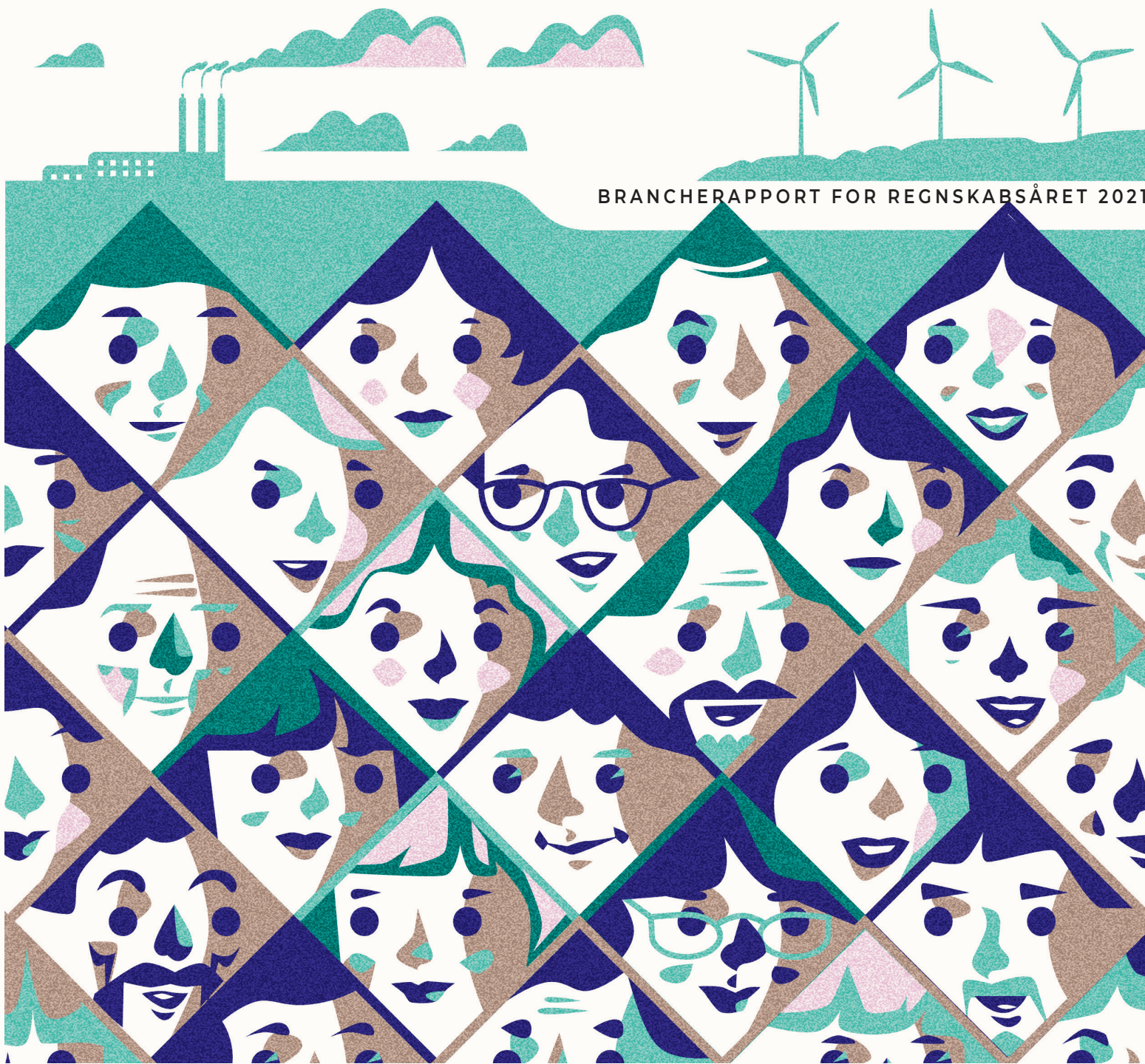


GOD SELSKABSLEDELSE
I FORBRUGEREJEDE
FORSYNINGSKONCERNER



TEMA: BÆREDYGTIGHED & DIVERSITET

BRANCHERAPPORT FOR REGNSKABSÅRET 2021





LÆS MERE PÅ
GREENPOWERDENMARK.DK

KOLOFON

Udgiver
Green Power Denmark
Vodroffsvej 59
1900 Frederiksberg
Tlf. 35 30 04 00

Redaktion
Ida Marie Behr
Kristian Sander Madsen
Michael Bilde Hinrichsen

Grafisk tilrettelæggelse
Pernille Kleinert
Tryk
KLS PurePrint

Forsideillustration:
Nis Nielsen
Udgivet
Juni 2022



**5****FORORD**

Søren Thorsager, Jens Stenbæk og Jørgen Poulsgaard, formandskab i EjerForbrugerforum

6**HVEM RAPPORTERER PÅ HVILKE ANBEFALINGER?****8****SKEMA OG HOVEDKONKLUSIONER****12****INDSPARK UDEFRA: BÆREDYGTIGHED**

Esben Lanthén, stifter og partner i Nordic Sustainability

14**GOD SELSKABSLEDELSE ER FOR HELE BESTYRELSEN**

5 bestyrelsesmedlemmer om diversitet, bæredygtighed, risiko og compliance

20**INFOGRAFIK: HVEM SIDDER I BESTYRELSENE?**

Køn, alder, anciennitet, erfaring og kompetencer

24**INDSPARK UDEFRA: DIVERSITET**

Christina Lundsgaard Ottsen, ledelseskonsulent hos Mannaz

26**INTERVIEW: NYE VINDE OVER GAMLE FREDERIKSBERG**

Laura Lindahl og Lone Loklindt i front for en ny retning

32**INDSPARK UDEFRA: RISIKO**
Claus Dalager, partner i PwC**34****15 ANBEFALINGER BLIVER TIL 23**



FORORD



SØREN THORSAGER

Formand for EjerForbrugerforum og Energi Fyn



JØRGEN POULSGAARD

Næstformand for EjerForbrugerforum og formand for RAH



JENS STENBÆK

Næstformand for EjerForbrugerforum og formand for Andel

I begyndelsen af 2021 var energipriserne endnu moderate, og energien i Europa flød frit og uforstyrret, inden først energipriserne gik amok i efteråret, og forsyningssikkerheden blev alvorligt udfordret med Ruslands krig i Ukraine kort ind i 2022.

Under den turbulente overflade er arbejdet med god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningskoncerner imidlertid fortsat ufortrødet. Blandt andet i lyset af yngre såvel som ældre generationers stadig strammere krav til virksomheders 'purpose' og til, hvad der er ægte bæredygtig adfærd.

I år sætter brancherapporten fokus på fodfolket i bestyrelserne for at vise, at god selskabsledelse lever i bedste velgående blandt almindelige bestyrelsesmedlemmer ud over formænd og formandskaber.

Vi har også besøgt Frederiksberg Forsyning, der har vendt op og ned på sin bestyrelse. Nye skarpslebne arbejdsmetoder, en opdateret strategi og nye kompetenceprofiler er blandt de værktøjer, der skal gøre det kommunale forsyningsselskab klar til at møde fremtidens udfordringer.

Fra næste år skal vi rapportere på nye, udvidede anbefalinger, der sætter særlig fokus på fire ting:

- At vi skal sikre bredere kompetencer og mere forskelligartet sammensætning på tværs af miljø, køn m.v. i bestyrelserne for at udvikle vores virksomheder.

- At bæredygtighed er en driver for udvikling, og at det skal tænkes ind i strategierne og være en del af kerneforretningen.

- At demokratiske selskaber har en særlig kvalitet, fordi ejerskabet er et aktiv (og skal være aktivt!), ligesom værdiskabelse skal være langsigtet.

- At verden er et volatilt sted, hvor risikostyring er et uundgåeligt tema at beskæftige sig med som bestyrelse.

I denne publikation ser vi tilbage på 2021, men vi ser lige så meget frem – det er nemlig rettidig omhu og i vores øjne en del af den gode selskabsledelse.

I 2022 er Dansk Energi fusioneret med Wind Denmark og Dansk Solkraft. Sammen hedder vi nu Green Power Denmark og dækker hele den elektriske værdikæde fra den lille møtrik i vindmøllen til den strøm, der kommer ud af stikkontakterne. Nærværende rapport tog overvejende form før fusionen og dækker derfor udelukkende Dansk Energis tidligere medlemmer. ■



Vi skal sikre bredere kompetencer og mere forskelligartet sammensætning på tværs af miljø, køn m.v. i bestyrelserne.

HVEM RAPPORTERER PÅ HVILKE ANBEFALINGER?

GREEN POWER DENMARKS medlemmer omfatter mange forskellige virksomheder, der tilsammen udgør en vifte af selskabsformer, lige fra børsnoterede selskaber, over kommunalt ejede selskaber, erhvervsdrivende fonde, selvejende institutioner, andelsselskaber og små enmandsvirksomheder. En del af medlemmerne er desuden en del af nationale eller internationale koncerner, hvor den aktivitet, der berettiger til medlemskab af Green Power Denmark, kun udgør en mindre del af den samlede koncerns omsætning.

Denne rapport har hovedsageligt fokus på de anbefalinger for god selskabsledelse, der blev udviklet i regi af EjerForbrugerforum i 2017 og som retter sig særligt mod forbrugerejede (og forbrugerstyrede) forsyningskoncerner. Det er derfor også fortrinsvis forbrugerejede selskaber, der rapporterer iht. anbefalingerne.

Mange af de øvrige medlemmer arbejder også aktivt med god selskabsledelse, men rapporterer på de anbefalinger eller kodeks, der retter sig særligt mod deres selskabsformer. ■

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

Selskaber der rapporterer på Green Power Denmarks 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)
- 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.
- Struer Energi Holding A/S (kommunalt ejet)
- 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 forsyningselskaber

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

Selskaber der rapporterer på anbefalinger for god selskabsledelse

- 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
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 Definer 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

ANBEFALINGER FOR GOD SELSKABSLEDELSE ER BESTYRELSENS VÆRKTØJ

For fjerde år af rapporterer forbrugerejede energi- og forsyningskoncerner ud fra 15 fælles anbefalinger til bestyrelsesarbejdet efter følg- eller forklar-princippet.

For 2021 har i alt 19 selskaber rapporteret på Anbefalinger for god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningskoncerner – 16 forbrugerejede, ét forbrugerstyret (selvejende) og to kommunalt ejede selskaber. Det er ét færre end i 2020, hvilket kan påvirke sammenligningen på tværs af årene.

I alt følges 78% af anbefalingerne (72% i 2020), mens 18% følges delvist og 5% følges ikke. Dermed følger et gennemsnitligt selskab 12 af de 15 anbefalinger, hvilket er en stigning på én i forhold til 2020. Tre selskaber følger alle 15 anbefalinger, mens tre andre selskaber følger 14 af de 15 anbefalinger. I den modsatte ende er der to selskaber, der følger syv anbefalinger. Dette er en markant ændring siden 2020, hvor der var selskaber, der kun fulgte henholdsvis tre og fem af de 15 anbefalinger.

Ser vi på anbefalingerne, følges to af dem af alle 19 af rapporterende selskaber. Det drejer sig om anbefaling 4 om bestyrelsens strategi- og evalueringsarbejde og anbefaling 5 om bestyrelsens kontrol

med arbejdet om funktionel adskillelse. I 2020 var der ikke nogen af anbefalingerne, der blev fulgt af alle af rapporterende selskaber.

Samtidig følges anbefalingerne 1, 13 og 14 af alle undtagen ét selskab. Særligt ved anbefaling 1 om aktivt ejerskab og kontrol med bestyrelsen ses en markant stigning fra 15 i 2020 til 18 i 2021.

Samtidig ses en positiv udvikling i forhold til transparens om bestyrelsesmedlemmers vederlag. I 2020, var der 13 selskaber, der fulgte anbefaling 12, seks der fulgte delvist, og ét der ikke fulgte anbefalingen. Ved årets afrapportering følger 15 nu anbefalingen, mens fire følger den delvist. Selskabernes forklaringer på, hvorfor nogle kun følger anbefalingen delvist, er blandt andet, at nogle ikke offentliggør individuelle vederlag, men i stedet oplyser bestyrelse og direktionens samlede vederlag i årsrapporten. Andre rapporterer, at de kun offentliggør bestyrelsens vederlag, men ikke direktionens, da de anser det for et privat anliggende.



ILLUSTRATION MORTEN VOJGT

Der er igen i år en udvikling i, hvor mange der følger anbefaling 9 om at udpege bestyrelsesmedlemmer ud fra en kompetencemæssig vurdering. Anbefalingen er gået fra at have ni, der følger, til 11, men denne anbefaling er stadig en af dem, som færrest selskaber følger.

En anden anbefaling, som knap to tredjedele følger, er anbefaling 15 om etablering af en whistleblower-ordning. Her er der én mindre end sidste år, der følger anbefalingen. Det betyder, at der nu er 12, der følger, to der følger delvist og fem der ikke følger anbefalingen.

Det er ikke usædvanligt, at man ser et skift fra at følge til at følge delvist, hvilket kan hænge sammen med, at jo bedre selskaber bliver til at vurdere, hvad der ligger i anbefalingerne, jo mere kritisk forholder de sig til deres egen praksis. De syv selskaber, der ikke følger eller følger delvist, er mindre selskaber med under 50 medarbejdere. Forklaringerne her tilskrives da også selskabernes størrelse. Dog rapporterer flere selskaber, at de løbende vurderer behovet for en whistleblower-ordning.

Når det gælder anbefaling 8 om uafhængighed, er de afrapporterende selskaber igen i år

delt med ni, der følger anbefalingen, ni der delvist følger anbefalingen og ét, der ikke følger. Det er særligt kriteriet om en begrænsning på valgperioder, der ikke følges, men nogle selskaber nævner, at de heller ikke har sat en aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmer.

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 aktivt ejerskab andre grundbetingelser.

I kommunale selskaber udpeges kommunalpolitikere til bestyrelsen ved konstitueringen 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.

Nogle selskaber har ikke repræsentantskaber som øverste myndighed. Fx har MES, RAH og Energi Ikast en generalforsamling som øverste myndighed, og valg til bestyrelsen sker direkte på generalforsamlingen. ■

Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber indeholder i alt 35 anbefalinger, og fire selskaber under Green Power Denmark har afrapporteret på dem. Samlet set følger de 77% af anbefalingerne, mens 14% følges delvist og 9% ikke følges. 19 anbefalinger følges af alle fire selskaber, mens der er tre anbefalinger, som ingen selskaber følger. To af disse omhandler såkaldt delt ejerskab, hvor flere kommuner ejer et selskab sammen, hvilket ikke er tilfældet for nogle af de fire selskaber. 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 blandt andet 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, der følger disse anbefalinger, under Green Power Denmark, viser, at fondene samlet set følger 86% af anbefalingerne, mens 14% ikke følges. 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 der fastsættes 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 Denmark 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.

78%

af anbefalingerne til god selskabsledelse i forbrugerejede energiselskaber følges

18%

følges delvist

5%

følges ikke

INDSPARK UDEFRA

BÆREDYGTIGHED



FOTO NORDIC SUSTAINABILITY

STRATEGIER SKAL BYGGE PÅ BÆREDYGTIGHED

Esben Lanthén, stifter og partner i Nordic Sustainability, en konsulentvirksomhed, der arbejder i krydsfeltet mellem strategi og bæredygtighed.

Tager man verdens tilstand alvorligt, er bæredygtighed et uomgængeligt udgangspunkt for at udvikle ny strategi. Anno 2022 baserer legitime strategier sig ikke kun på ambitioner om vækst og nye forretningseventyr. For den krydsild af problematikker, som virksomheder opererer i, udfordrer det gængse og afgrænsede fokus på finansielle resultater.

Presset for at levere troværdige bæredygtige resultater opleves fra alle sider: En hidtil uset bølge af regulering strømmer med høj fart ud af EU's kontorer. Kampen for talentfulde medarbejdere vindes kun med et veldefineret 'purpose'. Investorer, banker og kreditinstitutioner strammer krav til bæredygtigheden i aktiviteterne, og forbrugere og kunder gør det samme – og straffer dårlige historier hårdt.

For at blive taget alvorligt og fastholde et 'license to operate', skal virksomhedsstrategier i dag derfor centrere sig om bæredygtighed. En bæredygtig strategi starter med videnskabelige fakta og bygger i langt højere grad end tidligere på en holistisk tilgang: Samfundsbidrag, værdikædetænkning og formålsbaseret forretning har aldrig være vigtigere.

Bestyrelsen er selskabets opmærksomme øjne, der både kigger ind udefra, ud imod det omgivende samfund og ind i fremtiden. Bestyrelser har derfor en unik mulighed for, men også en særlig forpligtelse til at udvikle selskabet i sync med omverdenen.

Strategiudvikling med bæredygtighed for øje bør basere sig på en backcasting-metode, hvor man formulerer et ideelt scenarie og derefter identificerer de skridt og politikker, der skal til for at forbinde den ønskede fremtid til nutiden.

Heldigvis fortæller videnskaben med stadig større præcision, hvad vores destination bør være. Vejen til målet er måske ikke klar. Endnu. Men vi er nødt til at sætte ambitiøse mål. Mål, der måske er uden for rækkevidde, men inden for synsvidde.

Kravene begrænser sig ikke kun til en virksomheds egen adfærd, aktiviteter og resultater. Også aftrykket 'upstream' og 'downstream' er der nødt til at være styr på.

Og nej, det er ikke længere nok at fokusere på compliance og møde minimumsstandarder. Vi skal skabe værdi for samfundet, mens vi arbejder mod at eliminere negativ påvirkning – altså ikke bare sørge for at skade mindst muligt. Fremover forventes det, at man som selskab og virksomhed har en positiv bundlinje – også for planeten. ■

GOD SELSKABS- LEDELSE ER FOR HELE BESTYRELSEN

Fem bestyrelsesmedlemmer fortæller, hvordan de hver især arbejder med at forankre emner som bæredygtighed, diversitet, risiko og compliance i bestyrelsesarbejdet.

Jeanette Fangel Løgstrup, er cand.merc. i økonomi fra CBS og arbejder i krydsfeltet mellem kommunikation, marketing og bæredygtighed. Hun har erfaring fra forsikring og finanssektoren, og er CEO i familiens investeringsvirksomhed Expon samt medlem af en række bestyrelser.

En ny bæredygtig æra for bestyrelsesarbejdet



JEANETTE FANGEL LØGSTRUP

- 55 år
- Bestyrelsesmedlem i Andel Energi, JP Politikens Hus, Danske Invest m.fl
- 20 års erfaring fra topledelse
- Særlige kompetencer inden for bæredygtighed og ESG, marketing, kommunikation

Det er vigtigt, at vi som bestyrelse forholder os til virksomhedens rolle i samfundet. Vi har et ansvar for helheden og ikke kun den finansielle bundlinje i selskabet, siger Jeanette Fangel Løgstrup, der bl.a.

er bestyrelsesmedlem i Andel Energi, et datterselskab, der handler med el, i Andel-koncernen.

Jeanette Fangel Løgstrup har erfaring fra en række forskellige brancher og næsten 20 års erfaring med topledelse, hvor hendes erfaringer ligger i krydsfeltet mellem kommunikation, marketing og bæredygtighed.

Interessen i bæredygtighed er koblet med hendes finansielle indsigt og erfaringer med digitalisering og data-drevet udvikling i finanssektoren, hvilket giver et godt udgangspunkt for at tænke bæredygtighed ind i kernen af virksomheden.

- Bestyrelsesarbejdet er under forandring. Compliance er vigtigt, men ikke for compliance egen skyld. Vi er videre end det. Bæredygtighed bør ses som en driver til at fremtidssikre vores virksomheder. Bæredygtighed skal i dag være en del af strategien. Det skal indarbejdes i forretningsmodellen og derved naturligt være en del af rapporteringen, siger Jeanette Fangel Løgstrup.

Jeanette Fangel Løgstrup oplever, at ESG-området (Environmental, Social and Governance) de senere år har fået markant stigende opmærksomhed.

- Der er en langt større seriøsitet omkring at få andre bundlinjer end den finansielle til at lykkes. Det er ikke længere nok at tjene penge – dine stakeholders interesserer sig også i stigende grad for, hvordan du tjener pengene. Og med ny regulering fra EU er bæredygtighed blevet en uundværlig ekspertise, også i bestyrelsen, når virksomheder i de kommende år møder stigende krav til transparens og afrapportering i forbindelse med ESG. ■

Marie-Louise Uglebjerg Hansen, advokat. Startede sin karriere i Energi Fyn, hvor hun i dag er bestyrelsesmedlem med et særligt blik på markedsføringsregler og hvilke oplysninger, virksomheden registrerer om kunder og andre stakeholders.

Bestyrelsens compliance-vagthund



MARIE-LOUISE UGLEBJERG HANSEN

- 31 år
- Bestyrelsesmedlem i Energi Fyn
- Advokat og associeret partner hos Kielberg Advokater
- Særlige kompetencer inden for compliance, GDPR og ESG

Marie-Louise Uglebjerg Hansen er advokat i et mellemstort advokatfirma i Odense, hvor hun arbejder med compliance i forhold til hvidvask, ESG-emner – Environment, Social & Governance – samt databeskyttelse. Hun startede dog sin karriere i Energi Fyn og har derfor et mere indgående kendskab til den andelsejede virksomhed end sædvanligt for medlemmer af bestyrelsen.

- Med min erfaring fra energisektoren kan jeg stille mere konkrete spørgsmål, der lige går et spadestik dybere og kvalificerer beslutningerne. Selvfølgelig med respekt for rollefordelingen mellem drift og strategisk ledelse, fortæller hun.

Selvom Marie-Louise Uglebjerg Hansen har personlig erfaring fra virksomheden, der ejes af 210.000 fynboer, er det primært markedsføringsret, GDPR-PR-udfordringer og generelle compliance-spørgsmål, hun har opmærksomhed på i bestyrelsesarbejdet. Et område, som kun er blevet mere aktuelt med årene. Fx har Datatilsynet i sin 2022-tilsynsstrategi et øget fokus på databeskyttelse i energisektoren.

Ordentlighed og transparens er særdeles vigtige områder for Marie-Louise Uglebjerg Hansen, og hun ser med bekymring på selskaber, der for eksempel kompromitterer registreredes rettigheder for at score en hurtig profit.

- Vi er måske ikke first-movers hos Energi Fyn, men det synes jeg heller ikke, at vi skal være. For det er vigtigt, at vi ikke forsøger at skabe vækst for enhver pris. Der skal være fokus på ordentligheden. Vi ser ind i en mere og mere reguleret energisektor, og selvom det kan virke kedeligt, er det vigtigt både for andelsselskabet og forbrugerne, at der er styr på data og fokus på at efterleve de regler, der gælder, siger hun. ■

René Johansen uddannet cand.merc, og medlem af bestyrelsen i Jysk Energi. Arbejder i Siemens Gamesa, hvor han i de sidste 14 år har berørt både service, strategi og salg til off- og onshoremarkeder.

Det strategiske arbejde tænder mig



Jeg er meget optaget af god selskabsledelse, og det synes jeg egentlig, at alle bestyrelsesmedlemmer bør være. Vi er valgt til at administrere andre folks penge, og det skal gøres på en ordentlig måde, med respekt og åbenhed, siger René Johansen, der på femte år er del af bestyrelsen i Jysk Energi a.m.b.a.

René Johansen har en forkærlighed for bestyrelsens strategiske arbejde, men det processuelle interesserer ham også. En passion han lader smitte af på studerende på Aarhus Universitet, hvor han er

deltidsvejleder i projekter inden for økonomi, service og statistik.

- At arbejde med strategi er jo at arbejde med kernen af forretningen samtidig med, at du agerer fremtidsforsker. I en strategisituation handler det om at få stillet alle de her hv-spørgsmål: Hvem, hvad, hvor, hvornår og hvorfor. Drøfte det åbent i bestyrelsen, og spørge sig selv, om man gør det af de rigtige årsager.

Noget René er stolt over, men som han udtrykker med vanlig jysk mådehold er, at Jysk Energi er lykkedes med at have et godt medejerskab i deres løsninger inden for

vedvarende energi - hvilket ikke er nogen selvfølge.

- Vi har haft mulighed for at fokusere på sol og vind grundet vores placering, men også fordi der i repræsentantskabet og i området er en vilje til det. Vi gør det jo for, at det skal komme vores nuværende og fremtidige andelshavere til gode, pointerer René Johansen.

Han fremhæver, at den slags kun lykkes, når der er et godt samarbejde bestyrelsen og direktionen imellem, ligesom samspejlet med repræsentantskabet og den brede ejerkreds skal prioriteres. Samarbejds klimaet internt i bestyrelsen optager ham også.

- Når vi taler god selskabsledelse, tror jeg at samarbejde, dynamik og arbejdskultur kommer endnu mere i fokus fremadrettet. I et andelsselskab, hvor sammensætningen af folk ikke altid kan styres, skal man arbejde på at blive et godt hold. Der skal skabes et trygt miljø, så vi kan få alle kompetencerne rundt om bordet i spil. ■

RENÉ JOHANSEN

- 46 år
- Bestyrelsesmedlem i Jysk Energi
- Senior Sales Project Manager for Offshore hos Siemens Gamesa

Ann Michelle Dalgaard, uddannet inden for revision og økonomisk rådgivning. Arbejder som professionelt bestyrelsesmedlem. Tidligere har hun arbejdet 15 år i KPMG og har været tilknyttet udenlandske selskaber som Nestlé og Pepsi.

Vi skal bevare vores 'license to operate'



ANN MICHELLE DALGAARD

- 52 år
- Bestyrelsesmedlem i RAH
- Professionelt bestyrelsesmedlem
- Uddannet revisor, US CPA
- Særlige kompetencer inden for revision og risikovurdering

Vi sidder kun fem i bestyrelsen, så alle byder ind på alt. Men vi har naturligvis også vores hjertesager. For mig er god selskabsledelse en hjertesag. Jeg ser anbefalingerne som et fantastisk værktøj, siger Ann Michelle Dalgaard, der er bestyrelsesmedlem i den forbrugerejede, vestjyske energi- og forsyningskoncern RAH.

Da Ann Michelle Dalgaard i 2019 blev valgt ind i RAH's bestyrelse, vidste hun ikke, hvad hun sagde ja til. Energi- og forsyningsområdet viste sig som et spændende område, men også et område med stor kompleksitet.

Qua Ann Michelle Dalgaards baggrund er noget af det, der særligt interesserer hende i bestyrelsesarbejdet opgaver omkring økonomi, risikovurdering og regulatoriske forhold.

- Fra mit arbejde som bestyrelsesmedlem i et kunde-ejet forsikringsselskab, er jeg vant til, at man følger al regulering – både 'hard law' og 'soft law'. Der skal etikken og moralen være helt i top. Og det er det samme i et forbrugerejet energiselskab. Det er fællesskabets penge, vi forvalter, og det skal vi gøre efter alle kunstens regler og med så stor transparens som muligt.

Ann Michelle Dalgaard fortæller, at det i RAH er vigtigt for bestyrelsen selv at tage ejerskab over afrapporteringen på god selskabsledelse. De afholder fx et møde hvert år udelukkende med fokus på god selskabsledelse, og her er det kun bestyrelsen, der er til stede.

- Arbejdet med anbefalingerne stopper aldrig. Det er 'on-going', og selvom vi er gode, skal man som bestyrelse bestræbe sig på at gøre det lidt bedre hele tiden. Rom blev ikke bygget på én dag – men vi er i gang!

Selv er Ann Michelle optaget af, at RAH og bestyrelsen fremadrettet bliver endnu bedre klædt på omkring bæredygtighed og de krav, der bl.a. udmøntes i den regulering, der strømmer fra EU for tiden. ■

Mogens Vinther, advokat og har haft sit eget advokatfirma Langberg og Vinther. Har i knap 25 år været aktiv som repræsentantskabs- og bestyrelsesmedlem og har gennemlevet en stribe opkøb og fusioner som en del af en generel branchetendens.

I udvalgsarbejdet stikker man hånden ned i gryden



MOGENS VINTHER

- 75 år
- Bestyrelsesmedlem i Norlys
- Tidligere advokat og partner i Langberg og Vinther

Mogens Vinther har været med på en lang fusions-rejse, når han kigger tilbage på sin tid som aktivt bestyrelsesmedlem i energisektoren. I dag er han medlem af bestyrelsen i Norlys og formand for selskabets Vedtægts-, Vederlags- og Governanceudvalg.

I udvalget arbejdes der bl.a. med at indrette de rette governancestrukturer i en voksende forretning. Her bor den årlige afrapportering på anbefalinger for god selskabsledelse, ligesom den løbende revision af selskabsdokumenter og politikker rammer udvalget, før de forelægges for hele bestyrelsen. Endelig er set-uppet omkring Norlys' vækstpuljeordning også designet i udvalget.

- Efter fusionen mellem SE og Eniig, nedsatte vi udvalget. Det er hamrende spændende at komme helt ned i bunden af de her emner. Jeg synes faktisk, at det mere er processen end resultaterne, der er vigtig, når vi taler god selskabsledelse. Man får stillet sig selv en masse spørgsmål og får lært forretningen rigtig godt at kende, siger Mogens Vinther.

Udvalget har haft til opgave at "fortygge" det nye sæt af vedtægter, som skal udgøre grundlaget for Norlys fremadrettet.

- Jeg tror, at konstruktionen med at have et sådant udvalg virker betryggende for vores andre bestyrelsesmedlemmer. At vide, at der sidder nogle fra bestyrelsen sammen med folk fra selskabets administration, giver det hele en ordentlighed og grundighed.

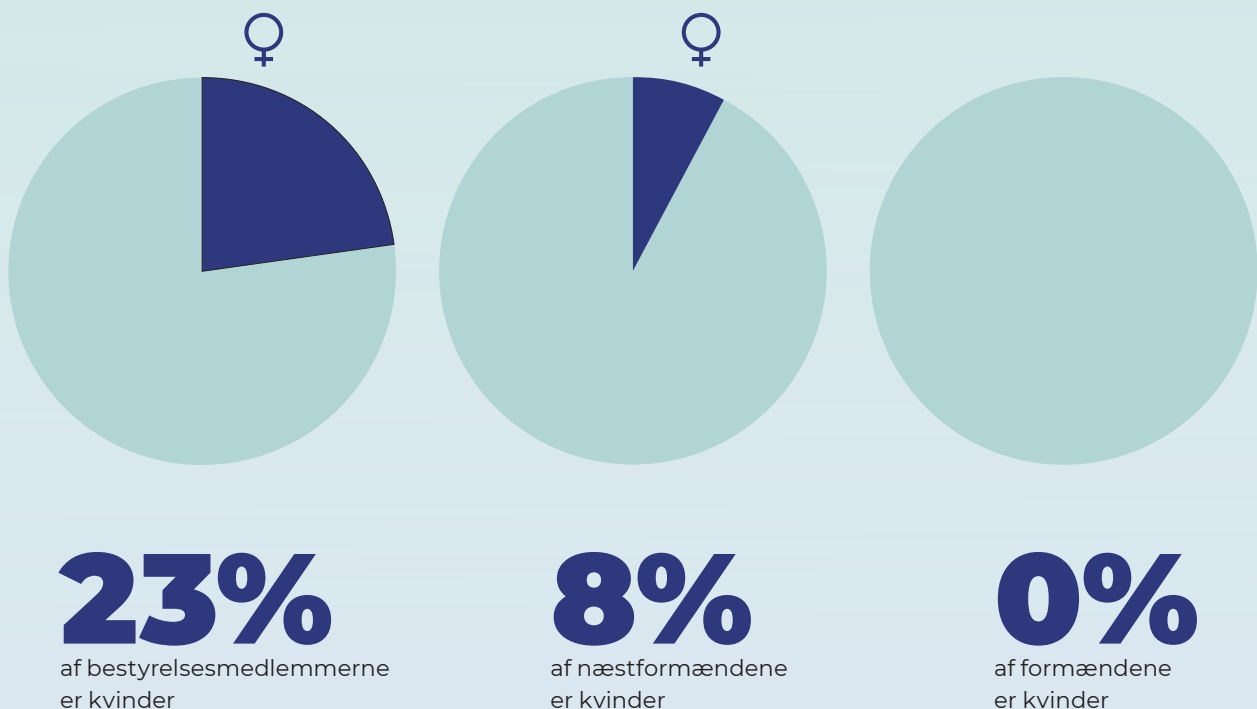
Selv er Mogens Vinther desuden meget optaget af, at den forskellighed, der er blandt Norlys' mere end 700.000 andelshavere også bør slå igennem i repræsentantskabet og bestyrelsen.

- Jeg synes, vi har for mange gamle mænd i bestyrelsen – mig selv inklusive. Og jeg stiller derfor heller ikke op næste gang. Vi skal have nogle nye kræfter ind - flere kvinder, flere unge og flere med en anden etnisk baggrund. Vi skal have så meget variation og så mange kompetencer som muligt, siger Mogens Vinther. ■

PÅ VEJ MOD STØRRE MANGFOLDIGHED

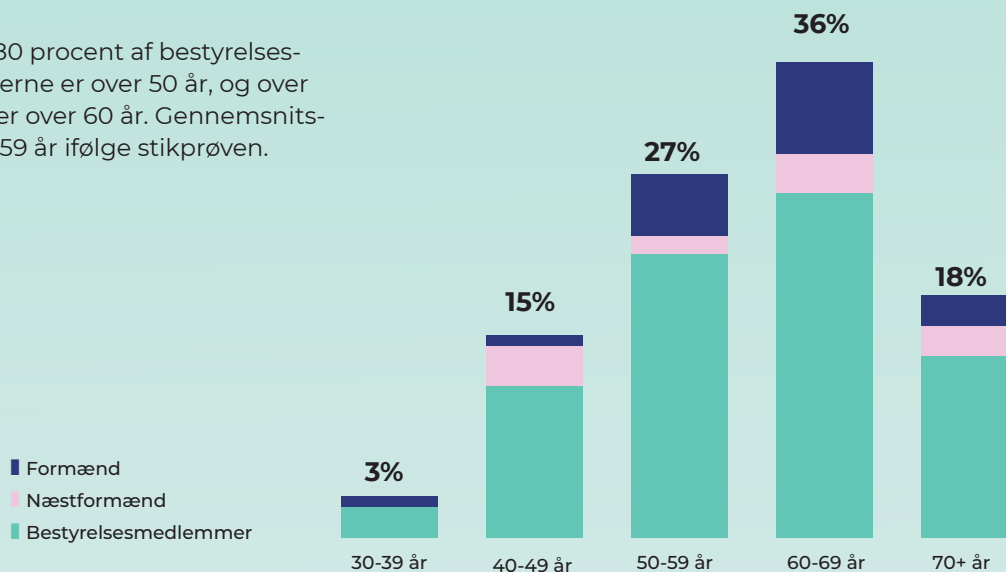
Forbrugerejede forsyningskoncerner arbejder for at få mere diversitet i deres bestyrelser med bl.a. flere kvinder og større aldersspredning. En spørgeskemaundersøgelse blandt bestyrelsesmedlemmer i 24 energiselskaber giver et fingerpeg om, hvem de er i dag, og hvilken erfaring de har med.

KØNSFORDELING HALTER

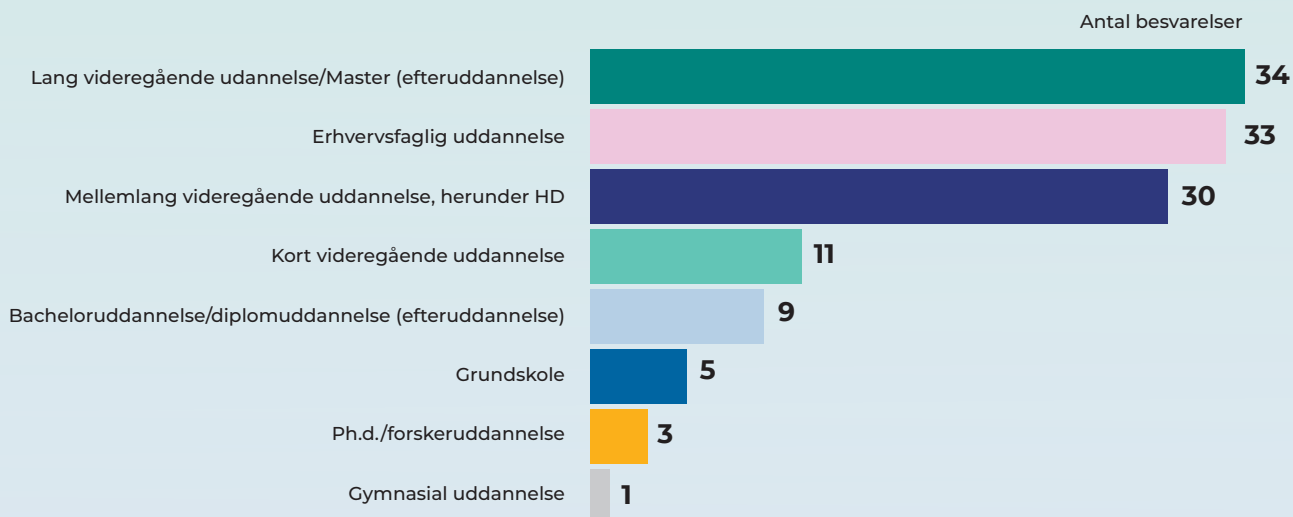


FLEST OVER 50 ÅR

Mere end 80 procent af bestyrelsesmedlemmerne er over 50 år, og over halvdelen er over 60 år. Gennemsnitsalderen er 59 år ifølge stikprøven.



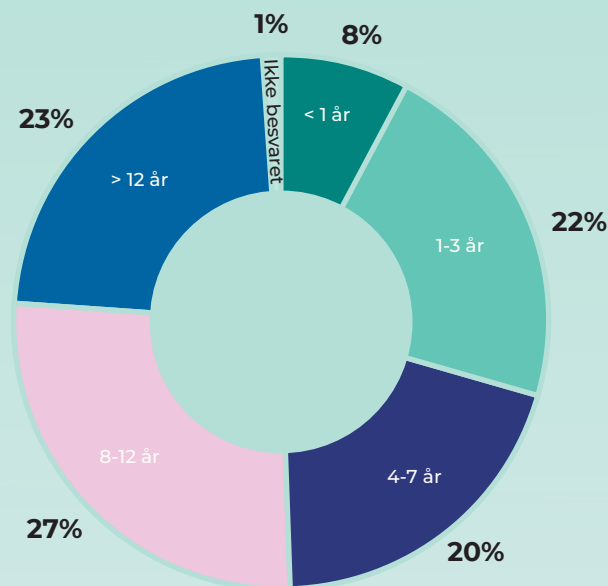
LANGE OG MELLEMLANGE VIDEREGÅENDE UDDANNELSER SAMT ERHVERVSFAGLIGE DOMINERER



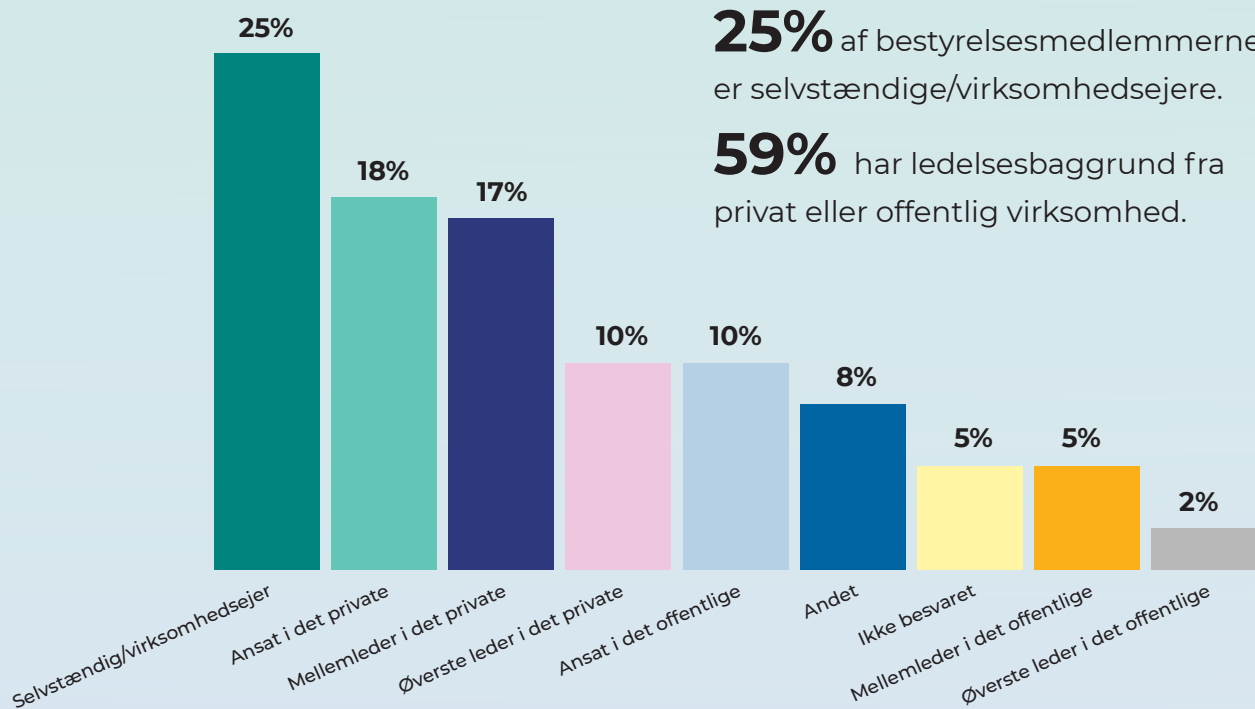
BÅDE ERFARING OG FORNYELSE

30% af bestyrelsesmedlemmerne har siddet i bestyrelsen i mindre end tre år.

50% har gjort det i mere end otte år.



MASSER AF LEDELSESERFARING



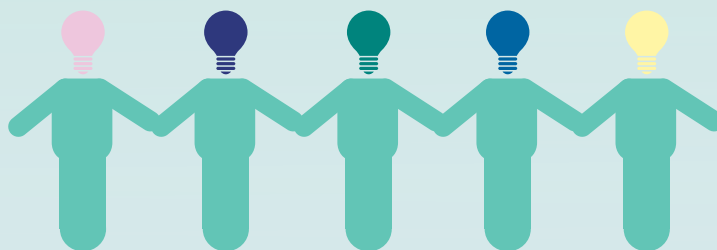
25% af bestyrelsesmedlemmerne er selvstændige/virksomhedsejere.

59% har ledelsesbaggrund fra privat eller offentlig virksomhed.

62%

er aktive i andre bestyrelser og repræsentantskaber. Det gælder fx kommunalbestyrelser, politiske partier, andre forsyningselskaber som varme, vand og affald, arbejdsgiverforeninger, landbrugs- og fødevarerforeninger, forsikringselskaber, investeringsselskaber, havnebestyrelser, detailhandel, uddannelsesinstitutioner, boligselskaber, sports- og fritidsforeninger, kulturinstitutioner/organisationer og trossamfund.

LEDELSE, ØKONOMI OG STRATEGI



Når bestyrelsesmedlemmerne selv skal angive deres vigtigste kompetencer, peger **79%** på ledelse, **64%** på økonomi og **56%** på strategi- og forretningsudvikling. Samtidig peger **40%** på hhv. sektorkendskab og politisk erfaring, **36%** på klima- og miljøviden og **35%** på risikostyring og rapportering.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse fra Green Power Denmark/Dansk Energi (2021). Undersøgelsen baserer sig på svar fra 132 bestyrelsesmedlemmer i 24 energikoncerner.

INDSPARK
UDEFRA

DIVERSITET



FOTO MORTEN SKYTTE

FORSKELLIGHED SKAL SÆTTES I SPIL

Christina Lundsgaard Ottsen,
ph.d. i psykologi, ledelseskon-
sulent hos Mannaz og forfatter
til bogen 'Biasbevidst ledelse:
Sæt diversitet i spil og træf
bedre beslutninger'

De fleste af os tænker på os selv som fair og inklude-
rende, men faktisk giver vi sjældent hinanden lige
muligheder. Det skyldes ubevidst forskelsbehand-
ling med baggrund i bias. Vi kan kalde det effek-
tive tanker på afveje – bias er nemlig systematiske
fejl i vores tankemønstre, der skævvrider vores bedømmelse
og danner grundlag for fordomme. Ubevidste bias er selvsagt
svære at få øje på, men hvis vi øver os, kan vi styrke vores evne
til at se andre perspektiver og dermed udfordre de bias, vi stø-
der på.

Det hjælper at lære om de psykologiske mekanismer bag
bias, men det er en misforståelse at tro, at vi bare kan lave en li-
ste over bias, være opmærksom på specifikt at undgå dem, og
så er det fixet. Sådan fungerer vores hjerne ikke. Lige så snart
hverdagen er travl, mailboksen er fuld, og alle står og hiver i én,
så falder vi tilbage i de gamle vanemønstre, og bias skævvrider
vores bedømmelser igen.

Bias præger vores tanker, når vi mindst venter det, og de på-
virker vores beslutninger. Det er værst, når vi omgiver os med
personer, der ligner os selv. Ved rekruttering til bestyrelses-
poster foregår søgninger ofte i egne kredse, og det fremmer
ikke diversitet. Vi kommer til at lede efter 'mere af det samme'
– nogle typer, der ligner os selv eller opfører sig, som vi forven-
ter. Det virker dejligt effektivt at være ens, men det er fyldt med
faldgruber at være i en homogen beslutningsgruppe.

I vores jagt på effektivitet, ender vi ofte med at strømline vo-
res holdninger, og det øger risikoen for blinde vinkler. Resultatet
er dårlige beslutninger, fordi vi ikke har været hele vejen rundt
om problemstillingen.

Det mest enkle svar er, at sætte forskellige perspektiver i
spil, så vi kan udfordre hinandens tankemønstre. Det handler
om at få forskellighed til at fungere på tværs af alle mulige skel.
Det er en ledelsesmæssig opgave at tage højde for bias, men
biasbevidsthed er ikke en tilstand, der kan opnås; det er deri-
mod en relationel forståelse for ledelse, hvor du altid udfordrer
dig selv og din opfattelse af, hvad der er rigtigt. Det gøres bedst
ved at invitere diversitet ind i din hverdag. ■

NYE VINDE OVER GAMLE FREDERIKSBERG

Frederiksberg Forsyning har vendt rundt på sin ledelsesstruktur, hvor forbrugere, medarbejdere og eksterne bestyrelsesmedlemmer nu sidder på flertallet af pladserne i bestyrelsen. Vi tog en snak med formandskabet.

FOTO JAKOB CARLSEN

Det er nye tider på Frederiksberg. Ikke bare er det politiske flertal skiftet efter mere end 100 år i kommunen, der ligger omsluttet af København som blommen i et spejlæg. Også kommunens forsyningsselskab, Frederiksberg Forsyning, har taget livtag med 'plejer' og organiseret bestyrelsen og bestyrelsesarbejdet på en helt ny måde.

Et af mange vidnesbyrd om de nye tider er, at formanden hedder Laura Lindahl og er konservativ, selvom Socialdemokratiet sidste år erobrede borgmesterposten og brød et konservativt monopol.

Kun fire politisk udpegede

Et andet tegn er, at bestyrelsen nu er både bredere og mere bevidst sammensat end tidligere.

Fire medlemmer er politisk udpeget, herunder Laura Lindahl og næstformand Lone Loklindt (R), der tilsammen udgør formandskabet, og har den tætte sparring med direktør Rasmus Sielemann Christensen. Derudover er tre medlemmer valgt af

medarbejderne, to af forbrugerne – i begge tilfælde efter kampvalg – og endelig har bestyrelsen selv fundet to eksterne medlemmer efter en grundig kortlægning af sine kompetencer.

- Vi lavede et detaljeret, samlet kompetenceoverblik for bestyrelsen, der tydeligt viste, at vi manglede noget på risikostyring, navnlig i forhold til vores store projekter som blandt andet klimatilpasning, et nyt vandværk og nye store varmepumper. Det er vigtigt, at vi kender vores egen begrænsning, for det er jo os, der i sidste ende har hånden på kogepladen, siger Laura Lindahl.

- Lidt ironisk er vi så endt med to der hedder Lars, selvom vi virkelig har forsøgt at kigge bredt efter kandidater. Men de havde bare præcis de kompetencer, vi stod og skulle bruge, og det var blandt andet den økonomiske indsigt og praktiske erfaring fra multiforsyningsselskaber, tilføjer Lone Loklindt, der har været med siden 2011, hvor selskabet ikke havde samme selvstændige status, som i dag, men mere blev forvaltet fra kommunen.

En af de nye beslutninger er, at →

||

Det er vigtigt, at vi kender vores egen begrænsning, for det er jo os, der i sidste ende har hånden på kogepladen.

Laura Lindahl, formand for Frederiksberg Forsyning



INTERVIEW

Rasmus Sielemann Christensen



Laura Lindahl ↑



↑ Lone Loklindt

||
Vi skal som bestyrelse også vide, hvor vores opgave stopper, og direktionens opgave starter.

Lone Loklindt, næstformand i Frederiksberg Forsyning

de to eksterne bestyrelsesmedlemmer 'kun' er valgt for to år ad gangen. Den relativt korte valgperiode er besluttet i erkendelse af, at omgivelser og udfordringer – og dermed den rette strategi – kan skifte i løbet af bestyrelsesperioden og gøre det nødvendigt at få andre kompetencer ind.

Balancer i den fælles opgave

Sammensætningen af den nye bestyrelse i virksomheden, der sørger for fjernvarme, vand, spildevand, bygas og fjernkøling, betyder blandt andet, at ejeren

– kommunen – ikke længere sidder på flertallet af pladserne og i princippet kan komme i mindretal.

- Balancerne er vigtige, når man skal finde gode kandidater til bestyrelsen. Der skal være nogle, der virkelig vil det grønne og nogle, der har fokus på økonomien, og hvad det koster. Til gengæld er det vigtigt, at vi alle sammen respekterer, at det er den daglige ledelse, der driver virksomheden, og derfor er der grænser for, hvor detaljerede spørgsmål, vi skal involvere os i, siger Laura Lindahl.

Formandskabet har i den nye

bestyrelses etableringsfase været optaget af at få alle ombord, så alle kender deres mandater og roller, så bestyrelsen kan løse de rigtige opgaver på en effektiv måde.

- Vælger man at engagere sig som forbruger eller medarbejder i bestyrelsesarbejde, er det typisk forbi man brænder supermeget for sagen og interesserer sig for forsyning og grøn omstilling lidt ud over det sædvanlige. Det er godt, men vi skal som bestyrelse også vide, hvor vores opgave stopper, og direktionens opgave starter, siger Lone Loklindt.

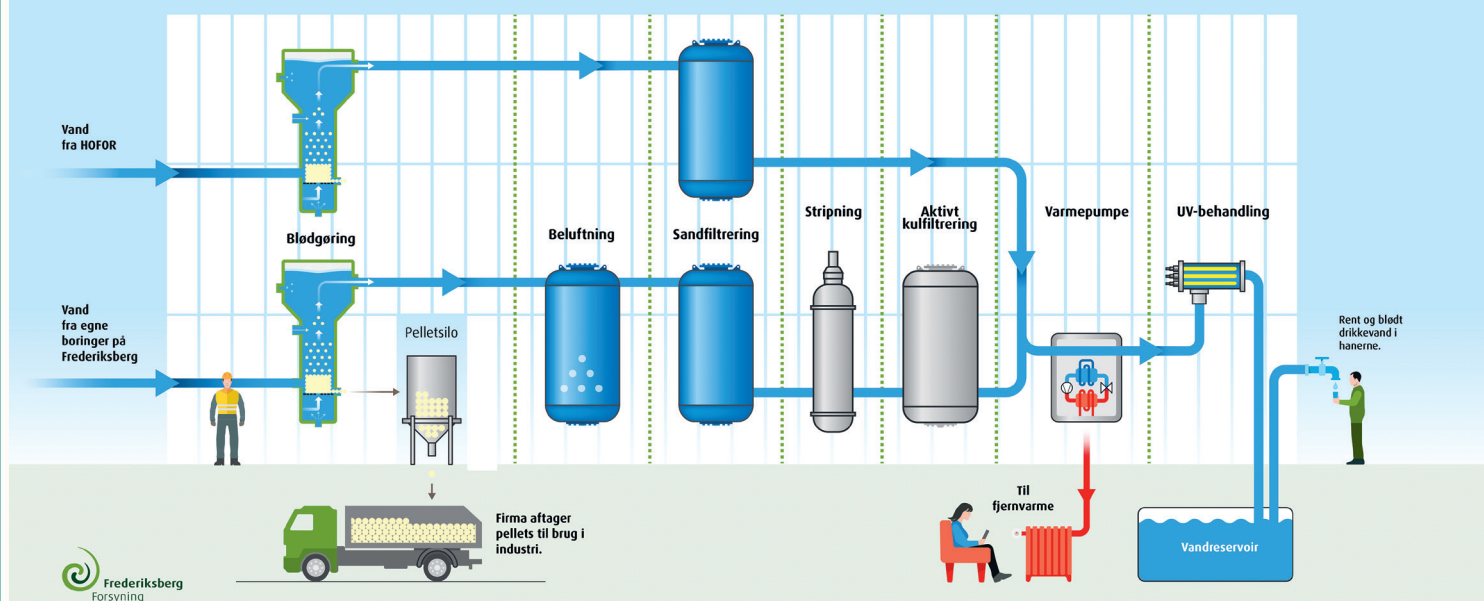


HØJHUSVANDVÆRK MED INDBYGGET VARMEPUMPE

- Frederiksberg Forsyning har i et par år været i gang med at bygge et nyt og miljørigtigt højhusvandværk med indbyggede varmepumper.
- Værket skal efter planen sættes i drift senere på året. Den fire etager høje vandværksbygning skal rumme et blødgøringsanlæg, der reducerer mængden af kalk i vandet, så hårdhedsgraden falder fra et niveau på 22-30 dh til cirka 10 dh. Det gør blandt andet, at vaske- og opvaskemaskiner bruger mindre energi og holder længere.
- Samtidig skal et stort indbygget varmepumpeanlæg trække energi ud af drikkevandet. Konkret skal det ske ved at køle vandet med op til 5 grader, inden fire store varmepumper og en varmeveksler sender varmen videre til fjernvarmesystemet.
- Varmepumperne ventes at producere fire procent af kommunens varme. I alt ventes anlægget at producere 25 GWh varme om året og fortrænge primært biomasse, men også en smule gas.

Nyt vandværk sikrer blødt vand til Frederiksberg

Når Frederiksbergs nye vandværk står klar i 2022, kan kunderne glæde sig til at drikke vand, der er rensat og blødgjort med den nyeste og grønneste teknologi.



INTERVIEW

Som led i arbejdet med at skabe en ny bestyrelse blev der lavet en liste med nøglekompetencer i den nye bestyrelse. Først blev den benyttet som evalueringsgrundlag og dernæst dannede den udgangspunkt for rekrutteringsudvalgets arbejde med at supplere bestyrelsen med to eksterne medlemmer med ønskede kompetencer.

KOMPETENCER I BESTYRELSEN

		Intet	Noget	Godt
1	Juridisk, økonomisk og forvaltningsmæssig indsigt i regulering af selskabets aktiviteter			
2	Overordnet forståelse af drifts- og udviklingsvilkår for teknologitung virksomhed			
3	Finansforståelse (likviditet og investering)			
4	Regnskabsanalyse			
5	Indsigt i forandringsledelse			
6	Lokalpolitisk og landspolitisk indsigt			
7	Forståelse af de forskellige problemstillinger, der vedrører bæredygtighed			
8	Proces- og samarbejdskompetencer			
9	Indsigt i digitalisering, herunder muligheder for forretningsudvikling og risici knyttet til it-kriminalitet			
10	Risikostyring i forbindelse med komplicerede anlægsprojekter			
11	Anvendelse af driftsdata og andre kunderelaterede data til udvikling af servicetilbud			
12	Risikostyring indenfor alle forretningsområder			
13	Ekstern perspektivering – fra et andet energi- eller forsyningselskab – som referenceramme			
14	Erfaring med interessevaretagelse i forsyningssektoren			

Frederiksberg Forsyning blev i 2016 de første i verden med en flåde af elbiler, der kunne både lade op fra og afgive strøm til elnettet. I 2017 og 2018 tjente hver bil 12.000 kr. på at sælge strøm til elnettet i det såkaldte vehicle-to-grid-forsøg (V2G). →

- Vores opgave som bestyrelsesmedlemmer er at varetage selskabets interesser, og jeg synes faktisk, at vi politikere er gode til at lægge partikasketterne til side i bestyrelsesarbejdet og fokusere på det arbejde, der skal gøres, siger Laura Lindahl.

Bæredygtige overvejelser som indgangsbøn

Frederiksberg Forsynings bestyrelse har påbegyndt arbejdet med en ny strategi, hvor bæredygtighed tænkes ind i alle de forretningsområder og aktiviteter, som selskabet har og sætter i gang. Udgangspunktet for det arbejde er blandt andet FN's verdensmål. Men ambitionen handler også om at skabe gode kundeoplevelser og attraktive byrum.

Direktør Rasmus Sielemann Christensen forklarer, at man i en tæt bebygget by som Frederiksberg har en kompleks og bunden opgave med klimatilpasning. Den opgave blev for alvor synlig for 10 år siden, da et kæmpe skybrud skabte ødelæggelser for mange milliarder kroner.

- Virksomheden er gået fra at have investeringer på 50-100 millioner kroner om året til 350-500 millioner kroner om året, og i alt er vi et stykke over to milliarder kroner bare i vores investeringsprogram for klimatilpasning, der er en overset del af klimadagsordenen. For en virksomhed som os er det nærmest projekter i Christian 4.-klassen, siger Rasmus Sielemann Christensen. ■



BESTYRELSEN SKAL GRIBE TAKTSTOKKEN

Claus Dalager, partner og rådgiver i revisions- og konsulentvirksomheden PwC's afdeling for Energi & Forsyning

I følge selskabsloven skal bestyrelsen påse, at der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller. Det er minimum. Men vil man som bestyrelse gøre mere end det, bør bestyrelsen ifølge god selskabsledelse overveje, hvordan de rent faktisk vil arbejde med risikostyring. Hvor aktive vil de egentlig være? Vil de være med i processerne? Vil de sparre med direktionen, eller vil de blot orienteres regelmæssigt?

Bestyrelser, der arbejder seriøst med risici, ser hele tiden fremad og tænker løbende i scenarier, men indretter sig også efter den dagsorden, som omverdenen dikterer. Det gælder fx de konsekvenser krigen i Ukraine har for mange virksomheder, herunder for forsyningsvirksomheder. Når der er særlige risici at håndtere, går bestyrelsen fra strategisk og planlagt arbejde med risici til meget mere hyppig og ad hoc-håndtering af risici. Det betyder flere møder og mere arbejde. Det er det ansvar, man som bestyrelsesmedlem tager på sig.

De fleste bestyrelser arbejder typisk med risici inddelt ift. de forskellige forretningsområder, og det giver god mening. Men det er vigtigt, at bestyrelsen generelt set har stor indsigt i selskabets forretningsmodel, så de også kan danne sig det fulde billede på koncernniveau. Der er typisk rigtig mange aktiviteter og derfor mange risici, og nogle af dem går på tværs. Har man derudover datterselskaber med delt ejerskab, så løber kompleksiteten op.

En finansiel risiko lige nu er selvfølgelig den meget høje elpris, hvor vi ser store udsving i markedet. Det giver fx anledning til at se på selskabets politik på det område. Har man afdækket prisudsvinget? Er mængderne afdækket, eller ligger der en risiko der?

Regulatorisk skal bestyrelserne i sektoren også være på dupperne. Flere koncerner har både kommercielle selskaber og et monopolselskab, og det kræver et særligt fokus fra bestyrelsens side. Jeg ved, at mange bestyrelser arbejder med det, men det gør Forsynings-tilsynet også...!

Det, der lige nu udgør en joker, er, at de estimater, man bygger sine beregninger på i forhold til fremtidens elnet og den grønne omstilling, bygger på historiske data. Det vil sige, at indtægtsrammerne laves ved at skue bagud, mens målsætningerne for elektrificeringen er eksplosivt stigende. Det er et paradoks, og det indeholder selvsagt en iboende risiko.

Samtidig går den teknologiske udvikling utrolig hurtigt, og markedsinitiativer omkring ladestandere, varmepumper, vind og Power-to-X galopperer derudaf. I første omgang er det et strategisk arbejde for bestyrelsen, men der er jo også et risikoperspektiv i det, uanset om selskabet er meget aktive i disse markeder eller kigger på fra sidelinjen. Du løber en risiko ved at være en af de første, men det kan også være risikabelt ikke at være med. ■

INDSPARK
UDEFRÅ

RISIKO



FOTO PWC

ANBEFALINGER FOR GOD SELSKABSLEDELSE UDVIDES FRA 2022

De 15 hidtidige anbefalinger til god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningskoncerner bliver fra og med regnskabsåret 2022 udvidet til 23. Se de nye anbefalinger her.

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



LÆS MERE PÅ GREENPOWERDENMARK.DK