



Presentasjon i formannskapsmøte  
**14. September 2010**

**Steinar Vikingstad – Trond Brevik**

# Dagens tema og agenda

---

## **Dagens tema**

Eierstrategi for Energiselskapet Buskerud AS

## **Dagens agenda**

1. Om oss
2. Bakgrunn
3. Kort om Energiselskapet Buskerud AS
4. Hvordan utarbeide ny eierstrategi
5. Oppsummering



Om oss

# Trond Brevik Rådgivningstjenester AS

---

- Fagmiljø innenfor finansielle forhold og risikostyring
- Spesiell fokus på kraftbransjen
  
- Steinar Vikingstad
  - Siv Øk NHH 1992.
  - Siste 4 år som viseadm. dir i energiselskapet Alpiq Norway AS
  - 17 år i kraftbransjen hvorav 10 år som ekstern rådgiver med særlige kompetanseområder innenfor strategiprosesser i kraftbransjen, herunder kommunale eierstrategiprosesser
  
- Trond Brevik
  - Siv Øk NHH/UCLA 1991.
  - 10 år som ekstern rådgiver med fokus på energibransjen, fagområde risikostyring, kapitalstyring og lønnsomhetsanalyser
  - 8 år i oljebransjen



# Bakgrunn

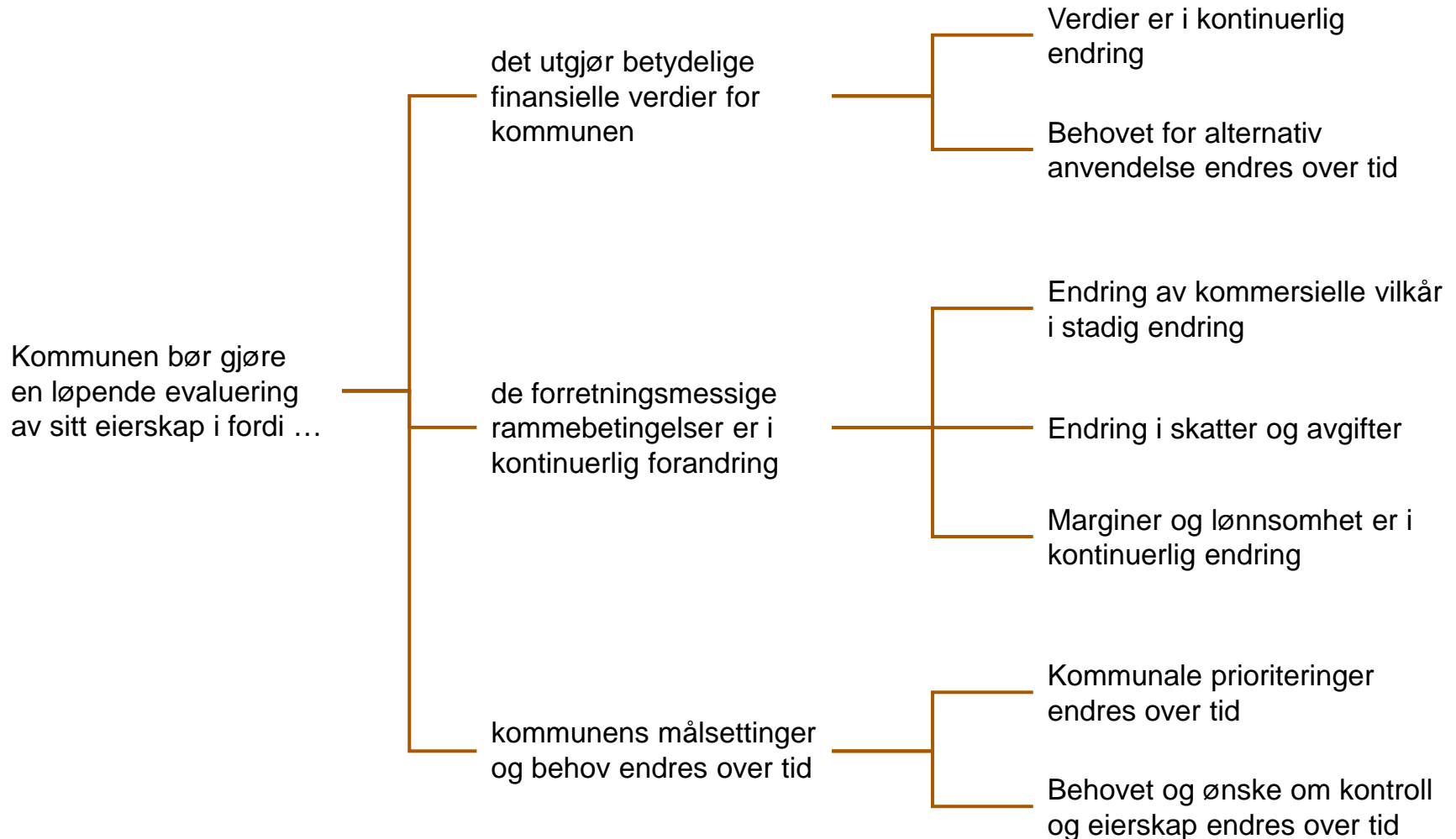
# Bakgrunn

---

- Drammen kommune utlyste en konkurranse om faglig innspill til kommunens eierstrategi for Energiselskapet Buskerud AS (EB)
- Denne presentasjonen oppsummerer vurderinger utført av Trond Brevik Rådgivningstjenester AS (TBR) ved Trond Brevik og Steinar Vikingstad på oppdrag fra Drammen Kommune knyttet til kommunens eierskap i EB.
- Arbeidet er utført i perioden juni 2010 til september 2010. TBR har i denne perioden hatt møter med Drammen kommune og representanter for EB. Presentasjonen bygger på informasjon mottatt i disse møtene.
- Våre vurderinger rundt egenkapital og utbytteevne er metodisk basert på en risikovurdering av virksomheten til EB.



# Evaluering av eierstrategi bør være en løpende prosess for kommunen



# Gjeldende eierstrategi for Energiselskapet Buskerud

---

Drammen kommunes eierstrategi, sist oppdatert i desember 2004

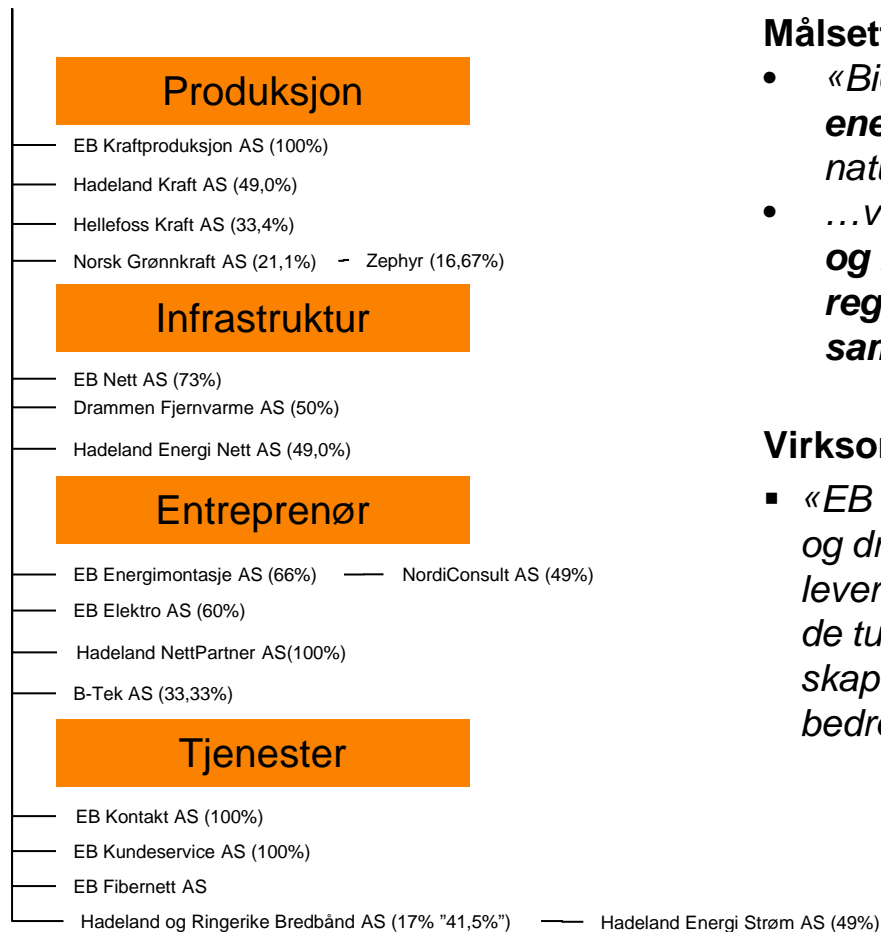
- «Videreføre industriell utvikling gjennom regional konsolidering og partnersøk
  - Oppkjøp, fusjoner og/eller emisjoner for verdiutvikling og grunnlag for eventuelt kapitaluttak, utbytte og/eller nedslag i forbindelse med partnerbeslutning(er)
- Utvikle nye forretningsområder knyttet til infrastruktur og etablerte kompetansemiljøer (bredbånd)
- Strategiene er finansielt krevende og vil ha som konsekvens at større utbyttebetalinger ikke kan påregnes før partnerbeslutning(er) er gjennomført eller andre positive kontantstrømmessige forhold inntruffet»

Naturlig å revurdere eierstrategien etter at KLP emisjonen ikke ble gjennomført



Kort om  
Energiselskapet  
Buskerud AS

# Energiselskapet Buskerud er et energi- og nettkonsern som bygger og drifter samfunnskritisk infrastruktur



## Målsetting og strategi

- «Bidra til en mer **effektiv og bærekraftig energiforsyning** i Buskerud-regionen og i **naturlig tilstøtende områder**»
- ...ved å «**realisere samfunnsøkonomiske og bedriftsøkonomiske fordeler** ved **regionalt operativt og eiermessig samarbeid** i regionen»

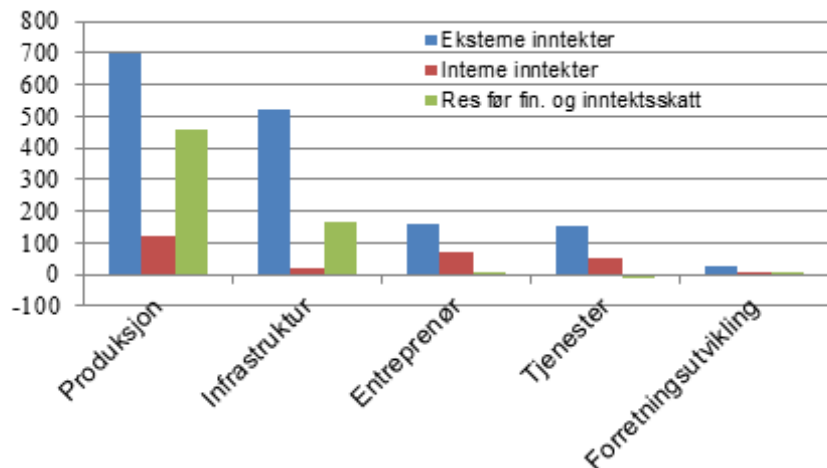
## Virksomhetsidé

- «*EB er et energi- og nettkonsern som bygger og drifter samfunnskritisk infrastruktur. Vi leverer ren energi, kunnskap og opplevelser til de tusen hjem og virksomheter, med fokus på å skape verdier, ta miljøansvar og bidra til en bedre fremtid.*»



# Verdimessig utgjør produksjonsvirksomheten og nettvirksomheten det alt vesentligste av EBs forretningsvirksomheter

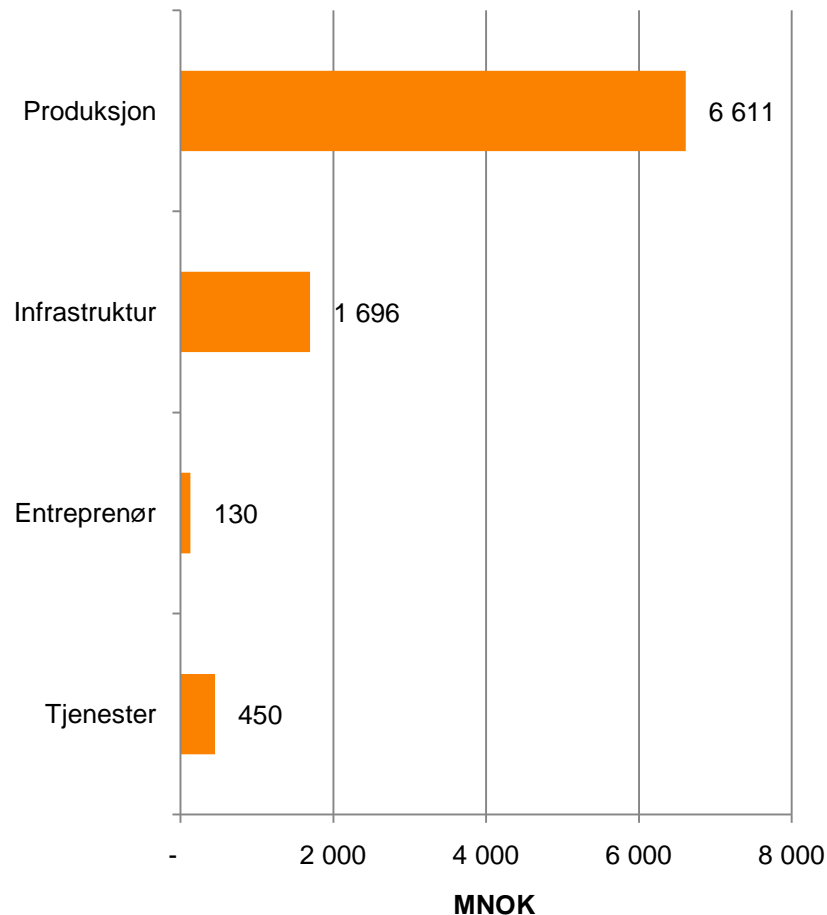
## Forretningsområder



## Konserntall pr 31.12.2009

- Konsernoverskudd etter skatt på 358,3 mill kr.
- 80,0 mill kr avsatt til utbytte
- Totalkapital på 8.863,6 mill kr.
- Rentebærende gjeld på 3.563,1 mill kr.
- Bokført egenkapital på 2.243,3 mill kr (25,3%)
- 391 ansatte
- Kraftproduksjon på 2,3 TWh

## Bokførte verdier på aktiva innenfor det enkelte forretningsområde



Kilde; Årsregnskapet 2009



Hvordan  
utarbeide ny  
eierstrategi

# Våre innledende analyser viser at Drammen kommune kan etablere ny eierstrategi på relativt fritt grunnlag

---

- Med bakgrunn i våre analyser er det vår vurdering at **dagens egenkapital er forsvarlig** sett i forhold til virksomhetens risiko og dagens investeringsplaner.
- Analysene viser at selskapet har **et rom for videre vekst og utvikling**
- Selskapet har **bæreevne** til å utbetale **engangsutbytter og årlige utbytter**
- Vår vurdering er at selskapet fremover vil kunne gjennomføre planlagte investeringsoppgaver og samtidig kunne utbetale **opp mot hele årsresultatet i utbytte.**
- Utbyttepolitikken framover er imidlertid et strategisk spørsmål. Det understrekes at jo høyere utbytte, dess mindre egenkapital vil være tilgjengelig for videre vekst og utvikling av selskapet. En beslutning om utbytte og **utbyttepolitikk må derfor forankres i en eierstrategi** og settes opp mot kommunens intensjoner og ønsker med eierskapet i EB.

Energiselskapet Buskerud har ikke akutt kapitalbehov. Fremtidig kapitalbehov vil være en funksjon av hva Drammen kommune og Buskerud fylkeskommune ønsker med selskapet

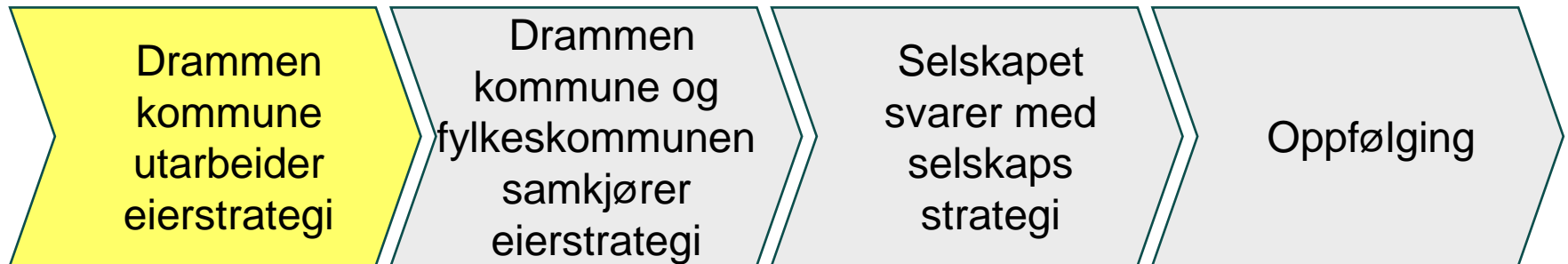


# Drammen kommune og Buskerud fylkeskommune bør ha en klar omforent eierstrategi som er kommunisert til selskapet

---

- Drammen kommune er avhengig av at Buskerud fylkeskommune er med på eierstrategien

## Mulig prosess



I det følgende vil vi kommentere på forhold som eierstrategien til Drammen kommune må svare på



# Eierstrategien bør gi svar på spørsmål som:

---

- Hva er kommunes formål/rasjonale for eierskapet?
- Hva er kommunens målsetting med selskapet
  - Hvordan ser selskapets fremtid ut og hvilke konsekvenser har dette for eierskapet?
  - Hva er verdien av aksjene, fornuftig avkastning (verdiutvikling + utbytte)
  - Har eierskapet andre samfunnsmessige verdier/betydning?
  - Trenger selskapet kapital for å realisere eiermålsettingen?
- Hva slags eier ønsker/har kommunen forutsetning for å være?
- Forholdet til Buskerud Fylkeskommune som medeier, målsettinger strategi?
- Hva slags handlingsrom har Drammen kommune som 50% eier
  - er dette riktig eierandel i forhold til styring og kontroll, medbestemmelse, verdiskapning?
- Hvordan utøve eierskapet
  - styringsstruktur, rollefordeling eier, styre, administrasjon, vedtekter, aksjonæravtale

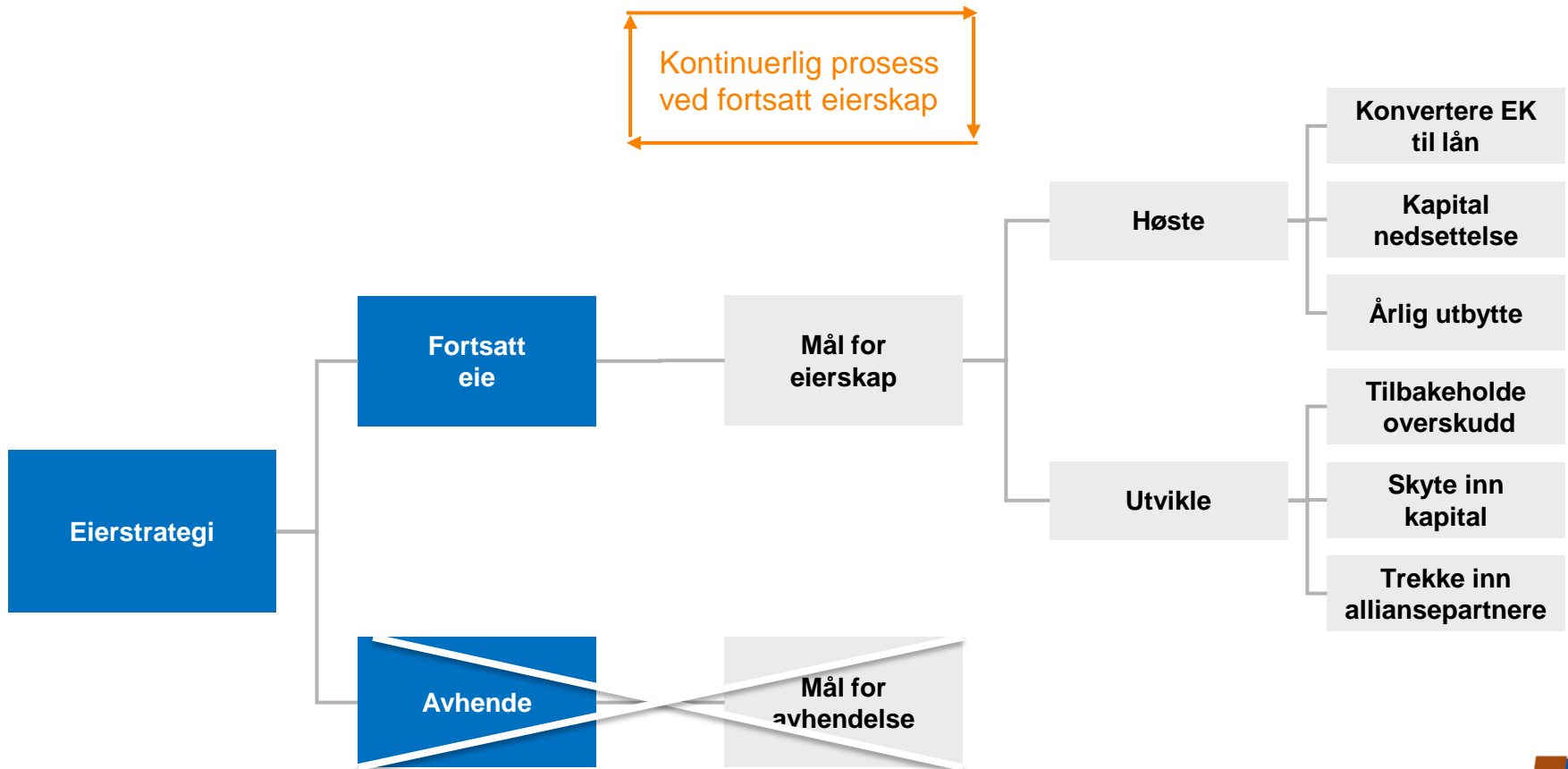


# Første steg er å deifnere rasjonalet for og målsettingen med eierskapet

Kort sikt:  
Vurdering av eierskap

Lang sikt:  
Hvordan utføre eierskap/avhendelse?

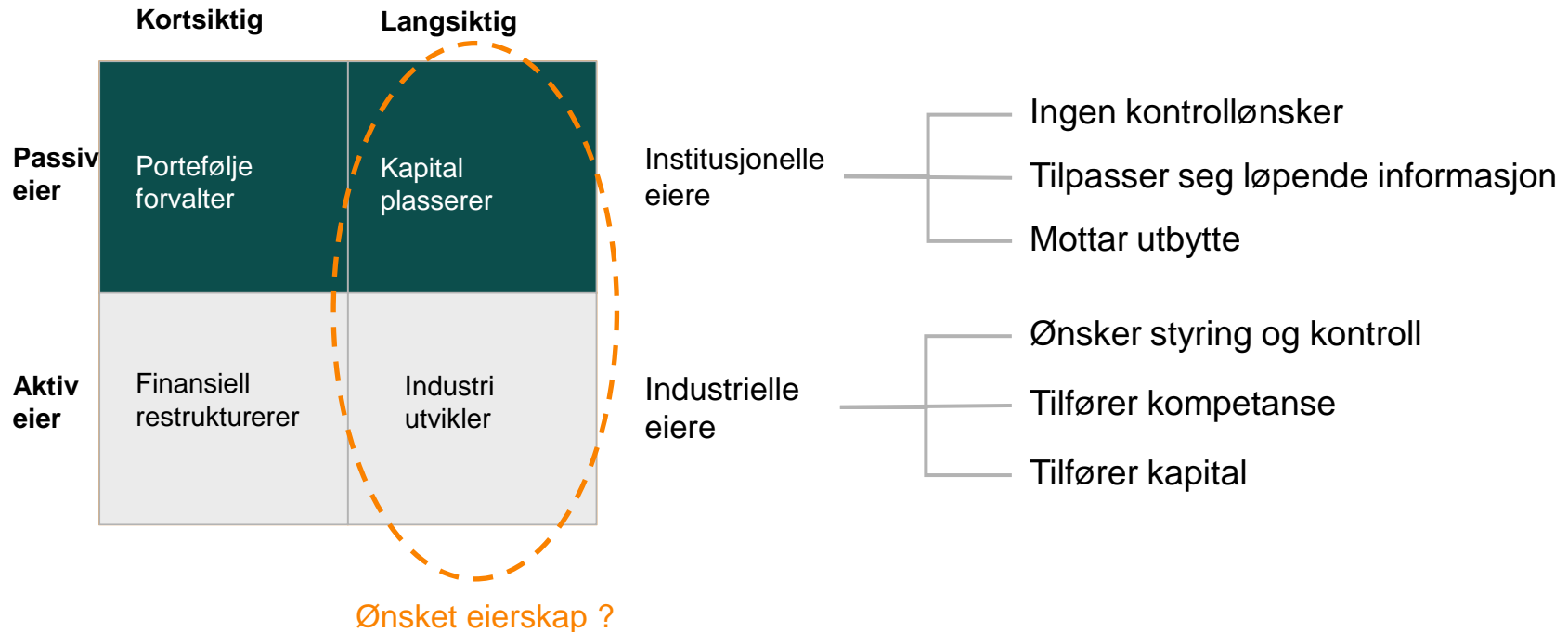
Kontinuerlig prosess  
ved fortsatt eierskap



# Eierskapet bør nøye vurderes ift. målsetting, og hva slags eierskap kommunen er i stand til å utøve...

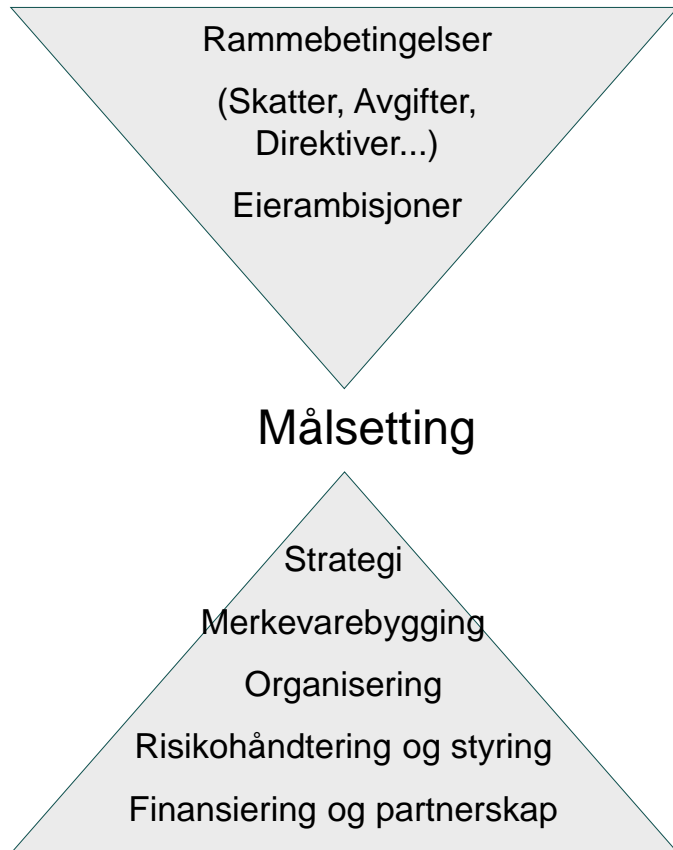
## Typer eierskap (karakteristika)

## Kjennetegn ved eierskap



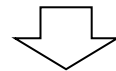
...fordi utøvelse av eierskapet har direkte konsekvenser for virksomhetens disponeringer og resultater, og ...

---



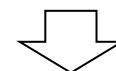
### Eiermålsettinger

- Maksimalt utbytte
- Sikkert utbytte
- Sysselsetting
- Regional næringsutvikling
- Ingen definert målsetting



### Virksomhetsmålsettinger

- Effektiv drift
- Risikospredning
- Antall ansatte
- Etablere ny virksomhet
- Ledelsesmål (imperiebygging)

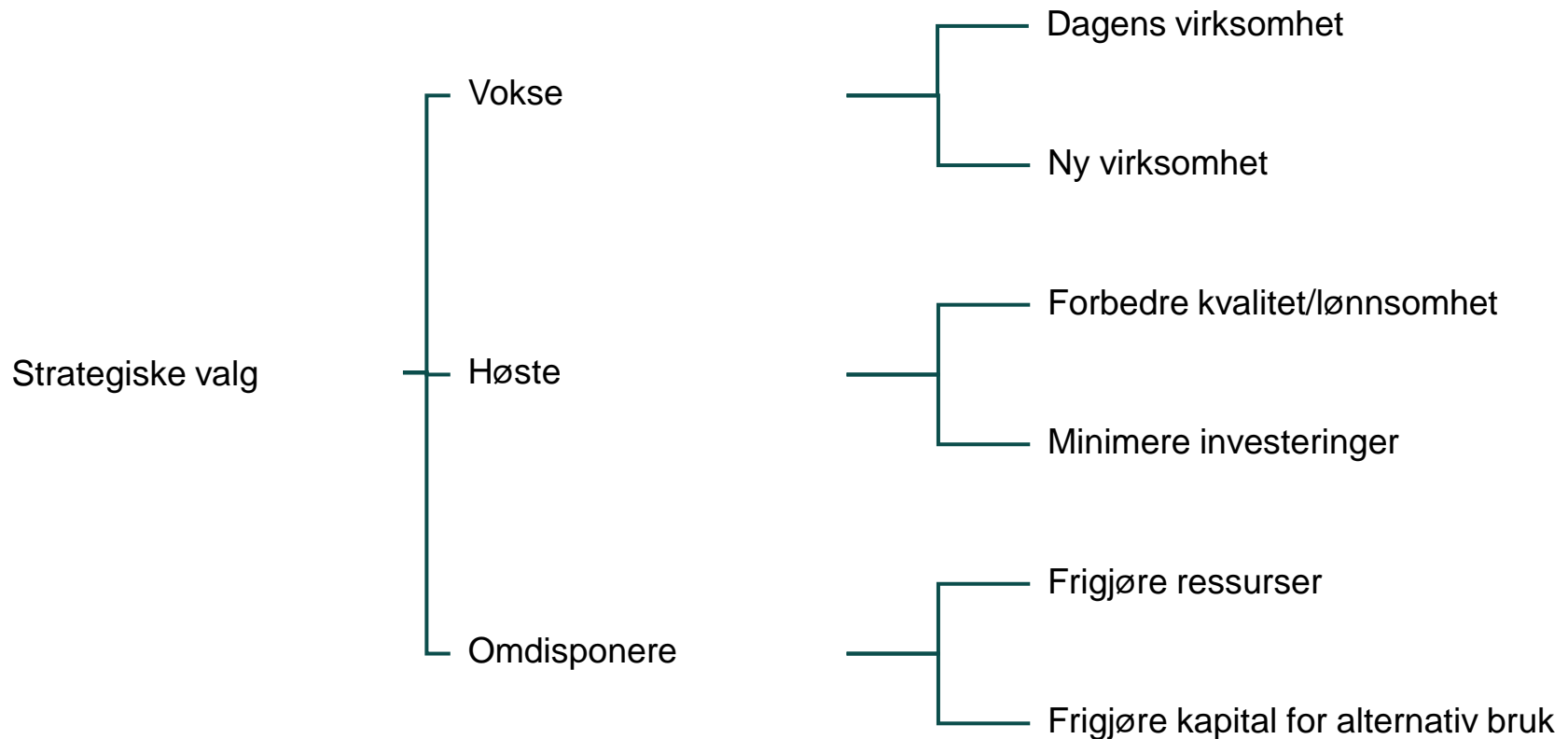


Målsettinger er ofte gjensidig utelukkende



# ...fordi føringer fra eier har betydning for selskapets strategiske valg

---



Selskapet svarer på oppgaven gitt av eieren!



# Nasjonalt har kraftselskapene har hatt finansiell fleksibilitet til å utvikle en rekke nye forretningsområder

Nye Markeder	Entreprenør tjenester Vann og avløp Renovasjon	IP telefoni Internett Alarm Gass Sikkerhet Bredbånd Smarthus
	Vannkraft Nett Kraftomsetning	Vindkraft Småkraft Fjernvarme Trading
Eksisterende markeder	Eksisterende produkter	Nye Produkte/ tjenester

- Forsvarlig ekspansjon er avhengig av en nøktern vurdering av egne unike konkurransefortrinn
- Ikke all ekspansjon har vært like vellykket!
- Ekspansjon krever kapital

Drammen kommune må ta stilling til hva man ønsker ut av eierskapet



# Oppsummering

# En god eierstrategi må forankres og nedfelles i en eiermelding som gir klare signaler og forutsigbare arbeidsbetingelser for selskapet

---

## **Nødvendig prosess**

- Drammen kommune må ha en klar eierstrategi
- Drammen kommune og Buskerud Fylkeskommune må utarbeide en felles plattform for eierskapet i EB
- Styret i selskapet må utarbeide en konsernsstrategi som svarer på eierstrategien

## **Eierstrategien til Drammen kommune må svare på hovedspørsmål som:**

- Hva er formålet/rasjonalet med Drammen kommunes eierskap i EB?
- Hva er målsettinger og forventninger til selskapet, herunder kapitalbinding og utbyttepolitikk
  - Hvor mye skal en høste og hvilke utviklingsområder ønsker man?
  - Annet? Samfunnsrolle, regional utvikling?
- Hvordan skal eierskapet utøves
  - Rollefordeling eier, styre og administrasjon og oppfølging



