

Anbefalinger for god selskabsledelse

i forbrugerejede forsyningskoncerner

November 2017

 **DANSK
ENERGI**

Læs mere på
danskeenergi.dk/godselskabsledelse

Indhold

5	Forord
6	Indledning
6	Afsender af anbefalingerne
7	Blød lovgivning og dens dynamik
7	Implementering efter "følg eller forklar-princippet"
8	Afrapportering
9	Målgruppe for anbefalingerne
10	Om de forbrugerejede forsyningskoncerner
12	Danmarks største andelseje
14	Ledelsesroller
16	Organisering
18	Værdiskabelse
22	Anbefalinger for god selskabsledelse i forsyningskoncernerne
24	Aktivt ejerskab
26	Kommunikation med interessenter
28	Bestyrelsens opgaver og ansvar med at sikre værdiskabelse
31	Bestyrelsens sammensætning
36	Bestyrelseskompetencer
38	Øvrige ledelsesforhold
40	Eksempel på afrapportering



Forord

Liberalisering og grøn omstilling har sat dagsordenen for den danske forsyningssektor i løbet af det seneste årti. Samtidig har sektoren været i en hastig udviklings- og konsolideringsproces, og mange forsynings-selskaber er i dag koncerner med flere forskellige forretningsenheder. Det skaber øget værdi for koncernernes ejere, og det stiller naturligt større krav til koncernernes drift og organisering. Vi skal sikre, at vi hele tiden lever op til disse krav.

I samme periode har god selskabsledelse, den danske fortolkning af "Corporate Governance", manifesteret sig i erhvervslivet og hos danske myndigheder og politikere. I tillæg til selskabsloven, der fastlægger det overordnede juridiske grundlag for selskabsledelse, er der over en årrække formuleret anbefalinger for god selskabsledelse i børsnoterede selskaber, anbefalinger for god fondsledelse og senest anbefalinger for aktivt ejerskab.

Disse anbefalinger indeholder alle elementer, det er relevant at arbejde med i forsyningssektoren, og som vi ønsker at bygge videre på. Det gør vi med en ambition om specifikt at favne de koncern- og branchespecifikke forhold, der gør det til noget helt særligt at udøve god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningskoncerner. Vi håber, at anbefalingerne kan bidrage til værdiskabende og ansvarlig ledelse, som er fundamentet for koncernernes langsigtede succes i forhold til de formålsparagraffer, ejerne beslutter.

Som infrastrukturforvaltere i almindelighed og som forbrugerejede koncerner i særdeleshed har vi en særlig forpligtigelse til at imødekomme øget interesse fra vores ejere og interessenter. Denne interesse ønsker vi at favne med transparens, så vi til stadighed kan stille de bedst mulige betingelser til rådighed for ejernes og interessenternes kontrol med vores koncerner – og

derigennem sikre, at der er tillid og opbakning til vores branche. Derfor har vi også formuleret anbefalinger, som går ud over anbefalingerne for aktieselskaber og fonde. Det gælder på områder som aktivt ejerskab, tydelighed om værdiskabelse, funktionel adskillelse og bestyrelsens kompetencer.

Det forudsættes naturligvis, at de forbrugerejede forsyningskoncerner lever op til selskabs-, regnskabs-, skatte- og revisionsretlige love og krav, som derfor ikke gentages. Ligeledes forudsættes det, at koncernerne lever op til sektorlovgivningens særregulering, f.eks. reglerne om funktionel adskillelse i elforsyningsloven. For så vidt der er overlap til anbefalingerne for god selskabsledelse og god fondsledelse, gentages disse, hvor det også er særligt relevant for de forbrugerejede forsyningskoncerner.

Koncernerne i forsyningssektoren er alle forskellige i deres formålsparagraffer, organisering og drift. Derfor er alle anbefalinger ikke nødvendigvis relevante for alle koncerner. Men alle koncerner bør forholde sig til hver enkelt anbefaling efter "følg eller forklar-princippet".

Det er vores ønske med disse anbefalinger at stille rammer til rådighed for repræsentantskaber, bestyrelser og direktioner i forsyningskoncernerne, så de kan rapportere om deres efterlevelse af god selskabsledelse og skabe den største transparens for ejerne og øvrige interessenter.

God arbejdslyst!

Søren Thorsager, Eva Ryberg, Jens Stenbæk

Formandskab for Dansk Energis EjerForbrugerforum

Indledning

Afsender af anbefalingerne

På opfordring af EjerForbrugerforum tog Dansk Energi i vinteren 2016-2017 initiativ til at formulere anbefalinger for god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningskoncerner.

EjerForbrugerforums formandskab har arbejdet målrettet med at formulere anbefalinger for god selskabsledelse, der tager højde for de særlige ledelsesforhold, som gør sig gældende for de forbrugerejede forsyningskoncerner.

God selskabsledelse er ved flere lejligheder blevet drøftet af det samlede EjerForbrugerforum, der tæller ca. 100 repræsentanter fra den øverste ledelse i de danske energikoncerner: repræsentantskabsmedlemmer, bestyrelsesmedlemmer og direktører i energibranchen. Medlemmer af Dansk Energi har desuden haft mulighed for at give skriftlige kommentarer til anbefalingerne.

I sidste ende er det dog EjerForbrugerforums formandskab, der er afsender af anbefalingerne og dermed "redaktør" på indholdet samt ansvarlig for, at anbefalingerne kontinuerligt udvikles og forbedres i takt med feltets og sektorens udvikling såvel som koncernernes løbende erfaringer.

Formandskabet lægger vægt på, at anbefalingerne skal være ambitiøse – ikke mindst i lyset af at anbefalingerne udtrykker "blød lovgivning" og er underlagt "følg eller forklar-princippet".

Formandskabet har undervejs søgt rådgivning hos tre personer med erfaring og indsigt i disciplinen god selskabsledelse og den danske forsyningssektor:

- Marianne Philip – næstformand for Komitéen for god Selskabsledelse (2009-2014), og formand for Komitéen for god Fondsledelse (2014-)
- Sten Scheibye – medlem af Komitéen for god Selskabsledelse (2003-2011), og formand for samme komité (2009-2011)
- Søren Bjerre-Nielsen – formand for Elreguleringsudvalget (2012-2014)

I den forbindelse udtaler de tre:

” Vi har med tilfredshed noteret os et højt ambitionsniveau i anbefalingerne, og vi har haft en god og konstruktiv dialog med Dansk Energis medarbejdere i forløbet. Danske forbrugerejede forsyningskoncerner spiller en væsentlig og vigtig rolle i det danske samfund, og vi finder, at de foreliggende anbefalinger udgør et godt grundlag for at sikre fortsat udvikling af god selskabsledelse i forhold til alle interessenter i disse koncerner. Det er vigtigt, at der årligt følges op på implementeringen af anbefalingerne, samtidig med at der redegøres for udviklingen. Derudover bør anbefalingerne løbende opdateres, så de følger udviklingen i god selskabsledelse for andre relevante selskabsformer. Vi har forstået, at Dansk Energi vil sikre dette.

Blød lovgivning og dens dynamik

Anbefalingerne udtrykker såkaldt "blød lovgivning" og er dermed mere fleksible og dynamiske end den almene lovgivning, der også kaldes "hård lovgivning". Mens den hårde lovgivning typisk beskriver et mindstekrav til selskabers handlemåde, afspejler anbefalingerne den bedst mulige praksis. Anbefalingerne giver derfor mulighed for, at den enkelte koncern kan indrette sig optimalt og ikke skal indrette sig inden for faste rammer. Dette er afgørende, idet der inden for god selskabsledelse ikke findes én rigtig løsning for alle selskaber. "Blød lovgivning" er desuden mere dynamisk end "hård lovgivning", da den er lettere at tilpasse løbende i forhold til udviklingen inden for ledelse generelt og forsyningssektoren specifikt.

Inden for rammerne af en brancheorganisation kan "hård lovgivning" sammenlignes med en konsensusproces, hvor alle medlemmer bliver enige om en branchestandard, der beskriver en minimumsafærd i de koncerner, der er medlemmer af foreningen. Dette er ikke tilfældet med disse anbefalinger, hvor afsenderen alene er EjerForbrugerforums formandskab. Dermed afspejler anbefalingerne en højere ambition end gennemsnittet – og formandskabet kan sikre, at de kontinuerligt samt på dynamisk vis holdes tidssvarende. Således vil anbefalingerne med jævne mellemrum blive opdateret, hvor den første rapportering og vurdering finder sted i 2019.

Implementering efter "følg eller forklar-princippet"

Anbefalingerne for god selskabsledelse i forbruger-ejede forsyningskoncerner udtrykker den bedst mulige ledelsespraksis, som hver enkelt koncern bør tage stilling til.

Der kan være konkrete tilfælde, hvor det ikke giver mening for en koncern at følge en given anbefaling. Derfor er det ikke formålet, at alle forbrugerejede forsyningskoncerner skal følge samtlige anbefalinger, men derimod at ledelsen forholder sig aktivt til hver enkelt anbefaling, og at denne stillingtagen medvirker til at højne ledelsesarbejdet.

Samtidig skal koncernerne tydeligt og transparent kommunikere deres arbejde med god selskabsledelse efter "følg eller forklar-princippet".

"Følg eller forklar-princippet" betyder, at den enkelte koncern angiver, hvilke anbefalinger den har valgt at følge eller ikke at følge. Det er således acceptabelt at undlade at følge en konkret anbefaling. I stedet skal ledelsen forklare:

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

Afrapportering

En årlig, offentliggjort afrapportering for arbejdet med anbefalingerne efter "følg eller forklar-princippet" skaber synlighed og transparens om den enkelte koncerns såvel som branchens engagement og forpligtelse til god selskabsledelse.

Den enkelte koncern skal afrapportere i forbindelse med aflæggelse af årsrapporten f.eks. i ledelsesberetningen eller i noterne til årsrapporten. Når årsrapporten præsenteres for repræsentantskabet, bør bestyrelsen også redegøre for arbejdet med god selskabsledelse. Endeligt skal afrapporteringen fremgå af koncernens hjemmeside, så den er offentligt tilgængelig for alle koncernens interessenter.

Redegørelsen gælder udelukkende moderselskabet i koncernen. Hvis en koncern har datterselskaber og/eller tilknyttede selskaber, der er børsnoterede, skal disse selskaber rapportere efter anbefalinger for god selskabsledelse i børsnoterede aktieselskaber.

Dansk Energi stiller en skabelon til rådighed for den enkelte koncerns afrapportering (se eksempel på afrapportering på side 42), men koncernerne vælger selv, hvordan de vil redegøre for deres arbejde med anbefalingerne – så længe det sker på en overskuelig og transparent måde.

Redegørelsen skal vedrøre samme periode som årsrapportens regnskabsperiode. Ledelsens intentioner og eventuelt igangsatte initiativer kan beskrives i de forklarende noter, men redegørelsen baseres på, hvordan ledelsespraksis har været i året, der er gået.

For flere forsyningskoncerner vil det kræve vedtægtsændringer at følge nogle af anbefalingerne. Eksempelvis er valg til repræsentantskab og bestyrelse samt bestyrelsens sammensætning defineret af en koncerns vedtægter. Ændring af disse vil derfor kræve en til flere bestyrelsesbehandlinger efterfulgt af en vedtagelse på repræsentantskabets årlige generalforsamling. Det kan således være en længere proces at implementere anbefalingerne, hvorfor det er vigtigt, at forsyningskoncernerne tager hul på arbejdet med god selskabsledelse allerede i begyndelsen af 2018.

Som brancheforening vil Dansk Energi på baggrund af de enkelte koncerners afrapportering udarbejde en årlig redegørelse for fremdriften i arbejdet med god selskabsledelse i de forbrugerejede forsyningskoncerner. Den første redegørelse på brancheniveau udarbejdes på baggrund af årsrapporterne for 2018, som udkommer primo 2019.

Målgruppe for anbefalingerne

Anbefalingerne er målrettet den øverste koncernledelse i de forbrugerejede forsyningskoncerner – det vil sige repræsentantskabet, bestyrelsen og direktionen i koncernens øverste juridiske enhed. Således er målgruppen kendetegnet ved for det første at være forbrugerejet og for det andet at varetage forsyning.

For det første er anbefalingerne målrettet koncerner, der er forbrugerejede eller struktureret med lignende ejerskabsformer f.eks. selvejende institutioner med forbrugerstyre i form af repræsentantskab. Anbefalingerne kan desuden helt eller delvist tjene til inspiration for ledelsen i aktieselskaber eller kommunalt ejede forsyningskoncerner, men udgangspunktet er selskabsformer, hvor forbrugere ejer en andel og/eller vælger samt indgår i (dele af) ledelsen.

For det andet er anbefalingerne skrevet med udgangspunkt i energibranchen, hvor mange koncerner i dag varetager flere forskellige forsyningsarter. Anbefalingerne vil derfor i vidt omfang være relevante på tværs af forsyningsarter, ligesom de kan inspirere selskaber, der omgiver eller samarbejder med den danske forsyningssektor.

En række af anbefalingerne retter sig mere generelt mod ledelse i forsyningskoncerner end specifikt mod ledelse i de forbrugerejede koncerner. Det gælder f.eks. anbefalinger om aktivt ejerskab, bestyrelseskompetencer og transparens. Disse anbefalinger kan derfor med fordel implementeres i forsyningskoncerner med andre ejerskabsformer end forbrugereje, som eksempelvis statslige, kommunale eller aktieselskaber. I og med, at der allerede er formuleret anbefalinger for disse selskabsformer (statens ejerskabspolitik, anbefalingerne for god selskabsledelse i børsnoterede aktieselskaber m.fl.), er forbrugerejet det naturlige omdrejningspunkt for anbefalingerne på de følgende sider.



Om de forbrugerejede forsyningskoncerner

I Danmark står forbrugerstyre og andelseje som en helt særlig økonomisk-demokratisk tradition. Her er det centralt, at man stemmer efter hoveder og ikke høveder. Det gælder også i forsyningssektoren, hvor lokale og regionale forsyninger af el, vand og varme blandt andet er forbrugerejede. Én elmåler giver f.eks. én stemme, når energikoncernens øverste ledelse skal vælges.

Danmarks største andelseje

Energikoncernerne udgør Danmarks største andelseje med ca. 1,8 millioner danske husstande og virksomheder, der tilsammen ejer de koncerner, der varetager og udvikler det danske eldistributionsnet.

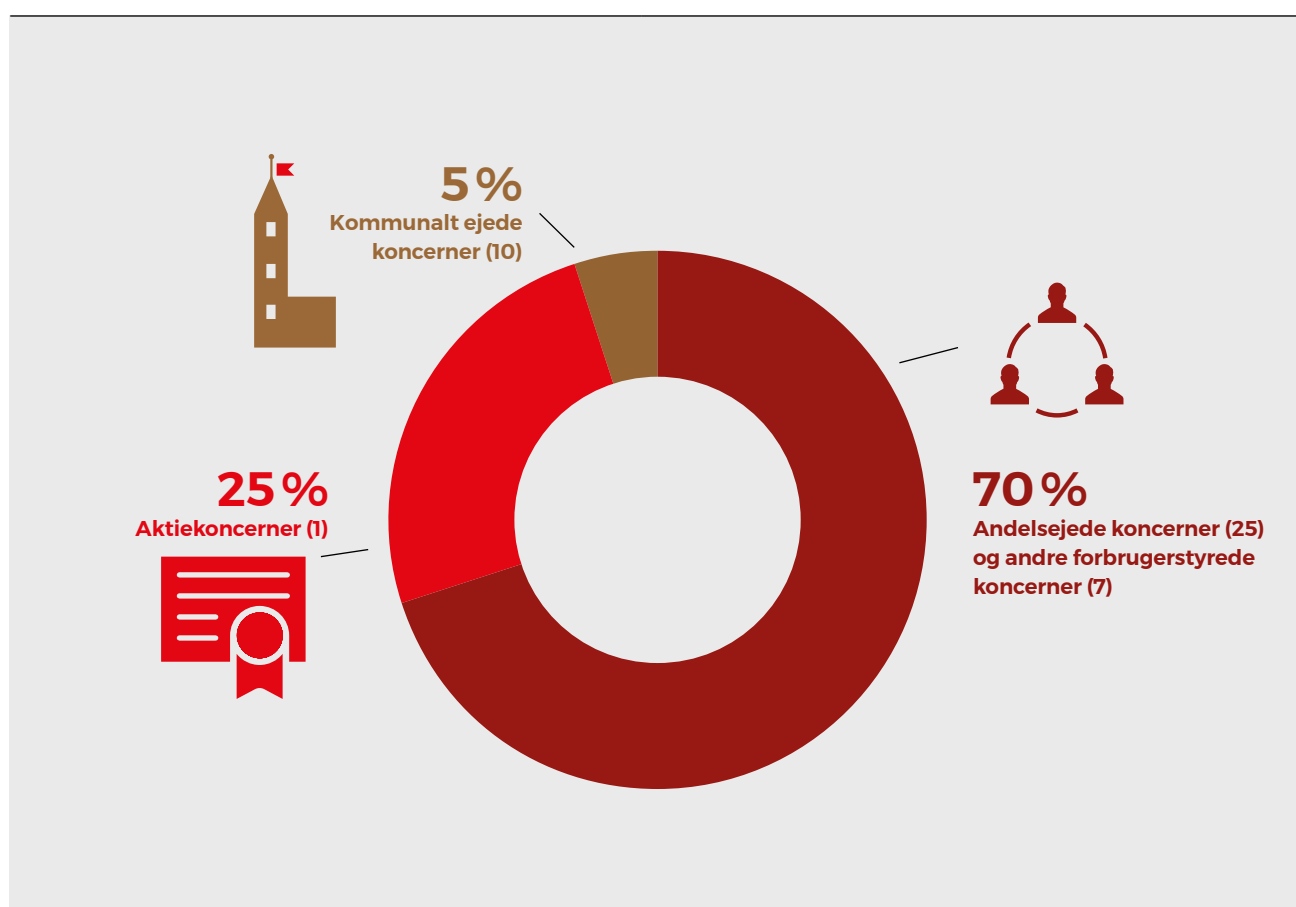
Figuren overfor viser, at godt 70 % af den el, der transporteres i de danske distributionsnet, varetages af selskaber, der ejes af energikoncerner, som er forbrugerstyrede via andelseje (25 koncerner) eller via fond (7 koncerner). Det er lige fra andelsejede koncerner med over 100.000 ejere som SEAS-NVE, SE, NRGi og Energi Fyn til andelsejede koncerner som Thy-Mors Forsyning med ca. 44.000 ejere og Videbæk Energiforsyning med lidt mere end 2.000 ejere. Hertil kommer de erhvervsdrivende fonde og selvejende institutioner, der er organiseret med forbrugerrepræsentation ligesom de andelsejede koncerner. Det gælder blandt andet SEF, EWII og Langelands Elforsyning.

Derudover er der et enkelt aktieselskab og 10 kommunalt ejede koncerner i energibranchen. Aktiekoncernen Ørsted, hvor staten er hovedaktionær, ejer Radius Elnet, som står for godt 25 % af den transporterede el, mens de kommunale forsyningskoncerner, som f.eks. Bornholms Energi & Forsyning, ejer distributionsselskaber, der tilsammen står for 5 % af den transporterede el i distributionsnettet.

En række af energikoncernerne omfatter andre forsyningsarter, f.eks. fjernvarme eller vandforsyning, og betegnes "multiforsyningskoncerner". Ejerskabet følger typisk kundens målerinstallation og er således forankret i kundeforholdet i koncernens distributions-selskab(er). Flere energikoncerner betjener også en lang række kunder i deres kommercielle forretningsgrene, f.eks. på elhandels- eller fiberområdet. Det er imidlertid kun distributionskunderne, der er ejere af energikoncernen.

Ejerskabet er karakteriseret ved, at den enkelte ejers andel af koncernen (andelsbeviset) ikke er omsætteligt som et aktiv. Derfor kan det give bedre mening at referere til ejeren som en andelshaver snarere end en egentlig ejer. Betegnelsen "ejer" anvendes dog i disse anbefalinger, fordi den indgår i andre gængse betegnelser såsom "forbrugereje" og "aktivt ejerskab", der bruges flittigt i anbefalingerne.

KONCERNFORMER I DEN DANSKE ENERGIBRANCHE



Figuren viser, hvor stor en andel af den transporterede el i distributionsnettet, de forskellige energikoncerners distributionselskaber leverer. Antallet af koncerner fremgår i parentes.

Ledelsesroller

De forbrugerejede forsyningskoncerner varierer i opbygning og organisering, men de har alle typisk et repræsentantskab som øverste myndighed. Repræsentantskabet vælger en bestyrelse, som ansætter en direktion. Det er disse tre ledelsesroller, anbefalingerne for god selskabsledelse i forbrugerejede koncerner er målrettet

Repræsentantskabet

Helt overordnet er repræsentantskabet bindeledet mellem ejerne og forsyningskoncernen, og repræsentantskabet vælges derfor af – og typisk også blandt – ejerne.

Som ejernes repræsentanter og koncernens øverste myndighed er det repræsentantskabet, der vælger (hovedparten af) koncernens bestyrelse. Jf. sektorlovgivningen skal repræsentantskabet vælge flertallet af bestyrelsens medlemmer for at sikre forbrugerindflydelsen i koncernens distributionselskab.¹ Herudover er der krav i sektorlovgivningen om, at enhver forbruger, der er tilsluttet distributionsnettet, skal have lige indflydelse, forstået som *én mand (måler), én stemme*. Der fordeles således ikke stemmer ud fra forbrugets størrelse, så en privat husstand har samme stemmewægt som en virksomhed. Dog med den undtagelse, at forbrugere (private og virksomheder) kan have flere adresser og dermed målere.²

De forbrugerejede koncerner kan i praksis organisere sig forskelligt med henblik på sammensætning af repræsentantskabet, men som oftest vælges repræsentanterne med en geografisk spredning ved brug af forskellige valgområder, kredse eller distrikter.

Repræsentantskabet vedtager koncernens formålsparagraf, som sætter de overordnede rammer for koncernens værdiskabelse. Inden for disse rammer fører repræsentantskabet tilsyn med bestyrelsens arbejde. Det indebærer, at repræsentantskabet orienteres om koncernens langsigtede strategi og tilser, at koncernen drives derefter. Dertil kommer, at repræsentantskabet godkender årsregnskabet samt træffer beslutning om vedtægtsændringer, fusioner, kapitalforhold og lignende afgørende forhold for koncernens langsigtede værdiskabelse.

Generalforsamlingen

Generalforsamlingen er typisk det årlige møde i repræsentantskabet, hvor årsregnskabet godkendes, og der vælges en bestyrelse. Det er ikke alle forbrugerejede forsyningskoncerner, der definerer dette møde som en generalforsamling – nogle kalder det blot et ordinært repræsentantskabsmøde.

Bestyrelsen

Det er typisk ejerkredsen, der via repræsentantskabet vælger bestyrelsen, men der er ikke i sektorlovgivningen krav om, at bestyrelsesmedlemmerne skal vælges blandt repræsentantskabets medlemmer. Blot er der krav om, at repræsentantskabet skal vælge *flertallet* af bestyrelsens medlemmer³ – disse kan dog vælges uden for ejerkredsen. Det resterende mindretal i bestyrelsen kan vælges eller udpeges af andre end repræsentantskabet. Herudover fremgår det af sektorlovgivningen, at de af repræsentantskabet valgte medlemmer af bestyrelsen skal have samme rettigheder og pligter som de øvrige bestyrelsesmedlemmer.⁴

Bestyrelsen varetager, under ansvar over for repræsentantskabet, den øverste ledelse af koncernen. Bestyrelsen har fokus på den overordnede og strategiske ledelse med henblik på at sikre værdiskabelsen i koncernen. Bestyrelsen skal fastlægge koncernens strategiske mål og sikre, at de nødvendige forudsætninger for at nå disse mål er til stede i form af såvel finansielle som kompetencemæssige ressourcer.

Bestyrelsen ansætter en direktion og udøver kontrol med direktionens arbejde. Bestyrelsen vælger desuden, direkte eller indirekte, bestyrelsen i distributionselskabet.⁵

Direktionen

Direktionen varetager den daglige ledelse af koncernen og har ansvaret for at implementere den strategi, som bestyrelsen vedtager med henblik på at leve op til den formålsparagraf, der besluttes i repræsentantskabet. Det indebærer at ansætte en række ledere og medarbejdere i koncernen til at udføre den daglige drift og løbende udvikling i overensstemmelse med den værdiskabelse, ejerne ønsker.

¹ F.eks. fremgår det af elforsyningslovens § 41, at distributionselskaber kan lade den i § 40 nævnte forbrugerindflydelse sikre, ved at lade ejerne vælge flertallet af bestyrelsen i den øverste juridiske person via et repræsentantskab, såfremt denne bestyrelse direkte eller indirekte vælger distributionselskabets bestyrelse.

² Se f.eks. elforsyningslovens § 44.

³ Se f.eks. elforsyningslovens § 41.

⁴ Se f.eks. elforsyningslovens § 44.

⁵ Dette skyldes, at det f.eks. af elforsyningslovens § 41 fremgår, at distributionselskaber kan lade den i § 40 nævnte forbrugerindflydelse sikre ved at lade ejerne vælge flertallet af bestyrelsen i den øverste juridiske person via et repræsentantskab, såfremt denne bestyrelse direkte eller indirekte vælger distributionselskabets bestyrelse.

Organisering

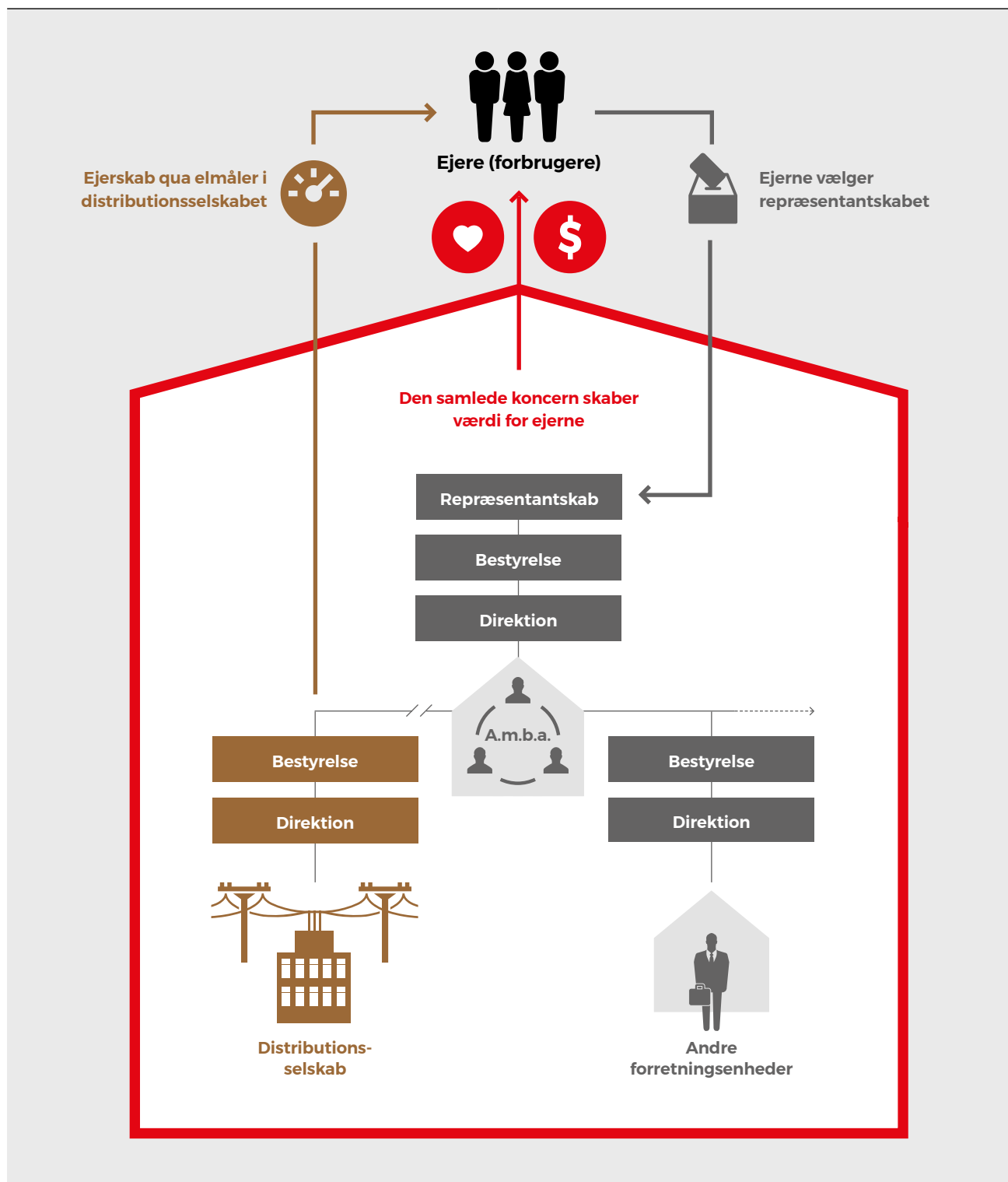
I de forbrugerejede forsyningskoncerner er repræsentantskabet, bestyrelsen og direktionen den øverste ledelse for en række forretningsområder – typisk et distributionsselskab og i varierende omfang andre aktiviteter som f.eks. handel, produktion, rådgivning og lignende. Disse forretningsenheder er organiseret i egne selskaber med egne bestyrelser og direktioner, der har ansvaret for den daglige drift.

Denne koncernstruktur med et særskilt naturligt monopol-distributionsselskab er etableret efter el-reformen i 1999. Her blev der på baggrund af EU-eldirektivet stillet krav om selskabsmæssig adskillelse af distributionsvirksomhed fra handels- og produktionsvirksomhed. Endvidere ønskede staten at opnå ejerskab til det overordnede og det regionale transmissionsnet, som dengang blev drevet af energikoncernerne. Det resulterede i, at energikoncernerne overdrog deres private ejerandele til staten mod, at den opsparede og hidtil bundne kapital i distributionsselskaberne blev stillet fri. Det er blandt andet kapital fra denne transaktion med staten samt senere frasalg af aktiver, der har muliggjort ejernes beslutninger om energikoncernernes investeringer i andre virksomhedsaktiviteter, som f.eks. fibernetudrulning.

Denne struktur kræver en særlig opmærksomhed og transparens om ledelsens opfyldelse af krav til funktionel adskillelse mellem de forskellige aktiviteter i koncernen.

Ledelsen har ansvaret for at sikre, at koncernintern samhandel sker på markedsvilkår, og at prisfastsættelsen sker efter bestemmelserne i den almindelige sektor-, selskabs- og skattelovgivning. Derudover fastsætter § 45 i elforsyningsloven krav om uafhængighed for bestyrelsen og ledende medarbejdere i distributionsselskaber med 100.000 tilsluttede forbrugere eller derover, når distributionsselskabet indgår i koncerner, der også favner produktion og/eller handel.

TYPISK FORBRUGEREJET FORSYNINGSKONCERN



Værdiskabelse

Den typiske organisering med flere forskellige selskaber og forretningsenheder i samme koncern gør værdiskabelse for ejerne til en mangfoldig størrelse i de forbrugerejede forsyningskoncerner.

I et typisk børsnoteret aktieselskab baserer værdiskabelsen for ejerne sig på det løbende udbytte samt markedets værdisætning af selskabets aktier. Ledelsen i et børsnoteret aktieselskab vil derfor typisk have fokus på økonomisk værdiskabelse samt pengestrømme. Kun få aktieselskaber har flere bundlinier, som er defineret i samarbejde med ejerne.

Ligesom aktieselskaber drives forbrugerejede forsyningskoncerner grundlæggende ud fra et kommercielt rationale, hvor driften er funderet i forretningsmæssige principper med fokus på bl.a. effektivitet. Dermed er tekniske, kommercielle, finansielle og

reguleringsmæssige risici centrale opmærksomhedspunkter for koncernens værdiskabelse og ledelse. Imidlertid sker værdiskabelsen i forbrugerejede koncerner typisk gennem en bred vifte af aktiviteter, hvor værdien for ejerne via f.eks. nedsættelse af elnettariffen alene udgør én blandt flere komponenter.

I skemaet overfor vises tre eksempler på de værdikomponenter, der indgår i danske forbrugerejede energikoncerners formålsparagraffer. Det er værd at bemærke, at koncernens formålsparagraf ofte udmøntes via datterselskaber, der vil have egne og mere afgrænsede formålsparagraffer.

EKSEMPLER PÅ DEFINITIONER AF VÆRDISKABELSE

§ NRGi

- 2.1** Selskabets formål er at drive virksomhed med
- energiforsyning,
 - kommercielle aktiviteter med tilknytning til energi og kommunikation samt
 - øvrige aktiviteter, hvorved den gennem selskabets virksomhed opbyggede viden og kompetence udnyttes.
- 2.2** Selskabets energiforsyningsvirksomhed skal udøves på en driftssikker og effektiv måde med det formål at sikre energiforsyning af kunderne til konkurrencedygtige priser, men tillige således at samfundsøkonomiske og miljømæssige hensyn tilgodeses.
- 2.3** Selskabet kan udøve dets virksomhed gennem datterselskaber og ved deltagelse i andre selskaber og fællesskaber i ind- og udland.

§ SEAS-NVE

- 2.1** Selskabets formål er direkte eller indirekte at udøve energiforsyningsvirksomhed og anden forsyningsvirksomhed med henblik på at skabe størst mulig værdi og gavn for andelshaverne, herunder:
- at producere, købe, transportere, sælge, forsyne og udnytte el og andre energiformer
 - at producere varer og levere serviceydelser, der har tilknytning til produktion, køb, transport, salg, forsyning og udnyttelse af el og andre energiformer
 - at forestå rådgivning om samt bygning og drift af anlæg, der producerer, transporterer, forsyner eller udnytter el og andre energiformer
 - at etablere og drive infrastrukturvirksomhed baseret på bredbåndsteknologi
 - at udføre energibesparelsesaktiviteter.





§ RAH

Selskabets overordnede formål er at sørge for fremskaffelse af elektricitet til andelshavernes behov. Selskabet kan sammen med sine datterselskaber udføre opgaver i henhold til offentlig bevilling, og kan drive kommerciel virksomhed indenfor områderne forsyning, service, rådgivning og handel. Selskabet vil fungere som moderselskab.

Efter bestyrelsens nærmere bestemmelse kan selskabet drive virksomhed vedrørende fremskaffelse, transport og levering af fjernvarme, olie, gas og andre former for energi samt etablering, besiddelse og drift af bredbåndsnet og andre netværk.

Selskabet kan til opfyldelse af sit formål deltage i fællesskaber i ind- og udland.

ELEMENTER I EN POLITIK FOR VÆRDISKABELSE

	Understøtter langsigtet forretningsdrevet værdiskabelse		Understøtter anden værdiskabelse for ejerne
Aktivitet	 <p>Distributionsvirksomhed (naturligt monopol med bevilling)</p>	 <p>Konkurrenceudsat virksomhed (fx energihandel, -produktion, -rådgivning el. fiber/bredbånd)</p>	 <p>Udviklingsaktiviteter med lokalt, erhvervsmæssigt eller kulturelt sigte. Den enkelte aktivitet vurderes ift. formålsparagraffen</p>
Investering	<p>Forretningsdrevne investeringer med forskellig risikoprofil, afkastkrav og afskrivningshorisont</p>		<p>"Impact investeringer". Ejerdrevne udlodninger – kan sammenlignes med fonde</p>
Ejerværdi	<p>Kvalitet, nytteværdi, effektivitet og afkast (evt. udlodning)</p>		<p>Samfundsmæssig nytte, indirekte ejerværdi fx egnsudvikling med henblik på at fastholde og tiltrække befolkning. Værdi kan udtrykkes i ikke-finansielle termer</p>
Risikoprofil	<p>Afhænger af regulering og marked</p>	<p>Afhænger af marked</p>	<p>Afhænger af ejerpræferencer</p>
Sammenfald mellem ejere, tilsluttede forbrugere, kunder og modtagere af udlodninger	<p>1:1 Ejere er samtidig tilsluttede forbrugere</p>	<p>Ikke 1:1 Tilsluttede forbrugere er ejere, men ikke nødvendigvis kunder i koncernens konkurrenceudsatte virksomheder</p>	<p>Ikke entydigt 1:1 Ejere – eller dele af ejerkredsen – kan både være direkte modtagere af udlodninger, men udlodninger kan også skabe indirekte værdi</p>

De mange aktiviteter, der bidrager til værdiskabelse i forbrugerejede forsyningskoncerner, kan grundlæggende opdeles efter, om de 1) understøtter langsigtet, forretningsdrevet værdiskabelse eller 2) understøtter anden værdiskabelse for ejerne. Det er illustreret i skemaet overfor.

Den mangfoldige værdiskabelse stiller forskellige krav til god selskabsledelse i de forbrugerejede forsyningskoncerner.

God selskabsledelse i distributionselskabet er på en række områder underlagt sektorregulering, mens der for de konkurrenceudsatte aktiviteter kan hentes

inspiration i de eksisterende anbefalinger for god selskabsledelse i børsnoterede aktieselskaber. For de aktiviteter, der understøtter anden værdiskabelse for ejerne, er anbefalingerne for god fondsledelse et nyttigt redskab.

Anbefalingerne på de følgende sider vil fra et koncernperspektiv med mangfoldig værdiskabelse inddrage relevante elementer fra såvel sektorlovgivning som anbefalinger for god selskabsledelse i børsnoterede aktieselskaber og anbefalinger for god fondsledelse.



Anbefalinger for god selskabsledelse i forsyningskoncernerne

Anbefalingerne fordeler sig på seks forskellige ledelsesområder:

1. Aktivt ejerskab
2. Kommunikation med interessenter
3. Bestyrelsens opgaver og ansvar med at sikre værdiskabelse
4. Bestyrelsens sammensætning
5. Bestyrelseskompetencer
6. Øvrige ledelsesforhold

1. Aktivt ejerskab

Dette ledelsesområde beskriver det kontinuerlige arbejde med at oplyse og inddrage ejere og ejerrepræsentanter i koncernens drift og udvikling.

Baggrunden for at sætte fokus på aktivt ejerskab er at skabe større gennemsigtighed for den enkelte ejer og dermed øge interessen for at søge indflydelse og styrke det lokalt forankrede fællesskab – samt muligheden for at udøve kontrol. Samtidig sker der i disse år en konsolidering i forsyningssektoren, hvor det aktive ejerskab er nøglen til fortsat at sikre ejernes

tilknytning til og engagement i udviklingen af deres forsyningskoncern.

Der påhviler den samlede ledelse en helt særlig opgave med at sikre det aktive ejerskab. For repræsentantskabet består opgaven i at udøve det aktive ejerskab, da det er herigennem, repræsentantskabet lever op til det ansvar, der følger med at være ejernes repræsentant. For bestyrelse og direktion handler opgaven om at muliggøre og facilitere det aktive ejerskab.

ANBEFALING 1

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

Aktivt ejerskab sikres grundlæggende ved at oplyse ejerne om deres ejerskab og invitere dem indenfor, hvad enten det er ved individuel kommunikation, via koncernens hjemmeside, på digitale platforme eller i anden kommunikation.⁶ Bestyrelsen skal formulere en ambition og sætte mål for aktiv deltagelse i valg og på repræsentantskabsmøder samt evt. i forbindelse med dialogmøder, informationsmøder etc.

Det er også bestyrelsens ansvar at gøre det så nemt som muligt for ejerne at udøve aktivt ejerskab og kontrol med bestyrelsen. Det er en væsentlig forudsætning for det aktive ejerskab, at repræsentantskabet har en størrelse, der sikrer en optimal balance mellem den nødvendige repræsentation og samtidig giver repræsentantskabet de bedste betingelser for at agere som ét samlet og effektivt kontrolorgan ift. bestyrelsen.

Repræsentantskabets møder skal altid varsles i god tid og tilrettelægges, så det sikres, at ejerne får mulighed for at ytre sig og evt. stemme. Det ordinære repræsentantskabsmøde, hvor årsregnskab samt evt. vedtægtsændringer og bestyrelsesvalg er på dagsordenen, skal ledes af en dirigent, der ikke er medlem af repræsentantskabet, bestyrelsen eller direktionen.

Ud over godkendelse af årsregnskab, evt. bestyrelsesvalg og vedtægtsændringer skal repræsentantskabet i løbet af et år også behandle følgende:

- Hvordan ønsker vi aktivt ejerskab udført i praksis?
- Sker koncernens værdiskabelse i henhold til formålsparagraffen?

Ovenstående skal i praksis drøftes på baggrund af et retningsgivende oplæg fra bestyrelsen, der tænkes ind i bestyrelsens årshjul og respekterer koncernens løbende strategiarbejde.

ANBEFALING 2

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

I indledningen beskrives den mangfoldighed, der karakteriserer forsyningskoncernernes værdiskabelse, og som defineres i koncernernes formålsparagraffer. Det er repræsentantskabets ansvar at vedtage – og efter behov justere – formålsparagraffen.

Bestyrelsen har ansvaret for at omsætte formålsparagraffen i en langsigtet politik for værdiskabelse, som repræsentantskabet skal godkende. Med udgangspunkt i politikken for værdiskabelse skal bestyrelsen formulere en mere konkret strategi for koncernens virksomhed og aktiviteter, som repræsentantskabet orienteres om. Endvidere skal repræsentantskabet årligt orienteres om fremdriften i koncernens virksomhed og aktiviteter, herunder risikoprofilen for de af bestyrelsen valgte investeringer, samt disponering af overskud sammenholdt med politikken for værdiskabelse (formålsparagraffen).

Politikken for værdiskabelse udgør således på den ene side bestyrelsens værktøj til at involvere repræsentantskabet i den løbende ledelse og udvikling af koncernen, og på den anden side repræsentantskabets værktøj til at føre løbende kontrol med bestyrelsens arbejde.

Politikken for værdiskabelse skal tage udgangspunkt i de forskellige aktiviteter, der tilsammen skaber værdi for koncernens ejere, det vil sige både:

- aktiviteter, der understøtter langsigtet, forretningsdrevet værdiskabelse og
- aktiviteter, der understøtter anden værdiskabelse for ejerne.

For hver af disse grupper af aktiviteter skal bestyrelsen definere klare kriterier for vurdering af værdiskabelsen, som godkendes af repræsentantskabet. Som det fremgår af figuren på side 20, kan den langsigtede, forretningsdrevne værdiskabelse vurderes ud fra finansielle kriterier.

For aktiviteter, der skal understøtte anden værdiskabelse for ejerne, kan værdien ikke vurderes ud fra finansielle kriterier alene. Derfor er det i højere grad op til bestyrelsen at sikre, at politikken for værdiskabelse indeholder tydelige vurderingskriterier. Jo mere præcist kriterierne kan defineres, desto bedre er repræsentantskabets grundlag for løbende at føre tilsyn med, at de konkrete aktiviteter understøtter værdiskabelsen ift. formålsparagraffen.

Den samlede politik for værdiskabelse i koncernen skal også sætte rammen for i hvilken grad, koncernen skal investere sit overskud i forretningsdrevne aktiviteter, og i hvilket omfang overskud skal anvendes til udlodning. Den konkrete overskudsdisponering fra koncernens virksomhed og aktiviteter varetages løbende af bestyrelsen.

⁶ Koncernledelsens kommunikation med ejerne skal ske under iagttagelse af kravene til distributionsselskabets særskilte identitet og kommunikation i sektorlovgivningen samt persondatalovgivningen. Disse krav er imidlertid ikke til hinder for, at koncernledelsen kommunikerer med ejerne vedrørende deres ejerskab og valg til repræsentantskabet.

2. Kommunikation med interessenter

Ud over ejerne har øvrige interessenter som kunder⁷, leverandører, samarbejdspartnere, presse og myndigheder også en legitim interesse for koncernen, som derfor har en central opgave i at pleje og udvikle disse relationer, så koncernen samlet set får styrket sit omdømme.

Dette ledelsesområde beskriver de rammer, som bestyrelsen bør opsætte for at skabe en åben og løbende dialog med koncernens interessenter.

ANBEFALING 3

Oprethold en åben, løbende dialog mellem koncern og interessenter

Behovet for dialog og samspil med interessenter bør sammenfattes i en interessentstrategi. Den omhandler, hvordan interessenterne får en relevant indsigt og kan give deres synspunkter til kende i relation til koncernen. Som en del af interessentstrategien kan bestyrelsen vedtage målsætninger for forholdet til de enkelte interessenter. Derigennem sikres det, at interessenterne er orienterede om koncernens politik for værdiskabelse og forstår, hvorledes koncernens aktiviteter bidrager til denne værdiskabelse, herunder om aktiviteterne understøtter den langsigtede, forretningsdrevne værdiskabelse eller anden værdiskabelse for ejerne.

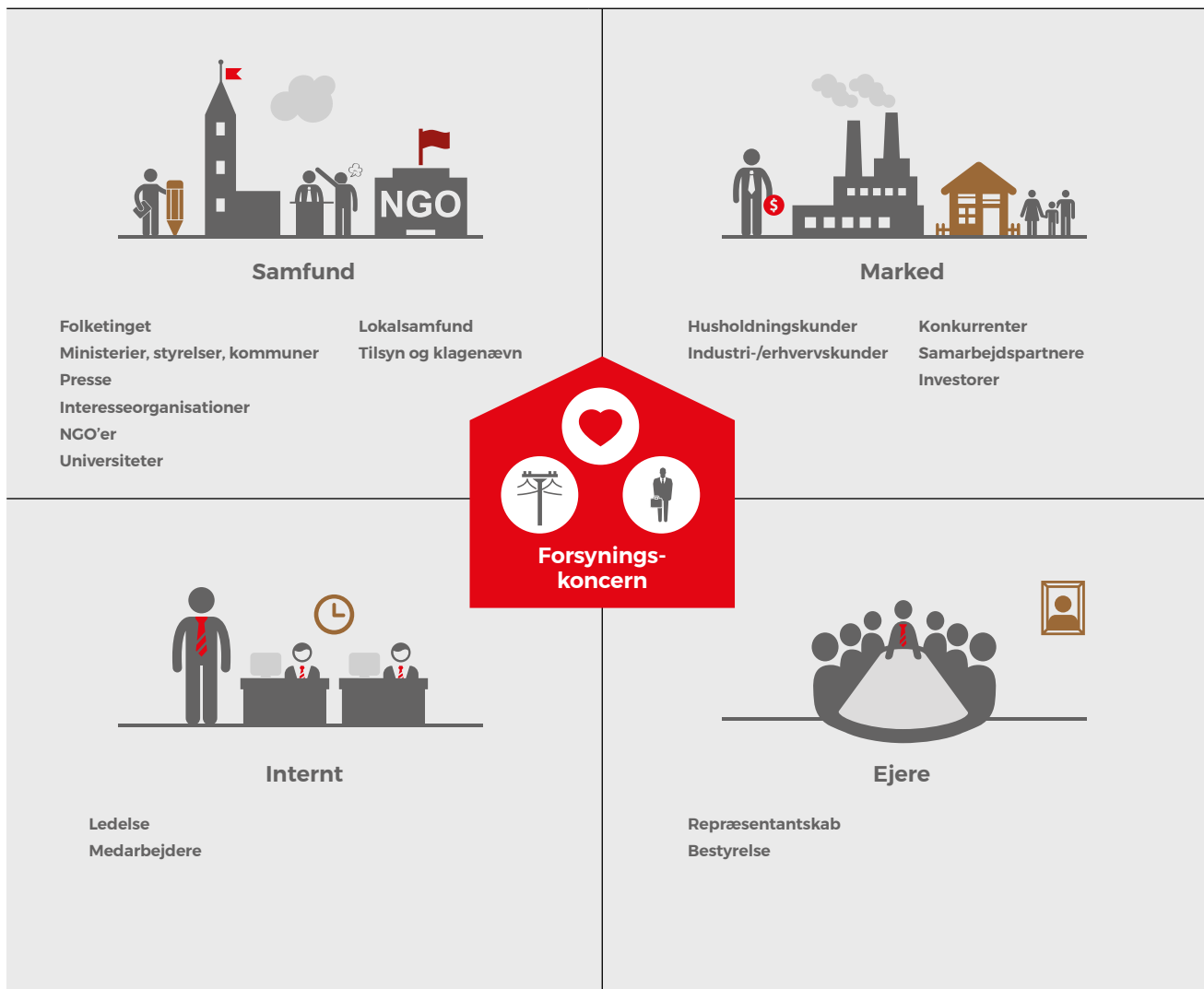
I udarbejdelsen af en interessentstrategi er det første skridt at identificere de interesser, der har indflydelse på koncernens forretning og værdiskabelse. Det kan se således ud – se figuren overfor.

Bestyrelsens indsigt i såvel den strategiske som daglige kommunikation med interessenter kan sikres gennem deltagelse i eller tilbagemeldinger fra møder, arrangementer (for eksempel 'åbent hus') og øvrige aktiviteter eller ved løbende rapportering fra direktionen.

Ledelsens kommunikation med omverdenen og interessenter skal naturligvis ske under iagttagelse af kravene til distributionsselskabets særskilte identitet, jf. elforsyningslovens § 20 b.

⁷ Flere større forbrugerejede forsyningskoncerner har en række kunder i deres kommercielle selskaber, som ikke samtidig er ejere.

IDENTIFICERING AF RELEVANTE INTERESSENER



3. Bestyrelsens opgaver og ansvar med at sikre værdiskabelse

Dette ledelsesområde beskriver bestyrelsens opgaver og ansvar i arbejdet med at sikre værdiskabelse i henhold til koncernens formålsparagraf og under hensyn til ejere og øvrige interessenter. Det skal i den forbindelse understreges, at når et medlem er valgt til bestyrelsen, har vedkommende ansvar for at varetage koncernens samlede interesser.

Når koncernens politik for værdiskabelse er godkendt af repræsentantskabet, er det bestyrelsens ansvar at sikre, at de nødvendige forudsætninger for at levere værdiskabelsen er til stede i form af såvel finansielle som kompetencemæssige ressourcer. Dertil skal bestyrelsen sikre en forsvarlig organisering af koncernens virksomhed. Bestyrelsen ansætter en kompetent direktion, fastlægger direktionens opgaver og arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og direktionen samt sikrer klare retningslinjer for ansvarlighed, planlægning og opfølgning samt risikostyring. Det er bestyrelsens opgave at udøve kontrol med direktionen og at

fastlægge retningslinjer for på hvilken måde, denne kontrol skal udøves. Bestyrelsen skal desuden tilse, at direktionen fortsat udvikles og fastholdes eller afskediges, samt at direktionens vederlag er afpasset til det marked, koncernen befinder sig i, og afspejler både den langsigtede værdiskabelse i koncernen og de resultater, direktionen i øvrigt opnår.

Formanden for bestyrelsen organiserer, indkalder og leder bestyrelsens møder med henblik på at sikre effektiviteten i bestyrelsens arbejde og skabe de bedst mulige forudsætninger for medlemmernes arbejde enkeltvis og samlet. Det er formandens opgave at sikre, at det enkelte medlems særlige viden og kompetencer bliver anvendt bedst muligt og til gavn for koncernen. For at bestyrelsen kan opfylde sine forpligtelser, bør formanden i samarbejde med de øvrige medlemmer af bestyrelsen sikre, at medlemmerne løbende opdaterer og uddyber deres viden om relevante forhold for koncernen.

ANBEFALING 4

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

Bestyrelsens arbejde tager grundlæggende udgangspunkt i den formålsparagraf, repræsentantskabet formulerer for koncernen. På denne baggrund skal bestyrelsen i sit arbejde sikre, at koncernen har en struktur og en strategi, som understøtter den formulerede politik for værdiskabelse.

For at understøtte bestyrelsesarbejdet skal der formuleres en forretningsorden. I denne forretningsorden kan de overordnede opgaver være sammenfattet i et årshjul, der sikrer, at bestyrelsen kommer rundt om de elementer, der kræves for at leve op til bestyrelsens ansvar.

Et årshjul for bestyrelsens arbejde kan indeholde:

- Bestyrelsen tager mindst én gang årligt stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.
- Bestyrelsen tager mindst én gang årligt stilling til koncernens overordnede strategi med henblik på at sikre, at de strategiske aktiviteter og investeringer er i overensstemmelse med koncernens politik for værdiskabelse. Bestyrelsen præsenterer denne evaluering for repræsentantskabet med henblik på at modtage repræsentantskabets input til strategiarbejdet.
- Bestyrelsen påser, at koncernen har en kapitalstruktur, som understøtter, at strategien og den langsigtede værdiskabelse er i ejernes og koncernens interesse. Det indebærer en opstilling og løbende vurdering af koncernens risikostyring. Der skal redegøres for dette i ledelsesberetningen i årsrapporten og/eller på koncernens hjemmeside.

- Bestyrelsen gennemgår og godkender årligt retningslinjer for direktionen og fastlægger herunder krav til direktionens samspil med og rapportering til bestyrelsen. Bestyrelsen drøfter årligt direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.
- Bestyrelsen foretager årligt en evaluering af bestyrelsens eget arbejde og af bestyrelsens sammensætning og samlede kompetencer i relation til bestyrelsesarbejdet.
- Bestyrelsen arbejder aktivt med koncernens samskabelsesansvar og sammentænker dette med strategien og følger løbende op på drift, effekt og udvikling af indsatsen.
- Bestyrelsen fører årligt kontrol med direktionens arbejde med at opretholde funktionel adskillelse af monopol- og kommercielle aktiviteter.

I bestyrelsens forretningsorden bør der endvidere indgå en beskrivelse af arbejdsdeling mellem bestyrelsens formandskab, den øvrige bestyrelse, direktionen og repræsentantskabet. Der bør også være en beskrivelse af rolle- og ansvarsfordeling mellem bestyrelse og direktion, hvis bestyrelsesmedlemmer påtager sig særlige opgaver, for eksempel ved formandens eller direktørens forfald.

ANBEFALING 5

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

Sektorlovgivningen regulerer korrekt funktionel adskillelse mellem monopol- og kommercielle aktiviteter i forsyningskoncerner. Det er med udgangspunkt i sektorlovgivningen altid bestyrelsens ansvar at sikre, at direktionen har udarbejdet og implementeret en politik og/eller retningslinjer, der skal sikre, at der i koncernen sker en korrekt efterlevelse af reglerne for funktionel adskillelse mellem de monopolregulerede og kommercielle aktiviteter i koncernen.

Bestyrelsen skal i særdeleshed være opmærksom på følgende:

- Krav om uafhængighed i distributionsselskabets ledelse og bestyrelse, jf. elforsyningslovens § 45.
- Krav om markedsmæssighed i koncernintern handel, jf. elforsyningslovens § 46 samt jf. Dansk Energis instruks om intern afregning i koncerner med el-distribution.
- Krav om identitetsmæssig adskillelse mellem distributionsselskab og kommerciel aktivitet i koncernen, herunder også i distributionsselskabets kommunikation, jf. elforsyningslovens § 20 b.

- Forbud mod, at distributionsselskabet favoriserer bestemte selskaber, herunder også koncernforbundne, jf. elforsyningslovens § 24.
- Krav om distributionsselskabets egenkontrol af diskriminerende adfærd i form af udarbejdelse af internt overvågningsprogram samt udpegning af intern overvågningsansvarlig, jf. elforsyningslovens § 20 a. Dette kan f.eks. ske ved, at bestyrelsen nedsætter et revisionsråd bestående af f.eks. formanden og en til to øvrige bestyrelsesmedlemmer med særlig juridisk eller økonomisk kompetence, som er i løbende kontakt eller som minimum har en årlig dialog med direktionen og revisor på dette område.

Bestyrelsen bør sikre, at direktionen én gang årligt afrapporterer koncernens arbejde for at sikre korrekt funktionel adskillelse i en form, som giver transparens ift. alle markedsaktører, offentlighed og ejere.

4. Bestyrelsens sammensætning

Dette ledelsesområde skitserer de kriterier og hensyn, som bør tages i betragtning i forbindelse med bestyrelsens sammensætning og organisering i de forbrugerejede forsyningskoncerner.

Udpegnung af medlemmer til bestyrelserne sker gennem en demokratisk proces via repræsentantskabet. Repræsentantskabet sikrer generelt en mangfoldighed af ejernes synspunkter og præferencer, som bliver afspejlet i sammensætningen af bestyrelsen.⁸ Samtidig er det også vigtigt, at bestyrelsen bliver sammensat således, at den er i stand til at varetage sine opgaver af såvel strategisk, ledelsesmæssig som kontrolmæssig art. Det er ligeledes væsentligt, at medlemmerne af bestyrelsen altid handler uafhængigt af særinteresser. Det betyder f.eks., at det alene er koncernens interesser, bestyrelsesmedlemmerne varetager, og ikke f.eks. et geografisk mandat.⁹

Bestyrelsen drøfter årligt hvilke kompetencer, koncernen har behov for, og vurderer løbende, om dens sammensætning og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav, koncernens situation og forhold stiller. Mangfoldighed øger kvaliteten af arbejdet og samspillet i bestyrelsen, blandt andet gennem en forskelligartet tilgang til ledelsesmæssige opgaver.

Såfremt det demokratiske bestyrelsesvalg ikke kan levere den optimale kompetencesammensætning, bør bestyrelsen efter behov gennemføre løbende uddannelse eller opkvalificeringsforløb, og der bør skabes mulighed for valg eller udpegnung af medlemmer på baggrund af en særlig kompetencemæssig vurdering.

ANBEFALING 6

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

Koncernens vedtægter sætter rammerne for bestyrelsens sammensætning og organisering.

Her bør repræsentantskabet tage højde for en række forhold, som sikrer de mest effektive, dynamiske og strategiske rammer for bestyrelsesarbejdet. Som mi-

nimum bør der tages stilling til bestyrelsens størrelse, valgperiode og formandskab, hvor følgende anbefales:

- Bestyrelsen sammensættes med min. 6 personer og max. 15 personer inkl. eventuelle medarbejderrepræsentanter.

⁸ Kravet om forbrugerrepræsentation på forsyningsområdet følger af sektorlovgivningen – se f.eks. elforsyningslovens §§ 40 og 41.

⁹ Hertil kommer sektorlovgivningens krav til uafhængighed, f.eks. elforsyningslovens § 45, hvoraf det følger, at ledelsen i et distributionselskab ikke kan sidde i bestyrelsen i et selskab i koncernen, der direkte eller indirekte ejer handel eller produktion.

- Bestyrelsen konstituerer sig selv med et formandskab bestående af en formand og max. to næstformænd.
- Bestyrelsesmedlemmer vælges for en periode på min. to år og max. fire år med mulighed for et begrænset antal genvalg.

Det er vigtigt, at bestyrelsen har en størrelse, der både fordrer samarbejde og muliggør, at den enkelte kan komme til orde. Samtidig er det væsentligt, at besty-

relsen organiseres med et formandskab, der sætter sig i spidsen for at drive bestyrelsesmøderne effektivt og endvidere tager ansvar for fremdriften i bestyrelsesarbejdet mellem møderne.

Endeligt bør det sikres, at der sker en løbende fornyelse blandt bestyrelsens medlemmer, og at de enkelte bestyrelsesmedlemmer er bevidste om værdien af, efter omstændighederne, at forholde sig kritisk til tidligere truffne beslutninger.

ANBEFALING 7

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

Bestyrelsen skal årligt udarbejde en redegørelse, der forholder sig til det ideelle kollektive kompetencebehov i bestyrelsen, herunder behovet for kompetencer, der ikke aktuelt er repræsenteret. Ud over kompetencer og kvalifikationer skal der tages hensyn til lokale interesser blandt ejerne og behovet for mangfoldighed i relation til blandt andet alder, køn og evt. international erfaring.

Redegørelsen beror på en grundig og transparent proces, som er godkendt af den samlede bestyrelse. Redegørelsen skal udarbejdes én gang årligt og anvendes desuden som et værktøj i repræsentantskabets valg af nye medlemmer til bestyrelsen, hvormed

alle kandidater gives mulighed for at relatere egne kompetencer til bestyrelsens redegørelse. Ligeledes giver redegørelsen ejerne mulighed for at vurdere de opstillede kandidater i forhold til den siddende bestyrelses vurdering af kompetencebehovet – og afgive deres stemme derefter.

Ved valg til bestyrelsen, som i øvrigt er reguleret af de enkelte koncerners vedtægter, udsendes kompetenceredegørelsen til repræsentantskabet sammen med en beskrivelse af de opstillede kandidater, herunder kandidaternes kompetencer, øvrige ledelseshverv og bestyrelsesposter samt vurdering af kandidaternes uafhængighed.

ANBEFALING 8

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

Flertallet af bestyrelsens medlemmer skal være uafhængige af koncernen og andre særinteresser.

Et bestyrelsesmedlem anses i denne sammenhæng **ikke** for uafhængig, hvis den pågældende:

- er, eller inden for de seneste tre år har været, medlem af direktionen eller ledende medarbejder i koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab,
- inden for de seneste fem år har modtaget større vederlag, herunder uddelinger eller andre ydelser, fra koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af koncernens bestyrelse eller direktion,
- inden for det seneste år har haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. som partner eller ansat, aktionær, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med koncernen eller et datterselskab eller et associeret selskab,
- er, eller inden for de seneste tre år har været, ansat eller partner hos koncernens eksterne revisor,
- er i nær familie med eller på anden måde står personer, som ikke betragtes som uafhængige, særligt nær,
- har været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år.

De ovennævnte kriterier er ikke udtømmende, og bestyrelsens uafhængighed bør derfor samlet set sikres gennem løbende fornyelse.

Koncernen kan i sine vedtægter fastsætte andre krav til valgbarhed. Som minimum bør bestyrelsen også sætte en aldersgrænse for bestyrelsens medlemmer, samt en grænse for hvor mange valgperioder i træk, et bestyrelsesmedlem kan vælges. Det er bestyrelsens ansvar konkret at vurdere medlemmernes reelle uafhængighed. Endvidere kan man i vedtægterne opstille en mulighed samt proces for at rejse tvivl om et medlems fortsatte uafhængighed og/eller valgbarhed.

Hvor en forsyningskoncern har flere bestyrelser inden for samme koncern, bør ledelsen nøje overveje hensigtsmæssigheden i eventuelle personsammenfald mellem bestyrelserne, hvor der tages højde for uafhængighed, armslængde og muligheden for at udøve kontrol. I den forbindelse gælder det specifikt, at ledelsen klart og tydeligt skal kommunikere om de forbehold, der tages for at sikre overholdelse af habilitetskravet i elforsyningslovens § 45, når bestyrelsen for distributionselskabet bliver udpeget.

ANBEFALING 9

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

De forbrugerejede forsyningskoncerner bør sikre sig en vedtægtsmæssig mulighed for, at bestyrelsen kan sammensættes med et begrænset antal medlemmer, der vælges eller udpeges ud fra en særlig kompetencemæssig vurdering. Dermed sikres en mulighed for at tilføre bestyrelsen kompetencer, der måtte være relevante på specifikke områder i relation til koncernens drift og udvikling i forhold til den værdiskabelse, ejerne ønsker.

Muligheden kan afgrænses til et eller to bestyrelsesmedlemmer, hvormed disse kandidater ikke kan opnå det bestemmende flertal i bestyrelsen. Når disse bestyrelsesmedlemmer er valgt eller udpeget, indgår de i bestyrelsen på lige vilkår med de øvrige bestyrelsesmedlemmer.

De nærmere bestemmelser for at vælge eller udpege kandidater ud fra en særlig kompetencemæssig vurdering skal fremgå af koncernens vedtægter, hvor der lægges vægt på, at det netop er en mulighed – og ikke et krav.

Det konkrete behov for at tage muligheden i brug vil typisk materialisere sig i forbindelse med den årlige evaluering af bestyrelsens kompetencer og sammensætning.

VALG ELLER UDPEGNING EFTER SÆRLIG KOMPETENCEVURDERING

Muligheden for at vælge eller udpege kandidater ud fra en særlig kompetencemæssig vurdering kan fremgå af koncernens vedtægter på forskellig vis. Her gives fire eksempler, som ikke er udtømmende.

- 1.** En mulighed er, at bestyrelsen på baggrund af en kompetencevurdering gives mulighed for at indstille et begrænset antal supplerende kandidater til bestyrelsen, som repræsentantskabet kan vælge ud over de kandidater, der opstilles blandt repræsentantskabets egne medlemmer.
- 2.** En anden mulighed er, at bestyrelsen kan indstille et begrænset antal kandidater uden for ejerskabskredsen ved valget til repræsentantskabet. Såfremt disse kandidater opnår valg til repræsentantskabet, kan de herfra opstille til bestyrelsen.

- 3.** En tredje mulighed er, at bestyrelsen gives beføjelse til at udpege et antal personer, som indtræder direkte i bestyrelsen. Valget begrundes over for repræsentantskabet.
- 4.** En fjerde mulighed er, at vedtægterne tillægger en bestemt gruppe af ejere (f.eks. større erhverv eller lign. med et forbrug over 100.000 kWh) en udpegningsret – det vil sige en ret til at vælge et til to medlemmer (mindretal) af bestyrelsen – enten blandt gruppen selv eller blandt andre.

5. Bestyrelseskompetencer

Dette ledelsesområde beskriver vigtigheden af at skabe transparens om bestyrelsens sammensætning og kompetencer samt koncernens arbejde med at udnytte og udvikle de enkelte bestyrelsesmedlemmers kompetencer i koncernens drift og udvikling.

Som led i arbejdet i Komitéen for god Selskabsledelse er der i stigende grad også kommet fokus på evaluering af de enkelte bestyrelsesmedlemmer og deres kompetencer – senest i forbindelse med revidering af anbefalingerne i sommeren 2017. Formålet med en evaluering er kontinuerligt at vurdere og højne kvaliteten i bestyrelsens arbejde.

Som led i arbejdet i Komitéen for god Selskabsledelse er der i stigende grad også kommet fokus på evaluering af de enkelte bestyrelsesmedlemmer og deres kompetencer – senest i forbindelse med revidering af anbefalingerne i sommeren 2017. Formålet med en evaluering er kontinuerligt at vurdere og højne kvaliteten i bestyrelsens arbejde.

ANBEFALING 10

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

På koncernens hjemmeside eller i årsrapporten skal bestyrelsens sammensætning beskrives. Denne beskrivelse bør, ud over medlemmernes navn og beskæftigelse, indeholde en kortfattet redegørelse for det enkelte medlems kompetencer og kvalifikationer af relevans for bestyrelsens arbejde med koncernens drift og udvikling i forhold til den værdiskabelse, ejerne ønsker.

Kompetencebeskrivelsen skal danne baggrund for en løbende evaluering af bestyrelsens arbejde med det formål at sikre, at koncernens ledelse har den rette sammensætning, og at der sker en løbende fornyelse.

Bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor bestyrelsens, formandens og de individuelle bestyrelsesmedlemmers bidrag og resultater årligt evalueres. Til evalueringen kan der med fordel inddrages ekstern bistand hvert andet eller tredje år. Resultatet drøftes af bestyrelsen og kan her med fordel bruges som afsæt for en drøftelse om behovet for bestyrelsens løbende kompetenceudvikling gennem deltagelse i kurser og uddannelsesforløb.

ANBEFALING 11

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

De enkelte medlemmer i bestyrelsen skal have "værktøjskassen" til at blive et værdiskabende bestyrelsesmedlem og herunder have indsigt i hvilke emner, der er de vigtigste for bestyrelsen.

Bestyrelsens medlemmer bør tilbydes kompetenceudvikling målrettet medlemmets virke i bestyrelsen. Kompetenceudviklingen bør have fokus på både det generelle bestyrelsesarbejde og de specifikke anbefalinger for god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningskoncerner.

I den årlige evaluering af bestyrelsens kompetencer redegøres særskilt for bestyrelsesformandens eller formandskabets gennemførelse af relevant bestyrelsesuddannelse og løbende vedligeholdelse heraf.

6. Øvrige ledelsesforhold

Dette ledelsesområde beskriver øvrige forhold, som har indflydelse på koncernens ledelse.

ANBEFALING 12

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

Det er vigtigt, at der er åbenhed og transparens om alle væsentlige forhold vedrørende koncernens politik for vederlag til medlemmerne af såvel bestyrelse som direktion.

Ledelsens vederlag og eventuelle bonus-/incitamentsprogrammer skal afspejle det arbejde og ansvar, der følger af hvervet, og understøtte forsyningskoncernens langsigtede værdiskabelse. Lønudviklingen bør følge den generelle lønudvikling i samfundet.

Vederlaget til hvert enkelt medlem af bestyrelse og direktion skal offentliggøres i årsrapporten. Hvis et bestyrelses- eller direktionsmedlem modtager vederlag fra flere selskaber i koncernen, skal det samlede vederlag offentliggøres. Hvis der indgår medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen, er det dog kun vederlaget for disse personers bestyrelsesarbejde, der skal offentliggøres.

ANBEFALING 13

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

Bestyrelsen fastsætter en sponsorpolitik således, at der er helt klare retningslinjer for den daglige udmøntning, som direktionen forestår. Sponsorpolitikken skal offentliggøres og revideres løbende, f.eks. hvert eller hvert andet år.

En sponsorpolitik bør tage højde for de forskellige krav, der er til koncernens datterselskaber, og heriblandt anwise, at distributionselskaber skal afholde sig fra sponsoraktiviteter, hvor der kan være tvivl om, hvorvidt det er distributionselskabet eller et andet

selskab i koncernen, der er sponsor. Når og hvis der anvendes sponsorer fra andre dele af koncernen, bør der således tages højde for lovgivningsmæssige krav til distributionsselskabets særskilte identitet.

Når der anvendes sponsorer, bør det begrænses til situationer, hvor der er et behov for at oparbejde et kendskab i specifikke segmenter eller situationer, eksempelvis for at tiltrække nye medarbejdere.

ANBEFALING 14

Understøt en nødvendig dialog og informationsudveksling med koncernens revisor

Hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen har ansvar for, at årsrapporten udarbejdes i overensstemmelse med lovgivning, gældende standarder og evt. yderligere krav til regnskaber.

Det påhviler medlemmerne af bestyrelsen og direktionen at sikre, at den finansielle rapportering er forståelig og afbalanceret og giver et retvisende billede af koncernen.

Revisor deltager på det årlige bestyrelsesmøde og repræsentantskabsmøde under det punkt, hvor årsrapporten drøftes – og der bør gives bestyrelsens medlemmer mulighed for at stille spørgsmål til revisor, uden at direktionen er til stede.

ANBEFALING 15

Etablér en whistleblower-ordning

Bestyrelsen skal vurdere, hvorvidt der skal etableres en whistleblower-ordning i koncernen med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.




Rapportering fra en sådan ordning kan evt. forankres i et revisionsudvalg.



Eksempel på afrapportering

Dansk Energi stiller et skema til rådighed for den enkelte koncerns afrapportering, men koncernerne vælger selv, hvordan de vil redegøre for deres arbejde med anbefalingerne – så længe det sker på en overskuelig og transparent måde.

EKSEMPEL PÅ AFRAPPORTERING

ANBEFALING	FØLGER	FØLGER DELVIST	FØLGER IKKE	FORKLARING
Anbefaling 1				
<p>Opstil mål for involvering af koncernens ejere og gør det så nemt som muligt at udøve aktivt ejerskab og kontrol med bestyrelsen</p> <p>Bestyrelsen skal sikre:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Repræsentantskabets størrelse er hensigtsmæssig · Uafhængig dirigent ved generalforsamling · Årlig drøftelse af aktivt ejerskab · Årlig drøftelse af værdiskabelse 				<p>Vi har opsat følgende mål for involvering af koncernens ejere:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Stemmeprocenten ved næste repræsentantskabsvalg skal være højere end ved sidste valg · Fremmøde ved repræsentantskabsmøder på 80 pct. <p>Vi har drøftet repræsentantskabets størrelse og finder den hensigtsmæssig i forhold til såvel ejerrepræsentation som effektiv kontroludøvelse.</p> <p>Vi bruger eksternt dirigent til generalforsamlingen.</p> <p>Vi vil i løbet af 2018 udarbejde en politik for værdiskabelse.</p>
Anbefaling 2				
<p>Definér en transparent politik for værdiskabelse – og brug den til løbende opfølgning</p> <p>Politikken for værdiskabelse skal omfatte:</p> <ul style="list-style-type: none"> · aktiviteter, der understøtter langsigtet, forretningsdrevet værdiskabelse og · aktiviteter, der understøtter anden værdiskabelse for ejerne. 				<p>Vi vil i løbet af 2018 udarbejde en politik for værdiskabelse.</p>
Anbefaling 3				
<p>Oprethold en åben og løbende dialog mellem koncern og interessenter.</p>				<p>Vi har kortlagt koncernens interessenter og lagt en strategi for den løbende kontakt og dialog med interessenterne. (se vores interessentstrategi, der er vedlagt som bilag til denne afrapportering)</p>
Anbefaling 15				

Læs mere på
danskeenergi.dk/godselskabsledelse



DANSK ENERGI
VODROFFSVEJ 59
1900 FREDERIKSBERG

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

 FACEBOOK.COM/DANSKENERGI
 LINKEDIN.COM/COMPANY/DANSK-ENERGI
 TWITTER.COM/DANSKENERGI