

## God selskabsledelse

# Bestyrelsens evaluering i forhold til Anbefalinger for god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningskoncerner



Februar 2018

## God selskabsledelse – NRGi

EjerForbrugerforum i Dansk Energi har i november 2017 udarbejdet ”Anbefalinger for god selskabsledelse i forbruger-ejede forsyningskoncerner”.

Anbefalingerne indeholder 15 overordnede anbefalinger fordelt 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

Anbefalingerne er nærmere beskrevet i ”Anbefalinger for god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningskoncerner” – november 2017.



### OM AFRAPPORTERINGEN

Dansk Energi har stillet et skema til rådighed for den enkelte koncerns afrapportering. Med udgangspunkt heri er bestyrelsens rapportering udarbejdet, således at det sker på en overskuelig og transparent måde.

#### Det indebærer:

- Afrapporteringen skal dække den faktiske ledelsespraksis i samme periode som årsrapportens regnskabsperiode vedrører.
- Afrapporteringen skal finde sted i forbindelse med aflæggelse af årsrapporten og præsenteres for repræsentantskabet.
- Afrapporteringen gælder udelukkende moderselskabet i forsyningskoncernen.
- Afrapporteringen skal fremgå af koncernens hjemmeside, så den er offentligt tilgængelig for alle koncernens interessenter.

På baggrund af afrapporteringerne på koncernniveau vil Dansk Energi på brancheniveau udarbejde en årlig redegørelse for fremdriften i arbejdet med god selskabsledelse i de danske forbrugerejede forsyningskoncerner (Dansk Energis medlemskreds).

### OM AFRAPPORTERINGSSKEMAET

I afrapporteringsskemaet oplistes alle 15 anbefalinger samt for hver enkelt anbefaling de konkrete ledelsesaktiviteter, koncernen skal afrapportere om.

Enkelte aktiviteter gentages flere gange i den fulde anbefalingstekst. Det gælder fx *funktionel adskillelse*, som både nævnes i anbefaling 4 og 5 og *bestyrelsens evaluering*, som både nævnes i anbefaling 4 og 10.

### OM "FØLG ELLER FORKLAR-PRINCIPPET"

Det styrker ledelsesarbejdet, at ledelsen forholder sig aktivt til hver enkelt anbefaling og ledelsesaktivitet. Hvis man ikke følger en anbefaling skal man forklare:

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

NRGi har valgt i videst muligt omfang af kommentere alle aktiviteter, uagtet om man følger anbefalingerne eller ej.

## AKTIVT EJERSKAB

### ANBEFALING 1: *Opstil mål for involvering af ejere, og gør det så nemt som muligt at udøve aktivt ejerskab og kontrol med bestyrelsen*

Ledelsesaktivitet	Følger	Følger delvist	Følger ikke	Forklaring
1.1. Vi har i år sat mål for stemmeprocenten ved valg til repræsentantskabet.	X			Mål: De senere års fald i stemmeprocent skal stoppes og vendes til en stigning i forhold til sidste valg i valgområdet.
1.2. Vi har i år sat mål for deltagelse i repræsentantskabsmøder.	X			Målet er deltagelse på over 4/5 ved ordinære møder og 2/3 ved temamøder
1.3. Vi har i år sat andre mål for aktivt ejerskab og involvering.	X			Strategiplan 2020 sætter mål for andelshaverens kendskab til ejerskabet og en aktiv deltagelse i valg til repræsentantskab
1.4. Vi har i år iværksat nye tiltag, som skal gøre det så nemt som muligt at udøve aktivt ejerskab.	X			NRGi har etableret et andelshaverunivers på koncernhjemmesiden med fokus på værdiskabelsen ved ejerskabet
1.5. Vi har i år taget aktivt stilling til repræsentantskabets størrelse.			X	Med den aktive deltagelse på møderne har den aktuelle størrelse på 100 repræsentanter ikke været til drøftelse siden 2015.
1.6. Vi har i år brugt en uafhængig dirigent ved vores generalforsamling.	X			Repræsentantskabet vælger dirigenten efter indstilling fra bestyrelsen – Normalt repræsentant fra selskabets "husadvokat".
1.7. Vores repræsentantskab har i år drøftet aktivt ejerskab på baggrund af et retningsgivende oplæg fra bestyrelsen, herunder om koncernens værdiskabelse sker i henhold til formålsparagraffen.	X			God selskabsledelse var temaet for en række repræsentantskabs- og temamøder i 2015. Dette førte til ændringer i vedtægterne samt beskrivelse af samspillet mellem bestyrelse og repræsentantskab. Temaer på ordinære repræsentantskabsmøder og temamøder er med fokus på aktivt ejerskab.

### ANBEFALING 2: *Definér en transparent politik for værdiskabelse – og brug den til løbende opfølgning*

Ledelsesaktivitet	Følger	Følger delvist	Følger ikke	Forklaring
2.1. Vi har en politik for værdiskabelse baseret på koncernens formålsparagraf.	X			Repræsentantskabet har godkendt værdipolitik omfattende resultatdisponering, herunder rabat på nettarif og –abonnement samt værdipulje med støtte til lokale projekter.
2.1. Vores politik for værdiskabelse indeholder klare mål og tydelige vurderingskriterier for aktiviteter, der understøtter langsigtet, forretningsdrevet værdiskabelse, fx nøgletalskriterier.	X			Visionen for NRGi er at være det mest lønsomme andelsejede energiselskab i DK. Det primære nøgletal er forrentning af egenkapitalen. Der er strategiplaner og årlige budgetmål for alle forretningsenheder.
2.2. Vores politik for værdiskabelse indeholder klare mål og tydelige vurderingskriterier for aktiviteter, der understøtter anden værdiskabelse for ejerne.	X			KONSTANT Net har mål om forsyningssikkerhed. Ved investeringer stilles klare krav til forrentning af investeringerne. Værdipuljen har kriterier for uddeling af støtte til projekter i lokalområdet.
2.3. Vores politik for værdiskabelse indeholder en overordnet ramme for i hvilken grad overskud skal investeres i forretningsdrevne aktiviteter, og i hvilket omfang overskud skal anvendes til udlodning (den konkrete overskudsdisponering varetages af bestyrelsen).	X			Repræsentantskabet har godkendt værdipolitik, som fastlægger principperne for fordeling af koncernens resultat mellem udvikling af selskabet og værdiudbetaling til andelshaverne i form af rabat og værdipulje.

## KOMMUNIKATION MED INTERESSENER

**ANBEFALING 3: Oprethold en åben, løbende dialog mellem koncern og interessenter**

Ledelsesaktivitet	Følger	Følger delvist	Følger ikke	Forklaring
3.1. Vi har formuleret en interessentstrategi.	X			Indgår som element i kommunikationsstrategien.
3.2. Vi har sat mål for forholdet til de enkelte (grupper af) interessenter, fx kundetilfredshed og interessentopfattelse.	X			De enkelte forretningsenheder har defineret mål for kundetilfredshed o.l. Se 1.3 vedr. andelshaverne.
3.3. Vi har gjort en aktiv indsats for at orientere interessenterne om vores værdiskabelse.	X			Gennem etablering af andelshaverunivers, udsendelse af nyhedsbrevet Nyhedsstrømmen og nyheder på LinkedIn og Facebook.
3.4. Vi har involveret interessenterne gennem flere medier, kommunikationskanaler og fora.	X			NRGi benytter de forskellige sociale medier.

## BESTYRELSENS OPGAVER OG ANSVAR MED AT SIKRE VÆRDISKABELSE

**ANBEFALING 4: Tilrettelæg bestyrelsesarbejdet sådan, at bestyrelsen løbende sætter og evaluerer den strategiske retning for koncernen**

Ledelsesaktivitet	Følger	Følger delvist	Følger ikke	Forklaring
4.1. Vi har formuleret en forretningsorden for bestyrelsen.	X			Der foreligger en forretningsorden for bestyrelsens arbejde.
4.2. Vi har lavet et årshjul for bestyrelsens arbejde.	X			Integreret i mødekalenderen, der fastlægges årligt.
4.3. Vores bestyrelse har i år drøftet og truffet beslutning om koncernens strategi.	X			Strategiplanen evalueres på det årlige strategiseminar for bestyrelsen.
4.4. Vores bestyrelse har i år præsenteret repræsentantskabet for fremdriften i koncernens strategi og aktiviteter sammenholdt med politikken for værdiskabelse og herunder den specifikke målopfyldelse ift. langsigtet forretningsdrevet værdiskabelse og anden værdiskabelse for ejerne.	X			Fast punkt på repræsentantskabsmøderne.
4.5. Vi har i år redegjort for koncernens risikostyring i årsrapporten og/eller på koncernens hjemmeside, herunder for finansielle, markedsrelaterede og tekniske risici.	X			Risikostyring gennemgås årligt af henholdsvis revisionsudvalget og bestyrelsen. Tilsvarende behandling i alle forretningsenhedernes bestyrelser.
4.6. Vores bestyrelse har i år evalueret direktionens arbejde og sammensætning ud fra opsatte mål og konkrete evalueringskriterier.	X			Årlig evaluering af bestyrelsen og direktionen.
4.7. Vores bestyrelse i år har taget stilling til koncernens samfundsansvar.	X			Integreret i godkendelsen af årsrapporten

**ANBEFALING 5: Før kontrol med koncernens politik for og arbejde med transparent funktionel adskillelse af monopol- og kommercielle aktiviteter**

Ledelsesaktivitet	Følger	Følger delvist	Følger ikke	Forklaring
5.1. Vores bestyrelse har i år ført kontrol med habilitet i distributionsselskabets ledelse og bestyrelse.	X			Habilitet gennemgås som led i den årlige rapportering af intern overvågning i netselskabet. Forelægges bestyrelsen i netselskabet i tilfælde af inhabilitet.
5.2. Vores bestyrelse har i år ført kontrol med markedsrelaterede aktiviteter i koncernintern handel jf. Dansk Energis instruks.	X			Forelægges direktionen og i tvivlstilfælde bestyrelsen for netselskabet, som har repræsentation fra koncernbestyrelsen. Koncerninterne aftaler er del af revisionens kontrolopgave.
5.3. Vores bestyrelse har i år ført kontrol med den identitetsmæssige adskillelse mellem distributionsselskab og kommerciel aktivitet i koncernen og specifikt i distributionsselskabets kommunikation.	X			Del af den årlige rapportering af intern overvågning, som forelægges direktionen. Ved bemærkninger forelægges rapporten for bestyrelsen for netselskabet, som har repræsentation fra koncernbestyrelsen.
5.4. Vores bestyrelse har i år ført kontrol med, at distributionsselskabet ikke favoriserer bestemte selskaber, herunder koncernforbundne.	X			Alle koncerninterne aftaler er skriftlige og påses som led i løbende revision.
5.5. Vores bestyrelse har i år ført kontrol med distributionsselskabets egenkontrol af diskriminerende adfærd (opfølgning på distributionsselskabets interne overvågningsprogram).	X			Kontrollen ligger i direktionen og forelægges bestyrelsen for netselskabet i tilfælde af diskriminerende adfærd. Kontrolrapporten er tilgængelig på netselskabets hjemmeside.
5.6. Vores direktion har i år afreporteret om koncernens arbejde for at sikre korrekt funktionel og identitetsmæssig adskillelse i en form, som giver transparens ift. alle markedsaktører, offentlighed og ejere.	X			Bestyrelsen har godkendt nyt navn for netselskabet med særskilt identitet og logo.

## BESTYRELSENS SAMMENSÆTNING

**ANBEFALING 6: Sæt rammer for bestyrelsens størrelse og organisering med blik for, at bestyrelsesarbejdet skal kunne foregå effektivt, dynamisk og strategisk**

Ledelsesaktivitet	Følger	Følger delvist	Følger ikke	Forklaring
6.1. Vores bestyrelse er sammensat med min. 6 personer og max. 15 personer inkl. eventuelle medarbejderrepræsentanter.	X			Vedtægtsmæssigt er fastlagt en bestyrelse på 9 repræsentantskabsvalgte og 2 medarbejdervalgte medlemmer.
6.2. Vores bestyrelse har konstitueret sig selv med en formand og max to næstformænd.	X			Bestyrelsen er konstitueret med én formand og én næstformand.
6.3. Vores bestyrelsesmedlemmer vælges for en periode på min. to år og max. fire år.	X			Bestyrelsesmedlemmerne vælges for en periode på 2 år. Dog 4 år for de medarbejdervalgte. Mulighed for genvalg.

**ANBEFALING 7: Lav en årlig redegørelse for de nødvendige kompetencer og den optimale sammensætning af bestyrelsen**

Ledelsesaktivitet	Følger	Følger delvist	Følger ikke	Forklaring
7.1. Vi har i år lavet en redegørelse for det ideelle kollektive kompetencebehov i bestyrelsen og herunder drøftet behovet for fornyelse.	X			Bestyrelsen udarbejder hvert år op til bestyrelsesvalget redegørelse for kompetencebehovet for den kommende periode.
7.2. Kompetenceredegørelsen er i år blevet anvendt i forbindelse med valg af nye medlemmer til bestyrelsen, og er udsendt til repræsentantskabet sammen med en beskrivelse af de opstillede kandidater til valg til bestyrelsen.	X			Beskrivelsen udsendes til repræsentantskabet inden opstilling af kandidater til bestyrelsen.

**ANBEFALING 8: Prioritér kriteriet om uafhængighed af særinteresser i redegørelsen for de nødvendige kompetencer og den optimale sammensætning af bestyrelsen**

Ledelsesaktivitet	Følger	Følger delvist	Følger ikke	Forklaring
8.1. Vores bestyrelse har i år taget stilling til bestyrelsesmedlemmernes uafhængighed.	X			Indgår som element i bestyrelsens kompetencevurdering.
8.2. Flertallet af medlemmerne i vores bestyrelse er uafhængige af koncernen og andre særinteresser.	X			Bestyrelsen er uafhængige af koncernen og andre særinteresser. Ingen bestyrelsesmedlemmer har været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år.
8.3. Vi har i vedtægterne fastsat en aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmer.			X	Repræsentantskabet har aktivt besluttet, at der ikke skal være aldersgrænse for hverken medlemmer af bestyrelsen eller repræsentantskabet.
8.4. Vi har i vedtægterne sat en begrænsning på antallet af valgperioder i træk, et bestyrelsesmedlem kan vælges.			X	Kandidater til bestyrelsen skal ved hvert valg redegøre for deres kompetencer og er på valg hvert 2 år. NRGi har ingen begrænsninger i mulighederne for genvalg.
8.5. Vi har i vedtægterne fastsat andre krav til bestyrelsesmedlemmers valgbarhed.	X			Bestyrelsesmedlemmer skal være medlem af repræsentantskabet og dermed repræsentere en andelshaver (husstand eller juridisk enhed med brugsret til måler i KONSTANT Net's forsyningsområde).
8.6. Vi har i vedtægterne opstillet en mulighed samt proces for at rejse tvivl om et bestyrelsesmedlems fortsatte uafhængighed, kompetence og/eller valgbarhed.	X			Den enkelte bestyrelsesmedlem skal redegøre for sine kompetencer, herunder andre bestyrelsesposter og antal år i bestyrelsen, i forbindelse med de årlige bestyrelsesvalg.
8.7. Vi har nøje overvejet personsammenfald mellem bestyrelserne i vores koncern og taget højde for uafhængighed, kompetencer og armslængde.	X			Fordelingen af koncernbestyrelsesmedlemmernes repræsentation i datterselskaber tager højde herfor.

**ANBEFALING 9: Muliggør, at der kan vælges eller udpeges bestyrelsesmedlemmer ud fra en særlig kompetencemæssig betragtning**

Ledelsesaktivitet	Følger	Følger delvist	Følger ikke	Forklaring
9.1. Vi har i vedtægterne sikret mulighed for, at bestyrelsen kan sammensættes med et begrænset antal medlemmer, der vælges eller udpeges ud fra en særlig kompetencemæssig vurdering.			X	Repræsentantskabet har fravalgt denne mulighed. Eksterne forretningsmæssige kompetencer kan vælges ind i de enkelte forretningsenheders bestyrelser.
9.2. I vores bestyrelse indgår et antal medlemmer, som er valgt eller udpeget ud fra en særlig kompetencemæssig vurdering.			X	Se 9.1

## BESTYRELSENS KOMPETENCER

**ANBEFALING 10: Beskriv de enkelte bestyrelsesmedlemmers kompetencer i relation til koncernens drift og udvikling – og evaluér løbende**

Aktivitet	Følger	Følger delvist	Følger ikke	Forklaring
10.1. Vores bestyrelsesmedlemmers kompetencer er beskrevet på hjemmesiden eller i årsrapporten.	X			Årsrapporten beskriver stilling og øvrige ledelseshverv. De enkelte bestyrelsesmedlemmers kompetencer uddybes i forbindelse med de årlige bestyrelsesvalg.
10.2. Vores bestyrelse har i år evalueret eget arbejde og egne kompetencer ud fra opsatte mål og konkrete evalueringskriterier.	X			Der er årlig evaluering af bestyrelsen med måltal 1-5 for relevante emner. Evalueringen behandles på bestyrelsesmøde.
10.3. Vores bestyrelse har inden for de seneste tre år brugt ekstern bistand til evalueringen af egne kompetencer.	X			Bestyrelsen har lagt vægt på ekstern kompetenceudvikling gennem uddannelse og kompetencebeskrivelse. Ekstern kompetencevurdering indgår i uddannelsesforløbet.

**ANBEFALING 11: Deltag løbende i uddannelsesforløb med fokus på såvel god selskabsledelse som branchens og markedets specifikke dynamik og udvikling**

Aktivitet	Følger	Følger delvist	Følger ikke	Forklaring
11.1. Vores bestyrelse har i år fået tilbudt kompetenceudvikling.	X			Hele bestyrelsen er tilbudt uddannelsesforløb på CBS
11.2. Vores bestyrelse/en del af vores bestyrelse har i år deltaget i et kompetenceudviklingsforløb.	X			Hele bestyrelsen har fulgt uddannelsesforløb på CBS
11.3. Vores bestyrelsesformandskab har i år deltaget i kompetenceudviklingsforløb.	X			Formandsskabet har ud over uddannelsesforløbet for hele bestyrelsen suppleret med målrettede kurser inden for bestyrelsesarbejdet.



## ØVRIGE LEDELSESFORHOLD

**ANBEFALING 12: Udform en klar og overskuelig vederlagspolitik og offentliggør det samlede vederlag, som hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager**

Aktivitet	Følger	Følger delvist	Følger ikke	Forklaring
12.1. Det samlede vederlag til vores ledelse understøtter vores værdiskabelse og afspejler samtidig det arbejde og ansvar, der følger af et givet hverv.	X			NRGi følger løbende vederlagspolitikken i branchen. Bestyrelsen har ikke resultatafhængige honorarelementer.
12.2. Vores lønudvikling følger den generelle lønudvikling i samfundet.	X			NRGi følger løbende vederlagspolitikken i branchen. Honoraret for bestyrelsen er godkendt af repræsentantskabet og reguleres i henhold til nettoprisindekset.
12.3. Vederlaget til hvert enkelt medlem af vores bestyrelse og direktion er offentliggjort i årsrapporten.		X		Vederlaget til bestyrelsen og direktionen er oplyst i henhold til kravene i regnskabsloven. Vederlaget til hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen er tilgængelig for repræsentantskabet.

**ANBEFALING 13: Lav tydelige retningslinjer for sponsorater, der er begrænset til målrettede, specifikke segmenter eller situationer**

Aktivitet	Følger	Følger delvist	Følger ikke	Forklaring
13.1. Vores bestyrelse har i år eller tidligere udformet en sponsorpolitik.	X			Sponsorpolitik er en del af kommunikationsstrategien. Forretningsenheder kan have egne politikker.
13.2. Vores bestyrelse har inden for de seneste to år evalueret og/eller revideret koncernens sponsorpolitik.	X			Se 13.1
13.3. Vores sponsorpolitik indeholder særlige retningslinjer for sponsorater fra koncernens distributionsselskab.	X			Distributionsselskabet er ikke sponsor for eksterne aktiviteter.
13.4. Vores sponsorpolitik er offentligt tilgængelig på vores hjemmeside.			X	Offentliggørelse ikke vurderet relevant set i forhold til begrænset omfang. Politikken vil blive omtalt i 2018.

**ANBEFALING 14: Understøt en nødvendig dialog og informationsudveksling med koncernens revisor**

Aktivitet	Følger	Følger delvist	Følger ikke	Forklaring
14.1. Vores bestyrelse og direktion har i år tilset, at årets regnskab er udarbejdet i overensstemmelse med lovgivning, gældende standarder og evt. yderligere krav til regnskaber.	X			Udkast til Årsregnskabet gennemgås af revisionsudvalget og direktionen sammen med selskabets revisor forud for gennemgang med den samlede bestyrelse.
14.2. Vores bestyrelse og direktion har i år tilset, at den finansielle rapportering er forståelig og afbalanceret og giver et retvisende billede af koncernen.	X			Månedrapportering fra de enkelte forretningsenheder udarbejdes efter fælles rapportstruktur behandlet af revisionsudvalget.
14.3. Vores revisor har i år deltaget på et bestyrelsesmøde i forbindelse med drøftelse af årsregnskabet, hvor bestyrelsen havde mulighed for at stille spørgsmål til revisor uden direktionens tilstedeværelse.	X			Selskabets revision deltager i bestyrelsens behandling af årsregnskabet samt i revisionsudvalgets løbende møder. I kommissoriet for revisionsudvalget er det fastlagt, at udvalget kan holde møde med revisor uden deltagelse af direktionen.
14.4. Vores revisor har i år deltaget på et repræsentantskabsmøde i forbindelse med præsentation af årsregnskabet.	X			Revisor deltager i de to ordinære repræsentantskabsmøder. Formandskabet har forud herfor møde med revisionen.

**ANBEFALING 15: Etablér en whistleblower-ordning**

Aktivitet	Følger	Følger delvist	Følger ikke	Forklaring
15.1. Vores bestyrelse har i år drøftet behovet for og taget stilling til etablering af en whistleblower-ordning.	X			Der er etableret whistleblowerordning ved indgåelse af aftale med et uafhængigt advokatkontor.
15.2. Vi har etableret en whistleblower-ordning.	X			Se pkt. 15.1