

Verdiskaping og skalafordeler i energibransjen

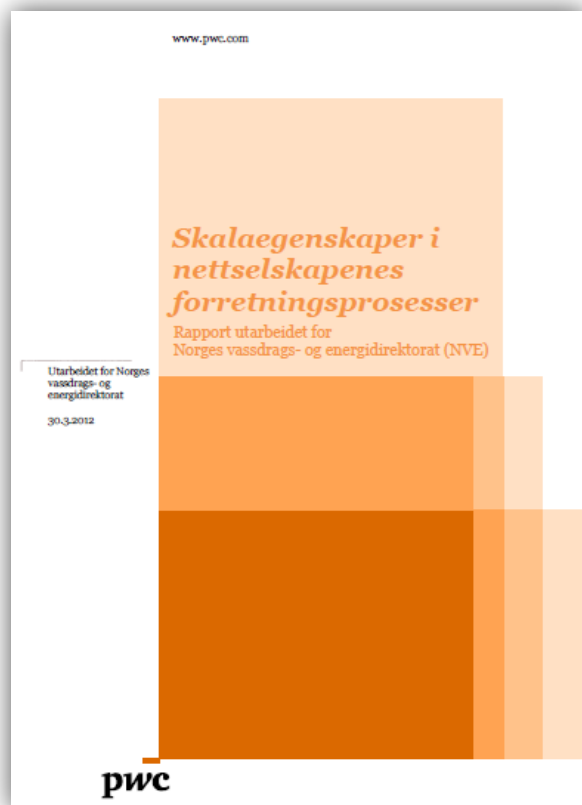
- Kan vi spare penger ved fusjoner?

*Lillesand
1. februar 2013*

Bjørn Einar Strandberg

Rapport til NVE

En kvalitativ vurdering av hvordan nettselskapenes størrelse påvirker nettselskapenes kostnader



Vurderingene baseres på:

- Beskrivelse av nettvirksomhet
- Viktige verdi- og kostnadsdrivere
- Anerkjent god praksis for nettvirksomhet

Vurdering av skalafordeler:

- Er antall kunder av betydning?
- Volum energi levert?
- Geografisk utstrekning?

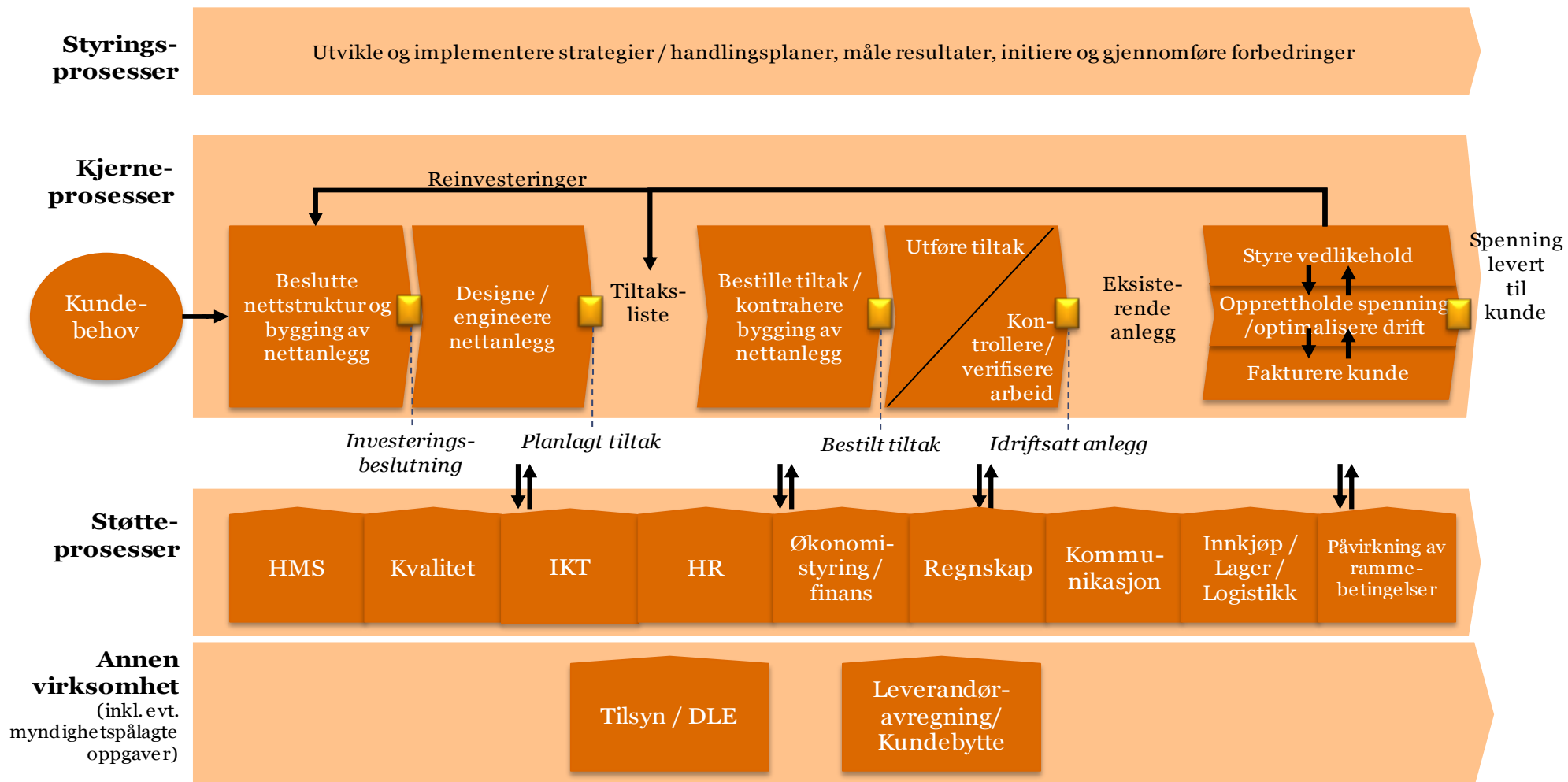
- Sett på lovpålagte oppgaver.

- Ser bort fra myndighetenes regulering gjennom incentiver/desincentiver for realisering av skalafordeler

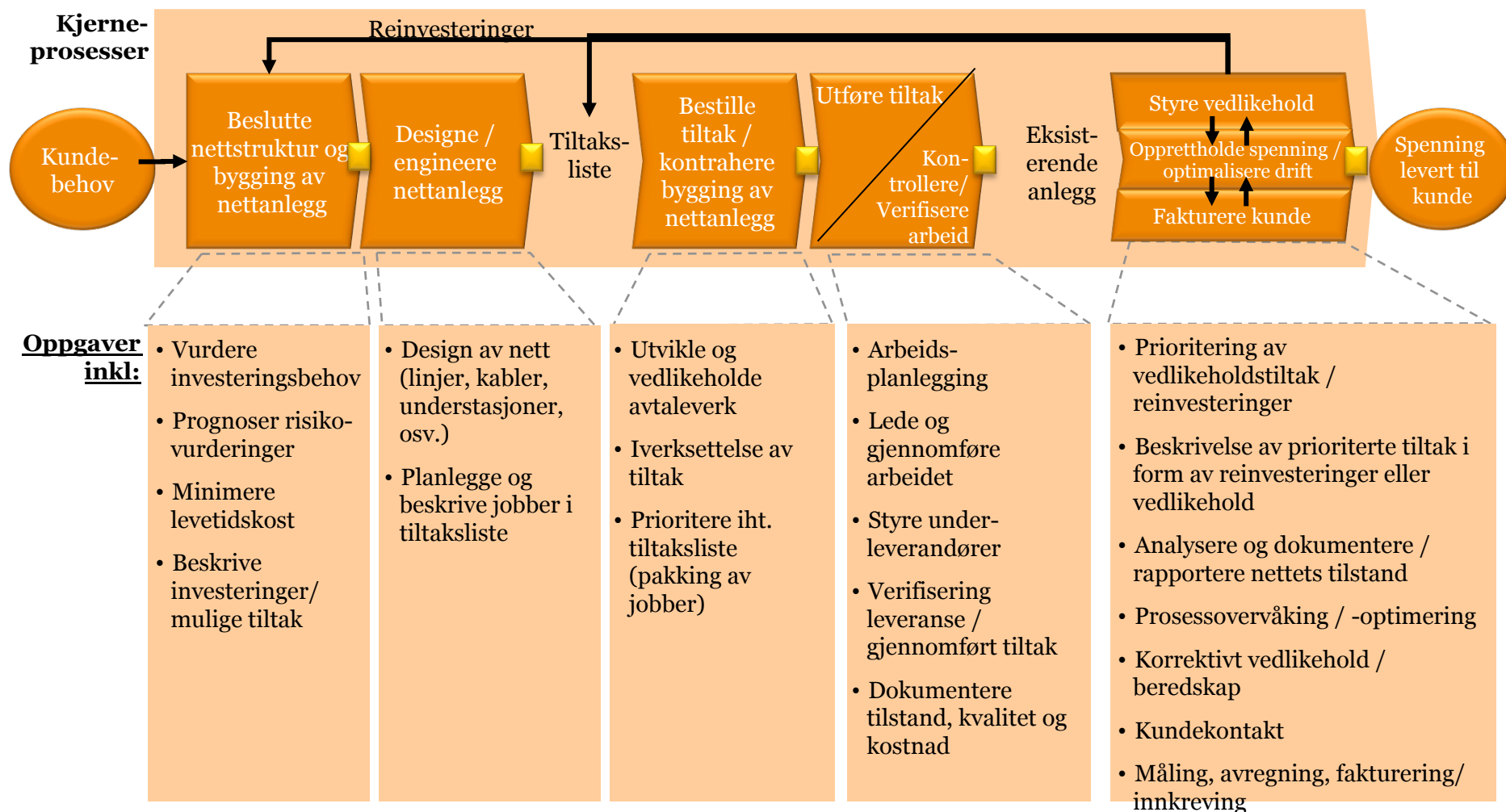
Hovedkilder: Anerkjent god praksis i nettvirksomhet og annen infrastrukturvirksomhet i Norge og internasjonalt (e.g. PwC EAM "best practice", PAS55, andre). Faktainformasjon fremkommet i samtaler med sentrale aktører i bransjen (inkl. store / små aktører, bransjeorg.). Dokumentasjon som NVE har gjort tilgjengelig. Øvrig offentlig tilgjengelig informasjon

bit.ly/11leoWa

Nettvirksomhetens aktiviteter i stor grad lik en prosessindustri



Det er i kjerneprosessene nettvirkosomheten legger grunnlaget for god forvaltning og drift av anleggene



Kilder til økt verdiskapning i nettvirksomheten

**Effektiv forvaltning
("gjøre de riktige
tingene")**

Eksempler inkluderer:

- Presisjon i alle vedlikeholds-, investerings- og reinvesteringsbeslutninger
- Sterk regulatorisk kompetanse, hva lønner seg og når?

**Økt effektivitet
("gjøre tingene
riktig")**

- Beste praksis
- Standardisering av oppgaver
- Kontinuerlig forbedring

**Realisering av
skalafordeler**

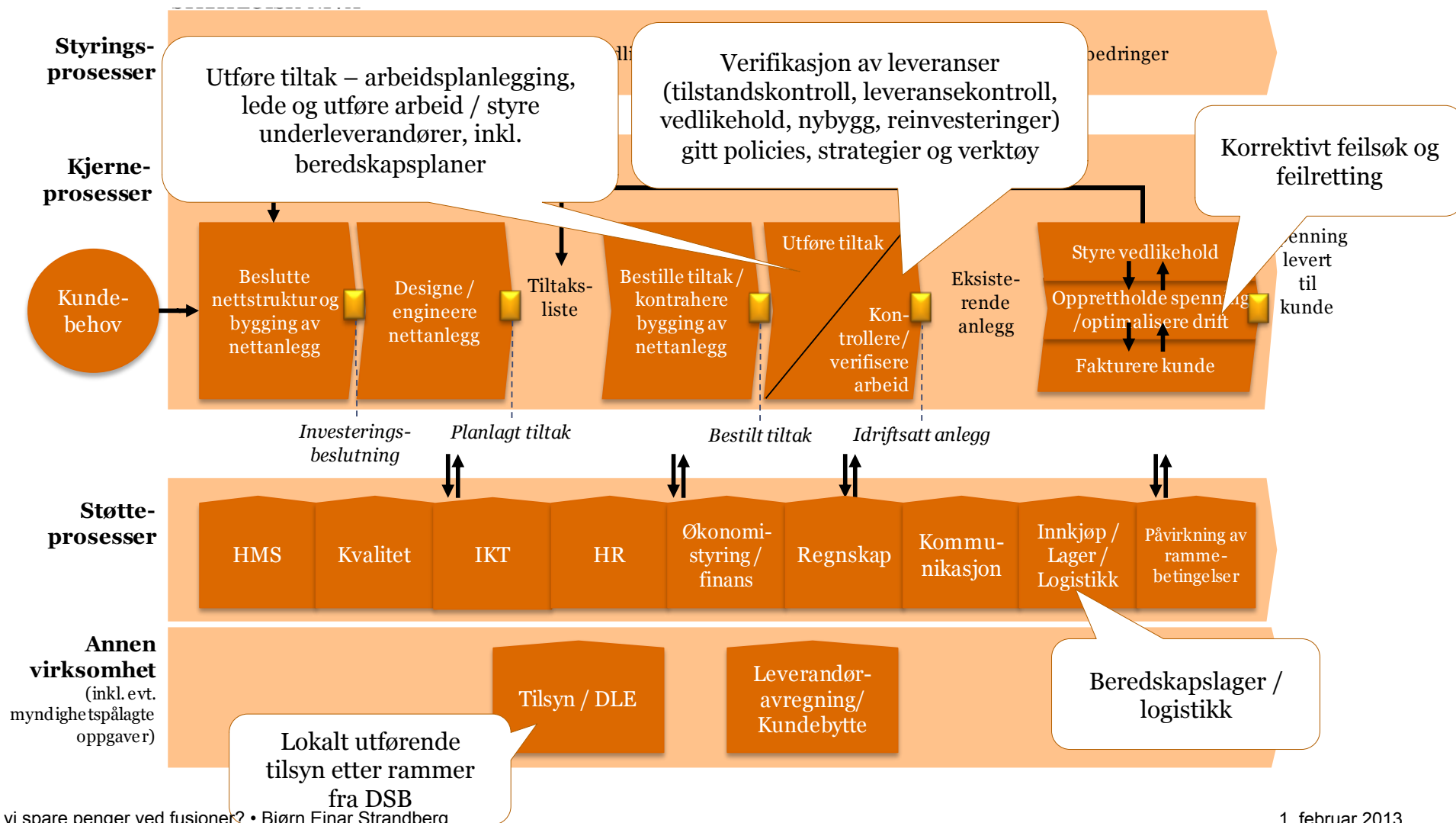
- Samle (sentralisere) funksjoner
- Høy grad av outsourcing og valg av generiske IT -løsninger
- Felles løsninger innen måling, avregning og fakturering
- Sentralisering av driftssentral med høy grad av fjernstyring

Eksempel på vurdering av prosess: Beslutte struktur og bygging av nettanlegg



Kjerneprosess og viktige aktiviteter	Kjennetegn på god praksis	Viktigste kostnadsdrivere	Vurdering av skalaeffekter
<ul style="list-style-type: none"> • Prognostisere lastvekst • Gjennomføre risikovurderinger • Utvikle og beslutte investering og reinvesteringer 	<ul style="list-style-type: none"> • Kost / nytte vurdering av hver enkelt investering • Bruk av standardbeskrivelser og -kostnader i formaliserte rutiner • Rutiner for løpende ettervurdering av hver investering 	<ul style="list-style-type: none"> • Lønnskostnader for personer involvert i analyse og beslutningsstøtte • Antall systemer/ programmer nødvendig for beslutningsstøtte • Kvalitet i investeringsgrunnlag og -kriterier 	<ul style="list-style-type: none"> • Betydelige skalafordeler • Kan sentraliseres • Kostnader påvirkes lite av vekst i kundemasse, levert mengde energi eller geografisk utstrekning

Eksempel på oppgaver som krever nærhet til anleggene



Organisering av nettvirksomheten som kan realisere skalafordeler i forretningsprosessene (illustrativt)



Sentral organisasjon, samles på hovedkontor

Fagmiljø med ansvar for å utvikle policies og rammer

Ansvarlig for styring og oppfølging, inkl å sikre at enkeltprosesser gjennomføres iht. policies og rammer gitt i forretningsmodellen

Eksempel på oppgaver inkl.:

- Policies / strategier, inkl. forvaltningsstrategi, vedlikehold / nybygging
- Felles verktøy (inkl. IKT)
- Fakturering / avregning (bestiller)
- Innkjøp / vedlikehold kontrakter
- Kundesenter (bestiller)
- Tilsyn (bestiller)
- Hoveddriftssentral (dag / natt)
- Myndighetskontakt / regulatorisk kompetanse



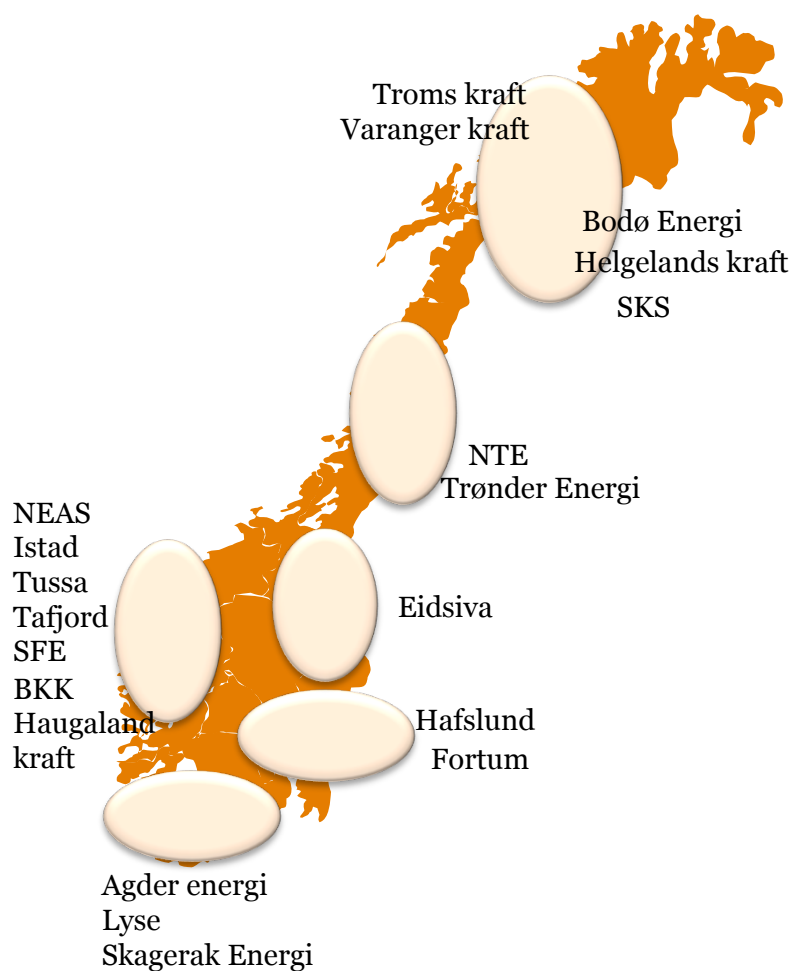
Lokal organisasjon, med oppgaver som krever nærhet til infrastrukturen (2-3 timer med bil)

Fokus på utførende oppgaver, alt gjennomføres iht. tydelige beskrevne prosedyrer

Eksempel på oppgaver inkl.:

- Verifikasjon av leveranser -- Tilstandskontroll, leveransekontroll, vedlikehold, nybygg, reinvesteringer gitt policies / strategier, verktøy
- Kontraheringskontrakter, og all annen støtte i gitt geografisk område
- Dagtidsbemannet driftssentral for kobling ved arbeid i nettet (områdeutkobling)
- Tilsyn (lokalt utførende)
- Lager / logistikk (beredskapslager)

Konsolidering av nettvirksomheten er en ventet utvikling



- Større nettselskaper gir økt leveringssikkerhet, mer robuste fagmiljøer og økt kapasitet til planlegging, drift og beredskap
- Betydelig kostnadseffektivisering
- Effektivitetsgevinsten gir både lavere nettleie og økt overskudd i nettselskapene
- Synergieffektene vil trolig være av stor betydning for bransjen fremover, men er krevende å kvantifisere
- Likevel krevende å realisere verdi fra fusjoner

Hva betyr realisering av skalafordeler for kommunene som eiere?



- Lavere kostnader og høyere resultater
- Høyere utbyttekapasitet
- Innfasing over tid gir lav risiko

Verdiskaping i energisektoren

- NOU 2012:9 Energiutredningen:

”Verdiskaping krever at energiresursene utnyttes der de gir størst verdi for samfunnet”

Kostnadssiden ved produksjon og distribusjon er ikke nevnt i NOU-en!

- Verdiskaping (def)

”Verdien av produksjonen fratrukket kjøpte varer og tjenester”

- Kapitaleiernes ansvar å minimere kostnadssiden

Fusjon med Skagerak en mulighet for verdiskaping?

- Skalafordeler åpenbart til stede, kaken blir større
- Løpende påvirkbare lønns- og driftskostnader 4-5 milliarder årlig samlet
 - 3 % besparelse 120-150 mill årlig
 - 5 % besparelse 200-250 mill årlig
- Inntektssiden?
- Kostnader ved selve fusjonen
- Bytteforhold – trygt og godt eller gambling?

Takk for oppmerksomheten

www.pwc.com/energy



Bjørn Einar Strandberg

pwc

PwC
Pb 447,
4664 Kristiansand

Telephone: 02316 (+47 95 26 00 00)
Mobile: +47 95 26 10 15
E-Mail: bjorn.einar.strandberg@no.pwc.com