



Afrapporteringskema

Anbefalinger for god selskabsledelse i forbrugerejede
forsyningsselskaber

Foto: Adrian Yau/Unsplash

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke, men forklarer	
	Kryds (+ evt. beskrivelse af hvordan)	Hvorfor	Hvordan
Aktivt ejerskab			
1: Opstil mål for det aktive ejerskab	X		
2: Gør det så nemt som muligt at udøve aktivt ejerskab og kontrol med bestyrelsen	X		
3: Styrk repræsentantskabets og den bredere ejerkreds' involvering i selskabet	Vi afholder årlige temadage for repræsentantskabet. Derudover har vi skabt et intranet for repræsentantskabet.		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke, men forklarer	
	<i>Kryds (+ evt. beskrivelse af hvordan)</i>	<i>Hvorfor</i>	<i>Hvordan</i>
Kommunikation med interessenter			
4: Oprethold en åben og løbende dialog med interessenter	X		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke, men forklarer	
	<i>Kryds (+ evt. beskrivelse af hvordan)</i>	<i>Hvorfo</i>	<i>Hvordan</i>
Bestyrelsens opgaver og ansvar			
5: Fastlæg selskabets strategi og opstil mål for opnåelse af strategien	X		
6: Drøft mindst en gang årligt selskabets overordnede strategi, og følg løbende op på mål og delmål i strategien	X		
7: Bestyrelsen skal sikre, at der er forsvarlige procedurer for risikostyring i selskabet, og bestyrelsen skal løbende følge op	X		
8: Udarbejd og gennemgå årligt retningslinjer for direktionen, herunder krav til rapporteringen til bestyrelsen - og evaluér regelmæssigt direktionens sammensætning	X		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke, men forklarer	
	Kryds (+ evt. beskrivelse af hvordan)	Hvorfor	Hvordan
Bestyrelsens opgaver og ansvar (fortsat...)			
9: Etablér en whistleblower-ordning	X		
10: Før kontrol med selskabets arbejde med transparent funktionel adskillelse af monopol- og konkurrenceudsatte aktiviteter	X		
11: Udarbejd tydelige retningslinjer for sponsorater og donationer	X		
12: Før en løbende dialog og informationsudveksling med selskabets revisor	X		
13: Tilrettelæg bestyrelsesarbejdet med afsæt i en forretningsorden, der beskriver de overordnede opgaver, arbejdsformen og arbejdsdelingen	X		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke, men forklarer	
	Kryds (+ evt. beskrivelse af hvordan)	Hvorfor	Hvordan
Bestyrelsens sammensætning og kompetencer			
14: Sæt rammer for bestyrelsens størrelse og organisering med blik for, at bestyrelsesarbejdet skal kunne foregå effektivt og dynamisk	X		
15: Udarbejd en kompetenceprofil for bestyrelsen ud fra en vurdering af de nødvendige kompetencer og den optimale sammensætning af bestyrelsen	X		
16: Muliggør, at der kan vælges eller udpeges bestyrelsesmedlemmer ud fra en særlig kompetencemæssig betragtning		Dette er i strid med selskabets vedtægter.	Vi følger vores vedtægter afsnit 10.2. Bestyrelsen vælges blandt repræsentantskabet. Bestyrelsen indkalder eksterne kompetencer efter behov.
17: Beskriv årligt de enkelte bestyrelsesmedlemmers kompetencer i relation til selskabets strategi og udvikling – og gør beskrivelsen offentlig	Bestyrelsen opdaterer årligt et kompetencematrix over de samlede kompetencer i bestyrelsen. Kompetencematrix kan findes på selskabets hjemmeside.		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke, men forklarer	
	<i>Kryds (+ evt. beskrivelse af hvordan)</i>	<i>Hvorfor</i>	<i>Hvordan</i>
Bestyrelsens sammensætning og kompetencer (fortsat...)			
18: Gennemfør en årlig bestyrelseevaluering og sæt handling bag resultaterne	X		
19: Redegør for de enkelte medlemmers uafhængighed som del af den årlige evaluering af bestyrelsen	X		
20: Deltag løbende i kompetenceudvikling, der styrker bestyrelsens viden om branchen, markedet og godt bestyrelsesarbejde	X		
21: Styrk formandskabets ledelseskompetencer gennem deltagelse i netværk eller kurser	X		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke, men forklarer	
	<i>Kryds (+ evt. beskrivelse af hvordan)</i>	<i>Hvorfor</i>	<i>Hvordan</i>
Vederlag			
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	X		
23: Offentliggør det samlede vederlag, som hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager og oplys repræsentantskabets vederlæggelse	X		

Om afrapportering på god selskabsledelse

Følg eller forklar-princippet

Bestyrelsen skal i sin afrapportering på god selskabsledelse angive, hvilke anbefalinger den har valgt at følge, og forklare de steder, hvor en anbefaling ikke følges. Forklaringen er opdelt i et 'hvorfor' og et 'hvordan', så når selskabet ikke følger en anbefaling, skal bestyrelsen forklare: 1. Hvorfor den har valgt ikke at følge anbefalingen, og 2. Hvordan selskabet i stedet har valgt at indrette sig.

Man opfylder anbefalingernes krav, hvis man følger en anbefaling, eller man forklarer, hvorfor man ikke følger den.

Målet med anbefalingerne er på den ene side at højne ledelsesarbejdet, og på den anden side at skabe mere transparens. Det er derfor vigtigt, at I som bestyrelse forholder jer aktivt til hver enkelt anbefaling. Til gengæld er det ikke afgørende, at selskabet følger alle anbefalingerne. Der kan være konkrete tilfælde eller årsager til, at det ikke giver mening at følge en given anbefaling.

Ud fra et læringsperspektiv opfordres I desuden til at vise, hvordan selskabet konkret følger de forskellige anbefalinger ved at give korte beskrivelser heraf i afrapporteringen.

Bestyrelsens afrapportering

Det er bestyrelsens ansvar, at der årligt afrapporteres på anbefalingerne efter det såkaldte følg eller forklar-princippet. Men selvom det er bestyrelsens ansvar, er det oplagt, at direktionen bistår i arbejdet.

Afrapporteringen skal ske i forbindelse med aflæggelse af årsrapporten. Redegørelsen skal vedrøre samme periode som årsrapportens regnskabsperiode. Redegørelsen baseres altså på, hvordan ledelsespraksis har været i året, der er gået samt hvilke tiltag og systemer, der aktuelt gælder – ikke på intentioner eller overvejelser.

Redegørelsen gælder udelukkende moderselskabet, men bestyrelsen bør også interessere sig for, hvordan datterselskaber/forretningsenheder ledes.

Bestyrelserne vælger selv, hvordan de vil redegøre for arbejdet med anbefalingerne – så længe det sker på en overskuelig og transparent måde. Denne afrapporteringsskabelon er Green Power Danmarks bud på, hvordan det kan gøres.

Sådan arbejder man bedst med anbefalingerne

Anbefalingerne for god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningsselskaber er målrettet bestyrelserne. Det er bestyrelsens opgaver, ansvar, overvejelser og beslutninger – kort sagt bestyrelsens ledelsespraksis, som anbefalingerne sætter i fokus.

Konkret bør arbejdet med god selskabsledelse ledes af formanden, men formanden kan også vælge at uddelegere ansvaret for processen. F.eks. nedsætter nogle bestyrelser et udvalg, der varetager governance-opgaver, herunder også afrapportering på god selskabsledelse. Nogle vælger at kalde det et governanceudvalg.

Bestyrelsen skal årligt aktivt forholde sig til alle anbefalingerne, men det er hensigtsmæssigt løbende at udvælge et eller flere indsatsområder, som man udvikler på og så lægge processerne ind i bestyrelsens årshjul. Bag én anbefaling kan der gemme sig mange drøftelser, beslutninger og processer.

Har et selskab gentagne gange afrapporteret på anbefalingerne, er det vigtigt, at bestyrelsen forsøger at gå til opgaven med friske øjne, hvilket kræver disciplin og en lyst til at stræbe højere. Noget andet er, at forhold som strategi, markedet, bestyrelsens sammensætning, interessenternes position, reguleringen osv. løbende ændrer sig, og derfor kræver nye overvejelser. Det er derfor vigtigt, at man systematisk evaluerer og i en iterativ proces ser på, hvor man måske kan gøre det endnu bedre.

Kommunikation og åbenhed

Når årsrapporten præsenteres for repræsentantskabet/ generalforsamlingen, bør bestyrelsen også redegøre for, hvordan der konkret er blevet arbejdet med god selskabsledelse i det forgangne år. Og når afrapporteringen er godkendt i bestyrelsen og/eller af repræsentantskabet/generalforsamlingen, bør redegørelsen fremgå af selskabets hjemmeside, så den er offentligt tilgængelig for alle selskabets interessenter.

Green Power Denmark udarbejder på baggrund af afrapporteringerne fra de enkelte medlemselskaber et samlet, årligt overblik over sektorens compliance.