

# EIERSTRATEGI FOR HAUGALAND KRAFT AS

27.04.2016

## **Eierkommunene:**

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

## 1. Innledning

Eierkommunene i Haugaland Kraft AS har arbeidet med å definere god praksis for offentlig eierskap, og hvor kommunene i 2013 behandlet sine respektive eiermeldinger. I forlengelsen av dette påtok Karmøy kommune seg å lede utarbeidelsen av en felles eierstrategi for Haugaland Kraft AS (heretter kalt Selskapet). Fra sommeren 2014 er det blitt gjennomført to arbeidsmøter med rådmenn og ordførere (varaordførere hvor ordfører er representert i styret). Styreleder og administrerende direktør har deltatt på ett. Videre har det vært drøftet ulike eiertema i to rådmannsmøter. I tillegg har prosjektgruppen hatt samtaler og møter med ledelsen i Selskapet. Prosjektgruppen har vært ledet av nærings sjef Per Velde, med deltakelse av budsjettsjef Øystein Hagerup og finansrådgiver Bjarte Helgeland, alle fra Karmøy kommune. For å øke forståelsen for selskapets markeds situasjon og for å kvalitetssikre eierstrategien det ført drøftinger med Thema Consulting AS, som er en av landets konsulenter for energisektoren.

Dette dokumentet definerer en felles eierstrategi for Selskapet, med unntak av kapittel om 6 om "Eierposisjon". Deler er felles, men med bakgrunn i ulik eierandel har hver kommune sin egen tilleggs formulering.

Eierstrategien krever en endring av vedtektene, som videre krever en ny aksjonæravtale og en ny instruks for valgkomitéen. Dette er selvstendige dokumenter men må sees i sammenheng. Nye vedtekter og instruks for valgkomitéen blir lagt fram for første ordinære generalforsamling i Selskapet. Eierstrategi og ny aksjonæravtale skal kun behandles i eierkommunens respektive kommunestyre.

**Hensikten med en felles eierstrategi er å samordne eiernes forventninger og gi klare og forutsigbare styringssignaler til Selskapet. Eierstrategien blir en plattform for dialog mellom politisk og administrativ ledelse i eierkommunene og Selskapet (representert ved styret) i formelle og uformelle eierforum.**

Saksdokumentet som er framlagt for de ulike kommunestyrene gir en mer utdypende beskrivelse av markedsutviklingen innen for hvert forretningsområde og nærmere begrunnelse for eierstrategien.

## 2. Kort om utviklingstrekk i kraftbransjen

Fallende kraftpriser, økte nettinvesteringer, endringer i nettregulering, nye EU-direktiv og økt konkurranse innenfor sluttbrukermarkedet utgjør sentrale utfordringer for kraftbransjen fremover. Et marked i endring gir også nye muligheter for både organisk og ekstern vekst. Innføring av AMS (Avanserte Måle- og Styringssystemer) gir nye muligheter for selskapene i å tilby nye løsninger til forbrukerne. AMS er tett knyttet til integrasjon i bredbåndsvirksomhet og gir kraftselskapene helt nye kompetansebehov avhengig av hvor høyt i "tjenestelagene" vekstambisjonen strekker seg. Sammen med økende endringstakt innenfor kjernevirksomheten framstår selskapenes kompetansebehov gjennom styreutvelgelse og kapitaltilgang som de viktigste parameterne i eierstrategien. Se ytterligere informasjon om markeds situasjonen i notat, "Utviklingstrekk i kraftbransjen", 30.04.2015.

### 3. Selskapet

Haugaland Kraft AS er et vertikalintegriert kraftselskap innen vannkraftproduksjon, kraftdistribusjon, kraftomsetning, og bredbånd på Haugalandet. Samlet omsetning i 2013 var kr. 1.068 mill. med et driftsresultat på kr. 194 mill. og resultat etter skatt på kr. 185 mill. Antall årsverk er 254, hovedsakelig innen nettvirksomheten. Selskapet har 24 lærlinger og er en av de største lærebedriftene på Haugalandet.

Selskapets normale kraftproduksjon er 361 GWh og forretningsområdet stod for 10% av selskapets inntekter og 31% av driftsresultatet i 2013. Produksjonen regnes som liten i norsk målestokk. Investeringsbehovet fram mot 2030 er 2,3 mrd. I tillegg til egenproduksjon har Selskapet eierandeler i følgende selskap:

- 40,52% i Sunnhordland Kraftlag AS med normal produksjon på 1.600 GWh
- 40% i Tysseland Kraftlag AS
- 50% i Mosbrakka Kraft AS
- 40% i Gismarvik Vindkraft AS
- 2,54% i Ulla Førre

Kraftoverføringen i 2013 var 1.557 GWh, og regnes som en middels norsk aktør. Forretningsområdet stod for 37% av selskapets inntekter og 31% av driftsresultatet. Investeringsbehovet fram mot 2030 er 1,1 mrd.

Kraftomsetning utgjør 31% av inntektene og 15% av driftsresultatet. Selskapet har markert seg som en "topp fem" leverandør på konkurransetilsynets prisoversikt. Lokal markedsandel på Haugalandet er meget sterk, over 90%.

Bredbånd stod for 22% av inntektene og 23% av driftsresultatet i 2013. Selskapet har 15. 635 egne privatkunder på fiberbasert bredbånd, og totalt 27.427 kunder inkluderes samarbeidet med Alt-i-Box. Samlet har Selskapet levert bredbåndstjenester til 803 bedrifter.

Selskapet er også eksponert i eiendomsutvikling gjennom heleid datterselskap, Haugaland Næringspark AS. Totalt areal er 5.000 mål. Det er investert hittil ca.kr. 200 mill. i bygge-modning og utvikling av kaiområde.

Selskapet har 40.000 aksjer som eies av:

Karmøy kommune	44,84 %
Haugesund kommune	31,97 %
Tysvær kommune	9,80 %
Vindafjord kommune	6,85 %
Sveio kommune	5,05 %
Bokn kommune	1,08 %
Utsira kommune	0,41 %
<u>SUM</u>	<u>100,00 %</u>

Totalkapitalen i Selskapet ved utgangen av 2013 var kr. 2.844 mill. med en egenkapitalandel på 57%. Samlet investeringsbehov fram mot 2030 er kr. 4,5 mrd.

## 4. Formål med eierskapet (motiv)

For kommunen handler det generelt om å forvalte eierskapet og fellesskapets verdier på en god og forsvarlig måte. Dette gjøres gjennom et langsiktig eierskap, klar forretningsmessig styring, tydelig avkastningskrav og tilrettelegging for vekst gjennom å gi Selskapet nødvendig tilgang til kapital. En god eierstrategi handler også om å være bevisst på begrensningene i et kommunalt eierskap. Formålet med eierskapet i Selskapet er langsiktig både industrielt og finansielt, med målsetning om avkastning på investert kapital. Det er noen få industrielle og samfunnsmessige synergier med eierkommunenes virksomhet som er viktig å ta hensyn til.

Kommunalt eierskap i Haugaland Kraft AS er historisk betinget, tilsvarende som for øvrige andre kommuners eierskap i kraftsektoren. En velfungerende energisektor har og er avgjørende for utvikling av landets verdiskaping, velferdsutvikling, klima og miljø. Etter hvert har energimarkedet modnet og blitt globalt. Internasjonale forhold, nasjonal regulering og styring har overtatt, og kommunenes eierskap har marginal betydning. Kjernevirksomheten defineres som produksjon av fornybar energi, nettvirksomhet, og kraftomsetning. Denne virksomheten har ikke lenger noen direkte synergi med kommunenes virksomhet og sektorpolitiske målsetninger, utover å tilrettelegge for kompetansearbeidsplasser og drifte kritisk infrastruktur som bidrar til å gjøre regionen til et attraktivt sted for bosetting og næringsliv.

Bredbånd startet som en strategisk viktig sidevirksomhet, har utviklet seg til å bli et strategisk viktig vekstområde. Bredbånd defineres nå klart innenfor selskapets virksomhetsområde. Bredbåndsvirksomheten og tilhørende drift av infrastruktur har fri konkurranse, og har potensiale for relativt store industrielle og samfunnsmessige synergier med eierkommunene. Spesielt innenfor segmentet velferdsteknologi. Utvikling av velferdsteknologi kan også gi en nærings- og kunnskapsklynge-effekt i forhold til høyskolemiljøet (HSH) og regional næringsutvikling. Dette bygger ytterligere opp om politiske mål om flere nye kunnskapsarbeidsplasser i regionen. Se nærmere om synergier i kapittel 7 "Selskapsstrategi, innovasjon og risikoeksponering".

Blandes samfunnsmotiverte investeringer og forretningsmessig investeringer med definert avkastningskrav, kan det oppstå motstridene styringssignaler. Beslutninger om samfunnsmotiverte investeringer bør derfor legges til generalforsamlingen. Riktig fordeling mellom eierkommune vil derfor kunne ta utgangspunkt i selskapets forretningsmessige avkastningskrav hvor hver eierkommune kan benytte sin andel av utbytte til kompensasjon for samfunnsmotiverte investeringer.

## 5. Selskapets formål

Selskapets vedtekter viser eiernes delegering av myndighet til selskapets styre. Formålet definerer hvilket virksomhetsområde selskapets aktiviteter må holde seg innenfor. Virksomhet som går utenfor selskapets formål vil kreve en beslutning av eierne i generalforsamling. Selskapets formål gir eierne et instrument til avgrense sin investering og differensiere risikoen mellom flere virksomhetsområder og andre typer investeringer. Beslutninger hvor fellesskapets kapital i Selskapet ønskes investert i regional utvikling eller i prosjekter av samfunnsmessig karakter, skal styret forankre i selskapets generalforsamling. Altså, nærmere de folkevalgte organ i eierkommunene.

*Selskapets formål skal være produksjon av fornybar energi, sikker og kostnadseffektiv overføring og omsetning av energi, tilby sikker og kostnadseffektive bredbåndstjenester hvor det naturlig styrker*

*kjernevirksomheten, samt hva hermed står i forbindelse, herunder å delta i andre foretak som driver tilsvarende virksomhet.*

Formålet definerer tydelig kjernevirksomheten som produksjon av fornybar energi, overføring og omsetning av energi. Tidligere sidevirksomhet innen bredbånd, er nå også definert inn i selskapets kjernevirksomhet.

Energiloven understreker "samfunnsmessig og rasjonell drift". Forventet restrukturering av bransjen har rasjonell nettdrift som et vesentlig mål. I full konkurranse i en moden bransje er kostnadseffektivitet ofte en forutsetning for å ha et konkurransefortrinn. Dette understrekes i formålet, og gjenspeiles i forventningene til selskapets drift og avkastningskrav.

Dagens teknologi er fornybar vannkraft og involvering i noe vindkraft. Solkraft og bølgekraft er andre fornybare teknologiske plattformer som er aktuelle avhengig av den videre teknologiske utviklingen.

Regionen har sterk tilstedeværelse av gass som energibærer, men dette defineres utfor selskapets virksomhetsområde. En eventuell beslutning om investeringer i fossil energiproduksjon skal legges til eierne i generalforsamlingen.

Bredbåndtjenester representerer et viktig vekstområde for Selskapet. Dette er tydeliggjort i selskapets formål, riktignok avgrenset til å følge samme geografiske område som markedsområdet for energioverføring. Beslutning om ytterligere geografisk ekspansjon for bredbånd alene må derfor legges fram for eierne.

Selskapet har en klar geografisk markedsposisjon i Nord-Rogaland og Sunnhordaland. Selskapet har eierandeler og samarbeid med ulike selskaper i bransjen mot nord, øst og sør. Basert på utviklingstrenden i bransjen kan en vekststrategi være geografisk ekspansjon.

Eiendomsutvikling utøves gjennom datterselskapet Haugaland Næringspark AS. Beslutning om engasjementet i eiendomsutvikling ble tatt av eierne 8-10 år tilbake. Forutsetningene den gang, er sannsynligvis andre nå. Morselskapet har behov for kapital til investering i sin egen kjernevirksomhet. Det er stor avstand i kjernekompetanse mellom morselskap og datterselskap. Flere av eierkommunene har også eierskap i Karmsund Interkommunale Havnevesen IKS, som har utvidet virksomheten sin betydelig de siste årene. Havnevesenet har flere fellestrekk i kjernekompetanse og operer delvis i samme markedssegment. Haugaland Næringspark AS disponerer et relativt stort havneareal med stor utvidelsesmulighet, men har ikke kompetanse på havnedrift. Et samarbeid vil kunne forsterke driften av det totale havneområdet havnevesenet opererer i, samtidig som en veldrevet og tilrettelagt havn med like betingelser til brukerne vil kunne forsterke salget av areal i næringsparken. Videre kan utvikling av næringsparken ha synergier med utvikling av annet næringsareal i eierkommunene. Det foreligger derfor sterk argumentasjon for at Haugland Kraft AS skal arbeide for å fase ut sitt engasjement i eiendomsutvikling, og eierkommunene må finne en annen løsning for eierskapet av Haugaland Næringspark AS.

## 6. Eierposisjon

Eierne har et langsiktig perspektiv for sitt eierskap, og vil tilrettelegge for en offensiv og strategisk utvikling av Selskapet gjennom sin eierposisjon. Bransjen står overfor både strukturelle, teknologiske og regulatoriske endringer. Det forventes regulatorisk pålegg om å skille all konkurranseutsatt virksomhet ut fra monopolvirksomheten (kraftnett), slik at monopolvirksomheten rendyrkes i et eget selskap. Der forventes foreløpig ikke krav om eiermessig skille, hvilket innebærer at konsernorganisering vil være tillat. En konsolidering i bransjen er en naturlig utvikling.

Selskapet har et godt utgangspunkt for å forsterke sin strategiske posisjon både nordover, østover og sørover hvor Selskapet allerede har eierinteresser og samarbeid. Dette kan gi Selskapet et framtidig behov for kapital ut over planlagte investeringer. Det kan bli behov for styrking av egenkapitalen gjennom emisjon, eller det kan oppstå situasjoner med fusjon. Eierkommunene må da ta stilling til å følge med ny kapital eller la eierskapet vannes ut. Mest realistisk alternativ er det siste.

Som aksjeeiere må kommunene forholde seg til den lovbestemte rollefordelingen mellom generalforsamlingen, styret og daglig ledelse. Kommunenes innflytelse på selskapets virksomhet begrenser seg derfor til de rettigheter eierandelen gir til deltakelse i nominasjonsprosesser og valg av styrende organer, fastsettelse av selskapets formål og øvrige vedtekter. Aksjeloven gir eierne innflytelse i forhold til eierandel. Eierne har derfor særskilt definert sin strategi for eierposisjon.

Aksjonærer med "negativ kontroll" (eierskap mellom 1/3-del og 1/2-del), kan motsette seg alle vesentlige beslutninger som krever 2/3-del flertall i generalforsamlingen. Herunder vedtektsendringer med flytting av hovedkontor og endring av aksjekapitalen, m.m. Det er allment kjent at hovedtyngden av kompetansearbeidsplasser i et selskap er ofte bygd opp om hovedkontorfunksjonen.

Alle eierkommunene har et næringspolitisk mål om å stimulere til flere kompetansearbeidsplasser. For eierne er det derfor av betydning at hovedfunksjonen beholdes i regionen. Denne målsetningen kan sikres av Karmøy kommunes eierandel alene eller at mindre eiere samlet oppnår eierposisjon med mer enn 1/3-del.

Eierskap mellom 10 til 33,33% gir følgende rettigheter etter aksjeloven: kan kreve ekstraordinær generalforsamling (AL §5-6), kan kreve gransking av selskapet (AL §5-25), og kan reise erstatningssak mot selskapets ledelse (AL §17-4.1).

Alle aksjonærer, uavhengig eierandel, har følgende rettigheter etter aksjeloven: rett til å møte på generalforsamlingen (AL §5-2) og ta opp saker (AL §5-11), kan kreve opplysninger fra selskapet (AL §5-15), rett til å reise ugyldighetssøksmål på generalforsamlingen (AL §5-22), og kan nekte naturalautdeling ved oppløsning av selskapet (AL §16-8).

### 6.1. Karmøy kommune

Karmøy kommunens eierandel er i dag 44,84%, som gir kommunen "negativ kontroll". Karmøy kommune vil beholde negativ kontroll og minimum 1/3-del av eierskapet i Selskapet. For å sikre kommunens verdier er det av vesentlig betydning at Selskapet arbeider for å synliggjøre verdiene innen de ulike forretningsområdene. En oppkjøps- eller fusjonssituasjon vil kreve vedtektsendring. Karmøy kommune kan med negativ kontroll ha sterk innflytelse på en slik prosess. Også på lang sikt vil en slik posisjon med minimum 1/3 dels eierandel være viktig for å eventuelt sikre selskapets selvstendighet

og dermed lokalisering av sentrale selskapsfunksjoner i regionen, herunder hovedkontoret.

## **6.2. Haugesund kommune**

Haugesund kommunens eierandel er i dag 31,97%, og vil vurdere å øke sin eierandel til 1/3-del som en del av sin langsiktige eierstrategi i selskapet. I situasjoner hvor selskapets vekststrategi krever ny kapital ønsker kommunen minst mulig utvanning. Kommunen vil søke formell innflytelse i Selskapet gjennom aksjonæravtale og for øvrig innflytelse ved allianser med øvrige eiere fra sak til sak.

## **6.3. Tysvær kommune**

Tysvær kommunens eierandel er i dag 9,8%, og kommunen ønsker minst mulig utvanning i situasjoner hvor selskapets vekststrategi krever ny kapital. Kommunen vil søke formell innflytelse i Selskapet gjennom aksjonæravtale og for øvrig innflytelse ved allianser med øvrige eiere fra sak til sak.

## **6.4. Vindafjord kommune**

Vindafjord kommunens eierandel er i dag 6,85%, og kommunen ønsker minst mulig utvanning i situasjoner hvor selskapets vekststrategi krever ny kapital. Kommunen vil søke formell innflytelse i Selskapet gjennom aksjonæravtale og for øvrig innflytelse ved allianser med øvrige eiere fra sak til sak.

## **6.5. Sveio kommune**

Sveio kommunens eierandel er i dag 5,05%, og kommunen ønsker minst mulig utvanning i situasjoner hvor selskapets vekststrategi krever ny kapital. Kommunen vil søke formell innflytelse i Selskapet gjennom aksjonæravtale og for øvrig innflytelse ved allianser med øvrige eiere fra sak til sak.

## **6.6. Bokn kommune**

Bokn kommunens eierandel er i dag 1,08%, og kommunen ønsker minst mulig utvanning i situasjoner hvor selskapets vekststrategi krever ny kapital. Kommunen vil søke formell innflytelse i Selskapet gjennom aksjonæravtale og for øvrig innflytelse ved allianser med øvrige eiere fra sak til sak.

## **6.7. Utsira kommune**

Utsira kommunens eierandel er i dag 0,41%, og kommunen ønsker minst mulig utvanning i situasjoner hvor selskapets vekststrategi krever ny kapital. Kommunen vil søke formell innflytelse i Selskapet gjennom aksjonæravtale og for øvrig innflytelse ved allianser med øvrige eiere fra sak til sak.

## **7. Selskapsstrategi, innovasjon og risikoeksponering**

Selskapets strategi er styrets ansvar. Med økt endringstakt i markedet forventer eierne at Selskapet utvikler robuste strategier og langsiktige investeringsplaner, som gir god forutsigbar forretningsmessig utvikling og vekst. Planleggingshorisont forventes minimum å være 10 år.

Alle investeringer forutsettes å være basert på forretningsmessige prinsipper, og at kapitalen prioriteres til de antatt mest lønnsomme prosjektene. Dette innebærer at tilhørende krav til avkastning/lønnsomhet tilfredsstiller alternativ avkastning i investeringsobjekter med tilsvarende risiko. Eventuelle prosjekter som ikke tilfredsstiller selskapets avkastningskrav, men som Selskapet mener har positiv samfunnsøkonomisk verdi, skal legges fram for eierne for avklaring.

Eierne forventer at Selskapet effektivt organiserer og driver aktivt innovasjonsarbeid (intern vekst) innen kjernevirksomheten, slik den er definert i formålet. Det forventes at innovasjonsstrategien synliggjør mulige potensiale og synergier med eierkommunene, særlig innenfor bredbåndsvirksomheten. Naturlige områder å nevne er velferds-teknologi/smarthus, drift av fibernett, vannmåling, fjernarbeid, og framtidige utfordringer knyttet til infrastruktur og vekst i antall el-biler, m.m.

Eierne er positive til at Selskapet arbeider aktivt med forretningsutvikling (ekstern vekst) og vurderer restruktureringsmuligheter i regionen (oppkjøp og fusjoner). Det forutsettes at også denne type vurderinger baseres på forretningsmessige prinsipper og at alle vesentlige endringer skal avklares med eierne før styret fatter endelige vedtak.

Eksposering mot virksomhet utenfor kjernevirksomhet skal reduseres, men på en slik måte at det sikrer eierne best mulig avkastning (jmf. eiendomsutvikling). Eventuelt nye initiativer utenfor kjernevirksomhet skal avklares med eierne

Selskapet skal uansett ikke foreta disposisjoner eller investeringer som reduserer selskapets evne til å ivareta en tilfredsstillende forsyningssikkerhet av energi. Eierne forventer at Selskapet arbeider aktivt med risikoavgrensning gjennom ressursallokering og differensiering av porteføljen av prosjekter med investeringer, forretningsutvikling og innovasjon.

Det forventes også at Selskapet opptrer etisk forsvarlig og har høy standard på helse, miljø og sikkerhet (HMS).

## 8. Styrevalg og kompetanse

Styret blir i økende grad ansett som en avgjørende faktor for at selskaper lykkes langsiktig. Med økt endringstakt i bransjen, stiller dette større krav til eierne om å forstå selskapets situasjon og viktige veivalg for å kunne realisere potensiale for verdiskaping. Økt endringstakt vil naturlig også føre til at det må tas avgjørende beslutninger for større endringer i Selskapet. I mangel på industriell kompetanse hos eierne, blir valg av et kompetent styre viktigere. I tillegg til å lede og kontrollere administrasjonen, er det en klar forventning om "verdiskapende styrearbeid" (jmf. avsnitt: "Selskapsstrategi, innovasjon og risikoavgrensning", og "Avkastningskrav").

Styrets sammensetning skal sees i en helhet og ha en balansert kjønnsrepresentasjon. Styret settes sammen som et tverrfaglig kollegium med egnede personlige egenskaper og som skal dekke følgende kompetansebredde:

- Bransjekunnskap, både fra energisektoren og IKT-sektoren (bredbånd).
- Kunnskap om selskapets virksomhet, drift, avtaler, lovgivning og forretningslogikk.
- Spesialkunnskap om økonomistyring, finans, relevant teknologi, juss, salg, markedsføring og media.
- Kompetanse innen styrearbeid, ledelse, strategiarbeid, og endringsledelse.
- Kunnskap og erfaring med politiske prosesser og offentlig forvaltning

Det skal velges en valgkomité og en tilhørende instruks for komitéens arbeid. Valgkomitéens oppgave er å avgi begrunnet innstilling til generalforsamlingen om valg av aksjonærvalgte styremedlemmer og varamedlemmer.



Styret skal ha minimum 5 og maksimum 9 medlemmer, etter valgkomitéens nærmere begrunnelse. Dette gir valgkomitéen trygghet for at et minimum antall aksjonærvalgte kandidater kan dekke behovet for kompetansebredde og gruppedynamikk. I tillegg kommer krav fra de ansatte om styrerepresentasjon i henhold til aksjeloven. For å redusere behovet for antall varamedlemmer, skal varamedlemmer foreslås i numerisk rekkefølge.

## 9. Avkastningskrav

Når motivasjonen for eierskapet primært er finansielt, må kommunen forvalte innbyggernes investeringer ved å stille samme krav til avkastning som private eiere ville ha gjort. Det vil si like god avkastning som alternativ investering med samme risiko. I praksis forventes det at Selskapet presterer resultater bedre enn bransjen framover, minst tilsvarende slik Selskapet historisk generelt har klart.

Overordnet styringsparameter er derfor verdiskaping sett fra aksjonærenes side, målt i verdiutvikling av selskapets aksjer og avkastning på egenkapital som til en hver tid er akkumulert i Selskapet. Dette styringsparameter blir spesielt viktig i den markedssituasjon Selskapet står overfor og med forventede restruktureringer. Dette forutsetter også at styret sikrer en forsvarlig langsiktig kapitalisering av Selskapet, og en optimalisering for å gi eierne en god egenkapitalavkastning (risikojustert).

### 9.1. Overordnet måleparameter

**Verdiutvikling** av selskapets aksjer forventes å ha en utvikling noe bedre enn bransjen, og skal dokumenteres minimum hvert fjerde år ved at det gjennomføres en verdivurdering av Selskapet (underliggende verdier), eller ved hver større restrukturering/transaksjon. Relativ verdiutvikling skal sammenlignes med bransjens utvikling eller et utvalg av sammenlignbare selskaper.

Verdivurdering av Selskapet skal første gang gjennomføres i 2015, og resultatet danner basispunkt for senere vurdering av verdiutvikling.

**Egenkapitalrentabilitet (ROE)** forventes å ligge i intervallet 9 – 12% og minimum 1-2 prosentpoeng over bransjens gjennomsnitt (eventuelt et utvalg sammenlignbare selskaper). Skal rapporteres hvert år i forbindelse med framleggelse av årsregnskapet. Egenkapitalrentabilitet defineres som resultat etter skatt i prosent av akkumulert egenkapital i Selskapet. Dersom Selskapet går over til å føre regnskapet etter IFRS skal rentabilitet måles både på underliggende resultat og IFRS resultat.

### 9.2. Andre måleparameter

For å gi eierne en helhetlig innsikt i og mulighet for oppfølging av selskapets verdiskaping, vil følgende rapportering av måltall bli etterspurt. Rapporteringen skal vise utviklingen over tid (siste 5 år), skal sammenlignes med bransjen eller et utvalg av selskaper. Styret skal selv forslå absolutt nivå for disse måleparameterne overfor eierne.

**Realisert avkastning** (reell ROE) basert på verdijustert egenkapital (jmf. "verdiutvikling"). Måler selskapets evne til å skape verdier for eierne basert på reell verdi av egenkapitalen.

**Totalrentabilitet (ROCE)**, forventes å ligge i intervallet 8 – 11 %. Målet er definert som ordinært resultat før skatt og finanskostnader i prosent av totalkapitalen. Måler selskapets evne til å skape verdier basert på de eiendelene Selskapet samlet forvalter.

**Driftsinntekter** (mill. kr.) Totalt og for hvert forretningsområde (vannkraft, nettdrift, strømsalg, og bredbånd). Relativ vekst sammenlignes med bransjens vekst eller et utvalg av sammenlignbare selskaper.

**EBITDA** (mill. kr.) Totalt og for hvert forretningsområde (vannkraft, nettdrift, strømsalg, og bredbånd). EBITDA-margin sammenlignes med bransjens vekst eller et utvalg av sammenlignbare selskaper.

**Driftsresultat** (EBIT) Driftsmargin sammenlignes med bransjens vekst eller et utvalg av sammenlignbare selskaper.

**Årsresultat.** Resultatmargin sammenlignes med bransjens vekst eller et utvalg av sammenlignbare selskaper.

### **Kraftproduksjon**

- Faktisk produksjon (GWh)
- Normal årsproduksjon (GWh)
- Realisert kraftpris (øre/kWh). Eksklusiv konsesjonskraft. Sammenlignes med gjennomsnittlig spot i aktuelt prisområde og/eller systempris. Rapporteringen må relateres til selskapets sikringspolicy for energipriser.
- Driftskostnader (øre/kWh). Påvirkbare driftskostnader. Benchmark med bransjen basert på normal årsproduksjon

### **Nettdrift**

- Antall nettkunder
- Levert energi (GWh)
- Nettkapital (NVE). Målt som utgående balanse gjeldene år.
- KILE-kostnad
- Avkastning på nettkapital. Benchmark med bransjen eller et utvalg av sammenlignbare selskap
- Nettleie. Benchmark med bransjen eller et utvalg av sammenlignbare selskap
- Kostnadseffektivitet (DEA målt av NVE). Benchmark med bransjen eller et utvalg av sammenlignbare selskap

### **Kraftsalg**

- Antall kunder
- Strømsalg totalt (GWh)
- Strømsalg til forbrukerkunder (GWh)

### **Bredbånd**

- Antall kunder
- Antall solgte kontrakter

## **10. Utbyttepolitikk og kapitalstruktur**

Utbyttepolitikken er et verktøy for å styre kapitaliseringen av Selskapet. Dette påvirker vekten mellom egenkapital og gjeld, som er viktig for selskapets evne til å håndtere framtidige utfordringer. Eierne har hittil hatt en nøktern utbyttepolitikk, hvor utbyttet de siste 10 årene har vært ca. 63% av resultatet etter skatt. Dette har ført til at Selskapet har blant bransjens høyeste, men en EK-andel på 57% (egenkapitalandel). Selskapet er derfor godt rustet til å møte et marked med høy endringstakt.

Selskapet har betydelige investeringsplaner fram mot 2030, og vil søke gjeldsfinansiering hvor dagens EK-andel reduseres ned til 40%. Selskapet ønsker at EK-andel ikke skal under 40%, slik at Selskapet er rystet for ytterlige situasjoner og muligheter som kan oppstå i markedet også på lang sikt. Dette krever at dagens aksjonærlån konverteres til egenkapital. Aksjonærlånene utgjør totalt ca. 21% av balansen, med kr. 540,6 mill. Av dette er Karmøy kommune kreditor for kr. 245,3 mill.

Eierne vil bidra ved å videreføre en nøktern utbyttepolitikk og som dynamisk følger selskapets årlige verdiskaping hvor en andel av årets resultat holdes tilbake i Selskapet (konsernet). Likevel, har eierne behov for en viss forutsigbarhet i utbytteneivået.

**Eierne forventer et utbytteneivå som minst er 60% av gjennomsnittlig resultat etter skatt siste 3 år. Eiernes utbytteforventning avklares årlig i eiermøtet, og kommuniseres til styret. Styret foreslår endelig utbytte til generalforsamlingen.**

Det forutsettes at styret sikrer en forsvarlig langsiktig kapitalisering av Selskapet, og at dette utredes nærmere. Selskapet er i dag klassifisert til "investment grade" (høy kreditt sikkerhet), som gir Selskapet mulighet for markedets beste lånebetingelser. "Investment grade" påvirkes i hovedsak av Selskapet evne til å genere positiv kontantstrøm til betjening av renter og avdrag. Selskapets investeringsportefølje er derfor sentral for optimalisering av kapitalstrukturen. Eierne har ikke intensjon om å binde mer kapital i Selskapet enn nødvendig. Dette gjelder særlig aksjonærlånene.

Eierne forventer at utbyttepolitikken videreføres i heleide datterselskap i en framtidig konsernstruktur, å langt det er strategisk og forsvarlig riktig. Tilsvarende at det inngås aksjonæravtaler i deleide selskaper som harmonerer med utbyttepolitikken for Selskapet.

## 11. Bruk av eierorganer

### 11.1. Generalforsamling

Generalforsamlingen er det formelle eierorganet hvor eierbeslutninger tas. Eierne har revidert vedtekter og inngått aksjonæravtale som regulerer Selskapets generalforsamling.

### 11.2. Eiermøter

Eierne ønsker å avholde to årlige eiermøter utover de formelle eiermøtene. Disse eiermøtene skal ikke ha formell beslutningsmyndighet for Selskapet, og ikke forplikte styret. Formålet med møtene er en arena for Selskapet (representert ved styret) for å informere eierne om løpende utvikling knyttet til strategi, økonomi, investerings-/finansieringsplaner og generelle utviklingstrekk i bransjen, drøfte strategiske tema innhente styringssignaler fra eierne i saker av stor betydning før sakene skal behandles og føres frem til beslutning. Eiermøter skal også være en arena for å koordinere og avklare eiermessige problemstillinger. Aktuelle tema for de faste årlige eiermøtene er:

#### Vårmøtet (mars/april):

- Gjennomgang av fjorårets resultat og realisert avkastning
  - Nøkkeltall for Selskapet/konsernet og per virksomhetsområde relativt til bransjen
- Prognose inneværende år og kommende 4 år, herunder utbytteneivå gitt gjeldende utbyttepolicy

**Høstmøtet:**

- Gjennomgang av strategiplan, evt. med dypdykk i utvalgte tema knyttet til selskapets eksterne rammebetingelser
- Gjennomgang av langtidsprognoser (min. 10 år) inkludert investeringsplaner og vurdering av selskapets kapitalisering
- Oppdatert prognose for inneværende år

Utover disse eiermøtene vil det være behov for uformelle møter mellom kommunens administrasjon og selskapets styreleder, ledelse og valgkomité, for å forberede ulike saker som skal tas opp i eiermøtene eller i eierkommunenes folkevalgte organer.

--- 000 ---