

Brancherapport  
for regnskabsåret  
2020

 **DANSK  
ENERGI**



TEMA:  
FÆLLESSKAB  
OG NY LÆRING  
I ET ÅR MED  
CORONA



# GOD SELSKABSLEDELSE

I FORBRUGEREJEDE FORSYNINGSKONCERNER

LÆS MERE PÅ  
DANSKENERGI.DK

#### KOLOFON

Udgiver  
Dansk Energi  
Vodroffsvej 59  
1900 Frederiksberg  
Tlf. 35 30 04 00

Redaktion  
Ida Marie Behr  
Michael Bilde Hinrichsen  
Grafisk tilrettelæggelse  
Pernille Kleinert

Tryk  
KLS PurePrint  
Forsideillustration:  
Marie Boye Thomsen

Udgivet  
Juni 2021



**5****FORORD**

Søren Thorsager, Jens Stenbæk og Eva Ryberg, formandskab i EjerForbrugerforum

**6****HVEM RAPPORTERER PÅ HVILKE ANBEFALINGER?****8****SAMLET RAPPORTERING 2020**

God selskabsledelse i ord og tal

**12****TEMA: ET ÅR MED CORONA**

Kriser er noget, vi bekæmper sammen

**16****TEMA: ET ÅR MED CORONA**

Pandemi skubbede os ud i det ukendte

**20****INDSPARK UDEFRA**

Marianne Phillip, partner i Kromann Reumert

**22****INTERVIEW MED SØREN THORSAGER**

Andelshavertesten er vores syreprøve

**26****KORT OG GODT OM ENERGIBRANCHEN****28****INDSPARK UDEFRA**

Lars Smith, Managing Partner i Odgers Berndtson

**30****ANBEFALINGER FÅR EN MAKEOVER OG UDVIDES****34****INDSPARK UDEFRA**

Mette Neville, professor på Aarhus Universitet

**JENS STENBÆK,**  
næstformand for  
EjerForbrugerforum  
og formand for Andel

**SØREN THORSAGER,**  
formand for  
EjerForbrugerforum  
og Energi Fyn

**EVA RYBERG,**  
næstformand for  
EjerForbrugerforum  
og formand for NRCi



FOTO HANS CHRISTIAN JACOBSEN

# 2020

var et helt særligt år for verden, for Danmark og for energibranchen. Corona satte sit aftryk i alle kroge af landet og udfordrede os hver især og de fællesskaber, vi tilhører.

Energibranchen havde i foråret 2020 en livsvigtig opgave med at sikre forsyningen af strøm i den sårbare situation, Danmark befandt sig i. Takket være solide beredskaber, arbejdsdisciplin og god kundefølelse lykkedes det at komme over den kritiske hurdle uden alvorlige nedbrud.

Siden har energiselskaberne bidraget, hvor de har kunnet, til deres respektive lokalområder, hvor både private borgere, virksomheder og foreninger har været økonomisk trængt af pandemien. Der er givet ekstraordinære rabatter på tariffer, fremrykket betalinger til leverandører, stablet hjælpepuljer på benene i en fart og meget mere for at afbøde de værste konsekvenser.

Samtidig er ansatte, direktorer, bestyrelser og repræsentantskaber lige som i alle andre brancher kastet ud i at arbejde sammen på helt nye og ofte virtuelle måder. Det har bragt erkendelser og vigtig ny viden med

sig, som vi ville have været mange år om at opdage, hvis ikke vi havde været tvunget ud i det. Det har også sat en tyk streg under værdien af det fibernet, som vores sektor udruller både i by og på land over hele Danmark.

Samtidig har vi opdaget, hvor værdifuldt fysisk nærvær er, når vi skal tænke nyt eller løse komplekse opgaver. Og det er der i den grad brug for i en branche, der skal dække en stadig større del af Danmarks energibehov med grøn strøm. Nu også til varme, elektriske biler og meget mere.

2020 er tredje år, hvor branchen afrapporterer på anbefalingerne for god selskabsledelse, der for længst er blevet et fast og indarbejdet værktøj i bestyrelserne. At det er et arbejde, vi lægger betydelig energi og kræfter i, understreges af, at vi har besluttet at opdatere og udvide anbefalingerne fra 15 til 23.

I denne rapport kan du læse mere om opdateringen, om vores corona-håndtering, men først og fremmest få en status på vores arbejde med at sikre god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningsselskaber.

God fornøjelse! ■



Corona satte sit aftryk i alle kroge af landet og udfordrede os hver især og de fællesskaber, vi tilhører.

# HVEM RAPPORTERER PÅ HVILKE ANBEFALINGER?

**D**ANSK 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 concerns omsætning.

Dansk Energis anbefalinger for god selskabsledelse 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 også aktivt med god selskabsledelse og rapporterer på de anbefalinger eller kodeks, der retter sig særligt mod deres selskabsformer. ■

---

## DISSE 20 SELSKABER RAPPORTERER PÅ DANSK ENERGIS ANBEFALINGER FOR GOD SELSKABSLEDELSE

- Andel a.m.b.a.
- Aura Energi a.m.b.a.
- Bornholms Energi & Forsyning Holding A/S (kommunalt ejet)
- Energi Fyn a.m.b.a.
- Energi Ikast a.m.b.a.
- EWII A/S (selvejende/forbrugerstyret)
- Grindsted El - og Varmeværk a.m.b.a. (GEV)
- Hurup Elværk a.m.b.a.
- Jysk Energi a.m.b.a.
- MES a.m.b.a.
- Nord Energi a.m.b.a.
- Norlys a.m.b.a.
- NRGi a.m.b.a.
- RAH a.m.b.a.
- Struer Energi Holding A/S (kommunalt ejet)
- Tarm Elværk a.m.b.a.
- Thy-Mors Energi a.m.b.a.
- Verdo A/S (selvejende/forbrugerstyret)
- Videbæk Energiforsyning a.m.b.a.
- Aalborg Energi Holding A/S (kommunalt ejet)

## SELSKABER DER RAPPORTERER PÅ KODEKS FOR GOD SELSKABSLEDELSE I KOMMUNALE FORSYNINGSSELSKABER

- Frederikshavn Forsyning A/S
- Lolland Forsyning A/S
- SK Forsyning A/S
- Vestforsyning A/S

---

## SELSKABER DER RAPPORTERER PÅ ANBEFALINGER FOR GOD FONDSLEDELSE

- Fonden Langelands Elforsyning (LEF)
- nef Fonden
- SEF

---

## SELSKABER DER RAPPORTERER PÅ KODEKS FOR GODT BESTYRELSESARBEJDE

- Midtfyns Elforsyning a.m.b.a.

---

DER ER I ALT CIRKA

3.500.000

danske elnetkunder






Heraf forsyner forbrugerejede  
og forbrugerstyrede selskaber

89%

---

## ANBEFALINGER

	 FØLGER	 FØLGER DELVIST	 FØLGER IKKE
<b>ANBEFALING 1</b> Opstil mål for involvering af koncernens ejere, og gør det så nemt som muligt at udøve aktivt ejerskab og kontrol med bestyrelsen	15 (14 14)	5 (5 5)	- (- -)
<b>ANBEFALING 2</b> Definer en transparent politik for værdiskabelse – og brug den til løbende opfølgning	14 (14 12)	6 (5 7)	- (- -)
<b>ANBEFALING 3</b> Oprethold en åben, løbende dialog mellem koncern og interessenter	15 (15 14)	5 (4 5)	- (- -)
<b>ANBEFALING 4</b> Tilrettelæg bestyrelsesarbejdet sådan, at bestyrelsen løbende sætter og evaluerer den strategiske retning for koncernen	19 (18 19)	1 (1 -)	- (- -)
<b>ANBEFALING 5</b> Før kontrol med koncernens politik for og arbejde med transparent funktionel adskillelse af monopol- og kommercielle aktiviteter	19 (19 17)	1 (- 2)	- (- -)
<b>ANBEFALING 6</b> Sæt rammer for bestyrelsens størrelse og organisering med blik for, at bestyrelsesarbejdet skal kunne foregå effektivt, dynamisk og strategisk	16 (15 14)	4 (4 5)	- (- -)
<b>ANBEFALING 7</b> Lav årligt en redegørelse for de nødvendige kompetencer og den optimale sammensætning af bestyrelsen	11 (10 8)	6 (5 8)	3 (4 3)
<b>ANBEFALING 8</b> Prioritér kriteriet om uafhængighed af særinteresser i redegørelsen for de nødvendige kompetencer og den optimale sammensætning af bestyrelsen	9 (8 9)	9 (10 7)	2 (1 3)
<b>ANBEFALING 9</b> Muliggør at der kan vælges eller udpeges bestyrelsesmedlemmer ud fra en særlig kompetencemæssig betragtning	9 (8 8)	5 (5 4)	6 (6 7)
<b>ANBEFALING 10</b> Beskriv de enkelte bestyrelsesmedlemmers kompetencer i relation til koncernens drift og udvikling – og evaluér løbende	10 (11 8)	7 (6 7)	3 (2 4)
<b>ANBEFALING 11</b> Deltag løbende i uddannelsesforløb med fokus på såvel god selskabsledelse som branchens og markedets specifikke dynamik og udvikling	14 (14 12)	5 (4 6)	1 (1 1)
<b>ANBEFALING 12</b> Udform en klar og overskuelig vederlagspolitik, og offentliggør det samlede vederlag, som hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager	13 (14 12)	6 (4 6)	1 (1 1)
<b>ANBEFALING 13</b> Lav tydelige retningslinjer for sponsorater, der er begrænset til målrettede, specifikke segmenter eller situationer	18 (17 18)	1 (1 -)	1 (1 1)
<b>ANBEFALING 14</b> Understøt en nødvendig dialog og informationsudveksling med koncernens revisor	19 (19 19)	1 (- -)	- (- -)
<b>ANBEFALING 15</b> Etablér en whistleblower-ordning	13 (10 6)	1 (3 6)	6 (6 7)

Tal for 2019 og 2018 i parentes



# Anbefalinger for GOD SELSKABSLEDELSE er bestyrelsens værktøj

2020 er tredje år, hvor forbrugerejede energi- og forsyningskoncerner rapporterer efter følg eller forklar-princippet i henhold til et fælles sæt anbefalinger.

**F**OR 2020 har i alt 20 selskaber afreporteret på Anbefalinger for god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningskoncerner – 15 forbrugerejede, to forbrugerstyrede (selvejende) og tre kommunalt ejede selskaber. Det er ét selskab mere end sidste år, hvilket kan påvirke sammenligninger på tværs af årene.

I alt følges 72% af anbefalingerne, 21% følges delvist og 8% følges ikke. Et gennemsnitligt selskab følger dermed 11 anbefalinger, følger tre delvist, mens én ikke følges, hvilket er på niveau med sidste år.

Tre selskaber følger alle 15 anbefalinger, og yderligere tre følger 14 anbefalinger. I den anden ende af skalaen er der selskaber, der følger tre eller fem anbefalinger.

Ingen af anbefalingerne følges af alle 20 rapporterende selskaber, men tre anbefalinger følges af alle undtagen ét selskab. Det drejer sig

om anbefaling 4 om bestyrelsens strategi- og evalueringsarbejde, anbefaling 5 om bestyrelsens kontrol af arbejdet med funktionel adskillelse og anbefaling 14 om bestyrelsens dialog og informationsudveksling med koncernens revisor.

Der er en fortsat positiv udvikling med hensyn til bestyrelsernes kompetencearbejde. Det kan aflæses i forhold til anbefaling 7 om bestyrelsens årlige kompetenceredegørelse. Flere arbejder altså med at italesætte, hvilke kompetencer det kræver at sidde i selskabernes bestyrelse.

Samtidig er der lidt flere, der har arbejdet med deres vedtægter med henblik på at styrke bestyrelsens kompetencer. Flere selskaber følger derfor nu fx anbefaling 6 om at sætte rammer for bestyrelsens størrelse og organisering, samt anbefaling 9 om at muliggøre udpegning af bestyrelsesmedlemmer på baggrund af kompetencer.



ILLUSTRATION: MORTEN VOIGT

Anbefaling 9 er fortsat en af de anbefalinger, som færrest selskaber følger. Forklaringerne herpå lyder bl.a., at bestyrelsen ses som ejernes tillidsmænd, og det derfor er afgørende for ejernes mulighed for reelt at kunne udøve et aktivt ejerskab, at selskabet ledes af de tillidsmænd, der er valgt til at varetage ejernes interesser. Andre lægger vægt på, at deres vedtægter p.t. alene tillader, at bestyrelsesmedlemmer udpeges ud fra de personer, der sidder i repræsentantskabet, men at selskabet løbende vurderer behov/mulighed for tilpasning i dialog med repræsentantskabet.

Anbefaling 15 om at etablere en whistleblowerordning er en anden af de anbefalinger, som færrest selskaber følger. Dog har yderligere tre selskaber siden sidste år etableret whistleblowerordninger. Det betyder, at der nu er seks selskaber, der ikke følger anbefalingen og et, der følger den delvist. De syv selskaber, der ikke følger/følger delvist, er mindre selskaber med mellem 1800 og 9000 målepunkter og under 50 medarbejdere. Forklaringerne går også typisk på størrelse, men flere understreger, at det er et forhold de løbende drøfter og overvejer.

Anbefaling 8 om uafhængighed deler vandene: Mens ni selskaber følger anbefalingen, følger andre ni delvist og to følger ikke. Forklaringerne lyder bl.a., at de demokratiske valgprincipper afgør, hvem der opnår valg, og at dette princip vægtes i forhold til antallet af valgperioder. Andre fremhæver, at erfaring og indsigt vægtes over et konkret åremål (12 år ifølge anbefalingerne) på grund af koncernens kompleksitet.

Anbefaling 12 om at udforme en vederlagspolitik og offentliggøre vederlag følges i år af 13 selskaber, mens seks følger delvist og ét ikke følger. Forklaringerne på at følge delvist dækker bl.a. over, at nogle selskaber i stedet for at offentliggøre individuelle vederlag, oplyser det samlede vederlag til

bestyrelse og direktion i årsrapporten. Andre oplyser, at de offentliggør bestyrelsens, men ikke direktionens løn, og andre igen oplyser, at vederlagene ikke offentliggøres i årsrapporten, men oplyses på generalfor-

samlingen eller ved forespørgsel. Der er imidlertid også et eksempel på, at en større koncern vurderer, at man følger anbefalingen delvist, fordi bestyrelsens vederlag egentlig ikke reelt afspejler koncernens kompleksitet, bestyrelsens ansvar og virksomhedens størrelse.

Samtidig er der en række strukturelle og organisatoriske grunde til, at nogle selskaber ikke følger bestemte anbefalinger, herunder:

- I kommunale selskaber er ejeren kommunen, og kommuner har ikke traditionelle repræsentantskaber. Derfor har et aktivt ejerskab andre grundbetingelser.
- I kommunale selskaber udpeges bestyrelsens politiske repræsentanter, som er direkte repræsentanter for ejerne, igennem konstitueringer med en fordeling på tværs af det politiske spektrum. Selvom udpegning ofte skeler til selskabets kompetencebehov, er det ikke altid muligt at sikre et match.
- I selvejende, forbrugerstyrede selskaber som EWII og Verdo er forbrugerne ikke ejere som i forbrugerejede selskaber. Derfor er ejerkredsen en anden.
- Nogle selskaber har ikke repræsentantskaber som øverste myndighed. Fx har MES, RAH og Energi I kast en generalforsamling som øverste myndighed, og valg til bestyrelsen sker direkte på generalforsamlingen.
- Nogle selskaber befinder sig i en fusionsperiode, der blandt andet indebærer overgangsvedtægter samt midlertidig sammenlægning af bestyrelser og repræsentantskaber. Det sætter i en periode visse governancekrav såsom bestyrelsens størrelse og organisering ud af spil.

**Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningselskaber** indeholder i alt 35 anbefalinger. Afrapporteringerne fra de fire selskaber under Dansk Energi, der følger dette kodeks, viser, at de samlet set følger 76% af anbefalingerne, følger 1% delvist, mens 13% ikke følges. 19 anbefalinger følges af alle fire selskaber, mens der er tre anbefalinger, som ingen af selskaberne følger eller følger delvist. To af de anbefalinger, som selskaberne ikke følger, omhandler såkaldt delt ejerskab, hvor flere kommuner ejer et selskab sammen. De anbefalinger følger de fire selskaber ikke, da de alle kun har én ejer. Ligesom med forbrugerejede selskaber, er det hovedsageligt inden for området bestyrelsens kompetencer, sammensætning, valgperioder og evaluering, at de fire selskaber ikke fuldt ud følger anbefalingerne. Fx følges anbefalingen om genvalg hvert andet år ikke bl.a. med henvisning til, at valg følger samme frekvens som kommunalvalg med valg hvert fjerde år.

**Anbefalinger for god Fondsledelse** indeholder 17 anbefalinger. Afrapporteringerne fra de tre erhvervsdrivende fonde under Dansk Energi, der følger disse anbefalinger, viser, at fondene samlet set følger 88% af anbefalingerne, mens 12% ikke følges. 14 anbefalinger følges af alle tre fonde, mens kun én anbefaling ikke følges af nogle af de tre. Det er anbefalingen om, at flertallet af bestyrelsesmedlemmerne i den erhvervsdrivende fond ikke samtidig bør være medlemmer af bestyrelsen eller direktionen i fondens dattervirksomhed(-er). Anbefalingen om, at der for bestyrelsesmedlemmerne fastsættes en aldersgrænse, følges ikke af to af selskaberne. Det forklares med, at viden, erfaring og interesse går forud for alder som kriterie for at bidrage til bestyrelsesarbejdet.

**Kodeks for godt bestyrelsesarbejde** indeholder 24 anbefalinger inden for følgende områder: Aktivt ejerskab, bestyrelsens opgaver og ansvar, bestyrelsens sammensætning og samspil, bestyrelsens kompetencer, honorering af bestyrelsen og samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse. Ét selskab under Dansk Energi afrapporterer på dette kodeks og følger 20 anbefalinger, følger to delvist, mens to ikke følges. Sidstnævnte er anbefalingerne om en valgperiode som bestyrelsesmedlem på maksimalt to år samt anbefalingen om løbende kompetenceudvikling. ■

**Selskabernes individuelle rapporter** kan ses i årsrapporterne eller på deres hjemmesider.

# 72%

af anbefalingerne til god selskabsledelse i forbrugerejede energiselskaber følges

# 21%

følges delvist

# 8%

følges ikke

# KRISER ER NOGET, VI BEKÆMPE SAMMEN

Energikoncerner over hele Danmark var klar, da coronakrisen væltede ind over Danmark. Først gjaldt det om at sikre den livsvigtige forsyning af strøm, og siden er der rakt mange hjælpende hænder ud.

ILLUSTRATION MARIE BOYE THOMSEN

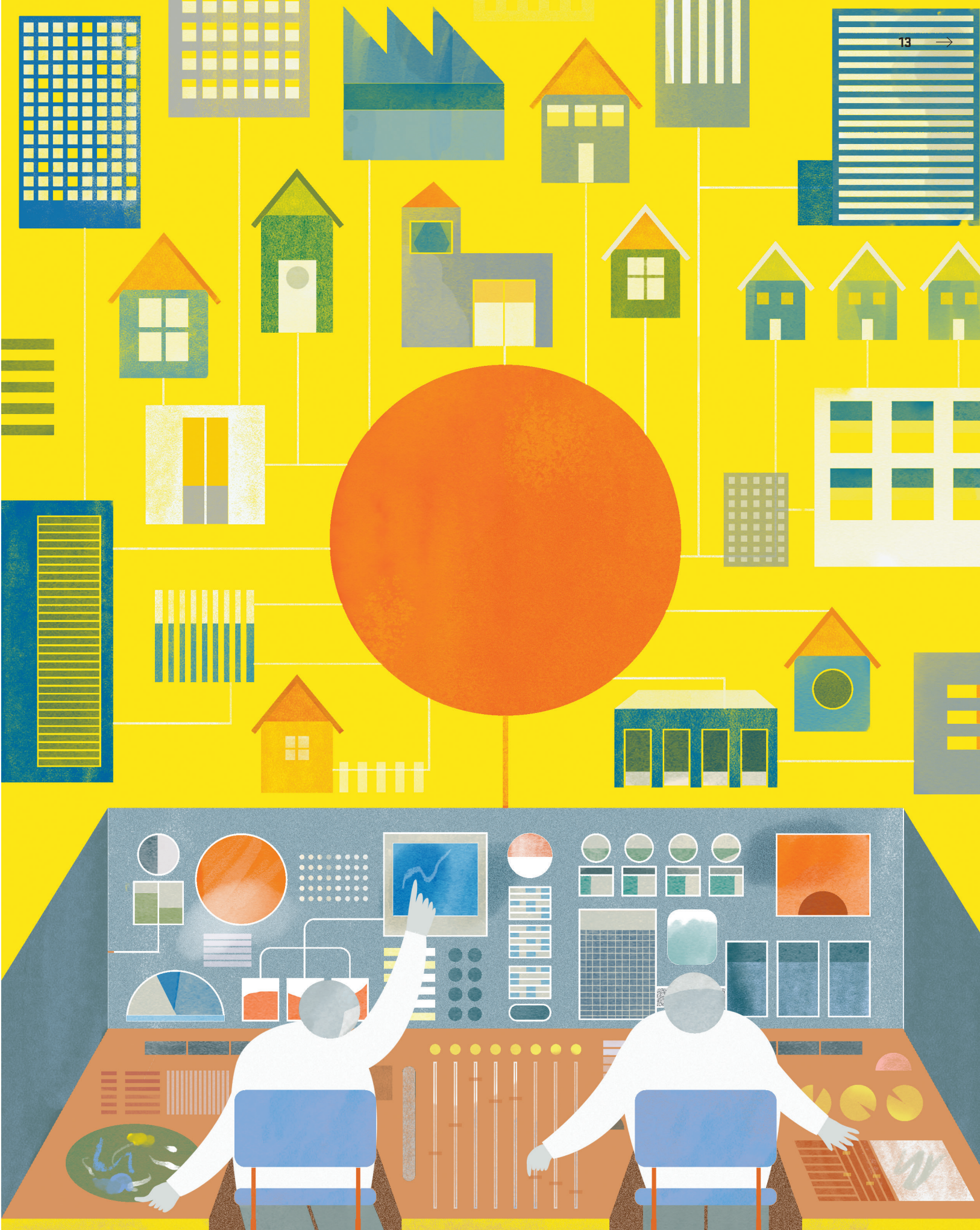
**S** **TATSMINISTER** Mette Frederiksens nedlukning af Danmark den 11. marts 2020 var ikke mange minutter gammel, før de virksomheder, der har ansvaret for Danmarks elforsyning var i fuld gang med at iværksætte nødplaner under maksimalt pres og usikkerhed.

Hvordan sikrer vi den livsvigtige forsyning af strøm til både hospitaler, virksomheder og almindelige borgere med en hastigt accelererende epidemi? Hvordan beskytter vi nervecentre i kontrolrummene, og hvordan tager vi hånd om de nøgleansatte, der for alt i verden ikke må blive syge for mange på én gang.

Situationen var ny og gravalvorlig, og

forsknings- og teknologidirektør i Dansk Energi Jørgen S. Christensen fandt lynhurtigt sig selv i en krisestyringsgruppe med daglige virtuelle møder med repræsentanter for centraladministrationen og andre kritiske sektorer. Samtidig blev der erfaringsudvekslet internationalt, hvilket var en stor hjælp, da det gav et forvarsel om, hvor galt det kunne gå, hvis ikke smitten blev inddæmnet, hvilket vi heldigvis har været gode til i Danmark.

- Vi havde en tæt kontakt med medlemmerne, der meldte ind, hvordan situationen var, og om der var grund til at være bekymret. Vi var reelt en af de få sektorer, der havde beredskabsplaner for pandemier, og nu skulle



## TEMA

### ET ÅR MED CORONA

de prøves af i virkeligheden. Vi kom godt gennem både den første nedlukning og perioden efter uden alvorlige forsyningshændelser, og det kan vi takke medlemmernes gode forberedelse og resolute indsats for, fortæller Jørgen S. Christensen i dag godt et år efter.

#### Kontrolrumsansatte skal beskyttes

I Dinel, der forsyner cirka 108.000 forbrugere i Østjylland, måtte beredskabskoordinator Michael Werner Hytting sammen med en række chefkolleger skrue på alle sikkerhedsknapper og blandt andet gøre nødkontrolrum klar for første gang nogensinde.

- Der er kun et vist antal personer, der kan betjene kontrolrummet, og det er herinde, man finder fejl på elnettet og kan omdirigere elektriciteten, så den ikke forsvinder. Så hvis de kontrolrumskyndige blev syge, ville vi og en masse østjyder være i problemer. Derfor lavede vi også et vagtbyttesystem, der sikrede, at disse medarbejdere aldrig befandt sig i samme rum for at minimere smitterisikoen, fortæller Michael Werner Hytting.

På årsdagen for nedlukningen i marts 2021 rettede klima-, energi- og miljøminister Dan Jørgensen, da også en varm tak til hele forsyningssektoren, der var med til at sikre den samfundsvigtige infrastruktur.

- Det er ikke nogen selvfølge. Det har krævet en stor indsats fra medarbejderne landet over, der har skulle arbejde under svære vilkår, lød det fra ministeren.

#### Billigere transport af el

Coronakrisen satte dog hurtigt andre alvorlige aftryk i samfundet og kastede virksomheder, lønmodtagere og selvstændige ud i økonomiske kriser. Her har mange energikoncerner, hvis kerneforretninger kun har været påvirket i begrænset omfang, også rakt hånden frem til støtte.

Til sammen har en række af landets største samt mindre og mellemstore energikoncerner lettet regningen for transport af strøm med



flere milliarder kroner. Norlys alene har i såvel 2020 som 2021 givet sine jyske andelshaverne en ekstraordinær rabat på næsten 500 millioner kroner og har planlagt det samme næste år – dels på grund af corona, men også som en måde at udligne økonomien på efter fusionen mellem SE og Eniig.

- Norlys' styrke ligger i fællesskabet og det demokratiske ejerskab, som koncernen er funderet på. Med denne rabat kan vi gøre en konkret forskel i dagligdagen for hver enkelt af vores andelshavere, store som små – og i en svær coronatid som denne, kan rabatten give et tiltrængt løft til erhvervslivet, lød ordene fra formand Jens Erik Platz.

Sjællandske Andel er nede af samme sti og giver en håndsrækning på 400 millioner kroner ved at sænke tariffen i netselskabet Cerius til nul fra 1. februar og resten af året. Det giver en typisk familie i hus små 1000 kroner mere at gøre godt med, mens butikker, børnehaver, gartnerier, landbrug og øvrige virksomheder sparer mere.

- Det er vores forhåbning, at det vil kunne mærkes i både de private hjem og i erhvervslevet. Mange private pengepunge, lokale erhvervsdrivende, iværksættere, landbruget og store produktionsvirksomheder er hårdt ramt i øjeblikket som følge af pandemien. Når der bliver frigjort så mange millioner kroner, er det vores håb, at de omsættes til forbrug og kan hjælpe med at skubbe til den lokale og regionale vækst, fortæller bestyrelsesformand Jens Stenbæk.

Jysk Energi har blandt andet skåret 25 millioner kroner af sine tariffer i NOE Net og dermed leveret billigere el. Og NRGi droppede via sit netselskab KONSTANT både nettarif og abonnement i juni 2020 og sparede dermed sine andelshavere for 23 millioner kr. oven i de løbende rabatter på 70 millioner kr. om året.

- Denne ekstraordinære situation kalder på, at vi alle udviser samfundssind og støtter, hvor vi kan. Det er afgørende, at vi holder erhvervslevet i gang, mens krisen står på. Derfor skruer vi på de midler, vi har til rådighed nu og her, så vi på bedst mulig vis kan bidrage til et velfungerende samfund, siger adm. direktør i NRGi Jacob Vittrup.

### Støtte til lokalmiljøer

Mange energikoncerner har også bakket op om lokale virksomheder, når det handler om de ting, de selv køber.

Et eksempel er Verdo, der kort efter nedlukningen valgte at suspendere sine sædvanlige betalingsbetingelser og betale 60 millioner kroner til 630 leverandører for at understøtte deres likviditet.



Når der bliver frigjort så mange millioner kroner, er det vores håb, at de omsættes til forbrug og kan hjælpe med at skubbe til den lokale og regionale vækst.

Jens Stenbæk, bestyrelsesformand for Andel

- Coronavirussen udløste en uforudsigelig situation i erhvervslevet, og nogle leverandører mistede meget hurtigt omsætning. Når leverandører hurtigere end normalt får flere penge mellem hænderne, giver det bedre mulighed for at holde virksomheden i gang, siger adm. direktør, Jakob Flyvbjerg Christensen.

Også Thy-Mors Energi greb hurtigt ned i lommen og udbetalte godt 10 millioner kroner til sine leverandører – en model som også Vestforsyning har brugt.

- Thy-Mors Energi er heldigvis en velkonsolideret virksomhed, og sammenlignet med andre virksomheder, er vi ikke nærværdigt påvirket rent økonomisk, og derfor mener vi som lokalt andelsselskab, at det var på sin plads, at vi støttede op om det lokale erhvervslev, siger adm. direktør Lars Peter Christiansen.

AURA Energi rakte ud med krisehjælp til sine andelshavere og det østjyske lokale foreningsliv med en særlig corona-hjælpepakke på en million kroner – et initiativ der er gentaget i dette forår – mens EWII købte 1000 gavekort på hver 500 kr af lokale erhvervsdrivende og udloddede dem blandt forbrugerne.

Energi Fyn valgte i foråret 2020 at række hele Danmark en hjælpende hånd og levere gratis strøm, så Nyborg Destilleri kunne omstille den sædvanlige whiskey-produktion til 9.000 liter dyrebar håndsprit.

- Som andelsselskab har vi et ansvar for at bidrage til, at vi sammen kommer igennem kriser som coronakrisen. Nyborg Destilleri tog et fantastisk initiativ, og det ville vi selvfølgelig gerne støtte op om, fortæller kommerciel direktør Finn Andersen. ■

# PANDEMI

## SKUBBEDE OS UD I DET UKENDTE

Tvunget af omstændighederne blev energiselskabernes bestyrelser og repræsentantskaber kastet ud i nye digitale vaner i et år med corona. Det har givet værdifulde nye erfaringer og har samtidig sat spot på det, der mistes, når nærværet bliver væk.

ILLUSTRATION MARIE BOYE THOMSEN

**D**ANMARKS årelange kamp for mere digitalisering blev med et fjernt dyrenys katapulteret ind i 2020'erne, hvor vi med al tydelighed fik vist, hvilken betydning digitale motorveje og møderum har for samfundets effektivitet og sammenhængskraft.

Den globale corona-pandemi har givet alle danske borgere et nærmest øjeblikkeligt digitalt kompetenceløft og har foræret os nye perspektiver på, hvordan et arbejdsliv kan indrettes.

Danske energiselskaber har noteret sig en række læringspunkter og arbejdsgange, som potentielt kan være ændret for altid. En vigtig erkendelse er den mulighed og fleksibilitet, der ligger i, at mange møder og beslutninger nu kan rykke online og ikke kræver fælles fysisk tilstedeværelse.

Men den intensive digitalisering af al

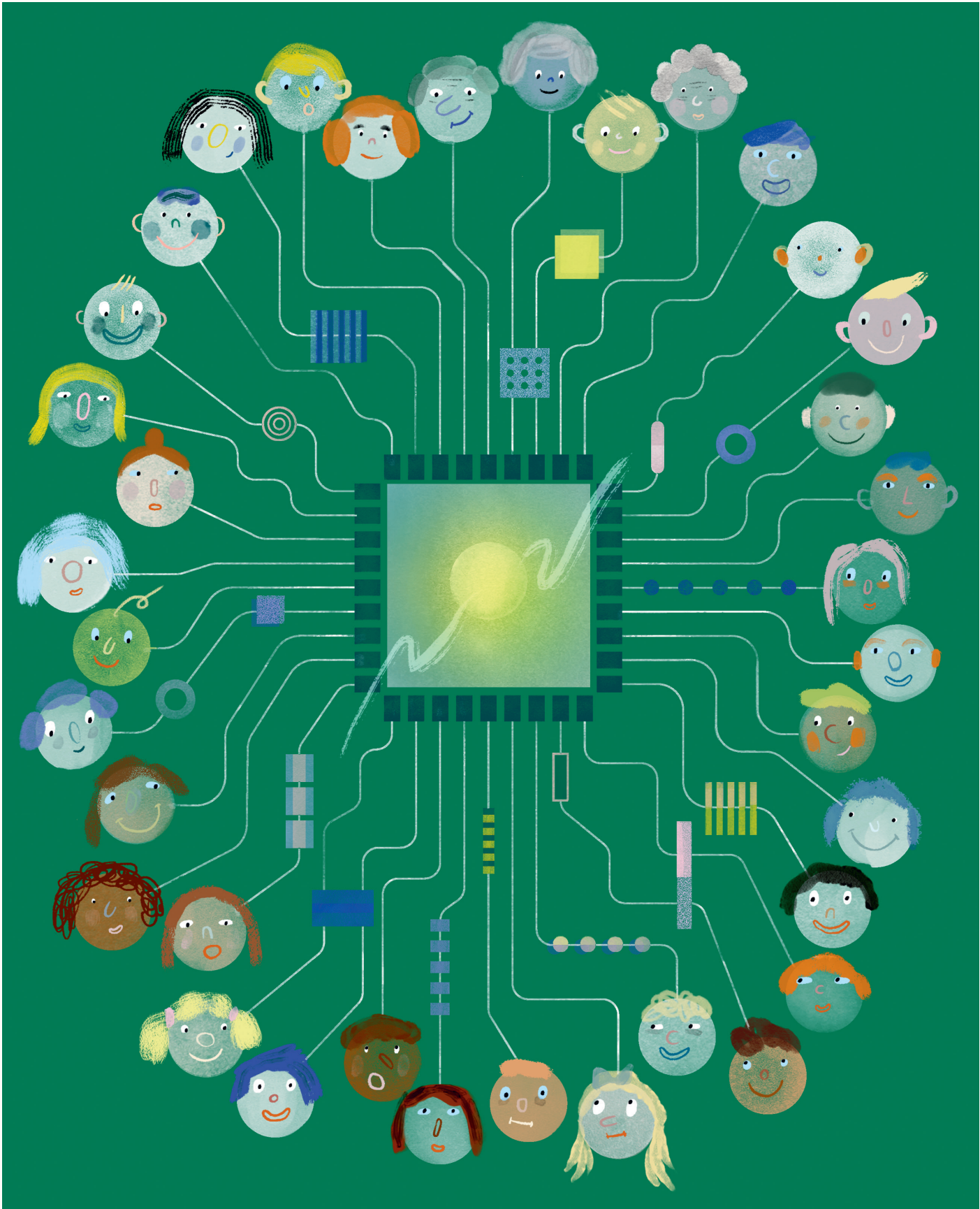
kommunikation har også vist, at mere komplicerede emner, forhandlinger og kreative opgaver er svære at klare virtuelt. Den sondring var kun få formentlig opmærksomme på før marts 2020.

### Hurtigt internet blev livline

Bredbånds- og fibernet, som i vidt omfang drives af de danske energiselskaber, har haft en central rolle i pandemien, hvor vi har tilbragt meget mere tid derhjemme, end vi plejer. Fibernet har med sin lynhurtige up- og download-hastighed været uvurderligt i takt med, at forbruget af data nærmest er eksploderet.

I ugerne efter den første lockdown i marts 2020 foretog Dansk Energi en stikprøve af dataforbruget blandt en række medlemmer over hele landet. Den viste, at datatrafikken på det samlede fibernet var steget med 40-50





## TEMA

# ET ÅR MED CORONA

procent. Særligt markant var det, at mængden af data, der blev afsendt fra hjemmene (upload), var næsten 30 procent højere.

– Coronakrisen har vist, hvor vigtigt det er for vores hverdag at have en ordentlig digital infrastruktur og adgang til den digitale livline, som fx fibernettet udgør. Det er vigtigt, at vi fremadrettet sætter fokus på, hvordan vi udnytter den digitale infrastruktur til langt flere samfundsgavnlige formål, siger Thomas Woldrich, der er branchechef for telepolitik i Dansk Energi.

### Møder på skærmen

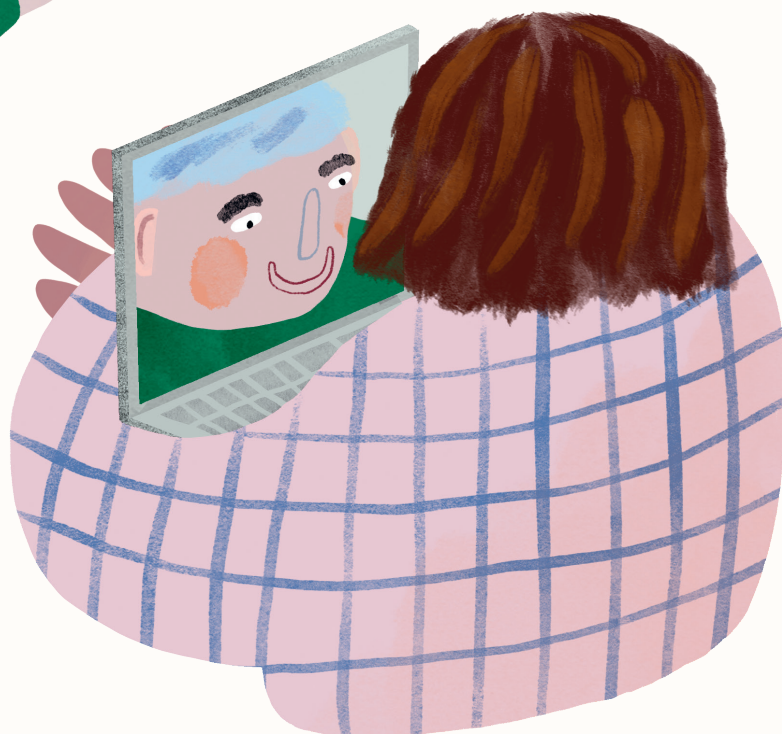
Energiselskaberne har i lighed med andre af landets virksomheder været nødsaget til at rykke bestyrelses- og repræsentantskabsmøder samt generalforsamlinger online. Det har vist sig at have både fordele og ulemper.

I Norlys fortæller bestyrelsesformand Jens Erik Platz, at aktiviteten ved online-repræsentantskabsmøderne har været større, end han turde håbe på.

– Vi har holdt repræsentantskabsmøde med vores over 700 medlemmer i efteråret 2020. Vi tænkte, at det nok blev temmelig envejs, men faktisk fik vi 475 spørgsmål. Det tror jeg må være rekord. Vi opgjorde efterfølgende, hvor meget vi nåede at svare på undervejs. Det var 75 procent af spørgsmålene, og resten svarede vi så på pr. mail efterfølgende.

Det er et billede, der går igen i flere selskaber, fx hos Jysk Energi:

– Faktisk skete der det besynderlige ved repræsentantskabsmødet, at vi fik flere



spørgsmål, end vi normalt gør, når vi har fysisk fremmøde. Om det skyldes, at formen generelt kan et eller andet, eller det er fordi, vi de sidste år har fået flere unge ombord, der bevæger sig mere ubesværet i det univers, ved jeg ikke, siger bestyrelsesformand Anton Bro.

Nogle formænd peger på, at det at stille spørgsmål i en virtuel 'chat' virker mindre voldsomt end at skulle gå den ofte lange vej op til et podie og høre sin egen røst i en mikrofon. Bag skærmen kan man tænke mere på indholdet i spørgsmålet end på sin egen fremtoning.

### Nærvær er dyrebart

Alle er dog enige om, at fysiske repræsentantskabsmøder er noget helt særligt, fordi fællesskabet og selskabets identitet kan dyrkes på en anden måde. Som Jens Erik Platz udtrykker det:

- Jeg glæder mig til at lære folk lidt bedre at kende. Jeg sætter jo en ære i at kende navnet på så mange som muligt af medlemmerne. Men det har været lidt sværere her under corona, fordi vi primært har holdt online-møder, og det er bare ikke det samme.

Det, der også står klart, er, at fysiske møder kan noget unikt, når der skal idéudvikles, diskuteres strategi i dybden, tales om følsomme emner, eller planlægges komplekse processer. Og så er der hele den non-verbale dimension, som især bestyrelsesformænd mangler, når de leder bestyrelsesarbejdet.

- Jeg synes, det er betydeligt sværere at mærke, om man har folk med i en tankerække eller en beslutning. Normalt kan jeg ud af øjenkrogen fornemme folks kropssprog: Nikker de, viser de interesse eller sidder de med korslagte arme og rynkede bryn. De små tegn på enighed eller uenighed mangler man som leder af møder, når de rykker online. Det er tegn, som jeg normalt vil opfange og vurdere, om jeg skal italesætte, siger Jens Stenbæk, der er bestyrelsesformand i Andel. ■



Det er vigtigt, at vi fremadrettet sætter fokus på, hvordan vi udnytter den digitale infrastruktur til langt flere samfundsgavnlig formål.

Thomas Woldiderich, branchechef for telepolitik i Dansk Energi

## 6 TING VI HAR LÆRT AF CORONAKRISEN

- **Vores arbejdsfællesskab er ikke betinget af fysisk tilstedeværelse – vi vidste det egentlig godt, men før coronakrisen var der en udbredt opfattelse af, at vi var bedst tjent med alle sammen at være til stede på samme lokation og på samme tid.**
- **Digitalisering og sikker infrastruktur er et must. Hvis besparelser tidligere har været det vigtigste argument for digitalisering, er det nu tydeligt, at digitalisering er en forudsætning for, at samfundet kan fungere sikkert og effektivt.**
- **Arbejdspladser og arbejdende fællesskaber som bestyrelser og repræsentantskaber er sociale enheder. Vi har brug for hinanden som mennesker - ikke bare som funktioner - for at kunne skabe, fastholde og udvikle menneskelige relationer.**
- **At rykke repræsentantskabsmøder og generalforsamlinger online kan fremme fremmødet: Transport er ikke et problem, og engagement i et energiselskab er pludseligt mere foreneligt med et familieliv med fx små børn.**
- **Digitale møder kan sagtens indeholde debat og være mere dialogorienterede end deres rygte. At stille spørgsmål i en chat udgør for nogle en mindre barriere end at gå på talerstolen.**
- **Et online-repræsentantskabsmøde kan indeholde mange af de samme elementer som et fysisk møde, men elementerne skal genfortolkes. Fx kan man ved bestyrelsesvalg i stedet for mundtlige præsentationer af kandidaterne have videoopræsentationer, der giver et godt indblik i, hvem kandidaterne er.**



## INDSPARK UDEFRA

---

### **Marianne Philip, partner i Kromann Reumert og formand for Komitéen for god Fondsledelse**

**TRANSPARENS OM** virksomhedernes forhold er vigtigt for at sikre det, man kan kalde virksomhedernes "license to operate". Og forbrugerejet kalder i særlig grad på transparens. Forbrugerne har krav på gennemsigtighed. Hvis man leverer mangelfuld kommunikation og information, skaber det fordomme om det, man går og laver. Anbefalingerne er et godt værktøj til at sikre systematisk og relevant transparens.

**JEG SER** anbefalingerne som et vigtigt udviklingsværktøj, der kan medvirke til at højne god ledelse i den enkelte virksomhed og skabe transparens om selskabets ledelsesforhold. Anbefalingerne må ikke blot blive en tjekliste. For mig er det vigtige processen og de drøftelser, anbefalingerne afstedkommer i bestyrelserne – ikke så meget om krydset er her eller der. Den dag alle selskaber kan krydse af i 'følger', er det hele gået i stå. Intentionen er at løfte en udvikling, ikke at alle partout skal følge alle anbefalinger. Sker det, er redskabet ikke lænere en løftestang, og så er indholdet for uambitiøst.

**I FREMTIDEN** tror jeg, at den generelle tendens til, at bestyrelsen rykker tættere på den daglige ledelse, også kommer til at gælde for energisektorens bestyrelser. Bestyrelsen kommer til at spille en endnu større strategisk rolle med hensyn til selskabets værdiskabelse. Det gælder den langsigtede finansielle værdiskabelse og selskabets samfundsnyttige initiativer. Det er en sund udvikling, men man skal samtidig huske på, at bestyrelsen ikke skal ned i driften. Bestyrelsen skal involvere sig mere, men det er vigtigt at finde den rigtige balance.

FOTO JAKOB CARLSEN

# 'ANDELSHAVERTESTEN' ER VORES SYREPRØVE

Søren Thorsager, formand i Energi Fyn og i EjerForbrugerforum, om hvordan energibranchen kan appellere til yngre målgrupper, og hvordan man bevarer nærheden, når selskaberne vokser.

FOTO HANS CHRISTIAN JACOBSEN

**A**T LEDE EN forbrugeret virksomhed er på mange måder anderledes end andre virksomhedstyper, hvad enten de er børsnoterede, familie-, stats- eller fondsejede. Når grundvilkåret er, at mange tusinde – eller mange hundredetusinde – ligeværdige andelshavere i et bestemt område både er kunder og ejer virksomheden i fællesskab, kræver det særlige redskaber at drive forretningen og beslutte, hvilke nye aktiviteter, der eventuelt skal sættes i gang.

48-årige Søren Thorsager er på niende år formand i Energi Fyn og står også i spidsen for energibranchens fælles EjerForbrugerforum, hvor formandskaber og selskabsdirektioner blandt andet diskuterer nye tendenser og behov for justeringer i måden at forvalte branchens værdier på.

Han og bestyrelseskollegerne i Energi Fyn laver selv det, de kalder for 'andelshavertesten', hver gang de tager en beslutning, der vedrører en eksisterende eller ny aktivitet.

- Når vi laver andelshavertesten,

spørger vi os selv, om det nu også giver mere værdi til vores andelshavere – og hvordan? Tidligere tænkte vi nok lidt mere: Hvad giver det i kassen? Men nu sætter vi os oftere i repræsentantskabets og dermed andelshavernes sted. Vi står til regnskab over for repræsentantskabet – de er vores vagthund, siger Søren Thorsager, der fremhæver balancen mellem at være en effektiv og manøvreduktig virksomhed – i finansieringstermer nogle gange omtalt som 'fit and proper' – og værdien af at være et andelsselskab.

- Vi skal have de rigtige kompetencer uden at gøre kål på andelshaverinteressen. Vi skal involvere repræsentantskabet uden, at bestyrelsen slipper tøjlerne. Vi er ikke færdige med at finde den rigtige balance og diskutere de her emner, men vi er på vej. Det giver stadig en god debat. Det er emnerne omkring kompetencer, supplerung og evaluering, der de sidste år har udviklet os meget. Deri ligger styrken i anbefalingerne omkring god selskabsledelse i forbrugerejede energikoncerner, men det er også der vores sårbarhed sidder.

## Bæredygtighed fylder meget

Et af de ømme punkter for energibranchen har længe været, at 'connecte' til de yngre aldersgrupper omkring 25-40 år, der ikke i samme grad er optagede af de klassiske dyder som forsynings-sikkerhed, fællesskab og egnsudvikling. Her er der til gengæld hul igennem omkring den grønne dagsorden i bred forstand, og det skal branchen forstå at udnytte, forklarer Søren Thorsager, der selv tidligere har beskæftiget sig med politik, som medlem af byrådet og Rådmand i Odense Kommune.

- Bæredygtighed fylder meget for de unge. Når jeg taler med mine børn og deres venner, er det tydeligt, at vi er langt forbi at sortere affald og huske at slukke for lyset. Alt skal gennemsyres af bæredygtighed, dele- og cirkeløkonomi, og det er vores ejerskab interessant.

- De unge siger ikke ordet andelsselskab af sig selv, men de siger mange ting, der minder om det. Vi skal lytte rigtig godt efter i de kommende år, og vi skal finde ud af, hvordan vi kan koble os på og give dem lyst til at engagere sig og

A close-up portrait of a middle-aged man with short, grey hair, wearing black-rimmed glasses, a light blue button-down shirt, and a dark suit jacket. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a soft, out-of-focus green.

||

De unge siger ikke ordet andelsselskab af sig selv, men de siger mange ting, der minder om det.

## INTERVIEW

yde indflydelse i vores projekt, siger Søren Thorsager, der selv blev solgt til ideen om forbrugerejet efter at have siddet i en række kommunale bestyrelser, blandt andet Odense Energi, der blev opkøbt af Energi Fyn.

- For mig var forbrugerejet virkelig spændende at stifte bekendtskab med, og jeg oplevede en mere direkte indflydelse. Da jeg blev valgt til repræsentantskabet, var der nok en overvægt af forbrugere og erhvervsfolk, der primært havde interesse for elprisen. I dag er de fleste nok med, fordi de udover det med elprisen vil være med til at bidrage til grønne løsninger for fremtiden.

### Større selskaber udfordrer kultur

I de senere årtier har den danske elforsyning undergået en dramatisk forandring, hvor mere end 100 mindre selskaber er blevet til omkring 40. Blandt andet har Thorsagers eget Energi Fyn været særdeles aktive med indlemmelser af en række mindre fynske virksomheder.

Det giver rigtig god økonomisk mening at fordele omkostningerne til bl.a. voksende elteknisk kompleksitet og it-systemer ud på flere kunder og andelshavere. Omvendt gør den udvikling ifølge Søren Thorsager, at det lokale ejerskab skal gentænkes:

- Branchen har udviklet sig enormt. For 10-12 år siden var der 2/3 flere selskaber end i dag. Og lige nu er der både nogle meget store og nogle ret små selskaber på landkortet. Jeg synes, at en af de interessante diskussioner er, om vi kan beholde vores særkende,



Vi er optagede af, hvordan vi bidrager til den enkelte forbrugers oplevelse af, at man lykkes med den grønne omstilling.

når vi bliver store, siger han.

- Der er et krydspres i kulturen, når vores ejerform spænder fra det nære og traditionerne, over for det moderne, det store og det komplekse. Hvad betyder det for andelshaverne? Hvad er det, der stadig kan binde os sammen? Hvordan kan vi fortsætte samtalen? Kan det stadig være vedkommende og føles som dit og mit?, spørger han.

### Grøn omstilling og andelshaverværdi

På den fynske hjemmebane blæser forandringens grønne vinde også i en virksomhed, som traditionelt har holdt sig disciplineret til klassiske elforretninger som distribution (net), salg og produktion.

- Vi er optagede af, hvordan vi bidrager til den enkelte forbrugers oplevelse af, at man lykkes med den grønne omstilling. Bl.a. derfor er vi gået ind på markedet for







individuelle varmepumper, fordi vi mener, at vi kan levere en god andelsløsning, fortæller Søren Thorsager.

- De fleste folk oplever, at den grønne omstilling kræver, at de skal give et eller andet for det – stoppe med at flyve, spise mindre kød, betale en masse afgifter og den slags. Men jeg tror egentlig ikke, at det behøver at koste så meget. Vi kan investere os ud af det. Det, vi skal give vores 'aktionærer', som jo er vores andelshavere, er lave priser og høj forsyningsikkerhed. Og så skal vi sørge for at give dem de rigtige ydelser. Ikke nødvendigvis mange ydelser.

- Vi har fx også åbnet vores fibernet. Ud fra en snæver monopolbetragtning er det måske ikke det smarteste, men det skaber andels-haverværdi, og på den måde bliver selskabet mere værd. Vi skal jo forvalte værdierne over generationer – både de økonomiske værdier, men også det, vi giver den enkelte og fællesskabet.

### Større interesse kan mærkes

Søren Thorsager har sammen med formandskollegerne Jens Stenbæk og Eva Ryberg fra henholdsvis Andel og NRGi været en drivende kraft i udviklingen af den forbrugerejede energibranches anbefalinger for god selskabsledelse.

Anbefalingerne har nu i et par år været omdrejningspunktet for meget af arbejdet i bestyrelseslokalerne, blandt andet med 'nye' diskussioner om aktuelle versus ideelle kompetencer, men det kan også aflæses udefra i den måde Energi Fyn selv præsenterer sig på for omverdenen.

- Jeg synes, at anbefalingerne har gjort os mere transparente, og vi er blevet bedre til at fortælle, hvorfor vi er her – vores purpose. Hvis du vil vide, hvem Energi Fyn er, så er der en meget dækkende historie om os, om vores værdier, og de forretninger vi har i vores årsrapport. Vi anstrenger os faktisk for at give et klart billede af det.

- Samtidig gør vi meget ud af at fortælle om vores opgave med den grønne omstilling og om FN's verdensmål i et omverdensperspektiv, og derfor tror jeg, at vi i dag kommer bedre i 'samtalesync' med ejerne. Vi har rykket os gennem de sidste år. Men der er også kommet større interesse for, hvad vi laver, fordi vi bidrager til lokal, regional og national udvikling.

En af de gode ting, den større interesse har ført med sig, er, at der er kommet flere nye og bredere profiler i repræsentantskabet, som er selskabets øverste myndighed. Men der er stadig noget vej, og der skal stadig arbejdes for det, siger Søren Thorsager.

- Vi har en strategisk ambition om diversitet – vi vil have flere aktive yngre og flere kvinder. Og det er i høj grad lykkedes, så man kan godt rykke sig, men det kræver en indsats. Virksomheder i vores forsyningsområde har en naturlig interesse i strøm, og i hvor meget de kan spare, hvorimod fx en kvindelig gymnasielektor kan være sværere at engagere.

- I vores repræsentantskab sidder en masse forskellige kompetencer repræsenteret. Det er jo helt indlysende, at vi skal have alle de kompetencer i spil i en mere aktiv rolle for Energi Fyn. ■

## KORT OG GODT OM ENERGISELSKABER I DANMARK

### DER ER I ALT

# 40

netselskaber i Danmark

# 25

er forbrugerejede

# 10

er kommunalt ejede

# 5

er selvejende  
eller erhvervsdrivende  
fonde



**1.862**

**1.452.202**

Det mindste selskab har 1.862 netkunder/  
andelshavere (Energi Hurup). Det største  
har 1.452.202 netkunder (Andel).



Hvis digitalisering er en af de allermest kritiske, strategiske agendaer i disse år - og det tror jeg ikke, man kan argumentere imod - er digitalisering også i allerhøjeste grad et bestyrelsesanliggende. Og så vil det være udtryk for rigtig god selskabsledelse, at der også er kompetencer og profiler i bestyrelsen med indgående kendskab til lige præcis den agenda.

Laura Vilsbæk, indehaver af Nyibestyrelsen.dk og selvstændig digital forretningsudvikler

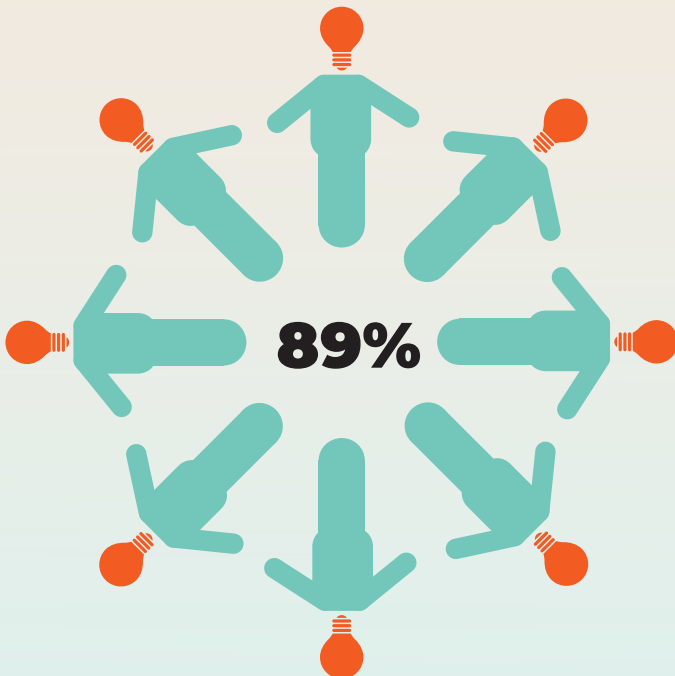
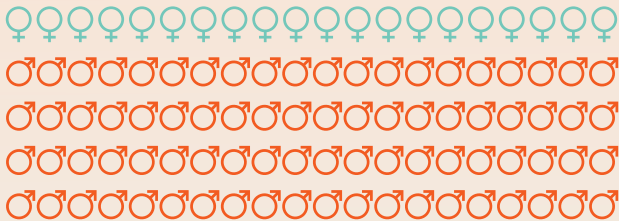


Foto: Ina Lynggaard Hansen

# 43

ud af i alt 216  
bestyrelsesmedlemmer  
er kvinder. Det svarer til  
en andel på

# 20%



Vi kunne se, at koncernens stærke fokus på andelshaverværdi og bæredygtighed har ramt en helt anden målgruppe, end vi tidligere har oplevet, og vi har fået en bestyrelse med større diversitet og flere forskellige kompetencer. Det giver os et stærkt afsæt i arbejdet med at definere en ny strategi for koncernen. Uden at skulle foregribe noget som helst, er det min klare forventning at bæredygtighed og grøn omstilling vil få endnu mere vægt.

Henning Kruse, siden december 2020  
formand i østjyske AURA Energi, der med  
fem kvinder i bestyrelsen er det selskab,  
der har flest.



### Forbrugerejede selskaber

distribuerer strøm til 89% af forbrugerne. Kommunalt ejede selskaber distribuerer strøm til 5% af forbrugerne, mens selvejende selskaber og erhvervsdrivende fonde distribuerer strøm til 6% af forbrugerne.

Kommunalt  
ejede selskaber

## 5%

Selvejende selskaber  
og erhvervsdrivende  
fonde

## 6%

## INDSPARK UDEFRA

---

### Lars Smith, managing partner i Odgers Berndtson

**JEG HAR BIDT MÆRKE I**, at selskaberne har arbejdet meget konstruktivt og positivt med anbefalingerne. Det har skabt en levende debat, som i sidste ende vil gavne selskaberne og ejerne.

**JEG VURDERER**, at en af energisektorens akilleshæle er bestyrelsessammensætningen og kompetencebehovet. Selskaberne bliver mere og mere komplekse mht. struktur, regulering og governance, og kompetencekravene bliver ikke mindre i fremtiden – tværtimod. Det er en udfordring, som både repræsentantskab, bestyrelse og direktionen bør være opmærksom på.

**EN VIGTIG INDSATS** de næste år bliver derfor at fortsætte udviklingen af det arbejde, som er igangsat. Det handler både om at styrke bestyrelsen samlet set og om at udvikle de enkelte bestyrelsesmedlemmers kompetencer gennem ekstern inspiration og uddannelse. Simpelthen for at sikre, at bestyrelsesmedlemmerne er bedst muligt rustet til opgaven. Det handler også om at få vedtægterne indrettet på en måde, så kompetencemæssig udpegning er en mulighed i fremtiden

FOTO JEPPE CARLSEN



# ANBEFALINGER FÅR EN MAKEOVER OG UDVIDES

Efter tre år er Dansk Energis anbefalinger for god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningsselskaber opdateret med baggrund i erfaringerne indtil nu. 15 nuværende anbefalinger bliver til 23, der gælder fra regnskabsåret 2022.

FOTO JEPPE CARLSEN, JAKOB CARLSEN OG HANS CHRISTIAN JACOBSEN

**FORÅRET 2023** skal bestyrelser i forbrugerejede energiselskaber afrapportere på opdaterede anbefalinger for god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningsselskaber. I juni 2021 er de nemlig landet i en ny og endnu mere ambitiøs version.

Coronaens skygge har ikke forhindret branchen i at se sættet af anbefalinger efter i sømmene. I knap et års tid har formandskabet for Dansk Energis EjerForbrugerforum arbejdet på opdateringen i en inddragende proces med medlemmer, interessenter og eksperter.

Opdateringen er således dels et produkt af en aftale i EjerForbrugerforum om at kigge kritisk på anbefalingerne efter tre år. Men opdateringen er også udtryk for et ønske om at ville respondere på samfundskrav, ledelsestrends, styrkede governancekrav og andelsejets aktuelle udvikling.

Ifølge formanden for EjerForbrugerforum er anbefalingerne med opdateringen blevet et endnu bedre ledelsesudviklingsredskab for bestyrelserne.

- Det har været vigtigt for os at dreje anbefalingerne endnu mere i retning af at være et redskab til bestyrelserne. De skal ikke være en tjekliste, men et udviklingsværktøj, hvor vi som bestyrelser får mulighed for at komme hele vejen rundt og give vores selskaber et løbende serviceeftersyn, siger Søren Thorsager, der til daglig er formand for Energi Fyn.

Han har været den ledende figur i arbejdet med opdateringen sammen med de to næstformænd i Ejerforbrugerforum: Eva Ryberg (NRGi) og Jens Stenbæk (Andel).

Formandskabet har været bistået af tre eksperter med særlig indsigt i god selskabsledelse, andelsselskaber og bestyrelseskompetencer og -evaluering: Marianne Philip, Mette Neville og Lars Smith.

## Nyt level, stærkere bevidsthed

Selvom tre år ikke lyder af meget, kan de gøre en verden til forskel, når der er både vilje og vej. Siden 2017 har branchens fokus på god selskabsledelse

haft betydning for omverdenens syn på branchen, men især selskabernes selvforståelse og udviklingstørst er blevet langt større. Søren Thorsager tror, at den tendens vil fortsætte.

- Med anden generation af anbefalingerne tror jeg, at der er endnu mere overskud til at se på tingene. De fleste af os har allerede set ind i mange af de forhold, som anbefalingerne beskriver. Og jeg vil vove at påstå, at nogle selskaber i dag drives bedre på grund af netop den bevidsthed, anbefalingerne har givet os. Vi har fået en bedre fælles forståelse af vores selskabsform - hvorfor vi er sat i verden, og hvad der er vores formål. Vi er rent ud sagt mere enige om, hvad der kendetegner forbrugereje, og som infrastrukturforvaltere er vi blevet mere bevidste om vores bidrag til samfundet.

## Fuldt blus på strategi, risikostyring og aktivt ejerskab

Opdateringen rummer både små og store ændringer. Ud over en række formmæssige forbedringer, er der



LARS SMITH



METTE NEVILLE



MARIANNE PHILIP

fremover mere fokus på bestyrelsens rolle i at fastlægge og følge op på selskabernes strategi.

- Der er foretaget en opprioritering af bestyrelsens strategiske arbejde ved, at vi i de opdaterede anbefalinger har helliget det to anbefalinger. Det signalerer, at bestyrelserne skal mere ind over strategien - sætte mål, følge op og i det hele taget løbende forholde sig til strategien og den værdisikring, strategien og dens eksekvering skal generere. Værdien for andelshaverne skal være tydelig, ligesom bæredygtighed og samfundsansvar skal indtænkes, siger Søren Thorsager, der fortæller, at andelssektorens værdisikring og aktivt ejerskab har været centrale emner i sektoren de sidste mange år.

Af samme grund gør opdateringen det også tydeligere, hvad der forventes med hensyn til bestyrelsernes arbejde med aktivt ejerskab.

- De skal sætte mål for det, skabe gode rammer for at udøve det, og så skal bestyrelsen fremme repræsentantskabets og ejerkredsens involvering i selskabet, fremhæver Søren Thorsager.

En anden ting formanden er særlig glad for, er, at de opdaterede anbefalinger tager livtag med at sikre procedurer for risikostyring.

- Bestyrelsens fokus på risikostyring er langt mere udtalt i denne udgave af anbefalingerne – både den finansielle og ikke-finansielle styring. Risikoscenarier tror jeg bliver tiltagende vigtigere, ikke mindst i lyset af, at sektoren konsoliderer mere og mere. Kriser kan opstå ud af det blå, præcist ligesom coronakrisen, vi nu endelig synes så småt på vej ud af. ■

## De har hjulpet med at opdatere anbefalingerne

**Marianne Philip** – formand for Komitéen for god Fondsledelse (2014-) og tidligere næstformand for Komitéen for god Selskabsledelse (2009–2014). Advokat og partner i Kromann Reumert. Adjungeret professor, CBS. Medstifter af og underviser på CBS Bestyrelsesuddannelserne. Professionelt bestyrelsesmedlem. Marianne Philip hjalp også med at udvikle første version af anbefalingerne i 2017.

**Mette Neville** – ansvarlig for bestyrelsesuddannelserne ved Aarhus BSS, herunder Bestyrelsesuddannelse for andelsvirksomheder og øvrige demokratiske virksomheder. Professor i selskabsret og leder af Center for Små og Mellemstore Virksomheder, Aarhus BSS på Aarhus Universitet. Bestyrelseserfaring fra forskellige typer af selskaber og organisationer.

**Lars Smith** – managing partner i Odgers Berndtson. Beskæftiger sig med corporate governance, bestyrelsesrekruttering, bestyrelsesevaluering og executive search inden for områderne teknologi, industri, vedvarende energi og infrastruktur.

# HER ER DE OPDATEREDE ANBEFALINGER FOR GOD SELSKABSLEDELSE

De 23 anbefalinger er fordelt på fem emner. Hver anbefaling indeholder desuden vejledende tekst, og selskaber kan hente yderligere hjælp og inspiration på [danskenergi.dk](http://danskenergi.dk).



## AKTIVT EJERSKAB

### ANBEFALING 1

Opstil mål for det aktive ejerskab

### ANBEFALING 2

Gør det så nemt som muligt at udøve aktivt ejerskab og kontrol med bestyrelsen

### ANBEFALING 3

Styrk repræsentantskabets og den bredere ejerkreds' involvering i selskabet

## KOMMUNIKATION MED INTERESSETER

### ANBEFALING 4

Oprethold en åben og løbende dialog med interessenter

## BESTYRELSENS OPGAVER OG ANSVAR

### ANBEFALING 5

Fastlæg selskabets strategi og opstil mål for opnåelse af strategien

### ANBEFALING 6

Drøft mindst en gang årligt selskabets overordnede strategi, og følg løbende op på mål og delmål i strategien

### ANBEFALING 7

Bestyrelsen skal sikre, at der er forsvarlige procedurer for risikostyring i selskabet, og bestyrelsen skal løbende følge op

### ANBEFALING 8

Udarbejd og gennemgå årligt retningslinjer for direktionen, herunder krav til rapporteringen til bestyrelsen - og evaluér regelmæssigt direktionens sammensætning

### ANBEFALING 9

Etablér en whistleblower-ordning

### ANBEFALING 10

Før kontrol med selskabets arbejde med transparent funktionel adskillelse af monopol- og konkurrenceudsatte aktiviteter

### ANBEFALING 11

Udarbejd tydelige retningslinjer for sponsorater og donationer

### ANBEFALING 12

Før en løbende dialog og informationsudveksling med selskabets revisor

### ANBEFALING 13

Tilrettelæg bestyrelsesarbejdet med afsæt i en forretningsorden, der beskriver de overordnede opgaver, arbejdsformen og arbejdsdelingen

## BESTYRELSENS SAMMENSÆTNING OG KOMPETENCER

### ANBEFALING 14

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

### ANBEFALING 15

Udarbejd en kompetenceprofil for bestyrelsen ud fra en vurdering af de nødvendige kompetencer og den optimale sammensætning af bestyrelsen

### ANBEFALING 16

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

### ANBEFALING 17

Beskriv årligt de enkelte bestyrelsesmedlemmers kompetencer i relation til selskabets strategi og udvikling – og gør beskrivelsen offentlig

### ANBEFALING 18

Gennemfør en årlig bestyrelsesevaluering og sæt handling bag resultaterne

### ANBEFALING 19

Redegør for de enkelte medlemmers uafhængighed som del af den årlige evaluering af bestyrelsen

### ANBEFALING 20

Deltag løbende i kompetenceudvikling, der styrker bestyrelsens viden om branchen, markedet og godt bestyrelsesarbejde

### ANBEFALING 21

Styrk formandskabets ledelseskompetencer gennem deltagelse i netværk eller kurser

## VEDERLAG

### ANBEFALING 22

Udform en vederlagspolitik, der vægter rimelighed i aflønning og vilkår ift. det enkelte ledelsesmedlems ansvar og indsats, men også tager højde for muligheden for at kunne tiltrække og fastholde kompetente medlemmer af ledelsen

### ANBEFALING 23

Offentliggør det samlede vederlag, som hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager og oplys repræsentantskabets vederlæggelse

## INDSPARK UDEFRA

---

### Mette Neville, professor på Aarhus Universitet

**DET STRATEGISKE** landskab forandrer sig hurtigere end nogensinde før blandt andet pga. den eksponentielle udvikling af nye digitale teknologier og den grønne omstilling, hvor der fra politisk hold stilles store krav til energisektoren. Det kræver et stærkt strategisk fokus på de trusler og muligheder, sådanne forandringer medfører for virksomhedens forretningsmodel nu og i fremtiden. Den enkelte bestyrelse skal derfor have fokus på, hvordan den vil løfte sit strategiske ansvar, herunder hvor involveret den vil være, hvordan processerne bedst tilrettelægges, arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion, samt hvordan man vil følge op på strategien. Lad det være sagt - det er komplekst og vil man involveres, stiller det krav til kompetencer, arbejdsprocesser, forberedelse, mv.

**BESTYRELSENS** samarbejde med repræsentantskabet omkring rekruttering af de rigtige kompetencer til bestyrelsen bør være et helt centralt fokusområde. Kompetencesammensætningen skal afspejle virksomhedens strategiske retning og de udfordringer, den står overfor, men ofte hører man, "Vi kan ikke gøre noget, vi må tage det, vi får - det er de demokratiske vilkår." Men det er for letkøbt, for der kan gøres meget. For det første kan man sikre en fødekæde af dygtige bestyrelsesmedlemmer ved f.eks. at gøre arbejdet i repræsentantskabet spændende og vedkommende. Møderne skal ikke være informationsmøder med kaffe, kage og en afstemning. Involver repræsentantskabet i diskussionen af de problemstillinger, bestyrelserne arbejder med (med respekt for tavshedspligten). For det andet bør hele valgprocessen tilrettelægges, så der er fokus på kompetencer. Bestyrelsen bør f.eks. i god tid inden valget udarbejde en grundig kompetencemapping og diskutere den med repræsentantskabet, så der kan arbejdes på at få de rigtige kompetencer til at stille op til valget. Det er ikke et brud på demokratiet, men ansvarligt bestyrelsesarbejde.

**TIL SIDST** - vælg den rigtige formand. Kompetencer er ingenting værd, hvis de ikke bringes i spil, og det er en ledelsesopgave. Formanden er orkesterlederen, der skal få alle til at spille smukt sammen. Det kræver stor dygtighed og forståelse af det enkelte instrument. Formanden skal forstå de forskellige kompetencer og personligheder og bringe dem i spil. Han/hun skal forstå gruppedynamikken og den individuelle dynamik, besidde lederevner, have et godt og tæt forhold til direktionen og de øvrige bestyrelsesmedlemmer, sætte dagsordenen, lede møderne og kunne håndtere uenighed og diskussioner. Endelig skal han/hun magte at skabe en god tone og kultur.

FOTO HANS CHRISTIAN JACOBSEN





LÆS MERE PÅ  
DANSKENERGI.DK/  
GODSELSKABSLEDELSE