



---

# ANBEFALING TIL FELLES EIERSTRATEGI FOR HELGELAND KRAFT AS

---

Rådmannsgruppens forslag



17. FEBRUAR 2017

# Innhold

<b>1</b>	<b>RÅDMANNSGRUPPENS FORORD .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>FORMÅL MED EIERSKAPET, OMSETNINGSBEGRENSNINGEN OG STEMMERETTSBEGRENSNINGEN .....</b>	<b>5</b>
2.1	Formålet med eierskapet.....	5
2.2	Omsetningsbegrensningen .....	5
2.3	Stemmerettsbegrensningen .....	6
<b>3</b>	<b>FORVENTNINGER TIL SELSKAPETS UTVIKLING .....</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>FORVENTNINGER TIL AVKASTNING, UTBYTTE OG KAPITALISERING .....</b>	<b>7</b>
4.1	Innledning .....	7
4.2	Verdivurdering og avkastningskrav.....	8
4.2.1	Verdivurdering .....	8
4.2.2	Avkastningskrav .....	8
4.3	Direkteavkastning (utbyttepolitikk) .....	8
4.4	Kapitalisering av selskapet.....	8
<b>5</b>	<b>EIERDIALOG OG STYRINGSMODELL.....</b>	<b>9</b>
5.1	Dagens styringsmodell .....	9
5.2	Ny styringsmodell .....	9
5.3	Eiermøter .....	10
5.4	Styresammensetning .....	11
5.4.1	Gjeldende ordning foreslås ikke videreført .....	11
5.4.2	Valgkomite – retningslinjer for valg av styremedlemmer .....	13
5.5	Styresammensetning i datterselskaper .....	14
5.6	Retningslinjer for god eierstyring .....	14
<b>6</b>	<b>MODELL FOR OMDANNING TIL KONSERN – DATTERSELSKAPENES VEDTEKTER.....</b>	<b>14</b>
<b>7</b>	<b>AKSJONÆRAVTALE OG VEDTEKTER.....</b>	<b>15</b>
<b>8</b>	<b>VEDLEGG .....</b>	<b>15</b>
8.1	Bakgrunn - historikk .....	15
8.2	Sentrale utviklingstrekk i kraftmarkedet .....	15

## 1 RÅDMANNSGRUPPENS FORORD

Helgeland Kraft AS («**Selskapet**») er eid av 14 kommuner på Helgeland i Nordland: Alstahaug, Brønnøy, Dønna, Grane, Hattfjelldal, Hemnes, Herøy, Leirfjord, Nesna, Rana, Sømna, Vefsn, Vega og Vevelstad («**Eierkommunene**»).

Selskapet fremmet våren 2016 forslag til Eierkommunene om å omdanne Selskapet til konsern, hvor Selskapets virksomhetsområder (nett, produksjon og omsetning) ble skilt ut i egne datterselskaper eid 100 % av et nytt holdingselskap som Eierkommunene skulle eie etter samme andel som de i dag eier Selskapet. Selskapet foreslo å videreføre gjeldende bestemmelser i vedtekter og aksjonærvtale uendret i størst mulig grad. Selskapet la opp til at gjennomføringen til konsern skulle besluttes på ekstraordinær generalforsamling i Selskapet i september 2016.

Idet det ved behandlingen i kommunestyrene i Eierkommunene i juni 2016 ble avklart at det ikke forelå tilstrekkelig flertall for Selskapets forslag til omdanning til konsern, trakk Selskapet forslaget. Bakgrunnen for at Selskapets forslag ikke ville få tilstrekkelig flertall var at flere av Eierkommunene ønsket å utarbeide en eierstrategi for sitt eierskap i Selskapet før det ble besluttet en omdanning til konsern. Som ledd i utarbeidelsen av en eierstrategi ønsket disse Eierkommunene også utredet om det var ønskelig å videreføre gjeldende bestemmelser i vedtekter og aksjonærvtale uforandret.

Rådmennene/administrasjonssjefene i de 14 Eierkommunene («**Rådmannsgruppen**») er gitt i oppdrag å utrede grunnlaget for en felles eierstrategi for Eierkommunene, herunder komme med forslag til eventuelle endringer av de gjeldende vedtekter og aksjonærvtale.

Rådmannsgruppens mandat har vært å komme med forslag til en ny felles eierstrategi som beskriver hva Eierkommunene skal oppnå med eierskapet i Selskapet, hvordan målsettingene skal oppnås og forutsetningene for fortsatt eierskap i fremtiden. Selskapets vedtekter og styringsmodell har i det vesentlige stått uendret siden fusjonen av Sør-Helgeland kraftlag og Midt-Helgeland kraftlag i 1964. Da Selskapet ble omorganisert fra interkommunalt andelslag til aksjeselskap i 2000 ble det lagt vekt på å videreføre bestemmelsene i det interkommunale andelslaget i størst mulig grad, herunder blant annet bestemmelser om styringsorganer, stemmerettsbegrensninger og omsetningsbegrensninger. Rådmannsgruppens mandat har også vært å utrede behovet for endringer i de gjeldende vedtekter, styringsmodell, aksjonærvtale som følge av forslaget til en felles ny eierstrategi for Eierkommunene.

Helgeland Kraft AS er et betydningsfullt selskap som forvalter store felleskapsverdier for kommunene på Helgeland med stort spenn i virksomheten og høy kompleksitet. Selskapet opererer hovedsakelig innenfor tre virksomhetsområder:

- **Vannkraft**, er ansvarlig for drift av kraftproduksjonen i 12 vannkraftverk på Helgeland
- **Nett**, forvalter 7 800 kilometer kraftlinjer, omlag 45 000 får tilført strøm fra Selskapet
- **Strøm**, er Helgelands største strømselskap og har 90 % markedsandel på Helgeland (husholdning og bedrift)

Rådmannsgruppen har utarbeidet et forslag til en eierstrategi som gir klare føringer for formålet med eierskapet og hvilke forventninger eierne bør ha til Selskapets videre utvikling. Det er også foreslått retningslinjer for den løpende eierstyringen og dialogen mellom Selskapet og Eierkommunene. Rådmannsgruppen har også kommet med forslag til endringer i vedtekter og aksjonærvtale, dette som en konsekvens av forslaget til eierstrategi for alle Eierkommunene og forslaget om omdanning av Selskapet til konsernmodell.

Rådmannsgruppen vil understreke at eierskap i en kapitalkrevende virksomhet som Helgeland Kraft innebærer en forpliktelse til å sikre Selskapet forsvarlig kapitalisering over tid. Selskapets nåværende finansielle situasjon er god og dette legger til rette for en forutsigbar og rimelig avkastning for eierne over tid. Samtidig står imidlertid Selskapet fortsatt overfor betydelige investeringer i produksjon og nett i årene som kommer, og av hensyn til behovet for å opprettholde Selskapets gode kredittrating er det viktig at utbytteforventningene avstemmes med disse behovene. Rådmannsgruppen ser det som viktig at det etableres en forutsigbar utbyttepolitikk som både tar hensyn til Eierkommunenes kapitalbehov og Selskapets kapitalbehov.

Rådmannsgruppens anbefalinger om ny styringsmodell er i det vesentlige forankret i - og begrunnet med - anbefalinger om god eierstyring og selskapsledelse som bl.a. er utarbeidet av KS. Hovedformålet med de retningslinjene som er søkt innarbeidet er å skape klare linjer mellom eierstyring og selskapsledelse, med klare ansvarslinjer mellom Selskapets styre og Eierkommunene, samtidig som Eierkommunene sikrer at styret tilføres best mulig ressurser/kompetanse til det beste for Selskapets videre utvikling og reell overordnet styring fra styret i forhold til ledelsen i Selskapet.

Det er fremhevet i ovennevnte grunnleggende prinsipper at eierstyring bør utøves av generalforsamlingen gjennom valg og disponering av Selskapets resultat. Rådmannsgruppen er i forlengelsen av dette av den oppfatning at styringsmodellen bør endres ved at bedriftsforsamlingen avvikles og at styret velges direkte av generalforsamlingen. Det er viktig at Eierkommunene gjennom valg av selskapets styre sikrer riktig kompetanse for å utvikle Selskapet og til å ivareta styrets tilsynsansvar. Rådmannsgruppen foreslår videre at det formaliseres at det skal avholdes regelmessige Eiermøter mellom Eierkommunene og Selskapets ledelse, dette for å sikre god dialog mellom eier og selskap og legge til rette for at Eierkommunene kan følge opp sin eierstrategi.

Rådmannsgruppens anbefalinger om endringer av bestemmelsene om omsetningsbegrensninger og stemmerettsbegrensninger er basert på en grundig vurdering av de tidligere begrunnelser for begrensningene sammenholdt med juridisk selskapsmessige vurderinger fra de engasjerte rådgivere om begrensningene bør videreføres.

Det er påpekt sist i 2002 av styret med tilslutning fra generalforsamlingen i Selskapet at «*historie, følelsesmessig arv og politikk*» er nedfelt i flere av de gjeldende bestemmelsene. Rådmannsgruppen har ikke vektlagt dette men lagt nye lovkrav, endrede markedsforutsetninger og betingelser samt behov for ny styringsstruktur til grunn for sin anbefaling.

Ikke alle rådmennene er enige i alle anbefalingene fra Rådmannsgruppen, f.eks. spørsmålet om oppheving av stemmerettsbegrensningen, men Rådmannsgruppen har valgt å stå samlet bak anbefalingen.

Behandlingen i Eierkommunenes folkevalgte organer vil avklare om det er tilstrekkelig flertall for å endre bestemmelsene.

Rådmannsgruppen har bestått av rådmennene/administrasjonssjefen i alle de 14 Eierkommunene. Rådmannsgruppen har fått bransjefaglig bistand fra THEMA Consulting Group («**THEMA**») og juridisk bistand fra advokat Ulf Larsen i Advokatfirmaet Lund & Co DA. Vedlegg 1 – Bakgrunn og historikk er utarbeidet av advokat Larsen i samråd med Rådmannsgruppen. Vedlegg 2 – Sentrale utviklingstrekk i kraftmarkedet er utarbeidet av THEMA basert på informasjonsutveksling med Selskapets ledelse.

Selskapets ledelse har vært nøytral part i arbeidet og har velvillig bidratt med etterspurte opplysninger gjennom samtaler, møter med Rådmannsgruppen og faktainnsamling fra konsulentene. Selskapets ledelse er forelagt Vedlegg 1 og Vedlegg 2 for faktakontroll, og Selskapets tilbakemeldinger er i nødvendig grad innarbeidet i endelige versjoner.

Mosjøen, 17. februar 2017

## **2 FORMÅL MED EIERSKAPET, OMSETNINGSBEGRENSNINGEN OG STEMMERETTSBEGRENSNINGEN**

### **2.1 Formålet med eierskapet**

Kommunenes eierskap til Helgeland Kraft AS er historisk betinget. For Eierkommunene er det viktig å ha et langsiktig perspektiv på eierskapet i Selskapet, og samtidig videreføre de lange historiske linjene med lokal forankring og verdiskapning. Historisk har Selskapets vekst vært drevet av et ønske om å gi alle Helgelands innbyggere stabil og god kraftforsyning, og det vil også være et av formålene i framtiden.

Et langsiktig perspektiv på eierskapet innebærer et ønske om å bevare eksisterende verdier, samt utvikle vekstmuligheter basert på kompetansen i Selskapet og ressurser innen Selskapets kjernevirksomhet. Med kjernevirksomhet menes drift og utbygging av kraftproduksjon og kraftnett, samt kraftsalg.

Selv om Eierkommunene har et langsiktig perspektiv på sitt eierskap må dette ikke være til hinder for at eierne legger til rette for at Selskapets ulike virksomhetsområder tilpasses endrede rammebetingelser fra markedene, internasjonal utvikling og statlig regulering. Rådmannsgruppen mener på denne bakgrunnen at formålet med eierskapet må tilpasses de forskjellige virksomhetsområdene, og en omdanning til konsern legger til rette for en dynamisk vurdering av eierskapet tilpasset nye rammebetingelser. Særlig innenfor nettvirksomheten forventes større strukturelle endringer i tiden framover. Blant annet de nye kravene i energiloven om selskapsmessig og funksjonelt skille for nettselskaper er uttrykk for et ønske fra sentrale myndigheter om færre nettselskaper, og lovgiver har på ulike måter lagt til rette for - og stimulert til sammenslåinger i større enheter. Utviklingen i Nordland de siste årene går også i retning av færre enheter innenfor distribusjonsvirksomheten. Rådmannsgruppen ser en videreføring av omsetningsbegrensningen i dagens vedtekter i en konsernmodell som u hensiktsmessig for at Selskapet skal kunne delta i sammenslåingsprosesser.

Eierkommunene er opptatt av at Selskapet har en viktig samfunnsrolle samt en tydelig lokal forankring. I samfunnsrollen vektlegger eierne viktigheten av vannkraft som en evigvarende og klimavennlig energiressurs, at det offentlige eier kritisk infrastruktur for å sikre forsyningsikkerhet i regionen og at det finnes stedbunden kapital i regionen.

Eierkommunene har et sammenfallende forretningsmessig mål med eierskapet i Selskapet, hvilket innebærer klare krav til avkastning på investert kapital som reflekterer den risiko Selskapets virksomhet representerer. Eieransvar innebærer en forpliktelse til oppfølging av eierskapet og dette dokumentet gir uttrykk for Eierkommunenes forventninger til Selskapet og retningslinjer for god og konstruktiv dialog mellom Selskapet og Eierkommunene.

### **2.2 Omsetningsbegrensningen**

Eierkommunene har også et sammenfallende ønske om å bevare sitt eierskap og den gjeldende eierstrukturen i Selskapet. Rådmannsgruppen mener imidlertid at Eierkommunene også må gis anledning til å redusere sitt eierskap – ved salg av eierandeler eller opptak av nye eiere. Rådmannsgruppen mener at dette er avgjørende for å bevare et fortsatt godt samarbeid mellom eierne og gi grunnlag for en felles oppslutning om eierstrategien, ulike holdninger, behov og ønskemål må også respekteres. Eierkommunene har ulike behov for avkastning på sin kapital. Eierkommunene har også bundet opp høyst ulik kapital i Selskapet, fra 1,2 % av aksjene til 26,8 % av aksjene. Eierskapet representerer meget betydelige verdier for alle Eierkommunene. Rådmannsgruppen mener det kan bli krevende å innfri Eierkommunenes forventninger om løpende kapitalavkastning til Selskapets investeringsbehov og en felles målsetting om å opprettholde Selskapets kredittrating. Eierkommunene har i meget beskjeden grad anledning til å bidra med egenkapitalinnskudd, ytterligere ansvarlig lånekapital osv., og for enkelte Eierkommuner er dette utelukket.

Rådmannsgruppen mener det er viktig at det legges til rette for kapitaltilgang fra andre enn Eierkommunene, slik at Selskapet kan innfri Eierkommunenes forventninger om løpende kapitalavkastning.

Rådmannsgruppen foreslår bl.a. på denne bakgrunnen at gjeldende omsetningsbegrensning – kun de 14 Eierkommunene kan være aksjonærer i Selskapet – ikke videreføres ved omdanningen til konsern.

Rådmannsgruppen mener samtidig at det er viktig at verdien av eventuelle kontrollpremier e.l. ved salg av aksjene fordeles mest mulig likt mellom Eierkommunene. For å sikre en lik fordeling av slike strategiske verdier på aksjer i Selskapet mener Rådmannsgruppen at det ved en aksjonæravtale mellom kommunene bør innarbeides bestemmelser om plikt til å varsle øvrige aksjonærer ved ønske om og forhandlinger om salg av aksjer i Selskapet. Likeledes bør det fastsettes en medsalgsrett for øvrige aksjonærer, dvs. at øvrige aksjonærer som ønsker å selge sine aksjer skal ha rett til å selge aksjer for samme pris per aksje. Det bør innarbeides nærmere bestemmelser om dette i en aksjonæravtale mellom Eierkommunene.

Det forutsettes videre at Eierkommunene skal ha forkjøpsrett ved overdragelse av aksjer i Selskapet og at bestemmelser om at overdragelse av aksjer krever styrets samtykke, i samsvar med aksjelovens hovedregler.

Den gjeldende konsesjonslovgivningen begrenser adgangen for Eierkommunene og Selskapet til å overdra aksjer i kraftproduksjonen til private ved at minst 2/3 av aksjene må være eiet av offentlige eiere. Rådmannsgruppen anbefaler at det innarbeides bestemmelser i vedtektene som sikrer Selskapets og datterselskapets (datterselskapet som eier kraftverkene) konsesjonsrettslige status.

### **2.3 Stemmerettsbegrensningen**

Rådmannsgruppen er av den oppfatningen at gjeldende stemmerettsbegrensning om at ingen kan avgi stemmer for mer enn 15,4 % av aksjene ikke bør videreføres. Bestemmelsen er en videreføring av tilsvarende bestemmelser i det interkommunale andelslaget som ble stiftet ved fusjonen i 1964, og Rådmannsgruppen ser ingen tungtveiende grunner som tilsier en videreføring av denne bestemmelsen ved konsernetableringen. Slike stemmerettsbegrensninger kan virke prisdempende på den pris som kan oppnås ved overdragelse av aksjer i Selskapet, og Rådmannsgruppen ser en fjerning av stemmerettsbegrensningen som en naturlig konsekvens av at omsetningsbegrensningen i sin nåværende form ikke videreføres ved omdanningen til konsern.

## **3 FORVENTNINGER TIL SELSKAPETS UTVIKLING**

Selskapets kjernevirksomhet er fordelt på tre områder: vannkraft, nett og strøm.

Innenfor kjerneområdet vannkraft er Selskapet driftsansvarlig for kraftproduksjon i 12 vannkraftverk på Helgeland, noe som innebærer at Selskapet forvalter store deler av vannkraftressursene i regionen som er i kommunalt eie. Som en del av Selskapets nettvirksomhet, inngår forvaltningen av om lag 78 00 km kraftlinjer og det er rundt 45 000 som får tilført strøm fra Selskapets ledningsnett. Totalt har Selskapet ca. 90% markedsandel på Helgeland og 30 % av Strøm omsetningen er utenfor Helgeland.

Eierne ønsker at Selskapet fortsetter å ha hovedfokus på kjernevirksomheten og de utviklingsmuligheter som ligger innenfor disse forretningsområdene.

Eiers forventninger til fremtidig vekst og utvikling av Selskapet:

1. Eierne forventer at Selskapet fortsetter å være blant de ledende selskapene i bransjen på kostnadseffektivitet og at selskapet har gode rutiner for intern kontroll og risikostyring. Dette anses som sentrale suksesskriterier for langsiktig lønnsom drift av virksomheten.
2. Eierne forventer at Selskapet utarbeider langsiktige investeringsplaner innen de gitte satsningsområder og at styret løpende vurderer hvordan potensialet endres som følge av markedsutviklingen og endrede rammebetingelser. Investeringsplanene må være innenfor rammen av eierne forventninger til selskapets kapitalisering.
3. Eierne er åpne for at Selskapet deltar i strukturelle prosesser, slik som oppkjøp, salg, fusjoner og fisjoner, innenfor kjernevirksomheten. Det forutsettes imidlertid at dette baseres på forretningsmessige prinsipper om avkastning og lønnsomhet. Alle vesentlige strukturelle endringer må avklares med Eierkommunene på generalforsamling i forkant.
4. Alle investeringer forutsettes å være basert på forretningsmessige prinsipper. I betydning av at tilhørende krav til avkastning/lønnsomhet tilfredsstiller alternativ avkastning i investeringsobjekter med tilsvarende risiko, og at kapitalen prioriteres til de forretningsmessig mest lønnsomme prosjektene.

Når det gjelder deltakelse fra Selskapets side i strukturelle prosesser, se nr. 3 ovenfor, ser Eierkommunene at dette særlig er en aktuell problemstilling for nettvirksomheten, hvor det også synes å ligge til rette for økt utbytte sammenlignet med Selskapets langtidsbudsjett, se Vedlegg 2. Eierkommunene forutsetter at igangsettelse av prosesser som kan medfører strukturelle endringer drøftes med Eierkommunene på eiermøte så tidlig som mulig, og Rådmannsgruppen foreslår at slike fundamentale beslutninger som gjelder kjernevirksomheten skal forelegges generalforsamlingen i morselskapet til avgjørelse, uavhengig av om det aktuelle kjernevirksomhetsområdet er skilt ut i et eget datterselskap.

## **4 FORVENTNINGER TIL AVKASTNING, UTBYTTE OG KAPITALISERING**

### **4.1 Innledning**

Forventninger til avkastning må relateres til to forhold; indirekte avkastning reflektert ved de underliggende aktivas verdistigning og direkte avkastning i form av utbytte og/eller renter på ansvarlige lån.

Eierkommunene er i tillegg til å være eiere av Selskapet også store forbrukere av strøm. Lave kraftpriser vil være positivt for kommunene som strømforbrukere og negativt som eiere av Selskapet, og motsatt ved høye strømpriser. Flere av Eierkommunene har i tillegg betydelige konsesjonskraftrettigheter, og har i egenskap av vertskommune med tilhørende rettigheter fordeler ved høye kraftpriser.

Som eiere av et betydningsfullt regionalt selskap, er eierkommunene opptatt av at Selskapet er seg bevisst sitt samfunnsansvar. Eierkommunene forventer derfor at styret fortsatt utarbeider og jevnlig reviderer etiske retningslinjer. Det gjelder også andre styringsdokumenter som er egnet til å ivareta befolkningens forventninger til Selskapet som en samfunnsansvarlig bedrift. I begrepet samfunnsansvarlig legger Eierkommunene til grunn: Miljøhensyn, høy etisk standard, antikorrupsjon, åpenhet, respekt for menneskerettigheter, HMS og helsefremmende arbeidsgiverpolitikk, likestilling og anti diskriminering, sponing og samarbeid med ideelle organisasjoner. Eierkommunene legger videre til grunn at dette omfatter krav til høy samfunnsmessig beredskap og forsyningssikkerhet i hele Selskapets forsyningsområde. Krav til effektivisering skal ikke prioriteres på bekostning av kravet til høy forsyningssikkerhet i konsesjonsområdet.



## **4.2 Verdivurdering og avkastningskrav**

### **4.2.1 Verdivurdering**

Eierkommunene ønsker at Selskapet gjennomfører jevnlige eksterne verdivurderinger (minst hvert 3. år) av Selskapets markedsverdi. Formålet med verdivurderingen er å gi eierne en objektiv vurdering av selskapets verdiutvikling. Periodiske verdivurderinger skal være tema på eiermøtene.

Verdivurderingen skal angi årsaker til endring i verdi fra forrige verdivurdering, fordelt på forhold som Selskapet har kunnet påvirke og forhold utenfor Selskapets kontroll. Eierkommunene er innforstått med at flere sentrale verdidrivere, herunder kraftprisutvikling, skatteregimer og nettregulering, er utenfor Selskapets kontroll og kan medføre både negative og positive endringer i markedsverdien.

### **4.2.2 Avkastningskrav**

Selskapets virksomhet skal gi eierne en avkastning, reflektert ved årlig utbytte og verdiøkning på Selskapets aksjer, som bør være minst like god som alternative plasseringer med tilsvarende risiko. Risiko er en funksjon av Selskapets virksomhetsportefølje. Forventet avkastning er basert på kompensasjon for markedsrisiko i de markeder Selskapet har virksomhet. Videre bør kravet relateres til markedsverdi på investert kapital.

Gitt dagens sammensetning av virksomhet i Helgeland Kraft har eierne en forventning om en nominell total kapitalavkastning etter skatt i intervallet 5,5 til 7,5 prosent. Eierkommunene er innforstått med at krav til avkastning må justeres over tid i takt med fundamentale endringer i underliggende forutsetninger og Selskapets rammebetingelser i vid forstand. Eierkommunene forutsetter at totalavkastningen skal følge utviklingen i den risikofrie renten (10-årig statsobligasjonsrente), med påslag for et veiet snitt (gitt de ulike virksomhetsområder) av markedspremien for tilsvarende virksomhetsområder og selskapets gjeldsandel.

## **4.3 Direkteavkastning (utbyttepolitikk)**

Eierkommunene er enige om at det skal legges til grunn en resultatbasert utbyttepolitikk i Helgeland Kraft som på lang sikt skal tilpasses Selskapets behov for kapital. Eierkommunenes langsiktige utbytteforventning er minimum 90 % av gjennomsnittlig utbyttegrad til de 13 største kraftselskapene (eksklusive Statkraft) i Norge. For å sikre Eierkommunene og Selskapet forutsigbarhet i utbyttepolitikken skal Selskapet utarbeide rullerende 4-årig utbytteprognose som oppdateres hvert år på eiermøtet om våren.

Selskapets utbyttegrunnlag og eiernes utbytteforventning avklares årlig i eiermøte på våren. Styret innstiller på utbytte til generalforsamling.

## **4.4 Kapitalisering av selskapet**

Eierkommunene forutsetter at styret sikrer en forsvarlig langsiktig kapitalisering av selskapet, herunder en optimalisering av kapitalstruktur med sikte på å gi eierne en god egenkapitalavkastning.

Behovet for oppbygging av kapital i selskapet må vurderes i lys av selskapets forventninger til løpende inntjening, kapitalbehov knyttet til bevaring av eksisterende anlegg (rehabilitering/oppgradering) og kapitalbehov knyttet til nye investeringsmuligheter og/eller investeringsforpliktelser (myndighetsbestemte krav) innen kjernevirksomheten. Det forventes at styret, gjennom blant annet eiermøtene, synliggjør et eventuelt kapitalbehov for eierne i god tid før det oppstår.

Selskapet har i det siste eiermøtet avholdt i januar 2017 signalisert at det ikke er behov for å konvertere det eksisterende ansvarlige lånet fra Eierkommunene til egenkapital, og Eierkommunene legger til grunn at dette blir tilbakebetalt i henhold til låneavtalene som er inngått.

Dersom Selskapet utvikler attraktive investeringsmuligheter innenfor kjernevirksomheten, som krever mer kapital enn Selskapet har midler til, forventer eierne at styret gjør vurderinger av mulige finansieringstiltak som for eksempel kapitalfrigjøring gjennom salg av virksomhet, tilførsel av ansvarlige lån og/eller ny egenkapital eller inngåelse av samarbeidsmodeller med andre. Styret avklarer slike spørsmål med eierne, og slike spørsmål skal være tema på eiermøtene.

Det forventes at styret løpende vurderer både kapitalbehov og kapitalkilder, slik at Selskapet til enhver tid har flere muligheter for tilførsel av kapital ved behov.

## 5 EIERDIALOG OG STYRINGSMODELL

### 5.1 Dagens styringsmodell

Selskapet har i dag en styringsmodell med generalforsamling, bedriftsforsamling og styret. I tillegg har det sporadisk blitt innkalt til eiermøter, for eksempel ble det innkalt til et eiermøte i forbindelse med og i etterkant av Eierkommunenenes behandling av styrets forslag til omdanning til konsern sommeren 2016. Selskapet har selv formalisert ordningen med eiermøter fra og med 2017.

Bedriftsforsamlingen består i dag av 27 medlemmer, hvorav 18 velges av generalforsamlingen og 9 av og blant de ansatte. Aksjonæravtalen gir nærmere regler for nominering av representanter basert på den distriktsinndeling som ble videreført fra det interkommunale andelslaget som ble stiftet ved fusjonen til Helgeland Kraftlag A/L i 1964. Bedriftsforsamlingens hovedoppgave er å velge styret, føre tilsyn med styrets og administrerende direktørs forvaltning av selskapet, gi uttalelse til generalforsamlingen om styrets forslag til årsoppgjør, fatte vedtak om investeringer av betydelig omfang i forhold til selskapets interesser og å fatte vedtak om rasjonalisering eller omlegging av driften som vil medføre større endring eller omdisponering av arbeidsstyrken.

Etter dagens vedtekter velges styret av bedriftsforsamlingen, jf. vedtektenes § 7. Bedriftsforsamlingen velger også en valgkomité blant bedriftsforsamlingens medlemmer som skal gi bedriftsforsamlingen råd om valg av styremedlemmer. Det er gitt nærmere regler i vedtektenes § 8 om valgkomitéene. Styret består i dag av 10 personer hvorav 7 medlemmer velges basert på distriktsvis representasjon og vedtektene gir også regler om hvem som er valgbare, jf. vedtektenes § 9 tredje avsnitt:

*«Selskapets eierområde deles i 7 distrikter som hvert skal være representert med ett styremedlem m/varamedlem etter følgende oppstilling:*

<i>Distrikt I</i>	<i>Rana</i>
<i>Distrikt II</i>	<i>Hemnes</i>
<i>Distrikt III</i>	<i>Grane, Hattfjelldal og Vefsn</i>
<i>Distrikt IV</i>	<i>Alstahaug og Leirfjord</i>
<i>Distrikt V</i>	<i>Dønna, Herøy og Nesna</i>
<i>Distrikt VI</i>	<i>Brønnøy og Vevelstad</i>
<i>Distrikt VII</i>	<i>Sømna og Vega</i>

*Til medlemmer av styret må velges personer som er fast bosatt i kommunene.»*

### 5.2 Ny styringsmodell

Rådmannsgruppen anbefaler at Eierkommunenene med bistand fra Selskapet tar initiativ til etablering av en ny styringsmodell for Selskapet hvor bl.a. bedriftsforsamlingen avvikles. Formålet med dette tiltaket er å skape en klar rolle- og ansvarsfordeling mellom eierne og styret, noe som også gir en mer direkte eierstyring.

Ved innføring av en ny styringsmodell vil de ansattes rettigheter bli ivaretatt iht. gjeldende regelverk om ansattes representasjon og avtaler.

Rådmannsgruppen foreslår videre at ordningen med eiermøter videreføres. Dette er i tråd med KS sine anbefalinger, jf. Anbefaling 6 om «Eiermøter»:

*«KS anbefaler at det jevnlig gjennomføres eiermøter for å bidra til god eierstyring og kommunikasjon med selskapet. Et eiermøte er et møte mellom representanter fra kommunen som eier, styret og daglig leder for selskapet.»*

I kommentarene til Anbefaling 6 skriver KS:

*«Noen ganger har eierne behov for å diskutere strategier seg imellom uten å treffe formelle beslutninger, og dette bør kunne gjøres uten å måtte innkalle til møte i generalforsamlingen eller representantskapet etter de formelle reglene i loven. Et eiermøte er ikke lovregulert og er bare en uformell arena det ikke treffes vedtak. I tillegg bør det ikke legges føringer eller «gis signaler» i eiermøtene som kan anses å gripe inn i styrets myndighetsområde. Eiermøtene er uforpliktende for eierne og for selskapet.»*

Dette er også i tråd med anbefalingene i THEMAs Rapport 2013-46, jf. side 24:

*«Eiermøter utover generalforsamling er en god arena for løpende forankring og dialog mellom selskapet og eier(e). Eiermøter handler om forankring og oppfølging, som både er viktig og verdiskapende.»*

Rådmannsgruppen anbefaler videre at man endrer bestemmelsene om valg av medlemmer til styret, i første rekke som en følge av KS sine anbefalinger om eierstyring og selskapsledelse og for å unngå at sentrale folkevalgte er inhabile når folkevalgte organer skal behandle spørsmål som gjelder Selskapet.

### 5.3 Eiermøter

Selskapet har sporadisk innkalt til eiermøter mellom Selskapets ledelse og Eierkommunene. Rådmannsgruppen mener at ordningen med faste eiermøter og med en fast agenda bør videreføres. Dette er i tråd med anbefalingene i THEMAs Rapport 2013-46, jf. side 24:

*«En fast agenda for eiermøtene kan bidra til økt forutsigbarhet i eierdialogen»*

Om innholdet i eiermøtene anbefales samme sted:

*«Innholdet i eiermøter bør være informasjonsutveksling om økonomisk utvikling, rammebetingelser og eventuell orientering om store prosesser (sikre felles virkelighetsforståelse)»*

Rådmannsgruppen foreslår at det minimum skal avholdes to eiermøter (vår og høst). Formålet med møtene skal være todelt:

- 1) Koordinere, drøfte og avklare eiermessige problemstillinger mellom Eierkommunene.
- 2) Etablere en løpende dialog mellom Selskapet – representert ved styrets leder og administrerende direktør – hvor det gis informasjon om Selskapets økonomiske utvikling og hvor viktige og prinsipielle saker diskuteres.

Eiermøtene bør være en møteplass hvor Selskapet skal orientere eierne om løpende utvikling knyttet til strategi, økonomi, investerings- og finansieringsplaner og generelle utviklingstrekk i bransjen. Videre bør eiermøtene være en møteplass hvor Eierkommunene kan drøfte eierspørsmål, herunder behov for samordnet opptreden overfor Selskapets ledelse i viktige eierspørsmål.

Eierkommunene bør være representert ved ordfører, rådmann/administrasjonssjef og eventuelt opposisjonsleder i kommunestyret. Dette sikrer viktig informasjonsflyt eierne mellom i viktige spørsmål og at både politisk og administrativ ledelse i Eierkommunene får innsikt i Selskapets virksomhet på regelmessig basis. Idet eiermøtene vil være et «*eierorgan*» bygger forslaget om representasjon på KS sin Anbefaling 7:

*«Avhengig av selskapets formål, anbefales det som hovedregel at kommunestyret oppnevner sentrale folkevalgte som selskapets eierrepresentanter i eierorganet. Eierstyring skal utøves innenfor rammen av kommunestyrets vedtak.»*

Selskapet bør på eiermøtene være representert med styrets leder og administrerende direktør. Selskapet bør selv vurdere om økonomidirektøren i Selskapet i tillegg bør delta.

Eiermøtene skal være et egnet sted hvor Selskapet skal kunne informere om og diskutere aktuelle saker med eierne på en regelmessig basis, og løpende kunne tilpasse sine planer i tråd med overordnede signaler fra Eierkommunene. Beslutninger som krever eiergodkjenning kan kun fattes gjennom vedtak på generalforsamlingen.

Rådmannsgruppen foreslår følgende agenda for faste årlige eiermøter:

- **Vårmøte** (april – rett etter at 4. kvartals regnskap er klart)
  - 1) Gjennomgang av fjorårets resultat og realisert avkastning
  - 2) Prognose inneværende år og kommende 4 år, herunder utbytteneivå gitt gjeldende utbyttepolitikk
- **Høstmøte** (november)
  - 1) Gjennomgang av strategiplan, evt. med en grundig gjennomgang av utvalgte tema knyttet til Selskapets eksterne rammebetingelser
  - 2) Gjennomgang av langtidsprognoser (minimum 10 år) inkludert investeringsplaner og vurdering av selskapets kapitalisering
  - 3) Oppdatert prognose for inneværende år

Rådmannsgruppen forutsetter at bestemmelser om eiermøter innarbeides i en aksjonæravtale mellom Eierkommunene som inngås i forbindelse med omdanning til konsern.

Rådmannsgruppen legger til grunn at Selskapet utarbeider og følger prinsipper for eierstyring og selskapsledelse som er i samsvar med føringer som er gitt i Eierkommunenes eierstrategi og med utgangspunkt i Norsk anbefaling fra NUES, noe som allerede er etablert fra Selskapets side.

## **5.4 Styresammensetning**

### **5.4.1 Gjeldende ordning foreslås ikke videreført**

Det er et grunnleggende spørsmål om dagens ordning med distriktsvis representasjon skal videreføres. Ordningen med distriktsvis representasjon stammer fra fusjonen av de to andelslagene til Helgeland Kraftlag A/L i 1964, og har i det vesentlige stått uforandret siden den gang og med en annen selskapsform enn dagens.

Rådmannsgruppen anbefaler at dagens ordning med valg av styremedlemmer ikke videreføres. Rådmannsgruppen er av den oppfatningen at Eierkommunene bør etablere en ny styringsmodell som i størst mulig grad bygger på anerkjente prinsipper for god eierstyring og selskapsledelse, forvaltningslovens regler om habilitet og har i denne sammenheng særlig sett hen til KS sine anbefalinger. En rekke av KS sine anbefalinger knytter seg nettopp til sammensetningen mv. av styret, se Anbefaling 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 og 16. KS sin Anbefaling 9 om sammensetningen av styret slår fast:

*«Det er eiers ansvar å sørge for at styrets kompetanse samlet sett er tilpasset det enkelte selskaps virksomhet. Det anbefales at kommune sikrer opplæring av styremedlemmene.»*

KS understreker i kommentarene til Anbefaling 9 følgende om styrevervet:

*«Styreverv i selskaper er et personlig verv. Medlemmer av selskapsstyrer representerer bare seg selv, ikke noen av eierne, og skal ivareta selskapets interesser til det beste for alle eierne. Det betyr at man ikke representerer verken partier, kommunen eller andre interessenter, men ivaretar selskapets interesser og eierne kollektivt på best mulig måte, ut fra selskapets formål og innenfor lovens rammer.»*

Når det gjelder hvilken kompetanse som bør vektlegges ved sammensetningen av styret heter det videre i merknadene til Anbefaling 9:

*«Styrets skal gjenspeile og representere selskapets behov og bør ha forskjellig og supplerende kompetanse innen økonomi, organisasjon og om markedet som selskapet opererer i. Videre bør styret inneha faglig innsikt og ha interesse for selskapets formål.....Kommunen må selv definere hva slags kompetanse og kapasitet som forventes av styremedlemmene. Et godt utgangspunkt for denne vurderingen kan være selskapets formålsparagraf, de langsiktige strategiene som er lagt for selskapet og situasjonsbestemte forhold de nærmeste årene. Det bør tilstrebes en sammensetning med komplementær kompetanse og erfaring. Det er viktig å oppnevne styremedlemmer som kan sikre styrets kontrollfunksjon overfor daglig leder.»*

Rådmannsgruppen viser i forlengelsen av ovenstående til KS sin Anbefaling 15 om «Habilitetsvurderinger»:

*«Det anbefales at styrene etablerer faste rutiner for å håndtere mulige habilitetskonflikter. **Ordfører og rådmann bør ikke sitte i styret i selskaper.**» (uthevet her)*

I merknadene til Anbefaling 15 fremgår:

*«Forvaltningsloven fastslår blant annet at en person er inhabil når han leder eller har ledende stilling i, eller er medlem av styret eller bedriftsforsamlingen, for et selskap som er part i saken, eller en forening, sparebank eller stiftelse som er part i saken. Ingen kommunalt ansatte eller folkevalgte skal håndtere saker i kommunen som gjelder et selskap der de selv er styremedlem. Dette gjelder uansett om selskapet er privat eid eller helt eller delvis offentlig eid.»*

Rådmannsgruppen legger til grunn at ordfører, rådmann eller sentrale folkevalgte følgelig ikke bør velges til medlemmer av styret. Disse sentrale representanter for Eierkommunene bør møte på vegne av sine respektive kommuner i eiermøter og på generalforsamlingen, og det er viktig at disse sentrale representanter ikke er inhabile når viktige spørsmål som gjelder Selskapet skal behandles av og forberedes for de folkevalgte organer.

Ovenstående anbefalinger tilsier etter Rådmannsgruppens syn at Eierkommunene ikke bør videreføre dagens vedtektsfestede ordning med distriktsvis utpeking av styremedlemmer som skal være fast bosatt i

de aktuelle kommuner. Ved sammensetningen av styret bør det fokuseres på å sikre styret kompetanse innenfor selskapets hovedvirksomhetsområder, kompetanse innenfor økonomi og annen definert kompetanse som setter styret rustet til å ivareta kontrollfunksjonen overfor daglig leder og øvrig ledelse i Selskapet. Det er samtidig viktig at styret som kollegialt organ kan være en ressurs for administrerende direktør og selskapets ledelse sett hen til de utfordringer Selskapet står overfor de nærmeste årene. Rådmannsgruppens anbefaling er i tråd med endringer av praksis i offentlig eide kraftselskaper de senere år, se THEMAs Rapport 2013-46 side 17 siste avsnitt:

*«Dybdeintervjuene og observerte styresammensetninger viser at kraftselskaper i økende grad har valgt styremedlemmer med ulik kompetanse de siste årene. Flere har vist til at utvelgelsen av styremedlemmer tidligere var en verden med politisk hestehandel. Rotasjon av styremedlemmer bør avveies mellom kontinuitet og behovet for nye impulser i styret.»*

Rådmannsgruppen vil understreke at det er viktig at styret også sikres kompetanse med innsikt i kommunale beslutningsprosesser og det kommunalpolitiske systemet, sett hen til at Selskapet er eid av norske primærkommuner. Det vises til merknadene til anbefaling 9 fra KS:

*«Det understrekes at loven ikke er til hinder for at folkevalgte kan velges til styremedlemmer. Forståelse og erfaring fra det politiske systemet i kommunene kan være en viktig kompetanse som styret bør besitte.»*

Når det gjelder kompetanse som bør vektlegges ved valg av styremedlemmer viser Rådmannsgruppen til at Selskapet står overfor flere strukturelle utfordringer i årene som kommer og vil understreke at det er viktig at styret også besitter ressurser som kan være verdifulle for Selskapet framover. Det vises til THEMAs Rapport 2013-46 side 18-19:

*«Flere selskaper har påpekt i dybdeintervjuene at det savner kompetanse innen strategisk tenkning og økt kunnskap om rammebetingelser rundt kraftnæringen.»*

Rådmannsgruppen anbefaler at det fortsatt vedtektsfestes at det skal brukes en valgkomite for å komme med forslag til valg av styremedlemmer til generalforsamlingen. Rådmannsgruppen anbefaler at det utarbeides retningslinjer for valgkomitéens arbeid som sikrer at minst ett av styremedlemmene har forståelse og erfaring fra det politiske systemet i kommunene, dette er en kompetanse og innsikt som det er viktig at styret besitter, slik at det legges til rette for en best mulig dialog mellom Eierkommunene og styret. Rådmannsgruppen er også opptatt av at det ved ellers like vilkår legges vekt på å sikre variert distriktsmessig representasjon i styret, og at dette uttrykkes i retningslinjene for valgkomitéen.

Rådmannsgruppen registrerer at dagens styre er relativt stort, totalt består styret i dag av 10 medlemmer hvorav 7 velges basert på distriktsvis fordeling av aksjonærene mens 3 velges av og blant de ansatte. Rådmannsgruppen vil anbefale å redusere antallet styremedlemmer til f.eks. 8 medlemmer. Dersom bedriftsforsamlingen avvikles slik Rådmannsgruppen foreslår følger de ansattes rett til representasjon i styret av aksjelovens regler, og dette må Selskapet fastsette i tråd med aksjeloven og i samråd med de ansattes representanter.

#### **5.4.2 Valgkomite – retningslinjer for valg av styremedlemmer**

Rådmannsgruppen foreslår at det nedsettes en valgkomité bestående av tre medlemmer som er valgt av generalforsamlingen. Dette er i tråd med KS sine anbefalinger, jf. anbefaling 10:

*«Ved valg av styrer til kommunalt eide selskaper bør det vedtektsfestes bruk av valgkomite.»*

I tråd med merknadene til anbefalingen foreslås nedfelt retningslinjer for valgkomitéens arbeid og at valgkomiteen har dialog med styret og konsernsjefen før forslag fremmes. Videre skal retningslinjene foreskrive at valgkomiteen begrunner sine forslag. Rådmannsgruppen vil understreke at det er viktig at de kriterier som skal legges til grunn for valg av de aksjonæroppnevnte styremedlemmer nedfelles i retningslinjene, jf. Rådmannsgruppen vurderinger ovenfor under punkt 5.4.1. Rådmannsgruppen legger til grunn at det ved utarbeidelse av retningslinjene for valg av styremedlemmer også sikres kjønnsmessig balanse i styret, jf. KS sin Anbefaling 11 og aksjeloven § 20-6 for offentlig eide selskaper. Videre skal det fremgå av retningslinjene at styret etablerer nødvendige rutiner for å sikre riktig kompetanse i styret etter KS sin Anbefaling 12. Valgkomiteen skal også fremme forslag til valg av styremedlemmer i datterselskapenes styrer, jf. neste punkt.

### **5.5 Styresammensetning i datterselskaper**

Når det gjelder styresammensetningen i datterselskapene viser Rådmannsgruppen til KS sin Anbefaling 13:

*«Styremedlemmer i morselskap bør ikke sitte i styret til datterselskap. Konserndirektøren kan være representert i datterselskapenes styrer.»*

Om begrunnelsen for anbefalingen fremgår av KS sine merknader:

*«Styret i morselskap bør ikke sitte i styret til datterselskap fordi styret i morselskap utgjør generalforsamling i datterselskap. Bestemmelsen er viktig for å unngå rolleblanding i konsernforhold. Særlig må man være oppmerksom på problemstillinger knyttet til anbud og inhabilitet dersom ett av selskapene inngir anbud til et annet selskap i samme konsern.»*

Rådmannsgruppen mener at det er viktig at styrene i datterselskapene også sammensettes basert på de samme krav til kompetanse, profesjonalitet og uavhengighet som i styret i morselskapet, jf. punkt 5.4.1 ovenfor. Den operative virksomheten vil skje i datterselskapene og de samme hensyn med tanke på sammensetningen av styret gjør seg gjeldende for datterselskapene. Rådmannsgruppen foreslår at valgkomiteen, jf. punkt 5.4.2 ovenfor, i samråd med konsernsjefen og styret i morselskapet fremmer forslag til styrevalg også i datterselskapenes styrer.

### **5.6 Retningslinjer for god eierstyring**

Det forventes at Selskapet utarbeider og følger prinsipper for eierstyring og selskapsledelse som er i samsvar med føringer gitt i eierstrategien, og med utgangspunkt i Norsk anbefaling fra NUES, som i dag.

## **6 MODELL FOR OMDANNING TIL KONSERN – DATTERSELSKAPENES VEDTEKTER**

Selskapets forslag om omdanning av Selskapet til konsern er begrunnet med oppfyllelsen av kravet til selskapsmessig skille for nettvirksomheten.

Rådmannsgruppen peker på at kravet om selskapsmessig skille kan oppfylles på ulike måter, hvor konsernmodellen er en av flere alternativer. Det finnes eksempler på at andre selskaper har valgt å skille nettvirksomheten ut i et nytt selskap med samme eierforhold som nettvirksomheten skilles ut fra (parallellmodellen) eller overdra nettvirksomheten til et annet nettselskap med vederlag i form av kontantvederlag og/eller aksjer (salgsmodellen). Rådmannsgruppen ser at de alternative modellene synes mest naturlige hvor det foreligger konkrete planer om sammenslåing, omstrukturering av eierskapet til eller salg av virksomhetsområder. Dette synes ikke å være en aktuell problemstilling for virksomhetsområdene i Selskapet nå, og Rådmannsgruppen er enig i Selskapets forslag til modell for oppfyllelse av kravet om selskapsmessig skille for nettvirksomheten.

Rådmannsgruppen registrerer samtidig at en omdanning til konsern kan medføre en mer indirekte og avledet eierstyring for Eierkommunene. Formelt vil ikke Eierkommunene ha direkte innflytelse på viktige spørsmål som salg av aksjer i datterselskapene, fusjon av datterselskapene med andre selskaper, opptak eventuelle nye eiere i datterselskapene ved rettede aksjeemisjoner og lignende substansielle beslutninger som treffes av generalforsamlingen i datterselskapene. Etter aksjeloven er det styret i morselskapet som utgjør generalforsamlingen i datterselskapet og styret i morselskapet kan med simpelt flertall treffe avgjørelser om vedtektsendring mv. i datterselskapene vedtekter.

Rådmannsgruppen er av den oppfatning at Eierkommunene bør ha formell og reell innflytelse på viktige avgjørelser som gjelder datterselskapene. Rådmannsgruppen anbefaler på denne bakgrunnen at vedtak om vedtektsendringer og avgjørelser som krever kvalifisert flertall på generalforsamlingen i datterselskapene skal forelegges generalforsamlingen i morselskapet til avgjørelse, og hvor Eierkommunene stemmer forholdsmessig på samme måte som for beslutninger om vedtektsendringer i morselskapets vedtekter. Dette sikrer at Eierkommunene har avgjørende innflytelse på vedtektsendringer i datterselskapene, herunder beslutninger som gjelder fusjon, fisjon, aksjekapitalforhøyelser. Av samme grunn foreslår Rådmannsgruppen at det i vedtektene til holdingselskapet/morselskapet fastsettes at salg av aksjer i datterselskapene skal forelegges generalforsamlingen i morselskapet til avgjørelse. Rådmannsgruppen forutsetter at det ikke er aksjerettslige hindre for slik vedtektsregulering, i motsatt fall skal tilsvarende fremgå av instruks til styret i holdingselskapet. Dette må avklares med Selskapet hvordan slik innflytelse skal sikres innenfor rammene av aksjeloven og vedtektsfriheten.

## **7 AKSJONÆRAVTALE OG VEDTEKTER**

Eierkommunene skal utarbeide en aksjonæravtale som bygger på denne eierstrategien. Selskapets og datterselskapenes vedtekter må tilpasses eierstrategi og aksjonæravtale.

## **8 VEDLEGG**

### **8.1 Bakgrunn - historikk**

### **8.2 Sentrale utviklingstrekk i kraftmarkedet**