



# *Idéer & refleksioner om aktivt ejerskab*

Inspiration til bestyrelser  
i energibranchen

---

Læs mere på  
**danskenergi.dk**

---

Formandskabet for Dansk Energis EjerForbrugerforum



**Søren Thorsager**  
Formand



**Eva Ryberg**  
Næstformand



**Jens Stenbæk**  
Næstformand

---

# Energi på mange hænder

---

I *Anbefalingerne for god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningskoncerner* er afsnittet om 'aktivt ejerskab' centralt.

Det udgør de to første anbefalinger og lægger fundamentet for de resterende 13.

Aktivt ejerskab er ofte et begreb, der anvendes i sammenhæng med børsnoterede selskaber. Ejerskabet knytter sig til aktionærens økonomiske interesse og involvering – fordi hun ejer en del af selskabet.

I energibranchen er det aktive ejerskab anderledes. Der er man medejer, når man har en elmåler – og det har i praksis alle husstande og virksomheder i Danmark. Elmåleren er adgangsbilletten til indflydelse, når vi taler forbrugereje.

Indflydelsen kan man gøre gældende på mange niveauer lige fra at deltage i den løbende debat om virksomheden som andelshaver til at stemme eller selv stille op til repræsentantskab eller bestyrelse. Men der er også andre veje til indflydelse og engagement.

I 2018-19 har Dansk Energis EjerForbrugerforum haft fokus på det aktive ejerskab. Hvad betyder det for os, hvad tænker vi om det, hvordan udøver vi det iblandt os, og hvordan skaber vi de bedste betingelser for,

at ejerkredsen kan udøve det? Det er vigtige spørgsmål, vi må stille os selv i bestyrelserne.

Indsatsen går på to ben, hvor vi både ønsker *bedre* og *mere* aktivt ejerskab:

- Vi skal fremtidssikre den demokratiske struktur, så tilgængeligheden øges, og de folkevalgte viden og kompetencer styrkes
- Vi skal øge vores udadvendte aktiviteter, skabe synlighed og transparens, så alle omkring os kan følge og være med i, det vi går og gør.

Noget står dog klart efter forummets møder denne sæson. Selvfølgelig er der arbejde at gøre. Men det har også vist sig, at vi allerede gør rigtig meget.

I dette katalog præsenteres en række idéer og tanker, som kan styrke dialogen og forståelsen af, hvad aktivt ejerskab er – og hvad det kan blive. Nogle af idéerne er plukket direkte fra virkeligheden. Andre er vokset frem af frugtbare diskussioner i EjerForbrugerforum.

**Så kom og vær med!  
Du er faktisk inviteret.**

**Søren Thorsager, Eva Ryberg, Jens Stenbæk**  
Formandskabet for Dansk Energis EjerForbrugerforum

---

# Cirkler af involvering

---

Ledelsesområdet 'aktivt ejerskab' handler om at gøre det så nemt som muligt at tage del i selskabet. Ejerne skal kunne se meningen med og værdien af at involvere sig. Det siger anbefalingerne om aktivt ejerskab i de forbrugerejede forsyningskoncerner.

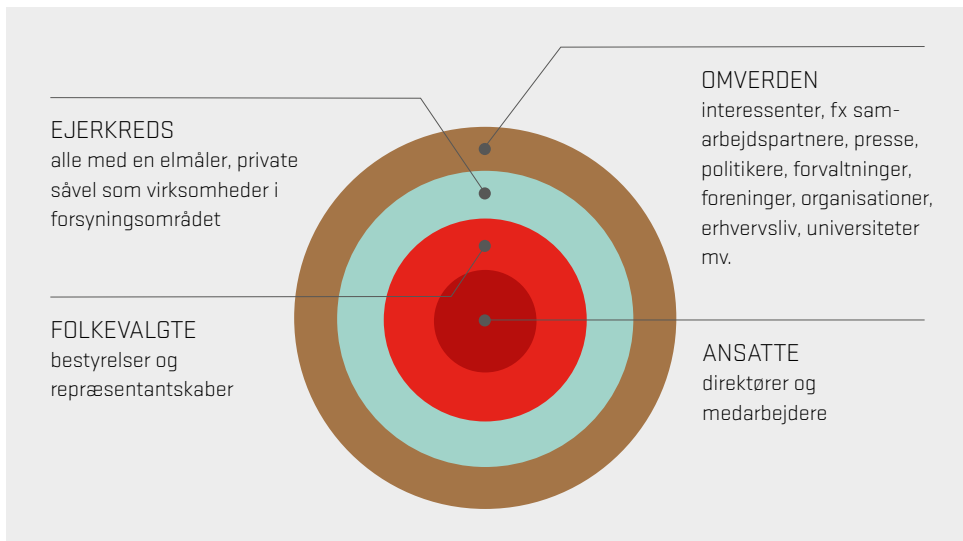
Det er vigtigt at engagere ejerne og fremtidssikre den demokratiske struktur i selskabet. Men ligeså vigtigt er det at øge kendskabet til selskabet og selskabets aktiviteter i den brede omverden. Der findes altså flere "involveringscirkler".

## ANBEFALING 1

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

## ANBEFALING 2

**Definér en transparent politik for værdiskabelse - og brug den til løbende opfølgning**



# ”Demokratitrappen”

For at få greb om begrebet ‘aktivt ejerskab’ kan det være en idé at tænke det som en trappe. En ”demokratitrappe” og en ”kendskabsstrappe”.

Demokratitrappen handler om selve den demokratiske proces, som er grundstenen i andelstanken – at du som andelshaver ejer en del af selskabet og derfor har en stemme, der kan påvirke selskabets retning.

Men trappen symboliserer også de mange niveauer, involvering kan ske på.

Der er stor forskel på involvering på et af de nederste trin sammenlignet med involvering på det øverste trin. Det vigtige er ikke forskellen på trinene. Det vigtige er, at involvering kan ske på alle niveauer – og derfor også kan styrkes og forbedres på alle niveauer.

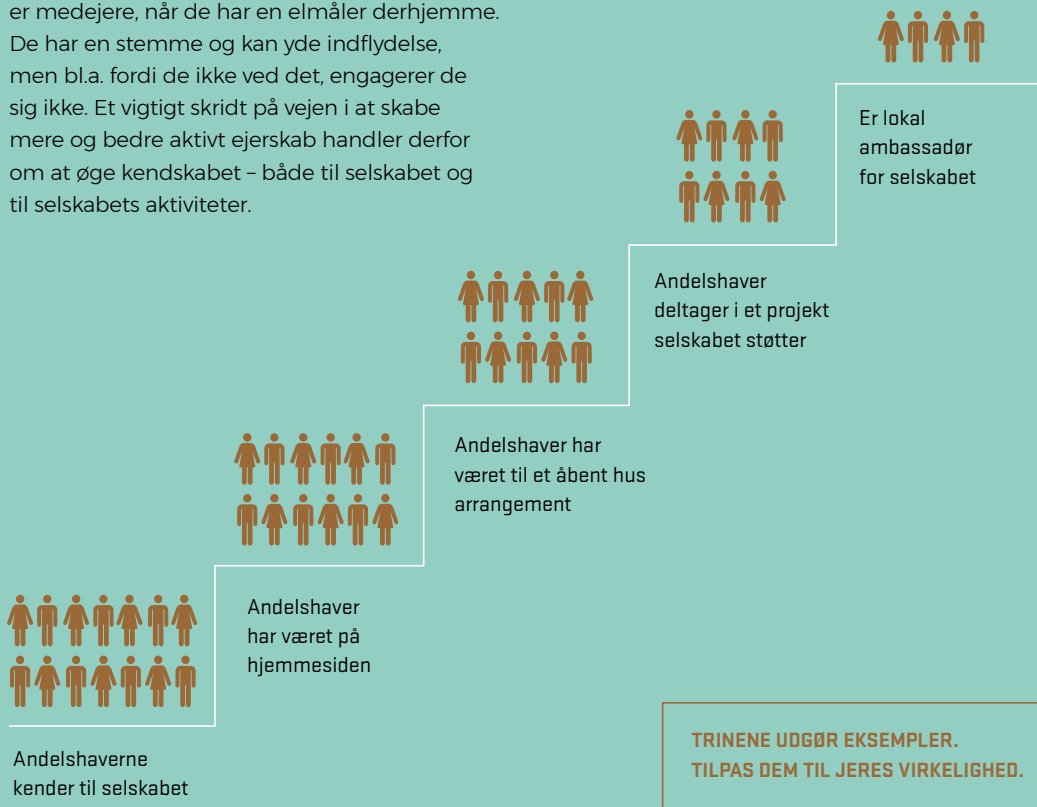


# ”Kendskabstrappen”

Hvor demokratitrappen handler om den involvering, der er bestemt af den demokratiske struktur, handler kendskabstrappen om at skabe loyalitet i ejerkredsen bredt set.

Mange ejere er måske ikke klar over, at de faktisk er medejere, når de har en elmåler derhjemme. De har en stemme og kan yde indflydelse, men bl.a. fordi de ikke ved det, engagerer de sig ikke. Et vigtigt skridt på vejen i at skabe mere og bedre aktivt ejerskab handler derfor om at øge kendskabet – både til selskabet og til selskabets aktiviteter.

Som demokratitrappen har kendskabstrappen flere niveauer. Budskabet er det samme: Involvering kan styrkes og forbedres på alle niveauer.



---

# Temperaturen på andelstanken anno 2019

---

Frivillighed kan varmt anbefales, hvis du vil være del af en trend. 39 procent af alle danskere deltager i frivillige aktiviteter eller frivilligt arbejde viser tal fra Center for frivilligt socialt arbejde.

---

Deleøkonomi er hot. Ifølge en analyse fra Erhvervsstyrelsen deltog 19 procent af danskerne i 2017 i deleøkonomiske aktiviteter. Og tendensen er stigende.

---

Tiltroen til demokratiske institutioner er modsat manges opfattelse faktisk steget en smule de sidste år blandt danskerne viser tal fra Den Danske Værdiundersøgelse.

---

Op imod halvdelen af danskerne ved ikke, at de er medejere af deres energiselskab. Til gengæld har de en klar holdning til, hvem der bør eje energiselskaberne - nemlig dem selv. Det viser en omdømmeanalyse fra 2018 foretaget af Dansk Energi.



Danske børn og unge er nogle af de mest demokratisk dannede i verden. Et internationalt studie fra 2016 viser, at danske elever ikke alene har stor tiltro til de demokratiske institutioner og identificerer sig med demokratiske værdier. De er også blandt de mest vidende elever i verden, når det gælder demokrati.

---

Otte procent af alle nye investeringer i 2016 blev gennemført af demokratiske virksomheder. Det står klart i en analyse fra 2019 foretaget af Tænk tanken Demokratis Erhverv.

---

Man kan være tilbøjelig til at tro, at foreningstrangen er dalende, men nej. Hvis man ser på foreningslivet som helhed, er der flere og flere foreninger, hvor medlemskaberne er stigende. Det viser Den Danske Værdiundersøgelse.

---

Politisk aktivitet stiger jævnt, men godt. Partiernes medlemstal er generelt steget en lille smule siden 2016 efter en længere periode med dalende tal.

---

# Mellem nye og gamle værdier

---

Flertallet af selskaberne i energibranchen er organiseret som et repræsentativt demokrati. Det er strukturen og spillebanen. I 100 år har spillet været nogenlunde det samme på denne bane. Måske er

tiden kommet til at opfinde nye spil, der kan puste nyt liv i de gamle kridtstreger. Aktivt ejerskab handler om at blande nye og gamle tendenser, stille sig i midten og favne både historien og fremtiden.

## Vejen til et levende forbrugereje

- 1 Styrk det repræsentative demokrati i en version 2.0.
- 2 Tænk mere sagsbaseret og skab midlertidige alliancer, der styrker sagen
- 3 Gentænk de måder, ejerne engageres og involveres på
- 4 Overvej hvem der tiltrækkes af selskabet som forretning og selskabet som forening
- 5 Få større mangfoldighed i bestyrelse og repræsentantskab fx i forhold til alder og køn



” Man kan godt argumentere for, at der er en vis soliditet indbygget i forbrugereje. For det første har vi jo til lands en betydeligt historisk tradition for den styringsmodel i kraft af andelsbevægelsen og de kooperativer, vi har udviklet gennem godt 100 år. For det andet, er der en vis ræson i, at dem der er afhængige af en ressource, fx el eller vand, også har en stemme og en vis kontrol med ressourcen.

**Lars Skov Henriksen**, professor på Aalborg Universitet  
Ekspert i frivillighed og organisering



## Hvordan leder man engagement?

### TIDLIGERE TENDENSER

Foreningsbaseret involvering

Livslangt engagement

Moderat deltagelse over tid

Formel magtstruktur

Eksklusivitet

**Her står vi!**



### NYERE TENDENSER

Sagsbaseret involvering

Midlertidigt engagement

Kortvarig intens deltagelse

Uformel magtstruktur

Mangfoldighed

Inspireret af Jeremy Heimans & Henry Timms, HBR.ORG

---

# Deltagelse - dét kræver det

---

## Fremtiden tilhører dem, der

- 1 Skaber og engagerer fællesskaber
- 2 Finder en sag eller formulerer en ambition, som inspirerer til og nødvendiggør deltagelse
- 3 Tydeligt forklarer, hvorfor andre skal deltage
- 4 Accepterer, at større deltagelse ofte betyder mindre kontrol

Inspireret af organisationen Deltager Danmark



” Overskuddet til foreningsarbejde er under pres i hele vores samfund, blandt andet fordi mange i dag udlever sig selv på deres job og ikke længere har samme behov for at gøre det i foreninger.

**Lasse Bolander**, formand for COOP  
Inspirationsoplæg for EjerForbrugerforum

---

# 8 idéer der engagerer repræsentantskabet

---

## 1 Dialogmøder

Det er svært at få en ægte dialog på store møder med op til flere hundrede deltagere. Møder med mindre grupper af repræsentanter er et godt supplement til de formelle repræsentantskabsmøder og er for mange et tryggere forum at bringe bekymringer, kritik og nye idéer op.

## 2 Extranet

Elektroniske fora giver medlemmer af repræsentantskabet mulighed for at hente information og diskutere forskellige problemstillinger med hinanden og bestyrelsen.

## 3 Vis værdien af at deltage

Vis hvad der sker på repræsentantskabsmøderne fx via små, enkle videoklip. Også videoer, med enkelte medlemmers fortællinger om hvorfor de er med, er en god måde at få flere til at overveje, om det måske er noget for dem.

## 4 Ambassadør-program

Hvad enten et repræsentantskab er på 20 eller 200 medlemmer, er det en unik mulighed for at sprede viden og opmærksomhed i lokalområdet/regionen via medlemmerne. Opslag på sociale medier som Facebook eller LinkedIn, der fremhæver selskabets aktiviteter og resultater, kan derfor være en god og enkel måde at øge kendskab og engagement.

## 5 Vejledende afstemninger

Repræsentantskabets holdning til forskellige energi- og/eller selskabsspørgsmål kan være et vigtigt input for bestyrelser, når de skal holde forskellige prioriteter op mod hinanden. Det er dog vigtigt, at instrumentet bruges til at sondere – ikke til at holde 'direkte afstemninger' om forretningsdispositioner, som det ofte kræver både tid og indsigt at kunne tage kvalificeret stilling til.

## 6 Små video-updates fra direktionen

Vigtige begivenheder eller aktuel energipolitik følger sjældent repræsentantskabets mødekalendarer. Derfor kan det være en god idé at formidle kort og rammesættende om disse ting via små videoklip fx som link på repræsentantskabets extranet. Komplekse emner kan tit bedre forstås via det talte end det skrevne ord, og videoer har desuden den fordel, at selskabets ledelse bliver mere nærværende.

## 7 Nyhedsbreve

Nyhedsbreve til repræsentantskabet med regelmæssige mellemrum kan være en god måde at huske medlemmerne på de vigtigste begivenheder i selskabet siden sidst.

## 8 Uddannelse

Basiskurser i det danske el- og energisystem kan være med til at øge den faglige indsigt hos repræsentantskabsmedlemmerne og løfte diskussionerne om den strategiske retning. Måske har I ledere eller fagfolk i selskabet, der kan afholde kurserne, men også Dansk Energi afholder 'begynderkurser' for nyansatte i energibranchen, partnere mv. og kan hjælpe.

---

# Styrk bestyrelsen - og kvalificér det aktive ejerskab

---

## Vejen til en aktiv bestyrelse

- 1** Lav et vedtægtstjek - er det rent faktisk så nemt som muligt at udøve aktivt ejerskab i jeres selskab?
- 2** Er jeres berøringsflader med repræsentantskabet tilstrækkelige?
- 3** Er I selv aktive ejere, der i kraft af jeres bestyrelsesrolle giver det rette med- og modspil til direktionen?
- 4** Hvordan kan I som bestyrelse blive stærkere:
  - Kompetenceudvikling?
  - Samarbejdsfokus?
  - Nye kræfter i bestyrelsen?
  - Erfaringsudveksling med en anden bestyrelse?



” God selskabsledelse begynder med ejerne. Det er ejerne, der har incitamentet. Og der bør altid sidde ejere i bestyrelsen. Samtidig gør de eksterne medlemmer os alle sammen skarpere, og jeg mener mixet styrker bestyrelsens værdiskabelse.

**Erik Bredholt**, formand for Danish Crown  
Inspirationsoplæg for EjerForbrugerforum

# Værdiskabelse tur-retur

Den danske energimodel bygger på tanken om, at vi ejer energien sammen. Derfor er værdiskabelse en vigtig brik i spørgsmålet om aktivt ejerskab. Værdiskabelse kan være både rent økonomisk eller have anden andelshaverværdi.

Den økonomiske værdiskabelse, selskaberne genererer, kan komme ejerne til gode på flere måder i form af 'udlodning'.

## Danske energiselskaber benytter fx disse former for udlodning

- Rabatter fx på tariffer
- Udrulning af fibernet i tyndt befolkede områder
- Donationer fx via puljer
- Uddeling af fondsmidler
- Investeringer i grøn omstilling

## Vejen til udlodning med effekt

**1 Synlighed**  
Er det tydeligt for modtagerne af udlodningen, at de har fået et udbytte? Hvis ikke, er det måske ligegyldigt at udlodde.

**2 Målgruppe**  
Hvem er modtager - den enkelte ejer, en lille gruppe eller hele fællesskabet, og hvad er effekten af at begunstige netop den målgruppe?

**3 Frekvens**  
Udlodninger kan skabe forventninger hos modtagerne, så vær opmærksom på, om udlodningen er et engangsfænomen eller tilbagevendende - og er den betinget af et årligt overskud?

---

# Facilitér oplevelser og debat

---



## Sæt scenen

At afholde arrangementer i egne faciliteter i samarbejde med andre aktører, kan være en god måde at åbne sig for omverdenen. Oplevelsevents eller debatarrangementer kan forstærke opmærksomheden om energikoncernen i lokalbefolkningen. Det kan også åbne muligheden for at rekruttere kommende kandidater til repræsentantskabet.



## Vær vært

Energiselskaber kan ligeså vel som andre organisationer agere vært for debatter om samfundsrelevante og politiske temaer. Invitér fx kommunal- og/eller folketingspolitikere, lokale erhvervsfolk eller forskere, der kan bryde meninger og tiltrække folk.



## Invitér pressen

Har I et spændende arrangement, så overvej at invitere pressen. Brief journalister og sæt fx et møde op med en eller to oplægsholdere/debattører, der kan give input til historien.

## Forslag til debatter

- Andelsbevægelsen 2.0.
- Klimapolitik
- Vindmøller
- Elbiler
- Digitalisering
- Grøn omstilling
- EU's energipolitik
- Cybertruslen
- Deleøkonomi
- Elektriske gadgets
- Lokal/regional vækst
- Konkurrencekraft
- Fremtidens kompetencer

---

# Kommunikation med energi

---

## ENVEJS

### Kast noget energi efter at

- Udvikle en fortælling om, hvem I er som selskab – hvad er I rundet af, og hvad vil I gerne være kendt for?
- Fodre lokale medier med nyheder og historier om jeres aktiviteter og resultater
- Udvikle et nyhedsfeed om arrangementer, nye tiltag og relevant energipolitik til repræsentantskabet
- Holde oplæg, når fx fiberudrulning præsenteres i lokalsamfundet

## TOVEJS

### Del noget energi ved at

- Holde åbent hus-arrangementer i selskabet
- Bruge sociale medier til at give omverdenen indblik i selskabet og skabe dialog
- Skabe grobund for at andre deler jeres gode historier på sociale medier
- Besøge lokale skoler og lave oplæg fx om grøn omstilling
- Lave et online-panel, der svarer på spørgsmål om energi og strøm (fx a la Mads og Monopolet)



” Husk at de resultater, I skaber, og de gode ting, I gør lokalt, kun skaber opbakning, hvis jeres ejere og kunder kender jer og ved, at de er medejere.

**Magnus Skovrind Pedersen**, Kommunikationschef i Tænk tanken Demokratisk Erhverv.  
Inspirationsoplæg for Dansk Energis EjerForbrugerforum

---

Læs mere på  
**danskeenergi.dk**

---



**DANSK ENERGI**  
VODROFFSVEJ 59  
1900 FREDERIKSBERG

+45 35 300 400  
WWW.DANSKENERGI.DK  
DE@DANSKENERGI.DK

 **FACEBOOK.COM/DANSKENERGI**  
 **LINKEDIN.COM/COMPANY/DANSK-ENERGI**  
 **TWITTER.COM/DANSKENERGI**