike aktører. Det vil kunne oppnås besparelse på enkelte selskapskostnader, men utvikling og salg av eiendommer vil uansett kreve tilsvarende kompetanse og bemanning. Ved en overføring av eiendommene tilbake til kommunen vil det i tillegg påløpe kostnad for dokumentavgift på 2,5% av markedsverdien på eiendommene, samt at det er mange øvrige hensyn som må vurderes når kommunen er direkte eier.

Selskapets mandat er å utvikle porteføljen kommersielt og gi kommunen avkastning. Signalene fra eier knyttet til utbytte, organisering, kostnader og mulig salg har variert underveis. En langsiktig og forutsigbar holdning fra eier vil ha betydning for selskapets evne og mulighet til å levere i tråd med mandatet.

3. Eiendomsporteføljen

Rammevilkår

Eiendommene har ulik planstatus, bindinger, infrastrukturbehov og modenhet for utvikling. Før salg må rettigheter og plikter avklares, plan- og markedsrisiko vurderes, salgsform velges og kommersielle vilkår forhandles. For flere prosjekter skapes en vesentlig del av verdien nettopp gjennom dette arbeidet. Resultatene må vurderes i lys av mandat, forutsigbarhet, markedssituasjon og sammensetningen og reguleringsstatusen til porteføljen som ble overført i 2018. Disse forholdene påvirker risiko, tidsbruk og muligheten til å realisere verdier.

Utviklingsløpet for eiendom

Eiendomsutvikling følger normalt lange tidshorisonter og er avhengig av godkjente reguleringsplaner, grunnforhold, opparbeidelse av infrastruktur, tillatelser, samarbeid, og ikke minst markedet.

Eiendomsverdi kan økes ved å utvikle den fra uregulert tomt til regulert, prosjektert og til slutt ferdig utbygget eiendom.

Markedssituasjonen

Siden 2022 har høyere renter, byggekostnader og avkastningskrav svekket investeringsviljen og ført til utsettelse av mange eiendomsutviklingsprosjekter. Lokalt gir blant annet lange planprosesser lengre kapitalbinding, økte kostnader og større usikkerhet om realiseringstidspunktet. Generelt i Norge, og også i Fredrikstad, har boligmarkedet vært preget av lave salg av nye boliger og reduserte priser på tomter, kombinert med høye byggekostnader

Porteføljen omfatter bolig, næring, transformasjonsområder, festeeiendommer og langsiktige utviklingsposisjoner, og markedet virker derfor ulikt på eiendommene. Koronapandemien påvirket etableringsfasen, men rente- og kostnadsveksten har vært mer utslagsgivende.

Til tross for dette har selskapet ryddet i porteføljen, gjennomført salg, modnet sentrale prosjekter, levert positive resultater og hatt god verdiskapning.

Eiendommene som ble overført

Ved oppstarten i 2018 overtok selskapet en sammensatt eiendomsportefølje bestående av 26 tomter. Kriterier for hvilke eiendommer som ble overført var a) eiendommer Fredrikstad kommune hadde hjemmel til og som b) kommunen ikke anså som aktuelle for fremtidige kommunale tjenestebehov (skole, barnehage, eldreboliger, kommunale utleieboliger o.l) og som c) man anså at kunne ha et utviklingspotensiale.

Porteføljen som ble overdratt besto av tomter som skulle utvikles til bolig, fritids- og næringsformål. Tomtene hadde ulike egenskaper mht. størrelse, beliggenhet, planstatus og modenhet med hensyn til utvikling og/eller salg.

Det ble fra kommunens side gjennom årene før etablering av Isegran Eiendom inngått avtaler knyttet til flere av eiendommene. Avtalene (bl.a. festeavtaler) var i stor grad påvirket av tilrettelegging for næringslivet og i mindre grad verdioptimalisering av den enkelte eiendom. Flere av disse avtalene betyr at eiendommene i praksis ikke er salgbare, eller modne for konvensjonell utvikling på flere år. En del av arbeidet har dreid seg om å kartlegge disse avtalene og forpliktelsene, som grunnlag for videre prioriteringer og veivalg.

Porteføljen er forenklet gjennom prioriterte salg, sammenslåing, fradeling og enklere organiseringsstruktur. Noen av eiendommene har vist seg egnet for salg på kort sikt, mens andre har et klart behov for utvikling for å muliggjøre realisering av verdiene.

Utvikling av porteføljen

Flere av de større eiendommene har siden 2018 vært gjennom betydelig utvikling i form av reguleringsarbeid og gjennomføring av infrastrukturtiltak (bl.a. Trosvikstranda, Stjernehagen, Brønnerødlia, Havneberget/Slevik), mens andre har blitt realisert etter mindre omfattende tiltak og markedsarbeid. Arbeidet har gitt likviditet, redusert kompleksitet og beholdt prosjekter med videre verdipotensial.

Eier har uttrykt en forventning om utbytte fra selskapet. Dette har vært ett av flere forhold som er vurdert ved salg av eiendommer. Når plansakene på Trosvikstranda og Stjernehagen har tatt lang tid har selskapet prioritert å realisere enkelte andre eiendommer der utviklingspotensialet er begrenset eller ligger langt fram i tid for å styrke selskapets utbyttekapasitet.

Reguleringsarbeid pågår for flere av eiendommene (også Moum Leca og snart Rekustad). Reguleringsplanene for Stjernehagen og Trosvikstranda er nær sluttbehandling og vedtak. Når eiendommene er regulert, vil verdien i langt større grad være avklart, og salg kan vurderes.

I tabellen med porteføljeoversikt nedenfor, redegjøres det kort for status for nåværende portefølje

Markedssituasjonen veier tungt ved en salgsvurdering, og selv om en eiendom har nådd en milepæl som f.eks. reguleringsvedtak så er det ingen automatikk i at det er riktig å selge. I tillegg til planstatus har markedssituasjonen stor betydning for eiendommens verdi. Når det er sagt kan det også i et «dårlig marked» være rom for å selge eiendom dersom man finner den rette kjøperen.

Markedsarbeid er en betydelig del av selskapets virksomhet, og markedssituasjonen tas med i vurderingene når porteføljen vurderes og tiltak prioriteres.

Hovedprinsippet er at hver eiendom føres fram til det tidspunktet hvor videre utvikling, samarbeid eller salg forventes å gi best samlet resultat for kommunen. Konkrete porteføljebeslutninger må fortsatt treffes av styret på grunnlag av oppdatert marked, risiko, kapitalbehov og forventet merverdi.

Tettere og jevnlig dialog med eier om status på selskapets portefølje er hensiktsmessig for å skape bedre forutsigbarhet for begge parter.

Nåværende portefølje

Eiendom	Informasjon	Utviklingsstatus
Brønnerødtoppen	Ca 179 mål Større boligområde på Veum. Regulert, utbygging og salg pågår	Eiendommen var regulert ved overtakelse. Selskapet har prosjektert og er byggherre for felles infrastruktur (Vei, VA, mm), og selger eiendommer på feltet til privatmarkedet og utbyggere; 52 eneboligtomter, 9 felt til småhusbebyggelse og 2 felt til blokkbebyggelse.
Stjernehagen	Ca 26 mål Boligområde Trara Reguleringsfase	Reguleringsplan klar for sluttbehandling høst 2026. Tilrettelegger for inntil 135 boenheter. Når arena Fredrikstad tas i bruk og aktivitetene i Stjernehallen avsluttes kan området bygges ut. Utviklingsarbeidet som er gjort består i utarbeidelse av reguleringsplan, som igjen innebefatter detaljerte planer for boliger, utomhusarealer og infrastruktur, samt medvirkningsarbeid, tekniske avklaringer/prosjektering mm.
Trosvikstranda	Ca 20 mål Reguleringsfase. Eid 50/50 i partnerskap med Stor Oslo /Norgesgruppen	Reguleringsarbeid pågår. Innsigelser er håndtert, utbyggingsvolumer og hovedgrep er omforent med Fredrikstad kommune, og det ligger til rette for sluttbehandling ved enighet om rekkefølgekrav. I avtalen med samarbeidspartner ligger det oppgjør knyttet til reguleringsvedtak. Utviklingen som er gjort har bestått i planarbeid, rettslige avklaringer, opprydding og samarbeidsavtaler som har ført prosjektet videre. Selskapet har gjennom datterselskapet Trosvikstranda Utvikling, stått i en krevende planprosess i lengre tid.
Moum Leca	Ca 150 mål Reguleringsfase områderegulering	Del av Moum Næringsområde, områderegulering pågår. Eier tomter som tidligere er benyttet som leireuttak. Samarbeider med Borg Havn og Saint Gobain som er også grunneiere innenfor områdereguleringen. *Utviklingen består i å jobbe frem områdereguleringen og sikre best mulig utnyttelse av eiendommene og området som helhet innenfor de hensyn som skal tas.*
Rekustad	Ca 51 mål, avsatt til bolig i kommuneplan.	Avsatt til bolig i kommuneplanens arealdel, må reguleres for å avklare utbyggingspotensiale. Planarbeid er påbegynt (planinitiativ).

Eiendom	Informasjon	Utviklingsstatus
Sleipner	Ca 18 mål Innenfor #1 sentrumsområdet i kommuneplanens arealdel	Eier tomtene, festeavtaler, servitutter og tidligere inngåtte avtaler gjelder på flere av eiendommene. Fester eier bygningsmasse. Utvikling/vurderinger i samarbeid med fester er påbegynt.
NTP	Ca 360mål Innenfor #1 sentrumsområdet i kommuneplanens arealdel	Eier tomtene, festeavtaler og bindinger gjelder på flere av eiendommene. Fester eier bygningsmasse og har virksomhet på eiendommen (NTP). Utvikling/vurderinger i samarbeid med fester er påbegynt. Deler av eiendommen inngår i planlagt realisering og utbytte. Den økonomiske effekten følger avtalte vilkår og tidspunkt for gjennomføring og oppgjør, ikke bare datoen en salgsavtale inngås.
Steffensjordet	Ca 11 mål	Flere eiendommer. Noen er bebygd og har festeavtaler. Det må antas at eiendommen blir berørt av kommunens arbeid med arealstrategi fremover, men at området fremdeles vil ha status som et viktig utviklingsområde for Fredrikstad.
Sorgenfri	Ca 34 mål Avsatt til bolig i kommuneplanens arealdel	Sorgenfri: ca 34 mål. Avsatt til boligbebyggelse i kommuneplanens arealdel, og regulert til bolig (plan fra 2005). Rekkefølgekrav tilsier at området skal bygges ut nordfra, og som nå i all hovedsak er ivaretatt.
Kiæråsen	Ca 280 mål Steinbrudd og tidligere fylling Avsatt til fremtidig bebyggelse og anlegg i kommuneplanens arealdel	Foreløpig avtale inngått med Frevar som arbeider med et planinitiativ for eiendommen 206/330. Hensikten med planarbeidet er å tilrettelegge for igjenfylling og istandsetting av det gamle steinbruddet. Planarbeidet skal klargjøre arealbruken i Kjæråsen for mottak av masser fra blant annet Kystverket sitt prosjekt Innseiling Borg havn i Fredrikstad. Prosjektet krever tekniske, kommersielle og offentlige avklaringer.
Karjolveien	Ca 2,9 mål	Regulert til bolig, klart for rammesøknad.
Gudebergjordet	Ca 82 mål	Status LNF i kommuneplanens arealdel.

Eiendom	Informasjon	Utviklingsstatus
St.Hansfjellet Øst	Opprinnelig 5 mål Delvis solgt (ref oversikt)	Resterende areal er gjenstand for opsjonsavtale om salg med en lokal utbygger. Søknadsarbeid rammetillatelse pågår (bolig).
St.Hansfjellet/ Valkyriegate	Ca 600 m2	Mindre eiendom med antatt mulighet for boligbygging.
Gunnar Nilsens gate	Ca 270 m2 Innenfor #1 sentrumsområdet i kommuneplanens arealdel	En mindre, men sentral eiendom i sentrum, del av et kvartal med flere ulike eiere. Grensejusteringer er foretatt (mot kommunal grunn) for økt salgbarhet/brukbarhet.
Damstredet	Ca 1550 m2 Innenfor #1 sentrumsområdet i kommuneplanens arealdel	Deler av et kvartal ved Glemmen kirke (med flere ulike eiere). Ulike festeavtaler gjelder på flere av eiendommene som er bebygde. Sentral beliggenhet ved Torvbyen/knutepunkt for buss osv.
Dypeklo	Ca 95 mål – NB, ikke oppmålt	Eiendommen har en lang historie med grensejusteringer, utskilte tomter og rettigheter. I stor grad bebygd med hytter med uoppmålte, eide hytteeiendommer, LNF og friluftsområde.
Slevik	Skogsområde/vei	Restareal etter salg av Slevik hytteområde/Havneberget.

Samlet vurdering av eiendomsporteføljen

Porteføljen er modnet siden etableringen av Isegran Eiendom i 2018, i tillegg til at flere av eiendommene er solgt.

For samtlige eiendommer er det gjort vurderinger av hvilken grad av utvikling Isegran Eiendom bør stå for før realisering. Porteføljen i dag består av eiendommer i ulike faser av et utviklingsløp. Noen eiendommer er i salg, noen er i stor grad klare for salg, mens andre eiendommer i et utviklingsløp som bør sluttføres/bringes til viktige milepæler før ønsket verdiskapning er oppnådd og salg kan vurderes.

Hovedprinsippet er at hver eiendom føres fram til det nivået som gir best samlet måloppnåelse.

4. Utbytte og avkastning

Eiers avkastning av Isegran Eiendom må vurderes samlet ut fra oppnådde resultater, gjenværende porteføljeverdi, realiserte verdier og utbytte.

Utbytte til eier

Utbytte er den mest direkte avkastningen til kommunen. I kommunen sin eierstrategi står det:

«Utbytte i fra selskapet forventes å variere i perioder, avhengig av tidspunktet for realisering av utviklingsprosjekter samt forsvarlig likviditet og egenkapitalsituasjon.»

I bystyrets vedtak i 2018 om etablering av selskapet står det:

«Det vil ta tid å etablere selskapet og utvikle eiendomsporteføljen, det vil derfor ikke kunne forventes utbytte før etter 4. driftsår 2023.»

Selskapet ble stiftet 27. september 2018. Daglig leder ble ansatt i juni 2019, økonomisjef i mai 2020 og prosjektsjef i april 2021.

Selskapet utbetalte utbytte første gang i 2025 for regnskapsåret 2024 på 32 mill. kr. For regnskapsåret 2025 er det i 2026 utbetalt 5 mill. kr.

Utbytteprognosen for perioden 2026–2030 er totalt på 204 mill. kr. I 2026 er 5 mill. kr allerede utbetalt. Prognosen har forutsetninger knyttet til konkrete salgs- og prosjektmilepæler.

Forventet utbytte til eierne neste 5 år. Beløp i mill. kr:

Scenario	2026	2027	2028	2029	2030	Sum
Utbytteprognose	20	46	68	40	30	204

Prognosen baserer seg blant annet på salg av Korsepynten i 2026, oppgjør grunneieravtale Trosvikstranda i 2027, salg av Stjernehagen i 2028 og salg på Brønnerødtoppen i perioden 2028–2030.

Inntektene oppstår ved realisering/salg av eiendom og likviditet oppstår ved oppgjør/innbetaling i henhold til avtaler. Det understrekes at størrelse og tidspunkt for utbytte i prognosen avhenger av fremdriften på utvikling og salg av eiendommer. Dette har også avhengigheter til forhold som selskapet bare har begrenset kontroll over, blant annet utfall av myndighetsbehandling av reguleringsplaner, andre offentlige prosesser og markedssituasjon.

Størrelse og tidspunkt for utbytter avhenger av hvor langt i utviklingsprosessene man følger det enkelte prosjekt. For å øke utbytte innen neste 5 års periode så kan realisering av eierposisjon i Trosvikstranda etter ferdig regulering være en mulighet. Slike salgsprosesser krever tid og ressurser, og en eventuell verdirealisering vil være avhengig av rammene i endelig reguleringsplan, markedssituasjon og interesse fra aktuelle aktører.

Utover utbetalt utbytte og utbytteprognosen til selskapet, mottar kommunen direkte parkeringsinntekter fra eiendommer med parkeringsarealer. Isegran Eiendom har solgt to selskap med parkeringsarealer hvor Isegran Eiendom har sikret kommunen parkeringsinntekter videre inntil eiendommene utvikles av ny eier.

Realiserte verdier

Selskapet har siden stiftelsen realisert åtte eiendommer i tillegg til deler av eiendommer.

Blant de større realisasjonene er eiendommene Havneberget, Langøya, FK Nygata Eiendom AS, Apenesgate/Brochsgate Eiendom AS og Utsikten, i tillegg til tomter og delfelter på Brønnerødtoppen.

For noen av salgene er det avtalt deloppgjør slik at fullt oppgjør mottas på et senere tidspunkt, med mulighet for ytterligere utbytte til eier.

I 2024 hadde de heleide datterselskapene 54,0 mill. kr i omsetning, hvorav 50,9 mill. kr var gevinst ved salg av eiendommer. I 2025 var omsetningen 16,6 mill. kr, hvorav 14,1 mill. kr var gevinst ved salg av eiendom.

Tabellen under gir en oversikt over samlet gevinst av realiserte eiendommer:

Realiserte eiendommer	Mill. kr
Takst ved stiftelsen i 2018	91,2
Bokført verdi ved salg	134,3
Samlet salgssum	175,3
Samlet gevinst	41,0
Gevinst i prosent av investering	31 %

Oversikten omfatter også NTP Korsepynten (Trosvikstranda 48 AS), oppført som solgt i 2026 for 20,0 mill. kr.

Verdien av porteføljen og urealisert avkastning

I dag eier selskapet 18 utviklingstomter. Selskapet eier ingen bygninger på tomtene.

Porteføljen omfatter flere store utviklingsposisjoner med ulik modenhet. Regulering, infrastruktur, rettslige avklaringer og samarbeid har bidratt til å opprettholde og utvikle verdipotensialet i porteføljen.

Før overføring av eiendommene til Isegran Eiendom fikk Fredrikstad kommune eiendommene taksert hver for seg av ekstern takstmann. Fradeling og overskjøting ble gjort i ettertid og det tok et par år før dette var på plass. Takstene er enkle i beskrivelse av eiendommene og det er i noen tilfeller lite informasjon om forutsetninger som er lagt til grunn for fastsettelse av markedsverdien.

Ved innhenting av takster i forbindelse med forhandlinger om salg av eiendom erfarer vi at verdivurderingsselskaper vurderer samme eiendom svært ulikt, med det resultat at det er et stort spenn i markedsverdi. Dette underbygger at selskapets egen kunnskap om eiendommene også er viktig å ta med i betraktningen ved vurderingen av hva som er en normal markedsverdi.

Selskapet utfører årlig en intern verdivurdering av eiendomsporteføljen. Ved å ha en bestemt oppfatning av verdipotensialet som ligger i hver enkelt eiendom og hvilke eier- og utviklingskostnader som følger av å sitte på den, kan man gjennom scenariotenkning velge hvilke eiendommer som skal realiseres tidlig og hvilke som evt. skal føres lenger ut i verdikjeden før realisasjon.

Det er etablert rutiner for å fastsette forutsetninger som er bærekraftig over tid slik at verdiutviklingen ikke påvirkes av vekslende metoder, men av den reelle markedsverdien. Verdivurderingen er basert på anerkjente

metoder. Behov for å innhente oppdaterte takster eller eksterne verdivurderinger for enkelte eiendommer vurderes årlig i forbindelse med verdivurderingen.

Viktige forhold som påvirker verdien av en tomt er formål, reguleringsbestemmelser, utbyggingspotensiale, beliggenhet og byggbarhet. For å verdsette utviklingseiendom til boligformål benyttes en modell som baserer seg på tomteprisbelastningsmetoden, utviklet av Veridian Analyse. Viktige forutsetninger er blant annet salgspriser, byggekostnader, infrastruktur, tid, planstatus, risiko og avkastningskrav. Tomter i tidlig fase i utviklingen har større usikkerhet og gir mer forsiktige verdier.

Nåværende portefølje (hensyntatt at NTP Korsepynten er solgt i 2026) har en vurdert markedsverdi på om lag 409 mill. kr. Dette innebærer en merverdi på om lag 52 mill. kr i verdi utover bokført verdi. Se tabell under.

Det gjøres oppmerksom på at kommunen sine parkeringsinntekter på selskapets eiendommer ikke er hensyntatt i verdsettelsen av eiendommene som har parkeringsarealer.

Nåværende portefølje	Mill. kr
Takst ved etableringen i 2018	265,1
Bokført verdi per 31.12.2025	357,1
Internt vurdert markedsverdi	408,9
Ikke-bokført merverdi	51,7

Den identifiserte merverdien er i hovedsak knyttet til Stjernehagen, Moum Leca, Trosvikstranda og Brønnerødtoppen.

Tabellen over viser at det er lagt ned betydelig ressurser i eiendommene og nåværende eiendomsportefølje har en merverdi på om lag 52 mill. kr, med de modeller og forutsetninger som er lagt til grunn. Dette er en urealisert verdiavkastning. Dagens markedssituasjon er krevende. En bedring i eiendomsmarkedet, for eksempel økte salgspriser på bolig, har stor påvirkning på verdsettingen. Dette gjelder generelt i eiendomsbransjen og i Fredrikstad.

Pris ved salg av hele virksomheten

Det er viktig at man ved vurdering av salg av hele virksomheten ikke kan legge til grunn selskapets interne verdivurderinger som en forventet salgspris ved salg av hele porteføljen/virksomheten. En ekstern kjøper vil normalt vurdere framtidige kontantstrømmer og risiko i hvert prosjekt, men kjøper vil også vurdere porteføljen samlet. Uavklarte forhold vil normalt bli reflektert gjennom lavere pris, forbehold eller krav om at selger beholder deler av risikoen. Avtaler, forpliktelser, usikkerhet og pågående prosesser vil ha betydning. Samtidig kan kjøpere ha høyere betalingsvilje dersom porteføljen passer deres strategi eller gir særlige utviklingsmuligheter eller mulige synergier.

Salg av hele virksomheten innebærer at kommunen gir fra seg all eierkontroll og framtidig verdiskaping i selskapet. Kommunen må også være forberedt på at alle parkeringsinntekter forsvinner ved salg av hele virksomheten, alternativt vil porteføljen bli vurdert til en lavere verdi dersom kjøper ikke oppnå avkastning på eiendommene før de er klar for utvikling. Alternativet må vurderes ut fra samlet økonomisk resultat,

gjennomføringsrisiko, prosjekter og hvilke samfunns- og eierhensyn som ikke lenger kan ivaretas gjennom eierskapet.

Ved salg av hele virksomheten vil en kjøper prise de mest attraktive eiendommene, mens øvrige eiendommer vil ofte inngå som en del av helheten. En betydelig del av selskapets eiendommer er fortsatt ikke ferdig regulert, og dermed ikke salgsklare.

Samlet vurdering av utbytte og avkastning

Utbytte varierer med tidspunkt for realisering av utviklingsprosjekter samt forsvarlig likviditet og egenkapitalsituasjon. Dette er nedfelt i eierstrategien til Fredrikstad kommune.

Utbytte må balanseres mot likviditet og behovet for å finansiere regulering, infrastruktur og videre utvikling.

Eier har hatt en forventning om utbytte fra selskapet på et tidligere tidspunkt. Lengre reguleringsprosesser enn opprinnelig forventet for enkelte større eiendommer i porteføljen har forskjøvet prosjektmilepæler og tidspunkt for større utbytter.

Selskapet har likevel i et krevende eiendomsmarked utbetalt utbytte på 32 mill. kr i 2025 og 5 mill. kr i 2026. Selskapets utbytteprognose for de neste 5 årene viser at eier kan forvente betydelig utbytter i neste fem-årsperiode. Forutsetninger om prosjektmilepæler som er lagt til grunn må hensyntas.

En tettere og jevnere dialog mellom selskapet og eier om status på selskapets eiendomsportefølje og utbytteutsikter vil gi større forutsigbarhet for både eier og selskapet.

Eiendomsporteføljen er videreutviklet og det er skapt merverdier, samtidig som eiendommer er realisert med samlet gevinst på 41 mill. kr. Selskapets verdiutvikling og økonomiske resultater må vurderes samlet. Verdiskaping gjennom investeringer og økt prosjektmodenhet må ses i sammenheng med realisering gjennom salg, samt finansiering, selskapsendringer og utbytte.

Den interne verdivurderingen viser et realiserings- og utbyttepotensial. Nåværende portefølje har en vurdert markedsverdi på om lag 409 mill. kr som inkluderer en ikke-bokført merverdi på om lag 52 mill. kr. Dette viser at det er tilført en betydelig verdiskapning i utviklingen av porteføljen

Hovedbildet er at kommunen fortsatt eier en betydelig bokført egenkapital gjennom Isegran Eiendom, samtidig som selskapet har realisert verdier, redusert kompleksiteten og utbetalt vesentlig utbytte.

Et samlet salg av virksomheten anbefales ikke. Dersom eier ønsker å utrede alternativet videre, er det fra selskapets side anbefalt at de juridiske, økonomiske, organisatoriske og praktiske problemstillinger må inngå i beslutningsgrunnlaget.

5. Hva mener vi videre - konklusjon

Styrets klare anbefaling er at Isegran Eiendom fortsetter som et heleid kommunalt aksjeselskap, organisert som i dag. Det anbefales at rammene og mandatet bekreftes og eventuelt tydeliggjøres, og at det sikres et langsiktig og forutsigbart eierperspektiv. Det er rammene, mandatet og prioriteringene som bør tydeliggjøres - ikke selskapsformen.

Hvorfor dagens modell bør videreføres

Isegran Eiendom forvalter vesentlige økonomiske verdier med en kompetent kjerneorganisasjon. Selskapet kan følge prosjektene tett, fatte beslutninger innenfor styrets fullmakter og hente inn spesialkompetanse ved behov. For en virksomhet som skal operere i et konkurranseutsatt marked gir aksjeselskapsformen en tydelig ansvarsdeling mellom eier, styre og administrasjon.

Selskapet har samtidig dokumentert resultater gjennom salg, porteføljemodning, og utbytte til eier. Flere store prosjekter nærmer seg viktige avklaringer eller realisering. En omfattende omorganisering nå vil kreve tid og kapasitet, skape nye avklaringsbehov og svekke framdrift og verdi.

Hva styret ønsker av eier

Tydelig mandat/hovedoppdrag. Eierstrategien bør avklare hvordan økonomisk resultat og utbytte skal prioriteres mot konkrete oppgaver innen byutvikling, bærekraft og boligpolitikk. Dersom flere mål skal gjelde samtidig, bør det også framgå hvordan målkonflikter skal håndteres.

Langsiktighet. Eierstrategien bør gjelde for en fast flerårig periode og ha bred politisk forankring. Vesentlige endringer bør behandles ved faste evalueringer og etter at konsekvensene er vurdert.

Realistiske utbyttekrav. Utbytte bør fastsettes gjennom en rullerende flerårsplan som tar hensyn til prognostiserte resultater, planlagte realiseringer og behovet for kapital til videre utvikling. Tettere dialog vil gi forutsigbarhet for begge parter.

Konkrete styringsparametere. Selskapet bør måles på verdiskaping, realiserte resultater, prosjektframdrift, likviditet, risiko, utbytte og eventuelle definerte samfunnsresultater. Resultatene bør vurderes over flere år, ikke enkeltår.

Klare roller og rapportering. Eier bør styre gjennom generalforsamlingen, eierstrategien og faste jevnlige eierdialoger. Styret må innenfor disse rammene blant annet ha ansvar for porteføljevalg, investeringer, salg, samarbeid og risikohåndtering. Selskapet opererer i et konkurranseorientert marked og rapporteringskravene bør ivareta både åpenhet og behovet for å beskytte pågående forhandlinger og konkurranseposisjon.

Byutvikling og sosial boligutvikling

Selskapets bærekraftambisjon ble vedtatt av styret i 2023:

Vi skal gjøre Fredrikstad til et enda bedre sted å bo, arbeide og besøke. Vi skal utvikle for generasjoner, ta miljø- og samfunnsansvar og generere verdier som kommer innbyggerne til gode.

Ambisjonen er konkretisert blant annet gjennom mål om å legge til rette for boligmangfold, utforme trygge og gode bomiljøer og nabolag, og legge til rette for sunn næringsutvikling og et riktig byliv. Selskapet har også konkrete mål på klima og miljø som å bidra til å bevare verdifullt naturmangfold som vurderes og hensyntas i hvert utviklingsprosjekt.

Isegran Eiendom vil kunne være en god partner når boliger for vanskeligstilte skal integreres i boligprosjekter.

Det er imidlertid kommunen som tydelig må avklare behovet og målsetningene for det boligsosiale arbeidet.

Juridiske og økonomiske konsekvenser av en annen organisering

En tilbakeføring til kommunen er ikke en ren administrativ flytting. Valgt gjennomføringsmodell kan påvirke selskapsrett, ansatte, skatt, merverdiavgift og dokumentavgift, avtaler, anskaffelser, finansiering, statsstøtte, styring og prosjektframdrift.

Framtidige muligheter for Fredrikstad

Kommunens eierskap gir mulighet til å beholde en større del av verdistigningen som skapes når eiendommer reguleres og gjøres klare for utvikling. Isegran Eiendom kan også være en sentral aktør i krevende transformasjonsområder ved å samle grunneiere, avklare infrastruktur, inngå samarbeid og gjøre prosjekter klare for private investeringer.

Muligheten ligger i kombinasjonen av et klart kommersielt ansvar og tydelige politiske mål. Riktig brukt kan Isegran Eiendom gi kommunen utbytte, kontroll over viktige områder og konkrete bidrag til en attraktiv og bærekraftig by.

Styrets samlede anbefaling

Styret anbefaler at eier legger følgende til grunn:

Nr.	Styrets anbefaling
1	Isegran Eiendom videreføres som et heleid kommunalt aksjeselskap med dagens overordnede organisering.
2	Eier utarbeider og vedtar et flerårig mandat med klar prioritering mellom økonomisk resultat, utbytte, ambisjoner for byutvikling, bærekraft og eventuelle mål knyttet til boligsosialt arbeid.
3	Selskapet gis konkrete styringsparametere for verdiskaping, utbytte og definerte samfunnsresultater.
4	Utbyttet fastsettes gjennom en rullerende flerårsplan som tar hensyn til prognostiserte resultater, realiseringer og nødvendig kapital til videre utvikling. Tettere dialog vil gi forutsigbarhet for begge parter.

Styrets konklusjon er at kommunen får størst samlet nytte av å videreføre dagens organisering av Isegran Eiendom, sikre at selskapet har forutsigbare rammevilkår samt et tydeligere og mer langsiktig mandat. Det gir det beste utgangspunktet for å realisere opparbeidede verdier, sikre framtidig avkastning og bruke det kommunale eierskapet positivt i utviklingen av Fredrikstad.