



Oppdal, 29. oktober 2013

# **STRUKTURENDRINGER – ER DET ALVOR DENNE GANGEN?**

*Espen Fossum, partner THEMA Consulting Group*

# STRØM STADIG VIKTIGERE FOR SAMFUNNS- UTVIKLINGEN – VI BLIR MER SÅRBARE FOR SVIKT



Bruksområder/Formål	1900	1950	2010
<b>Husholdninger</b>			
• Oppvarming	○	●	●
• Varmtvann	○	●	●
• Lys	○	●	●
• Hvitevarer	○	●	●
• Elektronisk utstyr	○	○	●
<b>Kraftintensiv industri</b>			
• Elektrolyse/ smelting	●	●	●
• Mekanisk utstyr	●	●	●
• Styringssystemer	○	●	●
<b>Øvrig industri</b>			
• Mekanisk utstyr	●	●	●
• Ulike prosesser	●	●	●
• Styringssystemer	○	●	●
• Oppvarming	○	●	●
<b>Tjenesteytende sektor</b>			
• Oppvarming	○	●	●
• Kjøling	○	●	●
• Ventilasjon	○	○	●
• Lys	●	●	●
• Teknisk utstyr	○	●	●
<b>Andre kritiske infrastrukturer</b>			
• Telekommunikasjon	○	●	●
• Olje og drivstoff	○	●	●
• Vannforsyning	○	●	●
• Bank- og pengevesen	○	●	●
• Helse	○	●	●
<b>Transportmidler</b>			
• Lading (biler/ferger)	○	○	●
• Framdrift (tog/bane)	●	●	●

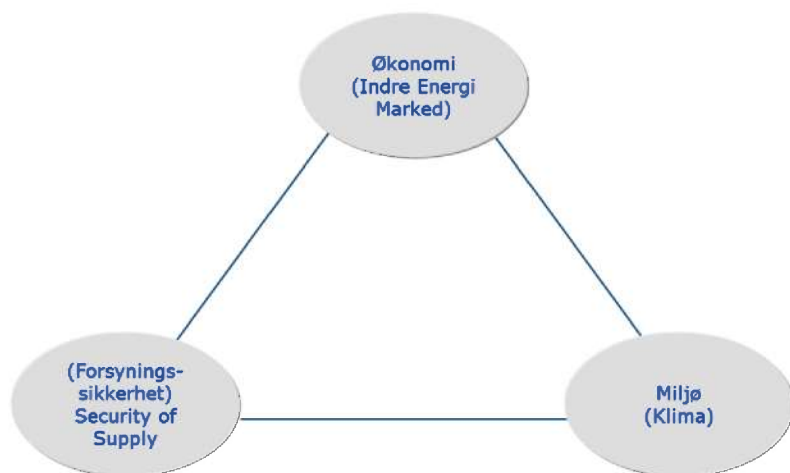
➔ *For vår moderne livsstil (komfort)*

➔ *For all næringsutvikling og verdiskaping*

➔ *For andre kritiske infrastrukturer og samfunnsfunksjoner*

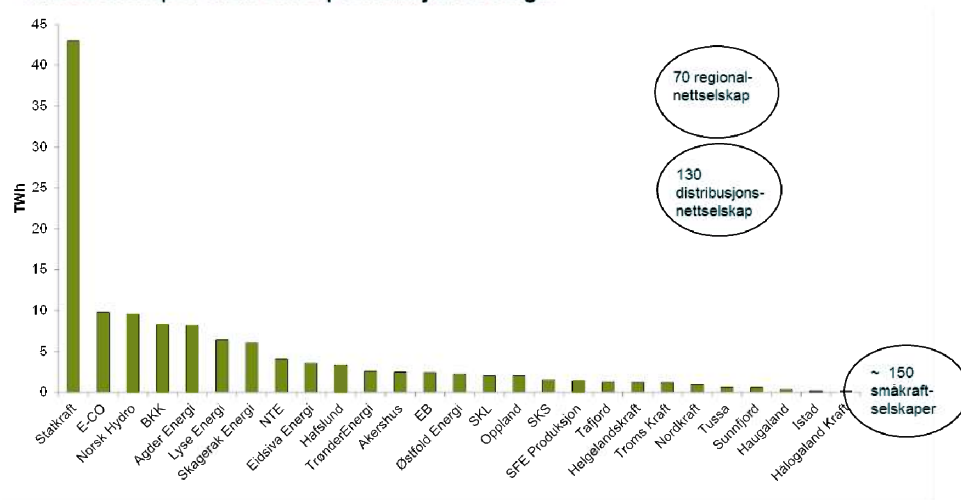
# HVA ER HENSIKTSMESSIG ORGANISERING AV BRANSJEN GITT MÅL OG OPPGAVER?

Energi- og miljøpolitiske mål - «en samfunnskontrakt i endring»



Hvordan bør kraftsektoren være organisert for å kunne løse fremtidens oppgaver så effektivt som mulig?

Kraftselskaper målt etter produksjon i Norge



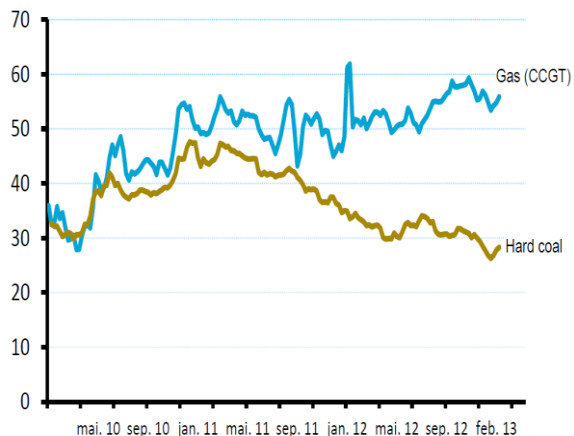
# ENDRINGER I RAMMEBETINGELSER PÅVIRKER HVA SOM ER HENSIKTSMESSIG BRANSJESTRUKTUR

	Kommer fra	Ønsket(?) retning	Gjenstår
<b>Kraftproduksjon</b>	En betydelig andel termisk produksjon. Sentralisert produksjon.	Lite eller ingen klimautslipp. Stor andel uregulerbar produksjon.	
<b>Forbruk</b>	Stabil forbruksvekst.	Usikker forbruksutvikling. Energieffektivisering – strømsparing eller konvertering?	
<b>Ny teknologi og en ny dynamikk</b>	Lite «smartness» i distribusjon og lav forbruksfleksibilitet. Hierarkisk nettstruktur	Smarte løsninger, forbruksfleksibilitet og distribuert produksjon skaper en ny dynamikk i kraftsystemet	
<b>Politikk</b>	Nasjonal politikk knyttet til fornybarstøtte, kapasitetsmekanismer mv.	Regionalt, europeisk og globalt harmoniserte insentivordninger og støtterejimer.	
<b>Markedsdesign</b>	Nasjonale og ulike markeds-løsninger. Ulik grad av modenhet for ulike markeder.	Integrerte europeisk markedsdesign motivert for å sikre effektiv utnyttelse av europeiske kraftressurser.	
<b>Nettutvikling</b>	Nasjonale nett og investeringer motivert av nasjonale behov. Begrenset kapasitet mellom land.	Nettutvikling motivert for å sikre effektiv utnyttelse av europeiske kraftressurser. Smartere løsninger.	
<b>Nettdrift</b>	Nasjonale sentralnettsselskap med samarbeider med utlandet ut fra nasjonale behov og hensyn.	Tettere samarbeid («acting as one» eller færre sentralnettsselskap)	
<b>Allokering av kost/nytte</b>	Nasjonale tariffer og løsninger på byrdefordeling som mangler bred tilslutning.	Mekanisme(r) som gir effektivt allokering av kost/nytte på tvers av Europa.	

# KRAFTMARKEDET MER PREGET AV POLITIKK ENN MARKED

## Lavere brenselpriser

Kull utkonkurrer gasskraft i Europa (Eur/MWh)

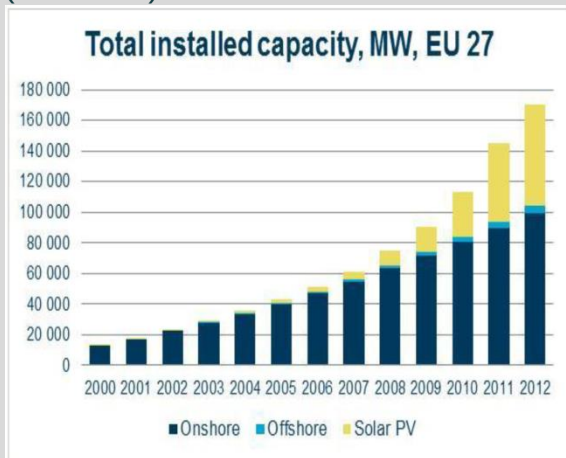


Tilbudssjokk I: (Teknologi)

Skifergassutviklingen i USA medvirker til lavere kullpriser i Europa

## Kraftig fornybarutbygging

Massiv utbygging av vind og sol (Eur/MWh)



Tilbudssjokk II: (Politikk)

Omfattende utbygging av fornybar energi gir redusert lønnsomhet i termiske verk

## Kollaps i ETS-markedet

Fallende CO<sub>2</sub> kvotepriser



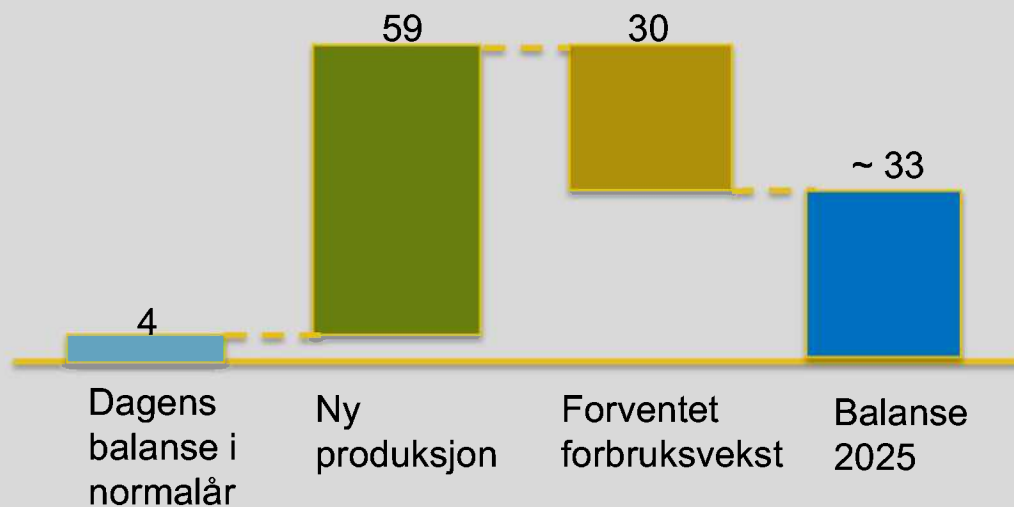
Etterspørselssjokk: (Politikk)

Lavere økonomisk vekst gir flat etterspørselsutvikling etter kraft, lavere utslipp generelt og følgelig lavere kvotepriser

I tillegg kommer moratorium for kjernekraft i Tyskland og Sveits

# KRAFTBALANSEN I NORDEN STYRKES BETYDELIG MOT 2025...

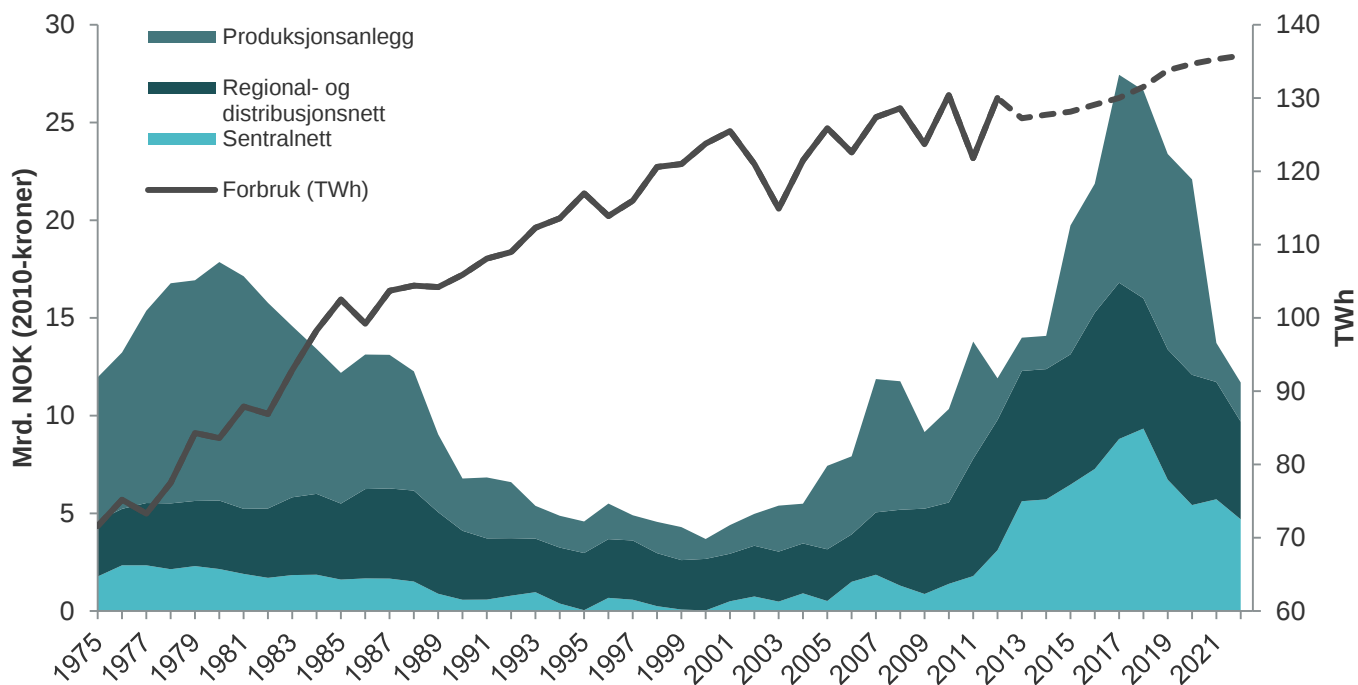
Utviklingen av kraftbalansen i Norden mot 2025  
(TWh)



På toppen av lave brensels- og kvotepriser for tiden, gir kraftoverskuddet forventninger om lavere priser kommende år\*

# ...SAMTIDIG MED HISTORISK HØYE INVESTESTERINGER

Historiske og forventede investeringer og forbruksutvikling i Norge  
(Mrd. NOK 2010-kroner, TWh)



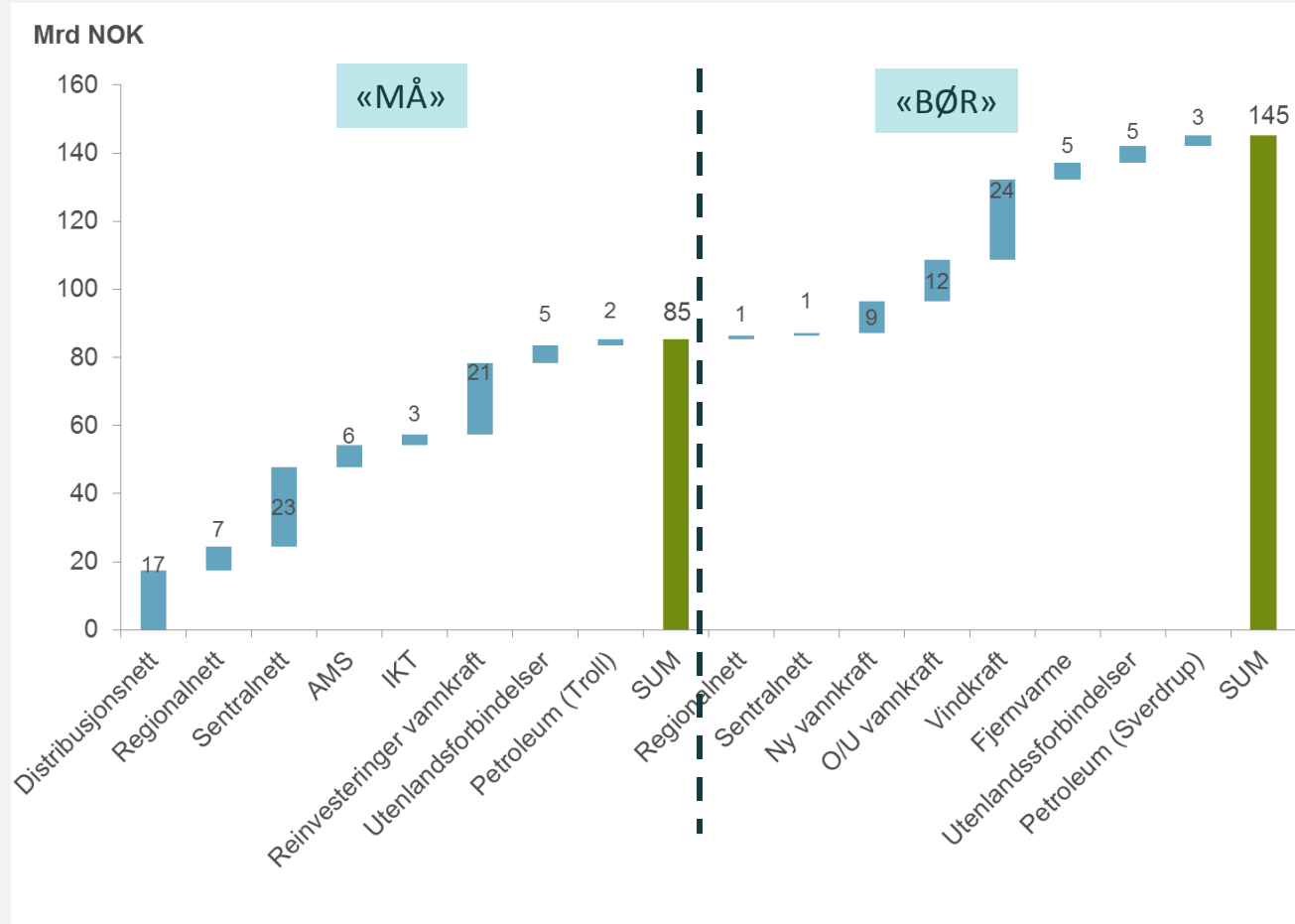
# NOEN INVESTERINGER MÅ GJØRES, ANDRE ER FORRETNINGSMULIGHETER

## «Må»-investeringer:

- Dekke forbruksvekst
- Reinvesteringer
- Myndighetspålagte tiltak

## «Bør»-investeringer:

- Oppgradering, utvidelse og ny vannkraft
- Vindkraft
- Mellomlandsforbindelser

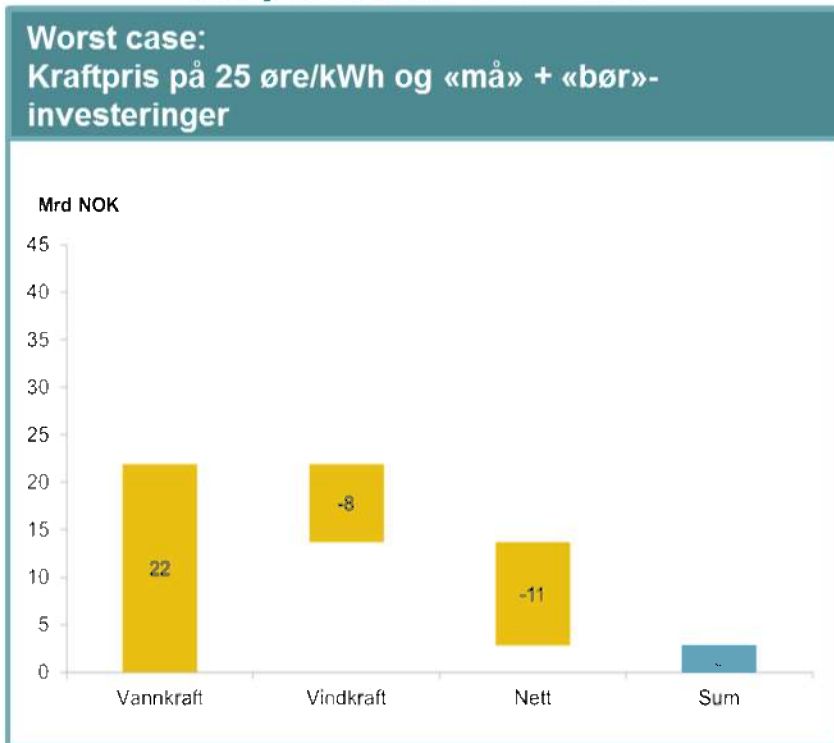


Kilde: THEMA Consulting Group



# MANGE KRAFTSELSKAPER KAN FÅ KAPITALUTFORDRINGER I TIDEN FREM MOT 2020

Kontantstrøm til totalkapital per virksomhetsområde (2012-kroner) for perioden 2012-2020



## Hovedalternativer:

- Selge aktiva utenfor kjernevirksomhet
- Effektivisere driften
- Redusere investeringsnivået
- Øke gjeldsopptaket
- Endre utbyttepolitikk



Når selskapene har gjort det de kan gjøre internt er fusjon, salg og oppkjøp mulige løsninger for å oppnå økonomiske gevinster. Eller åpne opp for nye eiere som kan tilføre kapital...

# STORT POTENSIAL FOR ØKONOMISKE GEVINSTER VED RESTRUKTURERING

## Mulige gevinster ved sammenslåing:

### Stordriftsfordeler

- Fjerne dupliserende funksjoner
- Optimalisering av drift og vedlikehold
- Økt kredittverdighet
- Redusert sårbarhet
- Sterkere posisjon til påvirkning av rammebetingelser/samspill

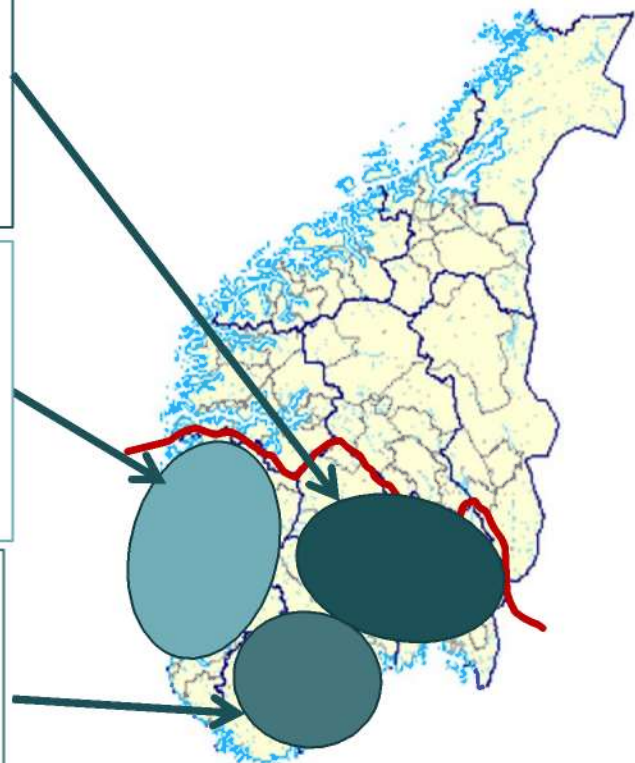
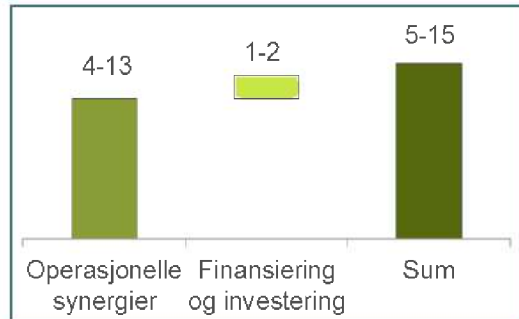
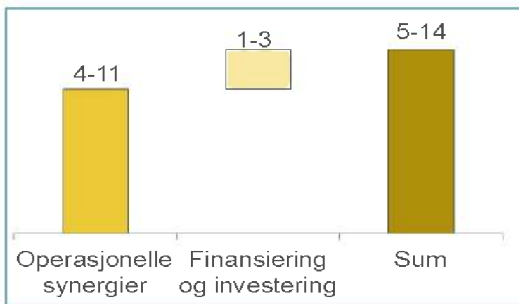
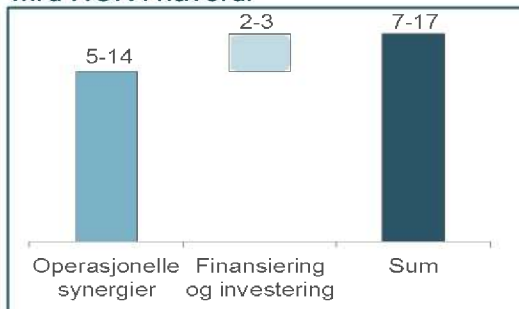
### Kompetansefordeler

- Økt operasjonell dyktighet
- Forbedret arbeidskultur
- Hevet teknologisk plattform
- Økt forretningsutviklingskapasitet

### Samordningsgevinster

- Bedre investeringsbeslutninger
- Utnyttelse av operasjonelle synergier
- Økt evne til forretningsutvikling og innovasjon
- Økt bredde (geografisk og verdikjeden)

Mrd NOK i nåverdi



Samlet synergipotensial ved å samle alle kraftselskap i Sør-Norge til tre store regionale selskap er 17 – 46 mrd. NOK i nåverdi.

# SAMFUNNSØKONOMISK FÅR RESTRUKTURERING BREDE EFFEKTER

## Elementene

### Fusjonsgevinster

- Lavere kostnader ved uendret kvalitet og servicenivå
- Økt kvalitet og servicenivå med samme ressursinnsats
- Økt inntjeningsmuligheter fra nye/forbedret virksomhet

### Fusjonskostnader

- Omstillingskostnader
- Stordriftsulemper

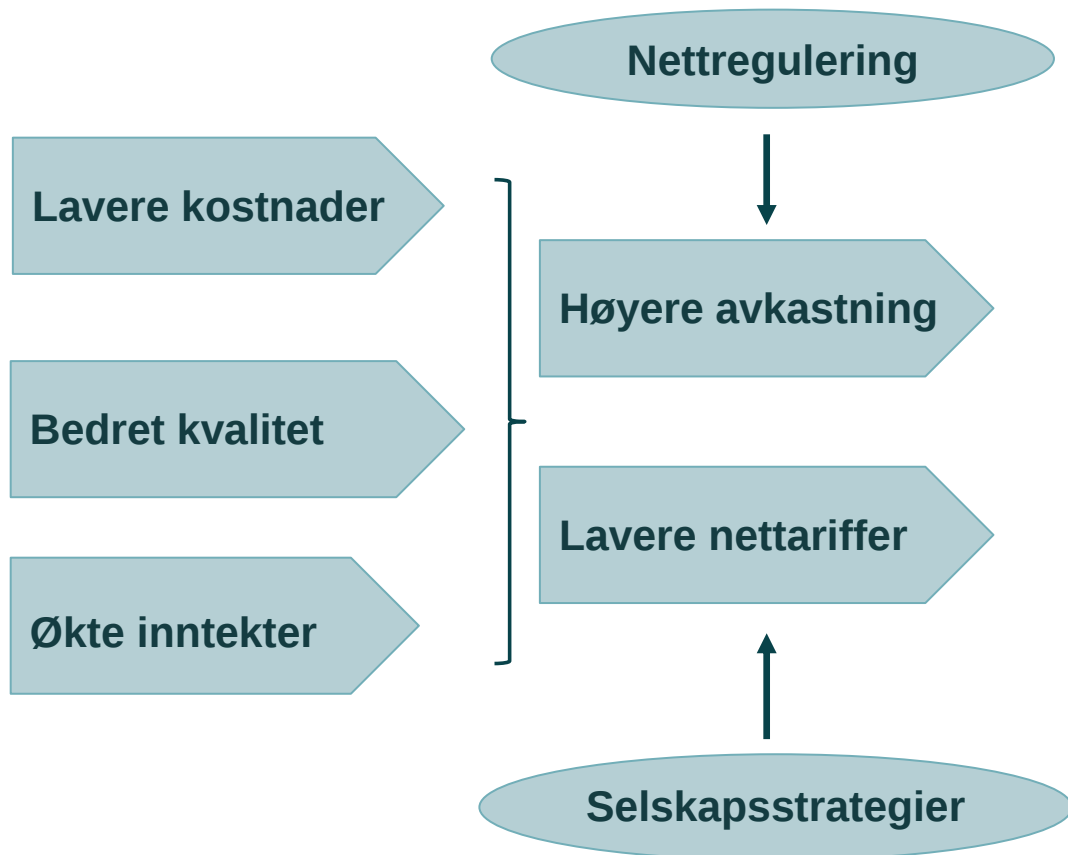
### Eksterne, indirekte virkninger

- Næringsmiljø
- Teknologi og innovasjon

### Ringvirkninger

- Virkninger for verdiskaping og sysselsetting hos leverandører og kunder
- Indirekte konsumvirkninger

# EN FUSJON VIL GI RINGVIRKNINGER I SAMFUNNET



## Hva er ringvirkningen av

- Økte eierinntekter
  - *Styrker kommunal økonomi*
- Lavere kraftregning i regionen
  - *Økt verdiskaping og sysselsetting*
  - *Økt konsumentoverskudd*
- Endret aktivitetsnivå og forretningspraksis
  - *Avhengig av nettovirkning av nedbemanning og hvordan økt konkurranseevne slår ut i investeringsaktivitet i og utenfor kjernevirksomheten*

# REDUSERT UTBYTTEEVNE VIL VÆRE VIKTIGSTE DRIVER FOR STRUKTURENDRINGER!!

*«Kraftaksjer er primært en utbytteaksje»*

*Kilde: Sitat fra intervjuundersøkelse for EnergiNorge om eierstyring i kraftbransjen*

Dagens eier i kraftbransjen (dvs. kommuner og fylkeskommuner) sier de er langsiktige, men mange opptrer som kortsiktige finansielle eiere med hovedfokus på løpende utbytteneivå

# LAV KRAFTPRIS OG HØYT INVESTERINGSNIVÅ

## VIKTIGSTE DRIVKREFTER FOR REDUSERT UTBYTTE

### Kraftproduksjon

- Lav kraftpris over flere år

### Nettvirksomhet

- Likviditetsutfordringer som følge av lang tilbakebetaling på investeringer
- Fjerning i minimumsavkastning og utjevningstilskudd
- Lav effektivitet og utfordringer med å håndtere oppgaver

### Investeringer/ Verdiskaping

- Høye MÅ investeringer (nett og reinvesteringer)
- Store verdiskapingsmuligheter (BØR investeringer)
- Selvpålagte investeringsforpliktelser utenom Nett og Produksjon (typisk fiber)
- Ingen kapitaltilførsel?

# REITEN SKAL GI MYNDIGHETENE VIRKEMIDLER FOR Å OPPNÅ EN RESTRUKTURERING

## OEDs ekspertgruppe

- Etablert mai 2013 for å gå gjennom den langsiktige utviklingen av strømnettet
  - Støttes av et sekretariat
- Skal gi råd om hensiktsmessig nettorganisering
  - Legge frem mulige modeller
  - Skissere virkemidler og strategi
  - Skissere hva som kan gjennomføres innen 2020



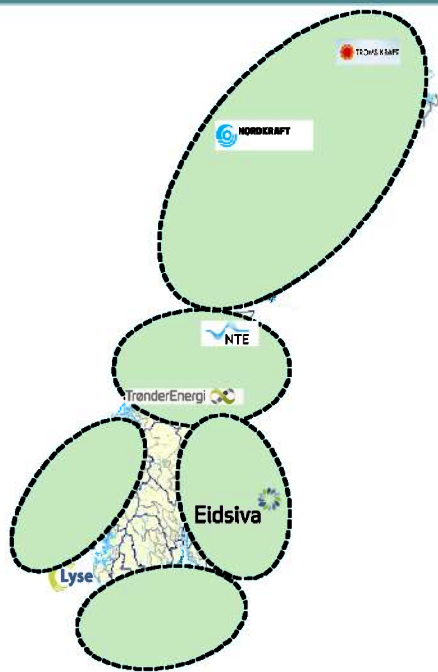
### Mulige utfall:

- Større vekt på kostnadsnorm?
- Lavere avkastning på nettkapitalen?
- Ingen minimums-avkastning eller utjevningstilskudd?
- Nye oppgaver til distribusjons- og regionalnettseier (DSO)? Vil utvalget gi en anbefaling til et rasjonelt antall regionale nettselskaper?



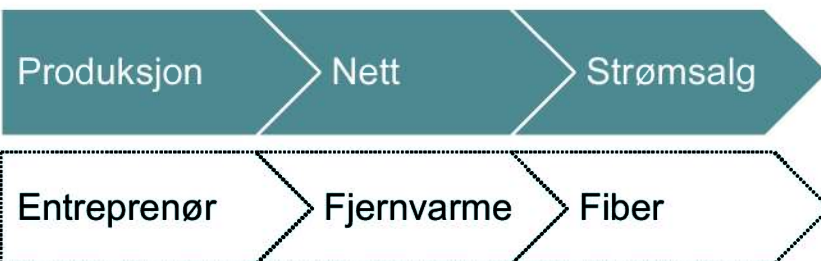
# HVOR KAN VI VÆRE OM 5-15 ÅR? HVILKE PRINSIPIELLE LØP ER MULIGE?

## Geografisk sammenslåing



- Sammenslåing på tvers av geografi (dvs. vertikale selskaper slår seg sammen)
- Trolig samling rundt dagens regionale kraftselskaper

## Oppsplitting av verdikjeden(e)



- Sammenslåing i oppsplittede verdikjeder, - etablering av store entreprenørselskaper, fjernvarmeselskaper mv.
- Nye konstellasjoner og aktører mulige



# VERDIKJEDELØP: NYE KONSTELLASJONER OG AKTØRER ER MULIGE

## Driveere for verdikjedeløp

- Rendyrking av operasjonelle synergier / kjernevirksomhet
- Eiere ønsker beholde utbyttemaskinen (produksjon) og selger/fusjonerer resten
- Regulering tvinger fram samling rundt dagens 17 Regionalt Kraftsystem  
Utredningsansvarlige selskaper?

## Mulige utfall per element

**Strømsalg**  
Stordrift tvinger frem større enheter?



**Entreprenør**  
Krav til kapasitet krever konsolidering?



**Fiber/Tele**  
På god vei mot større enheter...

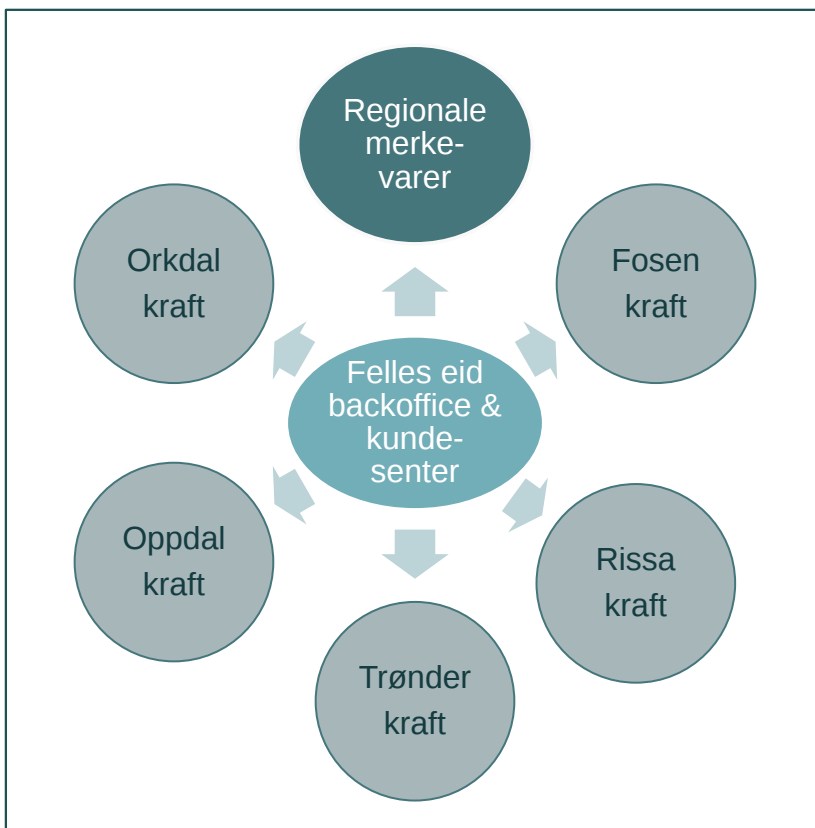
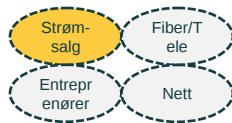


**Nett**  
149 nettselskaper blir til 50?....

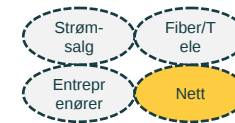


# INNEN SLUTTBRUKER OG NETT ER IDEER LUFTET

## Felles eid backoffice for sluttbrukerselskaper



## Felles drift og ny kapital blant nettselskaper



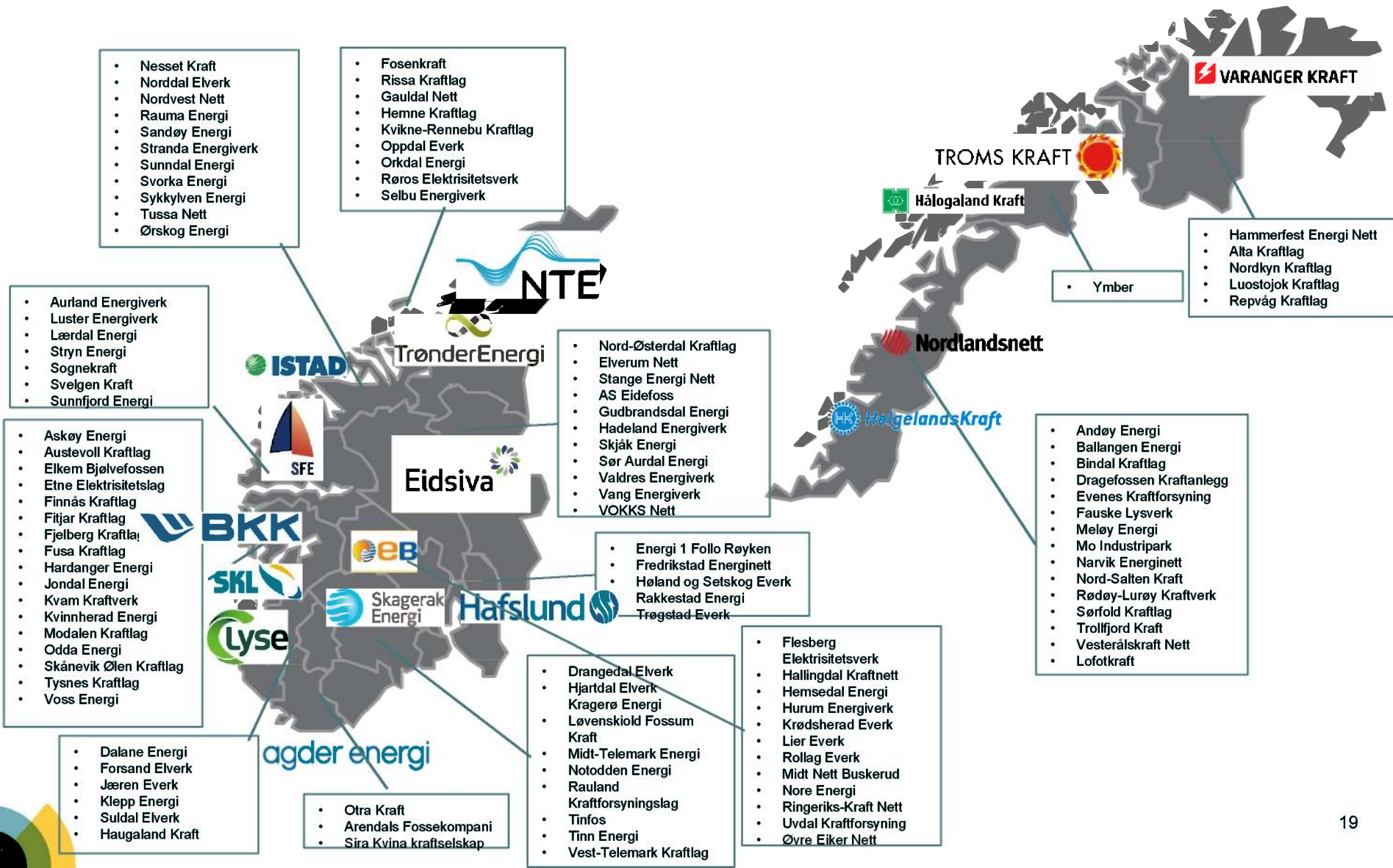
### Steg 1

- **Eierskap og bestiller-funksjon:** Regionalt eid og kontrollert
- **Drift/vedlikehold:** Felles eid og utført

### Steg 2

- **Egenkapital og gjeld:** Infrastrukturfond kan bidra på finansiering

# DETTE ER TROLIG IKKE OPTIMAL BRANSJESTRUKTUR!





# SAMFUNNET VILLE VÆRE TJENT MED Å HA ET «HAFSLUND» I HVER REGION



# DET SKJEDDE STORE ENDRINGER FOR 15 ÅR SIDEN



Samlet i 1998 etter at et ordfører utvalg hadde jobbet med samlingsplan i 2 år. Målet var å samle energiselskapene i regionen til en enhet med formål om å oppnå en optimal kundetilfredsstillelse, effektivt eierskap, optimal risikohåndtering og økt verdiskaping. Drivkraft var Energiloven og markedsinnføring.



De tre store energiverkene på Sørlandet fusjonerte til Agder Energi i 2000 og lagde Norges 3. største kraftselskap. Følge av at de tre selskapene alene følte seg truet av nordeuropeiske aktører etter at Interkraft samarbeidet havarete i 1999. Svært lav kraftpris over flere år, var viktig faktor!!



Startet med driftssamarbeid i Vannkraft øst 1999, hvilket skulle bidra til et stort og kompetent vannkraftmiljø. Eidsiva etablert i 2000/2001 i en periode med svært lave kraftpriser. Mål om å holde kompetanse og verdiskaping i regionen.



Drevet av ny netregulering i 1997 og lave marginer på kraftsalg. Stordriftsfordeler i både nett og kraftsalg stimulerte til restruktureringen på 2000-tallet. Konsolideringen skulle bidra til å realisere synergieffekter, redusere kostnader og sikre en mer effektiv drift, i tillegg til å øke ressursbasen og gi en bredere tilstedeværelse



**THEMA**  
CONSULTING GROUP