«Å eie er å ville»

Eierstrategi 2021 for Lyses 14 aksjonærer

Versjon	Dato
1.0	28.02.2021

Forslag til eierstrategi

Lyse AS som er morselskap i Lyse-konsernet, ble etablert 17. juni 1998 etter en bred politisk prosess. Stiftere og aksjonærer er 14 kommuner i Sør-Rogaland. Eierstrategien i dette dokumentet avløser eierstrategien som ble vedtatt i 2011.

Basis for Eierstrategi 2021 er kommunenes felles utviklingsdialog med selskapet og de styrende dokumenter som er utviklet siden konsernetableringen. Eierne vil videreføre Lyses rolle som en viktig del av regionens ryggrad, både økonomisk og som leverandør av samfunnskritisk infrastruktur.

Lyse er organisert som konsern med virksomhet innenfor områdene energi, telekommunikasjon og elnett.

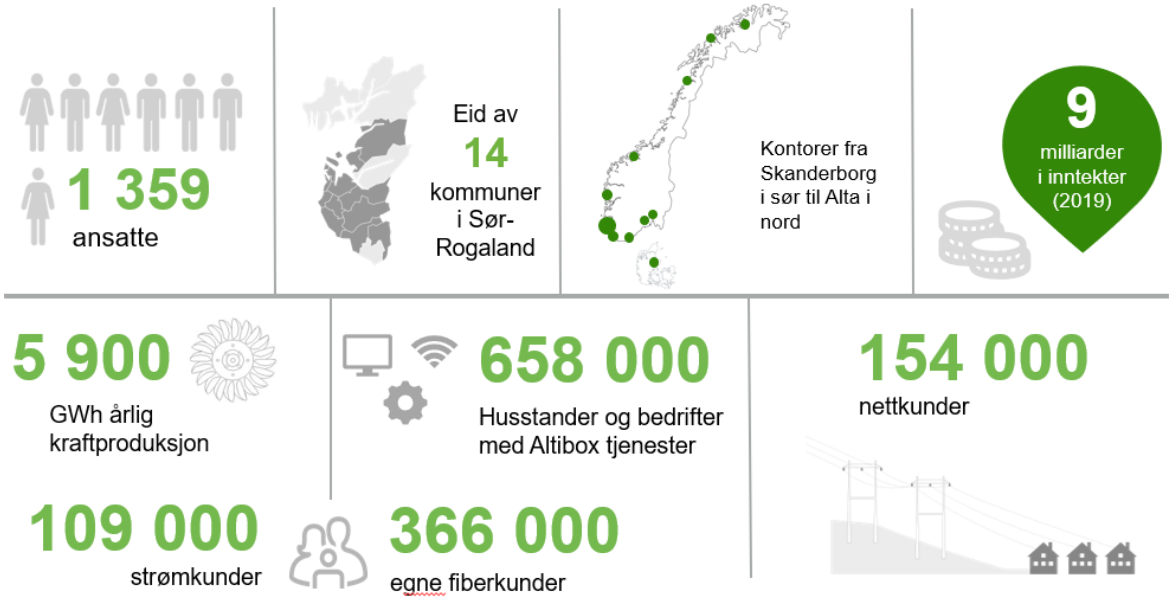
Eierskapet ligger fast

Røttene til Lyse går tilbake til etableringen av de første elektrisitetsverkene på starten av 1900-tallet som ble motoren i industrialisering og modernisering av landet. Tilgangen på kraft og styring av sektoren sto fast frem mot 1990-tallet. Ny lovgivning av energibransjen resulterte i en fusjon av E-verkene i Sør-Rogaland og 1. januar 1999 startet Lyse-konsernet opp sin virksomhet. Bak det offentlige eierskapet ligger både et industrielt og et finansielt motiv, og forventninger om at Lyse kan utvikles som en regional vekstmotor for fremtiden.

Lyse er i dag organisert som konsern med virksomhet innenfor forretningsområdene energi, telekommunikasjon og elnett. Lyse eier og driver samfunnskritisk infrastruktur. Lyse er en betydelig nasjonal aktør innen fornybar energi, der det er regulerbar vannkraft som er den dominerende virksomheten i forretningsområdet. Konsernet har alene og sammen med partnere i Altibox-fellesskapet en betydelig nasjonal posisjon innen fiberbasert bredbånd.

Lyse har regionalt bygd ut landets mest varierte og komplette infrastruktur for strøm, biogass og naturgass, fjernvarme og fiberbredbånd. God tilgjengelighet og høy leveringssikkerhet prioriteres.

Status Lyse-konsernet høsten 2020



Selskapets aksjonærer er 14 kommuner. Å eie er å ville: Lyses aksjonærer har siden etableringen i 1998 holdt fast ved så vel finansielle som industrielle mål for eierskapet. Gjennom Eierstrategi 2021 videreføres målsettingene:

1. Aksjonærene ønsker en økonomisk avkastning som eierne kan sette inn i finansieringen av den kommunale velferdsproduksjonen.

2. Aksjonærene legger til grunn et langsiktig og industrielt perspektiv for eierskapet: Eierne ønsker at selskapet skal utvikle seg teknologisk og forretningsmessig slik at det legges grunnlag for fortsatt vekst, etablering av flere arbeidsplasser og økt økonomisk avkastning.

   I perioden 1999 – 2019 har eierkommunene fått utbetalt 12 milliarder kroner i rede penger. Dette er summen av årlige utbytter, renter og avdrag på ansvarlig lån. Pengene er utbetalt i henhold til den enkelte kommunes eierandel. I tillegg til rede penger, nyter eierne godt av at verdien på konsernet har utviklet seg på en tilfredsstillende måte siden etableringen. Verdiøkningen bidrar til økt soliditet og økt utbyttegrunnlag.

3. Eierne ønsker at Lyse fortsatt skal ta en regionalstrategisk utviklingsrolle inklusiv en videreføring og styrking av posisjonen som det regionale kunnskaps- og kompetansesentret i klima- og miljøspørsmål.

Konsernet kan delta i strukturendringer, kjøpe og selge virksomheter mv. når det tjener de langsiktige målene for eierskapet.

Det ferskeste eksemplet på dette er transaksjonen med Norsk Hydro høsten 2020 der Lyse og Hydro fusjonerer vannkraftverk og etablerer et felles vannkraftselskap på Sør-Vestlandet eid 74,4 % av Lyse og 25,6% av Hydro. Selskapets navn er Lyse Kraft DA og får hovedkontor i Stavanger. Avtalen mellom de to energiprodusentene omfatter Hydros ni kraftverk i Røldal-Suldal (RSK) samt Lyse sine heleide og deleide kraftverk, bortsett fra Jørpeland Kraft. Dette inkluderer elleve kraftverk i Lyse sin portefølje, blant annet Lysebotn 2, Tjodan og Flørli. Lyses andeler i deleide Sira-Kvina og Ulla-Førre er også en del av avtalen. Lyse Kraft DA får en årlig normalproduksjon på 9,5 TWh, og den nye fornybaraktøren sikrer norsk industri langsiktig tilgang på vannkraft, blant annet til Hydros fabrikker på Karmøy.

Lyse skal stå for vanndisponering og markedshåndtering i det nye selskapet, og for Lyse betyr avtalen med Hydro muligheter for å utnytte en kraftverksportefølje med stor fleksibilitet. Lyses posisjon som markedsaktør styrkes og verdiskapingen som går tilbake til eierfellesskapet økes – det langsiktige utbyttegrunnlaget styrkes. Fra hovedkontoret i Stavanger bygges det et kompetent kraftforvaltningsmiljø for håndtering av landets tredje største vannkraftportefølje, tuftet på digitalisering og effektiv samhandling.

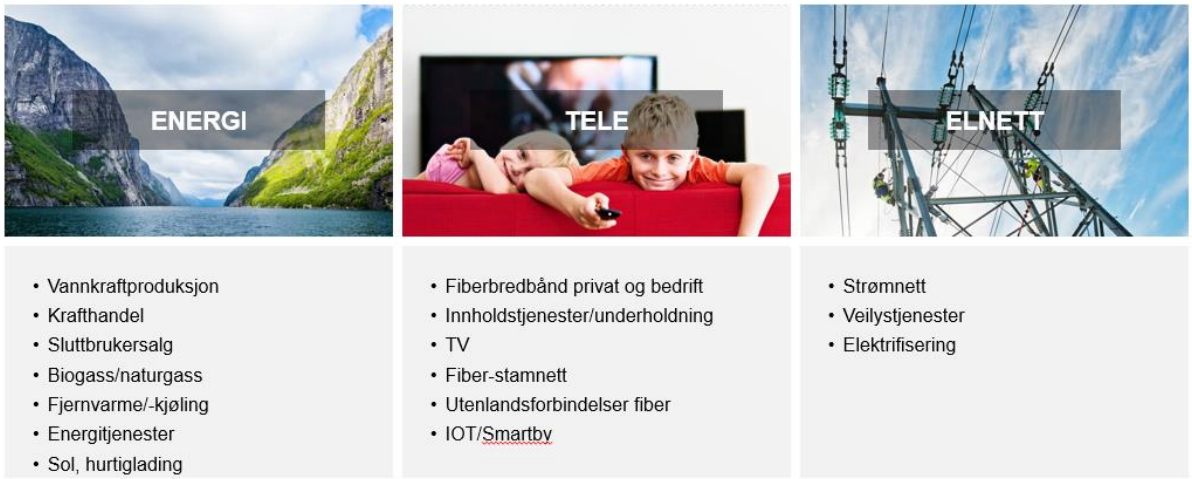
Driften av vannkraftverkene som det nye selskapet eier, vil skje i regi av Hydro som har en betydelig driftsorganisasjon for vannkraftverk.

Robust og variert forretningsdrift som basis for økonomisk avkastning

Konsernstyret har siden etableringen av Lyse hatt som strategi å løfte selskapet ut av den tradisjonelle rollen som utelukkende produsent og distributør av strøm, og slik sett utfordret begreper som «kjernevirksomhet» og «skomaker bli ved din lest».

Konsernets kjernekompetanse er i dag knyttet til å kunne håndtere store kundemasser og bygge, drifte og vedlikeholde samfunnskritisk infrastruktur innen så vel tele som strøm. Lyse har utviklet seg gjennom en kombinasjon av eiernes åpenhet for nyskaping og vilje til å ta forsvarlig og håndterbar risiko, og konsernets søken etter nye forretningsmuligheter relatert til kjernekompetansen.

Lyse konsernet har pr. i dag tre godt fundamenterte forretningsområder - energi, telekommunikasjon og elnett (infrastruktur).



Aksjonærene slutter seg til konsernstyrets arbeid med å gjøre Lyse mer robust - både ved å utvikle eksisterende forretningsområder og ved eventuelt å etablere ny virksomhet
Lyse vil måtte ta risiko for å øke vekst og utbyttegrunnlag. Eierne legger til grunn at før beslutninger tas er ulike risiki vurdert som forsvarlige og håndterbare. Eierne er opptatt av at styret årlig vurderer og rapporterer de risiki konsernet er eksponert for, forretningsmessig, teknisk, økonomisk og miljømessig mv.

Selskapets forretningsområder energi, telekommunikasjon og elnett er bærebjelkene i den samfunnskritiske (og husholdningskritiske) infrastruktur og tjenester selskapet leverer i dag. Fremover kan konsernets vekst skje både i form av videreutvikling av de enkelte forretningsområdene og ved etablering av ny virksomhet. Retningsvalg for selskapet må balansere ulike hensyn - til samfunnsoppdraget, finansiell og økonomisk risiko, og selskapets industrielle utvikling som totalleverandør av infrastruktur.

Aksjonærenes forventning er at vekst mot år 2030 skal lede til økt verdiskaping med bærekraftig regional utvikling som resultat. Lyse skal ha et generasjonsperspektiv på virksomheten.

Utbyttepolitikken som skal skape forutsigbarhet både for Lyse og eierne, videreføres
Eiernes utbyttepolitikk i Lyse er nedfelt i aksjonæravtalen og i retningslinjer for Eierstyring og selskapsledelse i Lyse. Den innebærer at det utjevnet over tid utbetales et utbytte på 60 % av årsoverskuddet.

I henhold til *Aksjonæravtalens § 13* framgår det at 60 % av årsoverskudd etter skatt[1] kan utbetales til eierne dersom spesifikke krav til selskapets egenkapital og totalkapital er oppfylt. Utbyttepolitikken er blitt praktisert slik at en i spesielt gode år har utbetalt noe mindre enn 60 % av årsresultatet, mens en i resultatmessig svakere år har utbetalt noe mer enn 60 % - det gir utjevning over tid. Denne praksisen videreføres, men for å tydeliggjøre praksisen vil Lyse i årene framover rapportere saldo på «utbyttereguleringsfondet» slik at eierne og styret til enhver tid kan se status på «tilbakeholdt» resultat.

Retningslinjer for eierstyring og selskapsstyring i Lyse konkretiserer utbyttepolitikken og eierne viderefører denne.

«Utbyttereguleringsfondet» skal bidra til stabilitet i utbytteutbetalingene. Nedbetalingen av ansvarlig lån til aksjonærene medfører videre inntektsbortfall i form av lavere renteutbetaling. For å sikre forutsigbare og stabile totale utbetalinger skal reduserte renteutbetalinger bli kompensert årlig med et høyere utbytte.

Styret skal utarbeide 5-årige rullerende utbytteprognoser basert på selskapets reviderte langtids-prognose og status for «utbyttereguleringsfondet». Fondet kan i perioder både ha en positiv og negativ saldo, og er tenkt som buffer for å kunne kompensere for moderate svingninger i resultatet, samtidig å muliggjøre realisering av årlige utdelinger i tråd med utbytteprognosen.

Eierne legger til grunn at konsernstyret informerer aksjonærene dersom det oppstår markedsmessige eller andre forhold som vil påvirke utbytteplanen på en negativ måte.

«Tilbakeholdt» resultat skal ses i sammenheng med «utbyttereguleringsfondets» relative størrelse og usikkerheten knyttet til resultatprognosene.

Eierne forventer en avkastning fra Lyse som er konkurransedyktig med alternative plasseringer med tilsvarende risiko.

Eierne vil sikre en effektiv kapitalisering av Lyse gjennom å balansere forventningene om et jevnt stigende utbytte, med behovet for kapital som skal benyttes til å utvikle forretningsområdene i tråd med gjeldende eier- og forretningsstrategier.
En effektiv kapitalisering skal bidra til økt verdiskapning som igjen vil muliggjøre at Lyse kan utdele et høyere utbytter på lang sikt.

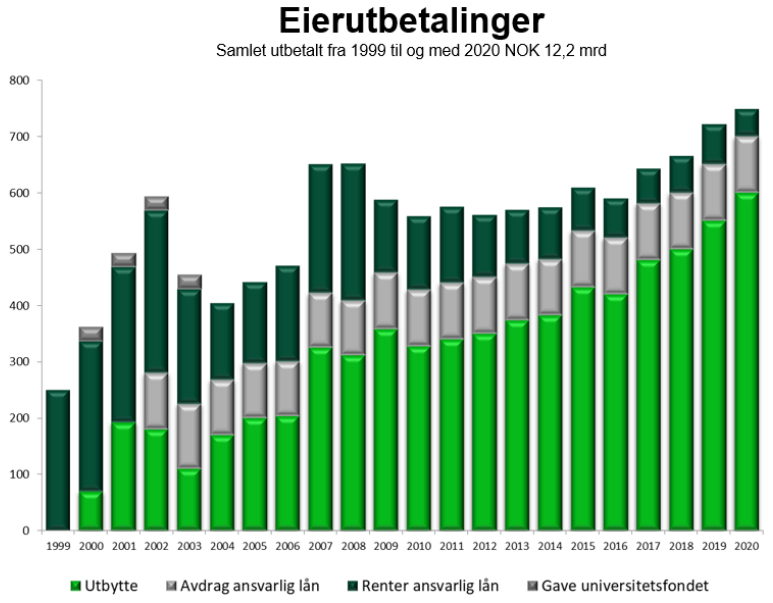
Eierne vil i samråd med Lyse løpende vurdere behovet for å etablere nye lån/ kapitalinstrumenter.

[1] Årsresultat er definert som underliggende IFRS-resultat etter skatt, justert for urealiserte verdiendringer på finansielle instrumenter og virksomhetsoverdragelser

Utbytteplan

2021:	630 millioner
2022:	630 millioner
2023:	650 millioner
2024:	670 millioner
2025:	690 millioner

- Utbetaling baseres på regnskapet fra året før.
- Tilføring til og bruk av «utbyttefond» vil opplyses om i saksunderlag til bedriftsforsamling og generalforsamling.



Verdien av tillit

Aksjonærene vil i samarbeid med selskapet utvikle og videreføre arbeidet for å skape forståelse, og å bygge tillit, mellom eierne og Lyse.

God kommunikasjon mellom eierne og selskapet ved dets styre og ledelse er avgjørende for at selskapet skal ha den nødvendige tillit og legitimitet til å gjennomføre sine forretningsoperasjoner.

Eierorganene er generalforsamling og bedriftsforsamling som har sine spesifikke tilsyns- og kontrolloppgaver i henhold til lover, forskrifter, vedtekter mv. I tillegg til møtene i eierorganene, er det i Lyse etablert et årlig eiermøte der styret inviterer politisk og administrativ ledelse i eierkommunene til orientering og diskusjon om den aktuelle situasjon i Lyse. Administrasjonen gjennomfører også årlige kontaktmøter på eiernivå med enkeltkommuner etter ønske og behov.

Administrativt benytter eierkommunene en saksforberedende eierskapsgruppe som i dialog med selskapet foretar nødvendige avklaringer av eierspørsmål, herunder strategi, behov for kapitalinstrumenter mv. i forberedelse av felles eierpolitiske saker.

Hovedkontoret skal være i regionen

Aksjonærene vil gjennom sitt eierskap sikre at hovedkontoret til Lyse er fast forankret i regionen.

- Regional plassering av hovedkontoret gir nærhet til strategiske beslutninger som har stor betydning for investeringer, arbeidsplasser, innovasjon og kunnskapsutvikling og bidrar til å tilføre regionen kompetanse. Eierne ønsker at Lyse-konsernet ser alle de 14 eierkommunene som én region, og at Lyse søker å bidra til utvikling gjennom etablering av slagkraftige selskapsstrukturer.
- Det presiseres at selv om veksten i Lyses forretning skjer ut over regionen der det er formålstjenlig, skal likevel hovedkontoret ligge i regionen.

Et sterkt, regionalt Lyse gir nærhet til strategiske beslutninger.

Behov for stabile og rettferdige rammebetingelser

Aksjonærene vil styrke sitt eget arbeid for å bedre rammebetingelsene for de forretningsområdene Lyse er engasjert i.

Lyses virksomhet innen energi og telekommunikasjon er sterkt konkurranseutsatt, mens monopolvirksomheten strømnett er underlagt streng myndighetskontroll av Norges Vassdrags- og Energidirektorat (NVE). Eierne er opptatt av at Lyse skal ha rettferdige og riktige rammebetingelser, og av at eierkommunene får sin rettmessige del av verdiskapingen. Beskatning av vannkraft er et av de områdene eierne vil engasjere seg særskilt i, ikke minst for å skape investeringsincentiver som kan utløse ny, lønnsom produksjon også i eksisterende anlegg. Skattepolitikken må for eksempel innrettes på en måte som bidrar til satsing i det grønne skiftet.

- Lyses samfunnskritiske leveranser er av en slik art at de krever stabilitet og høy oppetid. Eierne forventer at konsernet ivaretar høye krav til beredskap.

- Eierne vil delta i arbeid sammen med andre kommunale eiere av vannkraft for å styrke rammebetingelsene for bedre eieravkastning.

Lyse som redskap for grønn omstilling og digitale løsninger fram mot 2030

Aksjonærene ønsker at Lyse skal gi sentrale bidrag til den grønne omstillingen samt være et regionalstrategisk verktøy i utvikling av digitale og fornybare løsninger som kan skape framtidig vekst og etablering av nye arbeidsplasser i regionen.

Konsernstyret i Lyse vedtok i desember 2019 strategien for konsernet fram til 2030 - en tidsperiode som er naturlig hensyntatt langsiktigheten som preger forretningsområdene med utbygging av samfunnskritisk infrastruktur som bærebjelken. Eierne slutter seg til de konklusjonene styret trekker om følgende overordnede mål for perioden fram til 2030:

- *Bygge og videreutvikle samfunnskritisk – og dermed husholdningskritisk - infrastruktur, i regionen, nasjonalt og internasjonalt.*
- *Forbedre kundenes opplevelse, ved at selskapet setter seg i kundens posisjon i all sin forretning.*
- *Bidra til økt velferdsproduksjon gjennom jevnt økende utbytter til eierne.*
- *Være klimanøytrale og bidra til betydelige utslippskutt i regionen, nasjonalt og internasjonalt.*
- *Bidra til et bærekraftig arbeidsliv internt i Lyse og hos selskapets leverandører.*
- *Være en relevant og aktiv samfunnsaktør og bygge sterke partnerskap.*

Selskapet legger vekt på å være attraktivt og troverdig, ikke minst ved å opprettholde tillit blant eierne. Styret framholder at Lyse skal være en relevant og aktiv samfunnsaktør der det er naturlig. Et eksempel er klimautslippsanalysen for Sør-Rogaland som Thema Consulting utarbeidet på oppdrag fra Lyse, der det gis en oversikt over utslippskildene, omfanget og mulige tiltak som regionen kan gå sammen om for å redusere utslippene.

Kvalitetssikret oversikt over utslipp i Sør-Rogaland

Uavhengig studie av de mest effektive klimatiltakene

Analysere hvor Lyse har forutsetninger for å bidra

Basert på klimarapporten har Lyse selv vurdert mulighetene for å fornye forretningsområder som gir positive bidrag til klimaregnskapet. Disse områdene vurderes som mest aktuelle:

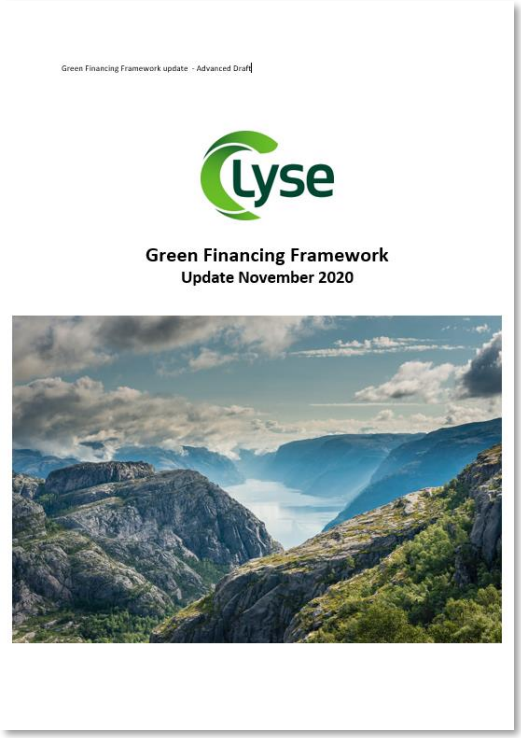
- **Gartnernæringen**
- Ladeinfrastruktur for **elektrifisering** av transport
- Sirkulær verdikjede for **biogass** basert på substrater fra regionalt landbruk

Lyse har også startet etableringen av et internt rammeverk for bærekraftsrapportering basert på beste praksis på området. Som følge av dette arbeidet ble det inkludert et forenklet bærekraftsregnskap i halvårsrapporten for første halvår 2020. Selskapet jobber videre med å etablere et rammeverk som er integrert i Lyses strategi. I løpet av andre halvår 2020 etablerte Lyse en grunnlinje for videre måling og rapportering av bærekraftsmålene som er vesentlig for konsernet. Gjennom virksomheten gir Lyse viktige bidrag til å nå de nasjonale klimamålene. Lyse er den tredje største forvalteren av fornybar energi i Norge, hovedsakelig gjennom å være produsent av vannkraft. Gjennom bruk av natur- og biogass i en omfattende rørbasert infrastruktur, åpnes det for lavere utslipp av CO2 ved at tyngre petroleumsprodukter som bensin erstattes.

Lyse ønsker å opptre ansvarlig og å ta en aktiv regional rolle i arbeidet mot klimaendringer. Selskapets tilnærming til bærekraft er i stadig utvikling i takt med selskapets forretningsstrategi og internasjonal utvikling på feltet. I selskapets arbeid med bærekraft følger vi utviklingen i internasjonale rammeverk på områdene antikorrupsjon, miljø, samt menneske- og arbeidstakerrettigheter. Lyse og eierne mener at næringslivet har en viktig rolle for å realisere FNs bærekraftmål og har valgt ut seks av FNs 17 bærekraftsmål som prioriterte fokusområder fram mot 2030:

7 REN ENERGI TIL ALLE	Øke fornybarandelen og energieffektiviteten gjennom vannkraft, fjernvarme og fjernkjøling
8 ANSTENDIG ARBEID OG ØKONOMISK VEKST	Økonomisk produktivitetsvekst gjennom diversifisering, teknologisk fremgang og innovasjon, og anstendig arbeid med lik lønn for likt arbeid
9 INDUSTRI, INNOVASJON OG INFRASTRUKTUR	Utvikle solid infrastruktur som bidrar til bærekraftig omstilling i næringslivet
11 BÆREKRAFTIGE BYER OG LOKALSAMFUNN	Bærekraftig urbanisering og samfunnsplanlegging, og styrkede regionale planer
13 STOPPE KLIMAENDRINGENE	Styrke evnen til å stå i mot, tilpasse seg og redusere konsekvensene av klimaendringer
15 LIVET PÅ LAND	Bevare og gjenopprette bærekraftig bruk av ferskvannsbaserte økosystemer

Høsten 2020 presenterte Lyse sitt nye grønne investeringsrammeverk som gir investorer mulighet til å plassere penger i obligasjoner med en garanti for at investerte midler går til miljøvennlige investeringer som kan bidra til det grønne skiftet i årene framover. Dette har også vært gjort tidligere, men dette var første gang investeringene også inkluderte andre deler av virksomheten enn vannkraft; elnett, fjernvarme- og kjøling, samt utbygging av fiber. Rammeverket ble godt mottatt blant investorene og det ble utstedt 1,25 mrd. i grønne obligasjoner.



Opprettholdelse av tillit hos kundene og i kapitalmarkedene står sentralt i strategien. Lyse har ambisjoner om at selskapet skal vokse så vel i nye geografiske områder som i forretningsområder. Kundevekst skal bidra til betydelig resultatforbedring i 2030 sammenlignet med dagens nivå. Eierne er seg samtidig bevisst at for eksempel vedvarende lave kraftpriser som en har sett i 2020, kan påvirke resultatene.

Gjennom det tette samarbeidet med Universitetet i Stavanger, er selskapet opptatt av å bidra til kunnskaps- og kompetanseoppbygging i regionen. I 2015 signerte Lyse og UiS en programavtale hvor Lyse gir 30 millioner kroner over åtte år og hvor midlene skal benyttes til en langsiktig oppbygging av UiS innen forskning på datateknologi på to hovedområder:

- Smarte byer, digitale tjenester og velferdsløsninger
- Bærekraftig smart energi

Lyse deler også årlig ut en forskningspris til en forsker eller forskergruppe ved UiS eller NORCE som har utmerket seg med fremragende vitenskapelig arbeid på nasjonalt eller internasjonalt nivå.

Med tanke på Lyse som redskap for digitale løsninger vil Lyse arbeide for at alle husstander og bedrifter i eierkommunene skal kunne kople seg til fibernettet som selges under Altibox-merkevaren. Fiberbasert bredbånd har utviklet seg til å bli et basisprodukt for å bygge alminnelig velferd, utdanning og næringsliv.

I strategiarbeidet har selskapet også utført analyser av gapet mellom de styrkene konsernet har og forhold som står i veien for å få maksimal uttelling av disse. Det er identifisert en rekke strategiske initiativer for å nå 2030-målene, både på tvers av og i de enkelte forretningsområdene.

I arbeidet med strategien er det utarbeidet en rekke overordnede hypoteser som ligger til grunn for selskapets forventninger og antagelser om framtidig utvikling som forretningsområdene må hensynta:

Overordnede teser for Lyse frem mot 2030

Fundamentet står fortsatt sterkt – Vi tror på kraftpriser på nivå 30-40 øre/kWh og volatiliteten vil øke (4B), økt tilgang på gunstig finansiering (1D), økt etterspørsel etter vår infrastruktur gjennom elektrifisering (3B) og stadig økende behov for tilknytning og kommunikasjon (6A)

Våre anlegg vil fortsatt være relevante – Vi forventer ikke at batterier, hydrogen, laststyring og annen energilagring i stor grad påvirker verdien av regulerbar vannkraft de neste 10 årene (3B, 4B). Vi forventer videre at fiberinfrastruktur vil være kritisk for å tilfredsstille økt kommunikasjonsbehov, men mobilitet blir stadig viktigere å få inn i porteføljen (6A)

Våre forretningsområder konvergerer– Vi forventer at elektrifisering, samt desentral og ikke regulerbar produksjon vil knytte kraftproduksjon, nettinfrastruktur og gass / varme tettere sammen, samt styrke behovet for kommunikasjonsteknologi i energiforsyningen (3B) Fremvekst av aggregatorer for produksjon og fleksibilitet vil skape ytterligere behov for teknologi og tilknytning. Samtidig forventer vi at stadig høyere avhengighet og krav til oppetid på digitale tjenester krever stabil kraftforsyning (6A)

Det grønne skiftet får reelle konsekvenser for næringsliv – Vi forventer at tydelig politikk i EU og nasjonalt, sterke strømninger blant forbrukere, og store teknologiske fremskritt vil føre til et tydelig grønt skifte med reelle konsekvenser for næringsvirksomhet (4A). Dette vil blant annet føre til omfattende elektrifisering (3B) og muligheter for ny grønn virksomhet for hele virksomheten, både for den kommersielle delen av Lyse og nye oppgaver som DSO (2B). I tillegg vil klimaendringene i seg selv påvirke betingelsene for store deler av vår forretning.

(Re)investering i infrastruktur krever en ny type kompetanse – Vi forventer økt behov for teknologisk kompetanse for å «fremtidssikre» nye anlegg (3A). Samtidig vil vi se mer turn-key leveranser som krever en annen from for kompetanse og kunnskap som bestiller, spesielt knyttet til leveransekjeder (1A, 3A). Sammen vil dette øke risiko ved nye investeringer, men det representerer også en oppside ved at vi kan bygge mer effektiv infrastruktur mer effektivt

Endring i kundevaner og sterk konkurranse utfordrer den kundenære og kapital-lette delene av virksomheten – Vi forventer tøff konkurranse og store endringer i den kundenære delen av virksomheten, der digitaliseringstempoet utfordrer etablerte aktører med tunge verdikjeder (5A, 5B). Spesielt gjelder det de delene av virksomheten som ikke «hviler» på kapital. Videre vil vaner og marked knyttet til underholdning / innhold endres dramatisk (6C)

Digital skala og kompetanse er ikke lenger forbeholdt de store – Vi forventer at modularisering av arkitektur og SW, demokratisering av data, samt modning av skytjenester vil gi små utfordrere tilgang på samme skalafordeler som store selskaper (1A), samtidig blir arbeidsstyrken mer mobil og kapitaltilgang for tidligfaseselskaper fortsetter å tiltrekke talenter til mindre selskaper (1D)

Fortsatt stor regulatorisk usikkerhet – Vi forventer at endringer i regulatorisk regime vil påvirke alle deler av vår virksomhet og ser en mulig regulatorisk oppside på flere områder (2A), (4C), (6B) . Samtidig forventer vi at vi går inn i en tid med større politisk fragmentering og polarisert debatt (1B), som i sin tur skaper stor usikkerhet rundt regulatorisk regime

Verdiene som skapes forvaltes i et generasjonsperspektiv

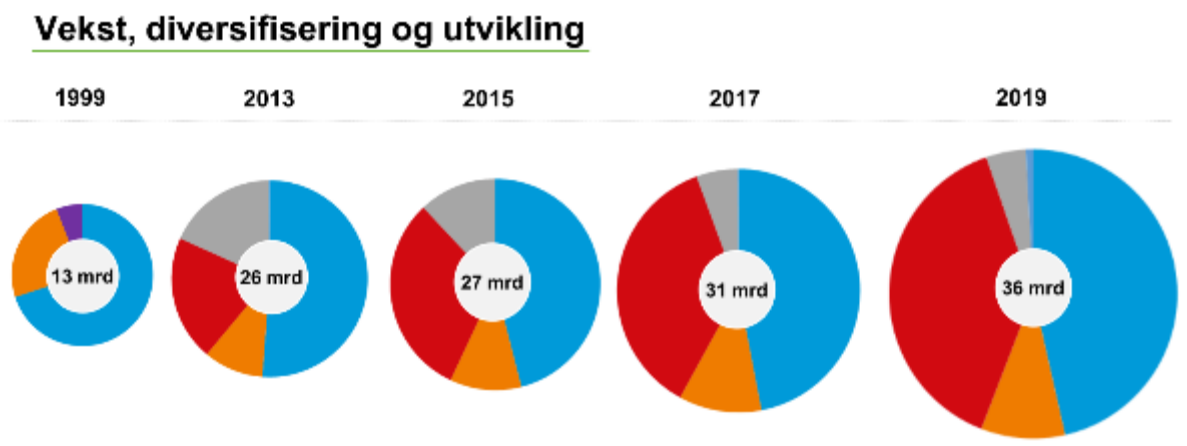
Lyse skaper verdier for eierne og bidrar dermed til økt velferdsproduksjon i eierkommunene. Verdiskapningen kommer blant annet til uttrykk i verdivurderingen av konsernet som foretas annethvert år. Basert på verdivurderingen som ble gjennomført ved konserndannelsen og verdiestimatet per 31. desember 2019, er det anslått en gjennomsnittlig total avkastning på eierkapitalen lik 7,6 prosent for perioden 1999-2019. Verdiene som skapes forvaltes i et generasjonsperspektiv.

Figuren viser hvordan egenkapitalverdien totalt har utviklet seg siden konsernetableringen i 1998, og verdiutviklingen i de ulike forretningsområdene. Den synliggjør resultatene av det strategiske arbeidet om å «løfte selskapet ut av den tradisjonelle rollen som utelukkende produsent og distributør av strøm». Telesektoren som ikke fantes da konsernet ble etablert, utgjør nå ca. 40 prosent av konsernets totalverdi.

Tallstørrelsene i figuren uttrykker egenkapitalverdiene – konsernets gjeld må legges til for å få totalverdien. Ved årsskiftet 2019/2020 hadde konsernet en netto rentebærende gjeld på drøyt 12,5 milliarder kroner. Totalverdien blir dermed 49 milliarder ved årsskiftet 2019/2020.

Avkastningen fra Lyse i form av utbytte samt renter på ansvarlig lån er én av de viktigste inntektskildene for eierne utover skatteinntekter og statlige overføringer, og gir et vesentlig bidrag til kommunenes netto driftsresultat. Stabile og robuste netto driftsresultat er det som gir kommunene handlingsrom til å løse kommunale behov, og til kontinuerlig å utvikle produksjonen av velferdstjenester til innbyggerne.

Den følgende figuren viser hvordan nettoverdien av Lyse har økt siden konsernetableringen, og innen hvilke forretningsområder veksten har skjedd: Lyse har fått flere solide bein å stå på i perioden.



Perioden 1998 – 2019

- Utbetalt 12 milliarder i utbytte og renter/avdrag på ansvarlig lån.
- 7,6 % avkastning (IRR), hvorav gjennomsnittlig årlig realisert avkastning har vært 2,6%.

- Kraftproduksjon
- Elnett
- Tele/Tech
- Gass og fjernvarme
- Annet

Lyse spiller en viktig rolle som regional ryggrad, og aksjonærene forventer at verdiene i Lyse skapes på en samfunnsansvarlig måte. Samfunnsansvaret omfatter hele virksomheten som forutsettes å drives på en måte som er forretningsmessig, økonomisk, etisk, miljømessig og samfunnsøkonomisk forsvarlig. Lyse forvalter store verdier på vegne av aksjonærene og fellesskapet. Høy etisk forretningsmessig standard og tydelig arbeidsgiverpolitikk er avgjørende for selskapets omdømme og tillit, så vel mellom selskapet og aksjonærene som mellom selskapet og innbyggerne. Tillit gir selskapet legitimitet for å gjøre jobben – «the licence to operate.»

Eierne legger til grunn:

Utbetalingene fra Lyse skal legge til rette for kvalitet, utvikling og bærekraft i kommunens produksjon av velferdstjenester til innbyggerne

Styringsprinsipper

Eierne har vedtatt en rekke styringsdokumenter for Lyse.

Vedtekter og aksjonæravtale skriver seg fra konsernetableringen i 1998, og regulerer forholdet mellom eierne og selskapet, og innbyrdes mellom de enkelte eierne (aksjonæravtale). Det har i perioden siden konsernetableringen ikke vært nødvendig å endre disse dokumentene som på sett og vis er Lyses «grunnlov». Ved behov for presiseringer har eierne fattet særskilte vedtak om det. Et eksempel på dette er husordensregelen vedtatt av generalforsamlingen i 2017 om at halvparten av de aksjonærvalgte styremedlemmene skal ha næringslivs- eller industribakgrunn.

Det er utarbeidet egne retningslinjer for eierstyring og selskapsledelse i Lyse. Disse kjørereglene skal bidra til at selskapet i tråd med formålet skaper verdier for kundene, eierne og samfunnet. Det er utarbeidet instrukser for konsernstyre, revisjonsutvalg, kompensasjonsutvalg og konsernsjef. Etiske retningslinjer er vedtatt av konsernstyret som også har fastsatt fullmakter for hvilke økonomiske rammer de enkelte selskapene i konsernet har.

Aksjonærene forvalter eierskapet i Lyse på vegne av innbyggerne i de 14 eierkommunene, og kommunenes generelle eierprinsipper knyttet til styring gjelder også for Lyse.

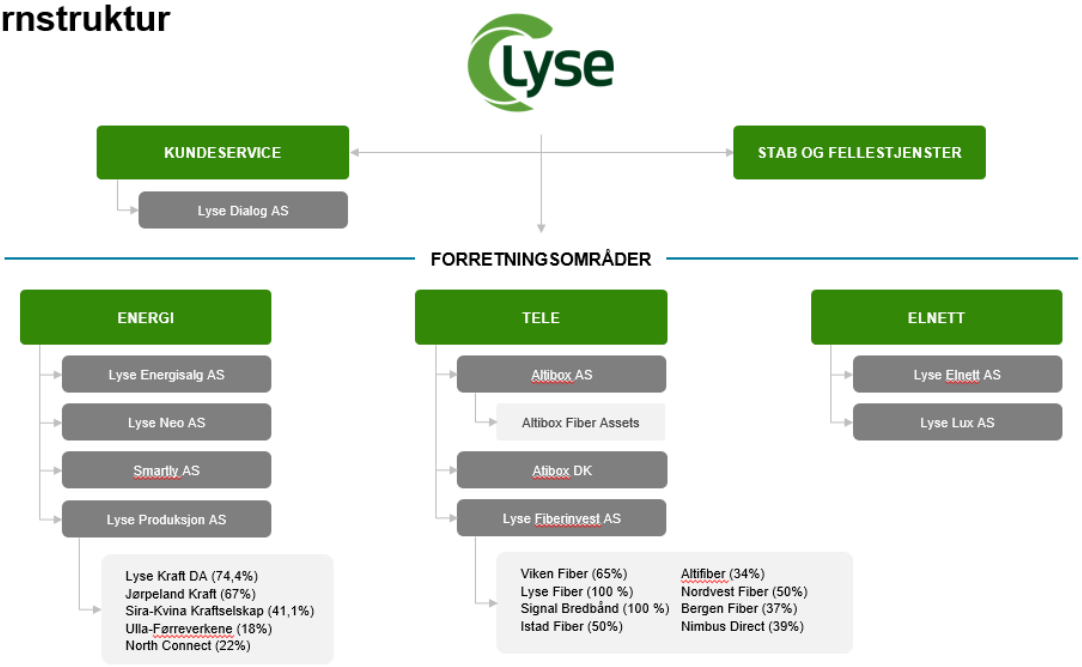
- **Åpenhet om utøvelsen av eierskapet**
  Åpen og tilgjengelig informasjon skal sikre at Lyse har gode relasjoner til samfunnet i sin alminnelighet og spesielt til de interessenter som berøres av virksomheten.

  Aksjeandelene i Lyse har svært forskjellig størrelse, men aksjonærene likebehandles:

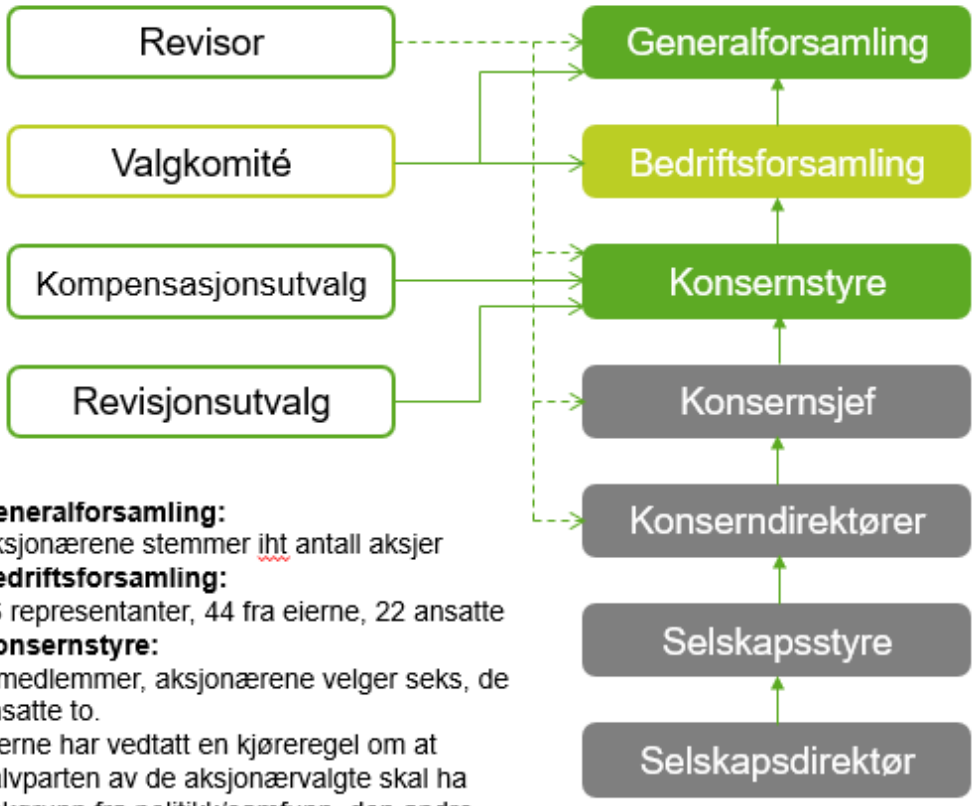
- **Prinsippet om likebehandling av aksjonærene er nedfelt i aksjonæravtalen, og eierne vil understreke betydningen av at prinsippet etterleves.**
  Likebehandlingen skjer både i forholdet mellom selskapet og aksjonærene, og de enkelte aksjonærer imellom. Transaksjoner mellom nærstående skal skje etter armlengdeprinsippet.

- **Eierstyringen skjer i eierorganene**
  Eierorganene er i Lyse er generalforsamlingen og bedriftsforsamlingen. For at eierstyringen skal fungere best mulig, er det av betydning at eierne i disse organene er tydelige i drøftinger, konklusjoner og vedtak. Tydelighet i utøvelsen av rollene mellom eierorganene og konsernstyret legger grunnlaget for en effektiv samhandlings- og beslutningsprosess mellom Lyse og aksjonærene.

Konsernstruktur



Styringsstruktur Lyse-konsernet



Generalforsamling:
Aksjonærene stemmer iht antall aksjer
Bedriftsforsamling:
66 representanter, 44 fra eierne, 22 ansatte
Konsernstyre:
8 medlemmer, aksjonærene velger seks, de ansatte to.
Eierne har vedtatt en kjøreregel om at halvparten av de aksjonærvalgte skal ha bakgrunn fra politikk/samfunn, den andre halvparten skal ha næringslivsbakgrunn.

Utvikling av strømnettet

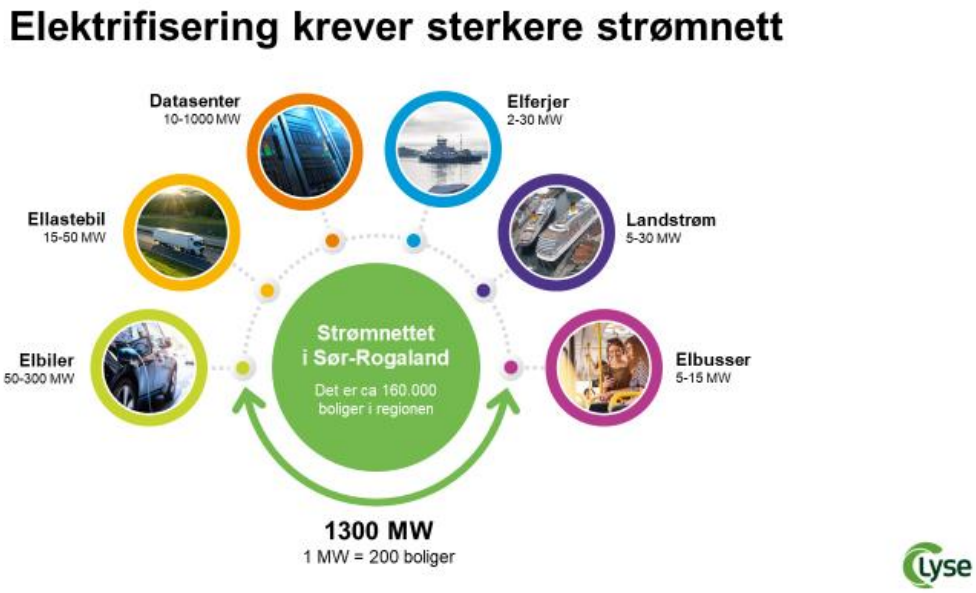
Som ledd i det grønne skiftet vil stadig flere samfunnsfunksjoner bli drevet av fornybar energi, og elektrifiseringen er forventet å øke betydelig. Lyse har ansvar for utvikling og drift av strømnettet i ni av eierkommunene. (Eigersund, Lund, Bjerkreim, Hå og Klepp har egne strømnett.)

Selskapet Lyse Elnett AS planlegger, drifter og vedlikeholder strømnettet i de ni kommunene. Selskapet har 154 000 kunder – det er en vekst på 25 000 kunder siden 2012. Selskapet driver monopolvirksomhet som er underlagt streng myndighetskontroll.

Strømnettet er en samfunnskritisk infrastruktur der det stilles svært høye krav til leveringssikkerhet. Hovedprinsippet er at energileveransene skal kunne opprettholdes selv om det oppstår feil på en hovedlinje eller kabel. Ved avbrudd i leveransen til kunden, må Lyse kompensere kunden for ikke-levert energi. Det stilles derfor krav til gode nettutviklingsplaner for å takle veksten i regionen, samtidig som Lyse må ha en døgnkontinuerlig beredskapsorganisasjon som kan takle feil.

Ved utvikling av nettet må nettselskapet ta hensyn til bolig- og næringsutbygging i regionen. Det er derfor avgjørende med god kontakt mellom planarbeidet til kommunene og planarbeidet til elnettet. Nettutviklingen må balanseres slik at kostnadene holdes lave samtidig med at nettkapasiteten er tilstrekkelig. Med lange ledetider for nettutbygging er dette en utfordring.

Sør-Rogaland har hatt en stor vekst i befolkning og næringsliv siden overordnet strømnett ble bygd ut på 1950-, 1960, 1970 og 1980-tallet. Behovet for reinvestering er derfor stort, og det «grønne skiftet» og arbeidet for et fullelektrisk samfunn krever nyinvesteringer.



- **Eierne er opptatt av at strømnettet i regionen fornyes med sikte på å opprettholde god og stabil strømforsyning som har kapasitet til fortsatt vekst innenfor bosetting og næringsliv.** Lyse bidrar til det grønne skiftet. Eierkommunene vil sammen med selskapet legge til rette for et moderne, miljøvennlig og i størst mulig grad fullelektrisk samfunn. Oppgradering og utbygging av nett er en av forutsetningene for at kommunene kan nå sine klimamål der elektrifisering er en bærebjelke. Kommunene og Lyse må holde god dialog om klimamålene og tilhørende planer for strømnettet slik at eiernes klima-ambisjoner understøttes.

- **Bygging av strømnett berører grunneiere, nabolag og naturinteresser, og eierne er opptatt av at selskapet innenfor gjeldende regelverk tilrettelegger for at traséer og stasjoner bygges på en kostnadseffektiv måte som gir lavest mulig ulemper.**

Mer enn et selskap

Lyses visjon er «Mer enn et selskap». I det ligger det at kunder, eiere og ansatte skal kunne forvente noe ekstra ut over at Lyse skjøtter sin forretning:

Aksjonærene fastholder at det kommunale, kortreiste eierskapet i Lyse sikrer at hovedkontoret er fast forankret i regionen. Det gir nærhet til strategiske beslutninger som har stor betydning for investeringer, arbeidsplasser, innovasjon og kunnskapsutvikling.

Regionalt kjøp av varer og tjenester, sponsing og støtte til foreninger og lag er blant dimensjonene som gjør Lyse til mer enn et selskap.

Lyses kunder skal også fram mot 2030 stå i fokus – eierne stiller seg bak at styret legger vekt på at selskapet skal rigges for å gi kundene konkurransedyktige tjenester. Lyse skal yte god service, og det skal være enkelt å være kunde.

Eierne vil framholde at fornøyde kunder er en av de viktigste forutsetningene for å lykkes med å skape verdier for eierne også i framtiden.

For utfyllende lesning

Hvert fjerde år gir Lyse-styret ut «Styrets melding til eierne» som gir en bred redegjørelse for selskapets virksomhet, og som også inneholder selskapets styrende dokumenter.

Styrets melding til eierne:

https://www.lysekonsern.no/getfile.php/1317473-1556277306/Dokumenter/Styrende/styrets%20melding%20til%20eierne%202019%5B2%5D%5B1%5D.pdf

Selskapets års- og halvårsrapporter formidler den løpende utviklingen i konsernet.

Årsrapport 2019:

https://www.lysekonsern.no/getfile.php/1320639-1585659694/Dokumenter/Styrende/Årsrapport%20Lyse%20konsern%202019.pdf

Halvårsrapport 2020:

https://www.lysekonsern.no/getfile.php/1321850-1598529458/Dokumenter/Styrende/Lyse%20-%20Halvårsrapport%202020.pdf

Denne eierstrategien er utarbeidet av en administrativ eierskapsgruppe nedsatt av kommunedirektører/rådmenn, og fremmet til politisk behandling i de 14 eierkommunene.