

God selskabsledelse i forbrugerejede forsyningskoncerner

Brancherapport for regnskabsåret 2018

Maj 2019

 **DANSK
ENERGI**

Læs mere på
danskeenergi.dk

Indhold

5	Forord
6	God selskabsledelse er noget, vi gør sammen
8	Rapportering er reglen
9	Værd at vide om anbefalinger og besvarelser
10	Samlet afrapportering
12	Eksempler fra selskaberne
13	Aktivt ejerskab
13	Anbefaling 1
14	Anbefaling 2
16	Kommunikation med interessenter
16	Anbefaling 3
18	Bestyrelsens opgaver og ansvar med at sikre værdiskabelse
18	Anbefaling 4
20	Anbefaling 5
21	Bestyrelsens sammensætning
21	Anbefaling 6
22	Anbefaling 7
23	Anbefaling 8
24	Anbefaling 9
26	Bestyrelseskompetencer
26	Anbefaling 10
28	Anbefaling 11
31	Øvrige ledelsesforhold
31	Anbefaling 12
32	Anbefaling 13
34	Anbefaling 14
35	Anbefaling 15
36	EjerForbrugerforum
37	Dansk Energis kurser i god selskabsledelse



Forord

Hvis nogle i foråret 2017 havde sagt, at vi om kun to år ville have en klar og fælles referenceramme omkring god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningskoncerner og hver især have indarbejdet nye processer og systematikker i vores bestyrelser, ville vi næppe have troet, at det var muligt.

Men nu står vi her med de første oversigter fra 19 selskaber, der hver især har taget grundige diskussioner om, hvordan værdiskabelsen i deres aktiviteter skal måles, hvilke kompetencer der aktuelt er i bestyrelsen, og hvilke der ideelt set bør være.

'Dette er ikke afslutningen. Det er ikke engang begyndelsen på afslutningen. Men det er måske afslutningen på begyndelsen'. Sådan sagde Winston Churchill i 1942, da briterne drev tyskerne ud af Egypten, hvilket markerede et vendepunkt i krigen.

Arbejdet med god selskabsledelse er heller ikke just færdigt; vel nærmest kun lige begyndt. Ligesom med børsnoterede selskaber, fonde med flere, der har været i gang længere end os, er det en gradvis bevægelse hen imod en fælles standard med respekt for forskellighed og for, hvornår enkelte selskaber er klar til forandring.

Men nu har vi et fælles fundament at bygge på, og vigtigst af alt finder diskussioner om alle 15 anbefalinger nu sted i bestyrelseslokaler overalt i landet. Også om svære emner, der udfordrer stærke traditioner i vores sektor.

Spørgsmål om supplerende eksterne bestyrelseskompetencer, kriterier for værdiskabelse, whistleblowerordninger og meget mere er kommet på agendaen i bestyrelserne. Og de er kommet for at blive.

Arbejdet med de nye anbefalinger har allerede bidraget til at udvikle ledelsen af de forbrugerejede forsyningskoncerner, og vi er overbevist om, at vi om få år ikke kunne forestille os at være foruden.

I denne rapport kan du se, hvor mange selskaber der følger de enkelte anbefalinger og se en række eksempler inden for hver anbefaling.

God læselyst!

Søren Thorsager, Eva Ryberg og Jens Stenbæk

Formandskab for Dansk Energis EjerForbrugerforum

God selskabsledelse er noget, vi gør sammen

I november 2017 udkom *Anbefalinger for god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningskoncerner*, og medlemmerne af energisektorens folkelige og tværgående ledelsesorgan, EjerForbrugerforum, gav hinanden hånd på at tage dem til sig.

Hver for sig og sammen har selskaberne sidenhen arbejdet med at implementere indholdet i deres ledelsespraksis.

Der er blevet arbejdet på tre niveauer med anbefalingerne for god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningskoncerner:

- I det enkelte selskab
- I tværgående fora
- I foreningen Dansk Energi

Sådan har vi arbejdet med god selskabsledelse

Det enkelte selskab

Repræsentantskab/
Generalforsamling



Bestyrelse



Direktion



Medarbejdere



Tværgående fora

EjerForbrugerforum



Lederforum



Overordnet forening

Dansk Energis bestyrelse



Dansk Energis direktion



Dansk Energis kursusafdeling



I det enkelte selskab er det først og fremmest bestyrelsen og direktionen, der har arbejdet med god selskabsledelse. Bestyrelserne er de formelle ejere af anbefalingerne. Det er dem, der skal styrke anbefalingernes udbredelse og implementere dem i deres egen og den daglige ledelsespraksis. Det er bestyrelserne, der skal sætte den strategiske retning og kontrollere, at forholdene er, som de skal være. En del selskaber har også arbejdet eksplicit med god selskabsledelse i deres repræsentantskaber og på generalforsamlinger.

I tværgående fora har fokus i høj grad været på god selskabsledelse. I det folkelige organ EjerForbrugerforum, der rummer formandskaberne fra de enkelte selskaber, har man siden 2017 udelukkende haft fokus på god selskabsledelse. Først udviklede man anbefalingerne, og siden har man fokuseret på, hvordan de skal implementeres og bruges i hverdagen. Sæsontemaet i 2018-19 har således været aktivt ejerskab, der er et af temaerne under god selskabsledelse. Det har bl.a. drejet sig om selskabernes demokratiske fundament, om værdiskabelse og incitament for involvering.

I Lederforum, som er en selvstændig forening for ledere på alle niveauer i danske energiselskaber, har man

også overordnet arbejdet med temaet god selskabsledelse. Her har det bl.a. handlet om god selskabsledelse i koncernernes forskellige forretningsområder og om at skabe et fælles sprog om god selskabsledelse.

Dansk Energis bestyrelse har haft god selskabsledelse som et gennemgående tema på sine bestyrelsesmøder, og foreningen har selv af rapporteret på *Anbefalinger for god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningskoncerner*.

Dansk Energi har desuden oprettet en særlig funktion, der udelukkende arbejder med god selskabsledelse, og som går på to ben: Det ene har til formål at monitorere selskabernes praksis; det andet at styrke ledelsespraksis – og særligt bestyrelsernes mandat og kompetencer – fx via målrettede kurser i god selskabsledelse.

Endelig har Dansk Energis direktion også løbende siden 2017 været optaget af at facilitere processer omkring god selskabsledelse i forhold til medlemsorganisationerne. Det er sket i dialog med interne såvel som eksterne interessenter, og direktionen har løbende rådført sig med eksperter.

” Ambitionsniveauet i Dansk Energis anbefalinger for god selskabsledelse var højt, og det kan jeg kun være tilfreds med – for nu hvor rapporteringerne er samlet, kan man se, at det har båret frugt. Når barren sættes højt, kan man risikere, at folk opgiver ævred, men det har ikke været tilfældet. Selskaberne har med denne første rapportering taget et stort første skridt, og jeg glæder mig til at se udviklingen over tid.

Marianne Philip, ekspert inden for god selskabsledelse, partner i Kromann Reumert og formand for Komitéen for god Fondsledelse siden 2014.



Rapportering er reglen

Dansk Energis medlemmer omfatter mange forskellige virksomheder, der tilsammen udgør en vifte af selskabsformer, lige fra et børsnoteret aktieselskab over kommunale selskaber til fonde, selvejende institutioner og andelsselskaber.

Blandt medlemmerne er der desuden nogle, som er en del af nationale eller internationale koncerner, hvor den aktivitet, der berettiger til medlemskab af Dansk Energi, kun udgør en mindre del af den samlede koncerns omsætning¹.

Dansk Energis anbefalinger for god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningskoncerner retter sig særligt mod

de forbrugerejede (og forbrugerstyrede) forsyningskoncerner. Det er derfor også fortrinsvis disse selskaber, der har rapporteret iht. anbefalingerne.

Mange af de øvrige medlemmer arbejder aktivt med god selskabsledelse og rapporterer på de anbefalinger eller kodeks, der retter sig særligt mod deres selskabsformer. Eksempelvis rapporterer Ørsted på anbefalingerne for børsnoterede selskaber, mens Fonden Langelands Elforsyning, nef Fonden og SEF A/S rapporterer i henhold til anbefalinger for fonde. Endelig rapporterer flertallet af de kommunale selskaber i henhold til DANVA's kodeks for god selskabsledelse.

Disse 19 koncerner har afrapporteret på Dansk Energis anbefalinger for god selskabsledelse

Aura Energi a.m.b.a.

Bornholms Energi & Forsyning Holding A/S

Energi Fyn a.m.b.a

Hurup Elværk A.m.b.a

Eniig a.m.b.a.

EWII a/s

Grindsted EI - og Varmeværk A.m.b.a (GEV)

Energi Ikast A.m.b.a

Jysk Energi A.m.b.a.

MES A.m.b.a.

Nord Energi A.m.b.a

NRGi a.m.b.a

RAH A.m.b.a

SE a.m.b.a.

SEAS-NVE A.m.b.A.

Struer Energi

Tarm Elværk A.m.b.a

Thy-Mors Energi A.M.B.A.

Verdo A/S

De 17 forbrugerejede og forbrugerstyrede selskaber, som har rapporteret på anbefalingerne, repræsenterer i alt 2,1 millioner ejere/netkunder. Derudover har to kommunale selskaber rapporteret. De forbrugerejede og forbrugerstyrede selskaber, der i år ikke har rapporteret, repræsenterer cirka 15.000 ejere/netkunder.

Der er i alt knap 3,4 millioner danske netkunder, og de forbrugerejede og forbrugerstyrede selskaber forsyner omkring 65 procent af dem.

¹ Læs mere om energisektorens særlige organisering og selskabsformer i *Anbefalinger for god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningskoncerner*.

Værd at vide om anbefalinger og besvarelser

Vi har samlet besvarelserne fra de 19 selskaber i tabellen side 11. Bemærk, at anbefalinger for god selskabsledelse følger princippet om 'følg eller forklar'. Det betyder, at det er acceptabelt at undlade at følge en anbefaling. I stedet skal bestyrelsen forklare:

1. Hvorfor man har valgt ikke at følge anbefalingen, og
2. Hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.

Det vil sige, at i det omfang man som bestyrelse forklarer, hvorfor man ikke følger en given anbefaling, og afvigelsen derved er begrundet, overholder man anbefalingen. På engelsk bruger man udtrykket 'to comply'.

Der kan være mange grunde til, at man som selskab ikke følger en given anbefaling. Her følger et par eksempler, som dog ikke er udtømmende.

- Hvis man som selskab ikke har et repræsentantskab, men en årlig generalforsamling, kan en anbefaling om, at bestyrelsen har en løbende dialog med repræsentantskabet, ikke opfyldes.

- Hvis man er en koncern, der ikke har et distributions-selskab, men kun kommercielle selskaber, kan man ikke opfylde anbefalingen om, at bestyrelsen skal føre kontrol med funktionel adskillelse.
- Hvis man som bestyrelse har arbejdet med en politik for værdiskabelse, der indebærer, at der foretages vedtægtsændringer, men at disse ikke er stemt igennem af repræsentantskabet endnu, kan man ikke følge anbefalingen om bestyrelsens opgave og ansvar med at definere en transparent politik for værdiskabelse.
- Hvis man som selskab har indført vedtægtsændringer, der sikrer, at bestyrelsen fremover overvejende skal bestå af uafhængige medlemmer, men at valget til bestyrelsen endnu ikke har fundet sted, kan anbefalingen herom ikke følges.
- Hvis man er et kommunalt ejet selskab, er der visse anbefalinger, der ikke er relevante, fx anbefalingen om mål for involvering af ejere.

Årsagerne til, at nogle selskaber ikke eller kun delvist følger visse anbefalinger kan således være mange. Disse forklaringer kan findes i selskabernes egne rapporteringer på deres respektive hjemmesider.



Samlet afrapportering

Hovedkonklusioner

- Det generelle billede er, at flertallet af selskaber allerede nu følger anbefalingerne. Der er desuden en del anbefalinger, som selskaberne samlet set 'følger delvist' og igen lidt færre, som de 'ikke følger'.
- Der er to anbefalinger, som alle selskaber følger. Det drejer sig om Anbefaling 4 om tilrettelæggelsen af bestyrelsesarbejdet og Anbefaling 14 om at understøtte bestyrelsens dialog og informationsudveksling med revisor.
- De anbefalinger, som flest selskaber har angivet, at de 'ikke følger' er Anbefaling 9 om eksterne bestyrelsesmedlemmer og Anbefaling 15 om etablering af en whistleblower-ordning.
- Det er bemærkelsesværdigt, at så mange følger Anbefaling 12 om at udforme en klar og overskuelig vederlagspolitik. Det er en anbefaling, der har offentlighedens bevågenhed, og det er positivt, at det store flertal trækker i retning af transparens og åbenhed.
- Det samme gælder Anbefaling 13 om at have tydelige retningslinjer for sponsorater. Sponsorater er en tydelig offentlig markør, da sponsorater kan ses og mærkes. Derfor er det positivt, at normen nu er, at i bestyrelserne tager aktivt stilling til, hvem og hvad der kan sponsoreres i henhold til en række præformulerede kriterier.
- Det er positivt og vigtigt, at Anbefaling 5 om kontrol af koncernens politik for og arbejde med transparent funktionel adskillelse følges. De to selskaber, der 'følger delvist' har enten under 100.000 andelshavere, eller er ikke majoritetsejere af monopol-forretningen.
- Anbefalingerne 6-11 vedr. bestyrelsens sammensætning og bestyrelseskompetencer har samlet set flere angivelser i 'følger delvist' og 'følger ikke' end de øvrige anbefalinger. At så relativt mange selskaber angiver 'følger delvist' eller 'følger ikke' skal ses i lyset af, at kompetencetænkning opleves som helt ny disciplin for mange bestyrelser i forbrugerejede forsyningskoncerner.
- Rekruttering og selvsupplering i bestyrelserne ud i et kompetenceperspektiv kræver tilvænnning. Hidtil har en plads i repræsentantskabet oftest givet en formel adgang til at stille op til bestyrelsen, men med anbefalingerne er det et krav, at selskaberne forholder sig bevidst til kompetencesammensætningen. Det må forventes, at der i de kommende år vil ske en videre udvikling af, hvordan selskaberne håndterer spørgsmålet om kompetencer i bestyrelserne i forhold til opstilling, anbefaling og valg af kandidater til bestyrelsen.

Anbefaling

FØLGER

FØLGER
DELVIST

FØLGER
IKKE



Anbefaling	FØLGER	FØLGER DELVIST	FØLGER IKKE
Anbefaling 1			
Opstil mål for involvering af koncernens ejere og gør det så nemt som muligt at udøve aktivt ejerskab og kontrol med bestyrelsen	14	5	-
Anbefaling 2			
Definer en transparent politik for værdiskabelse - og brug den til løbende opfølgning	12	7	-
Anbefaling 3			
Oprethold en åben, løbende dialog mellem koncern og interessenter	14	5	-
Anbefaling 4			
Tilrettelæg bestyrelsesarbejdet sådan, at bestyrelsen løbende sætter og evaluerer den strategiske retning for koncernen	19	-	-
Anbefaling 5			
Før kontrol med koncernens politik for og arbejde med transparent funktionel adskillelse af monopol- og kommercielle aktiviteter	17	2	-
Anbefaling 6			
Sæt rammer for bestyrelsens størrelse og organisering med blik for, at bestyrelsesarbejdet skal kunne foregå effektivt, dynamisk og strategisk	14	5	-
Anbefaling 7			
Lav årligt en redegørelse for de nødvendige kompetencer og den optimale sammensætning af bestyrelsen	8	8	3
Anbefaling 8			
Prioritér kriteriet om uafhængighed af særinteresser i redegørelsen for de nødvendige kompetencer og den optimale sammensætning af bestyrelsen	9	7	3
Anbefaling 9			
Muliggør, at der kan vælges eller udpeges bestyrelsesmedlemmer ud fra en særlig kompetencemæssig betragtning	8	4	7
Anbefaling 10			
Beskriv de enkelte bestyrelsesmedlemmers kompetencer i relation til koncernens drift og udvikling - og evaluér løbende	8	7	4
Anbefaling 11			
Deltag løbende i uddannelsesforløb med fokus på såvel god selskabsledelse som branchens og markedets specifikke dynamik og udvikling	12	6	1
Anbefaling 12			
Udform en klar og overskuelig vederlagspolitik og offentliggør det samlede vederlag, som hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager	12	6	1
Anbefaling 13			
Lav tydelige retningslinjer for sponsorater, der er begrænset til målrettede, specifikke segmenter eller situationer	18	-	1
Anbefaling 14			
Understøt en nødvendig dialog og informationsudveksling med koncernens revisor	19	-	-
Anbefaling 15			
Etablér en whistleblower-ordning	6	6	7

Eksempler fra selskaberne

På de næste sider, kan du se, hvordan anbefalingerne konkret er blevet implementeret i selskabernes ledelsespraksis. Selvom god selskabsledelse for en stor dels vedkommende ikke er en ny ting, har arbejdet fået fornyet vægt og langt større systematik med de nye branchespecifikke anbefalinger.

Eksemplerne sætter billeder på, hvad en anbefaling kan betyde i praksis, når man arbejder seriøst med den. Der er ikke noget entydigt svar på korrekt 'compliance' inden for god selskabsledelse, men eksemplerne giver et øjebliksbillede af, hvad status i sektoren er og kan være en inspiration i det fortsatte arbejde.



Aktivt ejerskab

ANBEFALING 1

Opstil mål for involvering af ejere, og gør det så nemt som muligt at udøve aktivt ejerskab og kontrol med bestyrelsen

FØLGER	FØLGER DELVIST	FØLGER IKKE
14	5	-

Kampvalg skal være normen

På Fyn har man godt fat i ejerne. **Energi Fyn** med omkring 200.000 andelshavere har sat sig et mål om kampvalg i alle sine fem valgdistrikter, og netop det forhold er vigtigt for bestyrelsesformand Søren Thorsager.

– Det er vigtigt i en forbrugerejet virksomhed, at der er valg i alle valgområder. Det er også forudsætningen for at få resten af andelshaverne til at engagere sig i valgene og stemme på den kandidat, de mener bedst repræsenterer deres mening om, hvordan vi skal drive Energi Fyn, siger han.

Digitalt valg og stemmeprocent på 15

For første gang nogensinde gennemførte **Eniig** i foråret 2019 et elektronisk valg til repræsentantskabet. Ambitionen var at sikre åbenhed og demokrati ved at gøre det så nemt som muligt for ejerne at stemme, og målet om en stemmeprocent på 15 blev akkurat indfriet.

– Vi var spændte på, hvordan det ville blive modtaget. Især blandt den lidt mindre digitale del af vores andelshavere. Det er gået godt, og vi har været godt forberedt med en supportfunktion, der har stået klar til at hjælpe, fortæller sekretariatschef Bent Kristensen.

ANBEFALING 2

Definér en transparent politik for værdiskabelse - og brug den til løbende opfølgning

FØLGER	FØLGER DELVIST	FØLGER IKKE
12	7	-

Flertallet af selskaber har i 2018 taget fat på at udforme en egentlig politik for værdiskabelse. Det høster ros fra Søren Bjerre-Nielsen, der fungerede som ekspert og sparringspartner under udarbejdelsen af anbefalingerne.



” Sektorens værdiskabelse og det, at bestyrelserne i selskaberne i stigende grad er optagede af, hvad det er for en størrelse, har for mig at se været anbefalingernes største gevinst. At sætte ord og tal på den værdi sektoren bidrager med, er en rigtig vigtig brik i at have en transparent og anerkendt platform. I forbrugerejede koncerner med selskaber, der har en række forskellige bundlinjer at vægte, er det ikke en nem opgave at sætte søm i politikken for værdiskabelse - men så meget desto vigtigere er det at tage drøftelserne i bestyrelsen om det.

Søren Bjerre-Nielsen, tidligere finansdirektør i Danisco, formand for regeringens Elreguleringsudvalg fra 2012-2014, og bl.a. tidligere formand for Nationalbanken, nu adjungeret professor på CBS.

Politik for værdiskabelse - hvad er det?

En politik for værdiskabelse er andet og mere end en udvidet formålsparagraf. Det er heller ikke blot en afart af en koncernstrategi. Men at udvikle en politik for værdiskabelse sætter både formålsparagraf og strategi i spil.

En politik for værdiskabelse skal både give retning og transparens og skal samtidig være et måleredskab for, om resultaterne af enkelte aktiviteter i en koncern lever op til det forventede.

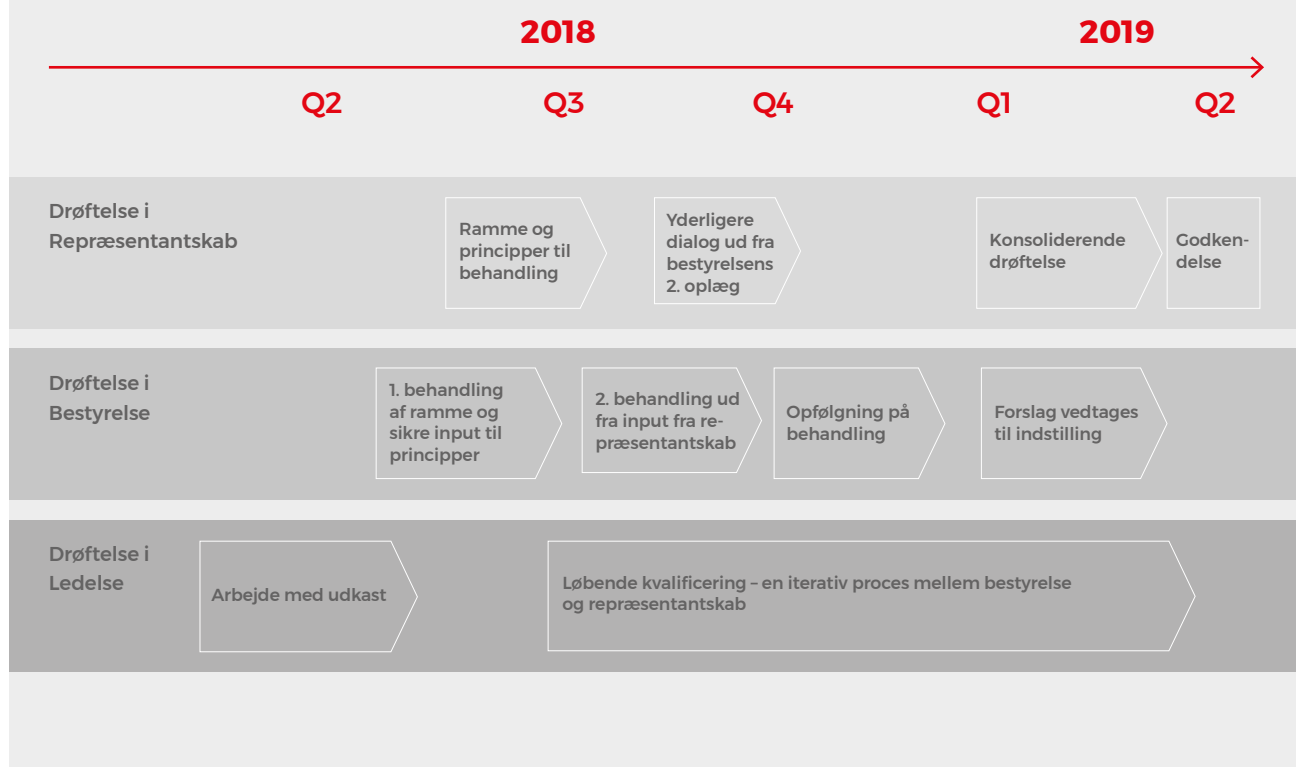
Der er arbejdet med selve selskabets DNA

Hos **SEAS-NVE** har man ladet anbefalingerne være en anledning til at genbesøge alle centrale elementer i selskabets governance og taget et stort skridt og revideret både selskabets formålsparagraf, lanceret en ny strategi og arbejdet med politikken for værdiskabelse.

Bestyrelsesformand, Jens Stenbæk, siger, at det har været en større og givtig proces.

- Vi har taget udarbejdelsen af en politik for værdiskabelse meget seriøst. Den konkrete udformning har vi drøftet ad flere omgange i bestyrelse og repræsentantskab. Processen, der har taget godt et år, har i sig selv været værdiskabende og forstærket ejerskabet til vores fælles selskab.

SEAS-NVE's proces omkring værdiskabelse



Kommunikation med interessenter

ANBEFALING 3

Oprethold en åben, løbende dialog mellem koncern og interessenter

FØLGER	FØLGER DELVIST	FØLGER IKKE
14	5	-

Sparring får kritik og gode idéer frem

SE's formand Jens Erik Platz holder 12 dialogmøder med mindre grupper af repræsentantskabet hvert halve år. Sammen med administrerende direktør Niels Duedahl og den øvrige direktion samt en stor del af bestyrelsen, tager han på turné i de enkelte valgkredse. Bestyrelsesmedlemmerne opfordres til at deltage på møder i flere kredse end der, hvor de selv er valgt.

Dialogmøderne har været praktiseret i en årrække og er indført for at øge dialogen og mindske afstanden mellem andelshaverne og ledelsen af selskabet – og for at sikre ejerskabet på alle niveauer i organisationen.

De almindelige repræsentantskabsmøder, hvor alle er samlet, består ofte af envejsskommunikation, og der tages mere principielle beslutninger, mens dialogmøderne tillader debat og uddybende forklaringer. Repræsentantskabet er selskabets øverste myndighed, og derfor skal medlemmerne have et grundigt indblik i selskabet for at træffe gode beslutninger.

– Det er på de mindre møder, at vi har den ægte dialog om strategien og får bekymringerne, kritikken og de gode idéer frem, fortæller Jens Erik Platz.

Åbenhed og transparens er blevet nøgleord

EWII har siden 2017 arbejdet intensivt med energisektorens specifikke anbefalinger for god selskabsledelse, og selskabet rapporterede som branchens første allerede i årsrapporten for 2017 på de dugfriske anbefalinger. Det sender et tydeligt signal om, at koncernen arbejder målrettet med åbenhed og ønsker at gå foran.

Hos EWII er ledelsen bevidst om, at det er nødvendigt for koncernens omdømme at skabe mere åbenhed. Det kommer naturligt efter en periode, hvor såvel EWII som landets øvrige energiselskaber er blevet kritiseret for lukkethed og manglende transparens. Derfor bliver der arbejdet målrettet med at øge åbenheden markant:

– Det gør vi blandt andet ved at have en positiv dialog med lokalpressen og journalister fra den landsdækkende presse. De er alle velkommen i vores hus, og vi inviterer dem med, når vi har særlige arrangementer, repræsentantskabsmøder, mm. – og vi ser pressen er vores medspillere, siger Anders Skovdal, der er bestyrelsesformand i EWII.

En tilgang til omverden, som er åben og positiv skaber gennemsigtighed og gode relationer til interne og eksterne interessenter. Blandt andet har EWII's arbejde med en ny strategi favnet flere interessenter internt i koncernen, og også repræsentantskabet har haft en betydelig rolle:

– Som en del af vores strategiproces (i 2017 og 2018) har både repræsentantskab og bestyrelse sammen med ledelsen deltaget i gruppedrøftelser om bl.a. EWII's generelle formål, og hvordan vi skaber åbenhed. Samtidig har vi også involveret medarbejdere i strategigrupper på tværs af koncernens faglighed, siger Anders Skovdal.

Som en del af en ny retning arbejder EWII også dedikeret med fire spor i deres kommunikationsstrategi: Politisk, faglig, kommerciel og medarbejderrettet kommunikation. Hvert af de fire spor har til hensigt at åbne koncernen op for forskellige interessentgrupper.

Bestyrelsens opgaver og ansvar med at sikre værdiskabelse

ANBEFALING 4

Tilrettelæg bestyrelsesarbejdet sådan, at bestyrelsen løbende sætter og evaluerer den strategiske retning for koncernen

FØLGER	FØLGER DELVIST	FØLGER IKKE
19	-	-

Hvad ejernes er; skal ejerne have

Hos **Jysk Energi** har bestyrelsen besluttet en ny strategi, der sikrer, at det overskud, som koncernen genererer, årligt skal føres tilbage til ejerne på forskellige måder. Bestyrelsen tager år for år stilling til, hvordan overskuddet skal disponeres.

I 2018 kommer koncernen ud med et overskud på 22 mio. kroner, men i stedet for at øge egenkapitalen, har bestyrelsen bl.a. besluttet at reducere nettatariffen med 20 procent i 2019. Nettarif er den pris kunderne årligt

betaler for at kunne få leveret strøm og vedligeholdt distributionsnettet.

– Bestyrelsen har taget en strategisk beslutning om at tilgodese vores ejere. Derfor går en stor del af overskuddet tilbage til dem. Vi har ikke brug for at konsolidere os yderligere. Det er et paradigmeskift, som lovgivningen giver mulighed for, og som i vores optik rimer godt på at være forbrugerejet, siger bestyrelsesformand, Anton Bro.

Strategien sætter innovation i højsædet

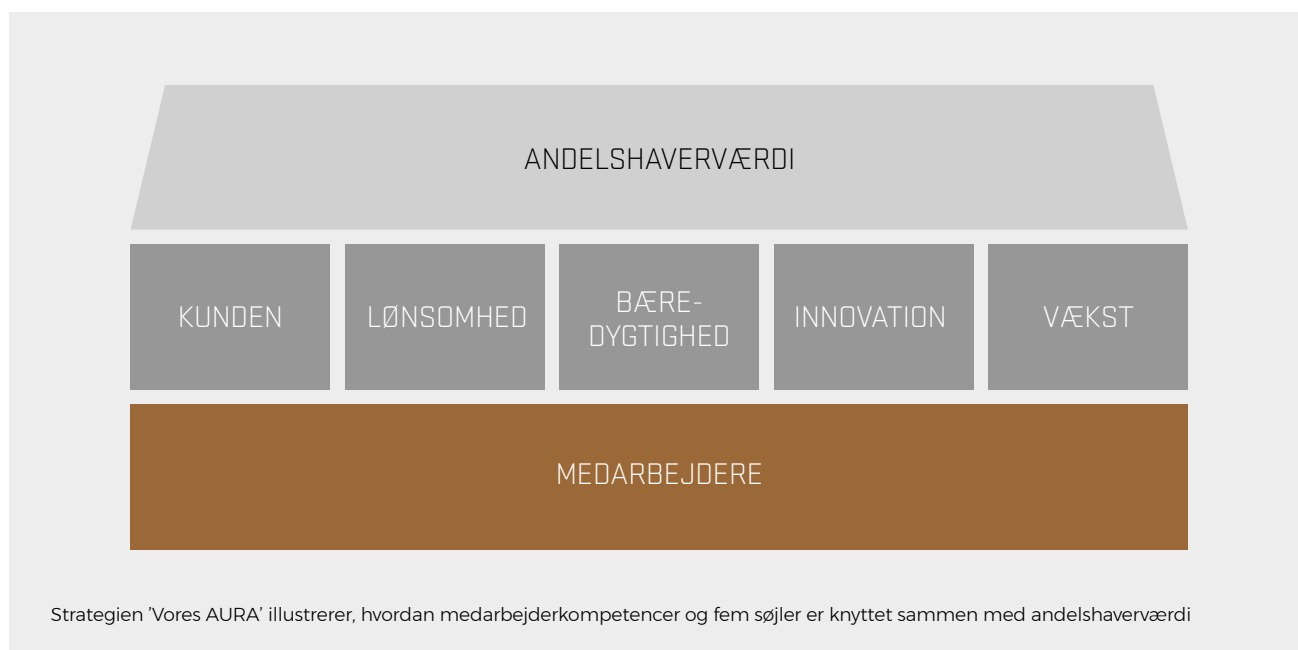
AURA Energi har gennemført en grundig proces, der i 2018 resulterede i en ny koncernstrategi kaldet 'Vores AURA', som skal lede vejen for selskabet frem mod 2022. Strategien kan sammenfattes i et hus med 'andelshaverværdi' som tag støttet af fem bærende søjler på et fundament af medarbejderkompetencer.

AURA's strategiproces er et eksempel på, hvordan udviklingsforløb i forbrugerejede selskaber ofte er rundet af inddragende processer i flere led i et samarbejde mellem bestyrelse, direktion og medarbejdere. Bestyrelsen diskuterede sig frem til et oplæg i september 2017 og udviklede siden de enkelte strategielementer i en iterativ proces med repræsentantskabet – blandt andet ved at diskutere elementerne i grupper på 8-10 medlemmer ad gangen.

Strategien er bundet tæt op på den værdiskabelse, som bestyrelsen ønsker for koncernen. Bl.a. rummer strategien en klar formuleret ambition om at deltage aktivt i en bæredygtig innovation af samfundet.

Konkret har AURA afsat tre investeringspuljer til formålet: Én på 400 millioner kroner til bæredygtige energinvesteringer med et forretningsmæssigt afkastkrav. Én på 100 millioner kroner til innovative og bæredygtige energinvesteringer med et lavere, men stadig konkret afkastkrav samt én på 50 millioner i en innovationspulje med mere risiko. Her kan projekterne være bredere forankret inden for formålsparagraffen og giver ikke nødvendigvis alle forretningsmæssigt afkast.

– Diskussionerne viste os, at vi var meget enige om, at både bæredygtighed og innovation skulle være væsentlige elementer i vores nye strategi. I den sidste pulje på 50 millioner kroner er vores krav primært, om aktiviteterne skaber andelshaverværdi. Det er fint, hvis de også kommer til at give økonomisk afkast, men her er vi mere risikovillige og forberedt på, at projekterne ikke lykkes økonomisk, siger næstformand Lars Broni, der til daglig driver selvstændig advokatvirksomhed.



ANBEFALING 5

Før kontrol med koncernens politik for og arbejde med transparent funktionel adskillelse af monopol- og kommercielle aktiviteter

FØLGER	FØLGER DELVIST	FØLGER IKKE
17	2	-

E-læring og auditrapport på dagsordenen

'Intern Overvågning' er ét blandt flere tiltag hos **Eniig** i arbejdet med at sikre funktionel adskillelse. Det interne overvågningsprogram omfatter kravene i elforsyningsloven og de dertilhørende 10 risikoområder.

For at sikre implementering og efterlevelse sender Eniig sine medarbejdere på e-læringskursuset 'Ikke-diskriminerende adfærd og intern overvågning', der er udviklet af Dansk Energi. Eniig bruger statusrapporterne fra de gennemførte kurser til at følge op på gennemførelsesgrader og succesfulde gennemførelser.

Derudover får Eniig hvert år udarbejdet en ekstern audit af det interne overvågningsprogram som en del af kontrollen med transparent funktionel adskillelse af monopolaktiviteter og kommercielle aktiviteter.

- Vi ser anvendelsen af ekstern audit som et vigtigt element i at sikre den funktionelle adskillelse i koncernen. I ledelsen behandler vi auditrapporten, som giver et udefrakommende syn på, hvordan Eniig i hverdagen lykkes med at sikre den funktionelle adskillelse.

Auditrapporten vidner om, at direktionen prioriterer funktionel adskillelse højt og arbejder seriøst med at efterleve kravet, fortæller Eniig's nyvalgte bestyrelsesformand Christian Greve.

Nye navne til netselskaber

Energiselskaberne har i løbet af 2018 arbejdet på højtryk for at hvert forretningsområde har deres eget navn og logo. Det er en del af kravet om identitetsmæssig adskillelse mellem distributionselskab og kommercielle aktiviteter jf. elforsyningslovens § 20 b.

Med de nye visuelle identiteter er det lettere for kunderne at kende forskel på energiselskabernes monopolaktiviteter og kommercielle aktiviteter. Se her, hvad nogle af energikoncernerne har døbt deres netselskaber.



Bestyrelsens sammensætning

ANBEFALING 6

Sæt rammer for bestyrelsens størrelse og organisering med blik for, at bestyrelsesarbejdet skal kunne foregå effektivt, dynamisk og strategisk

FØLGER	FØLGER DELVIST	FØLGER IKKE
14	5	-

Banen er kridtet op – lad arbejdet begynde

I **SE** besluttede repræsentantskabet i 2017, at bestyrelsen fra foråret 2019 skal have 14 medlemmer: 12 bestyrelsesmedlemmer valgt i 12 valgkredse og to medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

Når bestyrelsesmedlemmerne er valgt, konstituerer bestyrelsen sig med et formandskab bestående af én formand og to næstformænd. Vedtægterne for SE a.m.b.a. fastlægger, at bestyrelsesmedlemmer vælges for en periode på fire år, og at genvalg kan finde sted. Det er repræsentantskabet, der suverænt vælger bestyrelsen, og som dermed beslutter, hvornår der sker fornyelse blandt bestyrelsens medlemmer.

Formandskabet forbereder bestyrelsesmøderne i samarbejde med direktionen. Dagsorden og bilag til bestyrelsesmøderne tilgår bestyrelsen en uge inden møderne. Referat tilgår bestyrelsen en uge efter møderne. Repræsentantskabet orienteres om de overordnede punkter på dagsordenen og får efter møderne en orientering baseret på referatet – begge dele via SE Extranet. Dagsordenen struktureres, så det på forhånd er tydeligt,

hvilke punkter der er til henholdsvis beslutning (indstilling), drøftelse og orientering samt hvilke punkter, der har karakter af meddelelser.

Formandskabet er i løbende dialog med direktionen mellem møderne efter behov, ligesom formandskabet sikrer relevant orientering til bestyrelsen mellem møderne. Bestyrelsen forholder sig løbende kritisk til tidligere truffne beslutninger, når omstændighederne fordrer det.

Bestyrelsen har desuden nedsat et revisions- og risikoudvalg til nærmere afdækning af koncernens risici m.v. med henblik på nærmere behandling i bestyrelsen.

Vedtægter giver bestyrelsen nyt blod

Hos **Thy-Mors Energi** blev kriterierne for valg af bestyrelsesmedlemmer tilrettet i vedtægterne på et repræsentantskabsmøde i maj 2018. Her blev der også indsat en højeste alder for valg til bestyrelsen samt længde på valgperioden. Der er p.t. ni medlemmer af bestyrelsen, der konstituerer sig selv med formand og næstformand. Det enkelte bestyrelsesmedlem er på valg til bestyrelsen hvert tredje år.

ANBEFALING 7

Lav årligt en redegørelse for de nødvendige kompetencer og den optimale sammensætning af bestyrelsen

FØLGER	FØLGER DELVIST	FØLGER IKKE
8	8	3

Kompetencematrix sikrer strategisk udvikling

NRGi's bestyrelse udarbejder hvert år op til bestyrelsesvalget en redegørelse for kompetencehøvet i den kommende periode.

- Vi tager år for år stilling til, hvilke kompetencer vi har brug for i arbejdet med den strategiske udvikling af NRGi og opfølgning på koncernniveau. Kompetenceprofilen sender vi derefter til repræsentantskabet inden valget af bestyrelsesmedlemmer, så de kan vurdere de opstillede kandidater i forhold til kompetencebehovet og afgive deres stemme derefter, forklarer bestyrelsesformand Eva Ryberg.

I den seneste kompetenceafdækning skriver bestyrelsen, at alle medlemmer bør besidde integritet, ansvarlighed, fairness, finansiell forståelse, engagement og et ønske om at bidrage til innovation og udvikling af NRGi. I bestyrelsen bør der derudover være direkte erfaring med at lede virksomheder og organisationer inden for NRGi's forretningsområder.

Sammensætning afspejler repræsentantskab

NRGi's bestyrelse prioriterer, at bestyrelsessammensætningen afspejler andelshaverne og derfor bør tilstræbe diversitet i forhold til køn, alder og etnicitet. Blandt medlemmerne i bestyrelsen tilstræbes det, at der er erfaring med:

- Generel ledelse af større virksomheder
- International erfaring
- Strategisk planlægning
- Forretningsudvikling
- Digitalisering
- Innovation/forskning/udvikling
- Grøn omstilling og bæredygtighed
- Arbejde fra folkelige/politiske bevægelser
- Finansiell styring og generel risikostyring
- Kommunikation og ejer/forbruger/andelshaverrelationer
- God selskabsledelse
- CSR
- Organisation og personaleledelse
- Tale og forstå engelsk på forhandlingsniveau

ANBEFALING 8

Prioritér kriteriet om uafhængighed af særinteresser i redegørelsen for de nødvendige kompetencer og den optimale sammensætning af bestyrelsen

FØLGER	FØLGER DELVIST	FØLGER IKKE
9	7	3

Særinteresser granskes fra begyndelsen

Hos **Tarm Elværk A.m.b.a.** er det del af adgangsbilletten til bestyrelsen, at man får vurderet sin valgbarhed med hensyn til kriteriet om uafhængighed.

- Hos os kan vi sætte hak ved, at den samlede bestyrelse er uafhængig af selskabets interesser. Over tid kan man som bestyrelsesmedlem smelte så meget sammen med selskabet, at man ikke forholder sig tilstrækkelig kritisk til sagerne. Fremadrettet vil vi også sikre, at der løbende vil være en overvægt af uafhængige bestyrelsesmedlemmer, ligesom vi ved nyvalg af bestyrelsesmedlemmer tager stilling til deres uafhængighed, fx om man har tætte arbejdsmæssige eller sociale relationer knyttet til selskabet, siger bestyrelsesformand Bent Østergård.

Mindre risiko for blinde vinkler

Hos **EWII** har man udført en række vedtægtsændringer, der skal sikre uafhængighed i den samlede bestyrelse og give balance mellem kontinuitet og fornyelse.

- Flertallet af medlemmerne i bestyrelsen er uafhængige af koncernen og bestyrelsen forholder sig løbende til om medlemmerne er uafhængige af særinteresser.
- Genvalg til bestyrelsen kan finde sted tre gange. Begrænsningen omkring genvalg blev indført i koncernens vedtægter ultimo 2017.
- Koncernens vedtægter og valgeregler rummer en række bestemmelser vedrørende valgbarhed til repræsentantskab og bestyrelse.
- Koncernens vedtægter regulerer habilitetsreglerne for bestyrelsesmedlemmer.
- Bestyrelsen har valgt, at der ikke fastsættes en aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmerne.
- Koncernen lever op til habilitetskravet i elforsyningsloven i forbindelse med valg af bestyrelse for distributionsselskabet.

ANBEFALING 9

Muliggør, at der kan vælges eller udpeges bestyrelsesmedlemmer ud fra en særlig kompetencemæssig betragtning

FØLGER	FØLGER DELVIST	FØLGER IKKE
8	4	7

En latent mulighed aktiveres

RAH har for mange år siden gjort det muligt i sine vedtægter, at der kan vælges eller udpeges eksterne bestyrelsesmedlemmer som supplement til dem, der vælges på generalforsamlingen.

For mange øvrige forbrugerejede selskaber er tanken stadig fundamentalt ny og kræver i praksis mere end et år fra idéen er undfanget, og til en vedtægtsændring er vedtaget og gennemført.

RAH's vedtægter § 13

Bestyrelsen består af 5 medlemmer. Bestyrelsesmedlemmer vælges af Generalforsamlingen for 3 år ad gangen, således at 1-2 medlemmer er på valg hvert år. Generalforsamlingen kan, hvis der rettidigt er indkommet forslag herom, beslutte at udvide bestyrelsen med op til 2 medlemmer, således at bestyrelsen herefter kan bestå af op til 7 medlemmer. Valgperioden for disse 2 medlemmer er op til 3 år, idet valgperioden for de to medlemmer ikke må udløbe samme år. Genvalg kan finde sted. Generalforsamlingen kan tillige vælge op til 2 suppleanter.

Bestemmelsen blev for RAH's vedkommende en del af vedtægterne allerede i 2003.

I slutningen af 2018 besluttede RAH A.m.b.a.'s bestyrelse at gøre brug af bestemmelsen ved over for general-

forsamlingen i maj 2019 at indstille en ekstern kandidat til en bestyrelsespost. Beslutningen er truffet på baggrund af en grundig analyse af selskabets strategi, som peger på behovet for supplerende kompetencer.

Jørgen Poulsgaard, der er ny bestyrelsesformand i selskabet, siger om processen.

- Vi har i bestyrelsen haft en lang udviklingsproces både hvad angår en ny strategi, et intensivt uddannelsesforløb og en grundig selvevaluering. Det har samlet

set givet os et billede af, at vi på visse områder kan styrkes i forhold til nogle særlige faglige kompetencer. Vi prøver derfor at pege på en ekstern kandidat, som skal supplere os fem i en periode, og som vi er sikre på er et godt kort, der kan honorere vores kompetencekrav.

Fleksibel kompetencemuskel

Verdo-koncernens vedtægter åbner mulighed for, at der kan udpeges op til to eksterne medlemmer til bestyrelsen.

- Vi synes, at vores vedtægtsbestemte mulighed giver os et ekstra gear, som vi kan bruge, hvis det skulle blive nødvendigt. Fremtiden kan de færreste spå om,

så selvom vi gør en dyd ud af, at vores bestyrelse, der udpeges af repræsentantskabet, kompetencemæssigt matcher selskabets situation og behov, er det rart at kunne supplere med målrettede kompetencer i en periode, siger bestyrelsesformand Torben Høeg Bonde.

Verdos vedtægter § 7.1.

[...] Hvis bestyrelsen finder det hensigtsmæssigt kan den, i samråd med direktionen, udpege 1-2 eksterne bestyrelsesmedlemmer. Disse eksterne bestyrelsesmedlemmer skal godkendes af repræsentantskabet, før de kan indtræde i bestyrelsen. Eksterne bestyrelsesmedlemmer udpeges udenfor kredsen af repræsentantskabsmedlemmer og godkendes for den resterende del af den på valget værende valgperiode, jf. pkt. 4.6. Eksterne bestyrelsesmedlemmer indgår i bestyrelsen på samme vilkår, med samme pligter og med samme rettigheder som øvrige bestyrelsesmedlemmer.



” Der var en del ballade, da vi foreslog det i sin tid, men der ville være samme ballade, hvis vi ville afskaffe det i dag, og jeg vil absolut ikke undvære det. De eksterne medlemmer kan give en sparring til ledelsen om at drive en stor international koncern, som vi som landbrugsfolk ikke har en chance for. De eksterne medlemmers tilstedeværelse gør os alle sammen skarpere, og der er stor gensidig respekt mellem dem og andelshaverne.

Erik Bredholt, formand i Danish Crown, om at have uafhængige kapaciteter fra fx Grundfos, Danfoss og CBS i sin aktieselskabs-bestyrelse som supplement til de valgte andelshavere. Oplæg for energibranchens øverste ledere i januar 2019.

Bestyrelseskompetencer

ANBEFALING 10

Beskriv de enkelte bestyrelsesmedlemmers kompetencer i relation til koncernens drift og udvikling – og evaluér løbende

FØLGER	FØLGER DELVIST	FØLGER IKKE
8	7	4

Kompetencer kan kigges i kortene

Hos **Energi Fyn** arbejdede bestyrelsen i 2018 intensivt med at kortlægge alle bestyrelsesmedlemmers kompetencer og relevante erfaring. Bestyrelsen gennemførte blandt andet en selvevaluering for at tilvejebringe en kompetenceprofil. En profil som både klarlagde de kompetencer, som bestyrelsen vurderede var nødvendige samlet set, og angav hvert enkelt medlems kompetencer.

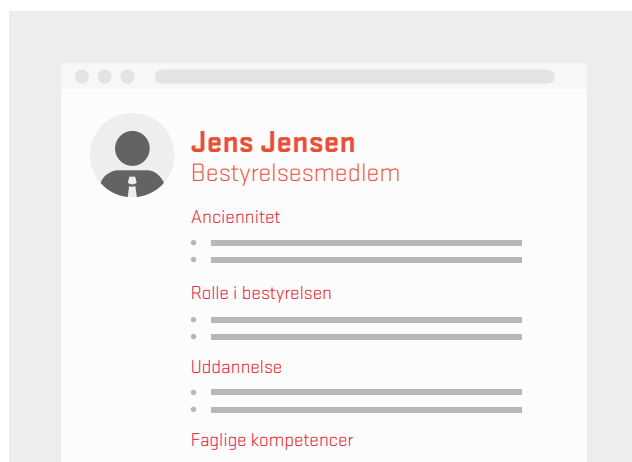
Redegørelsen af det enkelte medlems kompetencer er mundet ud i individuelle kompetencebeskrivelser, der giver besøgende på Energi Fyns hjemmeside et indtryk af, hvilke personer der sidder i bestyrelsen, og hvad deres baggrund er.

Sådan gjorde Energi Fyn

- Afholdte en workshop, hvor de lavede en bruttoliste over relevante kompetencer og prioriterede i listen – det kom der en fælles (ideel) kompetenceprofil ud af.
- Matchede medlemmerne individuelle kompetencer

op imod den ønskede fælles profil ved at bruge et såkaldt radardiagram.

- Identificerede gabet mellem de ønskede og de eksisterende kompetencer i bestyrelsen, som synliggjorde, hvilke kompetencer de med fordel kan rekruttere efter i nye bestyrelsesprofiler eller kompetenceudvikle sig til.





ANBEFALING 11

Deltag løbende i uddannelsesforløb med fokus på såvel god selskabsledelse som branchens og markedets specifikke dynamik og udvikling

FØLGER	FØLGER DELVIST	FØLGER IKKE
12	6	1

Del af det gode selskab

Bestyrelsen i **Energi Ikast A.m.b.a** har det højt på dagsordenen at være ajour med bestyrelses- og ledelseskompetencer. Bestyrelsen deltog som nogle af de første i Dansk Energis nye kurser i god selskabsledelse, der blev udbudt første gang i 2018, og vurderer hvert år behovet for at styrke samarbejdet og sikre fagligheden.

Formand Bjarne Andersen er glad for, at bestyrelsen deltager i fælles udviklingsforløb og lægger vægt på, at det styrker det samlede kompetenceniveau.

- Vi er en bestyrelse, der af egen drift gerne vil holde os orienteret om det, der sker i energibranchen og om, hvad god ledelse egentlig er. Udover at vi som bestyrelsesmedlemmer kommer med hver vores baggrund, og derfor supplerer hinanden godt, så er vi opsatte på at styrke vores netværk på tværs i branchen og opfylde de krav, der er til bestyrelser i dag. De går blandt andet på, at bestyrelsen er vigtig i forhold til at give strategisk retning og være skarp på værdiskabelsen, men også i forhold til at skabe et godt samspil med direktionen og kontrollere, at alt går rigtigt for sig.



” Jeg har haft fornøjelsen at arbejde med Dansk Energi under udarbejdelsen af anbefalingerne – og jeg har erfaring med implementering af anbefalingerne for børsnoterede selskaber. Jeg kan med glæde konstatere, at der arbejdes lige så ihærdigt med implementering i energisektoren, som der blev i de børsnoterede selskaber for 15 år siden. Af erfaring ved jeg, at ”ting tager tid”, men hvis man konstant arbejder med det – og bl.a. dygtiggør sig – f.eks. gennem kurser i Dansk Energis regi – så bliver det bedre og bedre. Jeg har selv haft fornøjelsen af at undervise på et af kurserne for forbrugerejede virksomheder, hvor engagementet og seriøsiteten var høj.

Sten Scheibye, medlem af Komitéen for god Selskabsledelse (2003-2011) og formand for samme komité (2009-2011)

Faglige kurser for de folkevalgte

SE udbyder selv kurser til repræsentantskabs- og bestyrelsesmedlemmer, så de kan blive klædt på til deres rolle og have den fornødne indsigt i de forretningsområder, der er under SE's paraply.

De folkevalgte kan fx blive klogere på, hvad elnettet er for en størrelse, og hvordan det reguleres; hvordan udviklingen inden for TV, internet og telefoni forløber; eller

hvordan man læser, forstår og kontrollerer et regnskab. Underviserne på kurserne er ledere i SE med stor indsigt i de områder, der undervises i.

Godt halvdelen af de cirka 320 repræsentantskabsmedlemmer, der sad i den valgperiode, der sluttede ved årsskiftet 2018/2019, har været på mindst ét af kurserne – nogle har deltaget på flere.



Øvrige ledelsesforhold

ANBEFALING 12

Udform en klar og overskuelig vederlagspolitik og offentliggør det samlede vederlag, som hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager

FØLGER	FØLGER DELVIST	FØLGER IKKE
12	6	1

” EWII er et energiselskab. Jeg aflønnes med 2.800.000 kr. årligt samt en bil inden for en skattepligtig ramme på 800.000 kr. Jeg har ingen bonusordning og modtager ingen pension.

Lars Bonderup Bjørn, adm. direktør i EWII i årsrapporten for 2017.

Ingen incitamentsprogrammer

RAH A.m.b.a. skriver om sin vederlagspolitik i selskabets afrapportering:

”Bestyrelsen og direktion aflønnes markedskonformt under hensyntagen til arbejdsopgavens ansvar og omfang og med respekt for aflønningen i det omkringliggende erhvervsliv. Der er ingen incitamentsprogrammer i gagen til RAH's medarbejdere, direktion og bestyrelse. Der er alene sædvanlige arbejdsmarkeds-pensioner til selskabets medarbejdere og direktion”.

De konkrete vederlagsbeløb for bestyrelse og direktion oplyses i en særskilt vederlagsrapport på RAH A.m.b.a.'s hjemmeside.

Klare rammer om vederlag

”Bestyrelsen og repræsentantskabet har godkendt vederlagspolitik for bestyrelsen og repræsentantskabet. Bestyrelsen har ikke resultatafhængige honorarelementer. Bestyrelsen følger løbende vederlagspolitikken i branchen. Honoraret reguleres årligt i henhold til nettoprisindekset. Bestyrelsen har behandlet vederlag til direktionen i forbindelse med nyansættelse i 2017. Vederlag til hvert medlem af bestyrelsen og direktionen offentliggøres på selskabet hjemmeside i henhold til anbefalingerne fra Dansk Energi.”

NRGI i afrapportering om god selskabsledelse, maj 2018. Vederlag og verlagspolitik kan ses på nrjiinfo.dk.

ANBEFALING 13

Lav tydelige retningslinjer for sponserater, der er begrænset til målrettede, specifikke segmenter eller situationer

FØLGER	FØLGER DELVIST	FØLGER IKKE
18	-	1

Sponserater følger præcise kriterier

Mange selskaber har i 2018 arbejdet aktivt med at definere en sponserpolitik, som er up to date med selska-

bets værdier og etiske retningslinjer. Her er uddrag af fire selskabers retningslinjer.

GEV

GEV ønsker at være et synligt, selvstændigt og lokalt forankret multiforsyningsselskab, der forsyner sine andelshavere med el, vand, varme og fibernet.

GEV samarbejder med lokale partnere inden for sport og kultur, hvor der er et match mellem GEV, vores vision, værdier og det pågældende sponserat. Vi har derfor udarbejdet en sponserpolitik, så alle ansøgere har det bedst mulige udgangspunkt for at ansøge om et sponserat fra GEV.

GEV støtter lokale klubber og foreninger. Vi vil gerne give noget tilbage til lokalsamfundet. Vi sponsorerer derfor gerne tiltag, der øger eller fastholder kompetencer og viden i foreninger i lokalområdet. Vores sponserpolitik er baseret på et noget-for-noget princip og ikke velgørenhed, hvorfor begge parter skal drage nytte af samarbejdet.

EWII

EWII støtter

- Børn og unge – hvor vi ønsker at nå ud til mange.
- Lokalområdet, Vejen, Vejle, Fredericia, Middelfart og Kolding, hvor vi fordeler støtten ud fra antal kunder i de enkelte byer i Trekantområdet.
- Tiltag og aktiviteter, der giver god energi inden for sport, kultur og øvrige civilsamfund.

Vi støtter ikke:

- Enkeltpersoner.
- Politiske partier og foreninger.
- Religiøse organisationer eller religiøse formål.
- Aktiviteter, der kan være til skade for mennesker, dyr eller miljøet.

Thy-Mors Energi

Vi støtter den gode energi. Som andelshaver i Thy-Mors Energi gør du en lokal forskel.

Sammen støtter vi de gode initiativer og aktiviteter, der skaber lokal energi og fremmer udviklingen i Thy, på Mors og Thyholm:

- Vi støtter lokale foreninger og klubber. Vi sponsorerer bl.a. Bedsted Volley, Mors-Thy Håndbold og Thisted FC.
- Vi sikrer lynhurtig fiberforbindelse til alle i området. Vi er i fuld gang med at rulle fiber ud til alle andelshavere i Thy, på Mors og Thyholm.
- Vi hjælper med at spare energi. Få besøg af vores energirådgiver.
- Vi skaber arbejdspladser i lokalområdet. Vi har bl.a. +100 ansatte hos Thy-Mors Energi og beskæftiger herudover en lang række underleverandører i forbindelse med fiberudrulningen og vedligeholdelsen af elnettet.

NRGI

NRGi er et fællesskab af virksomheder, der arbejder for et velfungerende samfund og en renere planet baseret på sikre økonomiske valg. Gennem sponsorater kan vi understøtte vores rolle og virke i samfundet og indgå i samarbejder med andre, der deler denne ambition – til glæde for alle os der er her i dag, og alle dem der skal tage over efter os.

- Tilgangen er, at vi som udgangspunkt fokuserer på få og langsigtede sponsorater for på den måde at skabe mest mulig værdi gennem kvalitet og genkendelighed.
- NRGi-koncernen støtter af principielle grunde ikke politiske partier eller religiøse formål.
- Udbetalinger fra NRGi's Værdipulje er ikke omfattet af denne sponsorpolitik. Sponsorpolitikken omfatter alle virksomheder i NRGi-koncernen, dog undtaget associerede virksomheder, der kan have egne politikker.
- Koncernens netselskab KONSTANT indgår ikke sponsorater.

ANBEFALING 14

Understøt en nødvendig dialog og informationsudveksling med koncernens revisor

FØLGER	FØLGER DELVIST	FØLGER IKKE
19	-	-

Et regnskab skal være til at forstå

Hos **GEV** er det ikke noget nyt, at bestyrelsen har mulighed for dialog med revisor – det anses som noget helt naturligt. Det er vigtigt at kunne forstå regnskabet og stille spørgsmål. Men anbefalingen har alligevel afstedkommet nogle yderligere procedurer, som styrker governance på området:

– Vores rolle med hensyn til revisionen indebærer bl.a., at bestyrelsen i marts/april hvert år behandler og god-

kender årsregnskabet. Det vil sige, at på det bestyrelsesmøde, hvor årsregnskabet gennemgås og godkendes, der deltager koncernens revisor også. Revisionen fremlægger revisionsprotokollen, og så kan bestyrelsen stille spørgsmål til revisoren. Vi har også indført, at hvis det ønskes, kan samtalen med revisor være uden direktionens tilstedeværelse. Det synes vi giver den nødvendige armlængde, siger bestyrelsesformand Jørgen Kristensen.

ANBEFALING 15

Etablér en whistleblower-ordning

FØLGER	FØLGER DELVIST	FØLGER IKKE
6	6	7

Anonym ordning kan afsløre mistænkelig adfærd

Bornholms Energi & Forsyning har i 2018 etableret en whistleblower-ordning. Selvom virksomheden hører til blandt de mindre energikoncerner, har de alligevel set det som en naturlig forlængelse af ønsket om at være en ansvarlig virksomhed.

– Selvom virksomheden ikke tæller flere hundrede medarbejdere, vil vi gerne sende et klart signal til de ansatte, vores eksterne samarbejdspartnere og vores omverden om, at virksomheden vægter etik og ordentlighed højt. Vi gør os umage med at lave gode produkter og services og samtidig fremme en tillidsbaseret arbejdsplads. Men som bestyrelse vil vi gerne sikre os, at skulle der ske en

alvorlig forseelse i forretningen, så er der flere muligheder for at dæmme op for det. Der er en whistleblower-ordning et ud af flere greb, som vi mener er brugbare, siger bestyrelsesformand Lars Goldschmidt.

På sin hjemmeside skriver Bornholms Energi & Forsyning: "Bornholms Energi & Forsyning A/S vil være en åben og troværdig virksomhed, hvor der ikke må kunne sættes spørgsmålstegn ved ledelsens og medarbejdernes troværdighed. Vi ønsker, at eventuelle mistanker om adfærd og handlinger, der er i strid med lovgivningen eller Bornholms Energi & Forsynings egne regler, bliver undersøgt grundigt".

EjerForbrugerforum

EjerForbrugerforum rådgiver Dansk Energis bestyrelse i sager af værdimæssig eller folkelig karakter og diskuterer forbrugerpolitiske spørgsmål om energi.

Forummet blev etableret i 2016 som en del af en større organisationsændring i Dansk Energi og samler folkevalgte repræsentanter og folk fra topledelsen i virksomhederne i den danske energibranche.

I alt tæller EjerForbrugerforum omkring 100 personer, som mødes ca. en gang i kvartalet. Alle medlemmer af Dansk Energi har mulighed for at udpege op til tre personer fra enten bestyrelse eller direktion til forummet.

Formålet med EjerForbrugerforum er, at:

- Styrke Dansk Energis strategiske og værdimæssige retning
- Synliggøre branchens folkelige forankring og skabe debat
- Styrke netværket mellem formænd i branchen

Arbejdet ledes af et formandskab, som pt. består af formand Søren Thorsager, bestyrelsesformand i Energi Fyn, samt næstformændene Jens Stenbæk og Eva Ryberg, der er bestyrelsesformænd i henholdsvis SEAS-NVE og NRGi.

TIDSLINJE



Sæson 2018/19

Fokus på aktivt ejerskab i EjerForbrugerforum

Maj 2019

Første samlede brancherapport for god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningskoncerner udkommer. Rapporten udkommer én gang årligt fremover.



Dansk Energis kurser i god selskabsledelse

Dansk Energis bestyrelseskurser tager direkte afsæt i anbefalingerne for god selskabsledelse og kombinerer branchekendskab med kernekompetencer i bestyrelsesarbejdet.

Dansk Energi har siden 2018 udbudt branchespecifikke kurser i god selskabsledelse, der er målrettet bestyrelserne i energiselskaberne. Der er indtil nu blevet gennemført tre kurser med i alt cirka 70 deltagere.

Kurserne udbydes både i 'åben form', hvor bestyrelsesmedlemmer i branchen kan tilmelde sig enkeltvis, og som lukkede hold, hvor hele bestyrelser i enkelte selskaber kan få et intensivt forløb for sig selv. Hvor det første har fokus på vidensinput, videndeling og erfaringsudveksling, giver de virksomhedsrettede mulighed for at arbejde i dybden med konkrete og selskabsaktuelle problemstillinger.

TEMAER

- God selskabsledelse – blød lovgivning, hårde domme
- Bestyrelsens ansvar og roller
- Energisektorens demokratiske model
- Rammer, regler og regulering
- Bestyrelsessammensætning og -kompetencer
- Værdiskabelse i økonomiske termer
- Bæredygtige bundlinjer
- Revision og bestyrelsens kontrolfunktion
- Aktivt ejerskab i demokratiske virksomheder
- Kommunikation med interessenter

” På kurserne giver vi anbefalingerne til god selskabsledelse konkret liv og omsætter dem i vigtige temaer og dilemmadrøftelser om bestyrelsens kompetencer og sammensætning samt opgaver og ansvar i forhold til værdiskabelse. Samtidig diskuterer vi andelsejerskabet, der er en hjørnesten i energibranchen, og taler om, hvordan man aktiverer flere af de ofte mange tusinde ejere.

Ida Marie Behr, chefkonsulent i Dansk Energi og tilrettelægger af Dansk Energis bestyrelseskurser





Læs mere på
danskeenergi.dk



DANSK ENERGI
VODROFFSVEJ 59
1900 FREDERIKSBERG

+45 35 300 400
WWW.DANSKENERGI.DK
DE@DANSKENERGI.DK

 [FACEBOOK.COM/DANSKENERGI](https://www.facebook.com/danskeenergi)
 [LINKEDIN.COM/COMPANY/DANSK-ENERGI](https://www.linkedin.com/company/dansk-energi)
 [TWITTER.COM/DANSKENERGI](https://www.twitter.com/danskeenergi)