

# CSR- & ÅRSRAPPORT 2015







## FOKUS OG SAMARBEJDE GIVER UDBYTTE TIL FÆLLESSKABET

*Hos SE kæmper vi hver dag for mere bæredygtig energi og bedre digitale oplevelser ved at udfordre vanetænkning og sætte nye standarder til gavn for mennesker og virksomheder i Danmark. Med denne ambition opererer vi på to dynamiske markeder, hvor meget er i opbrud i disse år.*

*Vores to forretningssystemer har gennem 2015 været under fortsat pres. Faldende energipriser, et tv-marked i opbrud samt intens konkurrence har påvirket vores virksomhed markant. Vi har gennem året fokuseret på effektivisering og stabilisering af vores forretningsområder, hvilket trods vanskelige markedsvilkår giver os et godt udgangspunkt for fremtiden.*



# VÆRD AT LÆSE

## 2015

**06**

Om SE og årsrapporten

**09**

**KAP. 1:  
DRIVKRAFT  
OG MOTIVATION**  
S. 09 - 25

**11**

Året der gik

**13**

Koncernens hoved-  
og nøgletal

**16**

Vision og strategi

**20**

Sådan er SE opbygget

**27**

**KAP. 2:  
SÅDAN ARBEJDER VI  
HOLDNING OG KULTUR**  
S. 27 - 59

**28**

Kultur og lederskab

**30**

Samfundsansvar i SE

**58**

Big Future 2025  
- forretning med  
holdbar vækst

**61**

**KAP. 3:  
AKTIVITETER OG  
RESULTATER I 2015**  
S. 61 - 89

**62**

Andelsselskabet  
anno 2015

**64**

SE Energi & Klima

**76**

Stofa

**86**

SE Next Step

**90**

Årsregnskab

**112**

CSR-formalia



## Om SE og årsrapporten

SE er en forbrugerejet energi- og telekoncern med mere end 271.000 andelshavere. Vi arbejder hver dag for at skabe mere bæredygtig energi og bedre digital kommunikation ved at udfordre vanetænkning og sætte nye standarder til gavn for mennesker og virksomheder i Danmark.

Vores kerneforretning knytter sig til handel, distribution og rådgivning på energiområdet samt højhastigheds-bredbånd og kabel-tv på det digitale område. Organisatorisk er vi bygget op omkring vores to hovedbrands: SE Energi & Klima og Stofa.

### Vores andel er jeres andel

SE er et forbrugerejet andelsselskab, hvor den øverste myndighed er de 315 repræsentantskabsmedlemmer, som er valgt blandt de ca. 271.000 andelshavere i SE's syddanske el-forsyningsområde\*. Af deres midte er der valgt 14 bestyrelsesmedlemmer, som sammen med to medarbejderrepræsentanter fra SE-koncernen varetager selskabets overordnede ledelse\*\*.

Med hovedsæde i Esbjerg og kontorer fordelt over hele Danmark beskæftigede vi ved årets udgang 1.325 medarbejdere\*\*\*, som i 2015 bidrog til at skabe stabilitet og fremdrift inden for vores forretningsområder. Denne rapport giver dig som læser et indblik i 2015, hvor vi blandt andet reviderede vores strategiske retning og effektiviserede flere forretningsområder.

### Integreret rapportering

SE ønsker at tage et medansvar for at skabe et bæredygtigt videnssamfund. Vi vil bidrage til, at Danmark bliver uafhængig af fossile brændsler og udvikles som en digital vindernation. Måden, vi gør det på, redegør vi for i denne integrerede CSR- og årsrapport, som både beskriver SE's samfundsansvar og årsresultat. Dét at tage et samfundsansvar kan nemlig ikke adskilles fra vores ejerform og forretnings-

førelse: Et socialt og miljømæssigt samfundsansvar ligger dybt indlejret i vores vision, holdninger og aktiviteter.

Formålet med denne rapport er således at give ét samlet, afbalanceret og gennemsigtigt billede af relevante strategiske, forretningsmæssige og CSR-relaterede holdninger, mål, tilgange, aktiviteter og resultater for 2015 på koncernniveau.

### Opbygning og afgrænsning

Rapporten indledes med SE's mål og visioner på et overordnet plan (del 1). Herefter redegøres der for vores tilgang til kultur og ledelse samt måden, vi tager vores del af samfundsansvaret på (del 2). Endelig præsenterer vi de konkrete resultater og aktiviteter, som vores brands har skabt i 2015 (del 3).

Om end SE's tilgang til samfundsansvar gennemsyrrer vores DNA og dermed også denne rapports indhold på tværs, er særligt del 2 koncentreret om CSR-relaterede holdninger og resultater (side 27-59).

Efter denne beskrivende del følger selve årsregnskabet, rapporteringspraksis og en oversigt over de CSR-relevante henvisninger og indikatorer.

Rapporten omfatter SYD ENERGI a.m.b.a. og dets datterselskaber, samt vores joint venture med PFA Pension, SE Blue Renewables, som i rapporten samlet omtales som "SE". Associerede og selvstændige selskaber som fx CLEVER, Limón og SE Blue Equity er ikke omfattet af rapporten.



### FLERE OG FLERE BLIVER DÆKKET GODT IND

SE-koncernen har lokationer i hele Danmark. Udover hovedkontoret i Esbjerg fordeler de 1.367 medarbejdere sig i Aalborg, Aarhus, Horsens, Hjørring, Kolding, København, Middelfart, Nørre Alslev (Falster), Odense, Ringsted og Sønderborg.

\* I henhold til vedtægterne vælges repræsentantskabet for SYD ENERGI a.m.b.a. hvert 4. år. Der vælges her et repræsentantskabsmedlem pr. påbegyndt 800 andelshavere (el-installationer).

\*\* Bestyrelsen for SYD ENERGI a.m.b.a. vælges hvert 4. år på det repræsentantskabsmøde, der afholdes efter nyvalg af repræsentantskab.

\*\*\* Antallet af medarbejdere ultimo på året efter ATP-metoden. Det fulde antal hel-/deltidsmedarbejdere ved årets udgang var 1.377.





---

## DRIVKRAFT OG MOTIVATION

# 1

Læs i denne del af rapporten om SE-koncernens mål og visioner på et overordnet plan. Det handler om, hvem vi er, hvad der driver og motiverer os, og hvilken retning vi har sat i årene frem mod 2018.





# ET ÅR MED HÅRDT ARBEJDE FOR ALLE I SE-KONCERNEN

INLEDEDE BERETNING V/ FORMAND JENS BAHNE JØRGENSEN OG ADM. DIREKTØR NIELS DUEDAHL

*SE har de senere år været på en forandringsrejse. Dels fordi vi i fællesskab har sat os ambitiøse mål om at blive en endnu stærkere energi- og telekoncern. Og dels som følge af markante udfordringer på de markeder, vi opererer på. 2015 har været præget af fokus på at færdiggøre det fundament, som skal ruste os til en fremtid, hvor forandringer rammer os fra alle sider. Det har været hårdt arbejde, men nu kan vi begynde at høste udbyttet – til gavn for fællesskabet.*

## Vil vil fremme bæredygtighed og digitalisering

SE-koncernens vision står uforandret: Vi vil skabe de bedste totale kundeoplevelser indenfor vores forretningsområder og samtidig være den mest værdiskabende aktør i den danske tele- og energisektor. Vi tror på, at skala og samarbejde fremadrettet giver os de bedste forudsætninger for at udleve denne vision, og i de senere år er vi kommet godt på vej.

Særligt efter købet af Stofa har vi cementeret vores rolle som en stærk udfordrer på telemarkedet, ligesom vi på energiområdet har udvidet vores forsyningsområde med Ærø og Vejle Opland. Med nye familiemedlemmer er der fulgt en omlægning af vores forretning – økonomisk, kulturelt og organisatorisk – og det har krævet fokus og hårdt arbejde. Ikke mindst i 2015, hvor vi for alvor er kommet på plads med et solidt fundament og en markant forbedret bundlinje.

## Foranderlige markeder kræver et stærkt fundament

Den anden del af forandringsrejsen er nyere og drevet udefra. For 2015 har tegnet et klart billede af svære markedsvilkår i tele- og energibranchen, med faldende priser samt ændrede forbrugsmønstre og rammebetingelser. Det glædelige er, at vi efter et fokuseret og arbejdsomt 2015 nu står med en stabil økonomisk forretning, en stærk og fællesskabsorienteret kultur samt en klar, to-delt platform, hvorfra vi kan arbejde effektivt og innovativt for mere bæredygtig energi og bedre digitale oplevelser. Fra denne position vil vi imødegå udfordringerne, gerne i samarbejde med andre. Herunder ikke mindst nordjyske Nyfors, som vi – såfremt konkurrencemyndighederne tillader det – forventer at smelte sammen med i 2016.

## Vækst gennem skala

For at ruste os til vækst i en stadig mere dynamisk markedssituation har vi genbesøgt vores strategiplan. Her har vi reduceret forventningerne til den organiske omsætningsvækst, mens vi forventer at skabe ny vækst gennem fusioner, partnerskaber og alliancer samt øget effektivitet og på sigt mere innovativ kraft. Den justerede strategiske retning indebærer også, at vi vil investere mere konservativt.

## En markant forbedret bundlinje

I 2015 leverede vi en stærkt forbedret bundlinje, trods udfordrede markeder og en kun svag omsætningsvækst. Årets driftsresultat for afskrivninger (EBITDA) endte på 930 mio. kr., hvilket er 131 mio. kr. bedre end budget og 305 mio. kr. bedre end i 2014. Forbedringen skyldes først og fremmest en højere effektivitet og omkostningsbevidsthed, men også flere anlægsgøveler samt opbygningen af et kapitalberedskab til fremtidige investeringer i el-nettet.





» SE-koncernens netto-rentebærende gæld er fortsat lav, og ved årets udgang 2015 var det muligt at indfri al gæld på kun 1,5 år. Vores pengestrømme har udviklet sig bedre end budgetteret, idet vi har realiseret positive pengestrømme på ca. 84 mio. kr. efter at have afholdt investeringer på over 900 mio. kr. Det er således første gang i mange år, at koncernen er i stand til selv at finansiere et højt investeringsniveau over driften, hvilket er særdeles positivt og en trend, der skal fastholdes.

Grundet ekstraordinære nedskrivninger i vores vindmølleforretning på 133 mio. kr. når vi ikke vores målsætning i forhold til resultatet før skat, som ender med et underskud på 38 mio. kr. Et lavprisscenario præger hele energibranchen, og det har også SE Blue Renewables måttet tilpasse sig. Bestyrelsen vurderer, at resultatet i en række datterselskaber ikke er tilfredsstillende, men at koncernens samlede resultat i al væsentlighed vurderes tilfredsstillende.

Det er vores forventning, at EBITDA kan fastholdes på ca. 915 mio. kr. i 2016, samtidig med at nettoomsætningen vil være let vigende. Vi forventer til gengæld, at resultatet før skat vil være positivt med ca. 74 mio. kr.

SE-koncernens væsentligste aktiver bliver løbende vurderet i forhold til deres bogførte værdi. På trods af den svære markedssituation i 2015 har det ikke givet anledning til korrektioner. Bemærk i øvrigt, at der fra balancedagen og frem ikke er indtrådt forhold, som forrykker vurderingen af årsrapporten.

#### SE Energi & Klima: Mere bæredygtig energi

For energiforretningen generelt er det glædeligt, at den nedgående forbrugskurve på el nu ser ud til at være knækket. Vi ser gode takter inden for vores energirådgivning, og vi har leveret en vækstrapport til det danske erhvervsliv med anbefalinger til holdbar vækst. Samtidig fortsætter vi ufortrødent vores investeringer i el-biler og vindmøller, trods uændrede markedsvilkår og rammebetingelser.

Vi har reorganiseret den liberale del af vores energiforretning, hvilket ruste os til at levere samlede, målrettede værditilbud til henholdsvis privat- og erhvervsmarkedet. Samtidig har vi arbejdet intensivt med klargøring til Engrosmodellen, og vi ser frem til et spændende 2016, hvor effekterne af dette forarbejde vil vise sig.

I den regulerede forretning besluttede SE's bestyrelse i 2015 at regulere net-tarifferne midlertidigt. Vi har i løbet af de seneste 10 år haft mulighed for at opkræve ca. 1,2 mia. kr. mere i nettariffer, end vi har gjort. For at fremtidssikre det stærke sydjyske el-net, både i forhold til vedligehold, opgradering og videreudvikling, har vi i 2015 besluttet at opkræve 120 mio. kr. af denne historiske underdækning.

#### Stofa: Det naturlige samlingspunkt for telesektoren

Ligesom SE er med til at konsolidere energibranchen, vil vi også være med til at styre den nødvendige konsolidering

af bredbånds- og tv-markedet. Det er en del af vores mission at skabe bedre digitale oplevelser, og som markedet udvikler sig, skal der skala og stordrift til for at lykkes med dette. Med to strategiske samarbejdsaftaler med henholdsvis Sydfyns Elforsyning og Verdo Tele har vi vist, at vi har evnen og viljen til at tage en styrende rolle i konsolideringen – også på disse markeder.

Stofa kan i øvrigt glæde sig over en god udvikling i forhold til produktudvikling og -lancering efter et lidt stille overgangsårs i 2014. Ikke mindst har vi påbegyndt udviklingen af Stofa MitTV, som fra foråret 2016 giver danske tv-seere reelt frit valg. Som det første kabeltv-selskab har vi desuden tilbudt antenneforeningerne bredbånd uden tv og lanceret Stofa Mobil. Endelig har Stofa Erhverv etableret sig med attraktive løsninger til danske virksomheder og skabt en vækst på 25 %.

#### Fremtidens digitale infrastruktur


SE har siden 2009 investeret ca. 5 mia. kr. i udrulning af lynhurtigt fibernet. Vi må dog erkende, at vi ikke kan opretholde tidligere års høje tilslutningshastighed, selvom dataforbruget stiger eksplosivt. Derfor må vi prioritere vores investeringsmidler og grave fremadrettet der, hvor andelshaverne ønsker at tage fibernet i anvendelse. Konkret begynder vi at grave, når mindst 40% af beboerne i et område ønsker tilslutning.

#### Stærk holdning og kultur

En væsentlig faktor for SE-koncernens styrke er måden, vi driver vores forretning på. Vi tænker langsigtet og samfundsorienteret, og vi har tilsluttet os UN's Global Compact, som forpligter os til at arbejde aktivt for menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og korruptionsbekæmpelse. Vi arbejder vi ud fra en forretningsdrevet CSR-tilgang, som både gavner SE og samfundet, og derfor rapporterer vi om forretningsdrift og CSR i én samlet rapport.

Vi investerer aktivt i talentudvikling og en sund kultur. Vores leve-regler og kundeløfter skaber en særlig familiefølelse, og vores ledelseskultur er i 2015 blevet endnu stærkere. Endnu engang konstaterede vi en høj arbejdsglæde i SE- familien, men også udefra oplever vi en stigende interesse for måden, vi arbejder på.

Vi har i 2015 fokuseret på at skabe enkeltheder, kvalitet og gode kundeoplevelser, og vi har arbejdet intenst med at omsætte vores fire kundeløfter til resultater. På vores forandringsrejse sidder vi derfor nu ved roret på et solidt fartøj, hvor vi ud af forruden ser yderligere muligheder for fusioner, opkøb og strategiske partnerskaber. Og hvor vi gennem bagruden ser tilbage på et 2015 kendetegnet ved effektivisering, stabilisering og klargøring til fortsat vækst gennem stordrift. Nu kan vi begynde at høste udbyttet – til gavn for fællesskabet.

  
 Jens Bahne Jørgensen  
 Bestyrelsesformand  
 Niels Duedahl  
 Administrerende direktør

## KONCERNENS HOVED- OG NØGLETAL

Koncernens hoved- og nøgletal t.kr.	2011 t.kr.	2012 t.kr.	2013 t.kr.	2014 t.kr.	2015 t.kr.
<b>Hovedtal</b>					
Nettoomsætning	2.879.198	3.144.322	4.468.088	4.130.437	4.197.638
Bruttofortjeneste	684.664	767.845	1.279.983	1.295.769	1.635.417
Driftsresultat	72.643	29.831	-27.506	-124.971	148.006
Resultat af kapitalandele	55.788	105.724	-24.504	6.811	-122.973
Resultat af finansielle poster	-28.545	-26.024	-71.742	-64.528	-62.964
Årets resultat	48.261	106.289	-140.793	-172.681	-46.336
Egenkapital	9.025.808	9.087.870	9.093.519	8.961.722	8.932.106
Samlede aktiver	11.789.238	12.346.546	13.734.100	13.943.238	13.834.336
Investeringer i immaterielle og materielle anlægsaktiver	698.826	1.061.449	3.178.533	809.467	752.965
Nettorentebærende gæld	706.964	406.990	3.021.232	3.248.805	3.192.492
<b>Nøgletal</b>					
EBITA-margin (%)	2,7	0,9	-0,6	-3,0	3,6
Egenkapitalens forrentning (%)	0,5	1,1	-1,6	-1,9	-0,5
Soliditetsgrad (%)	76,6	73,6	66,2	64,3	64,8

\* Der er ikke foretaget reklassifikation af sammenligningstallene for 2011-2013, som følge af de foretagne ændringer i 2015.

#### Øvrige nøgletal

Medarbejdere (antal)	720	730	1.227	1.300	1.325 <sup>(1)</sup>
Lærlinge og elever (antal)	12	7	15	17	13
Praktikanter (antal)	7	16	14	6	2
Studentermedhjælpere (antal)	-	7	7	17	67
Arbejdsglæde (point) <sup>(2)</sup>	69	73	76	75	75
Arbejdsulykker (antal)	11	12	11	8	17
SE's CO <sub>2</sub> -udledning, ekskl. nettab (ton) <sup>(3)</sup>	8.863	7.577	8.927	6.619	5.987
Distribuerede TWh	3,3	3,3	3,2	3,1	3,1
Nettab (%)	5,3	5,2	5,5	4,7 <sup>(4)</sup>	5,3
El-forsyningssikkerhed (minutter) <sup>(5)</sup>	12,4	10,9	12,7	13,4	13,2
Vindmøller (antal)	1	9	285	284	256
Dokumenterede energibesparelser (mio. kWh) <sup>(6)</sup>	114	61,3	113,5	79,4	203
Dækning af fibernet i SE's forsyningsområde (%)	-	61	73	80	81
Bredbånds-forsyningssikkerhed (%) <sup>(7)</sup>	99,98	99,96	99,87	99,91	99,6

<sup>1)</sup> Antallet af medarbejdere ultimo på året efter ATP-metoden. Det fulde antal hel-/deltidsmedarbejdere ved årets udgang var 1.377.

<sup>2)</sup> Før 2014 omfattede denne målemetode alene Stofa. 70-79 point svarer til "Høj arbejdsglæde".

<sup>3)</sup> I beregningen af CO<sub>2</sub>-udledningen indgår kun SE i 2011-2012, mens opgørelsen for 2013-2015 inkluderer både SE og Stofa samt andre fusionerede selskaber.

<sup>4)</sup> Beregningen fra 2014 er korrigeret i forhold til 2014-rapporten, da vi tidligere har opgjort net-tabet inkl. den godtgørelse, som følger med produktionen af vedvarende energi.

<sup>5)</sup> Gennemsnitligt antal minutter uden strøm.

<sup>6)</sup> Heraf kommer 204 mio. kWh fra industribesparelser, og de resterende 3,7 mio. kWh er fra mindre energibesparende projekter i private husstande.

<sup>7)</sup> Den tid hvor coax- og fiber bredbåndsnettet er uden udfald (beregnet som gennemsnit af hhv. fiberbredbåndets og coax-nettets samlede opetid hen over året).



## 305 MIO. KR

### FORBEDRET EBITDA

Årets driftsresultat før afskrivninger (EBITDA) endte på 930 mio. kr., hvilket er 131 mio. kr. bedre end budget og 305 mio. kr. bedre end i 2014. Vi har forbedret vores forretning markant, hvilket primært skyldes effektiviseringer i el-nettet og i vores generelle drift. Selv fratrukket de 120 mio. kr. i øgede nettariffer, som skal bruges til at fremtidssikre el-nettet, er driftsresultatet øget med godt 200 mio. kr.

## 84 MIO. KR

### POSITIVE PENGESTRØMME

Vores pengestrømme har udviklet sig bedre end budgetteret, idet vi har realiseret positive pengestrømme på ca. 84 mio. kr. efter at have afholdt investeringer på over 900 mio. kr.

Det er således første gang i mange år, at koncernen er i stand til at finansiere et højt investeringsniveau over driften, hvilket vidner om en sikker finansiel styring.

## 1,5

### I GÆLDSMULTIPEL

SE-koncernens netto-rentebærende gæld er fortsat lav, og vi holder os altid inden for rammerne af en ansvarlig gældspolitik.

Bestyrelsen har besluttet, at det ansvarlige niveau pt. er, at SE ikke skal stifte mere gæld, end andels-selskabet kan tilbagebetale på højst 2,5 år. Med gældsmultiplen pr. 31. december 2015 er det muligt at indfri al gæld på kun 1,5 år.

## 81 %

### FIBERDÆKNING

Den fortsatte udrulning af fiberbredbåndsnettet i Syd- og Sønderjylland fortsætter, og ved udgangen af 2015 har vi gravet ud til ca. 235.000 husholdninger, svarende til knap 81 % af den samlede målsætning. Sammen med et stærkt coax-net leverer vi fremtidsikret netkapacitet, som er basen for at udvikle det bæredygtige videnssamfund.

*Læs mere i afsnittet om Stofa fra side 76.*

## 13 MIN.

### UDETID

Der skal være strøm i kontakten, så vi har ambitiøse målsætninger for forsyningssikkerheden i el-nettet. I 2015 var den såkaldte udetid på kun 13,2 minutter, hvilket er under både landsgennemsnittet og myndighedernes krav. Det sikres gennem løbende vedligehold og investeringer i el-nettet, som har en lav grad af driftsforstyrrelser, lavt nettab, minimal klimabelastning og høj lønsomhed.

*Læs mere i afsnittet om SE Energi & Klima fra side 64.*

## 1.325

### MEDARBEJDERE\*

Ved udgangen af 2015 beskæftigede SE et godt stykke over 1.300 fuldtidsmedarbejdere. Dertil kommer en række kolleger på deltid samt på anden vis tilknyttede medarbejdere. Medarbejdertallet i koncernen stiger således fortsat, blandt andet i kraft af nye medarbejdere fra Verdo Tele og Sydfyns El-forsyning. Vi byder de mange nye velkomne til virksomheden med en stærk kultur - se mere side 28-29.

*Læs også i afsnittene om »det stærkeste hold« fra side 50.*





# VISION

SE vil skabe de bedste totale kundeoplevelser indenfor vores forretningsområder og samtidig være den mest værdiskabende aktør i den danske tele- og energisektor.

Vi vil udleve vores kundeløfter og leveregler - og gennem en unik virksomhedskultur sikre os afgørende konkurrencekraft.

SE vil videreudvikle andelsmodellen sammen med kunder og ejere, og derigennem fremtidssikre det samfund, vi er en del af.

## VI VIL VOKSE SAMMEN MED ANDRE

SE's koncernledelse tog i 2015 beslutning om at genbesøge strategiplanen frem mod 2018. Det ændrer ikke på, at vi fortsat kæmper for mere bæredygtig energi og bedre digital kommunikation. Men for at ruste os til vækst i en stadig mere dynamisk markedssituation har vi justeret måden, vi imødegår forandringerne på. Mere fokus på kerneforretningen og reducerede forventninger til vækst i toplinjen udgør hovedingredienserne.

Markant ændrede markeder og rammebetingelser har været kendetegnende for tele- og energibranchen de senere år. El-priser og -forbrug har været faldende, og nye reguleringsrammer er på vej. Digitalt indhold streames i stigende grad, og kunderne fravælger traditionelle tv-pakker hurtigere end forventet. Til gengæld har der været opbrud i fibersektoren, hvor SE har indgået interessante strategiske partnerskaber.

Selvom tendensen med faldende el-forbrug nu ser ud til at være vendt, har vi på baggrund af de foranderlige markedsvilkår formuleret en ny strategiplan med et delvist fokus frem mod 2018: Dels skal vores kerneforretning styrkes, dels vil vi skabe uorganisk vækst gennem fusioner.

### Fokus på kernen – vækst gennem fusioner

SE-koncernens vision står trods den nye strategiske retning uforandret: Vi vil skabe de bedste totale kundeoplevelser indenfor vores forretningsområder og samtidig være den mest værdiskabende aktør i den danske tele- og energisektor.

I lyset af markedsvilkårene tror vi dog på, at skala og samarbejde fremadrettet giver os de bedste forudsætninger for at udleve denne vision.

Strategien indebærer derfor, at vi reducerer forventningerne til den organiske omsætningsvækst, mens ny vækst skal skabes gennem fusioner, partnerskaber og alliancer.

### Mindre kompleksitet – mere effektivitet

De massive forandringer i tele- og energibranchen vil fremadrettet skabe større intern kompleksitet for den enkelte virksomhed. Men de rummer også store strategiske muligheder, hvis de imødekommes med styrket effektivitet og konkurrencekraft gennem stordrift. Derfor har vi sat skarpt fokus på at forenkle og styrke vores forretningsprocesser og sammenhængskraft, hvilket ruster os til at tilpasse os ændrede markedsvilkår hurtigt og fleksibelt, men også til effektivt at smelte sammen med andre selskaber.

## Fem fyrtårne frem mod 2018

Fem overordnede fyrtårne skal være vores pejlemærker i de kommende år, i forhold til at eksekvere den nye strategi:

### SE vil tiltrække og fastholde de rette kompetencer

Udviklingen – med regulatoriske ændringer, markedsændringer og ikke mindst stadig flere medlemmer af SE-familien – kræver, at vi konstant sørger for, at vores viden og kompetencer matcher udfordringerne. Vi vil sætte endnu mere fokus på stærke ledelseskompetencer, struktureret udvikling af talentmassen og et løft af det generelle kompetenceniveau.

### SE vil omsætte vores fire kundeløfter fra ord til handling

Det handler helt basalt om en styrket drift, hvor vi holder vores løfter og er nemme at få fat i. Hvor vi altid tilstræber at gøre det rigtigt første gang og have en platform, der er bedre end konkurrenternes. Det kræver et øget fokus på innovation, som vi ønsker at investere mere i.

### SE vil gøre det komplekse enkelt

I en stadig mere kompleks verden er det vigtigt, at vi løbende har fokus på at forenkle vore processer og produktvarianter – både for kundernes skyld, men også for at reducere driftsomkostninger.

### SE vil være det naturlige samlingspunkt inden for tele- og energisektoren

Vi har i længere tid været i dialog med potentielle fusions- og samarbejdspartnere og har på teleområdet allerede indgået flere strategiske aftaler. Den udvikling ønsker vi at fortsætte.

### SE vil videreudvikle vores markedstilgang

... og afdække muligheden for at udnytte flere synergier på tværs af brands, produkter, kanaler og kompetencer. Vi vil gentænke forbrugernes indgang til vores løsninger, så vi kan imødegå den øgede konkurrence og faldende kundeloyalitet, som dominerer både tele- og energibranchen.



*SE kæmper hver dag for mere bæredygtig energi og bedre digital kommunikation til gavn for mennesker og virksomheder i Danmark.*

I 2015 har vi blandt andet:

- Været i dialog med en række mulige fusionspartnere inden for både tele- og energibranchen og er klar til at udvikle os sammen med endnu flere – enten i direkte fusioner eller strategiske partnerskaber
- Styrket vores organisering, effektivitet og operationelle kontrol i alle forretningsområder
- Fortsat vores investeringer i mere bæredygtig energi trods svære markedsvilkår
- Fortsat udbredelsen af højhastigheds-bredbånd til vores andelshavere, selvom de kobler sig på i et lavere tempo end forventet





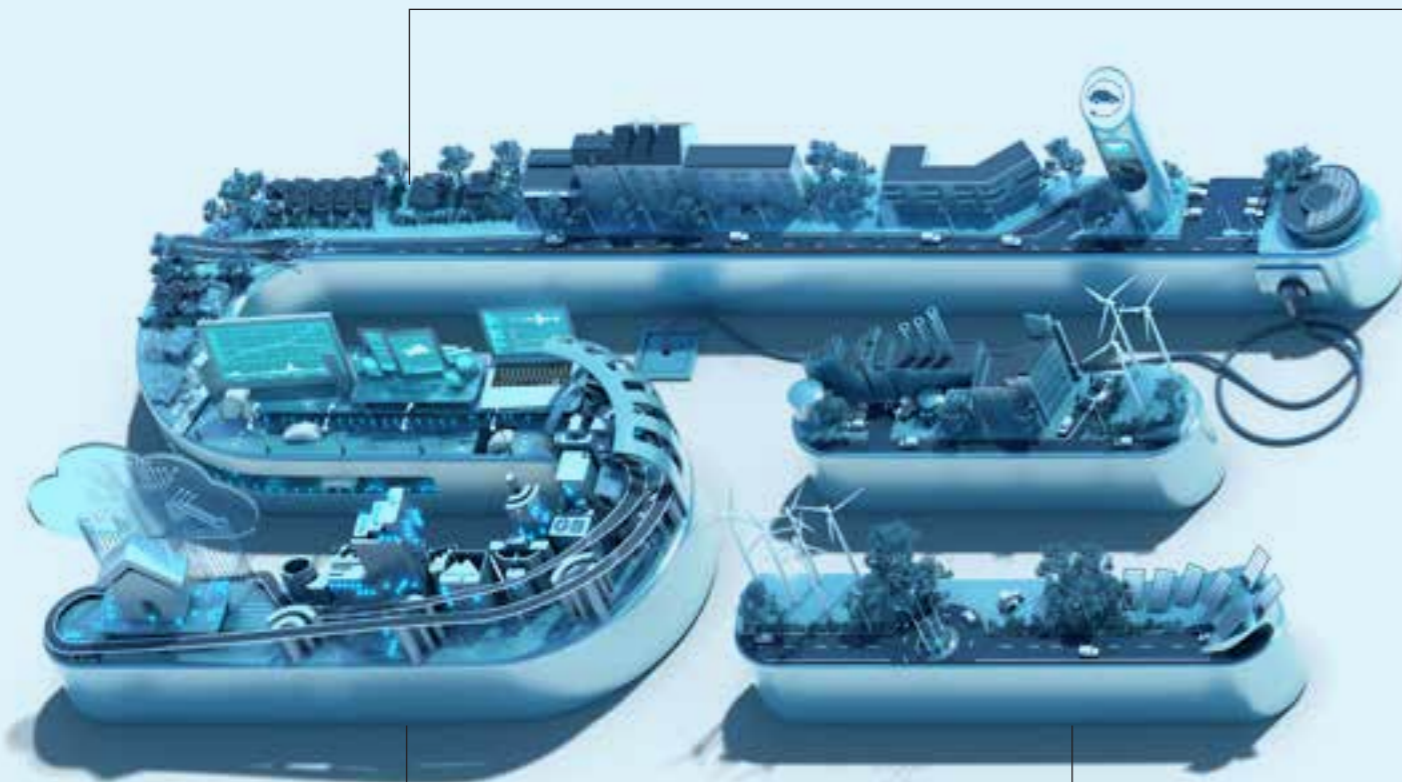
## Mere bæredygtig energi og bedre digitale oplevelser gennem sammenlignelige forsyningskæder

For at kunne forsyne vores kunder med energi og digitale oplevelser opererer vi gennem en infrastruktur, hvorigennem signaler modtages og videredistribueres. Det gælder både strøm til virksomheder og private, men også digitale signaler, som bliver til oplevelser og arbejdsredskaber.

På begge områder er vores infrastruktur afhængig af en større national og international infrastruktur, herunder f.eks.

det samlede danske energinet og oversøiske forbindelser. Oven på den drift, vedligehold og distribution, som vi bidrager med i denne forsyningskæde, lægger vi et værdiskabende lag i form af serviceydelser og rådgivning.

For begge forretningssystemer gælder, at de er præget af store kundegrupper, hård konkurrence og stor intensitet i forhold til kundeservice.



### Stofa: BEDRE DIGITALE OPLEVELSER

Stofa kæmper hver dag for endnu bedre digitale oplevelser til gavn for mennesker og virksomheder i Danmark. Stofa er en del af SE koncernen.

#### PRIVAT

Stofa er Danmarks næststørste leverandør af kabel-tv, telefoni og højhastigheds-bredbånd.

#### ERHVERV

Stofa leverer også bedre digitale oplevelser til erhvervslivet - f.eks. gennem lukkede netværk, telefoniløsninger og hjemmearbejdspladser.

#### DEN DIGITALE VÆRDIKÆDE:

For at kunne levere bedre digitale oplevelser indkøber vi i Stofa programrettigheder via tv-udbydere, som distribueres gennem egne fiber- og coaxnet samt gennem foreningers net. Vi varetager drift, udbygning og vedligehold af hovedparten af disse net (rør, kabler og teknisk udstyr) samt tilhørende accesshuse. Det sker både gennem egne teknikere og samarbejdende entreprenører. Foruden varetagelsen af den tekniske infrastruktur yder vi pakkeretning af indhold samt kundeservice og rådgivning til vores kunder.

### SE ENERGI & KLIMA

Energi & Klima kæmper hver dag for mere bæredygtig energi og forbrug med omtanke til gavn for mennesker og virksomheder i Danmark.

#### SYD ENERGI NET A/S

Varetager drift og udvikling af det moderne, digitale og fjernaflæste el-net i Sydjylland samt på Ærø.

#### SE ENERGI & KLIMA PRIVAT

Servicerer ca. 220.000 private og små erhvervs-kunder via salg af el og gas. Går forrest for at hjælpe og vejlede kunderne til gode energivaner og energiforbedringer.

#### SE ENERGI & KLIMA ERHVERV

Skaber synlige energibesparelser på bundlinjen for både virksomheder, kommuner og regioner. Vi ønsker at være erhvervslivets foretrukne energipartner på tværs af energirådgivning og el-salg.

#### SE BLUE RENEWABLES

Et joint venture mellem PFA Pension og SE, som tilsammen er Danmarks største vindmølleoperatør på land.

#### VÆRDIKÆDEN I ENERGI FORRETNINGEN:

Energiproduktionen til Syd Energi Net A/S kommer fra en række centrale og decentrale producenter, f.eks. store kraftværk, decentrale kraftvarmeverker og vindmøller. Energinettet er koblet op til det nationale energinet, og SE varetager drift, udbygning og vedligehold af dette net, herunder kabler, målere, gadeskabe og transformestationer. Det sker både gennem egne teknikere og samarbejdende entreprenører. Foruden varetagelsen af den tekniske infrastruktur yder vi kundeservice og rådgivning til vores kunder, både i forhold til energisalg, men også i forhold til at spare på vores fælles energiressourcer.

### KONCERN-RESSOURCER

Som base for vores to hovedbrands og de underliggende forsyningskæder opererer en række tværgående supportfunktioner:

#### GROUP SERVICE

Sikrer et godt fundament og den rigtige udvikling for hele forretningen, bl.a. gennem økonomistyring, it og forretningsudvikling.

#### HUMAN RESOURCES

Har ansvaret for medarbejderudvikling og -rekruttering samt aktiviteter, der understøtter kulturudviklingen i SE.

#### KONCERNSUPPORT

Sikrer stærk dialog, gode rammer og nære relationer, både internt i SE og i forhold til det samfund, vi er en del af.

#### SE NEXT STEP

Et innovations- og videnscenter, hvor vi skaber fremtidens løsninger for både vores forretninger og for samfundet generelt.







## LEDELSESPÅTEGNING

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 01.01.2015 – 31.12.2015 for SYD ENERGI a.m.b.a.

Årsrapporten aflægges i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets aktiver, passiver, finansielle stilling pr. 31.12.2015 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 01.01.2015 – 31.12.2015.

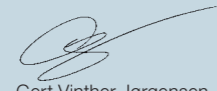
Ledelsesberetningen indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for de forhold, beretningen omhandler.

Årsrapporten indstilles til repræsentantskabets godkendelse.

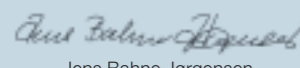
Esbjerg, den 16.03.2016

### Direktion

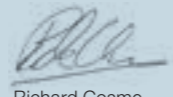
  
Niels Duedahl  
administrerende direktør

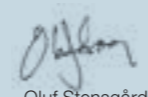
  
Gert Vinther Jørgensen  
viceadm.- og økonomidirektør

### Bestyrelse

  
Jens Bahne Jørgensen  
formand

  
Jens Erik Platz  
næstformand

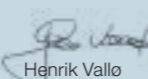
  
Richard Cosme  
de Churrua-Colon

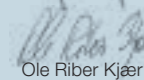
  
Oluf Stensgård  
Sørensen

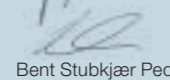
  
Inge Gillesberg

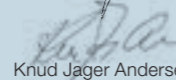
  
Jørgen Holt Clemmensen \*)

  
Carsten Oldenburg Jensen

  
Henrik Vallo


  
Ole Riber Kjær

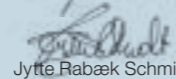
  
Bent Stubkjær Pedersen


  
Knud Jager Andersen

  
Mogens Vinther

  
Tom Østergaard Pedersen \*)

  
Torben Haahr Pedersen

  
Jytte Rabæk Schmidt

  
Per Mortensen

\*) medarbejdervalgt

## DEN UAFHÆNGIGE REVISORS ERKLÆRINGER

### Til andelshaverne i SYD ENERGI a.m.b.a.

#### Påtegning på koncernregnskabet og årsregnskabet

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for SYD ENERGI a.m.b.a. for regnskabsåret 01.01.2015 -31.12.2015, der omfatter anvendt regnskabspraksis, resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse og noter for såvel koncernen som selskabet samt pengestrømsopgørelse for koncernen. Koncernregnskabet og årsregnskabet udarbejdes efter årsregnskabsloven.

#### Ledelsens ansvar for koncernregnskabet og årsregnskabet

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et koncernregnskab og et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde et koncernregnskab og et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

#### Revisors ansvar

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om koncernregnskabet og årsregnskabet på grundlag af vores revision. Vi har udført revisionen i overensstemmelse med internationale standarder om revision og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning. Dette kræver, at vi overholder etiske krav samt planlægger og udfører revisionen for at opnå høj grad af sikkerhed for, om koncernregnskabet og årsregnskabet er uden væsentlig fejlinformation.

En revision omfatter udførelse af revisionshandlinger for at opnå revisionsbevis for beløb og oplysninger i koncernregnskabet og årsregnskabet. De valgte revisionshandlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurdering af risici for væsentlig fejlinformation i koncernregnskabet og årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor intern kontrol, der er relevant for virksomhedens udarbejdelse af et koncernregnskab og et årsregnskab, der giver et retvisende billede. Formålet hermed er at udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke at udtrykke en konklusion om effektiviteten af virksomhedens interne kontrol. En revision omfatter endvidere vurdering af, om ledelsens valg af regnskabspraksis er passende, om ledelsens regnskabsmæssige skøn er rimelige, samt den samlede præsentation af koncernregnskabet og årsregnskabet.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

### Konklusion

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31.12.2015 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 01.01.2015 - 31.12.2015 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

### Udtalelse om ledelsesberetningen


Vi har i henhold til årsregnskabsloven gennemlæst ledelsesberetningen, sider 3-23 og 26-89. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den udførte revision af koncernregnskabet og årsregnskabet.

Det er på denne baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med koncernregnskabet og årsregnskabet.

Esbjerg, den 16. 03. 2016

### Deloitte

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab  
CVR-nr. 33963556

  
Jørn Jepsen  
Statsautoriseret revisor

  
Palle H. Jensen  
Statsautoriseret revisor





## HOLDNING OG KULTUR

# 2

Læs i denne del af rapporten om SE-koncernens tilgang til kultur og ledelse samt måden, vi tager vores del af samfundsansvaret på. Det handler om hele vores tilgang til at drive en sund forretning.



## Værdierne bor i væggene

*Kulturen er SE-koncernens stabile fundament i en foranderlig tid. Vores leveregler og kundeløfter binder SE-familien sammen og styrker kundeoplevelserne, og vi er stærke i troen på, at en sund kultur skaber resultater. Vores arbejdstænkning og sammenhængskraft skaber høj arbejdsglæde internt, men vækker også interesse og anerkendelse udefra. Det gælder både fra potentielle nye medarbejdere, andre virksomheder og samarbejdspartnere.*



Værdierne bor nu i væggene som en indgroet basrytme, mens leveregler og kundeløfter mærkes og italesættes i det daglige.

SE-kulturen er særlig, fordi den mærkes i hverdagen og efterleves gennem simple leveregler og kundeløfter. Kulturen er vokset ud af vores værdier; åbenhed, nærhed, mod og bæredygtighed. Men i hverdagen har vi primært fokus på vores konkrete løfter til hinanden og til kunderne. Værdierne bor nu i væggene som en indgroet basrytme, mens leveregler og kundeløfter mærkes og italesættes i det daglige.

### Leveregler og kundeløfter

SE's leveregler er forpligtende, og med dem spiller man sig på SE-holdet. Vi ansætter, afskediger, fremmer og udvikler på baggrund af levereglerne, som er konkrete og formidles i enkle vendinger.

Kundeløfterne er fire operationelle holdepunkter, som styrker vores drift og kundeoplevelser dag for dag. De har rod i basal ordentlighed og vil få stor vægt i vores strategiske retning frem mod 2018. Her ønsker vi at styrke vores operationelle kontrol, og kundeløfterne skal være en vigtig del af denne udvikling.

*Læs mere: Vision og strategi, side 16-17*

### Tavlemøder afspejler kulturen

SE's leveregler og kundeløfter italesættes og udleves dagligt, men særlig tydeligt bliver det, når vores kultur og

leveregler udmøntes i koncentreret form til vores ugentlige tavlemøder, som er en uundværlig del af koncernens DNA. Her drøfter et udsnit af ledere fra alle forretningsområder ugens gang på tværs af koncernen, og ugens del-mål og resultater evalueres i en seriøs, men uformel tone. Vi lærer maskinrummet at kende, får øje på snitflader på tværs – og inviterer hver uge åbent gæster ind til at deltage.

### SE-kulturen inspirerer

I al sin enkelthed udgør vores kulturelle platform en tilgang til arbejdslivet i SE, som inspirerer mange i vores interessentkreds. Blandt andet oplever vi fortsat en massiv interesse for vores fredagstavlemøder, og vi har også besøgt mange organisationer – eller de har besøgt os – for at inspirere og yde rådgivning i forhold til udviklingen af en sund ledelseskultur.

Kulturen lever dermed også uden for huset og udgør i stigende grad en del af vores identitet og omdømme. Det finder vi også vigtigt, for i fremtiden skal vi blive endnu dygtigere til at tiltrække de rigtige talenter, så vi til enhver tid kan sætte et kompetent og mangfoldigt hold.

*Læs mere: Vi sætter det stærkeste hold, side 50-55*

## SE's KUNDELØFTER

- 1 | Vi vil holde, hvad vi lover
- 2 | Vi er de nemmeste at få fat i, når noget går galt
- 3 | Vi gør arbejdet færdigt første gang
- 4 | Vi vil have en platform, der er bedre end konkurrenternes

## SE's LEVEREGLER

- 1 | Tør fejle og indrømme egne fejl
- 2 | Kender sin forretning – er i "maskinrummet"
- 3 | Tager ansvar for hele forretningen
- 4 | Siger tingene klart som de er
- 5 | Sætter altid det stærkeste hold – og har øje for talentudvikling
- 6 | Den sunde fornuft skal altid sejre
- 7 | Det skal være sjovt at være med





## Vi planter initiativer i samfundet – og høster til fællesskabet

Det er helt fundamentalt for SE at udvise samfundsansvar. Vi kæmper hver dag for mere bæredygtig energi og bedre digital kommunikation, og denne grundfortælling udgør ikke blot et løfte til vores kunder. Den er også pejlemærke for måden, vi arbejder med CSR på. Således er samfundsansvar, kultur og forretningsførelse dybt forenet.

SE-koncernens CSR-strategi er i sin grundlæggende ordlyd sammenfaldende med det løfte, vi giver til vores kunder. Sammensmeltningen af CSR-ambitionen og SE's eksterne grundfortælling er sket i 2015 og giver god mening: Det bekræfter os både i rigtigheden af vores forretningsdrevne CSR-tilgang og vores integrerede rapporteringspraksis\*.

### Ét CSR-landkort – seks plantekasser

Vores arbejde med CSR er bygget over det grundprincip, at legitim og ansvarlig forretningsførelse danner grundlaget for, at vi kan styrke vores kunders bæredygtighed og digitalisering. Med andre ord: At drive forretningen "ordentligt" danner base for, at vi i sidste ende skaber værdi til samfundet. For at nå fra basen (øverste kasse) til målet (nederste kasse) arbejder vi med fire CSR-emner, hvor vi dyrker forskellige samfundsunderstøttende tiltag:

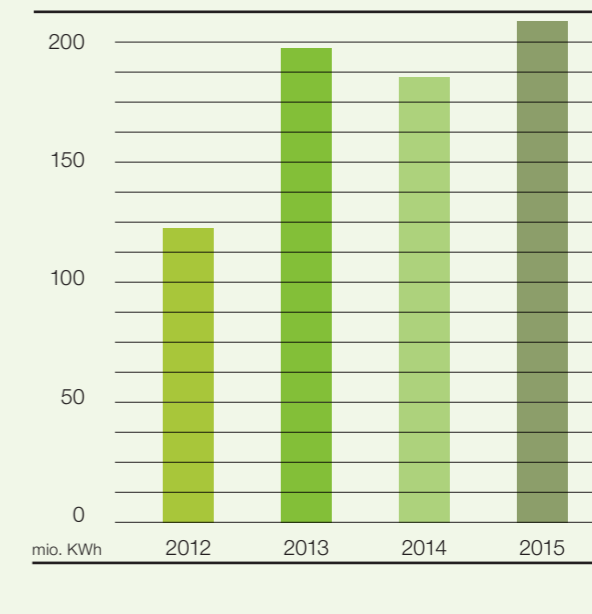
- Vi går foran som rollemodel ved at styrke vores egen bæredygtighed og digitalisering
- Vi understøtter samfundsansvaret gennem samarbejde og partnerskaber
- Vi motiverer og styrker holdet, som sikrer vores forretningsmål og den totale kundeoplevelse
- Vi bidrager aktivt til en fremtidssikring af det omkringliggende samfund – regionalt som nationalt

SE's samlede CSR-landkort går dermed på tværs af to naturlige dimensioner: Dels CSR-understøttende tiltag hos

vores kunder – med naturligt fodfæste i vores forretninger – og dels tager vi vores egen medicin og udlever samfundsansvar på de indre linjer.

På de følgende sider giver vi et overblik over vores holdninger til hvert af de seks indsatsområder samt de aktiviteter og resultater, som knytter sig dertil. Hvor det er relevant, vil vi samtidig gøre rede for, hvor der er plads til forbedring og hvilke yderligere initiativer, vi vil plante fra 2016 og frem.

Realisrede energibesparelser for vores kunder i 2015:



\* SE's CSR-strategi blev udformet i 2011 og let revideret i 2015. Den lød oprindeligt: "SE vil skabe et mere bæredygtigt samfund, ved at understøtte konverteringen til et grønnere energisystem og ved en aggressiv udrulning af digital infrastruktur." Fra 2015 er CSR-strategien sammenfaldende med vores grundfortælling, som lyder: "SE kæmper hver dag for mere bæredygtig energi og forbrug med omtanke ved at udfordre vanetænkning og sætte nye standarder til gavn for mennesker og virksomheder i Danmark."



## CSR I SE – HVORDAN?

SE har tilsluttet sig UN Global Compact, som forpligter os til at arbejde aktivt for menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og korruptionsbekæmpelse. Samtidig arbejder vi med en forretningsdrevet CSR-tilgang, som både gavner SE og samfundet.

Overvågning, fremdrift og rapportering af SE's samfundsansvar er forankret i Koncernkommunikation, som i samarbejde med vores CSR-styregruppe driver og følger op på CSR-fremdriften samt prioriterer nye behov og initiativer.

Vi følger og rapporterer tæt, hvordan SE-koncernens aktiviteter lever op til internationale konventioner. Det gælder f.eks., at man som medarbejder i SE er sikret basale menneskerettigheder som barsel og sikkerhed på arbejdspladsen (se side 50-55), og at vi i vores leverandørforhold sikrer miljøhensyn og korruptionsbekæmpelse (se side 39). Derudover ligger det naturligt i vores mission som virksomhed, at vi ønsker at styrke bæredygtighed og digitalisering (se hele rapportens del 3).

I 2015 har vi styrket vores fokus på CSR gennem en ny styregruppe, som følger både rapportering, nye initiativer og fremdrift på eksisterende indsatser. Gruppen er bredt sammensat af direktører fra alle dele af forretningen\*, og med økonomidirektør Gert Vinther Jørgensen i førersædet sikrer vi, at området prioriteres og løftes ind på direktionens plan.

Vi sikrer samtidig, at vores forretningsdrevne CSR-strategi føres ud i livet.

Styregruppens første år blev brugt på at konsolidere og skabe overblik, men også til at sikre, at vi fortsat har fokus på de væsentligste emner samt rapportering og kommunikation af disse. Vi vil fra 2016 se på, hvordan vi fremover kan gøre vores CSR-indsats endnu mere målbar og forandringskabende.

### CSR-mæssige styrker

I 2015 har vi igangsat flere CSR-initiativer, og vi glæder os over en række mærkbare resultater. Ud over vores energibesparelser i danske virksomheder, fortsættelsen af SE Vækstpulje og en høj forsyningsikkerhed, omhandler det f.eks. en reduktion af vores egen CO<sub>2</sub>-udledning på ca. 10%, udgivelsen af Big Future 2025-vækstrappen, ca. 8.000 nye andelshavere, der kan tilslutte sig fibernettet, samt udviklingen af nye koncepter, der skal mindske brugen af fossile brændsler. Vi har også styrket vores samarbejde med vidensinstitutioner, vores diversitet og indsats på egen bæredygtighed. Læs om indsatserne på de følgende sider.

### Hvor kan vi blive bedre?

Fremadrettet vil vi sætte yderligere ind i forhold til at gøre vores CSR-indsats mere målbar, hvilket blandt andet handler om at følge tallene fra et nyt energiovervågningssystem på egne lokationer. Det handler også om at synliggøre en række af vores målepunkter, så forretningen i højere grad kan inddrages i at arbejde aktivt for at styrke vores CSR-indsatser. Endelig vil vi også øge bæredygtigheden i vores flådestyring af biler.

Det største fokus vil dog fortsat være at arbejde generelt for at skabe mere bæredygtig energi og bedre digitale oplevelser til gavn for både mennesker og virksomheder i Danmark.

### CSR-emnernes væsentlighed

Ordlyden i SE-koncernens CSR-strategi blev ændret i 2015, hvor styregruppen fandt den nye eksterne og interne grundfortælling sammenfaldende med den oprindelige CSR-strategi. SE's CSR-strategi blev udformet i 2011 og lød oprindeligt: "SE vil skabe et mere bæredygtigt samfund, ved at understøtte konverteringen til et grønnere energisystem og ved en aggressiv udrulning af digital infrastruktur." Fra 2015 er CSR-strategien sammenfaldende med vores grundfortælling, som lyder: "SE kæmper hver dag for mere bæredygtig energi og forbrug med omtanke ved at udfordre vanetænkning og sætte nye standarder til gavn for mennesker og virksomheder i Danmark." Dermed cementeres vores forretningsdrevne CSR-tilgang, men den strategiske CSR-retning bag ordlyden er uændret.

I forbindelse med dette genbesøg af den grundlæggende CSR-vision vurderede vi også de seks CSR-temaer, som vi har rapporteret ud fra siden 2011 (de seks emner på foregående side). Det skete i den nye CSR-styregruppe, som på en workshop i maj vurderede væsentligheden af disse emner set i relation til vores forretning og vores interessenter. Efter en grundig debat og evaluering blev det vurderet, at de seks emner fortsat var relevante i et interessentperspektiv. På to efterfølgende workshops blev de enkelte emner og aktiviteter inden for hvert emne diskuteret, og indholdets væsentlighed blev endeligt fastlagt umiddelbart efter årets afslutning. På næste side findes en oversigt over de emner, som blev udvalgt, og som vi rapporterer om på de næstkommende sider.

I 2016 vil styregruppen foretage en dybere kortlægning og afvejning af de forskellige emners betydning i forhold til vores interessenter.

### Et broget interessentbillede

Når CSR-styregruppen evaluerer vores indsatser, sker det ud fra den løbende dialog med og viden om kunder, interessenter og samarbejdspartnere. Denne dialog sikres både gennem styregruppen (som repræsenterer alle forretningsområder) og det koordinerende led i Koncernkommunikation (som er tæt involveret og aktivt styrende i forhold til dialog med vores omverden).

Se overblikket over vores rapporteringsemner og interessenter på næste side



Denne rapport fungerer som den årlige statusrapport, som krævet af United Nations Global Compact, og er den lovpligtige redegørelse om samfundsansvar i henhold til § 99a og § 99b i den danske Årsregnskabslov. CSR-delen af denne rapport er udarbejdet med afsæt i rapporteringsprincipper fra Global Reporting Initiative (GRI G4 Core) og det tilhørende sektorsupplement for energisektoren.

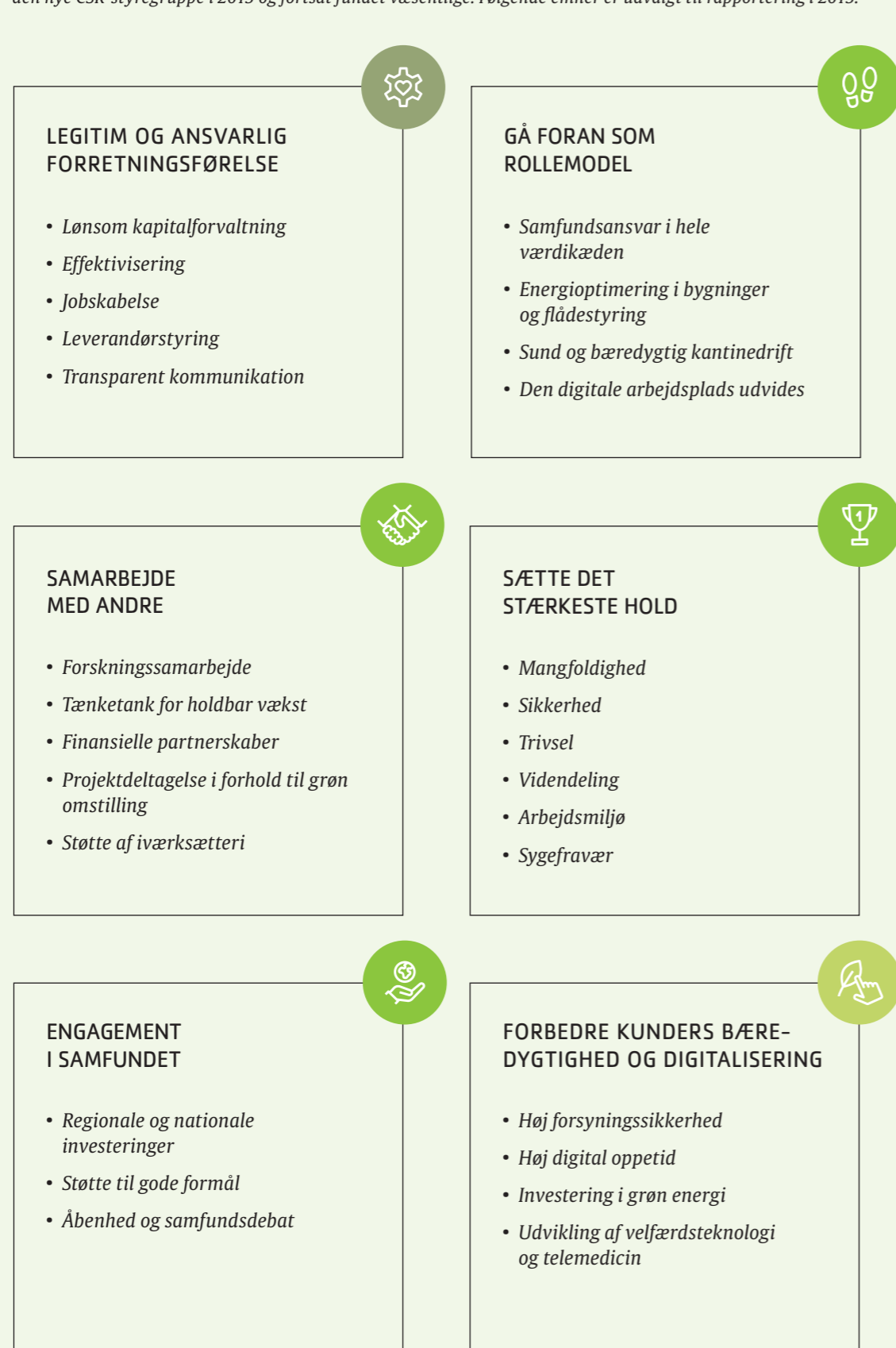
Se side 114 for overblik over, hvordan vi lever op til lovpligtige hhv. frivillige krav i forhold til internationale CSR-standarder.

\* Styregruppen for CSR i SE består af en leder på direktorniveau inden for hvert af vores CSR-områder: 1) Formand: Viceadministrerende direktør, 2) Social ansvarlighed: HR-direktør, 3) Bæredygtighed: Direktør for SE Energi & Klima Erhverv, 4) Forsyningsikkerhed: Direktør for Syd Energi Net A/S, 5) Innovation og samarbejde: Direktør for SE Next Step, 6) Digitalisering: Direktør fra Stofas ledergruppe, 7) Kommercielt spor: Direktør(er) for Marketing og udvikling, 8) Indkøb og logistik: Direktør for Indkøb & Logistik, 9) Koordinering og kommunikation: Kommunikationschef og CSR-drivende konsulent / koordinator.



## CSR – HVAD OG FOR HVEM?

Vores seks CSR-temaer danner udgangspunkt for de emner, vi rapporterer om. Temaerne blev genbesøgt af den nye CSR-styregruppe i 2015 og fortsat fundet væsentlige. Følgende emner er udvalgt til rapportering i 2015:



### ET BROGET INTERESSENTBILLEDE

De vigtigste interessenter er, i prioriteret rækkefølge, SE's kunder, andelshavere, medarbejdere, nuværende og potentielle samarbejdspartnere, pressen, politikere og opinionsdannere.





## ET STÆRKT FUNDAMENT – GROBUND FOR AT GIVE TILBAGE

*Legitim og ansvarlig forretningsførelse skal danne grundlag for, at vi kan give tilbage til samfundet på forskellig vis. I 2015 har vi med fokus på lønsomhed gødet jorden for en sund concern, der er klar til at vokse.*

På flere fronter er SE's fundament styrket i 2015, for året har været præget af et målrettet fokus på at skabe et stærkere økonomisk resultat. Vi har blandt andet taget et kritisk blik på vores mange aktiviteter og styrket prioriteringen af vores to kerneområder. Det betyder ikke, at vi mindsker vores nysgerrighed efter at plante nye frø og investere. Men vi går lidt mere kritisk og konservativt til værks og er bevidste om ikke at søsætte nye initiativer eller forretningsenheder, der ikke er direkte relateret til vores to kerneforretninger.

### Vi skaber mere med mindre

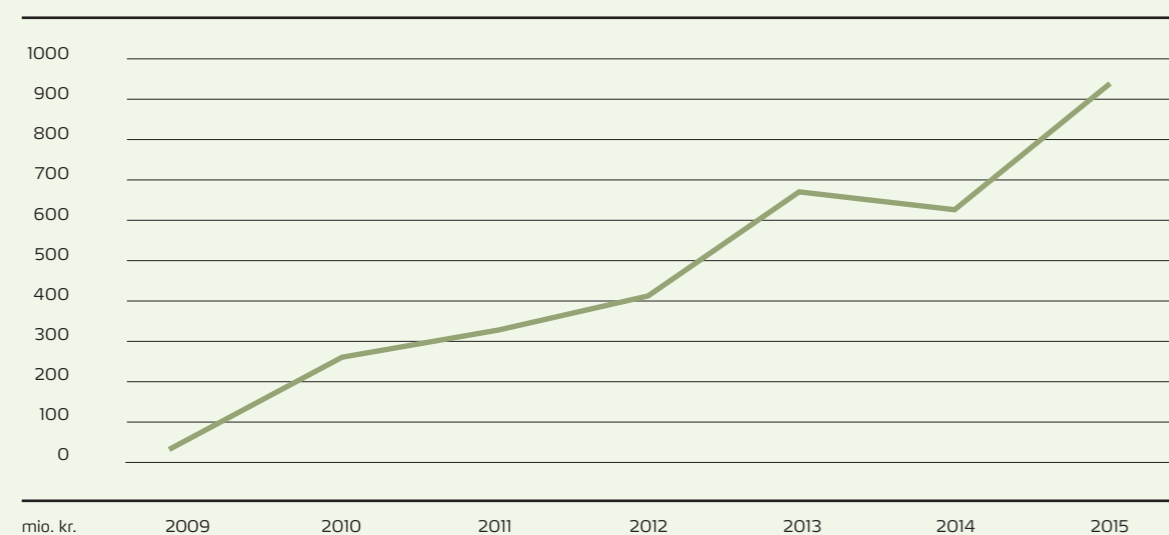
I det forgangne år er der realiseret besparelser igennem en række fornuftige effektiviseringer, eksempelvis ved at samle vores bogholderi og centrallager i Esbjerg. Der er kommet mere synlig business controlling og mere sikker økonomisk forecasting, og vi har givet vores indkøbsfunktion et strukturelt løft. Vi har også kraftigt opprioriteret vores arbejde med Lean & Process Excellence, som optimerer

vores værdikæder og uddanner i Lean-værktøjer. Øget procesfokus og styrket procesansvar i mange afdelinger og på mange niveauer skal styrke vores operationelle kontrol og give bedre kundeoplevelser. Det skal gøre os klar til både nye kunder og flere fusioner, og i 2015 har vi gennem en række pilotprojekter arbejdet intenst med dette område.

### Forbedret bundlinje\*

De nævnte forbedringer medvirker til, at vi evner at levere en stærkt forbedret bundlinje. Det skyldes blandt andet en generel højere effektivitet, flere anlægsopgaver samt opbygningen af et kapitalberedskab til fremtidige investeringer i el-nettet. Årets driftsresultat før afskrivninger (EBITDA) endte på 930 mio. kr., hvilket er 131 mio. kr. bedre end budget og 305 mio. kr. bedre end i 2014. På trods af kun svag vækst har vi altså forbedret vores lønsomhed markant – men uden at vi dermed har formindsket antallet af arbejdspladser. Tværtimod har vi gennem blandt andet insourcing øget antallet af arbejdspladser.

*Udviklingen i EBITDA (driftsresultat før afskrivninger) har udviklet sig enormt i årene 2009-2015:*



\* Bemærkninger til årsregnskabet:

1) I 2015 har vi ændret praksis i forhold til præsentation af egen anlægsopbygning. Tidligere har disse været fuldt indregnet i nettoomsætningen, hvorimod vi fremadrettet kun indregner timer til opbygningen af anlæg. Dette princip er tilrettet i sammenligningstallene for 2014, idet udbygning af egne anlæg dermed ikke støjer i nettoomsætningen. Det giver et mere retvisende og transparent billede af nettoomsætningen.

2) I lighed med tidligere år følger SE sin soliditet og finansielle beredskab, da vi er eksponeret over for ændringer i renteniveauet. Vi har derfor foretaget rentesikring af en del af denne risiko. En ændring i renteniveauet på 1 % vil derfor ikke påvirke resultatet væsentligt.



### FAKTA FRA DANSK ENERGI:

*SE er det selskab i Danmark, som skaber flest el-net-relaterede job i et landområde: Vi beskæftiger 384 danskere i relation til SE's el-net, og disse understøtter yderligere 460 lokale job\*.*

\*For hver ansat i et dansk el-net-selskab skabes der lokalt 1,2 jobs.  
Kilde: Dansk Energi 2015, "Eldistributørernes bidrag til samfundsøkonomien"





Group Service yder tværgående support til hele SE-koncernen og har dermed en stor rolle i at sikre legitim og ansvarlig forretningsførelse. Evnen til at understøtte forretningsområder, frigøre ressourcer og løse specialopgaver bliver stadig bedre, og 2015 har været præget af et stålsat fokus på at skabe et stærkt fundament. Det stiller SE stærkt i forhold til kommende fusioner. Gert Vinther Jørgensen er CFO og koncerndirektør for Group Service – og bliver fra 2016 viceadministrerende direktør for SE koncernen.

#### Fokuserede wingmen har styrket basen

Det er ikke mindst arbejdet i vores tværgående, administrative funktioner i Group Service, at grundlaget for et sundere SE er skabt i løbet af 2015. Her er det såkaldte "wingman-koncept" et godt billede på den måde, vi tager ansvar for hinanden og virksomhedens styring på. Som betroede rådgivere hjælper vores interne konsulenter og administrative medarbejdere resten af forretningen med at flyve stabilt gennem foranderlige markeder – og navigere i forhold til nye partnerskaber og fusioner.

Eksempelvis har vores højt specialiserede interne konsulenter været drivende i den komplicerede proces forud for den planlagte fusion med nordjyske Nyfors. De har sikret en smidig proces, lave fusionsomkostninger og stor sikkerhed i forhold til data og fortrolighed. Der bygges her stærke erfaringer, der klargør såvel egne konsulenter som resten af organisationen til yderligere vækst.

Wingman-funktionen skaber også værdi gennem synlig business controlling, sikker datahåndtering samt kyndig it-support og -udvikling. Sidstnævnte understøtter både basal drift og innovation, men sikrer samtidig et højt it-sikkerhedsniveau. Vi beskæftiger os med kritisk it-infrastruktur, så vores kunder er dybt afhængige af vores modstandskraft mod eventuelle angreb.

#### Social ansvarlighed i hele værdikæden

I takt med at SE-koncernen vokser, øges også kravene til vores mange leverandører. Hvert år køber vi en stor mængde varer og tjenesteydelser til den daglige drift – f.eks. el-kabler og tv-bokse, som sikrer kunderne strøm og signal, men også alt fra kontorartikler, diesel og madvarer til intern brug. Leverancen af alle disse ting må og skal leve op til det niveau af socialt og miljømæssigt ansvar, som vi selv efterstræber.

Vi har derfor opdateret vores Code of Conduct i overensstemmelse med UN Global Compact's principper og lader nu disse indgå i alle nuværende og nye leverandørsamarbejder. Det glæder os, at den nye standard i sin korte levetid er blevet underskrevet af 38,3% af vores leverandører i forhold til indkøbsvolumen, og vi forventer at være oppe på over 90% inden udgangen af 2016. Det giver os endnu bedre mulighed for at sikre ansvarligheden i hele vores værdikæde – samt at gå i dialog med leverandører, hos hvem vi måtte møde uhensigtsmæssige forhold.

#### Forståelige regninger

For SE handler ansvarlig forretningsførelse også om letforståelig kommunikation til kunderne. Hos os skal sund fornuft altid sejre og enkelthed vinde over kompleksitet, ikke mindst i relationen til kunderne.

På SE Kundedagen i januar 2015 inviterede vi kunder fra vores overordnede forretningsområder indenfor for at give os input til, hvordan vi kan blive bedre. Her dannede ærlig og konstruktiv dialog afsættet for, at vi i løbet af året igangsatte et fokus på vores faktureringsprocesser. Derfor arbejder vi nu i flere forskellige projektspor med at løfte kundeoplevelsen i forhold til afregning, f.eks. en forenkling af el-fakturaerne. Det er en indsats, som også kan komme eksterne parter til gode, idet vi tilbyder at afregne for andre energiselskaber, som ønsker en effektiv og pålidelig opgaveløsning – eller som i relation til den kommende Engrosmodel (se side 66-67) kan se ide i at lægge opgaven hos en stabil samarbejdspartner.

#### Rent mel i posen

SE vægter åbenhed og troværdighed og vil derfor gerne have eventuel ulovlig adfærd frem i lyset. Ofte er medarbejdere de første til at opdage alvorlige forseelser på arbejdspladser som f.eks. økonomisk kriminalitet eller sexchikane.

For at undgå situationer, hvor nogle frygter at optræde illoyalt over for kolleger eller SE, vil vi i 2016 indføre et Whistleblower-system, der sikrer anonymitet og tryghed omkring anmeldelsen af mistanke om forseelser. Systemet vil kunne benyttes af både medarbejdere, repræsentantskab og kunder.

## LANGT MERE EFFEKTIV

*At SE-koncernen er blevet mere effektiv og lønsom ses blandt andet i el-netselskabet. I benchmark med andre danske netselskaber er SE gået fra en 20. til en 8. plads på bare to år.*

*Kilde: Energitilsynet*





## VI TAGER VORES EGEN MEDICIN

*I SE ønsker vi at gå foran som rollemodel ved at styrke vores egen bæredygtighed og digitalisering. Det sker blandt andet gennem reducere af vores egen CO<sub>2</sub>-udledning, en nøjere overvågning af eget energiforbrug samt mere økologi og mindre madspild i vores kantinedrift. På den digitale front handler det om at indføre digitale løsninger i stadig flere aktiviteter, hvilket på forskellig vis kan styrke både bæredygtighed, medarbejdertrivsel og kundeoplevelser.*

SE-koncernen har på få år tredoblet antallet af medarbejdere og har nu i alt tolv lokationer i Danmark, fordelt i alle landsdele. Hovedkontoret – i form af det karakteristiske passiv- og plusenergihus i Esbjerg – udgør fortsat vores hovedbase og fyrtårn. Med dette forbillede stræber vi efter at fremme bæredygtighed, arbejdsmiljø og sammenhængskraft, også på de øvrige lokationer.

### Bæredygtigheden breder sig

Uden for Esbjerg opererer vi fra forskellige bygninger, hvor der ikke pr. definition er samme standard som i det moderne domicil. I 2015 har vi dog igangsat en række initiativer, som i de kommende år skal løfte vores arbejdsmiljø og egen bæredygtighed på tværs. Det gælder først og fremmest implementeringen af energistyringsprogrammet Energy Key på alle ejede og lejede lokationer. Hermed vil vi være i stand til fremadrettet at følge og benchmarke vores energiforbrug bedre.

Derudover ønsker vi at skabe større sammenhængskraft i vores arbejdsmiljø på tværs af landet. Der ligger en høj grad af identitetsfølelse i de fysiske rammer, der ligesom værdisættet udgør en stabil baserytme i en ofte travl hverdag. Vi ønsker derfor at lade de øvrige lokationer inspirere af Esbjerg, både i forhold til design, arbejdsmiljø, serviceniveau og adgang til sundhedsfremmende medarbejdertilbud.

### Den digitale arbejdsplads udvides

I SE arbejder vi for bedre digitale oplevelser for vores kunder – men det gælder også vores medarbejdere. En del af vores klargøring til større skala går således på at gå forrest, når det kommer til digitaliserede og automatiserede arbejdsgange for den enkelte medarbejder. Det gælder først og fremmest muligheden for at lede og samarbejde på distancen, så vi kan skabe resultater på tværs af lokationer i hele landet. Det reducerer samtidig antallet af korte kilometer og mindsker spildtid.

I 2015 har vi endvidere søsat forskellige digitale initiativer i forhold til fremtidig personalehåndtering, herunder mobil tilgængelighed til forskellige systemer og informationer samt brug af e-signatur i ansættelseskontrakter. Små eksempler på en generel bevægelse mod, at det skal være nemt, smidigt og så vidt muligt papirfrit at være ansat i SE. På lokationer uden bemandet reception indfører vi desuden digital modtagelse, så gæster møder et venligt ansigt fra receptionen i Esbjerg via en skærm – frem for en lukket dør.

Også i vores korrespondance med kunderne søger vi flere og nye digitale arbejdsformer, som reducerer porto-, papir- og transportforbrug. Stofa er eksempelvis startet op med tv-varslinger i digital form i 2015 og arbejder mod fuldt integreret digital kommunikation i 2016. Vi er bevidste om, at eksempelvis ældre kunder kan have svært ved dette og vejleder selvfølgelig dem, der måtte have brug for det.

### Sund og bæredygtig kantinedrift

I SE kan man som medarbejder være sikker på adgang til et sundt måltid mad på arbejdspladsen. Vi satte en høj standard for kantinedrift under byggeriet af hovedkontoret i Esbjerg i 2013, og siden har vi løbende søgt forbedringer på de øvrige lokationer. I 2015 fik vi Ringsted med som sidste lokation.

Med dette på plads har vi påbegyndt arbejdet med at give bæredygtigheden et yderligere løft ved at gå ind i projekt "Madspildsjæger", som skal minimere mængden af mad, der går til spilde. Derudover arbejder vi mod at opnå bronzemærket i økologi i kantinerne i Esbjerg og Sønderborg, hvilket vil sige at 30-60% af råvarerne er økologiske. Kantinerne i Aalborg, Aarhus, Horsens og Kolding (hvor vi har eksterne leverandører) har allerede det økologiske bronzemærke.

Projekt "Madspildsjæger" skal minimere mængden af mad, der går til spilde. Derudover arbejder vi mod at opnå bronzemærket i økologi i egne kantiner, ligesom vi i dag har i Aalborg, Aarhus, Horsens og Kolding.

SE-koncernens vestjyske domicil er et levende bevis på vores visioner. Med dette som forbillede ønsker vi i de kommende år at styrke bæredygtighed, arbejdsmiljø og æstetik på tværs af landets lokationer. Det lovpligtige energisyn på vores ejede bygninger viste ikke overraskende, at vores el- og varmeforbrug ligger under middelniveauet.







## ENERGIFORBRUGET FIK ET EFTERSYN

Jævnfør EU's energieffektivitetsdirektiv fra oktober 2012 skal alle store virksomheder hvert fjerde år udføre energisyn på energiforbrug til transport, proces og bygninger. Det skal bidrage til reduktion af drivhusgasser frem mod 2020 og samtidig øge konkurrenceevnen. Obligatorisk energisyn blev indført ved lov i Danmark i 2014, og SE har gennemført sit første i 2015\*.

Energisynet viste, at størstedelen af SE's energiforbrug anvendes til transport (72%). Det er en naturlig konsekvens af, at vi har mange service- og firmabiler, kombineret med en høj standard for energieffektivitet i vores ejede bygninger. Hovedkontoret i Esbjerg er ikke mindst med til at sikre, at kun en mindre del af vores energiforbrug går til drift af kontorbygninger og serverrum: Som et passivhus producerer det mere energi til komfort, end det forbruger, og i 2015 faldt energiforbruget i huset med næsten 15% i forhold til 2014, blandt andet gennem et fokus på ventilation og varme. Desuden har vores solceller produceret 1,3% mere energi.

Selv om selve energisynet ikke giver anledning til større indsatser i forhold til bygningssektoren, er det alligevel et indsatsområde, vi er i gang med at opprioritere. Energisynet omfatter nemlig ikke lejede bygninger, men vi ønsker fremadrettet også at overvåge, forbedre og benchmarke bæredygtigheden på både ejede og lejede lokationer ved at indføre energistyringsprogrammet Energy Key.

### Grønnere bilpark

Da energiforbruget i ejede bygninger er lavt, går energisynets anbefalinger på at jage besparelser gennem ny teknologi som el- eller hybridbiler. Som anbefalingerne i rapporten gør opmærksom på, kan det dog medføre nogle brugsmæssige begrænsninger på eksempelvis rækkevidde, som gør, at det stadig ikke er attraktivt at skifte teknologi. En ny aftale om hvidpladebiler gør det dog mere fordelagtigt at vælge en hybridbil, som er attraktiv i forhold til både miljø og beskatning. Det synliggør vi naturligvis over for de medarbejdere, som skal vælge hvidpladebil. For hvidpladebiler har vi i dag et krav om, at alle hvidepladebiler skal være i mindst energiklasse B.

I forhold til gulpladebiler er det i øjeblikket ikke en mulighed at skifte til fossilfri kørsel pga. formelle krav om rummelighed mv. I starten af 2015 har vi dog omlagt vores krav til, hvor langt nyindkøbte biler skal kunne køre på literen. De gamle biler

kørte omkring 9,5 km/liter, mens de nye kører 14-15 km/liter – en forbedring på hele 50%. Der vil løbende blive udskiftet til denne standard på resten af de i alt 350 gulpladebiler fra 2016 til 2019, efterhånden som de gamle aftaler udløber.

Derudover har vi iværksat en indsats omkring mere miljøvenlig kørsel gennem bedre adfærdsregulering. Alle medarbejdere skal indtaste kilometer, når de tanker, og fra 2016 kan vi begynde at måle på effekten heraf. Et nyt flådestyringssystem (Visitour) skal danne grundlag for bedre kørsels- og ruteoptimering, og rapporteringer fra flådeleverandører vil i de kommende år danne grundlag for mere målrettede indsatser på transportområdet.

Endelig har vi i de senere år gjort en aktiv indsats for at vægtreducere grejet i vores biler, så bilparken samlet er blevet otte tons lettere. Det har dog i nogle tilfælde medført ekstra kørsel, hvilket mindsker miljøeffekten. Derfor arbejder vi nu på at skabe en bedre balance mellem lagerniveauer og kørsel.

### 10 % mindre CO<sub>2</sub>-udledning

Det fokus og indblik, som Energisyn og Energy Key giver, er som sådan ikke nyt. For uafhængig af energisynet har vi siden 2011 fulgt vores egen CO<sub>2</sub>-udledning, som vi ønsker halveret inden i 2020. Målet omfatter el-, varme- og brændstofforbrug i bygninger, til transport, servere, transformatorstationer og gadebelysning.

I 2015 blev den samlede udledning reduceret med knap 10% til 5.987 tons CO<sub>2</sub>, hvilket dog i år primært skyldes en lavere CO<sub>2</sub>-emissionsfaktor på el. Grundet flere aktiviteter har vi samlet set haft en svag stigning i CO<sub>2</sub>-udledningen for 2015, men i forhold til udgangspunktet i 2011 kan vi glæde os over et fald på godt 32%. Frem mod 2020 mangler vi at realisere 1.555 tons CO<sub>2</sub>-besparelser for at nå vores mål. Energy Key og et tættere fokus på vores bilpark bliver nogle af nøglerne for at nå dette mål.



For hvidpladebiler har SE i dag et krav om, at alle hvidepladebiler skal være i mindst energiklasse B. I forhold til gulpladebiler er det i øjeblikket ikke en mulighed at skifte til fossilfri kørsel pga. formelle krav om rummelighed mv. I starten af 2015 har vi dog omlagt vores krav til, hvor langt nyindkøbte biler skal kunne køre på literen. De gamle biler kørte omkring 9,5 km/liter, mens de nye kører 14-15 km/liter – en forbedring på 50%.

\* Energisynet omfatter det samlede energiforbrug i både SE og Stofa. Dog er energiforbrug i transformatorstationer og accesshuse samt nettab (dvs. tab i el-nettet, når elektricitet transporteres fra produktionsstedet til el-kunden) ikke medtaget. Lejede lokationer er heller ikke omfattet af energisynet. Undtagelserne er sket efter anvisning fra Energistyrelsen.





## DEL VIDEN, GENTÆNK EJERSKABET, ÅBN DØREN

Da vækstrapporten *Big Future 2025* blev offentliggjort i maj 2015 – et initiativ, som SE stod fadder til – var stigende bevidsthed om åbenhed, transparens og samarbejde en hovedanbefaling. For SE har aktivt samarbejde i flere år været grundlæggende for vores virke, og 2015 var ingen undtagelse.

Blandt partnerskaber kan f.eks. nævnes Dansk Energi, Teleindustrien, Brancheforeningen for Forbrugerelektronik, Dansk Industri, Region Syddanmark og Esbjerg Energi-metropol. Sammen med disse og andre aktører kombinerer vi vores agendaer indenfor bæredygtighed og digitalisering med en forretningsmæssig sund vækstfilosofi, der fører til skabelse af nye arbejdspladser og generel fremgang.

Samarbejde kan fremover også komme til at handle om at lave fordelsprogrammer for vores andelshavere i samarbejde med kommercielle aktører, hvilket SE's el-kunder vil drage fordel af fra 2016. SE samarbejder ligeledes i stigende grad med universiteter og andre vidensinstitutioner gennem studerende på flere niveauer (læs også side 54).

Derudover har vi – også i dette år – indgået i adskillige konkrete udviklingsprojekter:

### SE Next Step åbner mange døre

I vores innovations- og videnscenter SE Next Step opstår nogle af de mest visionære og vidtgående partnerskaber for SE-koncernen. Et fremtrædende eksempel er her et indgået datapartnerskab med Hewlett-Packard, som ønsker at bruge SE's infrastruktur til at blive klogere på kunder, behov og adfærd. Next Step Challenge, Europas mest ambitiøse iværksætterkonkurrence inden for innovative energi- og digitaliseringsløsninger er desuden endnu engang gennemført sammen med Region Syddanmark og Accelerace.

Læs mere: *SE Next Step side 86-89*

### Finansielle partnerskaber styrker grøn omstilling

*Big Future 2025* anbefaler at gentænke ejerskab, f.eks. gennem fælles investeringer, som styrker værditilbuddet. SE indgår i flere finansielle partnerskaber i relation til den grønne omstilling, herunder medejerskab i CLEVER, hvor vi med 42 % af aktieandelen fortsat investerer i udbredelsen af el-biler.

Trods forringede rammevilkår i branchen tror vi fortsat på, at el-bilen vil få en afgørende rolle i fremtidens intelligente og el-baserede energisystem. Vores fælles investering i vindenergi sammen med PFA Pension, som gør os til Danmarks største operatør af landvind, er på lignende vis et område i markeds-mæssig "modvind", som vi ikke desto mindre fortsat tror på og udvider.

Læs mere: *SE Blue Renewables side 74-75*

### SE Blue Equity giver godt afkast

Sammen med PFA Pension og en række andre investorer stiftede vi i 2013 investeringsselskabet SE Blue Equity. Herfra tilfører vi kapital, kompetencer og netværk til virksomheder, der profiterer af omstillingen mod mere energi- og miljø-effektive løsninger. Konceptet om at udvikle partnerskaber med stærke ledelser i de enkelte virksomheder virker. Vi investerer mere i mennesker end i virksomheder, og det har vist sig at være både holdbart og en ganske god forretning.

I 2015 har vi – trods et forventet lavere opkøbstempo – foretaget fire virksomhedsopkøb; Acti-Chem, Danish Crane Building, Bramidan og Controlled Polymers. Siden 2013 er der i alt investeret i 11 virksomheder, og årsresultatet i selskabet afspejler, at vi har investeret klogt og med omtanke i gode, velfungerende virksomheder til en fornuftig pris.

Læs mere: *blue.dk*

### Project Zero gør Sønderborg grøn

Endelig indgår vi fortsat i Project Zero, som blev dannet i 2007. Det er etableret som et offentligt-privat partnerskab af SE, Bitten & Mads Clausens Fond, Sønderborg Kommune, DONG Energy og Nordea-fonden. Project Zero er visionen om at skabe økonomisk vækst og nye grønne jobs i Sønderborg-området baseret på omstillingen til et CO<sub>2</sub>-neutralt samfund senest i 2029.

Læs mere: *projectzero.dk*

Vi vil blive ved med at finde svar sammen med andre, både i Danmark og internationalt. Partnerskaber og åben innovation i store koncerner er afgørende for udvikling og styrket konkurrenceevne.

Lisbeth Valther, direktør for SE Next Step







## FRA SAMFUNDSDEBAT TIL GODE FORMÅL

Som andelselskab har vi en forpligtelse til at engagere os i det samfund, vi er en del af. Vi tager aktiv del i samfundsdebatten, understøtter gode formål og søsætter aktiviteter og initiativer, som udvikler det bæredygtige videnssamfund.

Vores samfundsengagement sker først og fremmest igennem selve vores forretningsdrift, hvor vi investerer i egen region og resten af Danmark – eksempelvis i form af fiberbredbånd, fjernafmålede målere og kabellægning af el-nettet. Det har vi også levet op til i det forgangne år, hvor 909 mio. kr. har skabt ny værdi i både vores forsyningsområde og resten af landet. Godt halvdelen heraf blev investeret i Syd- og Sønderjylland, hvor hovedparten ligger i fortsat udbygning af fiberbredbåndsnettet og udvikling af det intelligente el-net.

### En del af samfundsdebatten

SE prioriterer åben og imødekommende dialog med vores andelshavere, kunder og øvrige omverden. Gennem medier og debatter samt ved at invitere indenfor til dialog, rundvisninger og tavlemøder udlever vi andelsånden og inspirerer til dialog inden for de områder, vi kæmper for.

2015 var heller ingen undtagelse, når det kommer til aktiv stillingtagen og politisk dialog. Særligt har vi været optaget af rammevilkårene for energi- og telebranchen, så digitaliseringen og den grønne omstilling kan fremmes til gavn for samfundet. Året igennem har vi søgt dialog med samtlige af Folketingets partier såvel som interesseorganisationer og andre virksomheder.

### Telebranche med behov for et skub

På mange møder og i adskillige debatindlæg har vi – også dette år – givet udtryk for, at det 16 år gamle teleforlig fra 1999 bør tages op til revision. Det er ingen ny debat, men efterhånden står vi sammen med mange andre organisationer og virksomheder om vores holdning hertil: Det er essentielt at skabe klare rammer, der kan fremme konkurrence, investeringsvillighed og omsætning i telebranchen.

Vi har desuden argumenteret for, at flere danskere og virksomheder skal have adgang til højhastighedsbredbånd, og at kommunernes rolle skrives klart og tydeligt ind i et nyt teleforlig.

### Et skævt afgiftssystem

På energiområdet har vi ligeledes lagt en stemme i debatten om konkurrencedygtighed. For hvis Danmark skal være mere konkurrencedygtig, er vi nødt til at gøre energien billigere. Elektricitet til varmeproduktion bør sidestilles afgiftsmæssigt med biomasse, og teknologineutrale udbud på vedvarende energi bør indføres. Det kan være med til, at konkurrencen øges, og den mest omkostningseffektive udbygning af energiproduktionen kan ske.



I SE vil vi gerne imødekomme, omfavne og til tider udfordre de gængse holdningspunkter.

Steen Thomsen, koncernsupportchef







## STØTTE TIL GODE FORMÅL

Ud over investeringer og dialog om bæredygtighed og digitalisering, kommer SE-koncernens samfundsengagement til udtryk igennem en række sideløbende initiativer, støttedroner og projekter:

### SE Vækstpulje

For andet år i træk har vi uddelt støttedroner til erhvervs-, kultur-, uddannelses- og foreningslivet. SE Vækstpulje uddelte penge i tre runder i 2015, hvor vi modtog 460 ansøgninger med en samlet ansøgningssum på 103,1 mio. kroner. 14,1 mio. kroner blev tildelt 154 projekter, som alle blev udvalgt som værende værdiskabende på lang sigt.

Læs mere: Årsrapporten for SE Vækstpulje 2015  
[SE.dk/vaekstpulje](http://SE.dk/vaekstpulje)

### Red Barnet

Siden 2012 har SE gennem forskellige aktiviteter samlet penge ind til udsatte børn i Region Syddanmark. Det sikrer 500 udsatte børn og deres familier sunde, styrkende oplevelser hver måned. I 2015 igangsatte vi en række initiativer blandt medarbejderne, hvor vi f.eks. samlede penge ind gennem auktioner med hjemmebag. Direktionen i SE har desuden doneret honorarer fra foredrag i erhvervslivet, ligesom en række medarbejdere og repræsentantskabsmedlemmer har doneret deres firmajulegave til Red Barnet. Målet for medarbejderindsamlingen var 100.000 kr. i 2015, og med hele 158.784 kr. indsamlet kan man roligt sige, at vi har nået målet og lidt til. I 2016 har vi endnu engang sat os som mål at nå mindst 100.000 kr.

### Rådgivning af børn og unge på nettet

Gennem Stofa arbejder vi hver dag for at fremme bedre digital kommunikation, og i takt med at vi lykkes med dette, spiller digitale og sociale medier en stigende rolle i børns liv. Bagsiden af medaljen kan være, at mange forældre kan føle

sig overhalet af deres børns medievaner, og derfor har Medierådet for Børn og Unge udgivet en guide med samlet viden og vejledning om emnet. Som udbyder af digitale services har det været helt naturligt at deltage og støtte udgivelsen af denne.

### ...og andre gode formål

Som Erhvervspartner mod Kræft deltager SE i kampen mod kræft. Vi bidrog desuden til indsamlingen til fordel for familier med kræftramte børn, hvor vi satte en smart phone samt en Le Mans gocart-oplevelse med Tom Kristensen på auktion.

Vi bakker også op omkring sportslige fyrtårne, som er med til at skabe et aktivt og velfungerende samfund. Det gælder både sydjyske storhold og en række regionale sportsklubber.

Et særligt initiativ i 2015 var Stofa Cup'en i august, hvor 300 børn fik lov at dyste på Efb's hjemmebane. Det var en kæmpe oplevelse for de mange børn, der gik til opgaven med stor entusiasme og indlevelse.



Siden 2012 har SE-koncernen givet hen imod 2 mio. kr. til udsatte børn i Syd- og Sønderjylland.\*



\* Tallene viser akkumuleret støtte gennem årene. Fra 2012-2014 bestod bidraget i overskuddet fra cykellobet SE Touren. I 2015 bestod det i indsamling blandt SE-medarbejdere mv.





## ET STÆRKT HOLD MED VOKSEVÆRK

*En sund virksomhedskultur med tilfredse medarbejdere giver en sund forretning. Da et sundt SE betyder, at vi kan give tilbage til samfundet, er medarbejderudvikling og investering i trivsel en del af vores forretningsdrevne CSR-strategi. Samtidig handler det om at give de svageste en chance på det stærkeste hold samt arbejde for diversitet i holdets sammensætning.*

I 2015 voksede SE-koncernen til samlet at beskæftige 1.377 medarbejdere (herunder 1.325 fuldtidsansatte)\*. Medarbejderudviklingen sker blandt andet som et resultat af nye medarbejdere fra østjyske Verdo og sydfynske SEF, som vi har indgået strategiske partnerskaber med. Stigningen i antallet af medarbejdere hen over de senere år – og efter planen også i de kommende – kan kun rummes i kraft af, at vores kulturelle fundament er stærkt, og at vores operationelle HR-drift er blevet strømlinet og klargjort til større skala. En voksende medarbejderflok stiller desuden i stigende grad krav til en stærk holdning og indsats i forhold til social ansvarlighed.

### Vi går glade på arbejde

Vi sætter det stærkeste SE-hold ved at prioritere og investere i mangfoldighed, kompetenceudvikling, sundhed og trivsel. Og det ser ud til at virke, for der er i løbet af 2015 foretaget to trivselsmålinger, som begge var præget af høj deltagelsesgrad på over 90 % og et samlet resultat i kategorien 'høj arbejdsglæde'. Både engagementet og resultatet glæder os, og vi hæfter os desuden ved, at arbejdsglæden er markant bedre end både det danske arbejdsmarked generelt og de markeder, vi opererer på\*\*.

### Lavt sygefravær

I SE ønsker vi at forebygge sygefravær, sikre hurtigst mulig tilbagevenden til arbejdet eller fastholde medarbejdere under sygdom i det omfang, det er hensigtsmæssigt for begge parter. Vores ledere og medarbejdere er i samarbejde lykkedes flot med dette, idet vi i 2015 har set et fald i sygefraværet, som gennemsnitligt har været kun på 2,42%\*\*\*. Vores sunde kostpolitik, fordelagtige sundhedsforsikring til samtlige medarbejdere samt tilbud om fitness og massage på de fleste lokationer har formentlig også positiv betydning for dette lave sygefravær.

### Det stærkeste hold er mangfoldigt

SE er en organisation med stor mangfoldighed og en bred medarbejdersammensætning, for vi beskæftiger alt fra elektrikerlærlinge over økonomiassistenter til sproglige humanister og energiingeniører. Mange af vores medarbejdere har rødder i enten el- eller telesektoren, men efter fusionen med Stofa og indtrædelsen i nye forretningsområder har vi også budt velkommen til en lang række andre profiltyper, fx kandidater fra it- og businessfag eller profiler fra humanistiske studier.

### Ligestilling

Vi ønsker fremadrettet at skabe en organisation med endnu større diversitet, herunder flere kvinder i ledelsen. Dog ikke mere, end at vi vægter de rigtige kvalifikationer og holdninger frem for køn, alder, etnicitet og geografi.

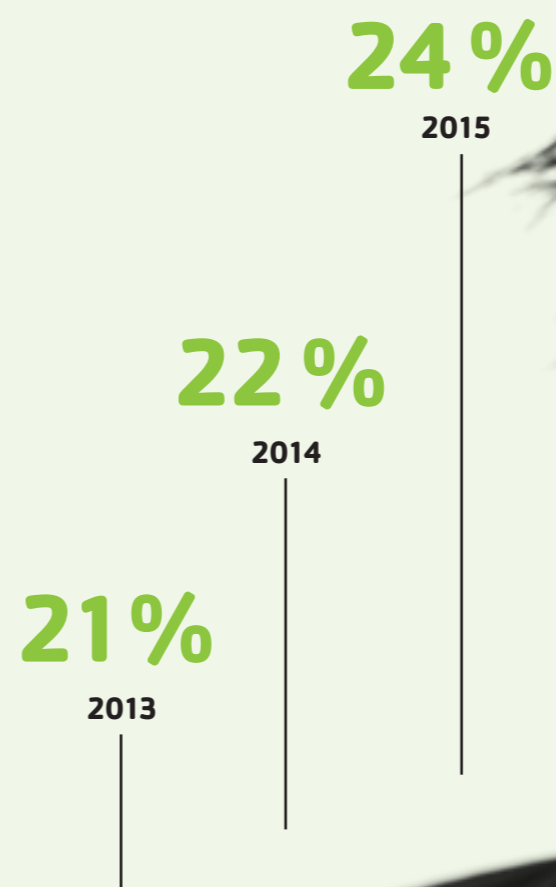
Ikke mindre vigtigt: Uanset hvem man er, skal man have løn efter kvalifikationer, og vi har derfor fokus på ligeløn. Det sikrer vi 100% i de store jobgrupper med sammenligneligt jobindhold, hvor vi har fuldt dokumenteret ligeløn. På de øvrige områder følger og overvåger ledelse og HR mere kvalitativt udviklingen og er meget opmærksomme på "lige løn for lige arbejde".

### Diversitet i SE's bestyrelse

I bestyrelsen har vi fortsat to kvinder, svarende til 12,5%. Målsætningen er, at 20% af bestyrelsen skal være kvinder i 2018, men målet skal nås ved en demokratisk handling af og blandt repræsentantskabsmedlemmerne. Ved næste valg vil vi derfor opfordre til, at repræsentantskabet opstiller kandidater, der afspejler andelshavernes diversitet (læs om bestyrelsens sammensætning og valgprocedure på side 6).

### MINDST 30% AF SE'S LEDERE SKAL VÆRE KVINDER I 2018

Vi har et mål om, at mindst 30% af SE's ledere skal være kvinder i 2018, men da infrastrukturbranchen historisk set har været mandsdomineret, sker det ikke fra den ene dag til den anden. Det til trods er andelen af kvinder i vores ledelse nu 24%.



\* Antallet af medarbejdere ultimo på året ATP-metoden var 1.325. Det fulde antal hel-/deltidsmedarbejdere ved årets udgang var 1.377.

\*\* Kilde: Ennova, som leverer rammen for SE's arbejdsglædemåling

\*\*\* Målet er max. 3%. I 2014 var sygefraværet 2,82%.





HR har ansvaret for medarbejderudvikling og -rekruttering samt aktiviteter, der understøtter kulturudviklingen i SE. Agnete Lundemose er HR-direktør for SE-koncernen.



#### Investering i kompetenceudvikling

Et klart investeringsområde frem mod 2018 er kompetenceudvikling. Ikke mindst på lederplan, hvor talenttiltrækningen i de senere år har været meget succesfuld. Vi har rekrutteret profiler fra andre brancher og toneangivende virksomheder, hvilket giver input til innovation, styrker mangfoldigheden og medfører et højt ledelsesniveau. Det viser sig ikke mindst gennem medarbejderne, som gennem fornævnte arbejdsglædemålinger udtrykker stor tilfredshed med nærmeste leder – faktisk på et niveau, som ligger 34,5% over landsgennemsnittet.\*

Også i den øvrige organisation har vi løbende fokus på kompetenceudvikling. Det gælder først og fremmest tilbuddet til samtlige medarbejdere om årlige medarbejderudviklingssamtaler, herunder 56% gennem et redskab kaldet People Review\*\*. Redskabet er taget i brug i 2015, og det giver leder og medarbejder mulighed for – med udgangspunkt i konstruktiv feedback – at opsætte målsætninger for den enkeltes faglige og personlige udvikling. Det er hensigten, at endnu flere fremover skal evalueres gennem People Review.

Et konkret eksempel på investering i kompetencer er, at vi for vores teknikere har investeret i en bygning med et realistisk miljø, hvor kundesituationer kan trænes. Vores kørende teknikere har desuden modtaget 8,8 timers uddannelse i gennemsnit i 2015, og fremadrettet ønsker vi også at opgøre og følge antal investerede kompetenceudviklingstimer totalt set på koncernniveau.

#### Videndeling styrker holdet

SE samarbejder i stigende grad med universiteter og andre uddannelsesinstitutioner gennem studerende på flere

niveauer. Eksempler er økonomistuderende på CBS eller MBA-studerende fra Aarhus Universitet, som har brugt SE-/Stofa-cases i deres opgaver. Samarbejdet er et led i ønsket om at bidrage til Danmarks udvikling som et bæredygtigt videnssamfund, idet vi giver de studerende et indblik i erhvervslivet, ligesom de studerende bringer den nyeste viden ind i vores virksomhed.

At koble SE og de videregående uddannelser er et klart indsatsområde, for antallet af uddannelsespladser skal følge med koncernens udviklingset i relation til både medarbejderantal og antal vidensarbejdspladser. I 2015 havde vi 13 elever/lærlinge og sammenlagt 69 praktikanter og studentermedhjælpere, hvilket er en tredobling i forhold til 2014\*\*\*. Vi har desuden huset to Ph.d-studerende, altså én mere end sidste år. Tallene viser således en positiv udvikling, som også til sigtet.

#### Vi hjælper mennesker videre

Vi yder aktiv støtte til mennesker, som har brug for ekstra hjælp eller fleksibilitet for at fastholde en tilknytning til arbejdsmarkedet. Vores tilbud om flexjob går primært til medarbejdere, som efter mange års dedikeret indsats i SE er hindret i at arbejde med samme kraft som tidligere. Vi byder også eksterne medarbejdere med særlige arbejdsmæssige udfordringer ind i organisationen, og i 2015 havde vi i alt ni personer ansat i flexjobs.

En særlig indsats er desuden vores medvirken i Headspace Esbjerg+: Et tilbud til sårbare unge, der har brug for at blive hjulpet ind på arbejdsmarkedet. Tanken er at inkludere praktiske joblæringsperioder hos forskellige virksomheder, og vi har haft god succes med de første forløb.



Harde Sobanzardeh havde svært ved at finde fodfæste på arbejdsmarkedet, men startede i et Headspace-forløb i 2014. Her fandt han sin retning på livet og blev i februar 2015 ansat som IT-lærling. Læs hele historien på SE.dk/cases

\* Tilfredshed med nærmeste leder ligger på 82 i SE og på 61 i danske virksomheder som helhed, dvs. 34,5% over.

\*\* Undtagelser er ungarbejdere, studentermedhjælpere og store grupper medarbejdere med enslydende kontrakter, som tilbydes traditionelle MUS-samtaler.

\*\*\* I 2014 havde vi 2 i virksomhedspraktik til omskoling, 4 i erhvervspraktik samt 17 studentermedhjælpere, altså i alt 23.





## ET GODT OG SIKKERT ARBEJDSMILJØ

*Gennem samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøorganisation arbejder vi aktivt med at skabe og sikre en tryk, sikker og positiv arbejdsplads.*

I SE mener vi grundlæggende, at trivsel skabes gennem kulturen og fællesskabet. Arbejdsmiljøorganisationen understøtter arbejdsmiljøet som en samlende katalysator. Derudover har vi tre samarbejdsudvalg, hvis opgave er at sikre sammenhængskraft og tværgående videndeling, som styrker tryghed, tillid og fælles retning, ikke mindst under en organisationsændring eller et strategisk retningskifte.

### Sikkerheden blev udfordret

Vi tager sikkerheden på arbejdspladsen alvorligt, og vores fokus på arbejdsulykker blev styrket i det forgangne år. Det skete desværre på baggrund af et stigende antal arbejds-skader i koncernen, hvor vi i 2015 havde 17 hændelser af forskellig art, som gav anledning til mindst en dags fravær og dermed blev anmeldt. Derudover har vi haft 25 registrerede ulykker og 30 nærved-ulykker. Da målet var maksimum fem anmeldte skader, kaldte dette naturligvis på handling.

Ulykkerne har haft svingende grad af alvorlighed, med lidt flere ulykker i Energi & Klima end i Stofa. Samtlige skadede kolleger har været mænd, og de fleste er kommet til skade ved vrid, løft eller ved at træde forkert. Ingen af

hændelserne har dog ført til dødsfald eller indlæggelse. Sammenlagt har de anmeldte hændelser medført 751 timers fravær, hvor knap halvdelen af timerne ligger hos én person. I gennemsnit har de resterende hændelser medført knap fire dages fravær. Fravær relateret til arbejdsulykker udgør 1,1 % af det samlede fravær i SE-koncernen\*.

### Vi evaluerer og følger op

Arbejdsmiljøorganisationen registrerer, anmelder og evaluerer alle hændelser og vil med afsæt i den stigende statistiske overvågning arbejde for bedre vejledninger i forskellige hverdagsrutiner. Energi & Klima gennemfører årlige sikkerhedskurser for el-teknikerne og har i 2015 også suppleret med en sikkerhedsforebyggende video i forhold til arbejdet med livsfarlige el-installationer. Det var netop på baggrund af en hændelse, som forårsagede forbrænding, men som kunne være gået meget værre.

Sikkerhedsorganisationen planlægger yderligere forebyggende initiativer fra 2016, herunder en opdatering og styrket synlighed af vores arbejdsmiljøpolitik, som beskriver holdningen til, definitionen af og håndteringen af arbejdsulykker.

## SE'S ARBEJDSMILJØORGANISATION

*Vores arbejdsmiljøorganisation orkestreres af et arbejdsmiljøudvalg på ti personer, som minimum afholder fire årlige møder jf. loven. Herunder arbejder fire faggrupper: Kontor, kundeservice samt teknikere fra henholdsvis Stofa og SE Energi & Klima. Samlet set udgør arbejdsmiljøorganisation 22 personer, svarende til 1,6% af arbejdsstyrken.*

\* Det samlede fraværstimer for hele året var 67.941,75







## VI STYRKER VORES KUNDERS BÆREDYGTIGHED OG DIGITALISERING

Vores arbejde med CSR er bygget over det grundprincip, at legitim og ansvarlig forretningsførelse danner grundlaget for, at vi kan styrke vores kunders bæredygtighed og digitalisering. Med andre ord: At drive forretningen "ordentligt" danner base for, at vi i sidste ende skaber værdi til andelshaverne, kunderne og samfundet. Det gælder for eksempel:

### 81 %

#### FIBERDÆKNING

Den fortsatte udrulning af fiberbredbåndet i Syd- og Sønderjylland fortsætter, og ved udgangen af 2015 har vi gravet ud til 235.000 husstande, svarende til 81 % af den samlede målsætning. Sammen med et stærkt coax-net leverer vi fremtidsikret netkapacitet, som er basen for at udvikle det bæredygtige videnssamfund.

### 503 GWH

#### VEDVARENDE ENERGI

I 2015 producerede SE Blue Renewables møller ca. 503 GWh elektricitet. Det svarer til ca. 125.000 danske husstandes årlige elforbrug. SE Blue Renewables er Danmarks største operatør af landvind, og vi investerer fortsat i vindstrøm på trods af dårlige markedsvilkår.

### 99,6%

#### OPPETID

Digital forsyningssikkerhed er i dag lige så vigtigt som strøm i kontakten. Derfor er vi også glade for, at den tid, hvor coax- og fiberbredbåndsnettene var uden udfald, var så godt som 100 %. Det er en vigtig forudsætning for at kunne levere endnu bedre digitale oplevelser.

### 208 GWH

#### ENERGIBESPARELSER

I Energi & Klima har vi sparet vores erhvervs-kunder for 207,7 GWh\*. Det svarer til en besparelse på 100 mio. kr. på deres energiregning.

\*1 GWh = 1.000 KWh

På de foregående sider har vi synliggjort måden, vi arbejder og giver tilbage til samfundet på. Det peger alt sammen frem mod målet; nemlig den forskel, vi har gjort for kunderne, når det kommer til mere bæredygtig energi og bedre digital kommunikation. Du kan læse mere om, hvordan vi forbedrer vores kunders bæredygtighed og digitalisering i denne rapport's del 3, hvor vi redegør for aktiviteter og resultater i vores forretningsområder:

SE Energi & Klima side 64   Stofa side 76   SE Next Step side 86-89



## FORRETNING MED HOLDBAR VÆKST

Med afsæt i SE's ambition om at tage et aktivt samfundsansvar tog vi i 2013 initiativ til tænketanken "Big Future 2025 - forretning med holdbar vækst". Visionsstudiet gik i tråd med vores ønske om at drive forretningsdrevet CSR, som beskrevet på de foregående sider. Vi har efterfølgende taget vores egen medicin og gennemført Big Future-testen, altså evalueret vores strategiske retning i lyset af tænketankens anbefalinger. Konklusionen peger på, at vi er godt på vej, og at vores CSR-relaterede aktiviteter baner vejen for holdbar vækst i SE-koncernen.

Formålet med Big Future 2025 var at udpege strategiske områder, som danske virksomhedsledere bør fokusere på, hvis de vil maksimere værdien af deres virksomhed og skabe forretning med holdbar vækst. Over halvandet år arbejdede nogle af landets dygtigste ledere sammen om at skabe et ledelsesværktøj, som skulle kunne implementeres i virksomheder på tværs af sektorer og størrelse. Resultatet var en vækstrapport med konkrete og implementerbare anbefalinger til, hvordan virksomheder kan forberede sig bedst mulig på fremtiden. En fremtid, der byder på enorme vækstpotentialer, fordi middelklassen globalt set vokser, men også en fremtid med pres på klimaet og klodens ressourcer.

Vi oplevede gennem hele vækststudiet en markant interesse og stor samarbejdsvillighed omkring Big Future 2025 – ikke mindst under offentliggørelsen i maj 2015. Alene det faktum, at vi i dansk erhvervsliv kan samles for at finde løsninger og

videndele, var i vores optik et kæmpe skridt i den rigtige retning mod mere holdbar vækst.

### Vi har taget vores egen medicin

I efteråret 2015 lancerede vi en ny strategisk retning for SE-koncernen frem mod 2018 (læs mere side 16-17). I kølvandet trykprøvede SE's koncerndirektion den nye strategiplan med udgangspunkt i Big Future-rapportens anbefalinger. Formålet var at undersøge, om vi med den justerede kurs er på rette spor.

Øvelsen bekræftede os i, at vi har sat den rigtige strategi i forhold til at skabe nogle holdbare perspektiver for vores forretning. Der var samtidig stor erkendelse i, at der skal handling bag ordene i de kommende år, hvis tankerne bag skal omsættes til fyldestgørende resultater. På højre side har vi opsummeret hovedkonklusionerne af selv at have taget Big Future-testen:



## 1 | FORSTÅ DIN VIRKSOMHEDS VÆRDISKABELSE

SE-koncernen skaber grundlæggende værdi ved at forsyne samfundet med strøm i kontakten, mere bæredygtig energi, digital infrastruktur og bedre digitale oplevelser. Vi tror grundlæggende på holdbarheden af disse to forretningsspor, men vi ved også, at de begge er influeret af stor foranderlighed. Offentlig regulering kan ændre vores forretning, og dele af vores nuværende værdistrømme skal formentlig gentænkes – ikke mindst i den digitale forretning.

Derfor vil vi fremadrettet se med endnu mere kritiske øjne på vores forretningsaktiviteter og produkt-sortiment: Ligger de inden for rammerne af "mere bæredygtig energi og bedre digital kommunikation"? Hvordan skal vægten mellem disse hovedspor være? Og skaber vores løsninger værdi for samfundet, kunden og bundlinjen? Vi vil også afsøge muligheden for at samle dele af vores produkttilbud på tværs af koncernen for at høste flere synergier – for både os selv og kunderne – samt skabe innovation på tværs.

## 2 | INVESTÉR OG INNOVÉR I DINE KUNDERS VÆRDISKABELSE

Et helt klart pejlemærke for SE frem mod 2018 er at øge vores innovationsevne, blandt andet gennem kompetencetiltrækning. Vi vil være på forkant med udviklingen, frem for blot at følge med den. Samtidig har vi siden 2014 sat et øget fokus på "den totale kundeoplevelse" ved at indarbejde fire grundlæggende kundeløfter i vores kulturelle fundament (se side 29).

Derudover er det et klart indsatsområde, at vi ønsker at inddrage vores kunder meget konkret i innovation og produktudvikling. I starten af 2015 inviterede vi til SE Kundedagen, hvor kunder, direktion, medarbejdere og repræsentantskabsmedlemmer samledes til en snak om nutid og fremtid. Dette har sat gang i flere forskellige initiativer i alle vores forretningsområder. Vi har ligeledes oprettet et forbrugerpanel i Stofa, som giver kunderne mulighed for at komme med deres ønsker og input i forhold til nuværende og kommende produkter. Interessen herfor var overstrømmende, og der kom på ganske få uger næsten 7.000 tilmeldinger til panelet.

## 3 | SKAB MERE MED MINDRE I ALT, HVAD DU GØR

Det ligger i SE's grundfortælling og forretningsmodel, at vi kæmper for bæredygtighed. Vi hjælper hver dag vores kunder til at blive mere bæredygtige, og vi går selv foran som rollemodel ved f.eks. at nedbringe vores egen CO<sub>2</sub>-udledning (læs mere side 40-43). Men vi stopper naturligvis ikke ved de initiativer, vi allerede har sat i gang, for som Big Future 2025 peger på: Behovet for at skabe mere med mindre bliver mere og mere afgørende.

Derfor har vi styrket vores fokus herpå gennem en nysammensat styregruppe for CSR i SE. Gruppen er bredt sammensat af direktører fra alle dele af forretningen, og den har koncernens CFO som formand. 2015 blev brugt på at konsolidere gruppen og skabe overblik, men vil fra 2016 se på, hvordan vi fremover kan gøre det mere målbart og topstyret, hvordan SE f.eks. bidrager til reduktionen af udledningen af drivhusgasser i den forsyningskæde, som vi er en del af.

## 4 | PRODUKTIVITETEN SKAL FORBEDRES NU

I SE er dette for alvor kommet i fokus i vores nye Strategi 2018, for den foranderlige tele- og energisektor kalder i stigende grad på, at branchens virksomheder kan drives med volumen og effektivitet. Vi har derfor kraftigt opprioriteret Lean & Process Excellence, som optimerer vores værdikæder, arbejder struktureret med vores hovedprocesser og uddanner i Lean-værktøjer. Øget procesfokus og styrket procesansvar i mange afdelinger og på mange niveauer skal gøre os klar til nye kunder og flere fusioner – og dermed holdbar vækst.

## 5 | DEL VIDEN, GENTÆNK EJERSKABET OG ÅBN DØREN PÅ VID GAB MOD OMVERDENEN

Det er ikke nyt for SE at åbne døren mod omverden og tænke i samarbejde og partnerskaber. Det har vi gjort i årevis, og det er endda et specifikt pejlemærke i vores CSR-strategi. Det gælder også i 2015, hvor selve Big Future 2015-studiet i sig selv er et godt eksempel. I særlig grad skaber vi nytænkende partnerskaber og alliancer i SE Next Step, hvor vi med blandt andet Next Step Challenge hjælper nye virksomheder, arbejdspladser og forretningsidéer på vej. Læs mere om vores samarbejdstilgang og på side 44-45 og SE Next Step fra side 86.





---

## AKTIVITETER OG RESULTATER

# 3

Læs i denne del om SE-koncernens konkrete resultater og værdiskabende aktiviteter, som er skabt i vores forretningsområder i 2015. Det handler om, hvad vi har skabt af værdi for vores mange kunder og andelshavere i form af mere bæredygtig energi og bedre digitale oplevelser.



## 2016

### Nyfors

Efter grundige og konstruktive forhandlinger håber vi at kunne forene SYD ENERGI a.m.b.a. og Nyfors a.m.b.a. i første halvår 2016. Fusionen blev godkendt i 4. kvartal 2015 i begge repræsentantskaber, hvorefter kun konkurrencemyndighedernes behandling står tilbage. Der er ca. 45.000 andelshavere i Nyfors a.m.b.a.

## 2015

### Sydfyns Elforsyning + Verdo Tele 2015

Med Stofas strategiske partnerskaber med Verdo Tele og Sydfyns Elforsyning har vi dels budt velkommen til nye medarbejdere i koncernen i 2015, men vil i 2016 også levere indhold og service til mere end 22.000 fiberkunder.

## Syddanske rødder forgrener sig

*Verden ser anderledes ud, end da andelsbevægelsen startede. Det, der førhen tog 20 år om at udvikle sig, ændrer sig i dag på ét til to år. Alligevel fastholder vi de særlige rødder, vi som andelsselskab får styrke fra, fordi det er med til at skabe langsigtet værdi i en hurtig og foranderlig verden. 2015 har været præget af sund dialog om vores rødder, arv og fremtid som andelsselskab – ikke mindst i lyset af nye partnerskaber, alliancer og mulige fusioner udenfor Syddanmark.*

Dialog om andelsmodellen og vores eksistensberettigelse har været et særligt fokusområde i 2015. For vores markeder er foranderlige, og vores nye vækststrategi baserer sig i høj grad på muligheden for at vokse sammen med andre selskaber (læs mere side 16-17). Så når vi i 2015 har indgået strategiske partnerskaber uden for vores forsyningsområde, har det været vigtigt med øget dialog og repræsentantskabets opbakning. Dialogen har vi taget, og opbakningen har vi fået.

### Geografi ingen hindring for samarbejde

I 2013 og 2014 fusionerede vi som bekendt med Ærø Elforsyning og Vejle Oplands Strømforsyning. Det har bekræftet os i, at samarbejde ud over vores oprindelige forsyningsområde ikke er en hindring for nye perspektivrige fusioner og partnerskaber. Vi er derfor glade for, at repræsentantskabet også kunne se mulighederne i en mulig fusion med Nyfors og gav deres opbakning hertil.

Efter grundige og konstruktive forhandlinger håber vi således at kunne forene SYD ENERGI a.m.b.a. og Nyfors a.m.b.a. i første halvår 2016. Fusionen blev godkendt i 4. kvartal 2015 i begge repræsentantskaber – med store flertal – hvorefter kun konkurrencemyndighedernes behandling står tilbage.

### Nordjyske muligheder i sigte

Bliver fusionen godkendt, vil vi skabe et nordjysk kraftcenter i Brønderslev med ca. 200 medarbejdere, der kan gøre en forskel for Nordjylland. Men det gavner ikke kun Nordjylland, for samtidig medfører fusionen en større konkurrencekraft og en højere effektivitet i såvel SE Energi & Klima som i Stofa. Ikke mindst med udruiningen af fiberbredbånd til næsten alle andelshavere i Nyfors'

forsyningsområde og dermed nye Stofa-kunder til følge. Nye kunder, som kan styrke kundebasen yderligere, ligesom vores strategiske aftaler med Verdo Tele og Sydfyns Elforsyning også har gjort.

Denne fusion vil, såfremt myndighederne godkender den, sammen med de foregående års fusioner bidrage til at skabe en særdeles stærk muskel, der kan investere både regionalt og nationalt. Som kan styrke vores regionale base, men samtidig etablere regionale vækstcentre andre steder i landet. Det er vores ønske på denne vis at bidrage til, at det danske samfund på lang sigt udvikler sig i en sund balance; helt i overensstemmelse med vores ambition om at give tilbage til det samfund, vi er en del af.

### Nye kompetencer i det moderne andelsselskab

Udviklingen – med regulatoriske ændringer, markedsændringer og ikke mindst stadig flere medlemmer af SE-familien – kræver, at vi konstant følger med tiden, så vores viden og kompetencer matcher de udfordringer, vi står overfor. Dette gælder ikke kun vores medarbejdere, men skal i de kommende år også gælde for vores repræsentantskab.

### Dialog i andelsselskabet har aldrig været vigtigere

At vi vokser gennem fusioner kræver også dialog, for dialog skaber sammenhængskraft. Og sammenhængskraft bliver afgørende fremover, hvis SE skal have succes på lang sigt. Derfor er vi også meget opmærksomme på, at andelshavernes løbende kontakt med SE mindskes, når SE's netselskab fremover (dvs. efter Engrosmodellens indførelse 1. april 2016) skal kommunikere gennem kundernes el-leverandører, som ikke nødvendigvis er SE. Det er derfor vores håb, at så mange af vores nuværende sydjyske andelshavere som muligt ønsker at fortsætte med SE som deres el-leverandør.

## 2014

### Vejle Oplands Strømforsyning

Med denne fusion fik SE næsten 6.000 nye andelshavere.

## 2013

### Ærø Elforsyning

Med denne fusion fik SE godt 5.000 nye andelshavere.



Lars Andreasen  
Koncerndirektør, SE Energi & Klima

*SE Energi & Klima kæmper hver dag for mere bæredygtig energi og forbrug med omtanke til gavn for mennesker og virksomheder i Danmark.*

I 2015 har vi:

- Skåret forretningen til og skabt en mere logisk struktur i vores markedstilgang ved at etablere en forretning, der entydigt fokuserer på erhverv, og en forretning, der retter sig mod små erhvervs kunder og private
- Arbejdet intenst på at blive klar til lanceringen af Engrosmodellen – en meget omfattende opgave organisatorisk, procesmæssigt og systemmæssigt
- Realiseret en rekordstor mængde energibesparelser
- Taget en nedskrivning på vores vindmøller til trods for, at forretningen aldrig har været mere veldrevet

Læs mere på de følgende sider...





El-markedet er i disse år under stor forandring. Folketinget har vedtaget nye regler for el-markedet, som bliver styrende for driften i SE Energi & Klima. Det sker i en tid, hvor vi også har fokus på at bidrage til den grønne omstilling, øge effektiviteten og sikre gode kundeoplevelser. Samtidig fortsætter branchens aktører med at søge sammen for at realisere nye mål.

## Mere bæredygtig energi og forbrug med omtanke

*I 2015 har SE Energi & Klima været på en modningsrejse, der har fordret en tilpasning af organisationen, optimering af processer og samarbejde på tværs, samt en endnu mere systematisk tilgang til den daglige drift. Efter en årrække med faldende el-forbrug kan vi se tilbage på 2015 som det år, hvor kurven knækkede.*

Efter flere år med et faldende el-forbrug i Syd- og Sønderjylland knækkede forbrugskurven i 2015. Især i erhvervslivet, hvor vi så en positiv stigning på 3%, og blandt privatkunderne konstaterede vi en stagnation. Et højere el-forbrug vidner om, at der er gang i samfundshjulene til gavn for os alle. Den samfundsnyttige og meget miljørigtige elektrificering, vi længe har talt om, er nu (forhåbentlig) på vej.

### Energiforretning på tre ben

SE Energi & Klima har i 2015 gennemgået en vellykket strategiproces. Det har blandt andet medført en reorganisering af den liberale energiforretning, som nu er opdelt i en privat- og en erhvervsdel. Ved siden af denne står den regulerede el-netforretning.

Reorganiseringen skete blandt andet på erhvervs-kundernes ønske om én samlet, erhvervsrettet produkt-palette fra SE

Energi & Klima. Derfor samlede vi el-salget til store og mellemstore virksomheder fra SE Energisalg med rådgivningsaktiviteterne i SE Big Blue, og den nye forretningsenhed kom til at hedde SE Energi & Klima Erhverv.

Den tilbageværende del er SE Energi & Klima Privat, der således er målrettet private husstande og mindre erhvervsdrivende. En række spændende scenarier vil præge energimarkedet for dette segment i de kommende år, og med den nye organisering kan vi for alvor dyrke mulighederne – ikke mindst med ansættelsen af en stærk marketing- og udviklingsdirektør.

### Nye regler kræver nye metoder

I 2015 har SE brugt mange ressourcer på at forberede organisationen på Engrosmodellen, der træder i kraft 1. april 2016. De nye regler bliver indført på baggrund af et politisk ønske om at gøre det nemmere for både private og virksomheder

at være el-kunder. Samtidig ønsker man at fremme konkurrencen på el-markedet til gavn for kunderne, hvilket vi hilser velkommen. Efter en omfattende indsats fra en stor del af organisationen er vi undervejs til at omstille organisationen til nye arbejdsgange, procedurer og IT-systemer. Der venter dog fortsat behårdt arbejde i starten af 2016.

Vi har sat et mål om at være blandt de tre bedst forberedte energiselskaber, når overgangen sker 1. april 2016. Men det er en krævende øvelse, så vi har ad flere omgange restrukturet hele vores tilgang til projektet og den nye markedssituation. Vores indsats blev i efteråret belønnet, da vi som et af de første el-selskaber blev aktørgodkendt, så vi fortsat kan drive el-forretning efter overgangen.

### Stabil drift - i dag og i fremtiden

SE arbejder hver dag for at sikre den mest omkostnings-effektive drift af vores el-net, samtidig med at vi kan tilbyde stabil strøm i kontakten. I forlængelse af Folketingets beslutning om at gøre Danmark fossilfrit inden 2050 er der i de kommende år brug for midler til den grønne omstilling, som blandt andet kræver et fremtidsikkert el-net i verdensklasse. For efterhånden som fossile brændstoffer udfases, vil el blive en dominerende energikilde, og et øget strømforbrug og det moderne liv kræver et stabilt, intelligent el-net.

Vi står over for nødvendige investeringer i hele el-nettet, herunder udskiftning af ældre kabler og transformere samt digitalise-

ring af målere og enheder. For at imødegå dette med rettidig omhu besluttede bestyrelsen i SE at regulere net-tarifferne midlertidigt fra efteråret 2015. Vi har i løbet af de seneste 10 år haft mulighed for at opkræve ca. 1,2 mia. kr. mere i nettariffer, end vi har gjort, så for at fremtidsikre det stærke sydjyske el-net, både i forhold til vedligehold, opgradering og videreudvikling, har vi i 2015 besluttet at opkræve 120 mio. kr. af den historiske underdækning.

### Fra Big Data til kundefordele

Big Data er blevet et væsentligt fokusområde, ikke mindst hos SE Energi & Klima, hvor vi besidder værdifuld information om brugs-mønstre fra vores 271.000 andelshaveres intelligente el-målere. Disse data bruges i dag primært til at afregne vores kunder, men der ligger viden gemt, som kan omsættes til kundefordele og nye løsninger. Forbrugsdata om den enkelte husstand vil eksempelvis kunne sammenholdes med data om vejr og vind, hvilket kan give viden om, hvilken adfærd og hvilke energibesparende investeringer, der vil kunne betale sig. Vi vil også kunne bruge viden om spidsbelastninger til at omdirigere strømmen og dermed forlænge levetiden for nettets aktiver. Vi ser frem til denne rejse, der er i sin spæde begyndelse.

*Læs mere om de konkrete aktiviteter og resultater i SE Energi & Klimas fire forretningsenheder på de kommende sider: Privat, Erhverv, el-netforretningen samt landets største vindmølleoperatør på land, SE Blue Renewables.*



## SAMLEDE LØSNINGER TIL GAVN FOR KUNDERNE

Det danske el-marked har de senere år været på forandringsrejse. På den ene side fylder de nye regler i forbindelse med Engrosmodellen meget i energiselskabernes hverdag frem mod overgangen 1. april 2016. På den anden side intensiveres kampen om el-kunderne i efterdønningerne af liberaliseringen af el-markedet.

SE Energi & Klima Privat – det tidligere SE Energisalg – har i 2015 fundet sit nye ståsted både operationelt og datamæssigt. Det har skabt spændende muligheder for denne forretningsenhed, der i dag har fokus på private husstande og mindre erhvervsdrivende.

Markedsudviklingen har sat SE Energi & Klima Privat på en rejse for at styrke værdikæden og skabe nye, konkurrencedygtige værditilbud. I 2015 især med fokus på at optimere el-indkøb, og rejsen har også tilvejebragt et nyt el-produkt, der tilbyder vores kunder at købe el til indkøbspris med et fast, lavt abonnement. Vi kalder det Re:EL, og det har kunderne taget rigtig godt imod. I SE Energi & Klima Privat forsøger vi generelt at optimere produkter, således at vi matcher top 10 af landets billigste el-selskaber.

### Fokus på totalløsninger

Der er i dag 38 aktive el-leverandører i SE's område, og med en meget lille prisforskel fra selskab til selskab bliver det fremadrettet afgørende at kunne tilbyde kunderne mere end bare at dække et el-behov.

Vi oplever stigende konkurrence fra en række mindre, men meget agile el-selskaber. Vi ser også store internationale koncerner som Google og Nissan bevæge sig ind på energimarkedet, så derfor skal vi som el-selskab gøre os mere relevant hos vores kunder. En del af vores strategi er derfor, at vi vil fokusere mere på totale løsninger snarere end blot enkelte el-produkter.

### Partnerskaber baner vejen for national position

SE Energi & Klimas overordnede strategi sigter mod en mere national position, og i lyset deraf har vi søsat en mere offensiv tilgang til privatmarkedet. Den udmønter sig bl.a. i en række partnerskaber og fordelsprogrammer, der vil blive offentliggjort i 2016. Vi vil sikre klare kundefordele, og dem vil vi blandt andet finde gennem partnerskaber og opkøb af mindre selskaber, der kan tilføje noget

uniktil SE, også på den kommercielle platform. Det kan gøre os endnu mere konkurrencedygtige og skabe stor-driftsfordele til gavn for kunderne.

### Nordjyderne fik forsyningspligten

I december 2014 tabte SE forsyningspligten til Energi Nord, og det betød exceptionelt mange kundekald i starten af 2015. Ikke overraskende, for andelshaverne stillede naturligvis spørgsmål ved, hvad det betød for deres tilknytning til andels-selskabet. For de fleste havde det ikke betydning, men ved for eksempel en flytning ville man miste kundeforholdet til SE (dog ikke sin SE-installation og dermed selve andelsejerskabet).

Konsekvensen har ikke været særlig mærkbar, da vores kundebase stort set er uændret. Mange andelshavere er således vendt retur til deres andelsselskab efterfølgende, hvis de grundet forsyningspligten var endt hos en anden leverandør.

De usædvanligt mange kundesamtaler i perioden gav i øvrigt inspiration til at tænke i nye måder at håndtere hverdagen på. Som følge af travlheden indførte vi blandt andet et nyt ordre-system, der har skåret markant af behandlingstiden i salgs-processen. Det giver god mening for både andelshaverne og SE Kundeservice, at vi dermed bliver både nemmere at få fat i og oftere kan løse opgavernes rigtigt første gang. Helt i tråd med vores kundeløfter – se side 29.

### Glade medarbejdere giver god kundeservice

Generelt har vi løbende fokus på at forbedre vores kunde-service, og tilgængeligheden har også i 2015 været i top. Knap 80 % af alle kundekald bliver besvaret inden for 60 sekunder – meget tæt på vores målsætning – men vi kan altid blive dygtigere. Derfor har vi sat fokus på at videre-uddanne vores kundeservicemedarbejdere og har ligeledes etableret en intern talentfabrik. Herfra har vi sendt otte kundeservicemedarbejdere videre til specialistfunktioner eller ledende stillinger både i afdelingen og i andre dele af SE-koncernen.



**SE Energi & Klima har søsat en mere offensiv tilgang til privatmarkedet, som blandt andet vil udmønte sig i fordelsprogrammer fra 2016. Vi vil sikre klare kundefordele gennem partnerskaber og opkøb af mindre selskaber.**

*Thomas Fugl, direktør for Energi & Klima Privat*





For Esbjerg Kommune har SE Energi & Klima lavet flere løsninger, som forbedrer de kommunale bygningers bæredygtighed. En af dem er for »Street Mekka«, hvor en gammel remisebygning er blevet renoveret og varmenstyret, så den i dag kan bruges som et sportsligt værested for omkring 400 unge esbjergensere. Læs hele historien om samarbejdet og ikke mindst resultatet, som Ali (billedet) og hans venner i dag nyder godt af: [SE.dk/erhverv](http://SE.dk/erhverv).

## ERHVERVSLIVETS FORETRUKNE ENERGIPARTNER

*I forbindelse med forsommerens nye strategi i SE Energi & Klima skiftede SE Big Blue navn til SE Energi & Klima Erhverv. Samtidig blev el-salget lagt ind i denne enhed. Organisationsændringen har fordret en ny forretningsstrategi, hvor målet er at blive erhvervslivets foretrukne energipartner, der kan levere samlede løsninger og værditilbud.*

SE Energi & Klima Erhverv har siden etableringen gennemgået en rivende udvikling og oplevet både med- og modvind. Transformationen har også medført, at vores erhvervsforretning går ud af 2015 med et bedre resultat end i 2014. Med det fornyede forretningsfokus er ledelsesgruppen og organisationen følgelig blevet tilpasset til de nye opgaver. SE Energi & Klima Erhverv består i dag af fire afdelinger: Energirådgivning, CTS, Erhvervssalg og Solutions.

### Samlede værditilbud

Energimarkedet kæmper på pris i dag, men vi ønsker fremadrettet at have fokus på at levere samlede værditilbud som energipartner. Vi er derfor på vej med tilbud om en bredere palette af energiprodukter til at matche erhvervskundernes behov, på tværs af eksempelvis energirådgivning og el-salg. Vi vil også gerne samarbejde med andre virksomheder og organisationer om at skabe og tilbyde løsninger til vores erhvervskunder. Vi ser allerede nu gode muligheder her og tror, at vi kan skabe en markant national position.

### Vi forbedrer erhvervskundernes bæredygtighed

I Energirådgivning har vi sparet 390 af vores erhvervskunder for 207 GWh, hvilket svarer til en besparelse på 100 mio. kr. på deres energiregning\*. Men vi vil hjælpe virksomhederne i endnu højere grad med at monitorere og spare – og arbejde for deres bæredygtighed og forbrug med omtanke.

### Fem anbefalinger til holdbar vækst

Afdelingen Solutions er sat i verden for at videreudvikle de gode intentioner fra visionsstudiet Big Future 2025, som vi tog initiativ til i 2014 og præsenterede i 2015. I maj måned fremlagde tænketanken fem konkrete anbefalinger til holdbar vækst i dansk erhvervsliv, hvor energioptimering var et hovedfokus (læs om projektet på side 58-59). Efter Big Future 2025 har vi i SE Energi & Klima Erhverv oplevet stor interesse for vores energirådgivning og vil gennem Solutions tilbyde vores kunder mere langsigtede energiaftaler.

### CTS på vej tilbage på sporet

2015 blev et udfordrende år for vores CTS-forretning, som tilbyder klimaløsninger til erhvervslivet. Der ligger et stort

forretningspotentiale i området, men i sin rejse mod at blive fuldt integreret i SE Energi & Klima Erhverv (tidligere var det et mere selvstændigt område), har divisionen haft organisatoriske og omsætningsmæssige bump på vejen. Medarbejderne i CTS har dog gjort en kæmpe indsats for at vende tendensen. Vi ser nu frem til en fortsat styrkelse og udvikling af CTS-området, som en del af SE's samlede produktpalette til erhvervslivet.

### Kina-aktiviteter lukkes ned, mens Tyskland vågner

SE Energi & Klima har over de senere år arbejdet på en forretningsmodel, der kunne åbne det enorme kinesiske marked for energibesparelser. I 2015 valgte vi dog som koncern at fokusere mere snævert på vores forretningsområder samt at gå mere konservativt til værks i forhold til nye markeder (læs også side 16-17). Derfor valgte vi i 2015 at lukke ned for vores aktiviteter i Kina, men tager megen læring med os.

Erfaringerne kan vi blandt andet bruge i Tyskland, hvor vi fortsætter vores aktiviteter gennem energirådgivningsvirksomheden Limón. Her har vi som medejere formået at skabe en mere transparent forretning med et stærkt ledelsesfokus i et spændende marked, der for alvor er ved at vågne.

### Et grønt Danmark kræver langsigtede energiinvesteringer

Forretningsmodellen i SE Energi & Klima Erhverv er primært baseret på en reguleret forretning. Energimarkedet er udfordret, for de politiske rammer, markedet opererer inden for, er endnu ikke mejslet i sten. Energiinvesteringer er langsigtede, og det skal i højere grad til, hvis vi skal imødekomme regeringens beslutning om et fossilfrit Danmark i 2050.

Vi skal hjælpe kunderne til at tænke mere end fem til ti år frem. Det er derfor vores håb, at den ventede Energispareplan kommer godt på plads og bliver forlænget med mere end to år. Så vi kan kigge længere ud i horisonten, til gavn for energiinvesteringer og -besparelser og dermed et grønnere Danmark.

\* Prisen er udregnet på baggrund af en estimeret besparelse på 50 øre/kWh på tværs af energiarter (olie, el, gas, kul og biobrændsel).



## STABIL STRØM I KONTAKTEN

*SE's netselskab ejer, driver og vedligeholder el-nettet i Syddanmark, der servicerer 271.000 andelshavere. Det sætter krav til os, som skal sikre den mest stabile og omkostningseffektive leverance af strøm til Syddanmark. Den danske el-branche undergår i disse år store forandringer til gavn for den grønne omstilling og el-kunderne. For SE indebærer det et langt økonomisk sigte, fakta-baserede investeringer, dyb teknisk indsigt og et stålsat kundefokus.*

Vores el-net i Syddanmark blev etableret for 100 år siden og er gennem årene udbygget løbende. Dygtige enterprise-teknikere har hver dag hænderne i nettet og er med til at sikre, at vi har stabil strøm i kontakten.

Den tid, strømmen er væk i Syddanmark, ligger blandt landets laveste: I 2015 var der kun strømafbud i SE's net i 13 minutter\* mod landsgennemsnittet på 24 minutter. Vi vil dog alligevel blive ved med at optimere værdikæden og dermed øge effektiviteten – og fortsat investere mere rigtigt netop der, hvor det giver størst værdi for el-nettet og vores andelshavere.

### Bedre overvågning – lynhurtig fejlretning

Vedligehold af el-nettet kræver stor indsigt i alle kabler, hvert et gadeskab og hver en transformerstation. SE har derfor indgået et samarbejde med ti andre jyske el-selskaber om at skifte til et nyt styrings- og overvågningsystem af el-nettet. Hermed kan vi meget nøjagtigt se, hvilke kunder der påvirkes ved driftsfejl, og præcist hvor i ledningsnettet fejlen er opstået. Det kommer andelshaverne til gode, fordi vi kan reagere hurtigere og mere målrettet ved fejl. SE implementerede systemet (SCADA) som de første og har således testet og banet vejen for, at de øvrige selskaber kan starte op med et mere stabilt system.

### Øget værdiskabelse i el-nettet

I 2015 begyndte SE's netselskab en rejse med Asset Management; et ledelsesværktøj der skal bruges til at udføre fakta-baserede beslutninger for på sigt at øge værdiskabelsen i el-nettet – så vi hverken investerer for meget eller for lidt. Asset Management kan ses som en balanceret tilgang til investeringer og vedligehold i el-nettet i forhold til økonomi, sandsynlighed for fejl i nettet og fejlenes forventede kundepåvirkning.

Men Asset Management er meget mere end fakta og systemer. Det er en omfattende kulturel rejse frem mod et endnu mere stabilt og værdiskabende el-net, til gavn for både kunder og virksomheder. Vi forventer derfor, at det vil tage tre til fem år, før alle processer er blevet en naturlig del af hverdagen for vores medarbejdere.

### Uændret net-tab

I 2015 blev vores net-tab opgjort til at være stort set uændret i forhold til 2014, idet vi landede på 5,3 %\*\*. Net-tabet er det »spild«, der er uundgåeligt er ved transport af strømmen, og det øges ved produktionen af vedvarende energi, fordi produktion af blandt andet vindstrøm svinger meget. Net-tabet har stor betydning for andelshaverne, som samlet set sparer 15-20 mio. kr. på strømregningen, hver gang net-tabet reduceres med 1 %.

Hele 48 % af vores el-kunders strømforbrug i 2015 kom fra "grøn" produktion, hvilket ligger over landsgennemsnittet på 42 %. Men det sætter også større krav til vores el-net, som skal bruges dygtigere og mere kontrolleret. Dette vil Asset Management også spille en stor rolle i.

### Kundeoplevelsen i centrum

Den store udvikling på el-markedet kræver en bred omskoling til nye arbejdsgange og systemer. I 2015 har vi haft skærpet fokus på at udvikle vores kundeservice-systemer og arbejdsgange, også i relation til el-nettet, så de er tilpasset behovet hos de godt 500 kunder, der hver dag ringer til os med spørgsmål om deres el-leverance. Vores markante indsats for gode kundeoplevelser er, og vil fortsat være, en rettesnor for alt, hvad vi foretager os i net-selskabet.

SE var i 2015 med i en række store projekter, herunder etableringen af Nordens største solcellepark i Vandel. Anlægget fylder et areal, der svarer til 150 fodboldbaner, som vil producere 62,9 mio. kWh årligt, svarende til ca. 15.700 husstandes årlige forbrug. I solcelleparken har SE lagt 26,5 km lavspændingskabler og 34 km mellemspændingskabler. Det svarer til ca. 50 % af alle de kabler, der er brugt i SE-regi i hele 2015. Projektet er et godt eksempel på, at vi håndterer opgaver af denne størrelsesorden problemfrit, og at vi har fuldt overblik over vores komponenter, materiel og processer.



\* 13 minutter er et afrundet tal. Præcist udgør udetiden 13,2 minutter.

\*\* Beregningen fra 2014 er korrigeret i forhold til 2014-rapporten, da vi tidligere har opgjort net-tabet inkl. den godtgørelse, som følger med produktionen af vedvarende energi. Fra 2015 har vi valgt at ekskludere denne godtgørelse. Se historikken i vores nøgletal på side 13.



## VI TROR PÅ VINDSTRØM – TRODS MODVIND

SE Blue Renewables blev etableret i 2013 som et joint-venture mellem SE og PFA Pension, som i fælleskab tager aktivt del i omstillingen til vedvarende energi. Selskabet er i dag landets største operatør af vindmøller på land, og i 2015 indfrie vi egne forventninger om en forbedret drift. Vi måtte samtidig foretage en markant nedskrivning af vindmøllernes værdi, men tror fortsat på selskabets potentiale.

Energipriserne er faldet markant de senere år. El-prisen er blandt andet dykket, fordi landene omkring os producerer strøm gennem ny kapacitet som havvind, sol og vandkraft. Hertil kommer, at Tyskland er tilbageholdene med at købe udenlandsk el. Udviklingen har ført til et overskud af el i det danske marked, der har oplevet historisk lave el-priser. Denne nye virkelighed må hele branchen tilpasse sig, og det har stillet krav til selskabernes indre organisering, også i SE Blue Renewables.

### Forbedret driftsresultat trods svært marked

Trods de svære markedsvilkår levede SE Blue Renewables op til egne forudsigelser om et markant forbedret driftsresultat, hvor selskabet mere end fordoblede resultatet for ekstraordinære nedskrivninger fra 7,7 mio. kr. i 2014 til nu 17,7 mio. kr. Samtidig blev pengestrømmene fra driften forbedret med over 27 mio. kr. og den nettorentebærende gæld reduceret med 162 mio. kr. Resultatet kan tilskrives en række omstruktureringer og omkostningsreduktioner samt et frasalg af 25 ældre vindmøller.

Fremadrettet skal udviklingen af nye projekter være medvirkende til at sikre lønsomhed og fremdrift, og det er vi klar til. For med en styrket, trimmet og klart kompetenceudviklet organisation står SE Blue Renewables godt rustet til de nye branchevilkår.

### Historisk lav energipris medfører større nedskrivning

Trods det flotte driftsresultat er risikoen til stede for, at det nuværende prisniveau vil vare ved. Vi forholder os realistisk til markedet, og det medførte i 2015 en betydelig ekstraordinær nedskrivning på 266 mio. kr., som deles mellem de to ejere. Det betyder helt konkret, at nedskrivningen har påvirket SE's regnskab negativt med 133 millioner kr. Nedskrivningen var et uundgåeligt resultat af de branchevilkår, som alle spillere i energisektoren må forholde sig til.

### Vi forbedrer og udbygger fortsat

På trods af nedskrivningen har SE og PFA besluttet at investere i og udbygge selskabets lovende repowering-

potentiale; det vil sige opgradering eller udskiftning af ældre møller. Vindstrøm er en langsigtet investering i samfundets infrastruktur, og det passer godt til SE's tænke-måde og ejerform. Derfor udbygger vi fortsat, og kimen er lagt til nye projekter i både Øst- og Vestdanmark, som vi ser frem til at følge og udvikle.

### Nyt liv til møllerne

SE Blue Renewables ejer i dag 256 landvindmøller, som alle er placeret på de vindmæssigt mest attraktive steder i landet. Samtlige møller vedligeholdes løbende, hvorfor rådighedsfaktoren ligger højt. Netop rådighedsfaktoren er et centralt nøgletal, og derfor opgraderer SE Blue Renewables løbende møllerne eller udskifter dem til nye.

Denne såkaldte "repowering"-proces har endvidere den positive effekt, at de mange lidt ældre møller bliver erstattet af væsentligt færre, men til gengæld moderne møller, der typisk placeres længere væk fra de omkringboende. For ejerne rummer repowering desuden den helt kontante fordel, at både opgraderede og nye møller producerer væsentligt mere og billigere strøm pr. mølle. De nye møller kan producere fire til fem gange så meget strøm som deres forgængere og har en lavere driftsrisiko.

### Nabodialog og sund fornuft

Både opgraderingen af de ældre vindmøller og opsætningen af nye projekter kræver tæt og nærværende nabodialog. Vi arbejder målrettet for de mest optimale naboforhold, og vi har styrket ressourcerne til dialog med nabogrupper i de områder, hvor SE Blue Renewables ønsker at realisere nye projekter.

Selskabet overholder naturligvis – og overgår gerne – de gældende regler for afstand til beboelse. I vindmøllepark-projektet mellem Tønder og Esbjerg har vi eksempelvis øget afstanden til nærmeste nabo fra de lovkrævede 600 meter til mere end 900 meter. Der vil desuden være ca. 2 km til nærmeste byer.

256  
LANDVINDMØLLER

211,3  
MW SAMLET KAPACITET

96%  
AF TIDEN  
VAR DER »GANG I VINGERNE«

503  
GWH  
HAR SE'S VINDMØLLER  
PRODUCERET I 2015

125.000  
HUSSTANDES ÅRLIGE  
FORBRUG KAN MØLLERNES  
PRODUKTION DÆKKE

1  
NY MØLLE KAN  
ERSTATTE 4 GAMLE



*Stofa kæmper hver dag for bedre digitale oplevelser til gavn for mennesker og virksomheder i Danmark. Stofa er en del af SE-koncernen.*

I 2015 har vi:

- Formet en strategi og stærk organisering, som klargør os til at blive et naturligt samlingspunkt i telebranchen
- Igangsat udviklingen af Stofa MitTv på baggrund af seernes ønske om reelt frit valg – en banebrydende nyhed i tv-branchen
- Som det første kabeltv-selskab tilbudt antenneforeningerne bredbånd uden tv
- Etableret Stofa Erhverv som en reel markedsudfordrer, med høj kundetilfredshed og en samlet vækst på 25%

Læs mere på de følgende sider...

Ole Fruekilde Madsen  
Koncerndirektør, Stofa





*Stofa kan glæde sig over, at erhvervsforretningen nu har etableret sig som et bæredygtigt og attraktivt tilbud til de danske virksomheder. På privatmarkedet er Stofa i fuld gang med at omstille sig til de ændrede TV-vaner, som gennem hele året har presset branchen. Som svar er der sat øget fokus på produktudviklingen, som vil spille en stor rolle for Stofas fremtid.*

## Bedre digital kommunikation

*2015 bød på stigende konkurrence på tv- og bredbåndsmarkedet med aggressive tilbud og en tiltagende kamp om kunderne. Den generelle brancheudfordring ramte også Stofa, og det var en del af årsagen til, at vi i 2015 valgte et strategisk gearskifte på koncernniveau. For Stofa medførte det et endnu skarpere fokus på kundetilfredshed og innovation. Derudover vil vi gå målrettet efter at spille en aktiv rolle som konsolidator i et udfordret tv-marked.*

Markedsudviklingen medførte i 2015 et fald i Stofas omsætning på 8%, men det til trods har vi i 2015 forbedret EBITDA med 6%. Det skyldes, at vi har fundet måder at løse opgaverne mere enkelt og effektivt på. Samtidig glæder vi os over at have vundet markedsandele i forhold til antallet af bredbånds-abonnementer, hvor andre oplever tilbagegang. Samlet sidder vi nu på et godt stykke over 10% af bredbåndsmarkedet og nærmer os 20% af tv-markedet. Vi vinder dermed ind på markedet og cementerer vores position som den stærke udfordrer.

### Konsolidering og innovation er vejen frem

Isoleret set er det positivt, at et fald i omsætningen kan omsættes til et samlet resultat, der er bedre end 2014. Men vi forholder os også realistisk til de nye markedsvilkår med viggende omsætning på privatmarkedet og tv-kunder, der vælger et mindre produktmix eller opsiges deres tv-pakker. I Stofa er vi overbeviste om, at vi ikke i længden kan spare os til succes; der skal stordrift til, og så skal vi have en platform, der er bedre end konkurrenternes. Der kræves nye tilbud til kunderne, og med Stofa MitTv leverer Stofa et alternativ. Sammen med stordrift og øget innovation viser vi en mulig vej til succes.

### Forrest i bussen

Stofa vil sidde forrest i bussen i den fortsatte konsolidering af branchen. I 2014 gik vi forrest ved at samle alle vores private kunder på en fremtidssikret IT-plattform for at styrke vores konkurrencekraft yderligere – og give vores kunder det bedste netværk, de bedste produkter og den bedste service til konkurrencedygtige priser. Det har givet os læring og robusthed, som er nødvendig for at kunne tage godt imod endnu flere digitale brugere fra Sydfyns Elforsyning og Verdo Tele til maj og juni 2016. Og senere – om konkurrencemyndighederne vil det – fusionen med Nyfors. Den projektplan, som Sydfyns Elforsyning og Verdo-projekterne har kørt efter i 2015, har vist sit værd og vil gøre mulige kommende fusioner lettere at gennemføre.

### 2015 var udfordrende

I 2015 tog Stofa markedsandele, men markedsforskelene gjorde det svært at leve op til vores ambitiøse salgsmål. For 2015 var året, hvor vi for alvor mærkede konsekvensen af forbrugernes nye tv-vaner, hvor et stigende antal kunder valgte at skifte til mindre tv-pakker eller ligefrem helt opsagde

dem. Stofas medarbejdere håndterede samtidig usædvanligt mange kundehenvendelser, og det satte især i første halvår et stort pres på medarbejderne. Men det betød også, at de to kulturer fra Stofa og det tidligere SE Telecom smeltede endnu tættere sammen.

### Vi udbygger bredbåndsnettet

Den fortsatte udrulning af fiberbredbåndet i Syd- og Sønderjylland fortsætter, og ved udgangen af 2015 har vi gravet ud til ca. 235.000 husstande, svarende til knap 81% af den samlede målsætning. Det samlede fiberprojekt betragtes som færdigt, når der er opnået 97% dækning af samtlige syddanske andelshavere (ca. 283.000 husstande og virksomheder), og det tilstræbes, at de resterende ca. 10.000 kan tilbydes en alternativ løsning. Det skal her bemærkes, at antallet af husstande er ændret siden udgangspunktet, idet Ærø og Vejle opland nu indgår som følge af fusioner – plus at vores optællingspraksis er ændret.\*

### Rentabel fiberudrulning

De kommende års fiberudrulning skal baseres på en rentabel økonomi. Da grave- og anlægsudgifterne har meget stor betydning for økonomien i de enkelte fiberzoner, må vi prioritere vores investeringsmidler. Vi graver således der, hvor det giver værdi, og hvor andelshaverne ønsker at tage fibernet til anvendelse. Konkret begynder vi at grave, når mindst 40% af beboerne i et område ønsker tilslutning.

I forhold til tilslutning prioriterer vi de områder, vi allerede har gravet i. Det er dog vigtigt at slå fast, at udrulningen i

nye zoner ikke stopper. En meget stor andel af de områder, hvor vi har gravet fiber ned indtil nu, har været landområder. Derfor retter vi fremover i højere grad fokus på villa- og byområderne for også at tilgodese beboerne der.

### Hele Danmarks digitale infrastruktur

Det er essentielt, at Stofa kan tilbyde attraktive løsninger over hele landet. Det kræver stor skala, hvis vi skal sikre tv-aftaler og -rettigheder til konkurrencedygtige priser, og derfor ser vi ud over hele Danmark. Af samme grund vil vi fortsætte vores investeringer i den løbende fremtidssikring af coax-nettet og infrastrukturen de steder, hvor Stofa i dag står stærkt eller kan vinde terræn. Her oplever vi i dag, at nogle bredbåndsleverandører er hurtige til at love billige produkter nu og her, men glemmer at se på, hvordan de skal honorere investeringskrav til vedligehold og fremtidssikring af antenneforeningers anlæg. Stofa investerer store beløb i at sikre kvaliteten af den grundlæggende, digitale infrastruktur, som skal give kunderne bedre digitale oplevelser.

### En styrket organisation

For at ruste os til fremtiden og de ændrede markedsvilkår har vi været gennem to større organisationsændringer i 2015. Hermed har vi styrket salgsindsatserne mod både privat- og erhvervs-kunderne samt antenne- og boligforeningerne. Resultatet er blandt andet, at Stofa nu for alvor har bidt sig fast på erhvervsmarkedet, hvor sælgerne nu kan tilbyde en større og bredere produktportefølje til både foreningerne og erhvervs-kunderne.

\*Der har tidligere været en dobbelttælling af erhvervs- og privathusstande, som nu ikke længere figurerer i opgørelsen.



## FORANDRING PRÆGER BRANCHEN – STOFA LYTTER

*Stofa oplevede i 2015, at forbrugernes tv-vaner ændrede sig med stor hast. Samtidig har konkurrencen og jagten på privatkunderne været hårdere end nogensinde, hvilket satte Stofas omsætning under pres. Men ved at tage initiativ til Stofa MitTv, en banebrydende ny tv-løsning, viste Stofa, at vi er på forbrugernes side i kampen om reelt frit tv-valg.*

Tendensen er klar: tv-pakkerne i deres nuværende form får det sværere og sværere. I dag er det ikke logisk for forbrugerne at være tvunget ind i et bestemt køb for at se tv. Derfor satte vi fra foråret alle kræfter ind på at få udviklet markedets første forbrugsafregnede tv-løsning, hvor kunderne frit kan vælge, hvilke kanaler de vil se og betale for. Stofa MitTv blev igangsat.

### Rettighedshaverne bakker op om det frie valg

Initiativet var banebrydende, ikke bare på det danske tv-marked, men også internationalt. Med Stofa MitTv viser vi, at Stofa ikke bare passivt vil følge udviklingen, men vil være med til at skabe og forme den. Det har dog fra starten været klart, at når man gennemfører forandringer, hvor flere aktører skal gentænke deres forretningsmodel, så vil man også møde modstand. Til gengæld har det skabt grobund for god dialog, og vi har fået god opbakning til grundidéen om, at vi som branche skal turde gøre noget anderledes.

### Vi udvikler Stofa sammen med vores foreninger

Fællesskabet med antenneforeningerne ligger dybt i Stofas historie og DNA, og i de kommende år ønsker vi at gå i dialog med flere antenneforeninger samt de boligforeninger, der er tilknyttet vores eksisterende samarbejdspartnere.

I 2015 nåede vi på antenne- og boligforeningsmarkedet årets finansielle mål, men vi havde gerne set flere indgåede aftaler med nye foreninger. Vi ser til gengæld med stor tilfredshed tilbage på de eksisterende foreningssamarbejder, hvor relationerne til antenne- og boligforeningerne blev styrket ganske markant. At en stor forening som Antenneforeningen Aarhus er gået aktivt med i udviklingen af Stofa MitTv er et tydeligt eksempel, og vi fik her etableret en ny samarbejdsform, der rækker langt frem i tiden og søger at

Stofa MitTv er ikke tilgængeligt på alle tv-kanaler. For at se 3 minutter af Stofas 80 Kanaler, inden kanalen købes, og 30 dages betaling med kreditkort. Ingen af Stofas konkurrenter kan tilbyde dette.

få det bedste ud af foreningernes lokale forankring og Stofas nationale muskel.

Mange foreninger har det seneste år givet udtryk for, at de ikke vil være bundet af standardudbud. Her giver vi i dag konkurrenterne kamp til stregen, for med spydspidser som Stofa MitTv og bredbånd uden tv har vi unikke tilbud med i tasken, når vi taler med foreningerne. Bredbånd uden tv er i øvrigt et tilbud, som vi var det første teleselskab til at tilbyde kunder over det meste af landet.

### Fiberregninger fik et løft

I SE-koncernen har vi en målsætning om at skabe de bedste kundeoplevelser – blandt andet ved at være tilgængelige og tage kundeservicetelefonen inden for 1 minut i mindst 80% af alle kundekald. I Stofa har vi hen over året desværre ikke nået denne målsætning, idet vi kun på 45% af alle kald har svaret inden for 60 sekunder.

Det har i særdeleshed rod i, at vi i starten af første halvår af 2015 havde ekstraordinært mange spørgsmål fra en stor del af vores fiberkunder. Det må desværre siges at være en eftervirkning af de IT-udfordringer, vi havde i 2014, men som vi heldigvis nu har lagt bag os.

Men vi finder os ikke i dårlige kundeoplevelser. Så vi tog konsekvensen og udskød først fiberregningerne og gav kunderne to måneders kredit. Derefter satte vi en massiv indsats ind på at strømline processer, systemer, layout og forståelighed omkring fiberfakturer – og kan nu konstatere, at indsatsen har betalt sig. Kunde henvendelserne stabiliserede sig i andet halvår, og vi er vendt tilbage til vores normale høje niveau for service og kundetilfredshed. Vi så samtidig, at både vores omdømmemålinger og kundernes anmeldelser af os på de sociale medier atter steg.





## VI VIL HAVE EN PLATFORM, DER ER BEDRE END KONKURRENTERNES

Et af SE-koncernens kundeløfter handler om, at vores platform skal være bedre end konkurrenternes. Stofa arbejder hver dag for endnu bedre digitale oplevelser hos vores kunder, og vi stiller derfor også høje krav til os selv om stabiliteten og kvaliteten i vores løsninger og services.

Med det afsættede arbejde vi både på vores eksisterende løsninger, men også på at udvikle fremtidige. Allerede i dag har Stofa en tidssvarende og kundevenlig teknisk platform, med både meget høje bredbåndshastigheder, men også SmartTV med WebTV, StartForfra+, FritValg, filmshop og meget andet, der giver mulighed for at se alle sine tv-kanaler overalt i landet og på alle enheder. De sidste 12 måneder har vi især set stigning i kundernes brug af at starte forfra, spole og pause i igangværende udsendelser (stigning på 23%) samt i deres brug af 48 timers tv-arkivet (stigning på 50%).

### Bredbåndskapacitet i top

Streaming har sat gang i mange forandringer på tv-markedet. Endnu er størstedelen af tv-forbruget flow-tv, men streaming vinder frem. Det er en udfordring for tv-pakkerne. Men udviklingen rummer også store muligheder. For Stofa tilbyder jo netop det højhastighedsbredbånd, som kræves, når alle familiens medlemmer er på nettet samtidig for at se tv og video via deres pc'er, tablets og smartphones.

Forbruget på Stofas coax- og fibernet stiger da også med cirka 4-5% hver måned, og det er derfor nødvendigt med en løbende opgradering, så kapaciteten til enhver tid matcher de stigende hastighedskrav. I 2015 har vi blandt andet forberedt os til den kommende opgradering af coax-nettet, som giver mulighed for 1 Gbit forbindelser.

### Kundernes nedetid skal minimeres

Oppetiden for vores bredbåndsforbindelser lå igen i 2015 højt; gennemsnitligt på 99,6%. Men selv en mindre afbrydelse kan give en dårlig kundeoplevelse, så derfor har vi i 2015 investeret tungt i overvågning, der har givet medarbejderne i netværksovervågningen (NOC) nye værktøjer til hurtigere lokalisering af nedbrud. Tekniske nedbrud vil aldrig helt kunne undgås, så det handler også om at sikre, at fejl og afbrydelser opdages og løses hurtigst muligt, så kunderne oplever en minimal nedetid.

### Vi rykker hurtigere ud ved tekniske problemer

For at minimere nedetid har vi også forbedret vores teknikerbesøg til fejlretning, hvor vores målsætning er at løse kundens problem indenfor to hverdage. Vi lykkedes i 2014 med dette i 67% af tilfældene, men nåede i 2015 vores målsætning om at hæve niveauet til 82%. Da en del kunder

ønsker fejlretning senere end to dage, er dette tilfredsstillende. Fremadrettet retter vi fokus på at kunne rette fejlen for langt de fleste kunder allerede dagen efter, at de fejlmelder.

### Bedre booking af kørende teknikere

Jo hurtigere en fejl ude hos en kunde kan løses, jo bedre. I slutningen af året blev der derfor søsat et nyt flådestyrings-system til booking af de kørende serviceteknikere. Med det automatiserede system udnyttes teknikernes tid og ressourcer langt bedre og mere fleksibelt, og samtidig har det reduceret vores kørt km med 15%. Generelt har vores indsats i forhold til den tekniske service i de danske hjem belønnet sig: Vi har i løbet af 2015 hævet vores kundetilfredshed på teknikerbesøg fra 4,4 til 4,6 (på en skala fra 1-5).

### Når det trådløse signal ikke rækker

Stabilitetsmæssigt er kundernes oplevelse i hjemmet endnu ikke altid tilfredsstillende. En væsentlig årsag er wi-fi, ikke mindst fordi antallet af enheder, der kobles på wi-fi i hjemmet, vil stige yderligere i de kommende år. Selv om et Stofa-modem måske har en opetid tæt på 100%, kan kunden have en anden oplevelse på grund af problemer med rækkevidde og støj på wi-fi-signalet. Derfor vil vi fremover sætte endnu større fokus på wi-fi-problemet.

### Bredbånd uden krav om tv

Med efterårets lancering af bredbånd uden tv har Stofa taget et første skridt i omstillingen fra at være en tv-leverandør, der også kan levere bredbånd, til at blive en bredbånd-leverandør, der også tilbyder tv. Der har været talt om bredbånd uden tv i mange år, og efterspørgslen og salget heraf overstiger forventningerne. Ca. halvdelen af de kunder, der vælger bredbånd uden tv, er helt nye Stofa-kunder. Den anden halvdel fravælger deres tv-pakke, og disse kunder vil vi naturligvis tilbyde Stofa MitTV fremadrettet.

### Stofa Mobil godt modtaget

I sommeren 2015 kunne Stofa også lancere sin mobil-løsning, Stofa Mobil, hvor familiens medlemmer frit kan dele deres tale- og dataforbrug imellem sig. Løsningen har været længere undervejs end forventet. Men salgstal, der ligger pænt over det budgetterede, viser, at Stofa Mobil har været værd at vente på.



I 2015 har Stofa – foruden forberedelsen til frit tv-valg – lanceret bredbånd uden tv og Stofa Mobil. Efterspørgsel og salg viser, at produkterne har været værd at vente på.



## FRA PRØVEBALLON TIL MARKEDSUDFORDRER

*Stofa har flyttet sig fremad og er blevet en reel markedsudfordrer på erhvervs- og foreningsmarkedet. I dag bliver Stofa Erhverv naturligt valgt til af toneangivende virksomheder, som ønsker bedre digitale oplevelser gennem f.eks. lukkede netværk, telefoniløsninger og hjemmearbejdspladser.*

I gennem det seneste år har Stofas erhvervsforretning gennemgået en stor forandring. Hvor dele af markedet måske tidligere har set Stofa Erhverv som SE-koncernens prøveballon, har erhvervsforretningen nu manifesteret sig som et selvstændigt og levedygtigt forretningsområde.

### Vi leverer hele palletten

I dag sælger Stofa Erhverv ikke kun fiberløsninger i Syd- og Sønderjylland, men leverer full service tele-løsninger til virksomheder og antenneforeninger over hele Danmark. Stofa Erhverv blev i 2015 langt mere relevant som digital leverandør for virksomhederne. Det viser sig blandt andet i en større aftale om levering af hjemmearbejdspladser til Vestas. Et andet eksempel er Stofas rammeaftale med Hjem-IS, hvor vi leverer fiber- og telefoniløsninger til alle Hjem-IS-lokationer og de velkendte blå isbiler.

Disse virksomheder melder sig dermed i rækken af store virksomheder, som ønsker at gøre brug af Stofa Erhvervs

store digitale netværk, herunder for eksempel Danfoss, Arla og LEGO.

### Samlet vækst på 25%

Stofas erhvervsforretning med Wholesale, Cloud Factory og erhvervssalg har haft en samlet vækst på 25% og bidrager i 2015 med 12 mio. kr. til Stofa-divisionens årsresultat. En af årsagerne er, at vi er lykkedes med at fastholde erhvervs-kunderne, når de har "prøvet os af". Når vi i dag laver genforhandlinger, oplever vi, at virksomhederne ønsker at blive hos os og vores højhastigheds-bredbåndsforbindelser. De vil ikke gå tilbage til de gamle adsl-forbindelser.

SE Wholesale sikrer samarbejde og gensidige aftaler med andre teleselskaber, så vi i endnu højere grad kan servicere vores erhvervs-kunder, med særligt hjemmearbejdspladser og lukkede netværk. Denne afdeling har fordoblet sin størrelse i 2015, og Cloud Factory er gået fra at være i opstart i 2014 til nu at kunne bære sin egen vægt.



**Stofa Erhverv kom fra at være prøveballon, men er nu markedsudfordrer. Vores erhvervsforretning har virkelig fundet fodfæste i 2015.**

*Sune Nabe Frederiksen,  
direktør for Stofa Erhverv*







*SE vil skabe fremtidens løsninger, og vi arbejder med innovation, big data, viden og udvikling hver dag i vores forretningsområder. I vores innovations- og videnscenter SE Next Step bliver det dyrket og kræset for i særlig grad.*

I 2015 har SE Next Step:

- Afholdt anden runde af Europas mest ambitiøse iværksætterkonkurrence, Next Step Challenge, samt skabt en ny gren af den i Holstebro
- Etableret nye partnerskaber med blandt andet Hewlett Packard
- Opnået spændende resultater i vores afprøvningsprojekter om velfærdsteknologi i regi af Next Step Citizen
- Fokuseret Next Step-forretningen endnu mere om to hovedområder: Viden og innovation

Læs mere på næste side...

Indiske TableGrabber vandt Next Step Challenge 2015. Deres software løsning RezGuru har potentialet til at revolutionere restaurationsbranchen gennem øget digitalisering i lighed med f.eks. rejsebranchen ved at forudsige udbud og efterspørgsel. Den sætter også fokus på at mindske madspild og sikre kunderne gode tilbud, hvilket øger branchens indtjening.





## VI SKABER FREMTIDENS LØSNINGER

*SE Next step har til huse lige ved siden af SE's hovedkontor i Esbjerg, hvor vi i et særligt udviklingsmiljø arbejder med viden og data via Next Step Lab samt forskellige innovations- og afprøvningsprojekter. Innovation driver vi i særlig grad også via Next Step Challenge – Europas mest ambitiøse iværksætterkonkurrence.*

SE Next Step afsluttede 2015 væsentligt bedre end forventet med et totalt overskud på knap 900.000 kr. SE Next Step-forretningen er blevet endnu mere fokuseret omkring to hovedområder: Viden og innovation. Aktiviteter i relation til erhvervsparken Next Step City og egen software-udvikling i Next Step Citizen er til gengæld nedtonet.

### VIDEN – om bæredygtighed og digitalisering

Next Step Lab blev i 2015 det samlede navn for vores data- og researchafdeling samt vores Living Lab; det "levende testpanel" med andelshaverne som fundament. Next Step Lab arbejder med dataanalyser og forbrugerundersøgelser samt innovations- og afprøvningsprojekter i samarbejde med forskellige andre virksomheder og organisationer.

SE LivingLab voksede i 2015 til 2.600 husstande, og vi kunne rapportere de første resultater af vores analyser. Panelet har i 2015 leveret værdifuld ny viden og indsigt til SE-koncernen, for eksempel gennem en kortlægning af

energiforbruget blandt vores andelshavere, hvor vi gennem spørgeskemaer og dataanalyser har identificeret nogle af nøglerne til at opnå flere energibesparelser. Desuden er testpanelet aktivt involveret i vores innovationsprocesser med henblik på at kunne tilbyde nye relevante produkter og ydelser til kunderne.

### INNOVATION – via Next Step Challenge

SE, Region Syddanmark og Accelerace gik i 2013 sammen om Europas mest ambitiøse konkurrence for iværksættere, og anden runde af Next Step Challenge blev afviklet i 2015. Konkurrencen samler talenter og nystartede virksomheder fra hele verden til en seks måneder lang dyst om at udvikle de bedste og mest innovative energi- og digitaliserings-løsninger.

Anden runde af Next Step Challenge adskilte sig på flere områder markant fra premieren. De ni finalistvirksomheder var tættere knyttet til SE-koncernen ift. til deres produkter,

## VIDSTE DU OM NEXT STEP CHALLENGE...

- Der var 370 ansøgere til 2016-runden – fra 69 forskellige nationer
- Samlet har der været over 700 ansøgere til konkurrencen siden starten i 2014
- Der er etableret 46 nye jobs, herunder 13 i Danmark
- Tre af de virksomheder, som har deltaget i konkurrencen, har nu kontor og opererer fra Esbjerg – og flere af dem søger medarbejdere

## VIDSTE DU OM SE LIVING LAB...

- SE Living Lab består af godt 2.600 husstande fra Syd- og Sønderjylland
- Fra 2011 til 2014 har deltagere i SE Living Lab skåret 11% af deres energiforbrug gennem overvågning og rådgivning
- Andelshaverne på landet slår byboerne på energibesparelser – faktisk er deres besparelse hele 58% højere
- Børnefamilier har sværest ved at opnå store energibesparelser

men også i relationen til koncernens nøglepersoner skete der forbedringer. En del af virksomhederne har testet både produkter og ideer på blandt andet Living Lab-panelet.

### Ny gren på Challenge-træet

Interessen for iværksætterkonkurrencen er vokset støt under 2015-udgaven, og der er potentiale for en række nye fremtidige samarbejdsaftaler. Når vi slår dørene op til 2016-versionen af Next Step Challenge, åbnes således en ny afdeling af konkurrencen hos Bang og Olufsen A/S, hvor 5-6 virksomheder skal dyste med "Sound & Home Integration" som overskrift. De får deres daglige gang i Nupark i Holstebro og kobles – ligesom hos SE – sammen med eksperter og nøglepersoner i Struer-virksomheden. Færchfonden har som den første partner udenfor SE's forsyningsområde valgt at satse på konceptet og finansierer den nye afdeling fuldt og helt.

### Flere nye partnerskaber

Vi har i løbet af året både fortsat og udviklet på vores forsøgsaktiviteter og forretningssamarbejde med offentlige instanser og private virksomheder. Værd at fremhæve er særligt et datapartnerskab med Hewlett Packard, som ønsker at bruge SE's enestående infrastruktur til at blive klogere på kunder, behov og adfærd. Samarbejdet blev præsenteret i forbindelse med åbningen af et nyt udstillingsområde i SE's hovedbygning. Her viser vi nutidens

og fremtidens digitale løsninger under fire forskellige temaer og fortæller om resultaterne fra vores projekter.

### Digitaliseringens betydning for borgerne

"Horsens på forkant med sundhed" blev afrundet i 2015. Projektet finansieres af Region Midt og omhandler telemedicin som IT-understøttende sundhedsydelse til borgere med en kronisk sygdom – via video og hjemmemålingsudstyr på tværs af hospital, kommune og praktiserende læger. På den måde kan kronisk syge borgere gå til lægekontrol hjemme fra stuen, ved selv at tage målinger som automatisk sendes elektronisk til læge, hospital og kommune og drøftes via en videokonsultation. Alt dette giver nye muligheder, skaber tryghed og stor frihed for den enkelte.

Evalueringen af projektet har været yderst positiv, både ift. vores projektledelse af forløbet og responsen fra alle parter undervejs. Det betyder, at projektet nu forlænges, og der kan arbejdes videre med de telemedicinske løsninger.

### Next Step City

Som et resultat af vores fokus på viden og innovation til gavn for SE-koncernen har vi valgt at skære ned på aktiviteterne omkring den fysiske erhvervspark Next Step City. Vi har i sidste halvdel af 2015 lukket en aftale med en ny stor lejer, som flytter ind i bygningen 1. april 2016. Det er ikke planen at igangsætte yderligere byggeri på egen hånd.



ÅR 5  
RE 6 N  
SKA  
8 ET



## ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for regnskabsklasse C (stor).

Der er i balancen foretaget reklassifikation af materielle anlægsaktiver for at afspejle selskabets interne økonomirapportering. Der er foretaget tilpasning af sammenligningstal. Forholdet har ikke påvirket andre poster.

Der er i resultatopgørelsen foretaget reklassifikation af omkostninger til råvarer og hjælpematerialer samt personaleomkostninger mv., til arbejde udført for egen regning og opført under aktiver, for at afspejle selskabets interne økonomirapportering. Der er foretaget tilpasning af sammenligningstal.

Årsregnskabet er, på nær ovenstående, aflagt efter samme regnskabspraksis som sidste år.

### GENERELT OM INDREGNING OG MÅLING

Aktiver indregnes i balancen, når det som følge af en tidligere begivenhed er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil tilflyde koncernen, og aktivets værdi kan måles pålideligt.

Forpligtelser indregnes i balancen, når koncernen som følge af en tidligere begivenhed har en retlig eller faktisk forpligtelse, og det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil fragå koncernen, og forpligtelsens værdi kan måles pålideligt.

Ved første indregning måles aktiver og forpligtelser til kostpris. Måling efter første indregning sker som beskrevet for hver enkelt regnskabspost nedenfor.

Visse finansielle aktiver og forpligtelser måles til amortiseret kostpris, hvorved der indregnes en konstant effektiv rente over løbetiden. Amortiseret kostpris opgøres som oprindelig kostpris med fradrag af afdrag og tillæg/fradrag af den akkumulerede afskrivning af forskellen mellem kostprisen og det nominelle beløb. Herved fordeles kurstab og gevinst over løbetiden.

Ved indregning og måling tages hensyn til forudsigelige risici og tab, der fremkommer inden årsrapporten aflægges, og som be- eller afkræfter forhold, der eksisterede på balancedagen.

I resultatopgørelsen indregnes indtægter i takt med, at de indtjenes, mens omkostninger indregnes med de beløb, der vedrører regnskabsåret.

### KONCERNREGNSKABET

Koncernregnskabet omfatter SYD ENERGI a.m.b.a. (modervirksomheden) og de virksomheder (tilknyttede virksomheder), som kontrolleres af modervirksomheden jf. koncernoversigt. Modervirksomheden anses for at have kontrol, når den direkte eller indi-

rekte ejer mere end 50% af stemmerettighederne eller på anden måde kan udøve eller faktisk udøver bestemmende indflydelse. Tilknyttede virksomheder, der besiddes med henblik på helt eller delvist videresalg konsolideres ikke.

Virksomheder, hvori koncernen direkte eller indirekte besidder mellem 20% og 50% af stemmerettighederne og udøver betydelig, men ikke bestemmende indflydelse, betragtes som associerede virksomheder, jf. koncernoversigt.

### Konsolideringsprincipper

Koncernregnskabet udarbejdes på grundlag af regnskaber for SYD ENERGI a.m.b.a. og dets tilknyttede virksomheder. Udarbejdelse af koncernregnskabet sker ved sammenlægning af regnskabsposter af ensartet karakter. Ved konsolideringen foretages eliminering af koncerninterne indtægter og omkostninger, interne mellemværender og udbytter samt fortjenester og tab ved dispositioner mellem de konsoliderede virksomheder. Der er dog ikke foretaget eliminering af fortjeneste og tab ved dispositioner foretaget på normale markedsvilkår, og hvor elimineringen medfører uforholdsmæssigt store omkostninger. De regnskaber, der anvendes til brug for konsolideringen, udarbejdes i overensstemmelse med koncernens regnskabspraksis.

I koncernregnskabet indregnes de tilknyttede virksomheders regnskabsposter 100%. Minoritetsinteressernes forholdsmæssige andel af resultatet og nettoaktiverne præsenteres som særskilte poster i henholdsvis resultatopgørelsen og balancen.

Kapitalandele i tilknyttede virksomheder udignes med den forholdsmæssige andel af de tilknyttede virksomheders nettoaktiver på overtagelsestidspunktet opgjort til dagsværdi.

### Virksomhedssammenslutninger

Nyerhvervede eller nystiftede virksomheder indregnes i koncernregnskabet fra overtagelsestidspunktet henholdsvis stiftelsestidspunktet. Solgte eller afviklede virksomheder indregnes i den konsoliderede resultatopgørelse frem til afståelsestidspunktet henholdsvis afviklingstidspunktet.

Ved køb af nye virksomheder anvendes overtagelsesmetoden, hvorefter de nytilkøbte virksomheders identificerbare aktiver og forpligtelser måles til dagsværdi på overtagelsestidspunktet.

Positive forskelsbeløb (goodwill) mellem kostprisen for den erhvervede kapitalandel og dagsværdien af de overtagne aktiver og forpligtelser indregnes under immaterielle anlægsaktiver og afskrives systematisk over resultatopgørelsen efter en individuel vurdering af brugstiden, dog maksimalt 20 år.

Koncerninterne omstruktureringer behandles efter sammenlægningsmetoden.

### Fortjeneste eller tab ved afhændelse af kapitalandele

Fortjeneste eller tab ved afhændelse eller afvikling af tilknyttede virksomheder opgøres som forskellen mellem salgssummen eller afviklingssummen og den regnskabsmæssige værdi af nettoaktiverne på afhændelses- henholdsvis afviklingstidspunktet, inklusive forventede omkostninger til salg eller afvikling.

### OMREGNING AF FREMMED VALUTA

Transaktioner i fremmed valuta omregnes ved første indregning til transaktionsdagens kurs. Tilgodehavender, gældsforpligtelser og andre monetære poster i fremmed valuta, som ikke er afregnet på balancedagen, omregnes til balancedagens valutakurs. Valutakursdifferencer, der opstår mellem transaktionsdagens kurs og kursen på henholdsvis betalingsdagen og balancedagen, indregnes i resultatopgørelsen som finansielle poster.

### RESULTATOPGØRELSEN

#### Nettoomsætning

Nettoomsætning ved distribution af el samt ved salg af el og tjenesteydelser indregnes i resultatopgørelsen, når levering og risikoovergang til køber har fundet sted. Nettoomsætning indregnes eksklusiv moms, afgifter og rabatter i forbindelse med salget.

Igangværende arbejder for fremmed regning indregnes i nettoomsætningen i takt med, at produktionen udføres, således at nettoomsætningen svarer til salgsværdien af det i regnskabsåret udførte arbejde (produktionsmetoden).

#### Arbejde udført for egen regning og opført under aktiver

Arbejde udført for egen regning og opført under aktiver omfatter personaleomkostninger der er afholdt i regnskabsåret og indregnet i kostprisen for egenudviklede immaterielle og materielle anlægsaktiver.

#### Andre driftsindtægter

Andre driftsindtægter omfatter indtægter af sekundær karakter set i forhold til hovedaktiviteten.

#### Omkostninger til råvarer og hjælpematerialer

Omkostninger til råvarer og hjælpematerialer omfatter regnskabsårets forbrug af råvarer og hjælpematerialer efter regulering for forskydning i beholdninger af disse varer mv. fra primo til ultimo. I posten indgår eventuelt svind og sædvanlige nedskrivninger af de pågældende lagerbeholdninger.

#### Andre eksterne omkostninger

Andre eksterne omkostninger omfatter omkostninger til biler, vedligeholdelse, reklame, edb, administration, lokaler, tab på debitorer mv.

#### Personaleomkostninger

Personaleomkostninger omfatter løn og gager såvel som omkostninger til social sikring, pensioner mv. til selskabets personale.

#### Af- og nedskrivninger

Af- og nedskrivninger af materielle og immaterielle anlægsaktiver består af regnskabsårets af- og nedskrivninger opgjort ud fra henholdsvis de fastsatte restværdier og brugstider for de enkelte aktiver og gennemførte nedskrivningstest og af gevinster og tab ved salg af materielle anlægsaktiver.

### Indtægter af kapitalandele i tilknyttede og associerede virksomheder

Indtægter af kapitalandele i tilknyttede og associerede virksomheder omfatter den forholdsmæssige andel af de enkelte virksomheders resultat efter fuld eliminering af interne avancer og tab.

### Andre finansielle indtægter

Andre finansielle indtægter består af renteindtægter, nettokursgevinster vedrørende transaktioner i fremmed valuta samt godtgørelser under acontoskatteordningen mv.

### Andre finansielle omkostninger

Andre finansielle omkostninger består af renteomkostninger, nettokurstab vedrørende transaktioner i fremmed valuta, amortisering af finansielle forpligtelser samt tillæg under acontoskatteordningen mv.

Renteomkostninger og øvrige finansielle omkostninger vedrørende fremstilling af aktiver indregnes ikke i kostprisen for aktiver, men indregnes i resultatopgørelsen på tidspunktet for deres afholdelse.

### Skat

Årets skat, som består af årets aktuelle skat og ændring af udskudt skat, indregnes i resultatopgørelsen med den del, der kan henføres til årets resultat, og direkte på egenkapitalen med den del, der kan henføres til posteringer direkte på egenkapitalen.

Den tilknyttede virksomhed SYD ENERGI Holding A/S er sambeskattet med alle tilknyttede virksomheder. Den aktuelle selskabsskat fordeles mellem de sambeskattede selskaber i forhold til disses skattepligtige indkomster (fuld fordeling med refusion vedrørende skattemæssige underskud).

### BALANCEN

#### Erhvervede immaterielle anlægsaktiver

Erhvervede immaterielle anlægsaktiver mv. omfatter købt software. Erhvervede immaterielle rettigheder måles til kostpris med fradrag af akkumulerede afskrivninger. Rettighederne afskrives lineært over den forventede brugstid. Afskrivningsperioden udgør 3-5 år, dog maksimalt restløbetiden for de pågældende rettigheder.

Erhvervede immaterielle anlægsaktiver mv. nedskrives til genindvindingsværdi, hvis denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi.

#### Goodwill

Goodwill måles til kostpris med fradrag af akkumulerede afskrivninger. Goodwill afskrives lineært over den vurderede brugstid, der fastlægges på baggrund af ledelsens erfaringer inden for de enkelte forretningsområder.

Afskrivningsperioden udgør sædvanligvis 5 år, men kan i visse tilfælde udgøre op til 20 år for strategisk erhvervede virksomheder med en stærk markedsposition og langsiget indtjeningsprofil, hvis den længere afskrivningsperiode vurderes bedre at afspejle nytten af de pågældende ressourcer.

Goodwill nedskrives til genindvindingsværdi, såfremt denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi.

#### Udviklingsprojekter under udførelse

Udviklingsprojekter under udførelse omfatter igangværende udviklingsprojekter med tilknyttede immaterielle rettigheder og erhvervede immaterielle rettigheder.



Udviklingsprojekter vedrørende produkter og processer, der er klart definerede og identificerbare, hvor den tekniske udnyttelsesgrad, tilstrækkelige ressourcer og et potentielt fremtidigt marked eller udviklingsmulighed i virksomheden kan påvises, og hvor det er hensigten at fremstille, markedsføre eller anvende det pågældende produkt eller den pågældende proces, indregnes som immaterielle anlægsaktiver. Øvrige udviklingsomkostninger indregnes som omkostninger i resultatopgørelsen, når omkostningerne afholdes.

Kostprisen for udviklingsprojekter omfatter omkostninger, herunder gager og afskrivninger, der direkte og indirekte kan henføres til udviklingsprojekterne.

Indirekte produktionsomkostninger i form af indirekte henførbare personaleomkostninger og afskrivninger på immaterielle og materielle anlægsaktiver, der er anvendt i udviklingsprocessen, indregnes i kostprisen baseret på det medgåede timeforbrug for det enkelte projekt.

Færdiggjorte udviklingsprojekter afskrives lineært over den forventede brugstid. Afskrivningsperioden udgør 3-5 år. For udviklingsprojekter, der er beskyttet af immaterielle rettigheder, udgør den maksimale afskrivningsperiode restløbetiden for de pågældende rettigheder.

Udviklingsprojekter nedskrives til genindvindingsværdi, hvis denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi.

#### Materielle anlægsaktiver

Grunde og bygninger, produktionsanlæg og maskiner samt andre anlæg, driftsmateriel og inventar måles til kostpris med tillæg af opskrivninger og med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Der afskrives ikke på grunde.

Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen, omkostninger direkte tilknyttet anskaffelsen samt omkostninger til klargøring af aktivet indtil det tidspunkt, hvor aktivet er klar til at blive taget i brug. For egenfremstillede aktiver omfatter kostprisen direkte og indirekte omkostninger til materialer, komponenter, underleverandører og lønninger.

Afskrivningsgrundlaget er kostpris med fradrag af forventet restværdi efter afsluttet brugstid. Der foretages lineære afskrivninger baseret på følgende vurdering af aktivernes forventede brugstider:

Bygninger	10-50 år
Produktionsanlæg	2-20 år
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	3-8 år

Aktiver med en kostpris under 50 t.kr. pr. enhed indregnes som omkostninger i resultatopgørelsen på anskaffelsestidspunktet.

Materielle anlægsaktiver nedskrives til genindvindingsværdi, såfremt denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi.

Fortjeneste og tab ved afhændelse af materielle anlægsaktiver opgøres som forskellen mellem salgsprisen med fradrag af salgsomkostninger og den regnskabsmæssige værdi på salgstidspunktet. Fortjeneste eller tab indregnes i resultatopgørelsen som en korrektion til af- og nedskrivninger, eller under andre driftsindtægter i det omfang salgsprisen overstiger den oprindelige kostpris.

#### Kapitalandele i tilknyttede virksomheder og associerede virksomheder

Kapitalandele i tilknyttede virksomheder og associerede virksomheder indregnes og måles efter den indre værdis metode (equity-metoden), hvilket indebærer, at kapitalandelene måles til den forholdsmæssige andel af virksomhedernes regnskabsmæssige indre værdi.

I resultatopgørelsen indregnes selskabets andel af virksomhedernes resultat.

Tilknyttede virksomheder og associerede virksomheder med negativ regnskabsmæssig indre værdi måles til nul, og et eventuelt tilgodehavende hos disse virksomheder nedskrives med moder- virksomhedens andel af den negative indre værdi i det omfang, det vurderes uerholdeligt. Såfremt den regnskabsmæssige negative indre værdi overstiger tilgodehavendet, indregnes det resterende beløb under hensatte forpligtelser i det omfang, modervirksomheden har en retlig eller faktisk forpligtelse til at dække den pågældende virksomheds forpligtelser.

Nettoopskrivning af kapitalandele i tilknyttede virksomheder og associerede virksomheder overføres i forbindelse med resultatdisponeringen til reserve for nettoopskrivning af kapitalandele i det omfang, den regnskabsmæssige værdi overstiger kostprisen.

Ved køb af tilknyttede virksomheder og associerede virksomheder anvendes overtagelsesmetoden, jf. beskrivelsen ovenfor under koncernregnskab.

#### Andre kapitalandele

Andre kapitalandele i virksomheder måles til dagsværdi på balancedagen. I resultatopgørelsen indregnes værdireguleringen af kapitalandelene.

#### Andre tilgodehavender

Andre tilgodehavender indregnet under finansielle anlægsaktiver måles til amortiseret kostpris.

#### Udskudt skat

Udskudt skat indregnes af alle midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssige og skattemæssige værdier af aktiver og forpligtelser, hvor den skattemæssige værdi af aktiverne opgøres med udgangspunkt i den planlagte anvendelse af det enkelte aktiv.

Udskudt skat måles på grundlag af de skatteregler og skattesatser, der med balancedagens lovgivning vil være gældende, når den udskudte skat forventes udløst som aktuel skat. Ændring i udskudt skat som følge af ændringer i skattesatser indregnes i resultatopgørelsen.

Udskudte skatteaktiver, herunder skatteværdien af fremførselsberettigede, skattemæssige underskud, indregnes i balancen med den værdi, aktivet forventes at kunne realiseres til, enten ved modregning i udskudte skatteforpligtelser eller som nettoskatteaktiver.

#### Varebeholdninger

Varebeholdninger måles til kostpris, opgjort efter FIFO-metoden, eller nettorealisationsværdi, hvor denne er lavere.

Kostprisen for råvarer og hjælpematerialer omfatter anskaffelsespris med tillæg af hjemtagelsesomkostninger.

Nettorealisationsværdi for varebeholdninger opgøres som forventet salgspris med fradrag af færdiggørelsesomkostninger og omkostninger, der skal afholdes for at effektuere salget.

#### Tilgodehavender

Tilgodehavender måles til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til nominal værdi, med fradrag af nedskrivninger til imødegåelse af forventede tab.

#### Over-/underdækninger

Regulatoriske over-/underdækninger opgøres ud fra selskabets indtægtsramme og indregnes som tilgodehavender eller gæld. Over-/underdækning afregnes med forbrugerne efterfølgende.

#### Igangværende arbejder for fremmed regning

Igangværende arbejder for fremmed regning måles til salgsværdien af det på balancedagen udførte arbejde.

Salgsværdien måles på baggrund af færdiggørelsesgraden og de samlede forventede indtægter på det enkelte igangværende arbejde. Færdiggørelsesgraden beregnes normalt som forholdet mellem det faktiske ressourceforbrug og det totale budgetterede ressourceforbrug.

Hvis salgsværdien af et igangværende arbejde ikke kan opgøres pålideligt, måles salgsværdien til de medgåede omkostninger eller til nettorealisationsværdien, hvis denne er lavere.

Det enkelte igangværende arbejde indregnes i balancen under tilgodehavender eller gældsforpligtelser, afhængigt af om netto- værdien, der er opgjort som salgsværdien med fradrag af modtagne forudbetalinger, er positiv eller negativ.

Omkostninger i forbindelse med salgsarbejde og opnåelse af kontrakter samt finansieringsomkostninger indregnes i resultatopgørelsen, når de afholdes.

#### Periodeafgrænsningsposter

Periodeafgrænsningsposter indregnet under aktiver omfatter afholdte omkostninger, der vedrører efterfølgende regnskabsår. Periodeafgrænsningsposter måles til kostpris.

#### Andre værdipapirer

Værdipapirer indregnet under omsætningsaktiver omfatter børsnoterede obligationer og kapitalandele, der måles til dagsværdi (børskurs) på balancedagen.

#### Egenkapital/regional udvikling

Ved disponeringen af årets resultat foretages en overførsel til regional udvikling. I takt med at bestyrelsen bevilger beløb til godkendte formål, overføres beløbene til skyldige omkostninger, indtil udbetaling sker.

#### Operationelle leasingaftaler

Leasingydelse vedrørende operationelle leasingaftaler indregnes lineært i resultatopgørelsen over leasingperioden.

#### Andre finansielle forpligtelser

Andre finansielle forpligtelser indregnes til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til nominal værdi.

#### Periodeafgrænsningsposter

Periodeafgrænsningsposter indregnet under forpligtelser omfatter modtagne indtægter til resultatføring i efterfølgende regnskabsår. Periodeafgrænsningsposter måles til kostpris.

#### AFLEDTE FINANSIELLE INSTRUMENTER

Afledte finansielle instrumenter måles ved første indregning i balancen til kostpris og efterfølgende til dagsværdi. Afledte finansielle instrumenter indregnes under andre tilgodehavender, henholdsvis anden gæld.

Ændringer i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder betingelserne for sikring af dagsværdien af et indregnet aktiv eller en indregnet forpligtelse, indregnes i resultatopgørelsen sammen med ændringer i værdien af det sikrede aktiv eller den sikrede forpligtelse.

Ændringer i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder betingelserne for sikring af fremtidige transaktioner, indregnes direkte på egenkapitalen. Når de sikrede transaktioner realiseres, indregnes de akkumulerede ændringer som en del af kostprisen for de pågældende regnskabsposter.

For afledte finansielle instrumenter, som ikke opfylder betingelserne for behandling som sikringsinstrumenter, indregnes ændringer i dagsværdi løbende i resultatopgørelsen som finansielle poster.

#### PENGESTRØMSOPGØRELSEN

Pengestrømsopgørelsen for koncernen præsenteres efter den indirekte metode og viser pengestrømme vedrørende drift, investeringer og finansiering samt koncernens likvider ved årets begyndelse og slutning. Der er ikke udarbejdet særskilt pengestrømsopgørelse for modervirksomheden, da denne er indeholdt i pengestrømsopgørelsen for koncernen.

Likviditetsvirkningen af køb og salg af virksomheder vises separat under pengestrømme vedrørende investeringsaktiviteter. I pengestrømsopgørelsen indregnes pengestrømme vedrørende købte virksomheder fra anskaffelsestidspunktet, og pengestrømme vedrørende solgte virksomheder indregnes frem til salgstidspunktet.

Pengestrømme vedrørende driftsaktiviteter opgøres som driftsresultatet reguleret for ikke-kontante driftsposter, ændring i driftskapital samt betalt selskabsskat.

Pengestrømme vedrørende investeringsaktiviteter omfatter betalinger i forbindelse med køb og salg af virksomheder, aktiviteter og finansielle anlægsaktiver samt køb, udvikling, forbedring og salg mv. af immaterielle og materielle anlægsaktiver, herunder anskaffelse af finansielt leasede aktiver.

Pengestrømme vedrørende finansieringsaktiviteter omfatter optagelse af lån, indgåelse af finansielle leasingaftaler og afdrag på rentebærende gæld.

Likvider omfatter likvide beholdninger og kortfristede værdipapirer med ubetydelig kursrisiko, med fradrag af kortfristet bankgæld.



## ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

### HOVED- OG NØGLELAL

Hoved- og nøgletal er defineret og beregnet i overensstemmelse med Den Danske Finansanalytikerforenings "Anbefalinger & Nøgletal 2015".

Nøgletal	Beregningsformel	Nøgletal udtryk
EBITA-margin (%)	$\frac{\text{EBITA} \times 100}{\text{Nettoomsætning}}$	Virksomhedens driftsmæssige rentabilitet.
Egenkapitalens forrentning (%)	$\frac{\text{Årets resultat} \times 100}{\text{Gns. egenkapital}}$	Virksomhedens forrentning af den kapital, som ejerne har investeret i virksomheden.
Soliditetsgrad (%)	$\frac{\text{Egenkapital} \times 100}{\text{Samlede aktiver}}$	Virksomhedens finansielle styrke.

EBITA (Earnings Before Interest, Tax and Amortisation) er defineret som driftsresultat tillagt årets af- og nedskrivninger på immaterielle anlægsaktiver inklusive goodwill.

## RESULTATOPGØRELSE FOR 2015

Moderselskab 2014 t.kr.	Moderselskab 2015 t.kr.	Note	Koncern 2015 t.kr.	Koncern 2014 t.kr.
0	0	1	4.197.638	4.130.437
0	0		66.917	62.315
0	0		0	8.869
<b>0</b>	<b>0</b>		<b>4.264.555</b>	<b>4.201.621</b>
0	0		-2.276.198	-2.488.194
-2.630	-1.064		-352.940	-417.658
<b>-2.630</b>	<b>-1.064</b>		<b>1.635.417</b>	<b>1.295.769</b>
-1.420	-1.634	2	-705.620	-670.829
0	0	3	-781.791	-749.911
<b>-4.050</b>	<b>-2.698</b>		<b>148.006</b>	<b>-124.971</b>
-170.198	-43.658		0	0
0	0	9	-134.318	-9.128
13.188	10.742	9	11.345	15.939
688	43	4	10.127	11.923
-12.309	-10.765	5	-73.091	-76.451
<b>-172.681</b>	<b>-46.336</b>		<b>-37.931</b>	<b>-182.688</b>
0	0	6	-8.687	9.325
<b>-172.681</b>	<b>-46.336</b>		<b>-46.618</b>	<b>-173.363</b>
0	0	19	282	682
<b>-172.681</b>	<b>-46.336</b>		<b>-46.336</b>	<b>-172.681</b>
-170.586	-26.938			
-2.095	-19.398			
<b>-172.681</b>	<b>-46.336</b>			

### Forslag til resultatdisponering

Overført til reserve for nettoopskrivning af kapitalandele  
Overført til næste år



## BALANCE PR. 31.12.2015

Moderselskab 2014 t.kr.	Moderselskab 2015 t.kr.	Note	Koncern 2015 t.kr.	Koncern 2014 t.kr.
0	0	Erhvervede immaterielle anlægsaktiver	7 84.017	81.245
0	0	Goodwill	7 1.358.239	1.428.819
0	0	Udviklingsprojekter under udførelse	7 10.668	1.400
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Immaterielle anlægsaktiver</b>	<b>1.452.924</b>	<b>1.511.464</b>
0	0	Grunde og bygninger	7 554.771	587.089
0	0	Produktionsanlæg	7 7.684.323	7.697.763
0	0	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	7 68.288	83.849
0	0	Materielle anlægsaktiver under udførelse	7 89.090	26.005
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Materielle anlægsaktiver</b>	<b>8.396.472</b>	<b>8.394.706</b>
8.370.417	8.343.479	Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	8 0	0
0	0	Kapitalandele i associerede virksomheder	9 391.655	360.829
1.741.387	1.752.129	Andre kapitalandele	8/9 1.792.211	1.781.469
0	0	Andre tilgodehavender	10 4.812	7.674
0	0	Udskudte skatteaktiver	11 179.033	187.854
<b>10.111.804</b>	<b>10.095.608</b>	<b>Finansielle anlægsaktiver</b>	<b>2.367.711</b>	<b>2.337.826</b>
<b>10.111.804</b>	<b>10.095.608</b>	<b>Anlægsaktiver</b>	<b>12.217.107</b>	<b>12.243.996</b>
0	0	Aktiver bestemt for salg	12.591	12.691
0	0	Råvarer og hjælpematerialer	101.201	68.446
0	0	Fremstillede varer og handelsvarer	47	28.489
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Varebeholdninger</b>	<b>113.839</b>	<b>109.626</b>
0	0	Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	12 956.977	908.818
0	0	Igangværende arbejder	14 11.306	74.259
6.012	4.002	Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder	0	0
36	138	Andre tilgodehavender	13 108.646	95.627
0	0	Periodeafgrænsningsposter	15 31.381	23.853
<b>6.048</b>	<b>4.140</b>	<b>Tilgodehavender</b>	<b>1.108.310</b>	<b>1.102.557</b>
<b>4.337</b>	<b>2.787</b>	<b>Værdipapirer og andre kapitalandele</b>	<b>201.109</b>	<b>233.548</b>
<b>3.950</b>	<b>2.642</b>	<b>Likvide beholdninger</b>	<b>193.971</b>	<b>253.511</b>
<b>14.335</b>	<b>9.569</b>	<b>Omsætningsaktiver</b>	<b>1.617.229</b>	<b>1.699.242</b>
<b>10.126.139</b>	<b>10.105.177</b>	<b>Aktiver</b>	<b>13.834.336</b>	<b>13.943.238</b>

## BALANCE PR. 31.12.2015

Moderselskab 2014 t.kr.	Moderselskab 2015 t.kr.	Note	Koncern 2015 t.kr.	Koncern 2014 t.kr.
1.739.927	1.729.709	Nettoopskrivning af kapitalandele	0	0
7.221.795	7.202.397	Overført overskud	8.932.106	8.961.722
24.500	20.147	Regional udvikling	17 20.147	24.500
7.288	9.072	SE Vækstpulje	18 9.072	7.288
<b>8.993.510</b>	<b>8.961.325</b>	<b>Egenkapital i alt</b>	<b>8.961.325</b>	<b>8.993.510</b>
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Minoritetsinteresser</b>	<b>19 0</b>	<b>282</b>
0	0	Andre hensatte forpligtelser	20 1.000	1.000
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Hensatte forpligtelser</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>
0	0	Gæld til realkreditinstitutter	2.237.778	2.281.015
0	0	Leasingforpligtelser	74	526
456.375	454.325	Banklån	714.325	716.375
1.056	0	Medarbejderforpligtelse	0	1.056
0	0	Deposita	1.005	1.093
0	0	Anden gæld	73.650	83.480
<b>457.431</b>	<b>454.325</b>	<b>Langfristede gældsforpligtelser</b>	<b>21 3.026.832</b>	<b>3.083.545</b>
2.500	2.500	Kortfristet del af langfristet gæld	21 143.460	140.472
0	0	Bankgæld	492.009	596.420
0	0	Modtagne forudbetalinger fra kunder	14 2.429	3.160
132	132	Skyldig selskabsskat	0	0
109	431	Leverandørgæld	274.020	272.663
625.037	658.662	Gæld til tilknyttede virksomheder	0	0
38.964	14.532	Regional udvikling, skyldige beløb	14.532	38.964
7.588	9.485	SE Vækstpulje, skyldige beløb	9.485	7.588
868	3.785	Anden gæld	22 606.770	438.334
0	0	Periodeafgrænsningsposter	302.474	367.300
<b>675.198</b>	<b>689.527</b>	<b>Kortfristede gældsforpligtelser</b>	<b>1.845.179</b>	<b>1.864.901</b>
<b>1.132.629</b>	<b>1.143.852</b>	<b>Gældsforpligtelser</b>	<b>4.872.011</b>	<b>4.948.446</b>
<b>10.126.139</b>	<b>10.105.177</b>	<b>Passiver</b>	<b>13.834.336</b>	<b>13.943.238</b>
		Pantsætninger, kautions- og eventualforpligtelser	23-24	
		Øvrige noter	27-28	



## EGENKAPITALOPGØRELSE FOR 2015

Moderselskab	Nettoopskrivning af kapitalandele t.kr.	Overført overskud t.kr.	Regional udvikling t.kr.	SE Vækstpulje t.kr.	I alt t.kr.
Egenkapital i alt 01.01.2015	1.739.927	7.221.795	24.500	7.288	8.993.510
Overførsel	0	0	-15.000	15.000	0
Bevilget i året	0	0	-154	-13.216	-13.370
Tilbageførte bevillinger	0	0	10.801	0	10.801
Årets resultat	-26.938	-19.398	0	0	-46.336
Egenkapitalposterings	16.720	0	0	0	16.720
<b>Egenkapital i alt 31.12.2015</b>	<b>1.729.709</b>	<b>7.202.397</b>	<b>20.147</b>	<b>9.072</b>	<b>8.961.325</b>

Koncern	Overført overskud t.kr.	Regional udvikling t.kr.	SE Vækstpulje t.kr.	I alt t.kr.
Egenkapital i alt 01.01.2015	8.961.722	24.500	7.288	8.993.510
Overførsel	0	-15.000	15.000	0
Bevilget i året	0	-154	-13.216	-13.370
Tilbageførte bevillinger	0	10.801	0	10.801
Årets resultat	-46.336	0	0	-46.336
Egenkapitalposterings	16.720	0	0	16.720
<b>Egenkapital i alt 31.12.2015</b>	<b>8.932.106</b>	<b>20.147</b>	<b>9.072</b>	<b>8.961.325</b>

## PENGESTRØMSOPGØRELSE FOR 2015

	Note	Koncern 2015 t.kr.	Koncern 2014 t.kr.
Driftsresultat		148.006	-124.971
Afskrivninger		781.791	749.911
Ændring i driftskapital	25	95.057	190.067
		<b>1.024.854</b>	<b>815.007</b>
Modtagne finansielle indtægter		10.127	11.923
Betalte finansielle omkostninger		-73.877	-76.451
Betalt (modtaget) selskabsskat		134	0
Indtægter fra andre kapitalandele		603	0
<b>Pengestrømme vedrørende drift</b>		<b>961.841</b>	<b>750.479</b>
Salg af immaterielle anlægsaktiver		0	4.707
Køb af immaterielle anlægsaktiver		-69.748	-84.878
Køb af materielle anlægsaktiver		-683.217	-724.589
Salg af materielle anlægsaktiver		27.948	367.577
Køb af finansielle anlægsaktiver		-156.092	-603.401
Salg af finansielle anlægsaktiver		0	783
Tilgang/afgang andre tilgodehavender		2.862	-2.767
<b>Pengestrømme vedrørende investeringer</b>		<b>-878.247</b>	<b>-1.042.568</b>
Optagelse af langfristede gældsforpligtelser		100.000	711.093
Afdrag på langfristede gældsforpligtelser		-146.058	-556.907
Udbetalt fra regional udvikling og SE Vækstpulje		-25.104	-24.491
Tilgang koncern		0	110.130
<b>Pengestrømme vedrørende finansiering</b>		<b>-71.162</b>	<b>239.825</b>
<b>Ændring i likvider</b>		<b>12.432</b>	<b>-52.264</b>
Likvider 01.01.2015		-109.361	-57.097
<b>Likvider 31.12.2015</b>	26	<b>-96.929</b>	<b>-109.361</b>



## NOTER

Moderselskab 2014 t.kr.	Moderselskab 2015 t.kr.		Koncern 2015 t.kr.	Koncern 2014 t.kr.
		<b>1. Nettoomsætning</b>		
0	0	Energi & Klima	2.380.479	2.322.423
0	0	Kommunikation	1.768.648	1.751.254
0	0	Andet salg	48.511	56.760
<b>0</b>	<b>0</b>		<b>4.197.638</b>	<b>4.130.437</b>
		Nettoomsætningen vedrører hjemmemarkedet.		
		<b>2. Personaleomkostninger</b>		
4.922	4.469	Lønninger og gager	600.709	580.708
0	0	Pensionsbidrag	55.284	66.662
0	0	Andre sociale omkostninger m.m.	20.891	23.459
0	890	Andre personaleomkostninger	28.736	0
-3.502	-3.725	Refunderede omkostninger	0	0
<b>1.420</b>	<b>1.634</b>		<b>705.620</b>	<b>670.829</b>
		Herudover har moderselskabet betalt management fee til SYD ENERGI Service A/S.		
		Vederlag til moderselskabets:		
<b>800</b>	<b>800</b>	Direktion	<b>8.678</b>	<b>8.035</b>
<b>2.426</b>	<b>2.851</b>	Bestyrelse	<b>2.851</b>	<b>2.751</b>
<b>0</b>	<b>0</b>	Gennemsnitligt antal medarbejdere	<b>1.325</b>	<b>1.374</b>
		<b>3. Af- og nedskrivninger</b>		
0	0	Erhvervede immaterielle anlægsaktiver	40.435	2.995
0	0	Goodwill	87.781	101.690
0	0	Bygninger	30.242	11.140
0	0	Produktionsanlæg	588.005	612.878
0	0	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	26.935	25.537
0	0	Tab/fortjeneste ved salg af materielle anlægsaktiver	8.393	-4.289
<b>0</b>	<b>0</b>		<b>781.791</b>	<b>749.911</b>
		<b>4. Finansielle indtægter</b>		
300	6	Renter fra tilknyttede virksomheder	0	0
253	0	Afkast af værdipapirer	2.464	3.544
135	37	Øvrige finansielle indtægter	7.663	8.379
<b>688</b>	<b>43</b>		<b>10.127</b>	<b>11.923</b>
		<b>5. Finansielle omkostninger</b>		
7.884	6.391	Renter til tilknyttede virksomheder	0	0
0	0	Renter af realkreditgæld	50.771	30.904
4.425	4.374	Øvrige finansielle omkostninger	22.320	45.547
<b>12.309</b>	<b>10.765</b>		<b>73.091</b>	<b>76.451</b>

## NOTER

Moderselskab 2014 t.kr.	Moderselskab 2015 t.kr.		Koncern 2015 t.kr.	Koncern 2014 t.kr.					
		<b>6. Skat af årets resultat</b>							
0	0	Ændring af udskudt skat	-10.666	10.959					
0	0	Effekt af ændrede skattesatser	1.495	-3.026					
0	0	Regulering vedrørende tidligere år	484	1.392					
<b>0</b>	<b>0</b>		<b>-8.687</b>	<b>9.325</b>					
		<b>7. Immaterielle og materielle anlægsaktiver – koncern</b>							
			Erhvervede immaterielle anlægsaktiver t.kr.	Goodwill t.kr.	Udviklingsprojekter under udførelse t.kr.	Grunde og bygninger t.kr.	Produktionsanlæg t.kr.	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar t.kr.	Materielle anlægsaktiver under udførelse t.kr.
		Kostpris 01.01.2015	127.014	1.628.747	1.400	772.003	11.902.797	240.510	26.005
		Tilgang	43.279	17.201	9.268	6.541	587.096	26.495	89.119
		Afgang	-118	-14.931	0	-33.630	-40.051	-32.989	-26.034
		<b>Kostpris 31.12.2015</b>	<b>170.175</b>	<b>1.631.017</b>	<b>10.668</b>	<b>744.914</b>	<b>12.449.842</b>	<b>234.016</b>	<b>89.090</b>
		Opskrivninger 01.01.2015	0	0	0	2.535	0	0	0
		<b>Opskrivninger 31.12.2015</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.535</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
		Af- og nedskrivninger 01.01.2015	-45.769	-199.930	0	-187.449	-4.205.034	-156.661	0
		Årets af- og nedskrivninger	-40.435	-87.781	0	-30.242	-588.005	-26.935	0
		Tilbageførsel ved afgang	46	14.933	0	25.013	27.520	17.868	0
		<b>Af- og nedskrivninger 31.12.2015</b>	<b>-86.158</b>	<b>-272.778</b>	<b>0</b>	<b>-192.678</b>	<b>-4.765.519</b>	<b>-165.728</b>	<b>0</b>
		<b>Regnskabsmæssig værdi 31.12.2015</b>	<b>84.017</b>	<b>1.358.239</b>	<b>10.668</b>	<b>554.771</b>	<b>7.684.323</b>	<b>68.288</b>	<b>89.090</b>



## NOTER

	SYD ENERGI Holding A/S t.kr.	Andre kapitalandele t.kr.
<b>8. Finansielle anlægsaktiver – moderselskab</b>		
Kostpris 01.01.2015	6.630.490	1.728.199
<b>Kostpris 31.12.2015</b>	<b>6.630.490</b>	<b>1.728.199</b>
Opskrivninger 01.01.2015	1.739.927	13.188
Andel af årets resultat	-43.658	0
Egenkapitalreguleringer	16.720	0
Værdiregulering	0	10.742
<b>Opskrivninger 31.12.2015</b>	<b>1.712.989</b>	<b>23.930</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31.12.2015</b>	<b>8.343.479</b>	<b>1.752.129</b>
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder omfatter: SYD ENERGI Holding A/S, Esbjerg, 100%		
Andre kapitalandele omfatter: DONG Energy A/S, Fredericia, 3,5%.		
	Kapitalandele i associerede virksomheder t.kr.	Andre kapitalandele t.kr.
<b>9. Kapitalandele – koncern</b>		
Kostpris 01.01.2015	408.575	1.150.513
Tilgang	156.092	0
<b>Kostpris 31.12.2015</b>	<b>564.667</b>	<b>1.150.513</b>
Nedskrivninger 01.01.2015	-47.746	630.956
Andel af årets resultat/årets værdiregulering	-133.529	10.742
Afskrivning på koncerngoodwill	-789	0
Egenkapitalreguleringer	9.052	0
Tilbageførsel ved afgang	0	0
<b>Nedskrivninger 31.12.2015</b>	<b>-173.012</b>	<b>641.698</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31.12.2015</b>	<b>391.655</b>	<b>1.792.211</b>

## NOTER

Kapitalandele i associerede virksomheder omfatter:  
 SE Blue Renewables K/S, København, 50,0%  
 SE Blue Renewables GP ApS, København, 50,0%  
 Clever A/S, København, 42,4%  
 Limon GmbH, Tyskland, 39,7%  
 Verdo Tele A/S, Randers 25,0%  
 SE Blue Equity I K/S, Kolding, 24,0%

Andre kapitalandele omfatter:  
 Nianet a/s, Glostrup, 14,6%  
 Net-Sam Scada A/S, Aarhus, 12,4%  
 Blue Equity Management A/S, Kolding 10,0%  
 A/S Plantringselskabet Sønderjylland, Tønder, 8,3%  
 Ærøportalen ApS, Marstal, 7,2%  
 Mayday Invest A/S, Aabenraa, 3,8%

DONG Energy A/S, Fredericia, 3,5%  
 Ærø Vind 1 I/S, Ærøskøbing, 1,6%  
 Ærø Vind 4 I/S, Ærøskøbing, 1,5%  
 Forskerparken Syd A/S, Sønderborg, 0,2%

	Moderselskab 2014 t.kr.	Moderselskab 2015 t.kr.	Koncern 2015 t.kr.	Koncern 2014 t.kr.
<b>10. Andre tilgodehavender</b>				
Kostpris 01.01.2015	0	0	7.674	4.907
Tilgang	0	0	620	3.200
Afgang	0	0	-3.482	-433
<b>Kostpris 31.12.2015</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4.812</b>	<b>7.674</b>
<b>11. Udskudte skatteaktiver</b>				
Udskudt skat hviler på følgende poster:				
Hensatte forpligtelser	0	0	220	220
Immaterielle anlægsaktiver	0	0	-1.711	672
Materielle anlægsaktiver	0	0	238.644	223.880
Finansielle anlægsaktiver	0	0	14.804	-13.953
Varelager	0	0	987	1.704
Tilgodehavender	0	0	1.655	3.277
Værdipapirer og andre kapitalandele	0	0	7	26
Anden gæld	0	0	1.066	1.326
Gældsforpligtelser	0	0	-176.922	-112.415
Skattemæssigt underskud	0	0	100.283	83.117
<b>Kostpris 31.12.2015</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>179.033</b>	<b>187.854</b>
<b>12. Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser</b>				
Heraf forfalder 231 t.kr. (4.631 t.kr.) efter 1 år.				
<b>13. Andre tilgodehavender</b>				
Heraf forfalder 18.379 t.kr. (32.047 t.kr.) efter 1 år.				



## NOTER

Moderselskab 2014 t.kr.	Moderselskab 2015 t.kr.		Koncern 2015 t.kr.	Koncern 2014 t.kr.
		<b>14. Igangværende arbejder</b>		
0	0	Salgsværdi af udførte arbejder	36.863	94.843
0	0	Foretagne acontofaktureringer	-25.557	-20.584
<b>0</b>	<b>0</b>		<b>11.306</b>	<b>74.259</b>
		Nettoværdien er indregnet således i balancen:		
0	0	Igangværende arbejder	11.306	74.259
0	0	Modtagne forudbetalinger fra kunder	-2.429	-3.160
<b>0</b>	<b>0</b>		<b>8.877</b>	<b>71.099</b>
		<b>15. Periodeafgrænsningsposter</b>		
		Periodeafgrænsningsposter vedrører forudbetalte omkostninger for 2016.		
		<b>16. Værdipapirer og andre kapitalandele</b>		
4.337	2.787	Børsnoterede værdipapirer	201.109	233.548
<b>4.337</b>	<b>2.787</b>		<b>201.109</b>	<b>233.548</b>
		<b>17. Regional udvikling</b>		
47.552	24.500	Saldo 01.01.2015	24.500	47.552
-15.000	-15.000	Overførsel	-15.000	-15.000
-8.052	-154	Bevilget i året	-154	-8.052
0	10.801	Tilbageførte bevillinger	10.801	0
<b>24.500</b>	<b>20.147</b>	<b>Saldo 31.12.2015</b>	<b>20.147</b>	<b>24.500</b>
		<b>18. SE Vækstpulje</b>		
0	7.288	Saldo 01.01.2015	7.288	0
15.000	15.000	Overførsel	15.000	15.000
-7.712	-13.216	Bevilget i året	-13.216	-7.712
<b>7.288</b>	<b>9.072</b>	<b>Saldo 31.12.2015</b>	<b>9.072</b>	<b>7.288</b>
		<b>19. Minoritetsinteresser</b>		
		Minoritetsinteresser 01.01.2015	282	-36
		Tilgang	0	1.000
		Andel af årets resultat	-282	-682
		<b>Minoritetsinteresser 31.12.2015</b>	<b>0</b>	<b>282</b>

## NOTER

### 20. Andre hensatte forpligtelser

Andre hensatte forpligtelser omfatter omkostninger til garantiomkostninger.

	Forfald indenfor 1 år t.kr.	Forfald efter 1 år t.kr.	Gæld i alt t.kr.

### 21. Langfristede gældsforpligtelser – moderselskab

Banklån	2.500	454.325	456.825
Medarbejderforpligtelser	1.056	0	1.056

### 21. Langfristede gældsforpligtelser – koncern

Gæld til realkreditinstitutter	140.523	2.237.778	2.378.301
Leasingforpligtelser	437	74	511
Banklån	2.500	714.325	716.825
Deposita	0	1.005	1.005
Anden gæld	0	73.650	73.650
	<b>143.460</b>	<b>3.026.832</b>	<b>3.170.292</b>

Efter mere end 5 år forfalder:

Gæld til realkreditinstitutter	1.704.058
Deposita	1.005



## NOTER

Moderselskab 2014 t.kr.	Moderselskab 2015 t.kr.		Koncern 2015 t.kr.	Koncern 2014 t.kr.
		<b>22. Anden gæld</b>		
0	0	Feriepengeforpligtelser	56.888	60.885
0	0	Moms og afgifter	169.724	176.935
868	3.785	Andre skyldige beløb	380.158	200.514
<b>868</b>	<b>3.785</b>		<b>606.770</b>	<b>438.334</b>
		<b>23. Pantsætninger</b>		
		Koncernens gæld til realkreditinstitutter er sikret ved pant i andre anlæg, driftsmateriel og inventar samt ejendomme.		
-	-	Regnskabsmæssig værdi af pantsatte aktiver	4.905.833	4.969.696
		Aktier i associeret virksomhed er stillet til sikkerhed for gæld i virksomheden.		
-	-	Regnskabsmæssig værdi af associeret virksomhed	172.470	287.405
		Kapitalandele er stillet til sikkerhed for bankgæld.		
450.000	450.000	Regnskabsmæssig værdi af andre kapitalandele	450.000	450.000

## NOTER

Moderselskab 2014 t.kr.	Moderselskab 2015 t.kr.		Koncern 2015 t.kr.	Koncern 2014 t.kr.
		<b>24. Kautions- og eventualforpligtelser</b>		
		Moderselskabet hæfter solidarisk med fællesregistrerede SYD ENERGI Holding A/S med tilknyttede virksomheder for den samlede momsforpligtelse.		
		Den aktuelle gæld udgjorde 31.12.2015	-	-
		Moderselskabet har stillet selvskyldnerkaution for bankmellemværender for tilknyttede virksomheder.		
1.650.000	1.650.000	Kautionen er maksimeret til	-	-
		Koncernen har stillet arbejdsgarantier, som pr. 31.12.2015 udgjorde	18.293	18.925
		Koncernen har indgået renteswaps frem til 2033 på ialt	1.297.712	1.814.912
		Markedsværdien af disse renteswaps er pr. 31.12.2015 opgjort til en negativ værdi på 73.650 t.kr., som er indregnet i egenkapitalen.		
		Koncernen har stillet garanti for lån i SYD ENERGI-fonden i forbindelse med tredjepartsfinansiering af DSM-aktiviteter. Garantien er maksimeret til 2.500 t.kr. og udgør pr. 31.12.2015	0	2.500
		Koncernen har over for Danske Commodities A/S' bankforbindelse stillet en anfordringsgaranti, som kan opsiges med 6 måneders varsel maksimeret til	130.000	130.000
		og samt en tidsbegrænset anfordringsgaranti	0	30.000
		Koncernens hæftelse i SE Blue Renewables K/S udgør 400 mio.kr. Heraf er indbetalt 290 mio.kr., og resthæftelsen udgør 31.12.2015	110.000	110.000
		Koncernens hæftelse i SE Blue Equity I K/S udgør 150 mio.kr. Heraf er indbetalt 89,6 mio.kr., og resthæftelsen udgør 31.12.2015	60.400	96.600
		Koncernen hæfter solidarisk for gæld i andre kapitalandele. Gælden udgør 31.12.2015	1.159	1.183







## DEN UAFHÆNGIGE REVISORS ERKLÆRING

### Til ledelsen i Syd Energi a.m.b.a.

Vi har gennemgået sociale og miljømæssige oplysninger i Syd Energi a.m.b.a.'s CSR- & Årsrapport 2015 (herefter 'rapporten') for kalenderåret 2015 for at opnå begrænset sikkerhed for, at de sociale og miljømæssige oplysninger på side 13 er præsenteret i overensstemmelse med den anvendte rapporteringspraksis, der beskrives i rapporten. Vi har desuden eftersat, at rapporten lever op til kravene i Årsregnskabslovens §99a og §99b og UN Global Compact Policy on Communicating Progress, samt at rapporten efterlever principperne i Global Reporting Initiative (GRI) Sustainability Reporting Guidelines Version 4.

### Ledelsens ansvar

Selskabets ledelse er ansvarlig for at udarbejde oplysningerne i rapporten, herunder at etablere dataindsamling og registrering samt interne kontrolsystemer med henblik på at sikre pålidelig rapportering.

### Revisors ansvar

Vores ansvar er på grundlag af det udførte arbejde at udtrykke en konklusion med begrænset sikkerhed om de sociale og miljømæssige oplysninger på side 13 i rapporten. Vi har tilrettelagt og udført vores arbejde i overensstemmelse med ISAE 3000, Andre erklæringsopgaver med sikkerhed end revision eller review af historiske finansielle oplysninger og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning, med henblik på at opnå begrænset sikkerhed for, at de sociale og miljømæssige oplysninger i rapporten ikke indeholder væsentlig fejlinformation.

Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab er underlagt International Standard on Quality Control (ISQC) 1 og anvender således et omfattende system for kvalitetssikring, herunder dokumenterede politikker og procedurer vedrørende overholdelse af etiske krav, faglige standarder og gældende krav i lov og øvrig regulering.

Vi har overholdt kravene til uafhængighed og andre etiske krav i FSR-danske revisors retningslinjer for revisors etiske adfærd (Ethiske regler for revisorer), der bygger på de grundlæggende principper om integritet, objektivitet, faglig kompetence og fornøden omhu, fortrolighed og professionel adfærd.

Vores arbejde har først og fremmest omfattet forespørgsler til virksomhedens ledelse og medarbejdere samt analytiske handlinger. Vi planlagde og udførte vores procedurer for at indhente de nødvendige informationer og forklaringer baseret på en vurdering af risikoen for væsentlig fejlinformation. Vi har desuden påset at rapporten lever op til kravene i Årsregnskabslovens §99a og §99b og UN Global Compact Policy on Communicating Progress, samt at den efterlever principperne i GRI Sustainability Reporting Guidelines Version 4 for 'In Accordance with Core' niveau.

Vi udførte arbejdet på Syd Energis hovedkontor i Esbjerg i marts 2016. Vi har bl.a. interviewet nøglepersoner i Syd Energi, gennemgået procedurer og metoder til at sikre, at de sociale og miljømæssige data og oplysninger er præsenteret i overensstemmelse med virksomhedens rapporteringspraksis og GRIs principper. Vi har vurderet processer, værktøjer, systemer og kontroller for indsamling og konsolidering af sociale og miljømæssige data, udført analyser og stikprøvevist afstemt data til underliggende dokumentation. Vi har ikke interviewet eksterne interessenter eller vurderet fremadrettede udsagn, såsom mål og forventninger. Derfor drager vi ingen konklusion ud fra disse.


Omfanget af de handlinger, vi har udført ved vores undersøgelser, er mindre end ved en erklæringsopgave med høj grad af sikkerhed. Som følge heraf er den grad af sikkerhed, der er for vores konklusion, betydeligt mindre end den sikkerhed, der ville være opnået, hvis der var udført en erklæringsopgave med høj grad af sikkerhed.


### Konklusion

Vi er på grundlag af vores gennemgang ikke blevet bekendt med forhold, der giver os anledning til at konkludere, at de sociale og miljømæssige data på side 13 i rapporten indeholder væsentlig fejlinformation og ikke er præsenteret i overensstemmelse med den anvendte rapporteringspraksis herfor. Vi er desuden ikke blevet bekendt med forhold, der giver os anledning til at konkludere, at rapporten ikke opfylder kravene til Årsregnskabslovens §99a og §99b og UN Global Compact Communication on Progress, samt at den ikke er udarbejdet ved hjælp af GRIs Guidelines Version 4 – 'In Accordance with Core'.

København, den 16. marts 2016

Deloitte  
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

  
Jørn Jepsen  
Statsautoriseret revisor

  
Helena Barton  
Lead Reviewer

## RAPPORTERINGSPRAKSIS

Hvor intet andet er oplyst, omfatter data de enheder, der er omfattet af rapporten (se »Om SE og årsrapporten« side 6).

Indikator	Datagrundlag M = målt B = beregnet A = anslået	Beregningsmetode
Finansielle nøgletal	B	Nøgletal er genereret via regnskabspraksis beskrevet på side 92-95. Ud over omfanget for denne rapport omfatter data de tilknyttede virksomheder, hvor SE har bestemmende indflydelse, dvs. mindst 51 % ejerskab. Tilknyttede virksomheder, der besiddes med henblik på helt eller delvist videresalg, omfattes ikke.
Distribution, forsyningssikkerhed og nettab, elnet	M	Udetid og nettab for elnettet måles direkte via SE's fjernflæste målere samt målerdata fra Energinet.dk. Nettab udgøres af differensen mellem totalt forbrug i el-nettet og målt kundeforbrug. Beregningen fra 2014 er korrigeret i forhold til 2014-rapporten, da vi tidligere har opgjort net-tabet inkl. den godtgørelse, som følger med produktionen af vedvarende energi. Fra 2015 har vi valgt at ekskludere denne godtgørelse.
Energibesparelser	B	Energibesparelser dækker de samlede energibesparelser, som SE Energi & Klima Erhverv kan dokumentere realiseringen af. Beregningen følger retningslinjer udstukket af Energistyrelsen.
Kunder og dækning, fiberbredbånd	B	Data på fiberdækning er genereret via SE's kundesystem, baseret på områdedata fra KMD og DM Partner A/S. Data på den samlede opetid kommer fra systemet HP openview BAC prober, som tester DNS, voice kald og levering af e-mails. Der dannes hver uge en rapport, hvor opetid er 100 % minus %-failed.
CO <sub>2</sub> -udledning	B	CO <sub>2</sub> -udledning omfatter scope 1 og 2 i Greenhouse Gas Protocol (World Resource Institute) for de enheder og aktiviteter, der er omfattet af rapporten. Principperne for EU's kvotehåndteringssystem anvendes, og de danske standardværdier for 2015. Der opgøres kun CO <sub>2</sub> , ikke CO <sub>2</sub> e. Udledning, der stammer fra nettab, er opgjort separat. Forbrugsdata for el, varme og brændstof er baseret på egne målinger og opgørelser fra forsyningsselskaber og benzinselskaber. Omregning til CO <sub>2</sub> er foretaget via Energistyrelsens standardværdifaktorer for fossile brændsler og faktorer indhentet fra Energinet.dk og fjernvarmeværker for 2013 og 2014. Andre drivhusgasser end CO <sub>2</sub> er ikke medregnet. Beregningerne omfatter de ejede bygninger, som huser selskaber, hvor SE mindst har et ejerskab på 51%.
Hustandsforbrug	A	I forhold til energiproduktion og -forbrug anslås en husstands udgifter til 4.000 kr./pr. år pr. husstand, hvilket er lavt sat. Med denne omregningsfaktor estimeres dels besparelser ved net-tab (side 76) og mængde produceret vindstrøm (side 75).
Personaledata	B	Antallet af medarbejdere er opgjort ultimo 2015 efter ATP-metoden (det gennemsnitlige antal ansatte omregnet til fuldtidsansatte), herunder også lærlinge, elever og ansatte i fleksjob og arbejdsprøvnings opgøres via SE's lønsystem. Medarbejderne omfatter de selskaber hvor SE mindst har et ejerskab på 51 %. Arbejdsulykker omfatter registrerede ulykker med mindst en dags fravær.
Trivsel	M	Arbejdsglædemålingen er foretaget 2 gange i 2015 blandt alle ansatte med mindst 2,5 måneders anciennitet i SE koncernen. Målingen foretages i samarbejde med Ennova og har et udfaldsrum fra 0 til 100 point, hvor 70 - 79 er kendetegnende for høj arbejdsglæde.



## CSR COMPLIANCE OVERSIGT

Denne rapport fungerer som den årlige statusrapport, som krævet af United Nations Global Compact, og er den lovpligtige redegørelse om samfundsansvar i henhold til § 99a og § 99b i den danske Årsregnskabslov. CSR-delen af denne rapport er udarbejdet med afsæt i rapporteringsprincipper fra Global Reporting Initiative (GRI G4 Core) og det tilhørende sektorsupplement for energisektoren.

Tabellen viser et overblik over, hvordan vi lever op til lovpligtige hhv. frivillige krav i forhold til internationale standarder, og hvor i rapportens hovedafsnit, man kan læse nærmere herom. Ønsker du at se en detaljeret oversigt over rapportens indhold og væsentlige GRI G4 Core-indikatorer, kan du læse den fulde oversigt på vores hjemmeside [se.dk](http://se.dk) under menupunktet "CSR".

Side	Introduktion til SF's CSR- og årsrapport 2015 6-7 + 11-23 + 28-35	Legitim og ansvarlig forretningsstrærelse 36-39	Vi går foran som rollemodel 40-43	Vi samarbejder med andre 44-45 + 88-89	Engagement i samfundet 46-49	Vi sætter det stærkeste hold 28-29 + 50-55	Forbedrer kunders bæredygtighed og digitalisering 56-89
<b>Årsregnskabsloven (Lov nr. 738 af 1. juni 2015)</b>							
§ 99a (Beskrivelse af forretningsmodel samt holdning til / indsats omkring: Miljø, sociale forhold, medarbejderforhold, menneskerettigheder, anti-korruption og bestikkelse)	x	x	x	x	x	x	x
§ 99b Diversitet						x	
<b>UN Global Compact</b>							
Menneskerettigheder Princip 1-2	x	x			x	x	x
Arbejdstagerrettigheder Princip 3-6						x	
Miljø Princip 7-9	x		x	x	x		x
Anti-korruption Princip 10		x					
<b>GRI G4 Core – Specific Standard Disclosures</b>							
Arbejdstagerrettigheder (LA)						x	
Menneskerettigheder (HR)		x				x	x
Samfund (SO)		x	x				
Produktansvar (PR)		x			x		x
Økonomi (EC)	x				x	x	x
Miljø (EN)	x	x	x			x	x
<b>GRI G4 Sektorsupplement for energisektoren</b>							
• Kapacitet • Effektivitet • Distribueret mængde energi • Antal kunder • Sikkerhed og arbejdsulykker • Nettab • Udetid	x	x				x	x





## Arbejdet fortsætter – for udbytte til fællesskabet

2015 har været præget af et vedholdende fokus på effektivisering, stabilisering og klargøring til vækst gennem stordrift. Vi har stræbt imod at skabe enkelthed, kvalitet og gode kundeoplevelser samt at omsætte vores fire kundeløfter til værdi og resultater. Det har været hårdt arbejde, men til gengæld kan vi nu også begynde at høste udbyttet – til gavn for fællesskabet.

Vi ser det allerede på tallene for 2015, hvor vi ikke bare har skabt værdi til samfundet, men også har styrket vores sammenhængskraft, kulturelle base og ikke mindst finansielle fundament. Det forbedrede driftsresultatet var desværre ikke helt nok til at få sortet på bundlinjen, idet lave elpriser har gjort det nødvendigt at nedjustere værdien af landmøllernes værdi i SE Blue Renewables. Ikke desto mindre ser vi med stor entusiasme ind i de kommende år, hvor vi fortsat vil arbejde benhårdt for fællesskabet – og meget gerne i samarbejde med flere nye fusionspartnere og strategiske alliancer.

