

BRANCHERAPPORT FOR REGNSKABSÅRET 2022

GOD SELSKABSLEDELSE
I FORBRUGEREJEDE
FORSYNINGSELKABER

HVEM RAPPORTERER PÅ HVILKE ANBEFALINGER?

 **GREEN POWER DENMARK** har en række medlemmer, der afrapporterer på Anbefalinger for god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningsselskaber. Det er energiselskaber, hvis selskabskonstruktion bygger på, at forbrugerne enten ejer eller på anden vis har indflydelse på selskabet. I daglig tale kalder selskaberne sig for andelsselskaber samt forbrugerejede eller forbrugerstyrede selskaber.

Anbefalinger for god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningsselskaber er udviklet i regi af EjerForbrugerforum – et ledelsesforum i Green Power Denmark for den øverste ledelse fra de forbrugerejede selskaber. I 2017 kom første generation af anbefalingerne, og i 2021 opdaterede forummet anbefalingerne. I 2023 vil der komme endnu en justering med fokus på de anbefalinger, der handler om vederlag.

Anbefalingerne for god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningsselskaber omfatter mange af de samme anbefalinger, som både aktieselskaber og

fonde rapporterer på, men det særlige forhold, at selskaberne har folkevalgte i sine ledelsesorganer, det vil sige i repræsentantskaber og bestyrelser, giver en særlig sektorspecifik opmærksomhed på fx aktivt ejerskab, værdiskabelse og transparens.

Selskaberne har brugt mange ressourcer på løbende at udvikle, systematisere og forbedre arbejdet med god selskabsledelse. Det sker både i en koordineret indsats i regi af Green Power Denmark, men også decentralt i de enkelte selskaber.

Ikke alle Green Power Danmarks medlemmer afrapporterer på Anbefalinger for god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningsselskaber, men arbejder aktivt med god selskabsledelse i henhold til de anbefalinger eller kodeks, der retter sig særligt mod deres selskabsformer. Det gælder fx Anbefalinger for god Fondsledelse, Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber og Anbefalinger for god Selskabsledelse (i børsnoterede selskaber). ↻

OVERSIGTEN VISER, HVILKE SELSKABER GREEN POWER DENMARK HAR MODTAGET AFRAPPORTERINGER FRA

Selskaber der rapporterer på Anbefalinger for god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningsselskaber

- 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 (forbrugerstyret)
- GEV a.m.b.a.
- 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.
- Tarm Elværk a.m.b.a.
- Thy-Mors Energi a.m.b.a.
- Verdo a.m.b.a.
- Videbæk Energiforsyning a.m.b.a.

Selskaber der rapporterer på Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber

- Frederikshavn Forsyning A/S
- NK Forsyning A/S
- SK Forsyning A/S
- Struer Energi Holding 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.



ARBEJDET MED GOD SELSKABSLEDELSE UDVIKLER SIG

15 anbefalinger er blevet til 23, og samtidig er muligheden for delvist at følge en anbefaling blevet fjernet.

2022 er femte år, hvor forbrugerejede energi- og forsyningskoncerner rapporterer efter følg eller forklar-princippet i henhold til det fælles sæt anbefalinger. I 2021 udvidede Green Power Danmarks EjerForbrugerforum de 15 anbefalinger for god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningselskaber til 23. En opgave, der blev løftet i samarbejde med tre anerkendte eksperter i selskabsledelse. De opdaterede anbefalinger sætter blandt andet yderligere fokus på bestyrelsernes rolle i at fastlægge og følge op på selskabernes strategi og værdiskabelse, risikostyring og aktivt ejerskab.

– 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 formand i EjerForbrugerforum Søren Thorsager, der også er formand for Energi Fyn.

I 2022 er muligheden for at svare 'følger delvist' blevet fjernet, så selskaberne har kun kunnet svare 'følger' eller 'følger ikke'. Sidstnævnte skal være ledsaget af en forklaring på, hvorfor selskabet ikke følger anbefalingen, og hvordan man i stedet har indrettet sig. Det øgede antal anbefalinger og den ændrede struktur gør, at det er svært at sammenligne tidligere års afrapportering direkte med dette års afrapportering.

85% AF ANBEFALINGERNE BLIVER FULGT

For regnskabsåret 2022 har i alt 18 selskaber rapporteret på Anbefalinger for god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningskoncerner – 16 forbrugerejede, ét forbrugerstyret (selvejende) og ét kommunalt ejet selskab. De 18 selskaber omfatter tilsammen ca. 90% af de forbrugere, der er koblet på det danske elnet.

I alt følges 85% af anbefalingerne, mens 15% ikke følges. Det betyder, at forbrugerejede forsyningskoncerner i gennemsnit følger ca. 20 ud af de 23 anbefalinger. Fire af de 18 rapporterende selskaber følger samtlige anbefalinger, mens tre følger 22 anbefalinger.

Ser vi på de enkelte anbefalinger, følges fem af de 23 anbefalinger af alle de afrapporterende selskaber. Det drejer sig om anbefaling 4 om dialog med interessenter, anbefaling 7 om en forsvarlig procedure for risikostyring, anbefaling 13 om at bestyrelsen bør have en forretningsorden, anbefaling 20 om at sikre kompetenceudviklingen i bestyrelsen og anbefaling 21 om styrkelse af formandskabets ledelseskompetencer gennem kurser og netværk. Yderligere, følges anbefalingerne 8 (retningslinjer for direktionen), 11 (retningslinjer for sponsorater) og 12 (dialog med revisionen) af 17 af de 18 afrapporterende selskaber.

Til trods for, at 85% af anbefalingerne følges, er der en række af de nye anbefalinger, der følges i mindre grad. Kravene om transparens i forhold til kompetencerne i bestyrelsen er blevet opjusteret, hvilket også afspejles i afrapporteringen af de anbefalinger, der omhandler arbejdet med kompetencer. Særligt anbefalingerne 15 (bestyrelsens kompetenceprofil), 16 (muliggørelse af ekstern udpegning) og 17 (offentlige beskrivelser af bestyrelsesmedlemmerne) følges i mindre grad end resten af anbefalingerne.

Anbefaling 15 om udarbejdelse af en kompetenceprofil for bestyrelsen, er der således ca. 40%, der ikke følger. Flere af selskaberne, der ikke følger anbefalingen, nævner, at de er i gang med at udarbejde en kompetenceprofil.

Anbefaling 16 om udpegning af bestyrelsesmedlemmer ud fra en kompetencemæssig betragtning, er der 33%, der ikke følger. Nogle påpeger, at de benytter eksterne kompetencer, fx konsulenter, når det findes nødvendigt at styrke et specifikt kompetenceområde. Andre påpeger, at de er i gang med en evaluering, der vil skabe grundlag for en kompetenceprofil, der derefter kan vise, om der er behov for kompetencemæssig ekstern forstærkning.

Hele 56% af de afrapporterende selskaber følger ikke anbefaling 17 om årligt at beskrive de enkelte bestyrelsesmedlemmers kompetencer i relation til selskabets



ILLUSTRATION MORTEN VOIGT

strategi og gøre beskrivelsen offentlig. Derved er det den anbefaling, som færrest selskaber følger. Nogle af de selskaber, der ikke følger anbefalingen, påpeger, at de følger elementer af den. Nogle har en kompetenceprofil for den samlede bestyrelse i henhold til selskabets strategi, men har ikke afdækket kompetencerne for de enkelte medlemmer. Nogle gennemgår årligt de enkeltes kompetencer i forhold til strategien, men offentliggør det ikke. Andre foretager ikke systematisk en årlig beskrivelse af de enkeltes kompetencer i forhold til strategien.

Anbefalingerne om vederlag følger langt flertallet af selskaberne. Anbefaling 22, som lyder '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', følger 16 ud af 18 selskaber. Anbefaling 23 om at offentliggøre vederlag for bestyrelse, direktion og repræsentantskab følger af 14 ud af 18 selskaber. To selskaber bemærker, at de oplyser bestyrelsens vederlag, men ikke direktionens. Nogle offentliggør det samlede vederlag for bestyrelsen og det samlede vederlag for direktionen. Endelig er der et selskab, der kun offentliggør formandens vederlag.

Det bør desuden bemærkes, at der er en række strukturelle og organisatoriske grunde til, at nogle selskaber ikke følger bestemte anbefalinger, herunder at nogle selskaber ikke har repræsentantskab, men generalforsamlingen som øverste myndighed, og derfor måske ikke følger anbefalinger, der handler om at inddrage repræsentantskabet. Det gælder fx MES, RAH og Energi Ikast, hvor valg til bestyrelsen sker direkte på generalforsamlingen. ↻

Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber indeholder i alt 34 anbefalinger (version 2), og fem selskaber i Green Power Danmarks EjerForbrugerforum har afrapporteret på dem. Samlet set følger de rapporterende selskaber 82% af anbefalingerne, mens 9% følges delvist og 9% ikke følges. 14 af anbefalingerne følges af alle fem selskaber, mens der er en enkelt anbefaling, som ingen af selskaberne følger. Anbefalingen omhandler såkaldt delt ejerskab, hvor flere kommuner ejer et selskab sammen, hvilket ikke er tilfældet for nogle af de fem selskaber. Herudover er det hovedsageligt anbefalingen om, at valg af bestyrelsen bør finde sted på generalforsamlingen, der ikke følges i lige så høj grad. Her følger ét selskab anbefalingen, tre følger delvist, mens ét selskab ikke følger. Af de selskaber, der ikke følger, påpeger flere, at bestyrelsen er kommunalt udpeget.

Anbefalinger for god Fondsledelse indeholder 17 anbefalinger. Afrapporteringerne fra de tre erhvervsdrivende fonde i Green Power Danmarks EjerForbrugerforum, som følger disse anbefalinger, viser, at fondene samlet set følger 88% af anbefalingerne, mens 12% ikke følges (mod 86% og 14% i 2021). 14 anbefalinger følges af alle tre fonde, mens 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 fastsætte en aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmerne, følges kun af ét 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 Green Power Danmark afrapporterer på dette kodeks og følger 23 anbefalinger, hvilket er to mere end 2021, mens en enkelt ikke følges. Sidstnævnte er anbefalingerne om en valgperiode som bestyrelsesmedlem på maksimalt to år, der ikke følges ud fra et ønske om at sikre en vis grad af kontinuitet i bestyrelsen.

ANBEFALINGER






	FØLGER	FØLGER IKKE
AKTIVT EJERSKAB		
ANBEFALING 1 Opstil mål for det aktive ejerskab	15	3
ANBEFALING 2 Gør det så nemt som muligt at udøve aktivt ejerskab og kontrol med bestyrelsen	16	2
ANBEFALING 3 Styrk repræsentantskabets og den bredere ejerkreds' involvering i selskabet	15	3
KOMMUNIKATION MED INTERESSETER		
ANBEFALING 4 Oprethold en åben og løbende dialog med interessenter	18	0
BESTYRELSENS OPGAVER OG ANSVAR		
ANBEFALING 5 Fastlæg selskabets strategi og opstil mål for opnåelse af strategien	16	2
ANBEFALING 6 Drøft mindst en gang årligt selskabets overordnede strategi, og følg løbende op på mål og delmål i strategien	16	2
ANBEFALING 7 Bestyrelsen skal sikre, at der er forsvarlige procedurer for risikostyring i selskabet, og bestyrelsen skal løbende følge op	18	0
ANBEFALING 8 Udarbejd og gennemgå årligt retningslinjer for direktionen, herunder krav til rapporteringen til bestyrelsen - og evaluér regelmæssigt direktionens sammensætning	17	1
ANBEFALING 9 Etablér en whistleblower-ordning	13	5
ANBEFALING 10 Før kontrol med selskabets arbejde med transparent funktionel adskillelse af monopol- og konkurrenceudsatte aktiviteter	16	2
ANBEFALING 11 Udarbejd tydelige retningslinjer for sponsorater og donationer	17	1
ANBEFALING 12 Før en løbende dialog og informationsudveksling med selskabets revisor	17	1
ANBEFALING 13 Tilrettelæg bestyrelsesarbejdet med afsæt i en forretningsorden, der beskriver de overordnede opgaver, arbejdsformen og arbejdsdelingen.	18	0

ANBEFALINGER



	FØLGER	FØLGER IKKE
BESTYRELSENS SAMMENSÆTNING OG KOMPETENCER		
ANBEFALING 14 Sæt rammer for bestyrelsens størrelse og organisering med blik for, at bestyrelsesarbejdet skal kunne foregå effektivt og dynamisk	15	3
ANBEFALING 15 Udarbejd en kompetenceprofil for bestyrelsen ud fra en vurdering af de nødvendige kompetencer og den optimale sammensætning af bestyrelsen	11	7
ANBEFALING 16 Muliggør, at der kan vælges eller udpeges bestyrelsesmedlemmer ud fra en særlig kompetencemæssig betragtning	12	6
ANBEFALING 17 Beskriv årligt de enkelte bestyrelsesmedlemmers kompetencer i relation til selskabets strategi og udvikling – og gør beskrivelsen offentlig	8	10
ANBEFALING 18 Gennemfør en årlig bestyrelseevaluering og sæt handling bag resultaterne	13	5
ANBEFALING 19 Redegør for de enkelte medlemmers uafhængighed som del af den årlige evaluering af bestyrelsen	14	4
ANBEFALING 20 Deltag løbende i kompetenceudvikling, der styrker bestyrelsens viden om branchen, markedet og godt bestyrelsesarbejde	18	0
ANBEFALING 21 Styrk formandskabets ledelseskompetencer gennem deltagelse i netværk eller kurser	18	0
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	16	2
ANBEFALING 23 Offentliggør det samlede vederlag, som hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager og oplys repræsentantskabets vederlæggelse	14	4

BRANCHERAPPORTERING FOR 2021

			
	FØLGER	FØLGER DELVIST	FØLGER IKKE
ANBEFALING 1 Opstil mål for involvering af koncernens ejere, og gør det så nemt som muligt at udøve aktivt ejerskab og kontrol med bestyrelsen	18 (15 14)	1 (5 5)	0 (0 0)
ANBEFALING 2 Definér en transparent politik for værdiskabelse – og brug den til løbende opfølgning	15 (14 14)	4 (6 5)	0 (0 0)
ANBEFALING 3 Oprethold en åben, løbende dialog mellem koncern og interessenter	15 (15 15)	4 (5 4)	0 (0 0)
ANBEFALING 4 Tilrettelæg bestyrelsesarbejdet sådan, at bestyrelsen løbende sætter og evaluerer den strategiske retning for koncernen	19 (19 18)	0 (1 1)	0 (0 0)
ANBEFALING 5 Før kontrol med koncernens politik for og arbejde med transparent funktionel adskillelse af monopol- og kommercielle aktiviteter	19 (19 19)	0 (1 0)	0 (0 0)
ANBEFALING 6 Sæt rammer for bestyrelsens størrelse og organisering med blik for, at bestyrelsesarbejdet skal kunne foregå effektivt, dynamisk og strategisk	16 (16 15)	3 (4 4)	0 (0 0)
ANBEFALING 7 Lav årligt en redegørelse for de nødvendige kompetencer og den optimale sammensætning af bestyrelsen	11 (11 10)	7 (6 5)	1 (3 4)
ANBEFALING 8 Prioritér kriteriet om uafhængighed af særinteresser i redegørelsen for de nødvendige kompetencer og den optimale sammensætning af bestyrelsen	9 (9 8)	9 (9 10)	1 (2 1)
ANBEFALING 9 Muliggør at der kan vælges eller udpeges bestyrelsesmedlemmer ud fra en særlig kompetencemæssig betragtning	11 (9 8)	3 (5 5)	5 (6 6)
ANBEFALING 10 Beskriv de enkelte bestyrelsesmedlemmers kompetencer i relation til koncernens drift og udvikling – og evaluér løbende	11 (10 11)	7 (7 6)	1 (3 2)
ANBEFALING 11 Deltag løbende i uddannelsesforløb med fokus på såvel god selskabsledelse som branchens og markedets specifikke dynamik og udvikling	14 (14 14)	4 (5 4)	1 (1 1)
ANBEFALING 12 Udform en klar og overskuelig vederlagspolitik, og offentliggør det samlede vederlag, som hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager	15 (13 14)	4 (6 4)	0 (1 1)
ANBEFALING 13 Lav tydelige retningslinjer for sponsorater, der er begrænset til målrettede, specifikke segmenter eller situationer	18 (18 17)	1 (1 1)	0 (1 1)
ANBEFALING 14 Understøt en nødvendig dialog og informationsudveksling med koncernens revisor	18 (19 19)	1 (1 0)	0 (0 0)
ANBEFALING 15 Etablér en whistleblower-ordning	12 (13 10)	2 (1 3)	5 (6 6)

Tal for 2020 og 2019 i parentes



LÆS MERE PÅ GREENPOWERDENMARK.DK