

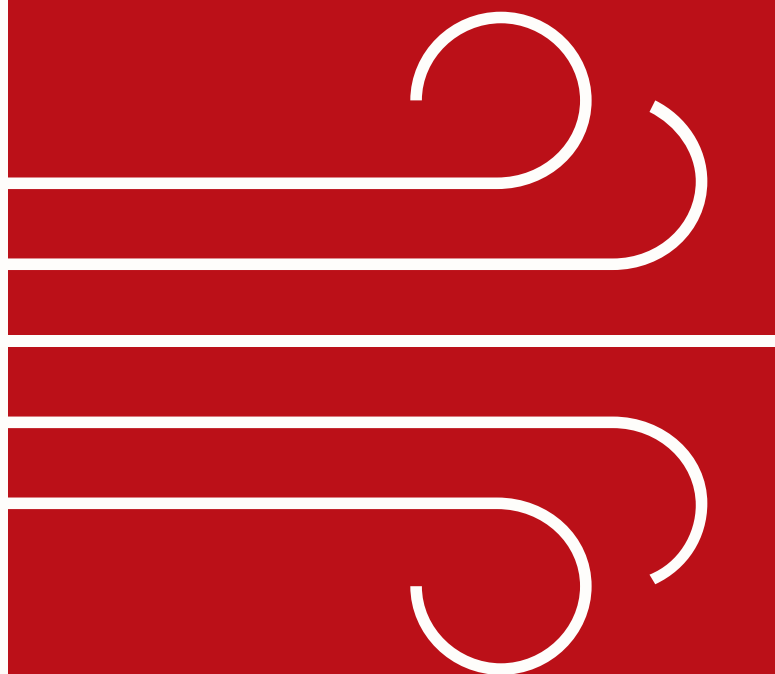
Brancherapport
for regnskabsåret
2019



GOD SELSKABS- LEDELSE

I FORBRUGEREJEDE FORSYNINGSKONCERNER

LÆS MERE PÅ
DANSKENERGI.DK



KOLOFON

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

Redaktion
Ida Marie Behr
Michael Bilde Hinrichsen
Grafisk tilrettelæggelse
Pernille Kleinert

Tryk
KLS PurePrint
Foto
Hans Christian Jacobsen

Udgivet
Juni 2020



**5****FORORD**

Søren Thorsager, formand for EjerForbrugerforum

6**DISSE SELSKABER HAR RAPPORTERET****7****INDSPARK UDEFRA**

Søren Linding Jakobsen, Jyllands-Posten/Finans

8**SAMLET AFRAPPORTERING**

Status og konklusioner

12**NORLYS:****KOMPETENCER****ER ET STORT PUSLESPIK**

Interview med formand Jens Erik Platz og bestyrelsesmedlem Jytte Rabæk Schmidt

16**EWII:****FORBRUGERSTYRET ER MIN FORETRUKNE SELSKABSFORM**

Interview med formand Anders Skovdal

20**NRGI:****UNGE OG KVINDER, TAK!**

Interview med formand Eva Ryberg

24**SEAS-NVE:****LANGSOMMELIGHED****KAN VÆRE EN GOD TING**

Interview med formand Jens Stenbæk

28**THY-MORS ENERGI:****I THY OG PÅ MORS ER VI NØDT TIL AT GØRE TINGENE SELV**

Interview med formand Robert Hove og næstformand Søren Markussen

32**AURA ENERGI:****NÆSE FOR INFRASTRUKTUR OG HJERTE FOR INNOVATION**

Interview med formand Allan Werk og næstformand Lars Broni





SØREN THORSAGER,

formand for EjerForbrugerforum og formand for Energi Fyn

FORORD

GOD SELSKABSLEDELSE har nu i endnu et regnskabsår været et centralt tema i de danske forbrugerejede energikoncerner.

Med afsæt i de anbefalinger for god selskabsledelse, vi udarbejdede med hjælp fra en række eksperter i 2017, tog vi et stort skridt fremad sidste år med den første samlede brancherapport. Den viste, at selskaberne allerede havde taget de første svære livtag med vigtige principper for governance, organisering og nye måder at arbejde på.

I år er vi fortsat ned ad stien, opløftede af de resultater vi hurtigt har kunnet skimte af at have fået en fælles systematik og et nyt fælles sprog. Et sprog for roller og ansvar i henholdsvis direktioner, bestyrelser og repræsentantskaber i et moderne forbrugerejede med en særdeles vigtig rolle at spille i Danmarks grønne omstilling.

Det værktøj, vi har fået i hænderne, er levende og i konstant udvikling. En vigtig del handler om at blive skarp på definitionerne, forstå niveauerne og kunne udskille nuancerne. For hvad ligger der fx præcist bag begreber som værdiskabelse, kompetencebeskrivelse, uafhængighed og aktivt ejerskab i en sektor som vores? Det skal hele tiden udvikles og forfines.

Årets afrapporteringer viser, at kompetencearbejdet har slået rod i bestyrelserne. Endnu flere end sidste år arbejder med at formulere ideelle og aktuelle kompetencebeskrivelser for deres bestyrelse og derigennem skabe et mere informeret grundlag for valgprocesser og rekruttering. Det giver transparens og skærper vores fælles præstationer.

Det aktive ejerskab står frem som et andet indsatsområde for mange selskaber, der nu i kraft af anbefalingerne arbejder mere

målrettet med at aktivere deres repræsentantskaber.

De tørre tal om, hvor mange der følger eller ikke følger de 15 anbefalinger, viser, at branchen har taget anbefalingerne til sig. Selvfølgelig er der forskelle, men det er jo også logikken bag "følg eller forklar-princippet". Det er ikke svært at skrive en anbefaling, mens det omvendt kræver arbejde at flytte krydset fra 'følger ikke' til 'følger'.

De mange grundige diskussioner og nye erkendelser i bestyrelser og repræsentantskaber er for mig at se det vigtigste udbytte af anbefalingerne.

Den enkelte bestyrelse får anledning til at betragte sig selv med det formål at opdatere sin samlede ledelsespraksis til en version, der passer til tidens krav og virksomhedens tarv. Vi har også kunnet konstatere, at anbefalingerne skaber en konstruktiv og venskabelig konkurrence selskaberne imellem. Vi efterstræber alle den gode ledelsespraksis, og derfor lægger vi et sundt pres på hinanden.

Vi gik i gang blandt andet for at møde forventninger fra vores omverden og med forskellig grad af entusiasme. Her to år efter mærker jeg nærmest begejstring over hele linjen. At arbejde med anbefalingerne gør alle bedre og hæver niveauet for ledelsen i vores virksomheder. Skulle andre sektorer stå i vadestedet og overveje at følge vores eksempel, kan jeg kun anbefale, at man går i gang.

I dag ved vi, at god selskabsledelse i vores sektor er en meget konkret og udviklende proces, ikke kun en række krydser, som vinges af i et skema. Nye forslag fremsættes, granskes, justeres og granskes igen. Og forandringer sker løbende med respekt for den demokratiske styreform, der gælder i selskaber med stor forbrugerindflydelse og/eller forbrugerejede.

God læselyst!

RAPPORTERING ER REGLEN

DANSK ENERGIS MEDLEMMER omfatter mange forskellige virksomheder, der tilsammen udgør en vifte af selskabsformer, lige fra et børsnoteret aktieselskab over kommunale selskaber til fonde, selvejende institutioner og andelsselskaber. Blandt medlemmerne er der desuden nogle, som er en del af nationale eller internationale koncerner, hvor den aktivitet, der berettiger til medlemskab af Dansk Energi, kun udgør en mindre del af den samlede koncerns omsætning.

Dansk Energis anbefalinger for god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningskoncerner retter sig særligt mod de forbrugerejede (og forbrugerstyrede) forsyningskoncerner. Det er derfor også fortrinsvis disse selskaber, der har rapporteret iht. anbefalingerne. Mange af de øvrige medlemmer arbejder aktivt med god selskabsledelse og rapporterer på de anbefalinger eller kodeks, der retter sig særligt mod deres selskabsformer. ■

DISSE 19 KONCERNER HAR AFRAPPORTERET PÅ DANSK ENERGIS ANBEFALINGER FOR GOD SELSKABSLEDELSE

- Aura Energi a.m.b.a.
- Bornholms Energi & Forsyning Holding A/S
- Energi Fyn a.m.b.a
- Energi Ikast A.m.b.a
- EWII A/S
- Grindsted El - og Varmeværk A.M.B.A (GEV)
- Hurup Elværk A.m.b.a.
- Jysk Energi A.m.b.a.
- MES A.M.B.A.
- Nord Energi A.m.b.a
- Norlys a.m.b.a.
- NRGi a.m.b.a
- RAH a.m.b.a.
- SEAS-NVE A.m.b.A.
- Struer Energi Holding A/S
- Tarm Elværk A.m.b.a
- Thy-Mors Energi A.M.B.A.
- Verdo A/S
- Aalborg Energi Holding A/S

Der er i alt cirka

3,4 millioner

danske elnetkunder.

Heraf forsyner de forbrugerejede og forbrugerstyrede selskaber omkring

65 %

De 15 forbrugerejede og to forbrugerstyrede selskaber, som har rapporteret på anbefalingerne, repræsenterer i alt 2,1 millioner ejere/elnetkunder. Derudover har to kommunale selskaber rapporteret. De forbrugerejede selskaber, der i år ikke har rapporteret, repræsenterer cirka 27.000 ejere/elnetkunder.

INDSPARK UDEFRA



Søren

Linding Jakobsen

er virksomhedsredaktør på Jyllands-Postens digitale erhvervsmedie Finans, og har i mange år beskæftiget sig med virksomheders governance og overordnede ledelse. Mangfoldige bestyrelseskompetencer, uafhængighed og nye ejermæssige partnerskaber er hans bud på, hvad forbrugerejede forsyningskoncerner især skal arbejde med.

Hvad er god selskabsledelse?

God selskabsledelse handler om at have et transparent ledelsessystem, hvor det altid er virksomhedens tarv, der bliver varetaget frem for andre interesser. Systemet skal selv kunne opfange og korrigere eventuelle ledelsessvigt.

Alle typer ejerformer for virksomheder har indbyggede faldgruber, som de er nødt til at arbejde systematisk med. Forbrugerejede virksomheders hovedudfordring er professionalisering og manglende uafhængighed i ledelsessystemet – ligesom den er for mange familieejede virksomheder. Samtidig er der en indbygget risiko for, at topcheferne ikke får tilstrækkeligt modspil og derved bliver for stærke.

Hvad er særligt vigtigt for forbrugerejede forsyningskoncerner?

Bestyrelsens kompetencer er en særlig udfordring, fordi bestyrelserne vælges af et repræsentantskab i stedet for at blive sammensat ud fra, hvad den aktuelle forretningssituation kræver. Branchen er nødt til at supplere bestyrelserne med eksterne kræfter, der har den nødvendige ekspertise i de centrale forretningsområder, og samtidig udvikle de øvrige bestyrelsesmedlemmers kompetencer. Ellers kan bestyrelserne ikke give ledelsen tilstrækkelig sparring og udføre sin kontrolopgave godt nok.

Både bestyrelse og repræsentantskab skal også være uafhængige og i stand til at vurdere, om virksomheden udvikler sig tilfredsstillende. Og hvis det ikke er tilfældet, skal de kunne handle på det og udskifte direktør, formand eller andre i bestyrelsen.

Uafhængigheden hænger også sammen med opgaven med at sikre fornyelse og

mangfoldighed. Det er tit de samme – oftest lidt ældre mænd – der sidder på bestyrelsesposterne i mange år, selv om virksomhedernes behov måske ændrer sig markant undervejs, og det er ikke hensigtsmæssigt. Man kan også overveje at kalde nye kompetencer ind for at løse særlige opgaver i bestyrelse eller direktion i begrænsede perioder.

Ledelsessystemerne i andre demokratisk styrede virksomheder som fx Tryg og Nykredit har for nylig ændret deres governance-struktur for at sikre netop uafhængigheden.


Hvad kan branchen ellers gøre?

Jeg synes, der er en oplagt mulighed for at spille en mere offensiv rolle i samfundsdebatten med det store fokus, der vil være på klimaet i en række år frem.

Her vil det styrke legitimiteten, hvis man inviterer nye ejere med ind i nogle af de driftsselskaber, der i dag er 100 procent ejet af andelskoncernerne. Det kan for eksempel være et teleselskab i en kommerciel teleaktivitet eller en pensionskasse, når det handler om langsigtet infrastruktur som fiber eller elnet. Blandede ejerskaber vil øge tilliden til energibranchens forretningsmæssige dispositioner og give større gennemslagskraft i den offentlige debat om samfundets grønne omstilling. Nye ejerstrukturer kan fx fjerne mistanken om krydssubsidiering mellem monopolforretning og kommercielle aktiviteter.

Efter finanskrisen er der langt større skepsis over for erhvervslivet end tidligere, og i dag er man nødt til at vise, at man giver noget tilbage til samfundet, før man kan gøre sig håb om at kræve noget igen. De forbrugerejede energiselskaber gør sig sårbare over for politiske indgreb, hvis denne skepsis ikke adresseres i tide. ■

ANBEFALING

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

Tal for 2018 i parentes

SAMLET AFRAPPORTERING

GOD SELSKABSLEDELSE HAR BIDT SIG FAST

2019 er andet år, hvor forbrugerejede energi- og forsyningskoncerner har rapporteret om blandt andet bestyrelsernes arbejde og kompetencer, politikker for værdiskabelse og aktivt ejerskab. Her er årets hovedkonklusioner.

Der er i år lidt flere selskaber, der følger anbefalingerne helt eller delvist, men da det ikke er præcis de samme, der har rapporteret, skal man være varsom med at sammenligne udviklingen fra 2018. SE a.m.b.a. og Eniig a.m.b.a. er fusioneret i 2019 og hedder nu Norlys a.m.b.a. Samtidig rapporterer Aalborg Energi Holding A/S i 2019 på Dansk Energis anbefalinger, hvilket de ikke gjorde i 2018.

HOVEDKONKLUSIONER

- Dette års samlede rapportering giver i tråd med sidste år et positivt billede af arbejdet med god selskabsledelse. Resultaterne viser, at: 72% af anbefalingerne følges, 20% af anbefalingerne følges delvist, og 8% af anbefalingerne følges ikke. Et gennemsnitligt selskab følger dermed 11 ud af 15 anbefalinger, følger tre delvist, mens én ikke følges.
- Et par selskaber følger alle anbefalinger. En håndfuld følger næsten alle og har kun et eller to krydser i 'følger delvist' eller 'følger ikke'.
- Nogle anbefalinger er fulgt af alle rapporterende selskaber: Det gælder Anbefaling 5 om funktionel adskillelse og Anbefaling 14 om samarbejdet med revisor.
- 18 ud af 19 selskaber følger Anbefaling 4 om tilrettelæggelsen af bestyrelsens strategi- og evalueringsarbejde, ligesom Anbefaling 13 om retningslinjer for sponsorater følges af 17 ud af 19.
- Der har fundet en tydelig udvikling sted med hensyn til kompetencearbejdet. Den positive forskydning mod 'følger' og 'følger delvist', hvad angår anbefalingerne 7, 10 og 11 er tegn på en øget kompetencetænkning. Bevægelsen vidner om, at flere og flere bestyrelser analyserer sig frem til, hvilke kompetencer, der ideelt set er brug for i netop deres bestyrelse, og derpå afdækker hvorvidt disse kompetencer så reelt er til stede. Besvarelserne under Anbefaling 11, der handler om at deltage i kompetenceudvikling, viser også et ryk imod 'følger', hvilket kan ses i lyset af den øgede kompetencebevidsthed – og eventuelle 'huller' i den sammenhæng.

SAMLET AFRAPPORTERING

■ Et andet markant ryk er sket i Anbefaling 15 om etablering af whistleblowerordninger. I år følger et flertal på 10 selskaber anbefalingen, mens tre 'følger delvist' og seks 'følger ikke'. Sidste år var vægten omvendt.

■ Nogle anbefalinger kan kræve vedtægtsændringer i modsætning til andre. Det gælder fx Anbefaling 6 om bestyrelsens sammensætning og organisering, og her er der heller ikke noget stort samlet ryk fra 2018. Dog er der flere beskrivelser af, hvordan bestyrelserne er begyndt at arbejde og organisere sig i udvalg og komiteer, der arbejder i dybden med bestemte emner og derefter indstiller beslutninger til hele bestyrelsen.

■ I mange selskaber vil vedtægtsændringer også være nødvendige med hensyn til Anbefaling 8, der fokuserer på princippet om uafhængighed, og Anbefaling 9 om eksterne medlemmer i bestyrelsen. Derfor er den samlede udvikling også her beskeden, omend der er selskaber, der har fået gennemført vedtægtsændringer. Et af vilkårene i demokratiske virksomheder med repræsentantskaber som øverste myndighed er, at bestyrelsesforslag til fx skærpede paragraffer om valgbarhed eller bestemmelser om eksterne bestyrelsesmedlemmer ikke altid møder klangbund i repræsentantskaber.

■ En del markeringer i 'følger delvist' og 'følger ikke' skyldes ikke modvilje i forhold til at udvikle ledelsesarbejdet, men i stedet selskabers konstruktion eller organisering. Grunde til ikke at følge anbefalinger kan blandt andet være:

- I kommunale selskaber er ejeren kommunen, og kommuner har ikke traditionelle repræsentantskaber. Derfor har et aktivt ejerskab andre grundbetingelser. Ligeledes udpeges bestyrelsesmedlemmerne typisk af kommunalbestyrelsen i forbindelse med konstitueringerne.
- Selvejende, forbrugerstyrede selskaber (fx EWII og Verdo) har i realiteten ingen eksterne ejere i samme forstand som forbrugerejede selskaber.
- Nogle selskaber har ikke repræsentantskaber som øverste myndighed, der vælger bestyrelsens medlemmer iblandt sig. I MES, RAH og Energi I-kast er generalforsamlingen øverste myndighed, og valg til bestyrelsen sker direkte.
- Nogle selskaber befinder sig på grund af en generel konsolideringstendens i branchen i en fusionsperiode, der blandt andet indebærer overgangsvedtægter samt midlertidig sammenlægning af bestyrelser og repræsentantskaber. Det kan gøre governancekrav til fx bestyrelseres størrelse og organisering svære at opfylde. ■

De individuelle rapporter fra selskaberne kan ses i årsrapporterne eller på selskabernes hjemmesider.



KOMPETENCER

ER ET STORT PUSLESPI

Norlys er Danmarks største andelsejede energi- og telekoncern og har i flere år arbejdet med at italesætte, hvad der er brug for i a.m.b.a.-bestyrelsen. Samtidig er der hentet forstærkning til de underliggende forretninger.

JEG SKAL ÆRLIGT indrømme, at jeg var noget skeptisk fra start i forhold til, om det store arbejde med at kortlægge bestyrelseskompetencer ville være umagen værd - eller endda kunne ende som en klods om benet. Men jeg er fuldstændig overbevist i dag og ser det som en kæmpe styrke, at vi har fået italesat vores behov for kompetencer, og at jeg nu ved, hvad medlemmerne hver især bringer med ind i bestyrelseslokalet".

Ordene kommer fra Jens Erik Platz, tidligere bestyrelsesformand i SE og nu kaptajn i landets største forbrugerejede energi- og teleselskab, Norlys, med over 700.000 andelshavere.

Her leder han en bestyrelse bestående af 27 medlemmer, der vælges blandt det mere end 700 personer store repræsentantskab. Og det er

sidstnævnte, der i sidste ende beslutter, hvilken vej andels-skibet skal sejle, og som derfor skal have grundige og løbende orienteringer om virksomheden og have mulighed for at give indspil til strategien.


- Derfor er vores dialogmøder, hvor jeg og andre bestyrelsesmedlemmer mødes med 50-60 repræsentantskabsmedlemmer ad gangen i forskellige kredse, nærmest uvurderlige. Her får vi vendt og diskuteret ting i dybden, og vi bliver også mindet om de store kulturforskelle, der er internt hos os som en stor virksomhed. De mange lokale dialogmøder er med til at styrke nærheden, siger Jens Erik Platz.

Fordom aflivet

I forbindelse med det seneste bestyrelsesvalg i SE blev det ideelle behov for bestyrelseskompetencer beskrevet

NORLYS

- 709.000 andelshavere i Syd-, Midt- og Nordjylland.
- Dannet ved fusion af SE og Eniig i 2019.
- Norlys-bestyrelsen, som er en overgangsbestyrelse, har pt. 27 medlemmer, hvoraf fire er medarbejdervalgte.
- Repræsentantskabet, som også er interimt, udgøres af 703 medlemmer, der alle mødes tre gange årligt.
- Dialogmøder er kredsmøder med repræsentantskabsmedlemmer, hvor typisk formand og næstformand, 2-4 bestyrelsesmedlemmer, samt adm. direktør og økonomidirektøren m.fl. deltager. Der afholdes dialogmøder i de enkelte kredse to gange årligt svarende til i alt 24 dialogmøder.

A portrait of Jens Erik Platz, a middle-aged man with short, dark hair, looking slightly to the left. He is wearing an orange V-neck sweater over a plaid shirt. The background is dark and out of focus.

||
Jeg ser det som en kæmpe styrke, at vi har fået italesat vores behov for kompetencer, og jeg nu ved, hvad medlemmerne hver især bringer med ind i bestyrelseslokalet.

Jens Erik Platz, formand i Nørlys

INTERVIEW NORLYS

||
**Husk, at man ikke sidder i en
bestyrelse, man arbejder i en
bestyrelse.**

Jytte Rabæk Schmidt, bestyrelsesmedlem i Norlys



på baggrund af en dialog mellem bestyrelse, repræsentantskab og direktion. Det var en supergod proces, der både gjorde alle mere bevidste om hvilke kompetencer, der skal til for at lede en energikoncern af den størrelse, og bragte en masse stærke kompetencer blandt de folkevalgte frem i lyset. Samtidig aflivede afdækningen enhver formodning om, at herreløse milliarder forvaltes af forudsætningsløse folk som 'Marie fra Gl. Vardevej', som den 65-årige maskiningeniør lidt karikeret udtrykker det.

For Jens Erik Platz gav processen ham konkret et langt bedre overblik over bestyrelsens kapacitet og evner, og i langt højere grad end før kan han nu bringe kompetencerne i spil i forhold til konkrete problemstillinger. Transparensen har på den måde spillet alle på holdet bedre.

Jytte Rabæk Schmidt har været en af de drivende kræfter i hele kompetencekortlægningen. Hun er medlem af Norlys' bestyrelse og kompetenceudvalg, driver sin egen konsulentforretning og er desuden bestyrelsesformand i en entreprenørvirksomhed med omkring 70 ansatte. For seks år siden trådte hun ind i SE's bestyrelse, der i fjor blev fusioneret med Eniigs ditto, og nu udgør den samlede bestyrelse i Norlys.

- I en bestyrelse udgør vi et arbejdsfællesskab, og derfor er det helt centralt for formanden – men faktisk for os alle sammen – at have en viden om, hvad vi hver især kan byde ind med. Der er meget, der tyder på, at de der formår at samle den rigtige bestyrelse og arbejde godt sammen, også er dem, der lykkes med at skabe en god udvikling og en grøn profil, siger hun.

I Norlys-bestyrelsen er kompetenceudvalget et af tre stående udvalg ved siden af vedtægts-, vederlags- og governanceudvalget samt risiko- og revisionsudvalget. I udvalgene er der ifølge Jytte Rabæk Schmidt mulighed for

at gå dybere ned i materien på de enkelte områder og så indstille beslutninger til hele bestyrelsen.

Den løbende uddannelse af både bestyrelsesmedlemmerne og de mange hundrede i repræsentantskabet er også en vigtig del af hendes arbejde.

- Vi arbejder med en ramme for uddannelse for både bestyrelse og repræsentantskab. Alle bestyrelsesmedlemmer bliver fx tilbudt "Bestyrelsesuddannelsen for andelsvirksomheder og andre demokratiske virksomheder" på Aarhus Universitet fra 2021, og samtidig inviterer vi repræsentanterne til temadage om faglige emner som fx elnettet samt forberedende kurser i, hvad det vil sige at være en del af bestyrelsen, fortæller Jytte Rabæk Schmidt.

Ekspertise udefra

I a.m.b.a.-bestyrelsen har vi indkaldt 'advisory boards', når vi har haft brug for det, fx omkring ny teknologi.

I de underliggende divisionsbestyrelser inden for blandt andet el- og fibernet har Norlys også brugt en systematisk kompetenceafklarende tilgang til at afdække, indkredse og udpege kandidater til at supplere bestyrelserne med brancheekspertise, fortæller Jens Erik Platz.

Med placeringen for bordenden har han det endelige ansvar for, at forretningen udvikler sig, som den skal. For nogle år siden droslede han ned i den karrosseri- og trailervirksomhed, han har drevet med sin bror i næsten 30 år, og i dag bruger han størstedelen af sin tid på Norlys.

- Jeg har et tæt samarbejde med vores adm. direktør Niels Duedahl, og det er ikke unormalt, at vi er i kontakt flere gange om dagen, siger han og forventer i øvrigt ikke, at det er sidste gang, at han skal arbejde med at slå kræfterne sammen fra flere virksomheder.

- Norlys er ikke fusionen, men én fusion. Et bud kunne godt være, at der om 10 år er omkring fem regionale elnetselskaber i Danmark, siger han. ■

JENS ERIK PLATZ OG JYTTE RABÆK SCHMIDT

om arbejdet med god selskabsledelse og bestyrelseskompetencer

||
Gør det simpelt fra start og italesæt spørgsmålet rundt om bestyrelsesbordet. Det handler om den samlede bestyrelse – ikke om hvorvidt den enkelte er god nok.

||
Kompetencer skal italesættes med dyb respekt for ejermodellen. Alle har kompetencer, og man må ikke undervurdere de personlige kompetencers betydning.

||
Åbenhed generelt – og i særdeleshed omkring kompetencer – er med til at bringe bestyrelse og repræsentantskab tættere på hinanden.

||
Spørg dig selv: Hvad er det, jeg vil bidrage med? Og husk, at man ikke sidder i en bestyrelse, man arbejder i en bestyrelse – og forvalter i øvrigt andres penge.

||
At sætte fokus på kompetencer har mange plusser. Et af dem er, at vi nu oplever en større interesse blandt yngre andelshavere for at være med og yde indflydelse – de kan tydeligere se, hvordan de kan bidrage.

INTERVIEW EWII

Anders Skovdal har en forkærlighed for forbrugerstyrede virksomheder. Som ny formand i EWII har han sat dialog og medarbejderskabsbehandling i fokus. I arbejdet for at skabe værdi til Trekantsområdet modtager han på tomandshånd årligt bestyrelsesmedlemmernes input og evaluerer indsatserne.



FORBRUGERSTYRET

ER MIN FORETRUKNE SELSKABSFORM

JEG DRIVER produktionslandbruget Jerlevgård syd for Vejle, og jeg har det bedst med at have styr på de ting, der påvirker min drift. Derfor er jeg engageret i Arla, som jeg leverer mælk til, og i EWII fordi vi bruger en masse energi. Og hvis jeg som forbruger har valget, vælger jeg altid et forbrugerstyret koncept.

Det gælder fx mine erhvervslån – de er finansieret af Nykredit, som også i sin grundstruktur er forbrugerstyret”.

Sådan forklarer Anders Skovdal om sin personlige motivation for at engagere sig i energi og meget andet.

Nu sidder

han for bordenden i EWII, der forsyner det jyske Trekantsområde med el, vand og varme, og har introduceret nye idéer til arbejdet i bestyrelsen.

Alle skal bidrage – og inddrages

Den består af 17 medlemmer, som Anders Skovdal indledningsvis – og igen for nylig – tog en snak med én-til-én. Han vil gerne vide, hvilke kompetencer og kvalifikationer, der er at trække på og samtidig være lydhør over for medlemmernes ønsker til, hvad den selvejende og forbrugerstyrede koncern skal have fokus på.

- Nogle tror måske, at det er en MUS-samtale, jeg holder med bestyrelsesmedlemmerne, men så er det i hvert fald en omvendt én af slagsen, hvor det er mig, der evalueres. For det vigtigste formål er at sikre, at vi får inkluderet alle relevante ønsker, som bestyrelsesmedlemmerne har, i vores årshjul, fortæller han.

- Vi anskuer problemstillinger forskelligt, og det er min opgave at bringe alle anskuelser i spil. Det kan være alt lige fra bløde værdier som verdensmål til grundvand og helt konkrete ting omkring vores formål, værdiskabelse og vores prissætning. Når vi beskæftiger os med det, der ligger dem på sinde, bliver de automatisk mere motiverede – og motivation



har det med at avle ansvar, siger Anders Skovdal, der kom i repræsentantskabet i 2015 som blot 28-årig og blev valgt ind i bestyrelsen ved samme lejlighed.

Kort efter overtog han Jerlevgård efter sin far. Og da EWII efter en overgangsperiode skulle have ny formand i slutningen af 2018, var han klar, efter at have forvissiget sig om, at hans kone var indforstået, og at gårdens to erfarne driftsledere godt kunne klare hverdagen.

Anders Skovdal har udover sin uddannelse som agrarøkonom taget en overbygning i økonomi- og ressourcestyring. Og det er nogle af de nyere ledelsesredskaber herfra, han sætter i spil i sin rolle som formand. At sætte mål, evaluere og sikre inddragende processer, der skaber ejerskab og engagement, er nemlig vigtigt.

- Jeg har haft som ambition at samle bestyrelsen og skabe ro. Når man sidder i bestyrelsen, handler det om den fælles opgave. Det her er ikke et byråd, men en virksomhed, og det, vi arbejder henimod, skal holde længere end en valgperiode. Fokus i vores investeringer er

langsigtede, og vores beslutninger skal være langtidsholdbare, siger han.

Knivskarp på værdiskabelsen

Når det gælder værdiskabelsen i EWII har det 120 mand store repræsentantskab defineret fiber som en ny ydelse, som alle i forsyningsområdet skal tilbydes senest i 2023 – også familien, der bor alene flere kilometer ude af en grusvej. Den investering er samlet set, siden projektet startede tilbage i 2005, løbet op i 2,3 milliarder kroner. Derfor er det vigtigt, at bestyrelsen løbende evaluerer, om projektet er på rette spor.

- Jeg synes, det er en fantastisk flot ambition, som man godt kan blive helt 'høj af' at tænke på, og det overskygger alt andet lige nu. Men vi kigger nøje på projektet på stop-and-go-møder hvert halve år og beslutter, om vi skal fortsætte, fortæller Anders Skovdal.

- Når man arbejder med landbrug, er vilkårene, at man foretager investeringer med 30 års afskrivning samtidig med, at forbrugernes præferencer skifter meget hurtigere, og jeg

II
Om 10 år er vi stadig en forsyningsvirksomhed, men jeg forventer, at fiber kommer til at definere os lige så meget, som fx elnettet gør i dag.

Anders Skovdal, formand i EWII



ser faktisk det samme mønster inden for el og fiber, siger han.

- Det kan godt være, at fiberudrulning koster mange penge her og nu, men den måde en digital infrastruktur kan bygge bro mellem land og by, bliver uvurderlig i det fremtidige samfund, vi kigger ind i. Det vil tilføre sammenhængskraft til vores region, og det er sådan en form for værdiskabelse, vi skal være knivskarpe omkring.

Det aktive ejerskab skal rammesættes

Hans egen oplevelse som repræsentantskabsmedlem var, at han gerne ville have været brugt mere, end tilfældet var dengang. Og af samme grund har han også gentænkt den måde, repræsentanterne nu mødes og arbejder på.

- Det kan ikke undgå at stritte i alle retninger, når man er så mange, så der var brug for noget mere struktur. Derfor har vi lavet et 'periodehjul', hvor vi tager forskellige temaer op fra år til år som grundvand, fiber eller vedtægter, som er det, vi arbejder med i år. Det betyder så også, at vi nogle gange er nødt til at sige: 'Det skal vi nok kigge på, men først om et år eller

halvandet', for ellers mister vi fokus, siger Anders Skovdal.

- Udover at det giver ro med sådan en ramme for temaerne, giver det også bedre tid til at komme i dybden med emnerne. Medlemmerne af repræsentantskabet kan forberede sig i det materiale, vi stiller til rådighed, og når vi kommer til bunds i et emne, føler både de og vi i bestyrelsen, at dialogen har gjort os klogere.

Alle møderne i repræsentantskabet er åbne for journalister, og som noget nyt har de adgang til at få formandens tale i print til møderne. I fremtiden tror Anders Skovdal på, at det omfattende arbejde med at skabe en komplet fiberinfrastruktur for områdets indbyggere vil føje en ny dimension til EWII.

- Om 10 år er vi stadig en forsyningsvirksomhed, men jeg forventer, at fiber kommer til at definere os lige så meget, som fx elnettet gør i dag. Derudover vil vi nok være mere involveret i vandsektoren, fordi jeg tror på, at den kommer til at undergå en ret kraftig strukturudvikling. ■

EWII

■ **Selvejende og forbrugerstyret multiforsyner af el, vand og varme i Trekantsområdet i Jylland.**

■ **137.000 elnetkunder i Trefor El-Net.**

■ **Øverste myndighed er repræsentantskabet, der består af 120 medlemmer.**



INTERVIEW NRGi

UNGE OG KVINDER, TAK!

Bestyrelser og repræsentantskaber med kvinder og mænd i både yngre og ældre aldersgrupper er en stor styrke, når man driver andelsselskab, lyder det fra en af energibranchens få kvindelige formænd.

VI SKAL HAVE FLERE kvinder med i ledelsen af selskaberne, for vi tænker forskelligt på tværs af alder, køn og mange andre ting og træffer simpelthen bedre beslutninger, hvis vi har en god spredning". Sådan siger Eva Ryberg, der er formand på sjette år i østjyske NRGi med 215.000 andelshavere og næstformand i Dansk Energis EjerForbrugerforum.

Det er efterhånden et veldokumenteret faktum, at bestyrelser, der tager højde for diversiteten og rekrutterer både med blik for tilegnede kompetencer og mere objektive kriterier som alder og køn, performer bedre. Samtidig er der noget intuitivt indlysende i, at sætter man mennesker med forskellige synsvinkler i samme rum, bliver muligheden for at få dækket flere perspektiver af også bedre.

- Hvis man forestiller sig seks personer af samme ethnicitet, køn og alder, opvokset i samme kultur og med næsten ens uddannelsesbaggrund, så er der stor chance for, at de ser verden nogenlunde ens. Hvis de er mere forskellige, så er chancen for et

komplet overlap af synsvinkel helt oplagt mindre, siger den 64-årige mejeriingeniør.

- Arbejdet med forskellighed kræver også, at man er villig til at gå den ekstra mil for at få tingene diskuteret og få alle synspunkter bragt i spil. Det tager måske længere tid at blive enige, men det er godt givet ud. Det siger forskningen. Men endnu vigtigere: I et andelsselskab, hvor vi skal repræsentere de mange borgere og virksomheder i området, giver forskellighed bare endnu bedre mening, så det ligger mig meget på sinde, siger Eva Ryberg.

Først og fremmest en ledelsesopgave

NRGi er da også et af de energiselskaber, der har en relativ god fordeling i repræsentantskabet hvad angår køn og alder. Ud af 100 forbrugervalgte repræsentanter er der 35 kvinder, og i bestyrelsen er det tre ud af 11.

Det er ifølge Eva Ryberg ikke en optimal fordeling, "men vi er på vej", som hun konstaterer.

INTERVIEW NRGi

Noget af det, der kan skræmme kvinder fra at kaste sig ind i bestyrelses- og repræsentantskabsarbejde i energisektoren, kan ifølge Eva Ryberg være frygten for ikke at have tilstrækkelig teknisk indsigt. Men det er netop ikke en forudsætning, der er nødvendig for alle, og derfor tøver Eva Ryberg ikke med at trække udfordringen hjem til branchen i form af en formidlingsopgave.

- Vi må bare være bedre til at 'afteknificere' det at være aktiv i vores andelsselskaber og fokusere på den generelle ledelsesopgave, som i virkeligheden er meget vigtigere. Det handler blandt andet om strategi, taktik, logik og måske frem for alt evnen og viljen til at tage ansvar, siger hun.

Mange mænd, men ingen chauvinisme

Hendes egen erfaring med at være kvinde i en mandsdomineret sektor er, at det langtfra er en hæmsko. Nærmere en styrke, fordi man i kraft af sit køn bringer noget afveksling ind i gruppen eller op på scenen, og at folk af den grund nogle gange lytter bedre efter.

- Jeg vil gerne tegne sporet for andre kvinder. Jeg er selv opvokset i et spor af stærke kvinder med en alenemor, der samtidig knoklede løs som regnskabschef. Siden blev jeg selv den første kvindelige ingeniør i Mejeriselskabet Danmark tilbage i 1980'erne og blev senere også inspireret af en kvindelig miljøchef i Århus Amt, hvor jeg også selv fik ledelsesansvar, fortæller Eva Ryberg.

På spørgsmålet om, hvordan hun forholder sig til kvoter – et emne, der ofte skiller vandene i kønsdebatten – svarer hun:

- Jeg er hverken indædt modstander eller glødende fortalere. Jeg tror, at kvoter hjælper nogle steder. Det er én af vejene frem. Der er ingen tvivl om, at det i nogle lommer af samfundet kan vare længe, før mænd indser, at kvinder kan være kompetente. Men de lommer bliver heldigvis mindre og mindre og fyldt med fnuller.

Men ambitioner rækker videre end køn.

- Grundlæggende skal vi dog tænke bredere end kvoter. Målet om at få flere kvinder i bestyrelserne og på ledelsesgangene er i virkeligheden en kamp for diversitet over en bred kam.

Nye måder at nå andelshaverne

Blandt andet er det vigtigt at fange interessen fra flere yngre danskere.

- Derfor prøver vi at appellere til de unge på de medier, hvor de i højere grad er, og det drejer sig om at være til stede på de sociale medier. Vi bruger p.t. en del krudt på at formidle via videoer, der kan lægges online. Det skal ikke kun være mig, de møder på gaden med en folder i hånden, når

det handler om at få folk til at stille op og stemme, når der er valg til repræsentantskabet. Her er muligheden for at stemme elektronisk også vigtig, siger Eva Ryberg.

En anden vej at gå kan være at udnytte den store folkelige interesse for klima og energi plus udbredelsen af el som samfundets dominerende energikilde. For eksempel ved at lade de folkevalgte repræsentanter arbejde i udvalg med de emner, der optager dem, og fremlægge resultaterne for hele repræsentantskabet.

- Jeg mener, at vi både i NRGi, men også i branchen som helhed, skal blive bedre til at mærke vibrationerne i den yngre del af befolkningen, koble dem med aktuelle emner i energisektoren og så gøre brug af det folkelige potentiale, der er. For så udnytter vi bedre den energi, folk faktisk gerne vil lægge i foreningsarbejdet, siger hun. ■


NRGi

- 215.000 andelshavere i Østjylland.
- Dannet ved fusion af NRGi og Energi Horsens i 2008.
- Øverste myndighed er repræsentantskabet, der består af 100 andelshavere.

KOMPETENCEPROFIL OG DIVERSITET

NRGi's bestyrelse prioriterer, at bestyrelsen afspejler andelshaverne og tilstræber derfor diversitet i forhold til køn, alder og etnicitet. En række andre kompetencer er også i kikkerten, når repræsentantskabet sammensætter bestyrelsen:

- Personlige egenskaber, såsom ansvarlighed, integritet og engagement.
- Faglige og arbejdsrelaterede erfaringer, herunder særligt ledelseserfaring samt erfaringer med strategi og forretningsforståelse, digitalisering, regnskab og revision, innovation og bæredygtighed.
- Sociale og relationelle kompetencer, såsom kommunikation, organisation og personaleledelse.
- Balance mellem kontinuitet og forandring.



|| Vi må bare være bedre til at 'afteknificere' det at være aktiv i vores andelsselskaber og fokusere på den generelle ledelsesopgave, som i virkeligheden er meget vigtigere.

Eva Ryberg, formand i NRCi.

LANGSOMMELIGHED

KAN VÆRE EN GOD TING

For **Jens Stenbæk** er det et privilegie at have taget grundige demokratiske drøftelser om SEAS-NVE's vedtægter, formålsparagraf og politik for værdiskabelse med repræsentantskab, bestyrelse og den daglige ledelse. Arbejdet har styrket den fælles bevidsthed om, hvorfor selskabet er sat i verden.

SEAS-NVE

- 390.000 andelshavere på Syd- og Vestsjælland.
- Dannet ved fusion af SEAS og NVE i 2005.
- Øverste myndighed er repræsentantskabet, der består af 126 andelshavere.
- SEAS-NVE købte i 2019 Radius Elnet, som forsyner ca. 1 mio. kunder i København og omegn. Handlen afventer endnu godkendelse fra konkurrencemyndighederne og Energistyrelsen.

NERTI OG ENERGI kan sagtens følges ad", sådan siger

Jens Stenbæk, der på ottende år er en del af formandskabet for SEAS-NVE, heraf de sidste tre som formand.

Med det refererer han til det faktum, at SEAS-NVE måske nok er en stor energiforretning, der omsætter for milliarder af kroner hvert år, men det er også en forening. En forening med vedtægter og et demokratisk set-up, der bygger på andelstraditionen. Og som bekendt kan demokratiske beslutninger godt tage sin tid.

At sætte sit præg på forbrugerejet

Anbefalingerne for god selskabsledelse i forbrugerejede energikoncerner så dagens lys i 2017, og var i SEAS-NVE afsæt for en større proces, hvor både formålsparagraf, vedtægtsbestemmelser om valg og valgbarhed, bestyrelsens sammensætning og politikken for værdiskabelse har været gransket.

Jens Stenbæk har været den drivende kraft i meget af arbejdet, men hele bestyrelsen, repræsentantskabet og direktionen har været involveret og deltaget aktivt i arbejdet.

- Det har været fantastisk som formand at arbejde med det her. At få lov at præge en formålsparagraf for et selskab



Foto Niels Ahlmann Olesen/Scanpix

INTERVIEW SEAS-NVE

|| Jeg skal også turde sætte mig selv på spil. Det er selskabets ve og vel, der er i fokus. Ingen skal i den henseende hytte sit eget skind.

Jens Stenbæk, formand i SEAS-NVE

med en 100-årig historie - det er jeg da stolt af, siger den tidligere landmand, der var en af de første, der omlagde sin bedrift til økologi.

Før han blev formand for SEAS-NVE, havde Jens Stenbæk også en politisk karriere som bl.a. borgmester i Tornved Kommune for Venstre og formand for Region Sjælland. I dag er han udover det tidskrævende formandsarbejde i SEAS-NVE også engageret i bestyrelsesarbejde i professionshøjskoleverdenen og næstformand i Dansk Energis EjerForbrugerforum.

Ikke et 'hovsa-demokrati'

At arbejde med vedtægtsændringer lyder måske søvndyssende for mange, men tydeligvis ikke for Jens Stenbæk.

- Der er noget med inert, som i min optik klæder det repræsentative demokrati i andelselskaber. Det, vi har arbejdet med i de sidste år, er

UDPLUK AF DE SUBSTANTIELLE ÆNDRINGER, DER ER SKET I SEAS-NVE'S VEDTÆGTER I LYSET AF GOD SELSKABSLEDELSE

- Bestyrelsen reduceres fra de nuværende 16 medlemmer til 11, heraf to medarbejdervalgte, inden 2023.
- Bestyrelsesmedlemmer må maksimalt sidde 4 valgperioder á 3 år og har derefter en karenstid på 3 år. Indvælges man på ny, betragtes man de facto som 'afhængig'.
- Flertallet af bestyrelsens medlemmer skal være uafhængige.
- Mulighed for at benytte sig af elektroniske valg og digital kommunikation.

FOTO SEAS-NVE

nerven i selskabet. Alle de møder og utallige dialoger, vi har haft, har været helt nødvendige. Når vi i bestyrelsen er kommet med et udspil, er det ofte blevet udfordret af repræsentantskabet, og så har vi taget endnu en runde på det hele og justeret kursen. Den langsommelighed, synes jeg, er en kvalitet, for det giver resultatet en holdbarhed. Og det er meget langt fra et hovsa-demokrati, hvor der bliver taget beslutninger, på baggrund af, en fiks idé eller en forbipasserende stemning, fortæller han.

Interessen for det repræsentative demokrati har været en følgesvend i hele karrieren, og interessen er ikke blevet mindre med årene. Han har også ad åre udviklet en evne til at gå i kødet på svære beslutninger, og et mantra i det arbejde er ordentlighed.

- Når man laver vedtægtsændringer, som dem, vi har gennemført, skal man være bevidst om, at det højst sandsynligt skaber en vis portion modstand. Men jeg er vant til at tage svære beslutninger og har både prøvet at lukke en landsbyskole og flere sygehuse, og det er ikke populært, skulle jeg hilse og sige. Men samtidig har jeg erfaret, at det godt kan lade sig gøre at skabe forandringer, der fører til forbedring i et længere perspektiv. Det er bare helt centralt, at man tør stille sig frem, respektere folks bekymringer og argumentere sagligt, fortæller Jens Stenbæk.

- Det forunderlige er, at upopulære beslutninger ikke behøver at gøre én upopulær. Når man forklarer ens langsigtede motiver, forstår folk det ofte.

Nogle af vedtægtsændringerne rammer også formanden selv. Om fire år falder Jens Stenbæk for eksempel for reglen om maksimalt fire valgperioder i bestyrelsen.

- Sådan er betingelserne. Jeg skal også turde sætte mig selv på spil. Det er selskabets ve og vel, der er i fokus. Ingen skal i den henseende hytte sit eget skind – for ellers skabes der næppe den rette balance mellem kontinuitet og forandring.

Ledelse og godt sammenhold

Selv, blev han i sin tid hentet ind i repræsentantskabet på et 'wild card', i kraft af sine kompetencer og stillede derfra op til bestyrelsen – en mulighed der fortsat eksisterer, men ikke aktuelt gøres brug af.

Den i dag 16 mand store bestyrelse skal også fremover være mindre. Det er også en potentielt kontroversiel beslutning, der er taget for at øge dynamikken og aktivere alle endnu mere i arbejdet.

- Min oplevelse fra bestyrelsesarbejde andre

steder er, at der skabes mere aktivitet og agilitet, når man er færre. Jeg ønsker, at alle får en mere aktiv rolle, siger Jens Stenbæk.

- Det har krævet en bestyrelse med et udsyn og en slags historisk harmoni, hvor alle har kunnet se ud over deres egen næsetip. Men både bestyrelsen og repræsentantskabet har vist mod og taget svære beslutninger i denne periode.

Værdi og aktivt ejerskab

Små formelle ændringer som ovennævnte kan få store konsekvenser i praksis. Og Jens Stenbæks oplevelse er, at den intense proces både har givet selskabet en klar retning og skabt et tydeligere billede af ejerskabet. Når man spørger ham, hvad han gerne vil huskes for om 5-10 år, svarer han:

- Jeg er aldrig gået op i mit eftermæle, men jeg ønsker at vores fællesskab styrkes, og at det er blevet tydeligere, hvilken værdiskabelse vi leverer tilbage til andelshaverne. Den er stadig ikke tydelig nok, men jeg håber, at det bliver endnu bedre på min vagt, siger han med et smil.

En anden ting, han håber, vil stå tilbage, handler om repræsentanterne og det aktive ejerskab.

- Jeg vil gerne have styrket repræsentantskabets rolle. Få dem klædt bedre på og inddraget mere. Vi er heldigvis allerede godt på vej. Jeg modtager tilbagemeldinger på, at det er langt sjovere og mere relevant at være medlem nu. Og det er jo sådan, det skal være, siger Jens Stenbæk. ■

REPRÆSENTANTSKABSMEDLEMMER UDPEGET AF BESTYRELSEN

§ 7.1 Bestyrelsen kan udpege op til 12 repræsentantskabsmedlemmer. Disse repræsentantskabsmedlemmer udpeges blandt interessenter med tilknytning til det i pkt. 3.1 fastlagte område eller med særlig interesse og betydning for erhvervsudvikling eller selskabets forretningsområde.

SEAS-NVE'S FORMÅL

§ 2.1. Selskabets formål er at skabe værdi og være til gavn for andelshaverne ved at drive virksomhed inden for energi, fibernet og dermed beslægtede områder. Selskabet bidrager aktivt i den bæredygtige og digitale udvikling i regionen og det danske samfund.

INTERVIEW THY- MORS ENERGI

I THY OG PÅ MORS ER VI
NØDT TIL AT
GØRE TINGENE SELV



Bestyrelsesformand Robert Hove (tv)
og næstformand Søren Markussen (th)

Thy-Mors Energi har som et af de første selskaber i Danmark ført en principiel beslutning om fiber til alle i forsyningsområdet ud i livet, og ser det som en vigtig livsnerve for et område, der ofte bliver overset.

V I ER HELT BEVIDSTE om, at der ikke kommer nogen og gør det for os, så hvis ikke vi gør det selv, risikerer vi at blive ladt i stikken som udkantsområde”.

Sådan lyder den nøgterne erkendelse fra Robert Hove og Søren Markussen, der tilsammen udgør formandskabet for Thy-Mors Energi. Om få måneder kobler de den sidste thybo på selskabets nye fiberinfrastruktur, der dækker samtlige andelshavere i forsyningsområdet – også dem, der bor allermest isoleret uden naboer i sigte.

Ambitionen blev formuleret for seks år siden og udgør en samlet investering i størrelsesordenen 600 millioner kroner, der er taget i mindre bidder år for år. Men det er godt givet ud, fortæller bestyrelsesformand Robert Hove, der har været aktiv i elforsyning siden 1993.

- Her så man i Thy Højspændingsværk med betydelig skepsis på vindmøller og anden alternativ energi, og det var startskuddet til, at jeg engagerede mig i elsektoren på bestyrelsesniveau.

- Vores beslutning om at sikre fiber til alle andelshavere har meget at gøre med at bevare vores

område som et attraktivt sted at bo og arbejde og styrke vores lokale selvstændighed og handlekraft. Vi kunne godt have valgt at sætte nettariffen nogle øre ned i stedet, men for os er der en meget stærkere værdiskabelse i, at hele Thy og Mors er i front med fremtidens infrastruktur. På fibernettet lader vi også andre konkurrenter om at tilbyde indholdspakkerne og giver vores andelshavere frie hænder til at vælge det, der passer dem bedst, siger Robert Hove, der til daglig er direktør i Thy Erhvervsinvest.

- I den forbindelse har det været skønt at høre københavnerfamilier fortælle, at forbindelsen til omverdenen har været fantastisk og også meget bedre, end de er vant til, når de har siddet og arbejdet fra deres sommerhuse i Klitmøller under corona-krisen, tilføjer næstformand Søren Markussen.

Han er i sin anden valgperiode og arbejder til daglig som Key Account Manager i engros-handelsvirksomheden Andersen & Nielsen. For ham er det især fællesskabsånden, der fik ham til at engagere sig i først repræsentantskabet

INTERVIEW THY- MORS ENERGI

og siden bestyrelsen for virksomheden, der har 44.000 andelshavere og styres af et repræsentantskab på 90 medlemmer.

Samarbejde giver luft under vingerne

Thy og Mors ligger ikke bare i Danmarks, men Europas bedste vindbælte og har af den grund rigtig mange vindmøller. Mange af dem trænger efterhånden til udskiftning, men kommunerne i Thisted og Morsø har i mange år været skeptiske over for at erstatte dem med nye og større møller.

- Der har vi indledt en dialog med dem og føler, at vi er blevet godt modtaget. Det tror vi har meget at gøre med, at vi er den stedbundne og andelsejede virksomhed, vi er og ikke bare er en forretning, der udvikler grøn energi. Tingene lykkes nemmere, når det er et fælles projekt, siger Søren Markussen.

Bestyrelsen var da også nogle af de første i Danmark, der rakte ud og straksbetalte regninger fra lokale leverandører på over 10 mio. kr., da corona-krisen brød ud i marts og satte mange under et stort likviditetspres.

Værdifuld vej at forstærke nettet

Den anden infrastruktur, elnettet, undergår også store forandringer i disse år. Elforbruget forventes at stå over for et kraftigt spring, når elbiler og varmepumper forventes at blive

mangedoblet i antal som led i en grøn elektrificering af Danmark.

Her bliver det afgørende for økonomien at kunne holde mængden af netforstærkninger nede. Det var da også en væsentlig grund til, at Thy-Mors Energi i vinter købte sig ind i True Energy sammen med RAH og GEV fra henholdsvis Ringkøbing og Grindsted.

True Energy har nemlig specialiseret sig i at tilbyde opladning af elbiler, når der er ledig plads i nettet, og i at udnytte fleksible nettariffrer på transport af strøm som såkaldt aggregator.

- Vi kan jo se, at det bliver endnu vigtigere i fremtiden at kunne udnytte vores elnet så effektivt som muligt, så da chancen bød sig for at være med på et område, hvor vi i forvejen havde et samarbejde med Aalborg Universitet, slog vi til, fortæller Robert Hove.

Det spørgsmål bestyrelse og repræsentantskab altid stiller sig, før de eventuelt beslutter at involvere sig, er, hvad et projekt kan tilføre området, og om Thy-Mors Energi kan gøre en forskel via sine 'muskler' og være med til at binde nogle ender sammen til gavn for andelshaverne.

- De beslutninger skal vi altid kunne forklare og forsvare, siger Robert Hove.

- Og vi kan da godt mærke, at udrolningen af fiber har været med til at gøre os mere kendt blandt de yngre andelshavere og har styrket engagementet i vores repræsentantskab, siger Søren Markussen. ■

THY-MORS ENERGI

- 44.000 andelshavere i Thy og på Mors.
- Dannet ved fusion af Thy-Mors Energi og Thy Højspændingsværk i 2010.
- Øverste myndighed er repræsentantskabet, der består af 90 andelshavere.

|| **Vores beslutning om at sikre fiber til alle andelshavere har meget at gøre med at bevare vores område som et attraktivt sted at bo og arbejde og styrke vores lokale selvstændighed og handlekraft.**

Robert Hove, formand for Thy-Mors Energi



NÆSE FOR INFRASTRUKTUR OG HJERTE FOR INNOVATION

AURA Energi har kastet sig over ladeinfrastruktur ved siden af elnet og fiber og har sat midler af til bæredygtig innovation.

VI ER RET GODE til infrastruktur. Det har vi vist med et stabilt elnet, hvor vi var blandt de første til at udrulle fjernflæste målere og nu kan fleksafregne alle kunder i vores forsyningsområde. Vi har også vist det ved at tilbyde fiber til alle, og derfor er vi nu optagede af noget nyt, nemlig hvordan vi kan være med til at udbygge ladeinfrastrukturen, så borgerne i området kan oplade elbiler. Det er eksempler på kerneværdi til andelshaverne i vores optik”.

Sådan siger bestyrelsesformand Allan Werk på spørgsmålet om, hvorfor AURA Energi er sat i verden. Faktisk er han som tidligere formand i Østjysk Energi en stor del af forklaringen på, at AURA overhovedet eksisterer som en sammenlægning i 2014 af Østjysk Energi, elværkerne i Galten og Viby samt Brabrand Elselskab.

I Brabrand Elselskab hed formanden Lars Broni – i dag næstformand i AURA – og også

han lægger vægt på, at den fortsatte grønne omstilling af Danmark kræver vilje til at turde tænke nyt.

– Er der noget, der mangler i dag, og som skal med nu, er det hele transportsektoren, og der er infrastruktur ikke til at komme uden om, siger den 61-årige advokat, der i flere omgange takkede nej til at involvere sig i bestyrelsesarbejde på grund af arbejdspressen, inden han overgav sig for 13 år siden.

God økonomi er forudsætningen

Grundopskriften i AURA er at have en god økonomi med et solidt driftsoverskud, der giver mulighed for at præge udviklingen af nærmiljøet. Det handler om at balancere mellem kerneopgaven inden for elforsyning, nytænkning og andelshaverværdi, fortæller Allan Werk, der har drevet egen grafisk virksomhed i næsten 40 år.

Han motiveres navnlig af at kunne præge



Bestyrelsesformand Allan Werk har drevet sin egen grafiske virksomhed i næsten 40 år.

||
Vi har flere gange prøvet at foreslå noget og så vendt tommelen ned, når vi skulle vurdere det konkrete projekt, fordi vi ikke syntes, at det hang sammen, men sådan er betingelserne.

Lars Broni, næstformand i AURA Energi



Næstformand Lars Broni er til
daglig selvstændig advokat.

INTERVIEW AURA ENERGI

noget med længere horisonter, end han typisk oplever i sin hverdag.

- Det, der særligt tænder mig, er muligheden for at gøre en reel forskel. Sektoren og energiens betydning i vores moderne verden kan nærmest ikke overvurderes. Vi tager både beslutninger, der præger udviklingen bredt set, men leder vi selskabet godt økonomisk, giver det os samtidig mulighed for at gøre en forskel, som både kan ses og mærkes her i regionen, siger Allan Werk og suppleres af sin næstformand.

- Oparbejder vi et overskud, er der mulighed for at disponere overskuddet på en måde, så pengene kommer ud af arbejdet. De skal gøre nytte for forbrugerne, og det kan enten gøres ved at maksimere den økonomiske værdi eller ved at skabe andelshaverværdi på andre måder, siger Lars Broni.

Anbefalingerne for god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningskoncerner opfordrer da også selskaber til at udarbejde en egentlig politik for værdiskabelse.

Nytænkning er en systematisk proces

Hos AURA udstikker strategien sammen med formålsparagraffen en retning for, hvad koncernens overskud skal benyttes til. Innovation og bæredygtighed er to centrale begreber.

- Vi har drøftet grundigt i vores repræsentantskab og konkluderet, at innovation er en grundværdi for os, og noget vi skal være med til at skabe forudsætningerne for. Det gør vi så på flere niveauer, blandt andet i forhold til ladeinfrastruktur, hvor vi har lanceret en række nye samarbejder, men også i form af at støtte op om grønne og nytænkende, lokale initiativer, siger Allan Werk.

- Derfor har vi også bevidst hentet nye kompetencer ind for at gøre op med at være en virksomhed, der kun tænker i 'ingeniørbaner'. Vi skal bringe forskellige fagligheder sammen, for at tænke og gøre nyt. Energisektoren bliver en kæmpe brik i den grønne omstilling, og derfor bliver jobbene og innovationskraften i branchen både mere oplagte og mere nødvendige i fremtiden. Vi kan godt mærke, at vi tiltrækker nye leder- og medarbejdertyper, og det giver også en ny dynamik, fortæller Allan Werk.

Men innovation er ikke bare et eventyr. Det indebærer behårede beslutninger og veltilrettelagte processer, hvor et åbent sind suppleres af åbne øjne.

- Når man satser på innovation, betyder det også, at nogle aktiviteter har en risiko for at fejle. Det hører med, og vi er pinligt bevidste om risikoen. Det er også derfor, at vi som bestyrelse udelukkende vælger projekter inden for afgrænsede, bæredygtige områder, fortæller Lars Broni.

Rækkefølgen er sådan, at det er bestyrelsen og direktionen, der i første omgang tegner idéer til nye aktiviteter op. Derefter får AURAs daglige ledelse typisk bolden med at konkretisere tankerne og sørge for solide analyser og estimater. På det grundlag træffer bestyrelsen og eventuelt repræsentantskabet så den endelige beslutning - alt efter projektets størrelse.

- Vi har flere gange prøvet at foreslå noget og så vendt tommelen ned, når vi skulle vurdere det konkrete projekt, fordi vi ikke syntes, at det hang sammen, men sådan er betingelserne jo. Vi vil hellere afsøge, teste og sige nej, end vi vil kaste os ud i noget, der ikke er holdbart, fortæller Lars Broni. ■

VIND, VIDEN OG ÅBNE VIDDER

AURA og Jysk Energi indgik sidste år et samarbejde om at styrke og udvikle vedvarende energiprojekter.

Det fordeler dels betydelige investeringer - og risici - på flere hænder, og dels lukrer samarbejdet på de to selskabers lokale fordele; Hvor Jysk Energi har adgang til åbne vidder og gode vindforhold med sin base i Lemvig, har AURA med beliggenheden tæt på Aarhus lettere ved at rekruttere de nødvendige specialkompetencer.

AURA ENERGI

- 108.000 andelshavere i Østjylland.
- Dannet ved sammenlægning af Østjysk Energi, Brabrand Elselskab, Galten Elværk og Viby El-værk i 2014.
- Øverste myndighed er repræsentantskabet, der består af op til 99 andelshavere.

LÆS MERE PÅ
DANSKENERGI.DK/
GODSELSKABSLEDELSE

