



**DANSK
ENERGI**



EN LEVENDE
ANDELSTANKE

Et idekatalog



INDHOLD

UDFORDRING

01

**Hvordan gør vi andelshavere
bevidste om deres medejerskab?**

SIDE 03-07

UDFORDRING

02

**Hvordan får man flere til at involvere
sig i repræsentantskabsvalget?**

SIDE 08-09

UDFORDRING

03

**Hvordan engagerer man
repræsentantskabsmedlemmerne?**

SIDE 10-12

UDFORDRING

04

**Hvordan skaber man en god balance
mellem folkevalgt bestyrelse og
daglig forretning?**

SIDE 13-15

En levende andelstanke

Andelstanken har dybe rødder i dansk jord. Den har været med til at skabe værdi for bredere kredse af andelshavere, og har været med til at udvikle brugsforeninger, stærke slagterier og mejerier. Sidst, men ikke mindst har andelsejerformen været med til at sikre elektricitetens udbredelse til hvert hjørne af Danmark. Det moderne Danmark hviler altså i høj grad på andelsbevægelsen, der på bedste vis forener det private initiativ med fællesskabet.

At eje noget i fællesskab giver mulighed for både at forankre forretninger og skabe en større tålmodighed om investeringerne. 1,8 mio. danske hjem og virksomheder er forenet i andelsejerskabet af energiselskaber. Dermed har de andel i at skabe værdi og i samfundskritiske, langsigtede investeringer – ikke kun i el, men også i eksempelvis ny infrastruktur som fibernet. Det sikrer produktivitet og nye vækstmuligheder i mange dele af landet.

Derfor har de andelsejede selskaber noget ganske særligt, som skal udvikles yderligere. Det indebærer dels, at vi skal udnytte de unikke styrker ved andelsejerformen i en tid, hvor energimarkederne er under omvæltning, og hvor vi som samfund satser på langsigtede investeringer i velfærd. Dels kræver det, at vi bliver bedre til at synliggøre værdien af andelsejet.

Men hvordan kan vi som individuelle selskaber skabe synlighed om andelsejerskabets værdier? Hvordan kan vi skabe større involvering? Og ikke mindst, hvordan sikrer vi optimal forvaltning af medejerskabet og forretningerne? De spørgsmål findes der ikke ét endegyldigt svar på, men der findes mange gode eksempler og gode idéer rundt om i de andelsejede danske selskaber, som kan inspirere.

Dansk Energi har samlet en række af de mange eksempler, som en lang række selskaber har bidraget med. Forhåbentlig kan de bruges som inspiration.

Ikke kun andelsejede energiselskaber har bidraget til dette idekatalog. Men også store andelsejede selskaber som Arla, Coop og Danish Crown har leveret gode eksempler. Tak til alle som har bidraget, brugt tid og delt ud af deres gode idéer.

God fornøjelse med inspirationen.



Poul Arne Nielsen
Formand, Dansk Energi

UDFORDRING

01

Hvordan gør vi andelshavere bevidste om deres medejerskab?

Flere danskere kan med fordel tænke over, at de ejer en del af det lokale supermarked eller elnet. Hvordan gør man andelshaverne bevidste om, at de er medejere? Her er et udpluk af ideer, der spænder fra andelsbeviser til involverende kampagner på digitale platforme.

SEAS-NVE: Ordet andelshaver indgår i al kommunikation

"Få andel i fremtiden" er et slogan, der fremgår af en meget stor del af det materiale, som SEAS-NVE sender ud.

- SEAS-NVE-andelshavere får aldrig et brev fra SEAS-NVE uden, at der står andelshaver i det.
- Når selskabet sender en pressemeddelelse ud om, at kabler skal lægges i jorden, så gøres det tydeligt, hvor det kommer andelshaverne til gode.
- Når der bydes velkommen til arrangementer under SEAS-NVE's tag, så bliver ordet andelshaver indarbejdet i velkomsten. For eksempel ved de tre udsolgte cirkusforestillinger, SEAS-NVE arrangerede for sine andelshavere i sommeren 2013.

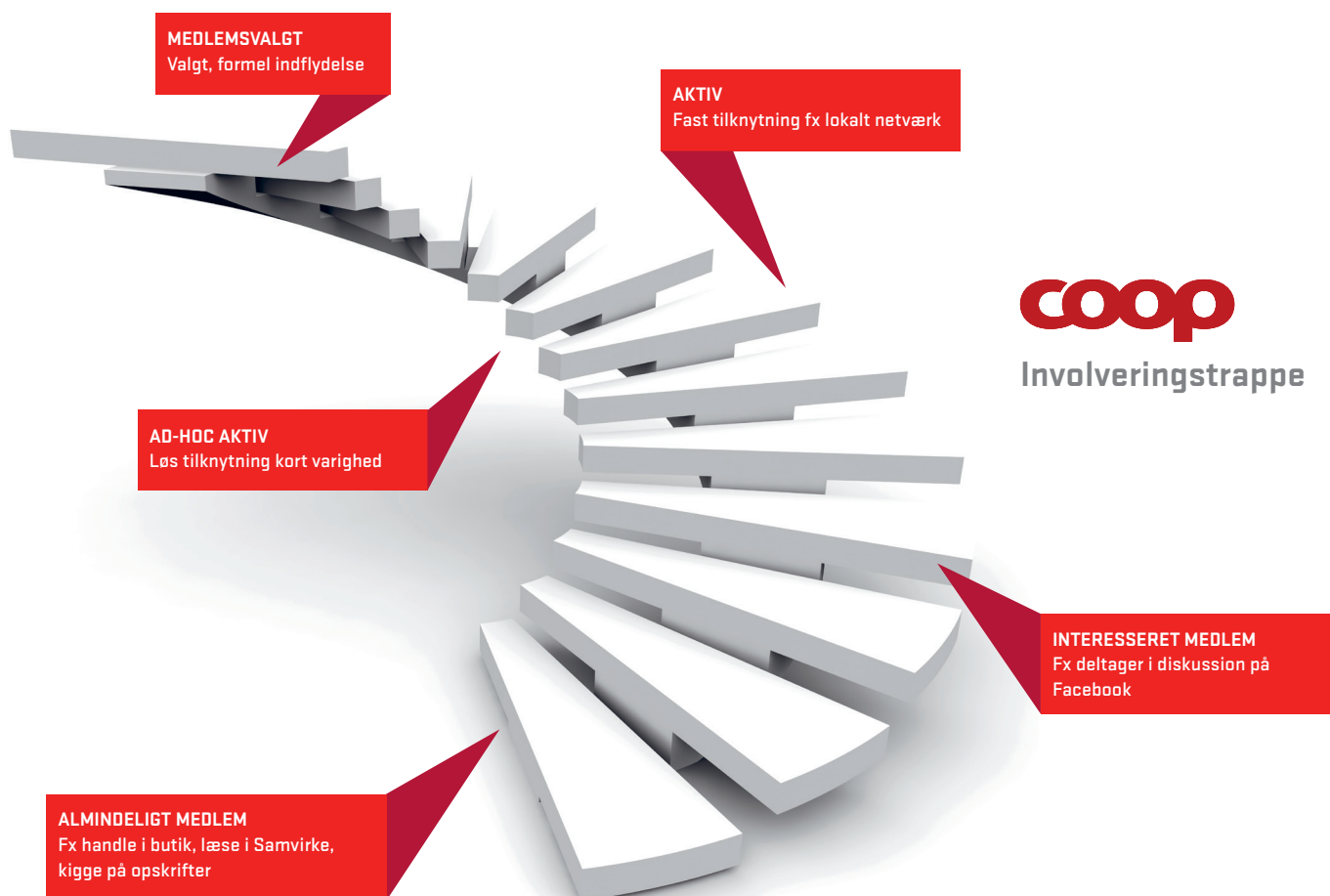
Det er en meget bevidst strategi, der også er udmøntet i kampagnen "Vi har noget sammen" fra februar 2013. Her optrådte ingen skuespillere eller modeller, kun rigtige SEAS-NVE-andelshavere.

Kampagnen kørte over sammenlagt fire uger på Facebook og via annoncer i lokal- og Søndagsavisen. I hver annonce optrådte to andelshavere under overskriften "Vi har noget sammen".



Vi har ikke målt specifikt på kampagnen, men der er i vores seneste andelsurvey sket en stigning i antallet af andelshavere, der ved, at de er andelshavere. Jeg tilskriver kampagnen en del af æren for dette.

MORTEN REEDTZ KJELLEV, KOMMUNIKATIONSCHEF I SEAS-NVE



Velkommen til Coop: Tag et trin op ad involveringstrappen

I 2002 stod Fællesforeningen for Danmarks Brugsforeninger (FDB) med en udfordring. For de danske brugere blev en del af Coop Norden, og det betød, at man adskilte forretning og forening. Derfor kom forretningen til at hedde Coop, og foreningen bag hed fortsat FDB.

Da FDB i 2012 lavede en måling, viste den, at ca. 90 procent af befolkningen vidste, at der var noget, der hed FDB, men ikke at det var en forening. Tilsvarende kendte ca. 90 procent Coop, men kun meget få var opmærksomme på, at der var en sammenhæng mellem FDB og Coop. Det var en af årsagerne til, at foreningen FDB skiftede navn til Coop i januar 2013.

I efteråret 2013 søsatte Coop en kampagne under sloganet: "Coop - din butik". En kampagne, der blandt andet indeholder virale videoer, der kan spredes via sociale medier, og hvor det er Coop-kunder og medlemmer, der optræder.

"Vi håber, at det viser kunderne, at de er de reelle ejere, og at sloganet også gør det tydeligt, at du har reel indflydelse på din butik," forklarer Flemming Jørgensen, der er chefkonsulent i Coop og ansvarlig for Coops bestyrelsesarbejde.

Coop har 1,4 mio. andelshavere. Gennem 2013 kom der 100.000 nye til - og alene i første kvartal af 2014 er medlemstilgangen på 25.000 blandt andet ansporet af kampagnen.

"Vi har 750 Kvikly og Brugser og ved hver af dem, vil vi have medlemsengagement. 50.000 medlemmer kommer på møderne i de lokale brugser og hører, hvad det er for mærkesager, vi beskæftiger os med," siger Flemming Jørgensen.

Som alle andre foreninger er det især svært at tiltrække aktive i målgruppen mellem 25 og 45, der har hænderne fulde af børn, forældremøder og job.

"Vi illustrerer den nye form for frivillighed med en trappe, der viser, at man kan være aktiv på mange planer. Det kan eksempelvis også være, at man kan være med til at sørge for, at lokale producenter af økovoarer kan afsætte deres frugt og grønt i den lokale Coop-butik," fortæller Flemming Jørgensen om spændvidden i mulighederne.

Forhåbningen er, at det på sigt vil give en større rekrutteringsbase til landsråd og bestyrelse.

Indføj andelshaverskab i visionen

I SE's vision står der: "SE vil videreudvikle andelsmodellen sammen med kunder og ejere og derigennem fremtidssikre det samfund, vi er en del af." Det fremmer et vedvarende fokus på at skabe værdi for ejerne af virksomheden.

"Tanken er at gentænke og modernisere andelsmodellen, så den igen bliver vedkommende i den tid, vi lever i. Ambitionen er blandt andet at synliggøre for andelshaverne, som for langt de flestes vedkommende jo også er vores kunder, at jo mere de bakker op og støtter virksomheden, SE, jo mere er de med til at fastholde værdierne, hvor de er skabt og fremtidssikre regionen," forklarer Steen Thomsen, der er koncernsup- portchef i SE.

Sponsorater og fonde

På Langeland ligger en række gamle eltårne, der har været bindeled mellem elledningerne på øen. De 12 tårne, der ligger fra nord til syd på øen, blev i 2003 dekorerede af kunstnere, der blev finansieret af en kunstfond, som Langelands Elforsyning (LEF) sponsorerer.

"Vi har brugt meget tid på at blive synlige i lokalområdet, og vi inviterer os selv med i lokalsamfundet, og der er tårnene en af måderne," forklarer Kim Henning Hansen, direktør i LEF.

Fokuser sponsormidler på lokalt kulturliv

Energi Fyn har valgt at sprede sine sponsorater over en lang række lokale sports- og kulturföreninger frem for til få eliteudøvere. Herudover har Energi Fyn oprettet Energi Fyns Almene Fond, der årligt uddeler midler til forskellige projekter på Fyn - midler som ikke bare Energi Fyns andelshavere, men også øvrige fynboere kan søge.



Vi vil gerne vise, at man kan være aktiv uden at skulle vælges til noget. Vi er inspirerede af Roskilde Festivalen, der har 8.000 helårs frivillige - ud over dem, der er frivillige under festivalen for at få et armbånd. Derfor er vi - sideløbende med vores mere formelle foreningsaktiviteter - begyndt at lave nogle mere eventbaserede aktiviteter, hvor man kan være aktiv i en dag, en uge eller en måned.

FLEMMING JØRGENSEN,
CHEFKONSULENT I COOP



Vi kommer utroligt bredt ud, og man oplever på den vis Energi Fyn mange steder fra sportshaller til havneområder. Det er en måde for os at vise, at vi er, hvor vores andelshavere er.

SØREN THORSAGER,
FORMAND FOR ENERGI FYN



Gratis Coop-kort for andelshaverne

Coop er Danmarks største andelsejede detailhandelsvirksomhed, og SEAS-NVE er tilsvarende Danmarks største andelsejede energiselskab. Under overskriften "Fælles, fornuftig forretning" har Coop og SEAS-NVE indledt et samarbejde. Det betyder, at SEAS-NVE-kunder kan få et gratis Coop-kort. Tilsvarende kan Coop-kunder ved at købe strøm hos SEAS-NVE fylde Coop-kontoen med point, der efterfølgende kan bruges som betaling i Coops webshop og i butikkerne.

Andelshaverbevis øger bevidsthed

Da NRGi i 2002 var blevet fusioneret af en række selskaber sendte NRGi et andelsejerbevis til samtlige 210.000 andelshavere. NRGi tog egenkapitalen og dividerede med antal andelshavere.

"Den gang bølgede debatten om NRGi skulle være et aktieselskab eller et andelselskab. Grundlæggende ville vi vise, at andelsejerskabet indeholder en værdi," forklarer Per Svendsen, kommunikationschef i NRGi. "Da vi målte på det, var viden om at være andelshaver steget fra 22 procent til 69 procent," fortæller han.

I en efterfølgende måling har 23 procent tilkendegivet, at den vigtigste årsag til, at de var kunder hos NRGi, var, at de var andelshavere.



Energi Fyn: Særligt andelshaverprodukter

Som erhvervskunde og andelshaver i Energi Fyns område kan man få et særligt elprodukt, der kort og godt går ud på, at Energi Fyn investerer pengene fra kunderne i elmarkedet. Opnås et overskud, så får kunderne en lavere pris, der svarer til overskuddet. I tilfælde af et tab, dækker Energi Fyn underskuddet.

Kommunikation en hjørnesten for Arla

Når mælketankbilen kører rundt til forskellige landbrug har det hver 14. dag et to-siders-blad med til Arla andelshavere.

Bladet hedder "Mitglieberblatt" på tysk, "Ägarbladet" på svensk og har også sit eget fransk og flamske navn. Forsiden indeholder globale initiativer og mere principielle historier om Arla og andelsdemokratiet, mælkepris, investeringer, frasalg og strategi. Der er også budskaber fra direktør og formand eller fra andre dele af ejerskabet. Bagsiden henvender sig derimod til det enkelte marked, det vil sige, at i Tyskland handler det om det tyske marked og i Danmark om det danske marked osv.

"Formålet er at gøre det tydeligt, at man som mælkebonde både er en del af noget nært, men også med i en stor ejergruppe. Vi er meget bevidste om den nære kommunikation og sender også SMS'er til dem, hvis det er et ønske, og vi har et extranet, som andelshavere kan bruge til at få mere information," siger Marie Gang Larsen.

Giv konkret udbytte

NOE giver nedslag i nettarifferne på 20 mio. kr. til selskabets 30.000 andelshavere. Dermed får andelshaverne en synlig værdi ud af deres af ejerskab. NRGi og en række andre selskaber udbetaler også udbytte som et løbende fradrag på elregningen.

»
Vores ejere er hele grunden til, at vi er her. Derfor er vi tydelige omkring, at de er andelshavere, og de betyder noget for os.

MARIE GANG LARSEN,
ANSVARLIG FOR ARLAS EJERKOMMUNIKATION

»
Vores bestyrelse har besluttet at give NOE's andelshavere et nedslag på 20 mio. kr., det vil sige en procentdel af nettarifferne, for at give konkret udbytte af ejerskabet og for at andelshaverne stiller kapital til rådighed.

FLEMMING POULSEN, ADM. DIREKTØR I NOE



Brug medejerskab i salgssituation

Ordet medejerskab indgår i store dele af energiselskabet OK's kommunikation og ikke mindst i salgsprocessen overfor kunden.

"Vi kan vise, at der er mulighed for økonomisk gevinst, og at man får medindflydelse som folkevalgt ved at få indflydelse på, hvordan virksomheden kan udvikle sig," siger Jens Jørgen Nielsen.

Når man bliver andelshaver i OK, indskyder man 15 kr. for hver 5.000 kr. (ekskl. moms og afgifter), som man forventer at købe ind for årligt. Forrentningen af den andelskapital man har, udbetales årligt.

I 2013 udbetalte OK 70 mio. kr. i udbytte til selskabets omtrent 17.000 medejere og opskrev andelskapitalen med 70 mio. kr. Hvis man ønsker at ophæve sit andelsejerskab, får man sit indskud samt tilskrevne fondsandele udbetalt.

Udblik: Revolutionerende involvering i kampagne

Under overskriften "Join the Revolution" registrerede 42.000 briter sig og stemte om projekter, der kunne gøre en forskel. Det var bare et af resultaterne af en utraditionel involveringskampagne, som den andelsejede britiske supermarkeds kæde Co-op kørte fra marts til maj 2011.

Den 30 millioner kroner dyre kampagne sigtede efter at styrke supermarkeds kædens brand som socialt ansvarlig. Formålet var at vise, hvordan almindelige mennesker kunne involveres og drage nytte af sociale, miljømæssige og økonomiske initiativer. På kampagnesitet jointherevolution.coop foreslog flere tusinde mennesker projekter som et legetøjsbibliotek, en fanejet fodboldklub og lignende projekter, der kunne opnå finansiering på 50.000 kr. og som de registrerede kunne stemme om. Samlet set resulterede kampagnen i 310 nye projekter på tværs af Storbritannien.

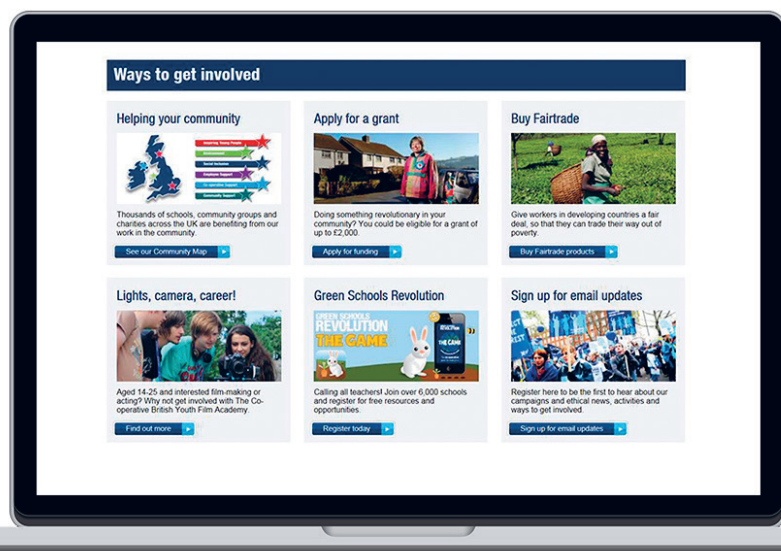
Kampagnen baserede sig desuden på 3.000 visninger af tv-reklamer, annoncer i the Times, the Guardian, The Telegraph og Metro. Og ud over kampagnesitet skrev tusinder Twitter-beskeder under #jointherevolution-hashtag og tog også kampagnens Facebook og YouTube-sider i brug. Co-ops Facebook-side fik under kampagnen 400 procent flere følgere.

Vi kan ikke sige, at vores benzin er bedre, eller at den er anderledes end de andres. Det er der helt faste regler for i Danmark. Derfor bruger vi medejerskabet meget aktivt i vores salgsproces. Det er en rigtig vigtig årsag til, at vi er unikke i en branche, hvor stort set alle andre er ejet af multinationale selskaber.

JENS JØRGEN NIELSEN, SALGSCHEF OG MED-ARBEJDERVALGT BESTYRELSESREPRÆSENTANT I OK'S BESTYRELSE

FAKTA: CO-OP

- Co-op har over 109.000 ansatte i detailhandel og finansiell service.
- Co-op er ejet af 5,5 mio. andelshavere.
- Desuden har hver af Storbritanniens 3000 butikker en energispare-ambassadør, som kommunikerer energispareaktiviteter i lokalområdet.



Hvordan får man flere til at involvere sig i repræsentantskabsvalget?

Hvad skal der til for at engagere andelshaverne i at involvere sig i andelsselskabernes demokrati? At vise de folkevalgte engagement og store valgkampagner kan være to veje til flere kandidater til valg. De understøtter typisk også det enkelte selskabs løbende dialog med andelshaverne.



Kampagne: Dit energiselskab - Dit valg

I efteråret 2013 skulle de 175.000 andelshavere i Energi Fyn vælge et nyt repræsentantskab. Det skete i forlængelse af en kampagne med overskriften: "Dit Energiselskab - Dit valg. Vær med til at bestemme, hvordan Energi Fyn skal udvikle sig i fremtiden."

"Det, vi oplevede var, at flere forskellige typer stillede op til repræsentantskabsvalget - både unge studerende, professorer fra universitetet og flere kvinder," forklarer Søren Thorsager, formand for Energi Fyn. I alt stillede 153 kandidater op til de 82 pladser som repræsentantskabsmedlem. Flere af de yngre kandidater brugte også Facebook til at eksponere deres kandidatur og hente stemmer.

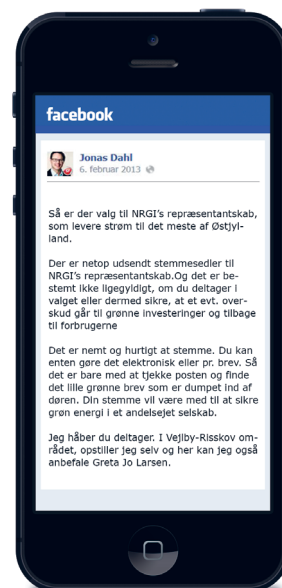
Kampagnen bestod af forskellige elementer. Først og fremmest blev en brochure sendt til alle andelshavere. Den introducerede muligheden for at stille op og fortalte også om Energi Fyn. Hertil kom buskampagner og annoncer i lokal og regional presse suppleret med tv-reklamer, der i en periode over 14 dage gjorde opmærksom på valget.

Anden fase af kampagnen havde fokus på stemmeafgivelsen. Her skabte Energi Fyn en særlig valgside, og det kunne også kun lade sig gøre at stille op via

den side. Afstemningen kunne også foregå elektronisk. Valgdeltagelsen var på 14,3 procent og den samlede indsats afstedkom altså en anderledes profil på de valgte.

Folkevalgte og kandidater bruger sociale medier

Det er ikke kun landspolitisk og ved kommunalvalg, at de sociale medier fylder mere. Det sker også, når det gælder valg til andelsselskaberne. Der opstår altså konstant nye veje til at eksponere ens kandidatur - og jo mere kandidaterne er på banen, jo større bliver opmærksomheden om selve valget også.



Blandt de valgte var flere kvinder og gennemsnitsalderen for repræsentantskabsmedlemmer er også faldet.

SØREN THORSAGER,
FORMAND FOR ENERGI FYN

Valgkampagne: Hvordan skal vi investere den næste milliard?

Da SE indledte sin kampagne for repræsentantskabsvalg i september 2013 skete det under overskriften "Hvordan skal vi investere den næste milliard?" Med det formål at synliggøre den indflydelse, man har som repræsentantskabsmedlem og bestyrelsesmedlem.

SE har gennem årene investeret massivt i blandt andet kabellægning af el-nettet og den igangværende udrulning af fibernet til alle andelshavere - og med det afsæt fik det lidt provokerende, men yderst relevante spørgsmål om, hvordan der skal investeres i de kommende år, flere andelshavere til at tilkendegive deres holdninger i valgperioden. På det netop afholdte repræsentantskabsmøde besluttede repræsentantskabet at etablere en vækstpulje, som forventes at få en startkapital på ca. 30 mio. kr.

Puljen, er 100 procent under kontrol af repræsentantskabet, der også vælger en bestyrelse til vækstpuljen. "Tanken er, at SE's Vækstpulje skal støtte projekter, der er med til at videreudvikle det samfund, SE er en del af ud fra visionen om, at når vi engang ikke er her mere, skal vi aflevere noget, der er mere værd, end det vi overtog," forklarer Steen Thomsen, koncernsupportchef i SE.

Finder aktive i andre foreninger

Når AURA Energi skal finde nye kandidater, der vil stille op til repræsentantskabet, opsøger de aktive medlemmer i lokale sportsforeninger, partier, politiforeninger og landbruget. "Folk skal gerne have foreningsgen. Hvis man har været aktiv i lokalforeninger, eller sportsforeninger, så er de vant til at engagere sig," forklarer Allan Werk, formand for AURA Energi (tidl. Østjysk Energi).

Peg på en anden

Når et repræsentantskabsmedlem i Langelands Elforsyning beslutter sig for ikke at stille op igen eller falder for aldersgrænsen på 70 år, skal man finde en anden og opfordre vedkommende til at stille op. Det sikrer både kontinuitet, og at man kan stå på ryggen af den enkeltes netværk i rekrutteringssituationen.

Beskrivelser af alle opstillede

Når der er valg i de forskellige områder for NRGis repræsentantskab, får alle de andelshavere, der kan stemme i det pågældende område en kuvert i en markant grøn farve. Inden i er et hæfte med kandidater med små tekster om kandidaterne. "Når man eksponerer kandidaterne på den måde, er det en metode til at kvalificere afstemningen og valget af kandidater," forklarer Søren Sørensen, adm. direktør i NRGi.

Vis gevinsten

Når Arla vil engagere andelshaverne til valghandlingen, så handler det meget om at vise de folkevalgte engagement. De skal også vise, at det er en gevinst at være valgt.

Og den indsigt skal gerne kommunikeres til potentielle kandidater til Arlas demokratiske organer. Valgdeltagelsen ligger på 30-40 procent blandt Arlas andelshavere.



Nogle vil gerne kunne tilføje noget til deres CV. Derfor lægger vi vægt på, at vi har kurser, hvor man får ny indsigt, og at man får et nyt netværk. Det bidrager til engagemnetet.

INGRID BÄCKMAN-PERSSON,
ANSVARLIG FOR UDDANNELSE AF ARLAS
FOLKEVALGTE

Hvordan engagerer man repræsentantskabsmedlemmerne?

Et repræsentantskab er andelselskabets folkevalgte organ, og dets rolle er at præge udviklingen i virksomheden. Helt centralt i den forbindelse er valget af bestyrelsen. Workshops, uddannelse og mentorordninger kan være med til at involvere repræsentanterne yderligere.



Workshoppen varer 3-7 timer, og det er en fantastisk mulighed for god dialog, og det giver nogle overordnede signaler, som bestyrelsen kan tage med i sit strategiarbejde.

SØREN SØRENSEN, ADM. DIREKTØR I NRGi



Repræsentanterne har også en stående invitation til de tavlemøder, SE's ledelse holder én gang om ugen, hvor hver leder gennemgår status for sit forretningsområde. Det er en måde at give indsigt, men også en måde at vise, at i SE står vi sammen som team – også når man er repræsentant.

NIELS DUEDAHL, ADM. DIREKTØR I SE

Workshop

NRGi holder én gang om året en workshop med repræsentantskabet. Sidste workshop var med overskriften: "Hvad skal der til for at gøre NRGi til en vindervirksomhed?"

"Når vi holder workshop er der et fremmøde blandt repræsentanterne på 50-80 procent. Dem, der sidder i repræsentantskabet vil gerne involveres, og derfor er det vigtigt at sikre, at det kan ske", siger Søren Sørensen, adm. direktør i NRGi.

Åbn virksomheden

SE åbner på mange måder virksomheden på vid gab for de 312 medlemmer af selskabets repræsentantskab. Tanken er at give så meget indsigt i virksomheden som muligt, der omvendt giver repræsentanterne lyst til at være ambassadører for SE.

SE's bestyrelse og direktion mødes to gange om året med hver enkelt af de 10 valgkredse, SE's el-forsyningsområde er inddelt i. Det betyder, at man på hvert møde er i dialog med en mindre gruppe bestående af ca. 30 repræsentanter i to timer. På møderne giver bestyrelsen og direktionen en status på forretningen og tegner et billede af, hvor SE-koncernen befinder sig i forhold til den strategi frem mod 2018, der er aftalt med repræsentantskabet. Repræsentantskabsmedlemmerne får på disse dialogmøder mulighed for at spørge mere grundigt ind til tingene, end det er muligt på det store, ordinære repræsentantskabsmøde. Repræsentanterne har også en stående invitation til de tavlemøder, SE's ledelse holder hver fredag, hvor lederne gennemgår status for de enkelte forretningsområder.

"Det er en måde at give indsigt, at lukke repræsentantskabsmedlemmerne helt ind i virksomhedens maskinrum, men også en måde at vise, at i SE står vi sammen som team – også når man er repræsentant," forklarer Niels Duedahl, adm. direktør i SE. Repræsentanterne har endvidere direkte adgang til alle direktionsmedlemmernes telefonnumre, hvis de gerne vil drøfte noget, og Niels Duedahl og Steen Thomsen modtager dagligt opkald eller mails fra repræsentanter. Udover telefonnumre, mails og dialogmøder har SE, som en lang række andre andelsejede selskaber et webnet for repræsentanterne, kaldet Extranettet, hvor de udover nyheder kan debattere internt og se månedsrapporter, der viser, hvordan SE har klaret den seneste måned. Desuden får repræsentanterne et nyhedsbrev 6-8 gange om året og hver 14. dag en statusmail.

Fasthold fællesskabet også under fusion

Brabrand El-selskab, Galten Elværk, Viby Elværk og Østjysk Energi besluttede i 2012, at de fire selskaber skulle fusioneres til ét selskab. Det var to selskaber med repræsentantskaber og to uden, der skulle finde fælles fodslag undervejs.

"Selvom der var en køreplan og en deadline for et fælles selskab inden udgangen af 2013, har vi ikke forceret noget, men har haft tid i processen til at diskutere," siger Allan Werk, formand for Østjysk Energi og fra 1. juni for det fusionerede selskab, AURA Energi.

Processen mandede ud i et fusioneret selskab den 1. juni 2014. Og AURA Energi vil få en overgangsbestyrelse på 18 mand og efter overgangsperioden et repræsentantskab på 99 medlemmer.

Dialogmøder

At sidde med over 100 repræsentanter i et lokale kan godt reducere dialogen. Det er en af grundene til, at SEAS-NVE laver dialogmøder, hvor formand Poul Arne Nielsen sammen med adm. direktør Jesper Hjulmand mødes med mindre grupper af repræsentanter.

"Vi ser det som en af vejene til at gøre repræsentanterne til ambassadører," forklarer Jesper Hjulmand. Der er et dialogmøde i fire regioner i SEAS-NVE's område. "På dialogmøderne fortæller vi om nye initiativer - i år kan det fx være, at vi har købt flere aktier i DONG Energy," forklarer Poul Arne Nielsen.

SEAS-NVE arbejder bevidst med at give repræsentanterne lyst til at være ambassadører. Det sker både via dialogmøderne, men også ved at involvere repræsentanterne i ideudvikling og test af nye løsninger af forskellig art.

Uddannelse og mentorordning

12.629 mælkeproducenter i Danmark, Sverige, Tyskland, Storbritannien, Luxemburg og Belgien ejer tilsammen Arla. Efter princippet én andelshaver - én stemme styres selskabet ved hjælp af et repræsentativt demokrati. Arla har en uddannelsesstrappe for de folkevalgte - både dem i kredsråd og dem, der kommer ind i repræsentantskabet.

Som kredsrådsvalgt gennemgår man tre trin:

→ **Del I er et grundkursus på to dage om virksomheden Arla og ikke mindst om forventningerne til at være folkevalgt samt møder med erfarne folkevalgte, der deler deres erfaringer.**

→ **Del II er besøg i et andet land i to dage**

→ **Del III er kommunikation**

Mentorordning

Hvis man bliver en af de 175 folkevalgte til Arlas repræsentantskab, gennemgår man også en to-dages uddannelse med fokus på Arlas forretning, de forskellige forretningsområder samt møder direktion og formandskab. Som repræsentantskabsmedlem får man også en mentor. Det er et erfarent repræsentantskabsmedlem. Som mentor og mentee skal man også besøge hinanden, hvilket har givet god vidensudveksling.



Det væsentlige var, at det ikke var en overtagelse, det var en sammenlægning. Vi lavede en styregruppe, hvor alle repræsentanter var ligeligt repræsenteret. Og alle har haft mulighed for at komme til orde undervejs.

ALLAN WERK, FORMAND FOR AURA ENERGI
(TIDL. ØSTJYSK ENERGI)

REPRÆSENTANTERNE SOM AMBASSADØRER

SEAS-NVE arbejder aktivt med fire roller for repræsentanterne:

- Som repræsentantskabsmedlem, der godkender regnskab og vælger bestyrelse.
- Som kunde, der kan give input til produkter og service.
- Som ambassadør, der kan udbrede kendskabet til SEAS-NVE.
- Som ide- og videnudvikler, der kan komme med ideer og input til SEAS-NVE's udvikling.



Vi har mentorordningen nu på sjette år, og erfaringen er, at det giver en meget god relation mellem den nyvalgte og den erfarne.

INGRID BÄCKMAN-PERSSON, ANSVARLIG
FOR UDDANNELSE AF ARLAS FOLKEVALGTE



Overblik uddannelse 2013-2014

INTRODUKTION – valgte medlemmer i nye funktioner	VIDEREUDDANNELSE – for erfarne valgte medlemmer
Arla Kick In – medlemmer i repræsentantskab Grund 2 dage og mentorprogram »Arla Kick In«	Kommunikation Medlemmer i repræsentantskab 2 dage
Introduktion kredsrådsformænd »Arla-døgn«: 2 dage	Regnskabsforståelse Grund og økonomistyring
Introduktion kredsrådsmedlemmer Del 1: Grund – 2 dage Del 2: Besøg i et andet land – 2 dage Del 3: Kommunikation – 1 dag	Markedskursus Grund – 2,5 dage Højere – i andet land – 3 dage Regional bestyrelse/kredsraad – del af møde

FAKTA: ARLA

- Cirka 60 procent af Arlas 500 folkevalgte deltager i Arlas kurser hvert år. I perioden 2012/2013 blev der holdt i alt 360 kursus-dage.

”Der har til tider været diskussion mellem nationaliteterne, og man har brug for at kende hinanden bedre. Og det er oplevelsen, at det er godt at have en at ringe til eller sende e-mail til,” forklarer Ingrid Bäckman-Persson, der er ansvarlig for uddannelse af Arlas folkevalgte, og hun fortsætter:

”Det er også vigtigt med en gruppe af valgte, der deltager i uddannelsesudvalget, og som evaluerer gennemførte kurser og som giver anmodninger om nye ønsker til uddannelse. På den måde kommer man tættest på at lave den uddannelse, der efterspørges.”

Faglige oplæg og studieture

Hvordan er den overordnede energipolitik? Hvilken vej går udviklingen på teleområdet? Den slags spørgsmål bliver besvaret af eksterne oplægsholdere på repræsentantskabsmøderne. En lang række selskaber benytter sig af muligheden for, at krydre de tilbagevendende møder med spændende eksterne oplægsholdere, som kan tilføre nye perspektiver. Det gælder blandt andre LEF, AURA Energi og fremhæves også af COOP og Arla.

Et andet virkemiddel, som bruges bredt, er studieture. Det opkvalificerer repræsentantskabet på de udvalgte emner, og det er med til at styrke samarbejdsrelationerne. Eksempelvis har NOE's repræsentantskab været på studietur til Anholt Havvindmøllepark som led i at få indblik i NOE's investeringer i kystnære havmøller.

”På sådan en tur får man også mulighed for at få en god snak. Og det er min oplevelse, at det øger engagementet, og for nogle betyder det, at de ønsker at stille op til bestyrelsen,” siger Flemming Poulsen, adm. direktør i NOE.

En kontaktperson for repræsentanterne

I SEAS-NVE har man én medarbejder, der er dedikeret repræsentanterne. Den pågældende er fast kontaktperson. Arla, COOP og Danish Crown har ligeledes afdelinger, der er dedikeret medlemservice.

”Jeg tror, det er vigtigt, at vores andelshavere ikke kun møder os som selskab, men også som mennesker. Man mødes i mange forskellige sammenhænge og skaber netværk med synlige mennesker og medarbejdere. Det giver forhåbentlig også lyst til at engagere sig som andelshaver,” siger Marie Gang Larsen, ansvarlig for Arlas ejerkommunikation.



Tanken er, at der for repræsentanterne kun skal være én indgang til SEAS-NVE, og at de er på fornavn med Lis. Det giver reel effekt ved, at den enkelte får en oplevelse af, at man kommer i kontakt og får et svar i stedet for, at de skal ringe forskellige steder hen i virksomheden.

POUL ARNE NIELSEN,
FORMAND FOR SEAS-NVE

UDFORDRING

04

Hvordan skaber man en god balance mellem folkevalgt bestyrelse og daglig forretning?

Bestyrelser i andelsejede selskaber skal først og fremmest udstikke den politiske retning og sikre, at ledelsen af forretningen leverer. Den balance kan fastholdes på mange måder. Det er oplagt at skele til reglerne for god corporate governance. En anden vej er at bruge eksterne, professionelle bestyrelsesmedlemmer.

Bedste bestyrelse

I april 2013 modtog NRGi prisen for bedste bestyrelse af Forum for Offentlige Bestyrelser. I begrundelsen for prisen lød det: "De folkevalgte styrer, de professionelle driver forretningen og andelshaverne scorer gevinsten. Repræsentantskabet vælger koncernbestyrelsen, som fokuserer på udviklingsmål – fyrtårne – for NRGi. Ude i driftsselskaberne, hvor forretningen er, sidder professionelle bestyrelsesmedlemmer rekrutteret ud fra deres forretningsmæssige indsigt."

NRGi har organiseret sig med en overordnet forretningsbestyrelse, som er sammensat af demokratisk valgte repræsentantskabsmedlemmer. De forskellige forretningsdivisioner har bestyrelser, der både består af folkevalgte og professionelle for at sikre professionel sparring for de forskellige divisionsledere.

Hvis man ønsker at være bestyrelsesmedlem i NRGi, skal man kvalificere sig selv ved at svare på følgende spørgsmål til de stemmeberettigede:

- Erfaring med bestyrelsesarbejde
- Ledelserfaring fra større virksomhed eller offentlig institution
- Erfaring og kompetencer i strategisk planlægning og ledelse
- Erfaring og kompetencer i økonomisk styring
- Branchekendskab inden for NRGi's forretningsområder
- Valgoplæg

God corporate governance

NRGi har i 2009 lavet en handleplan for god corporate governance, der baserer sig på Nørbyudvalgets anbefalinger. "Vi gjorde god selskabsledelse til emnet for et temamøde for repræsentantskabet i 2009 og vandt opbakning til en ledelsesstruktur efter Corporate Governance-principperne," forklarer Søren Sørensen, adm. direktør i NRGi.

Når man er valgt til bestyrelsen, får man et uddannelsesprogram blandt andet i regnskab, og NRGi har også lavet en intern uddannelse i godt bestyrelsesarbejde. Én gang om året laver NRGi's bestyrelse en evaluering. "Det giver grundlag for næste års bestyrelsesarbejde og giver anledning til forbedringsmuligheder," forklarer Søren Sørensen.



Vi folkevalgte har indset, at professionelle bestyrelsesmedlemmer har de forretningsmæssige kompetencer, som vi mangler, til at optimere vores forretning, så derfor lukker vi dem ind her. Mens vi som ejere i koncernbestyrelsen følger op på, at de leverer.

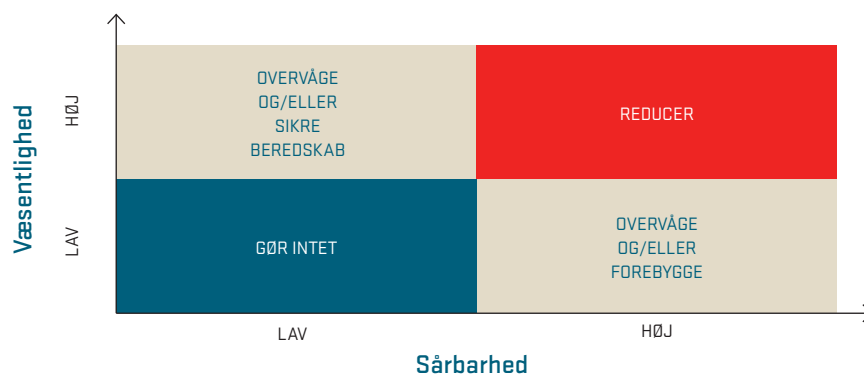
SØREN EGGE RASMUSSEN,
BESTYRELSESFORMAND I NRGi

NRGi følger Nørbyudvalgets retningslinjer for god corporate governance, som er retningslinier for følgende:

- Andelshavernes rolle og samspil med ledelsen
- Interessenternes rolle og betydning for selskabet
- Åbenhed og gennemsigtighed
- Bestyrelsens opgaver og ansvar
- Bestyrelsens sammensætning
- Bestyrelsens og direktionens vederlag
- Risikostyring
- Revision

www.corporategovernance.dk

Risikostyring



Risikostyring

I fællesskab holdt bestyrelsen og direktionen i Østjysk Energi et bestyrelsesseminar, hvor der var fokus på risikostyring. Først og fremmest for at prioritere risici samt have et fælles fokus med direktionen. "Det er en effektiv måde at strukturere risici og tale om, hvad der potentielt kan true virksomheden lige fra konkurrenter, regulering til it og dernæst få dem prioriteret, forklarer Carsten Höegh Christiansen, adm. direktør i AURA Energi, som per 1. juni er skabt af de fire selskaber Brabrand El-selskab, Galten Elværk, Viby Elværk og Østjysk Energi.

Bestyrelseskurser

Flere organisationer udbyder bestyrelseskurser, og en lang række andelsejede el-selskaber tilbyder bestyrelsesmedlemmer bestyrelseskurser hos Dansk Energi eller andre udbydere. Se eksempelvis: <http://www.danskenergi.dk/Uddannelse>



Ud fra de oprindelige vedtægter og de input, der kom fra kredsbestyrelser og repræsentantskab, blev de nye vedtægter skrevet. Det var blandt andet for at tilføre processen ideer og ny viden udefra. Heri indgik bl.a. ønsket om to eksternt valgte bestyrelsesmedlemmer, hvis baggrund ikke var enten som forhandler eller som forbruger. Men personer som kunne komme med ny viden og inspiration og samtidig kunne bibringe nye vinkler og ny sparring i bestyrelsesarbejdet

JENS JØRGEN NIELSEN,
SALGSCHEF OG MEDARBEJDERVALGT BESTYRELSESREPRÆSENTANT I OK'S BESTYRELSE.

Eksterne i bestyrelsen

Da OK i 2012 lavede om i sin foreningsstruktur og lavede tre kredse frem for otte kredse, bad direktionen også kredsbestyrelser og repræsentantskab om input til en ny struktur.

OK's hovedbestyrelse består af hver af de tre kredsbestyrelses formand og næstformænd. To fra Coops bestyrelse (der er ejer af OK), tre medarbejdervalgte, samt to eksterne, der er valgt ud fra specielle kompetencer.

Kompetencekort

I forbindelse med opstilling til valg til SEAS-NVE's bestyrelse fremlægger kandidaterne et CV, så medlemmerne af repræsentantskabet har mulighed for at læse om de enkelte kandidaters kompetencer og erfaring forud for valget.

Når de nyvalgte bestyrelsesmedlemmer møder op til deres første bestyrelsesmøde i SEAS-NVE, bliver der lavet en kortlægning af deres kompetencer. Denne kortlægning bliver lavet ud fra et evalueringsskema, hvor medlemmerne skal angive deres kompetencer indenfor arbejde med: bestyrelse, ledelse, organisation, virksomhedsøkonomi, kommunikation, energipolitik, energiforsyning og fibernet. Bestyrelsesmedlemmerne skal i forbindelse med kompetencekortet angive om, de har en decideret uddannelse indenfor det enkelte område, om de har erfaring med området eller blot kendskab til området. Med udgangspunkt i det samlede udfyldte kompetencekort er der mulighed for i konkrete situationer at vurdere om, der er behov for at supplere med eksterne rådgivere, der kan rådgive om specifikke emner og beslutningsprocesser.



Eksterne konsulenter

I en virksomhed som SE, der begiver sig ud i mange forskellige komplekse forretningsområder fra den traditionelle el-forsyningsopgave til forretningsområder som tele, tv og energirådgivning - også i udlandet, kan det for både direktion og bestyrelse være gavnligt med sparring med andre med dyb faglig indsigt i bestemte områder. Derfor inviterer SE's bestyrelse og direktion jævnligt sådanne personer til at give indsigt i forskellige forretningsområder eller fagområder.

En a/s-bestyrelse og en a.m.b.a.-bestyrelse

I 2010 besluttede Danish Crowns bestyrelse at gøre virksomheden til et andelsejet aktieselskab. Derfor har man ligeledes en a.m.b.a.-bestyrelse og en a/s-bestyrelse. A.m.b.a.-bestyrelsen består af 10 medlemmer valgt fra repræsentantskabet og en observatør, mens bestyrelsen for Danish Crown a/s består af syv medlemmer af repræsentantskabet, tre medarbejdervalgte medlemmer og fire eksternt valgte.

A.m.b.a.-bestyrelsen tager udgangspunkt i landbrugsforholdene og den overliggende politik. Mens bestyrelsen for aktieselskabet har fokus på den kommercielle del af Danish Crown. Hvor skillelinjerne går mellem de to bestyrelses arbejde, er defineret af et kommissorium for hver bestyrelse.

"Fordelene ved andelsejerskabet er, at ejerne har interesse i, at det går godt, og at der er mulighed for at udbetale bonus hvert år. Det er en force med andelsejersformen, fordi den betyder, at landbrugsvirksomhederne står sammen om udviklingen, og det er også det, konkurrenterne i udlandet misunder, fordi vi har hele værdikæden," siger Vagner Bøge, der er underdirektør i Danish Crown Ejerservice.



A.m.b.a.-bestyrelsen har 100 procent indflydelse. Et a/s giver mulighed for en værktøjskasse, der giver a.m.b.a.'et flere muligheder som virksomhed. Men man har sat hængelås på, så hvis den skal åbnes for eksempelvis eksterne investorer, er det a.m.b.a.'et, der skal beslutte det

VAGNER BØGE,
UNDERDIREKTØR I DANISH CROWN EJERSERVICE

En levende andelstanke

Rigtig mange energiselskaber er andelsejede - 1,8 mio. danske hjem og virksomheder ejer i fællesskab energiselskaber. Den stærke danske elforsyning er opbygget af andelsejede selskaber siden slutningen af 1800-tallet. Siden er branchen konsolideret massivt, hvilket blandt andet har betydet, at en række kommunalt ejede selskaber er blevet opkøbt af andelsejede selskaber.

Meget tyder på, at konsolideringen fortsætter - og dermed vil andelsselskabsformen fortsat være en grundpille for mange i elsektoren. Det er et ejerskab, der hele tiden udvikler sig i takt med tiden og ikke mindst med ændringerne på energimarkedet.

Den seneste forandring stiller nye krav, lige som den tætte konkurrence på det landsdækkende, kommercielle marked har gjort flere af de regionale aktører langt mere nationalt orienterede. Dermed er andelsejerskabsformen inde i en ny udvikling.

Læs i dette hæfte, hvordan andelstanken hele tiden udvikler sig og få indblik i konkrete eksempler på, hvordan andelsejede energiselskaber og virksomheder som Arla, Coop og Danish Crown arbejder med andelstanken og involvering af andelshaverne. Eksempler og ideer, der viser, at de andelsejede selskaber er i fuld gang med at gøre sig klar til de nye udfordringer.

