

**Verktøykasse for ansvarlige
eiere:**

Styret som eierstyringsverktøy

Roy Mersland

Universitetet i Agder

Eiermøte Agder Energi 19-20 januar 2012

Høye kontantstrømmer til beste for eierne

Behov for god eierstyring

Cash flow.



Hvorfor er eierstyring så viktig?

- Eierne og ledelsen er ikke samme person
- ”Den gode forvalter”. Ja, men:
 - Beslutninger som eierne ikke ønsker?
 - Investeringer som ikke er prioritert av eierne?
 - Mindre stram økonomistyring enn eierne?



Verktøy for god eierstyring

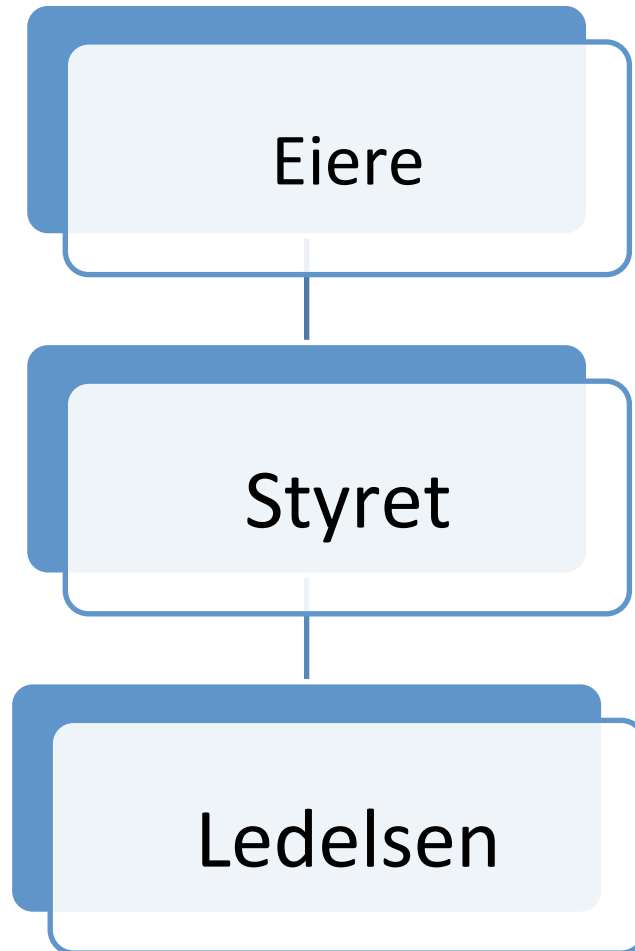
- Mulighet for å selge aksjene
- Børsnotering
- Invitere med andre eiere
- Ekstern revisjon
- Bonusordninger for ledelsen
- Konkurransenutsetting
- Oversiktighet i selskapets aktiva
- Økt bruk av gjeld som finansieringskilde
- Nivå på utbytte



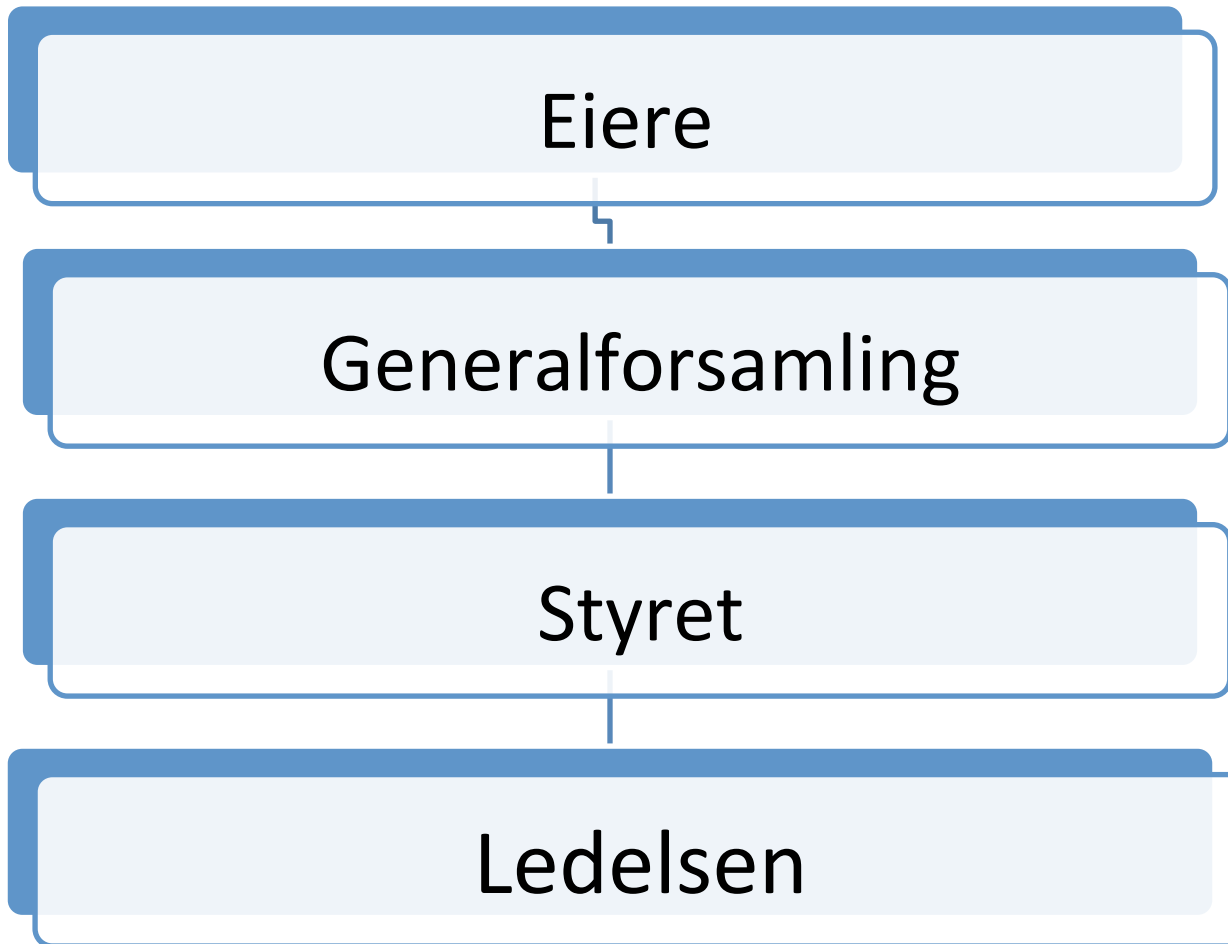
Utbytte som styringsverktøy

- Høye utbytter + mer optimalisert egenkapitalsandel fører til at:
 - Ledelsen må prioritere strengere – altså velge de beste investeringene
 - Ledelsen får mer tid til de investeringer som gjøres
 - Ledelsen får mer fokus på effektiv drift og optimalisering av kapital
 - Ledelsen må søke etter strukturendringer og synergimuligheter
 - Ledelsen må søke etter alternative finansieringsmuligheter

Styret er hovedverktøyet for å sikre god eierstyring

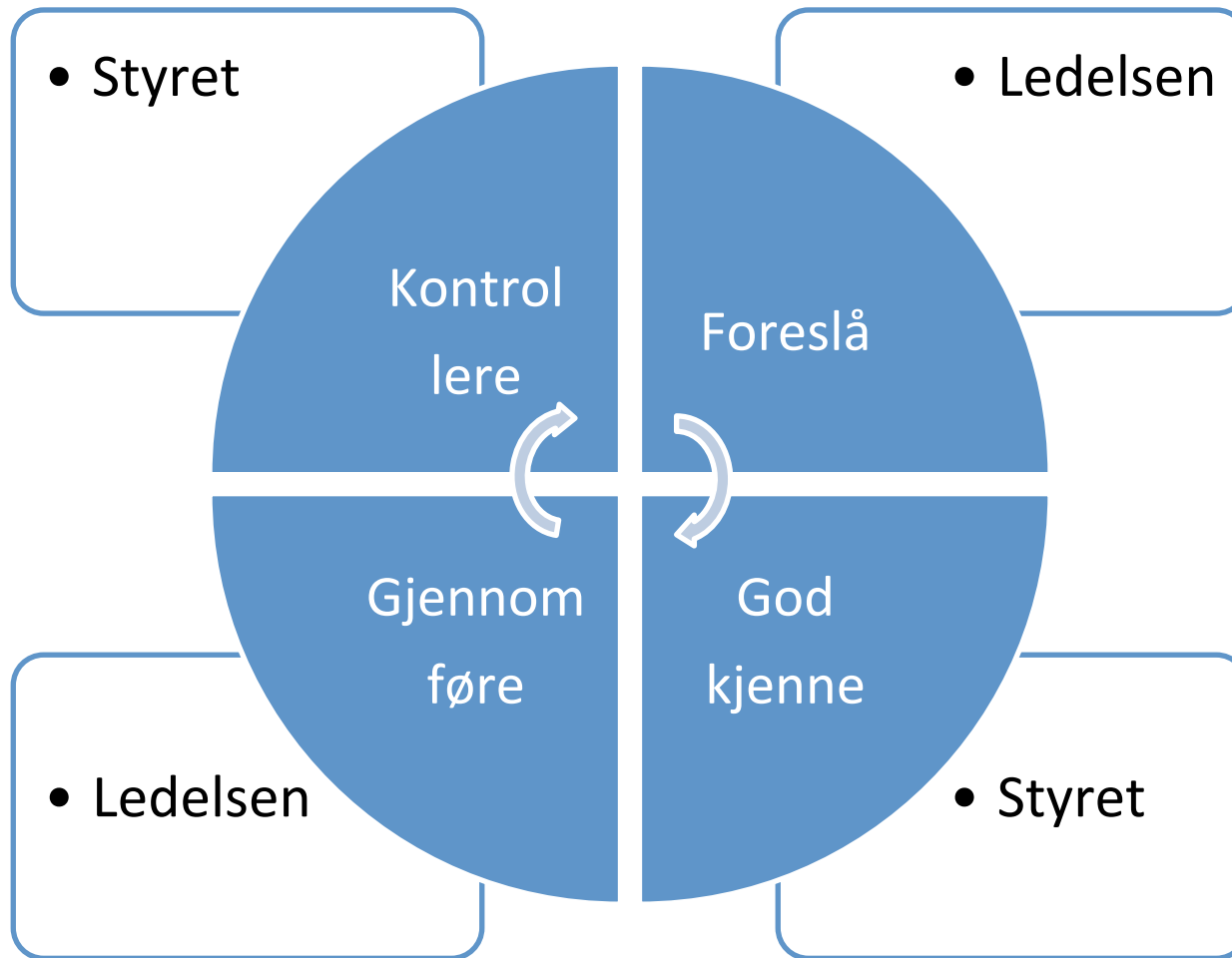


AU er ikke en del av Agder Energi sin formelle styringsstruktur



Bedriftsforsamlingen er ikke tatt med for å forenkle

Grunnforståelsen for godt samarbeid mellom ledelsen og styret

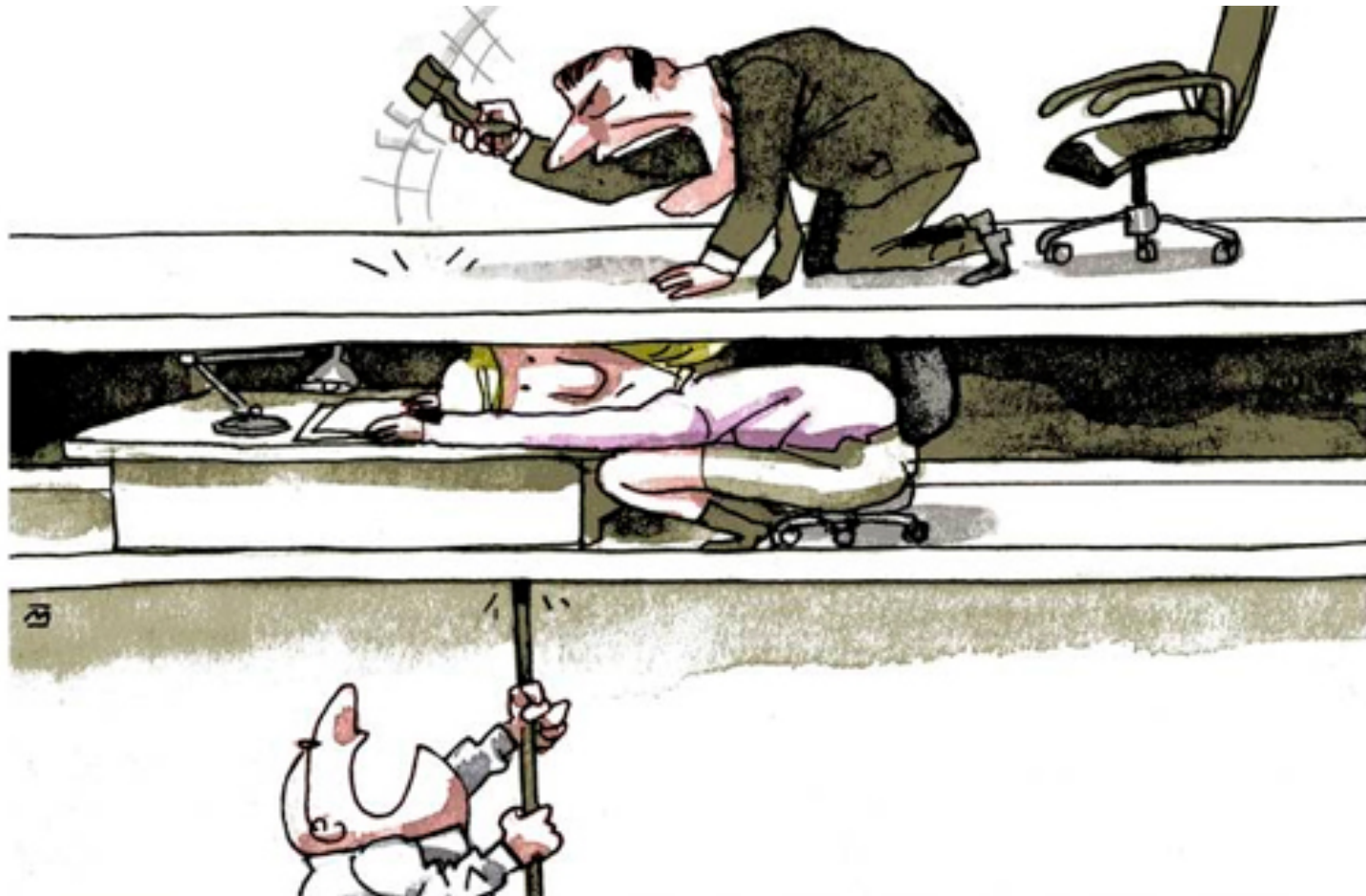


Styrearbeid i praksis

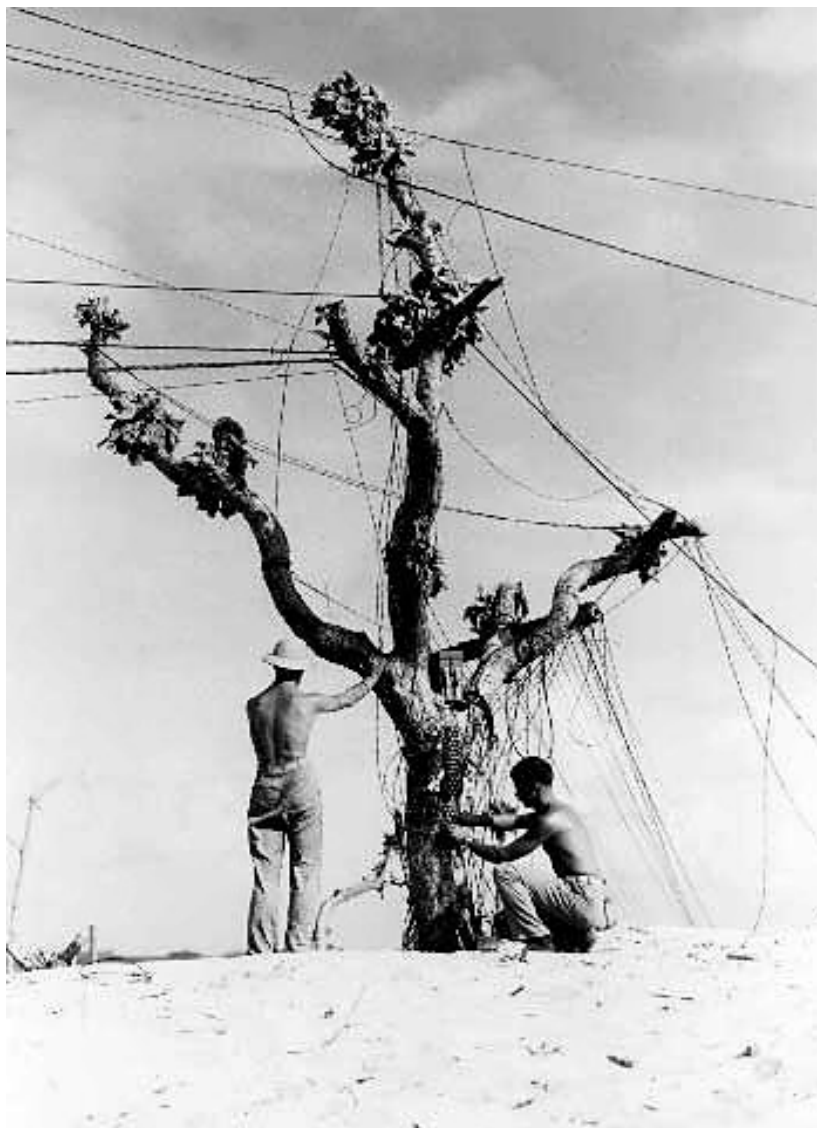


"We've considered every potential risk except the risks of avoiding all risks."

Styret skal jobbe for selskapets beste i
tråd med eiernes ønsker



Styret må holde seg unna daglig drift



Styrets størrelse

- 12 medlemmer (4+4+4)
 - Vanligvis for stort
 - Partall
 - Maksimal uttelling for de ansatte
 - Reflekterer ikke kommunenes flertallsposisjon
 - Gir Statkraft uforholdsmessig mye makt

Alternative styrestørrelser

- 9 medlemmer (3+3+3)
 - Mindre størrelse
 - Oddetall
 - Kommunene mister dobbelstemmen til styreleder
 - Med 12 medlemmer må kommunene få med seg 2
 - Med 9 medlemmer må kommunene fortsatt få med seg 2
- 7 medlemmer (3+2+2)
 - Reflekterer forholdet mellom kommunene og Statkraft
 - Gir ansatte normal makt i styrerommet
 - Oddetall
 - Normalt en effektiv størrelse

Styrets kompetansesammensetning

- “En vinternatt før”
- Nettverk
- Politisk kløkt
- Industrielle muligheter
- Utvikling i energisektoren
- Finansforvaltning
- Finansmarkedet
- Derivater (sikringshandel)
- IFRS/GRS
- Juss
- God bedriftsøkonomisk forståelse og sunt bondevett



Hvem bør kommunene velge som sine representanter?

- Selv om de har den rette kompetansen så bør ikke rådmenn og ordførere sitte i styret til Agder Energi på grunn av habilitetsproblemer
- Partitilhørighet og lokalgeografi bør ha ingen betydning
- Et team på 4 personer
 - Valgt på faglig grunnlag
 - Lojale overfor kommunene og med politisk forståelse
 - Komplettere og matche Statskrafts medlemmer
 - Kontinuitet og fremtid
- Hvorvidt styrehonorarene bør økes må vurderes

Styreleder



"Hey, we're sheep. Everything seems like a good idea."

- Forholdet til:
 - Majoritetseierne
 - Minoritetseierne
 - Ledelsen
 - Andre styremedlemmer
- Erfaring
 - Eksternt
 - Fra styret?
- Daglig leder – styreleder
 - Oppbrudd
 - Kontinuitet

Styreleder

Takk for oppmerksomheten



“What we didn’t have but obviously needed was an alarmist.”