

God selskabsledelse i forbrugerejede forsyningselskaber

AURA Energi a.m.b.a. 2025

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke, men forklarer	
	Kryds (+ evt. beskrivelse af hvordan)	Hvorfor	Hvordan

Aktivt ejerskab

<p>Anbefaling 1 Opstil mål for det aktive ejerskab.</p>	<p>✘ Koncernen har en målsætning om at øge gennemsigtigheden for repræsentantskabet gennem større åbenhed og dialog. Det er defineret i andelshaverstrategien, at vi arbejder målrettet på at styrke engagementet og sikre, at andelshaverne oplever ægte indflydelse. Koncernen måler desuden løbende på det aktive ejerskab (bl.a. i form af kendskabet hos andelshaverne til andelsejerskabet), herunder om andelshaverne er bekendte med, at de er medejere.</p>		
<p>Anbefaling 2 Gør det så nemt som muligt at udøve aktivt ejerskab og kontrol med bestyrelsen.</p>	<p>✘ Koncernen har en klart defineret demokratisk model, og i koncernens andelshaverstrategi fremgår det tydeligt, hvordan det repræsentative demokrati virker. I den demokratiske model fastslås det, hvilket mandat, indflydelse og kontrol de forskellige ledende organer har, herunder andelshavernes mulighed for at udøve aktivt ejerskab og kontrol med bestyrelsen.</p> <p>Alle større beslutninger samt godkendelse af budgetter mv. skal godkendes af repræsentantskabet.</p> <p>På et enkelt punkt følges vejledningen dog ikke, idet det er muligt for et bestyrelsesmedlem at blive valgt som dirigent på repræsentantskabsmøder. Det kan give en bedre mødeafvikling af mødet, hvis dirigenten har et større kendskab til AURA koncernen.</p> <p>Alle repræsentantskabsmedlemmer har mulighed for at foreslå en dirigent til repræsentantskabsmødet og til at stemme på opstillede opstillede dirigentkandidater.</p>		

<p>Anbefaling 3</p> <p>Styrk repræsentantskabets og den bredere ejerkreds' involvering i selskabet.</p>	<p>✘</p> <p>Vi ønsker et aktivt andelsselskab med høj grad af involvering fra repræsentantskabet. Der udsendes nyhedsbreve og afholdes temamøder for repræsentantskabet for at øge vidensniveauet, styrke interessen for koncernen, styrke fællesskabet og øge engagement i udviklingen.</p> <p>I etableringen af koncernens andelshaverstrategi gennemførte vi en proces med meget stor involvering af repræsentantskabet, herunder to halvdags workshops og et todages seminar, med det formål at involvere repræsentantskabet så meget som muligt i udarbejdelsen af strategien og dermed i AURA.</p>		
--	--	--	--

Kommunikation med interessenter

<p>Anbefaling 4</p> <p>Oprethold en åben og løbende dialog med interessenter.</p>	<p>✘</p> <p>Koncernens interessenter er andelshavere og kunder, leverandører, samarbejdspartnere, presse og myndigheder. Der arbejdes målrettet på at pleje og styrke relationerne gennem en åben og transparent kontakt for at styrke koncernens omdømme. Den åbne og løbende dialog med repræsentantskabet sker gennem ordinære repræsentantskabsmøder, temamøder og studieture samt nyhedsbreve. Der er tradition for, at alle kan komme til orde, og derudover har repræsentantskabet sin egen digitale platform til dialog repræsentanterne imellem.</p>		
--	---	--	--

Bestyrelsens opgaver og ansvar

<p>Anbefaling 5</p> <p>Fastlæg selskabets strategi og opstil mål for opnåelse af strategien.</p>	<p>✘</p> <p>Strategien 'Tættere på dig' er vedtaget af bestyrelse og repræsentantskab og indeholder klare mål for strategiperioden, som løber frem til 2026. I forbindelse med at det nye repræsentantskab er tiltrådt, startede der i 2025 en strategiproces, som i 2026 munder ud i ny andelshaver-, koncern- og forretningsstrategier med klare mål.</p>		
<p>Anbefaling 6</p> <p>Drøft mindst en gang årligt selskabets overordnede strategi, og følg løbende op på mål og delmål i strategien.</p>	<p>✘</p> <p>Der afholdes bestyrelsesmøder om målopfyldelsen og et årligt strategiseminar, jf. bestyrelsens årshjul. I 2025 er der startet strategiarbejde, jf. anbefaling 5.</p>		

<p>Anbefaling 7</p> <p>Bestyrelsen skal sikre, at der er forsvarlige procedurer for risikostyring i selskabet, og bestyrelsen skal løbende følge op.</p>	<p>✘</p> <p>Risikostyring er et fast punkt i årshjulet, og der berettes herom i årsrapporten og til bestyrelsen. Risikovurderingerne behandles og kvalificeres i Økonomiudvalget, inden de færdigbehandles i datterselskaber og i koncernbestyrelsen. Modellen for arbejdet med risikostyringen er også opdateret i Økonomiudvalget for at sikre best practice.</p>		
<p>Anbefaling 8</p> <p>Udarbejd og gennemgå årligt retningslinjer for direktionen, herunder krav til rapporteringen til bestyrelsen – og evaluér regelmæssigt direktionens sammensætning.</p>	<p>✘</p> <p>Direktionens forretningsorden og evaluering af direktionens sammensætning er senest opdateret 5. marts 2025.</p>		
<p>Anbefaling 9</p> <p>Etablér en whistleblower-ordning.</p>	<p>✘</p> <p>Der er etableret en whistleblower-ordning for ansatte i koncernen. Der har i 2025 ikke været indberetninger til ordningen. Ordningen evalueres i henhold til bestyrelsens årshjul.</p>		
<p>Anbefaling 10</p> <p>Før kontrol med selskabets arbejde med transparent funktionel adskillelse af monopol- og konkurrenceudsatte aktiviteter.</p>	<p>✘</p> <p>Koncernen har både monopolaktiviteter og kommercielle aktiviteter. Aktiver, som alene anvendes i Dinél A/S, er ejet af Dinél A/S. Ligeledes er medarbejdere, som alene arbejder for Dinél, ansat i dette selskab. Der tages løbende stilling til eventuelle habilitetsudfordringer i både ledelse og bestyrelse i alle koncernens selskaber. Koncernen har et internt overvågningsprogram til sikring af funktionsadskillelse. Dinél A/S har en intern overvågningsansvarlig. Der afholdes løbende kurser om intern overvågning for bestyrelse og for relevante personer.</p>		

<p>Anbefaling 11</p> <p>Udarbejd tydelige retningslinjer for sponsorater og donationer.</p>	<p>✘</p> <p>Der foreligger en sponsorpolitik, som er godkendt af bestyrelsen, der også løbende tager stilling til størrelsen af både individuelle sponsorater og sponsorpuljen. Sponsorpolitikken tager højde for reglerne for sponsorater i elnetselskaber. AURA har valgt ikke at have sponsorater i Dinel A/S. Principperne for koncernens sponsorater og donationer samt overblik over de væsentligste sponsorater og donationer fremgår af koncernens hjemmeside: www.aura.dk/stotte</p>		
<p>Anbefaling 12</p> <p>Før en løbende dialog og informationsudveksling med selskabets revisor.</p>	<p>✘</p> <p>Bestyrelsen behandler og godkender årsregnskabet i marts måned. Koncernens revisor deltager på økonomiudvalgsmødet, hvor årsregnskabet og revisionsprotokollen gennemgås og indstilles til bestyrelsen. På det bestyrelsesmøde, hvor årsregnskabet godkendes, kan bestyrelsen kræve deltagelse fra revisionen tillige. Bestyrelsen kan altid kræve revisionens tilstedeværelse og stille spørgsmål til revisionen, og hvis det ønskes, kan det være uden direktionens tilstedeværelse. Repræsentantskabet behandler og godkender koncernregnskabet i april måned. Koncernens revisor deltager på det repræsentantskabsmøde, hvor årsregnskabet gennemgås og godkendes. Repræsentantskabet kan stille spørgsmål til revisionen.</p>		
<p>Anbefaling 13</p> <p>Tilrettelæg bestyrelsesarbejdet med afsæt i en forretningsorden, der beskriver de overordnede opgaver, arbejdsformen og arbejdsdelingen.</p>	<p>✘</p> <p>Forretningsordenen er senest opdateret den 5. marts 2025.</p>		

Bestyrelsens sammensætning og kompetencer

<p>Anbefaling 14</p> <p>Sæt rammer for bestyrelsens størrelse og organisering med blik for, at bestyrelsesarbejdet skal kunne foregå effektivt og dynamisk.</p>	<p>✘</p> <p>Bestyrelsen bestod i 2025 af 13 bestyrelsesmedlemmer, hvoraf 2 er medarbejderrepræsentanter. Bestyrelsen har en formand og en næstformand, og bestyrelsen står selv for denne konstituering. Bestyrelsen vælges for en 4-årig periode.</p>		
--	--	--	--

<p>Anbefaling 15</p> <p>Udarbejd en kompetenceprofil for bestyrelsen ud fra en vurdering af de nødvendige kompetencer og den optimale sammensætning af bestyrelsen.</p>	<p>✘</p> <p>Bestyrelsen har udarbejdet en oversigt over nødvendige kompetencer og den optimale sammensætning af bestyrelsen. Denne indgik i arbejdet omkring repræsentantskabsvalg og valg af ny bestyrelse. I forbindelse med udarbejdelse af den seneste strategi blev kompetencer analyseret i samarbejde med en ekstern konsulent.</p>		
<p>Anbefaling 16</p> <p>Muliggør, at der kan vælges eller udpeges bestyrelsesmedlemmer ud fra en særlig kompetencemæssig betragtning.</p>		<p>✘</p> <p>Repræsentantskabet har vedtaget vedtægtsudvalgets indstilling om at fastholde bestemmelsen om, at bestyrelsen i moderselskabet AURA Energi a.m.b.a. på demokratisk vis skal vælges blandt repræsentantskabsmedlemmerne.</p>	<p>✘</p> <p>Alle opstillede bestyrelseskandidater redegør for deres kompetencer, inden repræsentantskabsmedlemmerne afgiver stemme.</p> <p>I alle datterselskaber kan der vælges eller udpeges bestyrelsesmedlemmer ud fra en særlig kompetencemæssig betragtning. I Dinel er denne mulighed udnyttet, hvor der er udpeget 2 eksterne bestyrelsesmedlemmer.</p>
<p>Anbefaling 17</p> <p>Beskriv årligt de enkelte bestyrelsesmedlemmers kompetencer i relation til selskabets strategi og udvikling – og gør beskrivelsen offentlig.</p>	<p>✘</p> <p>Der er i koncernens årsrapport redegjort for de enkelte bestyrelsesmedlemmers kompetencer.</p>		
<p>Anbefaling 18</p> <p>Gennemfør en årlig bestyrelsesevaluering og sæt handling bag resultaterne.</p>	<p>✘</p> <p>Der er i januar 2026 gennemført en bestyrelsesevaluering og udarbejdet en handleplan.</p>		
<p>Anbefaling 19</p> <p>Redegør for de enkelte medlemmers uafhængighed som del af den årlige evaluering af bestyrelsen.</p>	<p>✘</p> <p>Det indgår som et element i bestyrelsens forretningsorden m.h.t. habilitet i beslutninger. Derudover sikres, at eventuel intern samhandel med bestyrelsesmedlemmer sker på markedsmæssige vilkår.</p>		

<p>Anbefaling 20</p> <p>Deltag løbende i kompetenceudvikling, der styrker bestyrelsens viden om branchen, markedet og godt bestyrelsesarbejde.</p>	<p>✘</p> <p>Hele bestyrelsen har deltaget i relevant bestyrelsesuddannelse. Til bestyrelsesmøder deltager eksperter, når det er relevant.</p>		
<p>Anbefaling 21</p> <p>Styrk formandskabets ledelseskompetencer gennem deltagelse i netværk eller kurser.</p>	<p>✘</p> <p>Formandskabet deltager i bestyrelsesledernetværket for branchen.</p>		

Vederlag

<p>Anbefaling 22</p> <p>Udform en transparent, proportional og enkel vederlagspolitik, der gælder for hele selskabet/koncernen.</p>	<p>✘</p> <p>Den af repræsentantskabet vedtagne vederlagspolitik for repræsentantskabet, bestyrelsen og adm. direktør (CEO) i AURA Energi a.m.b.a. er tilgængelig på koncernens hjemmeside: www.aura.dk/vederlagspolitik</p> <p>Koncernens direktører i datterselskaber og alle medarbejdere er omfattet af koncernens lønpolitik, som er tilgængelig på koncernens hjemmeside: www.aura.dk/vederlagspolitik</p>		
<p>Anbefaling 23</p> <p>En eventuel variabel del af vederlaget bør have et loft på tildelingstidspunktet, og der bør være gennemsigtighed om den potentielle værdi på udnyttelsestidspunktet under pessimistiske, forventede og optimistiske scenarier.</p>	<p>✘</p> <p>Det er ikke muligt jf. vederlagspolitikken at have aftaler om variable vederlag.</p> <p>Det er heller ikke muligt jf. lønpolitikken at have faste aftaler om variabel aflønning for AURA koncernens medarbejdere, afdelingsledere og medlemmer af direktørgruppen. Der kan etableres enkelte akkordaftaler for elektrikere på sædvanlige vilkår.</p>		
<p>Anbefaling 24</p> <p>Offentliggør det samlede vederlag, som hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager, og oplys repræsentantskabets vederlæggelse.</p>	<p>✘</p> <p>Den af repræsentantskabet godkendte vederlagsrapport er tilgængelig på koncernens hjemmeside: www.aura.dk/vederlagsrapport</p>		
<p>Anbefaling 25</p> <p>Det bør sikres, at den samlede værdi af vederlag for opsigelsesperioden inkl. fratrædelsesgodtgørelse ved et direktionsmedlems fratræden ikke overstiger to års vederlag inkl. alle vederlagsandele.</p>	<p>✘</p> <p>Dette er sikret i de godkendte vederlags- og lønpolitikker.</p>		

Om afrapportering på god selskabsledelse

Følg eller forklar-princippet

Bestyrelsen skal i sin afrapportering på god selskabsledelse angive, hvilke anbefalinger den følger, 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 bestyrelsen forholder sig aktivt til hver enkelt anbefaling. Til gengæld er det ikke afgørende at følge alle anbefalingerne. Der kan være konkrete tilfælde eller årsager til, at det ikke giver mening at følge en given anbefaling.

Følger man en anbefaling, opfordres man ud fra et læringsperspektiv til udover at krydse feltet af, også at beskrive hvordan man følger anbefalingen – fx hvordan er organiseringen, hvad er processen eller andet.

Bestyrelsens afrapportering

Det er bestyrelsens ansvar, at der årligt afrapporteres på anbefalingerne. 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 har fokus på moderselskabet, men bestyrelsen bør interessere sig for, hvordan datterselskaber/forretningsenheder ledes. Dette gælder i særdeleshed mht. anbefaling 22 og 23.

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 governanceopgaver, herunder også afrapportering på god selskabsledelse.

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, interessenterne 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 Danmark udarbejder på baggrund af afrapporteringerne fra de enkelte medlemsselskaber et samlet, årligt overblik over sektorens compliance.