

A woman with blonde hair in a ponytail, wearing a light blue long-sleeved hoodie and black leggings, is stretching against the trunk of a large, ancient-looking tree. She is holding her right leg up with her right hand. The scene is set in a lush green forest with sunlight filtering through the leaves, creating a warm, golden glow. The sun is visible in the upper right corner, casting rays of light. The overall mood is peaceful and natural.

CSR- & ÅRSRAPPORT 2014



PÅ VEJ MOD ET BÆREDYGTIGT VIDENSSAMFUND

Hos SE kæmper vi hver dag målrettet for mere bæredygtig energi og bedre digital kommunikation. Det gør vi ved at udfordre vanetænkning og sætte nye standarder til gavn for mennesker og virksomheder i Danmark. Med den ambition skriver vi os ind i en spændende, nødvendig og ikke mindst tempofyldt samfundsudvikling. Men vejen mod målet er ikke uden forhindringer. I 2014 fik vi pulsen rigtig meget op undervejs på rejsen – men tabte aldrig pustet helt, og vi formåede at holde fast i humøret og troen på, at vi ville nå i mål.

Mere bæredygtig energi og bedre digitale oplevelser gennem to hovedbrands:

STOFA

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 - fx gennem lukkede netværk, telefoniløsninger og hjemmearbejdspladser.

ENERGI & KLIMA

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

SE ENERGINET

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

SE ENERGISALG

Favner salg og kundeservice i forhold til el og gas. Vi skaber værdi for både privatkunder og erhvervslivet.

SE BIG BLUE

Har samlet Danmarks bedste kompetencer inden for klima- og energieffektivisering. Vi skaber synlige energibesparelser på bundlinjen for virksomheder og kommuner i ind- og udland.

SE BLUE RENEWABLES

Et joint venture mellem PFA Pension og SE. Sammen driver vi ca. 300 landvindmøller placeret rundt i hele Danmark. Dermed er vi den største landvindoperatør i Danmark.

KONCERN-RESSOURCER

GROUP SERVICE

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

HUMAN RESSOURCES

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 fremtidens løsninger for både vores forretninger og for samfundet generelt skabes.

VÆRD AT LÆSE

2014

04

Sådan er SE opbygget

09

KAP. 1:
DRIVKRAFT
OG MOTIVATION
S. 09 - 21

10

Vision, aspiration
og strategi

12

Året der gik

16

Om SE og rapporten

17

Koncernens
hoved- og nøgletal

23

KAP. 2:
SÅDAN ARBEJDER VI
HOLDNING OG KULTUR
S. 23 - 41

24

Kultur og lederskab

26

Totale kundeoplevelser

28

Samfundsansvar

38

Det stærkeste hold

43

KAP. 3:
AKTIVITETER OG
RESULTATER I 2014
S. 43 - 71

44

Energi & Klima

56

Stofa

64

Koncernaktiviteter

72

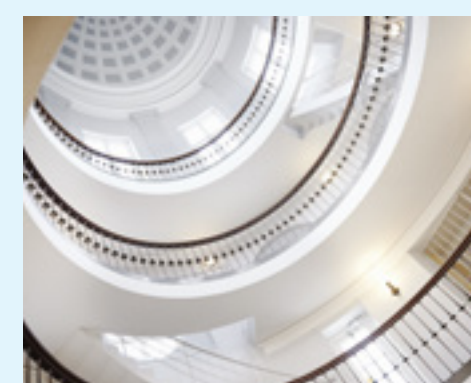
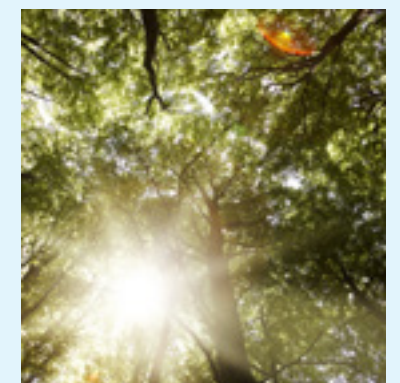
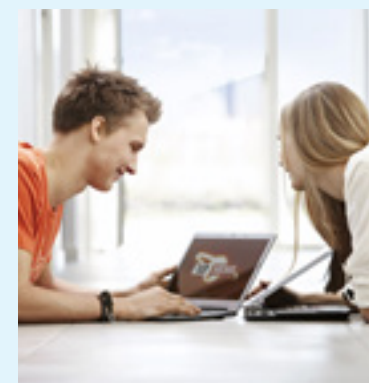
SE Next Step

74

Årsregnskab

98

GRI-oversigt (CSR)



SAMMEN SKAL VI SKABE ET BÆREDYGTIGT
VIDENSSAMFUND

DRIVKRAFT OG MOTIVATION

1



VISION

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

SE vil udleve vores værdier – åbenhed, nærhed, mod og bæredygtighed 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.

MERE BÆREDYGTIG ENERGI – BEDRE DIGITALE OPLEVELSER

Vores samfund udvikler sig i et stadig højere tempo. Faktisk hurtigere, end vi selv havde forestillet os. Nye teknologier spirer konstant frem, nye forbrugsmønstre vinder indpas, og behovet for holdbare, bæredygtige samt ikke mindst nye, digitale løsninger vokser i et stadigt større tempo.

Vi er langt i overgangen fra industri- til videnssamfund, hvor viden har overtaget som den primære ressource, og hvor kommunikation flyder hurtigere og hurtigere. Samtidig er vi i en omstilling fra sort til grøn energi, hvor brugen af fossile brændstoffer skal erstattes af bæredygtige energikilder. I denne overgang har SE sin klare rolle, og her tager vi vores samfundsansvar: Vi kæmper hver dag for at levere mere bæredygtig energi og bedre digitale oplevelser til fremtidens samfund.

Vores vision er at skabe de bedste totale kundeoplevelser og samtidig være den mest værdiskabende aktør i den danske tele- og energisektor. Vi vil med andre ord bevise, at det er muligt at give kunderne den bedste service og en teknik, der virker, til konkurrencedygtige priser – samtidig med at vores investeringer kan tjenes hjem, så vi dermed fortsat kan tage ansvar for videreudviklingen af det samfund, vi er en del af.

Vejen er blevet længere

For at gøre denne vision til virkelighed arbejdede vi i 2013 intenst med at konkretisere visionen og skabe en ambitiøs aspiration og en klar strategi, der sigter frem mod 2018.

Overordnet er det målet for SE at medvirke til at skabe et bæredygtigt videnssamfund gennem sikring af en top 2 position i hvert forretningsområde. Endvidere stræber vi efter at skabe en gennemsnitlig årlig vækst i omsætningen på minimum 10 % – og minimum tilsvarende lønsomhedsvækst – indenfor rammerne af en ansvarlig gældspolitik. Det skulle sikre en omsætning på 7 milliarder kroner i 2018.

Set i lyset af de store markedsmæssige udfordringer, vi har oplevet i 2014, og en udsigt til en marginal vækst i 2015, kan det vise sig at blive udfordrende at realisere denne aspiration allerede i 2018. Det skyldes ikke mindst et markant fald i det danske energiforbrug, meget lave elpriser, en hurtigere forandring af danskernes tv-vaner end forventet samt en række ændringer i strukturelle forhold, såsom en kommende ny regulering af el-netselskaber. Det ændrer dog ikke ved, at vores forretninger langt hen ad vejen udvikler sig i de rigtige retninger, og at vores langsigtede, strategiske ratio-

naler fortsat er intakte. For vi forventer fortsat, at der vil blive en langt større efterspørgsel på el i fremtiden, hvor fossile brændsler vil blive udfaset i det danske energisystem og erstattet af primært vindstrøm. Derudover vil kabelbåret højhastighedsbredbånd i fremtiden blive fuldstændig afgørende for både familier, virksomheder og samfundet generelt.

Endelig vil vi fortsat blive nødt til at arbejde langt tættere sammen i både energi- og telebranchen for at kunne imødekomme de ønsker og forventninger, som vores kunder rettelig vil møde os med.

Derfor følger vi fortsat vores anlagte strategiske hovedspor, om end vi i forsommeren 2015 vil revidere vores forventninger og deraf følgende finansielle plan.

De samme seks fyrtårne viser vejen

Vores strategiske hovedspor fokuserer for det første på kundernes oplevelser og behov, som er vores absolut vigtigste prioritet. Herunder at vi holder, hvad vi lover, og at vi er til at få fat på, når noget går galt (læs mere om vores kundeløfter på side 26). Det udmøntede sig i 2014 konkret i en beslutning om at hjemtage vores tekniske support samt øget åbningstid blandt vores teknikere.

For det andet har vi sat os det klare mål, at vi vil være absolut markedsleder i vores egen region på alle vores seks forretningsområder, og vi vil være top 2 spiller i Danmark i forhold til Stofa, Stofa Erhverv, SE Big Blue og SE Blue Renewables. Læs mere om disse forretningsområder fra side 43.

For det tredje vil vi med SE Big Blue etablere os internationalt i et eller flere nærmarkeder, samt afdække mulighederne for at etablere vækst-positioner på udvalgte fjernmarkeder. Konkret købte vi i den forbindelse en væsentlig ejerandel i den tyske energirådgivningsvirksomhed Limón i juni 2014, men vi valgte også at trække os ud af Polen, da dette marked ikke var modent.

For det fjerde vil vi udvikle vores forretningsområder gennem stærke industrielle partnerskaber samt styrke vores evne til at tiltrække institutionel kapital til udviklingen af vores koncern. I 2014 blev vores partnerskaber ikke mindst styrket ved at etablere Big Future 2025, hvorigennem vi sammen med stærke profiler fra dansk erhvervsliv søger efter formelen på holdbare forretningsmodeller i fremtiden.

For det femte vil vi invitere til yderligere fusioner og samarbejder i energi- og telesektoren samt tilbyde konkurrencedygtige operator-ydelser på såvel el-nettet som på området for telekommunikation.

Og endelig, som det sjette punkt, vil vi respekteres som en af de mest innovative energi- og televirksomheder i Skandinavien, der tager et aktivt ansvar for udviklingen af et bæredygtigt videnssamfund.

Det blev særligt tydeligt gennem etablering og afholdelse af Europas mest ambitiøse iværksætterkonkurrence; Next Step Challenge. Den succes vil vi fortsætte, da en indsats for iværksætteri er vigtig for både os og samfundet.

FREMGANG TRODS FORHINDRINGER UNDERVEJS

I SE elsker vi udfordringer. Vi brænder for at udfordre vanetænkning og sætter gerne høje mål. For at kunne nå disse mål er det afgørende at have et godt og solidt fodfæste. Så efter fire år med konstant vækst var tiden i 2014 inde til at styrke fundamentet. Vi kaldte det et overgangså, hvor fusionen af SE og Stofa skulle endelig gennemføres, og hvor vores forretninger og service-funktioner skulle trimmes og klargøres til fornyet vækst. Året formede sig præcist på denne måde, men undervejs oplevede vi både store udfordringer og deraf stærke erkendelser.

Noget af det, der særligt kendetegner SE, er vores stærke kulturelle grundstamme i form af vores værdier og leveregler. De definerer, hvem vi er, og hvordan vi ønsker at opføre os, i vores stræben efter ambitiøse mål. Og det er netop i stormvejr, at det viser sig, om træernes rødder er solidt plantet. Nogle gange ser man hele skove, der vælter pga. svage rødder og stammer. I 2014 oplevede SE, og ikke mindst vores digitale brand Stofa, en sådan storm, da vi i integrationen af SE og Stofa flyttede ca. 65.000 private fiberkunder og ca. 5.000 erhvervskunder, med ca. 15.000 erhvervs-installationer, over på en ny it-plattform, hvilket slet ikke gik som planlagt.

Trods 20 uger med it-systemer i undtagelsestilstand, alenlange telefonkøer til vores kundeservice og ikke mindst alt for mange dårlige kundeoplevelser for mange af vores fiberkunder i Syd- og Sønderjylland, formåede vores medarbejdere at udvise den attitude, der er blevet SE's stærkeste varemærke. En ukuelig vilje til at skabe gode kundeoplevelser, til at stå sammen som et hold uden at pege fingre, men med blikket fast rettet mod at finde løsninger.

Ved fælles hjælp er vi godt på vej til at kunne lægge denne krise bag os, velvidende at vi op til og umiddelbart efter årsskiftet 2015 har været udfordret på vores evne til at levere korrekte fakturaer til de berørte fiberkunder. Det til trods står vi nu stærkere end nogensinde før. Vores kultur er styrket, så vi er rykket endnu tættere sammen og kæmper som en samlet enhed. Vi erkender, at ingen processer og it-systemer er perfekte, men at vi med den rette attitude kan kompensere for selv de største mangler. De mangler, vores it-systemer havde, er nu godt på vej til at blive udbedret, og vi glæder os over, at vi nu står væsentlig stærkere og er langt bedre forberedt til fremtidens digitale forbrugere.



Det handler om, hvordan vi når vores mål

Det unikke ved SE findes ikke i de teknologier, vi anvender, eller de faglige kompetencer, vi er i besiddelse af. Det er måden, hvorpå vi ønsker at nå vores mål, der er unik. Vi har dedikeret os til syv klare leveregler, som klart definerer, hvordan SE's medarbejdere skal agere. Og i 2014 supplerede vi disse leveregler med fire kundeløfter, som utvetydigt angiver, hvordan vi vil behandle vores kunder for at give dem de bedste oplevelser og sikre SE langsigtet succes.

Et faldende elforbrug udfordrede SE Energinet

2014 blev et meget varmt år, og det kunne aflæses på elforbruget, som faldt med 2,6 %. Vi havde forventet en let stigning som følge af en stigende elektrificering og en større aktivitet blandt vores virksomheder, og særligt derfor var SE Energinets budget udfordret i 2014. Året bød dog også på en række succeser, herunder ikke mindst fusionen med Vejle Oplands Strømforsyning.

SE Big Blue fandt besparelser i et presset marked

Det lykkedes os at realisere energibesparelser hos vores erhvervskunder svarende til 170,7 mio. kWh, hvilket er en mindre tilbagegang på ca. 15 mio. kWh ift. 2013. Målet var 220 mio. kWh, men årets energibesparelser har både været dyrere og svære at realisere, som følge af en række forhold, der kan læses om på side 50-51. En væsentlig udfordring for SE Big Blue er at rekruttere specialister nok. En af løsningerne bliver et tættere samarbejde med den tyske ingeniørvirksomhed Limón, som SE i foråret blev medejer af.

Et flot energisalg trods aggressive konkurrenter

Trods meget aggressive nye konkurrenter lykkedes det SE Energisalg at overgå forventningerne til året med 6,5 mio. kr. Det positive resultat skyldes ikke mindst en mere trimmet forretning, nedlukning af SE Energiløsninger, bedre indkøbsaftaler og større markedsandele. Særligt på erhvervsmarkedet, hvor det lykkedes os at øge antallet af solgte kWh med 14 %.

Lave el-priser kræver nye tilgange for landvind

Vi har i 2014 oplevet historisk lave priser på el i hele Norden. I SE Blue Renewables er vi meget opmærksomme på elprisens udvikling, da det påvirker forrentningen af såvel eksisterende som nye projekter. Vi arbejder derfor målrettet på at styrke vores afdækning af fremtidige el-priser, optimere vores nuværende møllepark og på at udvikle vores tilgang til nye vindmølleprojekter, således at de bliver så lønsomme og risiko-robuste som muligt.

SE og Stofas digitale kræfter forenes i ét slagkraftigt brand

I sommeren 2014 forenede vi vores digitale aktiviteter på privat-, erhvervs- og foreningsmarkederne i én slagkraftig teleforretning under Stofa-brandet. Dermed har vi nu skabt et endnu stærkere grundlag for at matche og udfordre vores store konkurrenter, uanset hvilket marked vi opererer på. Og at vi udfordrede vores konkurrenter vidner bl.a. væksten på 20 % i antallet af erhvervskunder om. Samtidig lykkedes det

os at etablere en helt ny Cloud-forretning, der med stærke partnere i ryggen så et hul i markedet for små og mellemstore virksomheder.

Kunderne er vilde med højhastighedsinternet

Det markant stigende bredbåndssalg fortsatte ufortrødent i 2014, både i forhold til antallet af private bredbåndskunder og antallet af nye fiberkunder, der tilvælger tv-pakker. Desværre valgte en række antenneforeninger at skifte til andre udbydere, hvilket betyder, at Stofa samlet set går ind i 2015 med færre tv-kunder. Blandt de resterende tv-kunder ser vi desuden, at lidt flere ønsker at skifte til mindre tv-pakker, der kan suppleres af forskellige former for streaming- og fritvalgs-tv.

Årsresultat er ikke tilfredsstillende

Årets driftsresultat før afskrivninger (EBITDA) endte på 625 mio. kr. Tillagt ekstraordinære integrationsomkostninger på 92 mio. kr. udgør det normaliserede EBITDA 717 mio. kr., mod et budget på 770 mio. kr. Driftsresultatet er dermed ikke tilfredsstillende.

Vi havde forventet et overgangsår med stigende omsætning, men uden nævneværdig vækst eller fald i EBITDA. En række markante markedsudfordringer, suppleret af store ekstraordinære integrationsomkostninger, har betydet, at det ikke været muligt at nå vores budgetmål. Som følge af fortsat store afskrivninger kan der for den samlede SE-koncern derfor konstateres et underskud på ca. 183 mio. kr. før skat. Det skal bemærkes, at koncernens pengestrømme løbende er blevet styret og har fulgt planen for 2014, til trods for det lavere resultat.

Det er vores forventning, at vi i 2015 ikke vil have tilsvarende ekstraordinære integrationsomkostninger, samt at forretningen kan drives mere lønsomt, som følge af en række effektiviseringsindsatser (læs mere side 66-67). Vi forventer, at indsatserne kan få EBITDA til at vokse til ca. 800 mio. kr., samtidig med at nettoomsætningen forbliver på det nuværende niveau. Vi forventer også, at resultatet før skat vil komme til at balancere omkring et nul.

For at sikre, at udviklingen i vores markeder samt de forestående reguleringer af særligt vores elnet er indarbejdet i vores strategiske og finansielle planer frem mod 2018, vil hele SE's strategi "7-10-18" blive genbesøgt med henblik på at foretage eventuelle justeringer af indsatser, timing og finansielle effekter. Herudover foretages løbende en vurdering af værdiansættelsen af koncernens væsentligste aktiver. Dette har ikke givet anledning til korrektioner.

Bemærk i øvrigt, at der fra balancedagen og frem ikke er indtrådt forhold, som forrykker vurderingen af årsrapporten.

SE's andelsdemokrati lever i bedste velgående

Det blev til genvalg for bestyrelsesformand Jens Bahne Jørgensen og næstformand Jens Erik Platz, da den nyvalgte bestyrelse konstituerede sig i maj 2014. I den nye bestyrelse

er der både nye og erfarne kræfter, hvilket sikrer både kontinuitet og nye dimensioner i de drøftelser, der foretages. Den nye bestyrelse vægter samarbejdet med repræsentantskabet højt, og i 2014 blev der bl.a. etableret en 'SE Vækstpulje' med en bestyrelse bestående af 12 repræsentantskabsmedlemmer samt a.m.b.a.-bestyrelsens formandskab. De har i puljens første år doneret knap 6 mio. kr. til det erhvervs-, uddannelses-, forenings- og kulturliv, som vores kunder og andelshavere bevæger sig i og er en del af.

Redegørelse for samfundsansvar

I 2013 tilsluttede vi os FN's Global Compact, som forpligter os til at arbejde aktivt for menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og korruptionsbekæmpelse. Denne støtte og forpligtelse overfor FN's Global Compact fortsatte naturligvis i 2014.

For vi ønsker fortsat at foretage investeringer og tage et medansvar for at skabe et bæredygtigt og blomstrende videnssamfund. Både for at bidrage til, at Danmark bliver uafhængig af fossile brændsler, for at udvikle en digital vindnation og for at skabe et bæredygtigt Danmark i holdbar vækst. Dette redegør vi for i denne rapport, som er en integreret redegørelse for SE's samfundsansvar og årsresultat. Integreret, fordi vores holdning til samfundsansvar gennemsyrrer både vores ejerform og vores holdninger – og dermed også vores resultater inden for både klima, digitalisering, trivsel og samfundsengagement.

Hvor er vi gode til CSR, og hvor kan vi blive bedre?

I 2014 har vi igangsat flere CSR-initiativer, og vi glæder os over en række mærkbare resultater. Ud over vores energibesparelser i danske virksomheder, etableringen af SE Vækstpulje og en høj forsyningssikkerhed, omhandler det fx også en reduktion af vores egen CO₂-udledning på ca. 25 %, etableringen af tænketanken Big Future 2025, 21.500 flere andelslavere, der kan tilslutte sig fibernettet, socialt engagement i initiativet Headspace samt udviklingen af nye koncepter, der skal mindske brugen af fossile brændsler. Læs meget mere om disse og andre CSR-indsatser fra side 28 og frem.

Fremadrettet vil vi sætte yderligere ind i forhold til at øge diversiteten i vores organisation samt styrke samarbejdet med vidensinstitutioner til gensidig gavn. Det største fokus vil dog fortsat være at kæmpe for mere bæredygtig energi og bedre digitale oplevelser til gavn for både mennesker og virksomheder i Danmark.

God fornøjelse med SE's integrerede CSR- og Årsrapport 2014

Jens Bahne Jørgensen
Jens Bahne Jørgensen
Bestyrelsesformand

Niels Duedahl
Niels Duedahl
Adm. Direktør





Om SE og rapporten

SE er et af Danmarks største energi- og teleselskaber med 272.000 andelshavere i Syddanmark. Med afsæt i vores syddanske forsyningsområde tilbyder vi energi-, klima- og teleløsninger for vores flere hundredetusinde kunder i hele Danmark.

Med hovedsæde i Esbjerg og større kontorer fordelt over hele Danmark — Aalborg, Aarhus, Horsens, Kolding, København, Middelfart, Nørre Alslev, Odense, Ringsted og Sønderborg — beskæftigede vi ca. 1.300 medarbejdere i 2014. I denne rapport kan du læse meget mere om SE, vores holdninger og kultur samt aktiviteter og resultater i 2014.

Besøg også gerne se.dk/2014, hvor du kan udnytte de digitale muligheder i form af online videoer, cases og andre supplerende informationer.

Rapportens opbygning
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. Rapporten indledes med SE's mål og visioner, herefter redegøres der for den måde, vi arbejder på, i bestræbelserne på at nå disse mål. Endelig præsenterer vi de konkrete resultater, som vores forretninger og øvrige enheder har præsteret i 2014.

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

Principper for rapportering af CSR
Formålet med denne første integrerede CSR- og årsrapport fra SE er at give ét samlet væsentligt og afbalanceret billede af relevante strategiske, forretningsmæssige og CSR-relaterede holdninger, mål, tilgange, aktiviteter og resultater for 2014 på koncernniveau. Rapporten fungerer også som den årlige statusrapport, som krævet af United Nations Global Compact, og er den lovpligtige redegørelse om samfundsansvar i henhold til § 99a i den danske Årsregnskabslov.

Rapporten er udarbejdet med afsæt i rapporteringsprincipper i Sustainability Reporting Guidelines fra Global Reporting Initiative (GRI) og det tilhørende sektorsupplement for forsyningsvirksomheder. En oversigt over relevante GRI-indikatorer med referencer kan findes på side 98-99. De udvalgte CSR-temaer i rapporten er baseret på SE's CSR-strategi, der blev udformet i 2011, samt erfaringer fra den løbende dialog med vores kunder, interessenter og samarbejdspartnere.

Temaerne er udvalgt på baggrund af en interessant- og væsentlighedsvurdering fra 2014. Med udgangspunkt i disse vurderinger omfatter de vigtigste interessenter, i prioriteret rækkefølge, SE's største kunder, andelshavere, medarbejdere, nuværende og potentielle samarbejdspartnere, pressen, politikere og opinionsdannere.

KONCERNENS HOVED- OG NØGLETAL

Koncernens hoved- og nøgletal t.kr.	2010 t.kr.	2011 t.kr.	2012 t.kr.	2013 t.kr.	2014 t.kr.
Hovedtal					
Nettoomsætning	2.386.244	2.879.198	3.144.322	4.468.088	4.507.077
Bruttofortjeneste	545.114	684.664	767.845	1.279.983	1.295.769
Driftsresultat	-193.948	72.643	29.831	-27.506	-124.971
Resultat af kapitalandele	41.413	55.788	105.724	-24.504	6.811
Resultat af finansielle poster	-18.737	-28.545	-26.024	-71.742	-64.528
Årets resultat	-125.184	48.261	106.289	-140.793	-172.681
Egenkapital	9.021.866	9.025.808	9.087.870	9.093.519	8.961.722
Samlede aktiver	10.840.269	11.789.238	12.346.546	13.734.100	13.943.238
Investeringer i materielle anlægsaktiver	477.888	694.426	1.046.697	1.573.436	805.313
Nettorentebærende gæld	441.026	706.964	406.990	3.021.232	3.248.805
Nøgletal					
EBITA-margin (%)	-8,1	2,7	0,9	-0,6	-2,8
Egenkapitalens forrentning (%)	-1,4	0,5	1,1	-1,6	-1,9
Soliditetsgrad (%)	83,2	76,6	73,6	66,2	64,3

Øvrige nøgletal					
Medarbejdere (antal) ¹⁾	592	720	730	1.227	1.300
Lærlinge og elever (antal)	6	12	7	15	17
Praktikanter (antal)	10	7	16	14	6
Studentermedhjælper (antal)	-	-	7	7	17
Arbejdsglæde (point) ²⁾	-	69	73	76	75
Arbejdsulykker (antal)	10	11	12	11	8
SE's CO ₂ -udledning, ekskl. nettab (ton) ³⁾	-	8.863	7.577	8.927	6.619
Distribuerede GWh	3,4	3,3	3,3	3,2	3,1
Nettab (%)	5,1	5,3	5,2	5,5	4,7
El-forsyningssikkerhed (minutter) ⁴⁾	9,1	12,4	10,9	12,7	13,4
Vindmøller (antal)	-	1	9	285	284
Dokumenterede energibesparelser (mio. kWh) ⁵⁾	101,2	114	61,3	113,5	79,4
Dækning af fibernet i SE's forsyningsområde (%)	-	-	61	73	80
Bredbånds-forsyningssikkerhed (%) ⁶⁾	99,98	99,98	99,96	99,87	99,91

¹⁾ Antallet af medarbejdere ultimo på året efter ATP-metoden.
²⁾ Før 2014 omfattede denne målemetode alene Stofa. 70-79 point svarer til "Høj arbejdsglæde".
³⁾ I beregningen af CO₂-udledningen indgår kun SE i 2011-2012, mens opgørelsen for 2013 og 2014 inkluderer både SE og Stofa samt andre fusionerede selskaber. Bemærk i øvrigt at beregningen for 2013 er korrigeret ift. 2013-rapporten, hvilket særligt skyldes fejl i opgørelsen af dieselforbrug.
⁴⁾ Gennemsnitligt antal minutter uden strøm.
⁵⁾ Heraf kommer 70,7 mio. kWh fra industribesparelser, og de resterende 8,6 mio. kWh er fra mindre energibesparende projekter i private husstande.
⁶⁾ Den tid hvor coax- og fiber bredbåndsnettet er uden udfald (beregnet som gennemsnit af hhv. fiberbredbåndets og coax-nettets samlede opetid hen over året).

LEDELSESPÅTEGNING

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 01.01.2014 – 31.12.2014 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. 31.12.2014 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 01.01.2014 – 31.12.2014.

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

Årsrapporten indstilles til repræsentantskabets godkendelse.

Esbjerg, den 18. marts 2015

Direktion


Niels Duedahl
administrerende direktør

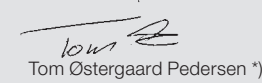

Gert Vinther Jørgensen
økonomidirektør

Bestyrelse


Jens Bahne Jørgensen
formand


Inge Gillesberg


Ole Riber Kjær


Tom Østergaard Pedersen *)


Jens Erik Platz
næstformand


Jørgen Holt Clemmensen *)

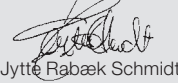

Bent Stubkjær Pedersen

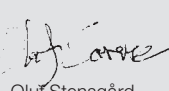

Torben Haahr Pedersen

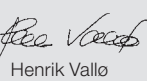

Richard Cosme
de Churrua-Colon


Carsten Oldenburg Jensen


Knud Jørgen Andersen


Jytte Rabæk Schmidt


Oluf Stensgård
Sørensen


Henrik Vallo


Mogens Vinther


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 01.01.2014 – 31.12.2014, der omfatter anvendt regnskabspraksis, resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse og noter for såvel koncernen som selskabet samt pengestrømsopgørelse for koncernen, siderne 76-94. 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. 31.12.2014 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 01.01.2014 – 31.12.2014 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Udtalelse om ledelsesberetningen

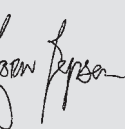
Vi har i henhold til årsregnskabsloven gennemlæst ledelsesberetningen, sider 1-17 og 20-73. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den udførte revision af koncernregnskabet og årsregnskabet.

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

Esbjerg, den 18.03.2015

Deloitte

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab



Jørn Jepsen
Statsautoriseret revisor



Palle H. Jensen
Statsautoriseret revisor

KONCERNOVERSIGT



SE'S MISSION SKAL BÆRES I MÅL AF VORES
STÆRKE KULTUR



HOLDNING OG KULTUR



Værdier, leveregler og kundeløfter:

Det urokkelige fundament i en foranderlig tid

2014 har været udfordrende, forårsaget af både ændrede markedsforhold, nye it-systemer og en endelig gennemførsel af integrationen mellem SE og Stofa. Det er forventeligt for en aktiv medspiller i et samfund under hastig forandring, og det kræver omstillingsparathed. 2014 har da også budt på massive forandringer, og på denne tempofyldte rejse er det måden, vi arbejder på, der har været den urokkelige kerne.

Kulturen binder os sammen

SE's forretning hviler på et unikt kulturelt fundament, som kommer før alt andet. Som praksis hviler på, og som mærkes og bruges af medarbejderne i hverdagen. SE's værdier er åbenhed, nærhed, mod og bæredygtighed, og det er ikke tomme værdier, men aktivt arbejdende begreber, som medarbejderne kan forholde sig til og derfor udlever. Vi opererer strategisk og forretningsmæssigt efter dem; med åbenhed i samarbejdsrelationer, med nærhed og øjenhøjde i den daglige kommunikation med kunderne, med modige investeringer og med en mission for virksomheden, der sigter mod at skabe bæredygtighed på den jyske vis, hvor teknikken virker, hvor lønsomheden er i fokus, og hvor klimaet og vores samfundsudvikling styrkes.

Hvor værdierne er det, vi er, så er vores leveregler det, vi gør – og dermed fylder særligt levereglerne rigtig meget i hverdagen. Vores leveregler er forpligtende, og med dem spiller man sig på SE-holdet. Vi hyrer og fyrer, forfremmer og udvikler på baggrund af levereglerne, som er konkrete, og som vi formidler helt lavpraktisk og i enkle vendinger.

Ikke kun plakater og plancher

Noget af det første, nye medarbejdere fortæller om, er det særlige, at i SE mærker man værdigrundlaget. I 2014 har vi gjort en massiv indsats for at synliggøre vores leveregler med en intern visuel kampagne, som en række medarbejdere stillede op til, så udtrykket blev vores helt eget. Det har virket som en god påmindelse om vigtigheden af vores kulturelle fundament, men alligevel er værdier og leveregler ikke noget, vi blot har stående på plakater og plancher:

Først og fremmest bliver de dagligt italesat, eksemplificeret og perspektiveret. Det skaber sammenhold, og i 2014 er vi nået rigtig langt med at rodfæste værdier og leveregler på tværs af divisioner og lokationer. Vi er ikke færdige – men rammen er på plads.

Vi måler, uddanner og motiverer for at fremme kulturen
Fordi kulturen er så vigtig i SE, og fordi vores mission skal bæres i mål af måden, vi agerer på, arbejder vi med målret-

tede incitamenter for ledelsen og den øvrige organisation for at understøtte kulturen. Det sker gennem uddannelses- og evalueringsindsatser, fx i det netop implementerede koncept 'People Review', som både rummer arbejdsglædemåling og medarbejderevaluering, hvor særligt levereglerne står centralt. Formålet er at udvikle den enkelte leder/medarbejder, så vi sikrer en sund balance mellem efterlevelse af værdier og leveregler samt et økonomisk bæredygtigt fokus.

Vi går også højt op i kompetenceudvikling, og her vil et kommende Ledelsesakademi komme til at stå centralt. Vi tror nemlig på, at kultur først og fremmest skal bæres frem ved, at lederne går forrest med den rette tro og den rigtige adfærd. Ledelsesakademiet skal styrke vores ledere i at eksekvere vores strategi '7-10-18', og basen er naturligvis vores kultur.

Derudover har vi – for også at forankre formidlingen af kulturen blandt medarbejderne – etableret vores gruppe af såkaldte kulturmestre. De har til opgave at dyrke, formidle og udbrede SE-familiens værdier og leveregler med et særligt fokus og engagement i tæt samarbejde med deres leder. De meget engagerede kulturmestre, som kommer fra alle sider i organisationen, sørger for at bringe kulturen på dagsordenen rundt omkring i koncernen, fx gennem workshops, gimmicks eller blot daglig italesættelse på afdelingsmøder.

Tavlemøder er udmøntningen af vores leveregler og kultur

En anden afgørende aktivitet, hvor kulturen fastholdes og udleveres, er vores ugentlige tavlemøde, som finder sted hver fredag morgen kl. 9.00 præcist. Her drøfter et udsnit af ledere fra alle forretningsområder ugens gang på tværs af koncernen. På whiteboard-tavler gennemgås ugens delmål og resultater på en række målepunkter, skrevet op med enten rød eller grøn tusch; afhængig af om vi har levet op til vores egne ambitioner i den forgangne uge. Fokus er primært på de røde tal: Hvad kan vi gøre bedre? Det sikrer, at vi hver eneste uge reflekterer og følger op på de delmål, som alle bidrager til vores overordnede strategi.



DET ER IKKE NOK AT LEVE MED LEVEREGLERNE – MAN SKAL LEVE FOR DEM.

Christina Selchau Nehammer, HR-direktør

Gennem tavlemøderne arbejder vi i den grad på tværs af koncernen. Her lærer vi maskinrummet at kende og får øje på de snitflader på tværs, hvor vi kan lære af eller hjælpe hinanden. Netop at kende maskinrummet er en af vores syv leveregler, og en anden handler om at tage ansvar for hele forretningen. Begge dele bidrager tavlemøderne til.

Og så er der selvfølgelig altid højt humør og en uformel stemning i tavlerummet, for det skal være sjovt at være med. En time om ugen bliver vores kultur og leveregler således samlet i en meget koncentreret form, som er en helt uundværlig del af koncernens DNA.

Lean reducerer kompleksitet – og får SE til at køre længere på literen

En af vores leveregler handler om at bekæmpe kompleksitet, og det sker ikke mindst i vores helt eget Lean-akademi, der samtidig bidrager til målsætningen om lønsomhed og den gode kundeoplevelse. Lean-principperne hjælper med at sætte sund fornuft i system, så vi kan arbejde på en smartere måde. Så når vores medarbejdere deltager i en Lean-uddannelse, er der tid og rum til at få øje på små eller store indsatser i hverdagen, som kan resultere i besparelser og/eller lettede arbejdsprocesser. Nogle gange skaber helt små greb stor værdi, og vi arbejder på, at Lean-tankegan-

gen kommer til at gennemsyre SE-koncernen, samt at lederne går forrest og inspirerer medarbejderne til at arbejde klogere – ikke hårdere.

Lad dig inspirere af udvalgte Lean-cases på se.dk/2014.

2014 har bragt os sammen

Både kulturen og de aktiviteter, vi har søsat for at fremme den, har taget et stort ryk fremad i 2014. Det mærker vi i det daglige, men det kan også aflæses direkte i vores trivselsmålinger (læs herom på side 38). Det har ikke været et problemfrit år, men vi har ikke ladet problemerne opsluge vores fokus på fremdrift i kulturen. Det har været en udfordring at eksekvere på kundeproblemer og daglig drift, samtidig med at vi skulle støbe videre på vores kulturelle og systemmæssige fundament – men det er faktisk lykkedes. Vi har ikke givet køb på vores leveregler, men tværtimod italesat dem ekstra, og vi har først og fremmest undgået at skabe en skyld-kultur midt i problemerne. Trods et meget udfordret år går vi derfor ud af 2014 med en medarbejderstab, som udtrykker motivation og engagement frem mod 2015.



Se vores film om tavlerummet på se.dk/2014



Vi vil være det sympatiske selskab – og sætte en ny standard for kundeoplevelser

I februar 2014 påbegyndte vi den store øvelse at flytte SE's næsten 65.000 private fiberkunder, der på daværende tidspunkt fik tv og andet indhold fra Waoo!, over på en ny it-plattform. Det skulle samtidig give fiberkunderne nye digitale muligheder med Stofa.

Trods grundig planlægning gjorde uforudsete system- og dataproblemer, at en del kunder kom i klemme i flytteprocessen, hvilket i løbet af foråret gav SE og Stofa nogle dybe ridser i lakken (læs mere fra side 56).

Det gav stof til eftertanke og fik direktionen til at reflektere yderligere over 'Den totale kundeoplevelse' – et begreb, som efter Niels Duedahls tiltræden i koncernen i 2009 blev indført som et strategisk grundelement, og som især underbygges af værdierne åbenhed og nærhed. Nu var tiden dog inde til en intensiveret indsats, og startskuddet lød i september, hvor ca. 130 ledere samledes for at få en styrket og fælles tilgang til den gode kundeoplevelse.

For vi vil være et sympatisk selskab. Og selvom tusindvis af kunder hver dag har problemfrie eller endog meget positive oplevelser som kunder i SE-koncernen, er der også tilfælde, hvor kunden er i berøring med for mange forskellige medarbejdere eller ikke får den fornødne support eller problemløsning. Uanset hvor mange eller få, vi måtte have af sådanne tilfælde, er hvert enkelt et tilfælde for meget. Vi tror grundlæggende på, at vi kan styrke kundevæksten gennem tilfredse og loyale kunder. Ikke bare gennem systemer og produkter, men først og fremmest gennem individer og attitude. Derigennem ønsker vi at skabe en situation, hvor kunderne anbefaler os til familie, venner og bekendte – uanset om det er i forhold til digitale ydelser eller energiløsninger.

SE er noget særligt. De er som et a.m.b.a. ejet af borgerne i region Syd, men i modsætning til de andre energiselskaber, er de dynamiske og forretningsorienterede, men med et twist. Det er svært ikke at synes om SE.

Preben Mejer, Fremtidsforsker

Fire basale kundeløfter

Det omtalte lederseminar udmøntede sig i både stor erkendelse, fælles fodslag blandt lederne og søsætning af konkrete initiativer, der nu skal arbejdes intenst med på alle niveauer. Målet er at udfordre vanetænkning og sætte en ny standard for kundeoplevelser i både energi- og telebranchen.

Grundlæggende er indsatsen baseret på fire kundeløfter, der skal supplere vores leveregler, og som vi vil arbejde meget med i det kommende år. Det handler om, at vi i hele SE-familien hver dag kæmper for at:

- 1. Holde, hvad vi lover
- 2. Gøre arbejdet rigtigt første gang
- 3. Være de nemmeste at få fat i, når noget går galt
- 4. Have en platform (forstået som vores teknik, kompetencer og processer) der er bedre end konkurrenternes.

Det kan virke basalt – og det er det sådan set også. For som Niels Duedahl selv har udtrykt det: det er helt basalt menneskeligt, at vi skal behandle vores kunder ordentligt og hjælpe til, når der er problemer. Det gælder også internt i virksomheden: De fire kundeløfter skal gennemsyre alle organisationens processer, så effekten slår igennem ude hos kunderne. Det er medarbejdernes mentale indstilling, der skal sikre en ny standard for service og tilgængelighed samt kvalitet i teknik, kompetencer og processer.

I tavlerummet omsætter vi ambitioner til konkret handling

Konkret skal kundeløfterne først og fremmest implementeres i det kulturelle fundament. Det er ikke nok at måle vores indsats på antal solgte kontrakter, eller hvor meget vi har produceret; vi skal snarere vurdere den ud fra, om kunderne har været tilfredse.

Derfor har vi for 2015 omdefinert strukturen i vores tavlerum (se side 24-25), således at vores nøgletal i endnu højere

grad tager afsæt i kundernes oplevelser og handlinger. Vi vil med andre ord øge fokus på kvalitet i kundeoplevelsen, frem for i overvejende grad at måle på effektivitet og produktivitet. Det vil vi gøre på interne og eksterne review-møder og ved en ændret incitamentsstruktur, som tilskynder til endnu bedre kundeoplevelser. Fx vil 40 % af koncerndirektørernes bonus i 2015 afhænge af kundernes vurdering af kundeoplevelserne.

Fremtidens virksomhed har sjæl og personlighed

Der skal ikke herske tvivl om, at vi ikke starter fra bunden i dette projekt, men blot ønsker at gøre det endnu bedre og sætte ind i tilfælde, hvor vi ser afvigelser mellem vores ambitioner og god kundeoplevelse. Selv under krisen i Stofa, hvor systemer og teknik drillede, blev vores medarbejdere ofte rost for deres imødekommenhed og attitude. Det skal vi bygge videre på.

Vi arbejder samtidig på forkant med en tendens i tiden, som har et stigende fokus på mennesket frem for systemet. Sammenhængen mellem dén tendens og vores selvopfattelse fik også den anerkendte fremtidsforsker, Preben Mejer, øje på. I Aarhus Stiftstidende kunne han således citeres for følgende:

"SE er noget særligt. De er som et a.m.b.a. ejet af borgerne i region Syd, men i modsætning til de andre energiselskaber, er de dynamiske og forretningsorienterede, men med et twist. [...] Det er svært ikke at synes om SE og deres enormt sympatiske udgangspunkt for at drive forretning, og jeg tror, det her bliver helt centralt, hvis en virksomhed skal have succes i fremtiden. [...] Jeg har tænkt lidt over, om firmaer kan have en sjæl og dermed en personlighed. Og hvis svaret er ja, så KAN man altså også holde af dem, ligesom man kan med mennesker, der er sympatiske. På samme måde er der så virksomheder, som vi efterhånden simpelthen ikke kan li', og som tvinges til at ændre strategi, hvis de fortsat vil have kunder i butikken."

Vi er stolte og ydmyge over kommentarer som disse – og det bekræfter os bare endnu mere i, at vi er på rette vej.



- 1 | Vi går foran som rollemodel ved at styrke vores egen bæredygtighed og digitalisering.
- 2 | Vi understøtter samfundsansvaret gennem samarbejde og partnerskaber.
- 3 | Vi motiverer og styrker holdet, som sikrer vores forretningsmål og den totale kundeoplevelse.
- 4 | Vi bidrager aktivt til en fremtidssikring af det samfund – regionalt som nationalt – som vi er en del af.

Samfundsansvar – en del af vores DNA

Det er helt fundamentalt for SE at udvise samfundsansvar – både i kraft af vores forretningsmæssige eksistensberettigelse og vores ejerform. Som andelsselskab tænker og investerer vi langsigtet, idet vi forvalter andelshavernes kapital. Med den vil vi skabe et bæredygtigt videnssamfund ved at understøtte konverteringen til et mere bæredygtigt energisystem og ved en massiv udrulning af en stærk digital infrastruktur.

Forretningsdrevet 'Corporate Social Responsibility' (CSR)

Legitim og ansvarlig forretningsførelse skal danne grundlag for, at vi kan give tilbage til samfundet på forskellig vis. CSR skal være forretningsdrevet, da intet vokser ud fra et økonomisk usundt fundament. På det praktiske plan handler det om, at vi skal kunne indarbejde initiativer i vores dagligdag som noget nyttigt, interessant og håndterbart, og CSR-hensyn skal være en integreret del af vores måde at tænke på. Det skal funderes på vores værdier og udfoldes i en imødekommende og involverende dialog med omverdenen. Vi skal tage vores egen medicin inden for bæredygtighed og digitalisering, vi skal opføre os ordentligt overfor hinanden og omverdenen, og altid på lønsom vis.

Det er ikke bare noget, vi siger

For SE er CSR mere end rammen for en bæredygtig adfærd i virksomheden – såvel i hverdagen som i vores virke i samfundet. Det er en naturlig del af vores kultur, vores andels-DNA og den måde, vi fører forretning på. CSR udleveres hver

eneste dag i SE, og det er fortællingen om, hvordan vores visioner og store planer omsættes til virkelighed. En virkelighed, som skaber en forskel hos vores kunder, ejere, interessenter, medarbejdere og det samfund, vi er en del af. Det er også grunden til, at vi i år har valgt at smelte vores traditionelle årsrapportering sammen med CSR-rapporteringen – for de to ting kan netop ikke skilles ad.

CSR i flere dimensioner

I SE har vi to naturlige CSR-dimensioner, hvor den ene har fokus på CSR-understøttende tiltag hos vores mange kunder. Mens denne dimension har et naturligt fodfæste i vores forretninger, er den anden dimension SE-koncernens interne CSR-tiltag og herunder vores tætte samarbejde med øvrige interessenter. Denne dimension, samt den overordnede koordinering, er forankret i SE's Koncernkommunikation, som løbende sammensætter en styregruppe, der kan drive og følge op på SE's CSR-fremdrift samt prioritere nye behov og initiativer.

LEGITIM OG ANSVARLIG FORRETNINGSFØRELSE

CSR hos SE er som nævnt forretningsdrevet, og derfor danner en legitim og ansvarlig forretningsførelse grundlaget for vores fire store CSR-mæssige pejlemærker.

Vi ønsker at drive en sund forretning, hvor lønsomhed og bæredygtighed understøtter hinanden, og hvor handlekraft, samarbejde og gode intentioner er forankret i en forsvarlig forretningsetik. Derfor stiller vi løbende krav til det fundament, en ordentlig forretningsførelse bør hvile på, samt til den adfærd, som udvises. Vi stiller også høje krav til vores leverance til kunderne, herunder en høj forsyningssikkerhed, en høj produktkvalitet, ansvarlig forretningsetik og ikke mindst den bedst mulige rådgivning. Det er vores ansvar som andelsselskab.

Strøm i kontakten og stabilt bredbånd – ligeså nødvendigt som vand i hanen

Det er vores ansvar og privilegium at varetage driften og udviklingen af to kritiske infrastrukturer i form af el-nettet og højhastighedsbredbåndet. Vel vidende at et eventuelt udfald ofte kan påvirke tusinder af kunders hverdag, har vi konstant fokus på at optimere og udvikle processerne omkring denne service, så vi kan sikre, at vores infrastrukturer konstant lever op til vores strenge kvalitetskrav.

I forhold til højhastighedsbredbåndet er vi, trods en periode med store udfordringer i Stofa, lykkedes med at holde opptiden på næsten 100 % (læs mere side 59). I et moderne videnssamfund er et stabilt internet nemlig lige så afgørende for hverdagen som vand i hanen, og derfor er det et område, vi holder konstant fokus på – og hvor hver promille tættere på de 100 % tæller.

Der skal også altid være strøm i kontakten, så vi har sat ambitiøse målsætninger for forsyningssikkerheden i el-nettet. Målet er at være væsentlig under myndighedernes benchmarking-krav, hvilket vi igen i år har levet op til (se side 46-47). At vores udetid ligger betydeligt under landsgennemsnittet skyldes primært et moderne, kabellagt el-net, som ikke kun forskønner landskabet, men også øger el-nettets stabilitet, sænker antallet af driftsforstyrrelser, reducerer vores nettab og klimabelastning samt styrker el-nettets lønsomhed.

Lønsom kapitalforvaltning er vores pligt overfor andelshaverne

Som et ansvarligt andelsselskab med en egenkapital på ca. 9 mia. kr. skal vi foretage en lønsom forvaltning af den kapital, som er blevet os betroet af vores ejere. Vigtigt er, at vores andelshavere inddrages via vores repræsentantskab. Det sker både på repræsentantskabsmøder, decentrale dialogmøder samt på vores Extranet for repræsentantskabsmedlemmerne, hvor information og holdninger bliver delt.

Dermed sørger vi løbende for klart at redegøre for, hvordan egenkapitalen bringes i anvendelse, hvordan den tilfører vores kunder og ejere værdi, samt hvordan den forrentes.

Overgangsåret 2014 har sat sit aftryk på årets finansielle resultat (se side 14). Og selv om det til dels er faktorer, der er uden for vores egne hænder, må vi konstatere, at vi ikke har indfriet vores egne forventninger og har haft svært ved at skabe vækst under de givne forudsætninger.

Den vigende omsætning kalder på en øget omkostningsbevidsthed og fokus på lønsomhed, som skal forankres i alle led af koncernen i de kommende år. Det er mere væsentligt end nogensinde at blive mere effektive i vores processer, dog uden at det går ud over de gode kundeoplevelser og kvaliteten i vores ydelser.

Samtidig med den måske lidt pessimistiske optik på årets resultat, skal det siges, at vores netto-rentebærende gæld fortsat er lav, og at vi trods vigende omsætning altid holder os inden for rammerne af vores ansvarlige gældspolitik. Det er også værd at hæfte sig ved, at koncernens EBITDA er vokset knap 37 gange siden 2009, og at der stadig er mange vækstpotentialer. Så trods et svært år tror vi stadig på SE-koncernens potentiale – men vi skylder vores 272.000 ejere i det syddanske forsyningsområde, at der er bygget både optimisme, realisme og ansvarlighed ind i forventningerne til 2015.

Troværdighed og pålidelighed i relationen til kunden

For SE er det en kerneværdi at holde, hvad vi lover. Når vi lover vores kunder en 90/90 Mbit/s-forbindelse, så er det den hastighed, kunden får. Med udgangspunkt i kundens ønsker tilstræber vi at levere en åben og nærværende rådgivning hver gang, samtidig med at vi naturligvis overholder den aftale, som er indgået.

Vi følger nøgletallene for vores kundetilfredshed og -loyalitet tæt, og i år har tallene ikke været, som vi kunne ønske, særligt i forhold til den digitale del af forretningen. Om end det er en fattig trøst, glæder vi os over, at målingerne kan forklæres med engangshændelser.

Vi har lovet vores omverden at lære af vores fejl og sætte en massiv indsats ind på at bringe niveauet tilbage til de tidligere års tilfredsstillende resultater – og mere til. Og det handler ikke mindst om at nedbringe antallet af fejl i vores fakturaer, hvilket har vores største bevågenhed i begyndelsen af 2015.

FORBEDRING AF KUNDERS BÆREDYGTIGHED OG DIGITALISERING

Bæredygtighed og digitalisering står naturligt højt på vores CSR-agenda, fordi vi her kan gøre brug af vores kernekompetencer til at fremtidssikre det samfund, vi er en del af. SE deltager aktivt i flere digitaliserings- og bæredygtighedsfremmende initiativer, og vi har nogle af Danmarks stærkeste kompetencer til formålet.

Derigennem finder og aktiverer vi den eller de løsninger, der ikke kun er den mest optimale løsning for kunden, men som samtidig kommer fremtidens digitale og bæredygtige videnssamfund til gavn.

Vi er førende indenfor landvind og gavner aktivt den grønne omstilling

I SE Blue Renewables råder vi sammen med PFA over en samlet kapacitet på 231 MW fordelt på 284 landmøller, med hvilke vi kan producere el til ca. 120.000 husstandes årlige elforbrug. Det kommer både andelshavere og kunder til gavn, men gavner også Danmarks grønne omstilling og bidrager til den danske regerings 2020-ambition om, at 50 % af elektriciteten i Danmark skal komme fra vedvarende energikilder. Vi er samtidig opmærksomme på de udfordringer, som ligger i opførelsen af vindmøller i nærheden af beboelse, og gør derfor meget ud af dialog med lokalområdet. Det er i samarbejde, vi finder den optimale løsning for at nå ambitionen om et CO₂-neutralt Danmark. Læs mere om SE Blue Renewables på side 52-53.

Grønnere erhvervskunder bliver også mere konkurrencedygtige

Via vores energieffektiviseringsforretning, SE Big Blue, hjælper vi særligt erhvervskunder i ind- og udland med at blive mere energieffektive og dermed også konkurrencedygtige. Når en virksomhed indgår aftale om et partnerskab med strategisk rådgivning eller konkrete energieffektiviserende tiltag med os, så giver det en synlig besparelse på bundlinjen, samtidig med at der bidrages positivt til CO₂-regnskabet. Visionen er at blive den foretrukne samarbejdspartner for store danske og udenlandske virksomheder, kommuner og offentlige institutioner, som ønsker at sænke deres energiomkostninger. **Også i 2014 fandt SE Big Blue besparelser for en lang række virksomheder, og vi nåede samlet set at reducere det danske energiforbrug med 170,7 mio. kWh.** Læs mere om resultaterne i SE Big Blue på side 50-51.

Af disse besparelser kunne SE's netselskab benytte sig af de 70,7 mio. kWh til deres forpligtigelser i energibesparelsesaftalen med Klima- og Energiministeriet, som gælder fra 2013 til 2015. Læs mere herom på side 46.

Digitaliseringens muligheder skal understøtte bæredygtighed

Vi vil aktivt være med til at konvertere hele energisystemet i Syd- og Sønderjylland fra det fossile til det moderne, digitale og bæredygtige energisystem, også kendt som "Smart Grid". Smart Grid, herunder vores fjernaflæsende

intelligente målere og integrationen mellem el-nettet og fibernet, er en forudsætning for, at vi kan indpasse den store mængde decentral el-produktion i energi-nettet, der skal til, for at samfundets mål om at være CO₂-neutral i 2050 kan opfyldes. Som Europas mest fiberintensive region er det stadig vores ambition at blive nogle af de første i verden til at udvikle, teste og idriftsætte fremtidens intelligente energi-net. Vi vil sikre denne ambition igennem en række initiativer, heriblandt etableringen af SE Next Step i Esbjerg, hvor Smart Grid-aktører fra hele verden inviteres til at deltage i skabelsen af et unikt innovationsmiljø. Dette initiativ er for alvor kommet godt i gang i 2014 med bl.a. etablering af iværksættersuccesen Next Step Challenge.

SE iNet sætter strøm til den grønne omstilling

El-nettet får en afgørende rolle i fremtidens energisystem, da det skal distribuere meget mere vind- og solenergi. Tilsvarende kommer der mere el-forbrug til især varme og transport i form af varmepumper og eldrevne biler, tog og færges. Det er vores ambition at bidrage til udviklingen af de løsninger, som skal til for at løfte og udvikle det intelligente el-net samt udnytte el-nettets mulige kapacitet. Det syddanske el-net er nemlig moderne, stærkt og stabilt. Det er rustet til, at der kan distribueres langt flere kWh end i dag, til gavn for både SE og samfundet.

Nogle af vores dygtigste medarbejdere har derfor været fuldt dedikerede i 2014 til at opbygge og udvikle el-nettet til fremtiden ved at sætte fuld fokus på at udnytte dets endnu uforløste potentiale og udvikle nye løsninger, der vil kunne formindske brugen af fossile brændsler. Det sker i tæt partnerskab med andre virksomheder til gavn for både miljø, kunder og bundlinje.

Højhastighedsbredbånd åbner en verden af nye muligheder – fra Langeland til LA

I juni 2014 skrev Dansk Energi, at afstanden mellem Langeland og Los Angeles ikke længere måles i kilometer og rejsetid, men i hvor hurtigt data kan flyttes på tværs af kloden. For et stigende antal af vores gøremål sker digitalt, og et stabilt og hurtigt internet er – særligt for de nye generationer – en selvfølgelighed og en nødvendighed.

Det er i samme ånd vores overbevisning, at en høj digital tilgængelighed er en rettighed, som skal være alle forundt. Derfor kæmper vi målrettet for mere udbredelse af højhastigheds-bredbånd, både gennem fysisk etablering, konkrete udviklingsinitiativer samt påvirkning af rammevilkårene.

80%

Vi er stolte over, at 80 % af alle vores husstande og virksomheder ved udgangen af 2014 havde adgang til det fiberbredbånd, som i flere generationer fremover vil kunne sikre en rigtig mange gode digitale oplevelser.

Vi vil fortsætte med at være en aktiv medspiller i udviklingen af det digitale samfund

Med Stofa som en del af SE-familien har vi lagt basen for styrkede konkurrencevilkår i Danmark og vi er blevet en endnu mere markant stemme i dialogen med omverdenen, når det kommer til bedre digitale oplevelser. Det skyldes i høj grad, at højhastighedsbredbåndet sikrer stabile og hurtige dataforbindelser, som muliggør brugen af fjernundervisning, videokommunikation, digitale velfærdsydelser, hjemmearbejdspladser m.v.

Sådanne løsninger vil udviske geografiske skel og samtidig bidrage til fremtidssikring af velfærden i Danmark. Det er vores ønske at give værdi tilbage til andelshaverne, regionen og samfundet, og at vi igennem højhastighedsbredbånd kan skabe den nødvendige platform, hvorpå bæredygtighed og digitalisering kan vokse.

Læs mere om vores konkrete indsatser i Stofa fra side 56, herunder bl.a. gravestrategien for fortsat udrulning af fiberbredbånd og øgede hastigheder til en større gruppe kunder.

Fortsat den førende fiberregion

I forlængelse af ovenstående høje ambitioner på vores kunders vegne glæder det os, at vores hjemmebane i Syddanmark fortsat er den mest fiberintensive region i Danmark. For herigennem kan vi udvikle og distribuere løsninger, som styrker både bæredygtighed og digitalisering.

I vores syddanske forsyningsområde har over 80 % af husstande og virksomheder adgang til fiberbredbånd. Det er ikke kun glædeligt i forhold til udviklingen af nye løsninger, for en højhastighedsforbindelse har også generel betydning for, hvor attraktivt et område er for både borgere og virksomheder.



somheder. Det har betydning for den lokale konkurrencekraft, antallet af lokale virksomheder, jobmuligheder, skoler mv. Derfor kan man sige, at store dele af Syddanmark for det første ikke længere i samme grad har ulemperne ved at være det, nogen kalder "Udkantsdanmark" – og for det andet har området bedre muligheder for at udvikle sig, end det har haft i de foregående mange årtier.

Velfærdssamfundet kræver nye innovative tilgange – vi viser vejen

Ud over at rigtig mange kunder hver dag får gode digitale oplevelser, vil det stabile og lynhurtige højhastighedsbredbånd imødekomme fremtidens stadig større digitale behov. Fx velfærdsteknologi, der kan spare både patienter og sygehuse for unødigt transport og udgifter. I Next Step Citizen har vi et særligt fokus herpå ved at sætte digitale fagfolk sammen med sundhedsfaglige specialister, og i dét match finder vi nye løsninger.

Vores tværsektorielle samarbejde mellem virksomheder og kommuner har været i kraftig stigning i 2014, og det glæder os, at vi sammen med Region Syddanmark kan være med til at udfordre og understøtte udviklingshastigheden i det offentlige sundhedssystem. For vi bør i højere grad udnytte regionens førende digitale infrastruktur til, at syddanske borgere får lettere adgang til kyndig sundhedsvejledning og anden sundhedsfremmende service i eget hjem. På den måde kan vi nemlig bruge de offentlige midler – og varme hænder – på den mest værdifulde måde.

Læs mere om udviklingsaktiviteterne i Next Step Citizen på side 73 eller gå til se.dk/2014 og mød Annie Jensen – en KOL-patient fra Esbjerg, der benytter sig af digital konsultation via sit eget tv.

GÅR FORAN SOM ROLLEMODEL

I SE ønsker vi at gå foran som rollemodel ved at styrke vores egen bæredygtighed og digitalisering. Og hvis nogen skal "walk the talk" med CSR i forhold til bæredygtighed, så er det selvfølgelig os.

Vi vil derfor halvere vores egen CO₂-udledning i 2020 i forhold til den samlede udledning på 8.863 ton CO₂ i 2011. Det skal især ske ved nedbringelse af vores eget energi-forbrug og vores egen klimabelastning. Målet omfatter el-, varme- og brændstofforbrug i vores bygninger, til transport, servere, transformerstationer og gadebelysning. Den udledning, som stammer fra nettab – dvs. kWh tabt under transporten i el-nettet – er ikke omfattet af målet (se side 47).

Den samlede udledning for 2014 blev målt til 6.619 ton CO₂, hvilket er en reduktion på ca. 25 % i forhold til både 2013 og udgangspunktet i 2011. Forskellen er, at fra 2013 er opgørelsen inkl. Stofa. Dermed mangler vi endnu at realisere halvdelen af vores CO₂-besparelser for at nå målet om at halvere vores CO₂-udledning inden 2020.

Plus-energihuset – et levende og populært bevis på vores ambitioner

Vores domicil i Esbjerg er en nyskabende kombination af mange forskellige energieffektive løsninger, hvor effekt, adfærd, lønsomhed og bæredygtighed tilsammen skaber en god harmoni i den endelige løsning. Det er Danmarks klart mest energieffektive erhvervsbyggeri og et af de fem mest energieffektive i Europa. Vores hovedsæde er certificeret som passivhus efter de skrappe tyske standarder, og det opfylder alle de energikrav, som forventes af nybyggeri i 2020.

I 2014 har vi haft over 5.400 gæster til rundvisninger igennem domicilet, og dertil kommer de mange rundvisninger, som er foretaget i forbindelse med møder og uformelle

gæstebesøg. Den store interesse bunder uden tvivl i, at det energieffektive domicil præsenterer nye standarder for, hvordan man kan forene æstetik og innovation med sund og grøn fornuft.

Vi er pionerer, der lærer undervejs

Efter det første fulde arbejdsår i domicilet har vi naturligvis holdt skarpt øje med, om realiteterne levede op til forventningerne. Som med mange andre nye systemer måtte vi erkende, at vi ikke helt lykkedes med at producere mere energi, end domicilet formåede at forbruge i 2014. Det skyldes ikke mindst en fejl i vores solcelleanlæg i juni, som medførte en kWh-produktion på 9.000 kWh mindre end budgetteret.

Derudover har huset været benyttet i væsentlig flere aften- og weekendtimer end forudsat, og så har der blandt medarbejderne været et ønske om en lidt højere komforttemperatur i kontor, kantine og mødefaciliteter. Nu hvor vores solcelleanlæg producerer mere stabilt, og vi har fået foretaget nogle mindre justeringer i vores anlæg, bør vi nu kunne se frem til, at 2015 bliver det første regulære år, hvor domicilet producerer mere energi, end det forbruger.

Domicilet inspirerer SE's øvrige lokationer

I SE's nye domicil har vi skabt en optimal ramme, som fremadrettet vil stå som et forbillede for optimering, energieffektivitet og sundt arbejdsmiljø for vores øvrige lokationer. Vi vil nu i højere grad sikre en positiv udvikling for vores fysiske rammer i hele landet.

I 2013 blev antallet af lokationer øget markant med integrationen af Stofa, men frem mod 2018 ønsker vi at samle os på lidt færre adresser, herunder ikke mindst ved at flytte Stofas hovedkontor fra Horsens og til Aarhus.

Smartere affaldshåndtering

Håndtering af affald er ét af de bæredygtighedsfremmende greb, som vi prioriterer højt og har fundet gode løsninger på – ikke mindst i domicilet, hvor både kantine og kontormiljøer har lavpraktiske, smarte løsninger for affaldssortering. Det nedsætter mængden af affald og fremmer forståelsen af, at alle i huset støtter og fremmer muligheden for genbrug.

I forbindelse med domicilbyggeriet blev det også besluttet, at brændbart affald og pap skulle håndteres anderledes, idet vi investerede i komprimatorer frem for almindelige containere. Det kan vi nu se effekterne af, for det har reduceret mængden af affald betydeligt. Vi har således haft 153 færre



I 2014 tabte SE's bilpark sig yderligere, og vi skabte et mere miljøvenligt lager-setup.

afhentninger af affald af vores leverandør, så der er både sparet mange timer i lastbilerne, men også en betydelig mængde CO₂-udledning.

Geografi ingen hindring for samarbejde

Domicilets bæredygtige administration er godt hjulpet på vej af flere digitale kommunikationsværktøjer til afholdelse af bl.a. webbaserede telefon- og videomøder, hvilket igen i år har effektiviseret vores møde- aktiviteter både internt og eksternt.

Arbejdsværktøjet har styrket det tværgående samarbejde i organisationen og ikke mindst reduceret antallet af korte kilometer til og fra møder, hvilket både sikrer en mindre klimabelastning og mindre spildtid. Derudover muliggør det, at medarbejdere kan koble sig op hjemmefra, hvilket for mange er en stor medvirkende faktor til trivsel og balance mellem arbejde og fritidsliv.

Til trods for at kommunikationsværktøjet "Lync" blot er et af flere, blev der i 2013 gennemført 3.236 videomøder via Lync. Det er en stigning på knap 38 % i forhold til 2013, og det er en tydelig indikation af, at medarbejderne i stigende grad bliver vant til og bevidste om, hvor mange ressourcer der kan spares gennem digital kommunikation.

Bilparken har tabt sig over 8 ton

Med et el-forsyningsområde på ca. 7.000 km², og kunder og kontorer i hele landet, tilskynder vi generelt til, at vores medarbejdere praktiserer den mest hensigtsmæssige kørsel i forhold til både sikkerhed og brændstofforbrug. Vi bruger aktivt flådestyringsværktøjer for at optimere logistikken bedst muligt. På el-området har vi godt 100 udekørende medarbejdere, og i deres bilpark indgår ca. 110 montør-

vogne, som ofte er tungt læssede. Siden 2011 har vi arbejdet målrettet på at slanke disse montørvogne ved at ændre deres opbygning, og denne øvelse har vi nu afsluttet for vores nuværende køretøjer.

Vi har dermed nået vores målsætning om vægtreduktionen i hele vognparken på el-området, som først skulle have været afsluttet i 2015 med et samlet mål på 10.500 kg fordelt på 140 biler. Vi har i perioden reduceret antallet af montører og dermed biler, og på de tilbageværende 110 biler har vi samlet set sparet ca. 8.400 kg (svarende til en lidt større vægtreduktion pr. bil end den oprindelige målsætning). Da en bil ifølge Færdselsstyrelsen bruger op til 5 % mere brændstof for hvert 100 kg, har vi dermed sparet en hel del brændstof og udledt mindre CO₂.

I 2015 indkøbes 25 nye montørvogne, der alle sikres minimal vægt ved ibrugtagning, og det skal nævnes, at alle nye køb til bilparken selvfølgelig sker i overensstemmelse med vores bilpolitik, dvs. at samtlige firmabiler i SE skal være miljøklasse A eller B.

Drop-in lagersteder mindsker kørsel og CO₂-udledning

I 2015 ønsker vi at øge bæredygtigheden i Stofas vognpark endnu mere. Det handler bl.a. om endnu bedre lagerstyring og logistik. I løbet af året har vi set på, hvordan vi kunne minimere kørsel og tid ved at skabe ét centrallager i Esbjerg, suppleret af en række ubemandede lagre og dropsteder rundt omkring i landet.

Fra dropstederne kan vores teknikere fra og med 2015 hurtigt og nemt hente de nødvendige varer. Kortere ture betyder både sparede ressourcer og mere tid til vores kunder.



European Business Awards

Sponsored by



RSM
Audit - Tax - Advisory

SE vandt i 2014 European Business Awards' danske bæredygtighedspris. Prisen uddeles til virksomheder, der udviser en ekstraordinær bæredygtig forretningsmodel i en social, kulturel, økonomisk og klimamæssig kontekst.

VÆRDIFULDT SAMARBEJDE

For SE er det essentielt at tage en rolle som den aktør, der tør bryde vanetænkningen og skabe banebrydende partnerskaber. Igennem aktivt samarbejde med relevante aktører tror vi på, at vi bedre kan vi løfte udviklingen af fremtidens løsninger.

Stærke partnerskaber med lokale, nationale og internationale partnere

Blandt de mest markante samarbejdspartnere og udviklingsprojekter i 2014 er Next Step Challenge, hvor vi sammen med Region Syddanmark og Accelerace har skabt Europas mest ambitiøse konkurrence for iværksættere.

Et fem måneder langt program samler nystartede virksomheder fra hele verden til en dyst, der handler om at udvikle de bedste og mest innovative energi- og digitaliseringsløsninger. Læs mere om årets succesfulde konkurrence og ikke mindst den interessante vinder på side 73.

Et stærkt partnerskab med en toneangivende virksomhed fra vores region er samarbejdet med Danfoss, hvor vi bl.a. fortsat er aktive omkring Project Zero. Det handler kort sagt om, at vi sammen med Danfoss og andre aktører arbejder for at gøre Sønderborg Kommune CO₂-neutral inden 2029.

Big Future skal sikre holdbar vækst i danske virksomheder

SE tog i forsommeren initiativ til at skabe en tænketank under navnet "Big Future 2025 - forretning med holdbar vækst". Den skal fokusere på, hvordan virksomheder strategisk og taktisk forbereder sig bedst muligt på en fremtid, hvor økonomisk vækst skal gå hånd i hånd med klima- og ressource-mæssig holdbarhed. Vi mener, at der er behov for et forum, hvor denne tanke kan få plads, tid og rum. Og som et andelsselskab, der tænker langsigtet og ønsker at give noget tilbage til samfundet, har vi både muligheden og forpligtelsen til at drive det. Læs mere om initiativet på side 51.

SE-medarbejdere testede el-biler og sparede over 16 tons CO₂

Både den tidligere klimakommission og den nuværende regering peger på, at el-bilen vil få en afgørende rolle i fremtidens intelligente og el-baserede energisystem. Derfor har vi igennem de seneste to år opbygget vigtige erfaringer i landets førende el-biloperatør CLEVER, hvor SE er aktionær. CLEVER er i gang med at opbygge og udvide markedet for opladning af og infrastrukturen til el-biler – og står desuden bag Europas største forskningsprojekt med el-biler (Testenelbil.dk), hvor 1.600 familier har givet CLEVER en unik førstehåndsviden om elbilen.

SE har selv sendt over 80 medarbejdere og deres familier ud at køre på strøm, og de foreløbige resultater ser lovende



ud. I alt har vores kolleger og deres familier kørt 216.434 kilometer i el-bilerne – det svarer til hele 5,5 gange rundt om jorden og en besparelse på over 16 ton CO₂. Erfaringerne fra vores deltagelse i projektet indgår i det projektets samlede resultat og giver hele Danmark en unik viden om el-biler og opladning. Forskningsprojektet blev afsluttet i maj 2014, og nu er udbredelse og anvendelse af de erhvervede data næste skridt.

Partnerskaber som understøtter og fremmer bæredygtighed og digitalisering

Ud over udviklingsprojekter samarbejder vi også med forskellige branche-, klynge- og alliancepartnere. Sammen med dem vil vi støtte dagsordner, som kan løfte og fremme den videre udvikling af Danmarks bæredygtighed og digitalisering. Af nuværende partnere kan vi nævne Region Syddanmark, Dansk Energi, Teleindustrien, Brancheforeningen for Forbrugerelektronik, Dansk Industri og Esbjerg Energi-metropol. I denne type partnerskaber kan vi kombinere vores agendaer indenfor bæredygtighed og digitalisering med en forretningsmæssig sund vækstfilosofi, der fører til skabelse af nye arbejdspladser og generel fremgang.

SE Blue Equity styrker grønne virksomheder til vækst
Investeringselskabet SE Blue Equity er stiftet med SE og PFA som initiativtagere og hovedinvestorer. Investorkredsen inkluderer også Bitten & Mads Clausens Fond, Lind Invest samt SE Blue Equitys partnerkreds. Gennem investeringer i mindre og mellemstore virksomheder, der profiterer af om-

stillingen mod mere energi- og miljøeffektive løsninger, understøtter vi erhvervslivets grønne omstilling. Det sker konkret ved, at SE Blue Equity tilfører virksomhederne kapital, kompetencer og netværk til, i tæt fællesskab med ledelsen, at udvikle og realisere værdiskabelse.

I 2014 har vi foretaget fire virksomhedsopkøb; Primodan, Kohsel, Dynatest og FairWind. For at nå dertil har vi undersøgt og været i dialog mere end 100 virksomheder, så opkøbene er sket med omhu og i overensstemmelse med vores egen bæredygtige agenda. Med disse fire opkøb af grønne virksomheder har vi mere end fordoblet aktiviteterne i SE Blue Equity, der i opstartsåret 2013 købte de første tre virksomheder. Vi glæder os over positiv fremdrift i de selskaber, der indtil nu er investeret i, men vi forventer i de kommende år et lidt lavere opkøbstempo.

Håndslag med Region Syddanmark om digitalisering af sundhedssektoren

Syd- og Sønderjylland er Danmarks mest fiberintensive områder, og vi er glade for, at Region Syddanmark anerkender dette som et stort potentiale for sundhedssektoren. I februar underskrev Region Syddanmark og SE en hensigtserklæring, der blev startskuddet til en styrket regional digitalisering, som muliggør fremtidens telemedicinske løsninger. Erklæringen løber frem mod september 2015, og essensen var et håndslag på et samarbejde om at sikre en effektiv digital infrastruktur på tværs af regionen, digitalisering af sundhedssektoren og digital kommunikation med borgerne.



Gå online på se.dk/ 2014 og læs om KOL-patienten Annie, som benytter sig af telemedicinske løsninger.



Morten supplerede uddannelsen fra Aarhus Universitet med et praktikforløb i SE. Læs hele casen på se.dk/2014



ENGAGEMENT I SAMFUNDET

Som andelsselskab føler vi et stort medansvar og en forpligtelse til at sikre vækst, opblomstring og udvikling, der forgrener sig ud i alle hjørner af vores region. Vi ønsker at engagere os i det samfund, vi er en del af, investere i vores nærområde, samt understøtte aktiviteter og initiativer, som er med til at udvikle det bæredygtige videnssamfund.

Investering i vores region

Vores samfundsansvar i vores region har de seneste fem år medført investeringer for næsten 4,6 mia. kr. i form af ikke mindst fiberbredbånd og kabellægning af el-nettet. Det kan dog også dreje sig om f.eks. kulturelle fyrtårne, som når vi støtter Nationalpark Vadehavet. De store afskrivninger af investeringerne medfører i øvrigt, at vi i 2014 ikke har betalt skat, hvilket også vil fremgå af Skatteministeriets åbne skatteliste.

SE vil skabe en digital andelsbevægelse

Vi har prioriteret at tage det vigtige samfundsansvar at investere i udrulningen af den mest fremtidssikre løsning, i form af fiberbredbånd, da vi hermed væbner vores andelshavere med mulighed for gigabit-forbindelser. Vi er stolte af at have muliggjort fiberbredbåndsforbindelser til 80 % af regionen, og vi vil fortsætte med at udbrede fiberbredbåndet til vores andelshavere. Målet er at nå op på 97 %. Læs om vores digitale produkter, gravestrategi og tilkoblingshastighed fra side 56.

SE Vækstpulje – øget sammenhængskraft med vores omverden

Tidligere har SE haft en pulje til støtte af en række regionale udviklingsprojekter. SE's repræsentantskab har dog i løbet af det seneste halvandet år drøftet, hvordan SE kan tage endnu højere grad af ansvar for det erhvervs-, uddannelses-, forenings- og kulturliv, som vores kunder og andelshavere er en del af. Vores ønske er samtidig at skabe en større sammenhængskraft mellem koncernen, kunderne og vores andelshavere. Det har medført etablering af SE Vækstpulje, en beslutning repræsentantskabet tog den 24. april 2014. Blandt repræsentantskabet blev der valgt en engageret bestyrelse, og der blev samtidig afsat en startkapital på 15 mio. kr., hvoraf de første knap 6 mio. blev uddelt lige før jul.

Puljen kan søges af både virksomheder, foreninger og projekter mv., og det fik rigtig mange øje på under den første ansøgningsrunde: SE Vækstpulje modtog her 109 ansøgninger med en samlet ansøgningssum på godt 31 mio. kroner.

Maskinmesterskolen er blot ét af 47 støttede projekter i vækstpuljens første runde. Læs mere i årsrapporten for SE Vækstpulje.

De første knap seks mio. kroner blev tildelt 47 projekter, som alle blev udvalgt for at være værdiskabende på lang sigt.

SE Touren har nået målstregen

I samarbejde med en række regionale sponsorer kunne vi i 2014 afvikle etapecykelløbet SE Touren for tredje gang. I august gennemførte 150 cykelryttere en rute på ca. 500 km til fordel for Red Barnets oplevelsesklubber for udsatte børn i Syd- og Sønderjylland, og det affødte en check til Red Barnet på 611.846 kr. Det blev dog den sidste SE Tour, da vi har valgt at fokusere på SE Vækstpulje i de kommende år, som den primære indsats i forhold til at uddele donationer. Vi ser dog med glæde og stolthed tilbage på de seneste tre år, hvor SE Touren samlet set har doneret 1.743.164 kr. til Red Barnet. De mange penge har gjort en tydelig forskel for de udsatte børn i vores region, og vi glæder os over, at pengene bl.a. har været med til at åbne fire nye familie- og oplevelsesklubber, samt gjort det muligt at afholde månedlige ture og arrangementer for op imod 500 børn og deres forældre.

Vi støtter det lokale sportsliv

I SE ønsker vi at bakke op omkring sportslige fyrtårne, som er med til at skabe et aktivt og velfungerende samfund. I 2014 kom SE tilbage som hovedsponsor for den vestjyske superligaklub EfB gennem et 2-årigt sponsorat. Ud over ønsket om sportslig opbakning til det lokale storhold var ønsket at synliggøre muligheden for bedre digitale oplevelser gennem Stofa til endnu flere andelshavere.

SE er også fortsat sponsor for en række regionale håndbold- og fodboldhold, ligesom der også gennem Stofa-brandet er tegnet sponsorater indenfor både fodbold, håndbold, basketball og ishockey. Siden sommeren 2012 har SE desuden været den stærke sponsor i SønderjyskE elite-sport, og i samarbejde med SønderjyskE og EfB lavede vi i 2014 en populær konkurrence, hvor syddanske ungdomshold kunne vinde nye spilledragter og store fodboldoplevelser til hele holdet. Samlet set et vidnesbyrd om et lokalt samfundsengagement – med samarbejde mellem sportslige rivaler.

Uddannelse – en grundpille i det digitale samfund

At tage et samfundsansvar handler for os også om at være med til at sikre god uddannelse af lærlinge, elever og studerende, samt at vi kan tilbyde medborgere praktikforløb, med henblik på at afklare kompetencer til mulige fremtidige jobs. Vores samarbejde med uddannelsesinstitutionerne er samtidig 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.

I 2014 havde vi 17 elever, 2 i virksomhedspraktik til om-skoling og 4 i erhvervspraktik. Vi har desuden huset en erhvervs-Ph.d-studerende samt 17 studentermedhjælpere. Særligt koblingen mellem SE og de videregående uddannelser er et indsatsområde, vi ønsker at intensivere yderligere i årene fremover, for det er klart, at antallet af uddannelsespladser skal følge med koncernens store udvikling i antallet af både medarbejdere og vidensarbejdspladser. Vi har dog ikke fastsat et antal for optagelser, da det også afhænger af hvilke områder, der søges indenfor.

Åben og ærlig dialog med vores omgivelser

I SE prioriterer vi åben og imødekommande dialog med vores kunder, andelshavere og øvrige omverden højt – for eksempel gennem pressen, de sociale medier eller ved at åbne vores døre for rundvisninger eller deltagelse i vores ugentlige tavlemøder. Kun gennem denne fundamentale åbenhed kan (og skal) vi som andelsselskab viderebringe vores forståelse for de visioner, vi har for vores egen virksomhed og for det samfund, vi er så stor en del af.

Vi er meget stolte af den stigende interesse for SE, og det er vigtigt – og absolut en pligt for os – at vi stiller os til rådighed for indlæg og foredrag indenfor og udenfor vores egne matrikler. Derved kan vi udleve andelsånden og inspirere til aktiv stillingtagen, da det netop er i mødet med samfundet omkring os, at vi kan få føling med og indsigt i de emner, som rører sig. Det handler om at imødekomme, omfavne og til tider provokere de gængse holdningspunkter. At inspirere og blive inspireret for herigennem at danne en fælles forståelse, som nye muligheder kan udvikle sig og gro fra.

Læs mere om vores konkrete indsatser i forhold til dialog med omverdenen på side 70-71.

Erhvervsparken skal medvirke til vækst og udvikling

Erhvervsparken SE Next Step er etableret med den overbevisning, at bæredygtighed og digitalisering kan medvirke til vækst og udvikling i Esbjerg og Syddanmark generelt. Målgruppen er udviklingsorienterede virksomheder, som arbejder indenfor energi og klima, samt virksomheder som kan profitere af højhastighedsbredbåndets digitale muligheder. I den forbindelse stiller SE ressourcer og infrastruktur til rådighed for de innovative virksomheder, som ønsker at køre udviklingsprojekter i fuld skala.

Vi glæder os over, at vi med en øget opmærksomhed omkring både SE Next Step og SE-domicilet er med til at understøtte den erhvervsmæssige udvikling i Danmark på en balanceret måde, hvor væksten også skabes fra og mod de vest- og sydvendte områder. Læs mere om de konkrete initiativer og resultater i SE Next Step på side 72-73.

DIVERSITET OG KOMPETENCE PÅ DET STÆRKESTE HOLD

I SE prioriterer vi, at vores leveregler og værdier udleves til fulde, mere end at vi kigger på røde eller sorte tal på bundlinjen. For i vores øjne giver en stærk virksomhedskultur med tilfredse medarbejdere en sund forretning.

Da et sundt SE betyder, at vi kan give noget tilbage til samfundet, er medarbejderudvikling også en del af vores forretningsdrevne CSR-strategi. Samtidig handler det dog også om at give de svageste en chance på det stærkeste hold samt at arbejde for diversitet i holdets sammensætning.

Kompetencer er førsteprioritet
Med nye forretningsområder, et stærkt kundefokus, flere karriereveje og en klar samfundsprofil, er interessen for SE steget. Vi ønsker at skabe en organisation med større diversitet, men vi vægter et kulturelt match og de rigtige kvalifikationer frem for køn, alder, etnicitet og geografi. Vi ønsker at skabe en organisation, hvor mangfoldighed inspirerer vores mange medarbejdere og afspejler det samfund, vi er en del af. Et af vores diversitetsmål er, at mindst 30 % af SE's ledere skal være kvinder i 2018. Det sker ikke fra den ene dag til den anden, ikke mindst fordi infrastruktur-branchen historisk set har været mandsdomineret. I 2014 nåede andelen af kvinder i vores ledelse op på 22,2 %, hvilket er en svag, men stadig glædelig stigning på 2,2 procentpoint.

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. Vi kan derfor kun opfordre til, at repræsentantskabet opstiller kandidater til bestyrelsen, der afspejler andelshavernes diversitet.

Øje for medarbejderudvikling
I SE sætter vi det stærkeste hold ved at lade de rette kompetencer udfolde sig på rette sted, og derfor lægger vi stor vægt på talentudvikling for medarbejdere, herunder i særdeleshed ledere og specialister. Vores medarbejdere skal være mere værd efter deres tid i SE, så også det øvrige samfund kan få glæde af deres kompetencer.

Vi måler løbende medarbejdernes performance, adfærd og potentiale, så vores vidensgrundlag for at styrke holdet er solidt. I 2014 implementerede vi et nyt, samlet måleværktøj med henblik på personlig og faglig udvikling; et redskab som evaluerer medarbejderne og giver basis for feedback og handlingsplaner.

Gennem målrettede udviklingsforløb giver vi således vores medarbejdere nye kompetencer, der både udvikler den enkelte, men som også løfter forretningen yderligere og skaber bedre lønsomhed. Medarbejderne forpligter sig til gengæld på at sætte SE's mål over egne, så længe de er hos os.

I 2014 har vi arbejdet særligt målrettet med at udvikle ledelsesadfærd og -kompetencer, hvilket er sket gennem opbygningen af vores eget Ledelsesakademi. Det er kommet godt fra start i 2014, hvor de første 30 ledere i slutningen af året gennemførte en feedback-uddannelse, hvis omdrejningspunkt var levereglen om at 'sige tingene klart som de er'.

Høj arbejdsglæde trods problemfyldt år
I SE skal det være sjovt at være med – det er simpelthen en af vores syv forpligtende leveregler. Undersøgelser viser, at der er en klar sammenhæng mellem høj arbejdsglæde og tilfredse kunder, så qua vores ambitiøse mål om bedre kundeoplevelser, (læs side 26-27) er det naturligvis et vigtigt parameter at følge med i. Vi har derfor sat os for at måle SE-familiens arbejdsglæde og trivsel to gange årligt.

Trods årets modgang kan vi heldigvis konstatere, at vores medarbejdere udtrykker glæde ved at gå på arbejde, at de er nærværende og engagerede og samtidig tør at tage ansvar. I et integrationsår som 2014 var et dyk i arbejdsglæden ellers næsten forventelig, men vi blev begejstrede over årets samlede udvikling:

I forårets første måling deltog 89 % af medarbejderne, og med et samlet resultat på 70 point sneg vi os lige netop ind i kategorien 'høj arbejdsglæde'. Dette til trods for, at vi på daværende tidspunkt stod midt i migreringsudfordringerne, og det var da også i Stofa, at vi så de laveste vurderinger.

Vi var overvældede og stolte, da vi i november måned gentog arbejdsglædemålingen, og kunne konstatere en tilsvarende deltagelsesprocent og imponerende fremgang i den samlede arbejdsglæde på hele 5 point. Resultatet blev af Ennova fremhævet som helt ekstraordinært, og med index 75 ligger vi nu midt imellem 'høj arbejdsglæde' og 'meget høj arbejdsglæde'. Det var opløftende at se både et stort medarbejderengagement og samtidig en flot fremgang i et krævende overgangsår.

Et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø
Et af midlerne til at sikre trivsel er vores udvalg for samarbejde og arbejdsmiljø, som ikke mindst i sammenlægningen mellem SE og Stofa har krævet vores fulde bevågenhed. I 2014 har vi formet en ny samarbejdsudvalgsstruktur, som består af tillidsrepræsentanter og ledere, der mødes kvartalsvis og sikrer samarbejde og indblik på tværs af koncernens divisioner og niveauer. Gennem samarbejde og vidensdeling sikres således forståelse og tryghed.



Se vores film om tavlemøder på se.dk/2014



Vi oplever et højt engagement og en stor loyalitet, og sammenhængskraften er blevet markant bedre i 2014. Medarbejderne har vist os, at de tror på den her virksomhed, og det forpligter.

Christina Selchau Nehammer, HR-direktør

Vi har ligeledes dannet en ny arbejdsmiljøorganisation på tværs af SE og Stofa, repræsenteret af et bredt udsnit af kolleger fra hele forretningen. I hele SE oplever vi en flot anvendelse af arbejdsmiljøorganisationen, idet arbejdsmiljørepræsentanterne opleves som den trygge kollega, man kan gå til ved problemer. En vigtig opgave har i år været at samle resultaterne fra den lovbestemte arbejdspladsvurdering (APV) samt herudfra prioritere de nærmeste års indsatser i forhold til forbedring af det psykiske og fysiske arbejdsmiljø.

Sygefravær under gennemsnittet

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.

I 2014 har vi set et tilfredsstillende niveau på vores sygefravær på kun 2,81 %. Det ligger under vores mål på maksimum 3 %, og det er desuden et helt procentpoint under gennemsnittet for syddanske virksomheder. Det er flot, og vi ser det som et resultat af den store indsats, vi lægger i et godt arbejdsmiljø og sundhedsfremmende aktiviteter.

Sikkerhed er et centralt tema

Vi tager sikkerheden på arbejdspladsen alvorligt, og vores fokus på arbejdsulykker blev styrket internt i det forgangne år, bl.a. med ugentlig afrapportering på koncernens tavlemøder.

Skulle en medarbejder komme ud for et uheld eller opleve en nærved-ulykke i forbindelse med sit arbejde, tages sagen op i arbejdsmiljøudvalget, som ser nærmere på, om procedurer og arbejdsforhold er optimale. Ved en alvorlig hændelse, som kan give psykiske mén, har SE en fast procedure for hurtig kontakt til en psykolog, hvilket skal sikre, at eventuelle følger kan bearbejdes, inden de udvikler sig.

Få ulykker

De forgangne år har der heldigvis været ganske få personskader på SE's lokationer og anlæg samt som følge af vores færden. I 2014 havde vi otte hændelser af forskellig art, som gav anledning til mindst en dags fravær. De to alvorligste skete i forbindelse med kortslutninger ved vores el-stationer,

som i ét tilfælde gav lettere forbrændinger og i et andet resulterede i, at en tekniker fik strøm igennem kroppen. Han blev indlagt til observation, men slap uden mén. Arbejdssynet undersøgte i begge tilfælde ulykkesstedet, med den konklusion at ingen formelle arbejdsprocedurer var blevet tilsidesat. Selvom de to nævnte strømulykker ikke medførte varig skade, har vi som et kommende indsatsområde igangsat en proces for at styrke sikkerheden for hele el-området.

Derudover har vi haft 22 registrerede ulykker og registrerede seks nærved-ulykker. Vi er bevidste om, at antallet af reelle nærved-ulykker højst sandsynligt er højere, og vi gør derfor vores medarbejdere opmærksomme på at registrere potentielt farlige situationer, så vi kan forebygge eventuelle senere skadefølger.

De svageste får en chance i SE

Vi yder aktiv støtte til mennesker, som har brug for ekstra hjælp og fleksibilitet for at fastholde en tilknytning til arbejdsmarkedet. Det kan fx være i forhold til fysiske eller psykiske handicaps, manglende uddannelse, andet modersmål end dansk eller ønsket om delvis tilbagetrækning fra arbejdslivet på grund af alder. 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, men stadig ønsker at yde en aktiv indsats. Vi byder også eksterne medarbejdere med særlige arbejdsmæssige udfordringer ind i organisationen.

Headspace Esbjerg +

En anden indsats for hjælpe flere ind på arbejdsmarkedet var, da vi startede et nyt samarbejde med det landsdækkende initiativ Headspace. Det er et tilbud til sårbare unge, der har brug for at blive hjulpet ind på arbejdsmarkedet og væk fra en hverdag med eksklusion og isolation. Headspace Esbjerg+ er et nyt og unikt led i indsatsen, som inkluderer praktiske joblæringsperioder hos forskellige virksomheder. Her har SE underskrevet en samarbejdsaftale, og den første unge esbjergenser startede hos SE i december. Vi ser frem til, at vi i samarbejde med Headspace Esbjerg+ og de resterende virksomheder i virksomhedsnetværket er med til at gøre en forskel.

17 elever

var under uddannelse i SE i 2014

2,81%
sygefravær i 2014

22,2%

af ledelsen i SE er kvinder

75 point

Det viste årets 2. trivselsmåling, svarende til høj arbejdsglæde



MERE BÆREDYGTIG ENERGI.
BEDRE DIGITALE OPLEVELSER



AKTIVITETER OG RESULTATER

3



I 2014 blev et nyt, stærkt ledelseshold sat for SE Energi & Klima. Sammen skal de fremover styrke og strømline divisionens fire forretningsområder, så de kan agere agilt og kundeorienteret i en fremtid med store forandringer. 2014 var præget af høje temperaturer og lave elpriser, hvilket har givet grundlæggende markedsudfordringer i vores energi- og klimadivision. Det forstærker dog blot yderligere vores ambitioner om at tænke nyt, når samfundet skal tænke grønt.

Lars Andreasen
Koncerndirektør, SE Energi & Klima

Historisk varmt år med historisk lave elpriser – men alligevel et styrket SE Energi & Klima

I divisionen SE Energi & Klima arbejder vi for at lave en holdbar omstilling til et mere bæredygtigt energisystem. Vi kalder det en blå omstilling, hvor vores kunder undervejs skal kunne betale regningen, hvor vores virksomheder kan bevare deres konkurrenceevne, og hvor teknikken skal være af højeste kvalitet, så kunderne bl.a. trygt kan regne med, at der er strøm i kontakten.

2014 var kendetegnet ved store markedsudfordringer
SE Energi & Klima udgøres i dag af fire forretningsenheder, hvoraf det ene (SE Blue Renewables) er et joint venture med PFA Pension. I løbet af 2014 har hvert af disse forretningsområder gjort fremskridt og leveret mærkbare resultater, men har undervejs haft markedsmaessige udfordringer.

Den nok største udfordring på energimarkedet i 2014 var et generelt faldende energiforbrug i Danmark, som især skyldes, at 2014 blev det varmeste år, der er registreret siden 1874. El-forbruget blandt vores kunder fulgte dette mønster,

hvilket udfordrede omsætningen i såvel SE Energinet, der distribuerede færre kWh, og SE Energisalg, der solgte færre kWh pr. kunde.

En anden markedsudfordring var de meget lave priser på kul, olie, gas og CO₂-kvoter, hvilket medførte, at også prisen på el i Danmark var den laveste siden 2004. Det betød, at mange vindmølle-projekter i SE Blue Renewables blev sat i bero, da kun særligt robuste projekter vil kunne generere acceptable afkast med det nuværende prisniveau. I 2015 udløber de gældende energibesparelses-forpligtigelser.

Dét kombineret med færre lettilgængelige besparelser i markedet og en generel mangel på specialister, har i 2014 været med til at udsætte markedet for et betydeligt prispres. Endelig blev indtjeningen pr. kunde i SE Energisalg udfordret af endnu lavere marginer.

En ny ledelse med dybe rødder i SE

I løbet af 2014 foretog vi store organisatoriske rokader i hele SE-koncernen, ikke mindst i SE Energi & Klima. Først og fremmest blev koncerndirektør Lars Andreasen i september udnævnt til ny topchef for divisionen, i en rokade hvor Ole Fruekilde Madsen blev ny topchef for Stofa efter 4 år i spidsen for SE Energi & Klima.

Herefter fulgte udnævnelsen af Bo Qvist til ny direktør for SE Big Blue og Michael Plesner Østergaard til ny direktør for SE Energinet. Begge kommer fra interne stillinger, som henholdsvis indkøbs- og logistikdirektør og kommerciel direktør for Stofa Erhverv.

SE Blue Renewables fik i maj fik Rasmus Christensen som ny adm. direktør. Han har en fortid i SE som direktør for SE Energisalg og var senest dedikeret til en specialopgave i forhold til SE Big Blues internationale potentialer. Selskabet fik også ny bestyrelsesformand ved tidligere adm. direktør for

Vestas, Ditlev Engel, der ikke mindst vil kunne bidrage med sin store indsigt i forretningsområdet og et indflydelsesrigt, vidt forgrenet netværk. Dermed er der sat et stærkt ledelseshold for SE Energi & Klima, og sammen skal de nu styrke og strømline deres forretninger, så de kan agere agilt og kundeorienteret i en fremtid med store forandringer.

Kursen er sat, og vi glæder os

Ser vi frem mod 2018, så har vi sat en række klare mål for hvert forretningsområde, herunder mål for markedspositioner i Syddanmark og på landsplan. Derudover vil vi på tværs af de fire forretningsområder kæmpe for at accelerere elektrificeringen ved at konvertere brugen af fossile brændsler.

I 2014 erkendte vi, at ikke alle vores mål kan indfries i samme takt, som vi tidligere har forventet. I foråret 2015 vil vi derfor opdatere planen med vores nye markedsindsigter.

Vi ændrer dog ikke på de strategiske rationaler, som planen er bygget op omkring, kun på tempoet. Med det som afsæt glæder vi os – som et samlet hold i hele SE Energi & Klima – til at kæmpe for mere bæredygtig energi ved at udfordre vanetænkning og sætte nye standarder, til gavn for både private hjem og virksomheder i Danmark.



SE ENERGINET

SE leverer i dag strøm til ca. 272.000 andelshavere, efter at vi i 2014 fusionerede med Vejle Oplands Strømforsyning. I 2014 lykkedes det os at holde den gennemsnitlige tid, som vores kunder måtte undvære strømmen, nede på 13,43 minutter, hvilket er ca. 36 % under landsgennemsnittet på godt 21 minutter. Det får os dog ikke til at stille os tilfredse; tværtimod. Vi ønsker fortsat at blive bedre til at foretage kloge investeringer, hvor balancen mellem at holde udgifterne nede og forsyningssikkerheden i top bliver optimeret.

Varmen fik forbruget til at falde

Den milde vinter i årets første kvartal betød, at vores kunder brugte 5,2 % mindre el end samme periode året forinden. Dertil kommer de tusindvis af nye solcelle-paneler, der medførte et mindre forbrug på ca. 49 mio. kWh. Derfor kunne en stadig større elektrificering af samfundet og en større aktivitet blandt vores virksomheder ikke opveje et generelt faldende forbrug. Sammenlagt kunne vi ved årets udgang konstatere et samlet forbrugsfald på 2,6 % til 3,1 mia. kWh.

Vi er selv "medskyldige" i, at der forbruges mindre, for i 2014 leverede SE Energinet hele 79,4 mio. kWh energibesparelser. Heraf kommer 70,7 mio. kWh fra industribesparelser, og de resterende 8,6 mio. kWh er fra mindre energibesparende projekter i private husstande. Da målet var 118 mio. kWh, levede vi desværre ikke op til vores forpligtelser, men vi er fortrøstningsfulde i forhold til, at vi vil kunne indhente det tabte i de kommende år, da SE Big Blue nu ikke længere har forpligtelser til at levere besparelser til andre selskaber, samtidig med at vi fremover vil foretage udbudsrunder for køb af energibesparelser. Det skal sikre, at vi fremover får adgang til flest mulige besparelser til lavest mulige pris. Derfor mener vi, at det er muligt at realisere besparelser i 2015 svarende til 185 mio. kWh.

Vi vil være endnu mere effektive

Vi vil videreføre den effektiviseringsrejse, som blev indledt tilbage i 2012. Denne rejse tog for alvor fart i 2014, hvor bl.a. nye arbejdsgange har øget effektiviteten markant, hvilket har frigjort ressourcer, der nu kan bruges til andre formål. I den forbindelse skal der lyde en stor ros til alle vores medarbejdere, som har taget de nye arbejdsgange til sig, samtidig med at vi fortsat er hurtige til at tage telefonerne og udbedre de fejl i nettet, der uundgåeligt opstår. I gennemsnit har vores kunder strøm igen efter ca. i 30 minutter, når nedbruddet finder sted

Vi vil foretage et opgør, hvor vi laver en el-regning, som folk forstår – også selvom det måske betyder en kamp med myndighederne.

Lars Andreasen, Koncerndirektør

i mellemspændingsnettet, og efter ca. 1½ time, når fejl og graveskader opstår i lavspændingsnettet. For at den gode udvikling kan fortsætte, og vi derved kan få mere for mindre, er det afgørende, at vi får etableret nye it-værktøjer, der kan understøtte vores ambition om at foretage kloge investeringer. Vi ser derfor frem til at tage et nyt it-system i brug, der skal hjælpe os med at afgøre, hvornår hele anlæg eller delkomponenter mest hensigtsmæssigt skal udskiftes. Indtil nu har vi forholdsvis statisk udskiftet hele anlæg efter en given levetidsperiode, men med det nye udstyr kan vi bruge belastningshistorik, udfaldsmålinger og økonomiske analyser til at afgøre, hvornår de mest hensigtsmæssige tidspunkter for investeringer er for de enkelte delkomponenter.

Stor reduktion i nettabet

I 2014 lykkedes det os at reducere vores nettab med hele 0,8 procentpoint til 4,7 %, hvilket svarer til en besparelse på ca. 11 mio. kr. Nettabet opstår i el-nettet, når elektricitet transporteres fra produktionsstedet til el-kunden. Det er et område, vi har prioriteret kraftigt i de senere år, og ved bl.a. at reducere distancerne fra produktionsenhederne til vores største industrikunder, er det lykkedes os nedbringe nettabet ganske betydeligt.

Ambitionen er dog at komme under 4,5 %, men vi er udfordret af, at vindmølleproduktionen i SE's distributionsnet er meget omfangsrig, og at deres store produktionsudsving øger nettabet.

Digitalisering løser kompleksitets-udfordringer

Tilbage i 2013 begyndte Energinet.dk's DataHub at samle alle oplysninger om danskernes elforbrug et centralt og uafhængigt sted, hvilket skal gøre det lettere for el-kunderne at skifte el-leverandør. Vi glæder os i dag over, at systemerne efter en problemfyldt indkørfase, som vi har lært meget af – ikke mindst om behovet for tests og høj datakvalitet – nu kommunikerer.

Vi ser nu frem mod to nye systemer, der skal forbedre kundernes oplevelser yderligere. Det ene er vores eget driftssystem af el-nettet, som fremover bl.a. skal kunne agere langt hurtigere og mere automatisk, så kunderne ofte slet ikke kommer til at opdage, at der er opstået en fejl i nettet.

Det andet system er som sådan ikke nyt, men en omfattende videreudvikling af vores it-systemer og -processer, der skal håndtere den kommende engrosmodel. Engrosmodellen vil fra foråret 2016 betyde, at el-kunderne kun skal tale med og modtage regninger fra el-handelsselskaberne, som derefter skal koordinere med de forskellige netselskaber, hvorfra deres kunder modtager strøm. Der bliver tale om en voldsom stor it- og kommunikationsopgave, men vi er allerede nu i fuld gang med at forberede os.

Den øgede digitalisering af vores kundedata samt drift af elnettet rejser naturligvis også sikkerhedsspørgsmål. I den forbindelse vil vi blot understrege, at vi løbende samarbejder med bl.a. Center for Cybersikkerhed.

Elektrificeringen er på vej – men det tager tid

Siden finanskrisens begyndelse har vi set fald i vores elforbrug. Et fald på sammenlagt 8,5 %, der dog ikke længere synes at være et udtryk for en faldende aktivitet i erhvervslivet, men snarere en højere energieffektivitet i vores virksomheder og husstande, decentral energiproduktion fra særligt solceller og – ikke mindst i år – et varmere klima.

Den danske energistrategi sigter mod, at vi er uafhængige af fossile brændsler i 2050, hvilket særligt en massiv elektrificering af det danske samfund skal være med til at understøtte. I SE har vi valgt at påtage os et medansvar for at realisere denne ambition, og det er vores forventning, at de nye regulatoriske rammer også vil understøtte denne ambition.

Men en konvertering fra brugen af såvel traditionelle fossile brændsler som de nyere typer, herunder biomasse, vil ikke ske på kort sigt, da særligt det danske afgiftssystem ikke tilskynder det. Vi bliver derfor i 2015 nødt til at foretage en ny estimering af, hvor hurtigt denne ambition kan realiseres.

Vi håber, at vores tilgange til at drive et topmoderne el-net, kan motivere endnu flere selskaber til at søge dialoger, der kan munde ud i enten tættere samarbejder, hvor vi kan hjælpe hinanden med en række driftsopgaver, eller mere regulære fusionsdrøftelser, til glæde og gavn for alle vores andelshavere.



SE ENERGISALG

I SE Energisalg ser vi tilbage på 2014 med tilfredshed. For trods meget aggressive nye konkurrenter lykkedes det os at overgå egne forventninger med 6,5 mio. kr. Det positive resultat skyldes en mere trimmet forretning, bedre indkøbsaftaler og større markedsandele - særligt i erhvervsmarkedet. Men året bød også på udfordringer og forretninger, som vi desværre måtte afvikle.

Konkurrencen på privatmarkedet øges

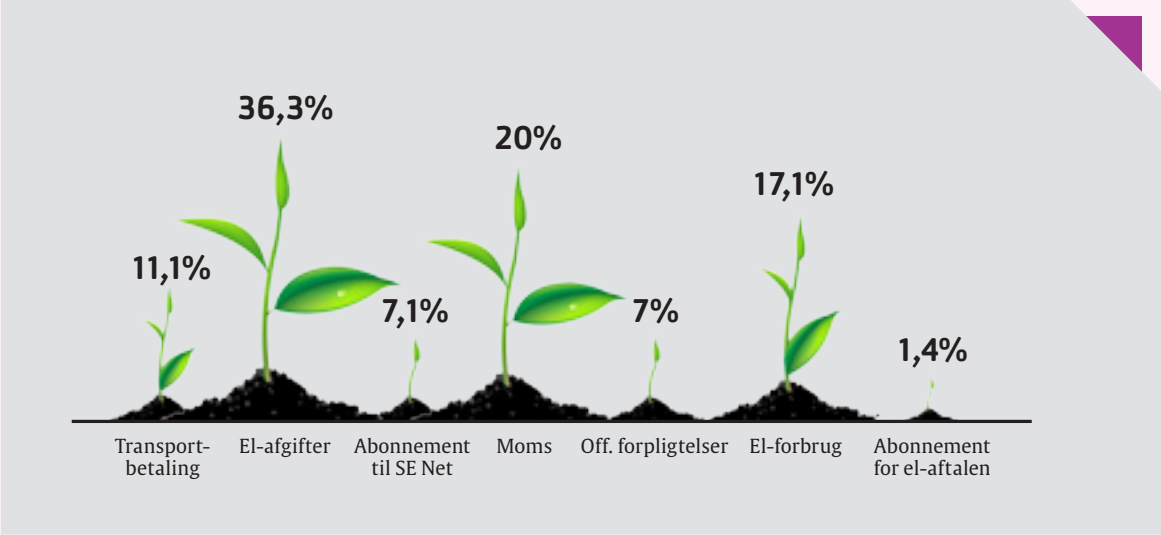
Det lykkedes os at få 13.775 nye privatkunde-kontrakter foruden næsten 127.000 installationer, der udskiftede deres forsyningspligtsprodukt til et af vores markedsprodukter. Særligt det flotte nysalg glæder vi os over, da det er 8-9 % mere end forventet. Og vi glæder os over, at godt 15 % af de 8.200 kunder, der valgte at skifte til andre el-handlere i løbet af 2014, valgte at blive kunder hos os igen allerede inden årsskiftet. Samlet set har vi dermed opnået en lidt større markedsandel. Vi forventer, at positionen styrkes i de kommende år, selvom SE ikke skal varetage forsyningspligten i vores eget område, frem til den nye engros-model træder i kraft i foråret 2016.

Større andel af erhvervsmarkedet

Igen i år lykkedes det os at tilbageerobre store markedsandele på erhvervsmarkedet. Det lykkedes os at sælge 922 mio. kWh, hvilket er 14 % mere, end budgettet var baseret på.

Det flotte salg skyldes dels, at vi i 2014 formåede at gentegne tæt på 100 % af de kontrakter, der stod til genforhandling, men også at vi har taget nye markedsandele fra vores

VED DU, HVORDAN EL-PRISEN ER SAMMENSAT?



konkurrenter. Dette ikke mindst fordi vi formår at kombinere vores lave priser med nyudviklede energirapporter og andre energiprodukter, der er tilpasset til den enkelte kunde. Og dette fokus vil slå endnu mere rod i det kommende år. Med vores nye produkter er det vores mål at hjælpe dansk erhvervsliv med at bruge energien effektivt og konvertere deres energiforbrug fra fossile brændsler til el.

SE Energiløsninger blev lukket

I takt med at nye produkter vinder frem, evaluerer vi naturligvis også på, om vores eksisterende produkter skaber den fornødne værdi for os og vores kunder. I den forbindelse har vi erkendt, at de økonomiske incitamenter for solceller til dansk erhvervsliv er små, og at det på privatmarkedet for varmepumper er svært at opnå en tilstrækkelig volumen og indtjening. Derfor besluttede vi i foråret at lukke ned for alle aktiviteter i SE Energiløsninger, der varetog salget af netop de to produkter.

Kundeservice leverede en fantastisk indsats

For at samle kompetencer, styrke samarbejdet og højne agiliteten flyttede vi vores kundeservice- og back office-funktioner på energiområdet fra Sønderborg til Esbjerg fra begyndelsen af 2014. Herfra har vi oplevet, hvordan et nyt team, bestående af erfarne kræfter og nye impulser, virkelig kan levere varen med grundig service, stor effektivitet og højt humør.

I kundeservice er det vores mål at svare 80 % af alle kald indenfor 60 sekunder. I 2014 besvarede vi 64 % af samtlige 115.000 opkald i 2014 indenfor 60 sekunder, og måler vi alene fra august og året ud, har denne procentsats været på ca. 78 %.

Tallene dækker over, at vi oplevede et voldsomt pres på telefonerne i foråret, hvor ændringer i betalingstidspunktet for abonnementet til SE Energinet gjorde det svært for os at følge med.

Men når presset bliver for stort, træder sammenholdet i karakter, og lederne fra hele SE Energisalg sætter sig selv ved telefonerne for at sikre, at kunderne får de bedste oplevelser.

Store samarbejder skal understøtte den grønne omstilling

Vi er blevet bedre til at levere højere kvalitet, uden at omkostninger er fulgt med. Blandt andet er vores nye indkøbsaftaler kendetegnet ved bedre risiko-afdækning og skarpere priser, hvilket sikrer en bedre lønsomhed for både vores kunder og os selv. 2014 bød på et par enkelte nye produkter, men allerede fra starten af 2015 vil mange flere nye produkter til både private og erhverv blive præsenteret.

Nye tider på vej i dansk el-handel

I SE glæder vi os til de nye tiltag, der skal gøre det mere enkelt at være el-kunde. Vi tror på, at de nye tiltag, der allerede er taget og som er på vej, vil kunne bidrage positivt til udviklingen af nye produkter og dynamiske prismodeller, til glæde og gavn for både konkurrencen og den grønne omstilling i Danmark.

Vi er klar, og vi ser de kommende år i møde med et styrket fokus på at skabe Danmarks bedste kundeservice, og på at række endnu mere ud til såvel eksisterende som potentielt nye kunder med konkurrencedygtige og nytænkende el-produkter til både private og erhverv



SE BIG BLUE

Hos SE Big Blue kæmper vi for mere bæredygtig energi og forbrug med omtanke, ved at tilbyde vores kunder at effektivisere deres energiforbrug på såvel strategisk som operationelt plan, med teknisk holdbare løsninger, der giver markante resultater på bundlinjen. I løbet af 2014 realiserede 170,7 mio. kWh energibesparelser, hvilket er en mindre tilbagegang ift. rekordåret 2013, hvor vi leverede 196 mio. kWh.

Vores forventning var, at vi skulle realisere 220 mio. kWh, men vi måtte i løbet af året sande, at markedet for energibesparelser er blevet overophedet, som følge af store myndighedskrav, færre godkendte besparelsestiltag og mangel på specialister. Det gør besparelserne både dyrere og svære at realisere.

Af disse besparelser får SE Energinet kun mulighed for at benytte sig af de 70,7 mio. kWh til at realisere deres myndighedskrav, idet SE Big Blue i 2014 også var forpligtet til at sælge 100 mio. kWh til andre selskaber, heriblandt de tidligere ejere af Enervision, som SE blev eneejer af i 2012. Fra 2015 har SE Big Blue ingen eksterne forpligtelser, hvilket gør det muligt for SE Energinet at få adgang til alle de realiserede besparelser, der genereres i SE Big Blue fra 2015 og årene fremefter.

Vi går en spændende tid i møde, da vi allerede på nuværende tidspunkt har indgået aftaler med bl.a. Storebælt og Den Blå Planet, og flere store danske virksomheder er ligeså på vej. De vil i de kommende år, udmønte sig i store konkrete energibesparende projekter.

Gardit reducerede sit energiforbrug og styrkede bundlinjen

Virksomheden Gardit er specialister i forbehandling og overfladebehandling af stål- og betonkonstruktioner, og de fik i årets løb styrket bundlinjen gennem energibesparelser.

På deres maritime afdeling ved Fayard Værftet på Lindø er dieseldrevne kompressorer, der producerer procesdamp, blevet udskiftet af industrielle varmepumper. Det reducerer deres energiforbrug med 1,63 mio. kWh om året og sikrer dem en tocifret millionbesparelse. Udskiftningen har tilmed forbedret arbejdsmiljøet væsentligt. Dermed understreger Gardit-casen, at god forretning og hensynet til både miljø og medarbejdere sagtens kan gå hånd i hånd. Læs hele historien online på se.dk/2014.

Vi kan styrke den tyske konkurrenceevne

I Tyskland er man ikke så langt med energieffektivisering, så der er et stort effektiviserings-potentiale i virksomhederne syd for grænsen. Derfor valgte vi i foråret 2014 at købe 39,75 % af aktierne i den anerkendte tyske ingeniørvirksomhed Limón GmbH, der ligesom SE Big Blue er specialister indenfor rådgivning om energieffektivitet.

SE Big Blue har gennem flere år opbygget stærke kompetencer indenfor føde- og drikkevarer, korn- og foderstoffer samt plast og papir, og de vil fremover kunne blive suppleret af Limóns store styrker indenfor automobil-, metal-, kemi- og medico-industrierne. Vi kan med andre ord lære meget af hinanden, hvilket vil komme vores kunder til gode.

Kina rummer et enormt potentiale, men vi går forsigtigt frem

Over de seneste år har vi etableret et godt og frugtbart samarbejde med Kinas næststørste energiselskab China Southern Power Grid, hvor vi i øjeblikket arbejder sammen om at energieffektivisere Coca-Colas store bryggeri i Guangdong-provinsen.

Projektet har vist os, at vores danske specialister kan gøre en markant forskel for den kinesiske industri. Vi går dog forsigtigt frem og har valgt at evaluere flere projekter, før vi beslutter os for, om SE Big Blue skal engagere sig mere permanent i Kina, som udvikler sig dag for dag.

Big Future 2025 skal guide i en foranderlig verden

SE Big Blue har i 2014 etableret tænketanken Big Future 2025, som skal udvikle realistiske forretnings-scenarier for dansk erhvervsliv, så værdien af vores virksomheder kan øges, samtidig med at der skabes holdbar vækst.

Initiativet består af et bredt favnende visionsstudie og et uafhængigt advisory board med stærke profiler, der skal undersøge, hvordan virksomheder kan forberede sig bedst muligt på en fremtid med en voksende global middelklasse og et enormt vækstpotentiale, samtidig med at presset på forsyningskæderne øges.

Kickstarten var et visionsseminar den 25. juni 2014, og frem mod sommeren 2015 vil erfaringer fra workshops, interviews, vækstseminar og -konference samt advisory board-møder munde ud i en omfattende rapport med en ledelsespræsentation. Begge dele skal rumme konkrete

bud på, hvordan vi øger værdien af vores virksomheder og skaber holdbar vækst, og med materialet skal vi naturligvis ud og inspirere andre danske virksomheder.

Det samlede input analyseres, vurderes og dokumenteres af Institutet For Fremtidsforskning, og studiet afsluttes med en Visionskonference i foråret 2015, hvor hovedresultaterne af visionsstudiet offentliggøres. Projektets blanding af bæredygtighed og sund fornuft udgør et initiativ helt i tråd med vores værdi om åbenhed, hvor vi deler gavmildt ud af vores tid og vores viden.

Bæredygtig ressourcestrategi kan skabe holdbar vækst

Gennem vores mange dialoger med dansk erhvervsliv er vi blevet bestyrket i vores tro på, at der kan skabes et betydeligt marked for strategisk energi- og ressourcerådgivning, som kan styrke virksomheders konkurrenceevne og skærme dem mod svingende råvarepriser.

En af de virksomheder, som i 2014 har fået udarbejdet en ny bæredygtig energi- og ressourcestrategi af SE, er Danica Ejendomme, der ønsker at bringe deres ejendomsportefølje frem i førerfeltet i forhold til bæredygtighed og livskvalitet. Sammen med SE Big Blues strategiske rådgivere har de udarbejdet en plan, der skal nedbringe energiforbruget i alle deres ejendomme til under 100 kWh/m², hvilket vil svare til en reduktion af energiforbruget på ca. 30 %.

Andre projekter lig Danica Ejendomme spirer langsomt, men sikkert frem. Og selvom markedet endnu ikke har rodfastet sig, ser vi frem mod et 2015, der forhåbentlig vil markere sig som året, hvor bæredygtige energi- og ressourcestrategier for alvor slog rod i dansk erhvervsliv.

Et vellykket turn-around for CTS-forretningen

I vores CTS-forretning, hvor vi tilbyder intelligent klima- og energistyring, samt kompleks bygningsautomation til alle typer byggeri, har året været præget af, at vores forretningsmodel skulle gøres økonomisk bæredygtig. Projektet er lykkedes, og vi glæder os nu over at have indrettet vores arbejdsgange mere effektivt og ikke mindst styrket vores servicetilbud til kunderne. Begge tiltag, der har styrket vores indtjening og bundlinje, som nu igen er på vej i den rigtige retning.

Det stærkeste hold, men der er plads til flere

I SE Big Blue har vi et stærkt hold af dygtige og dedikerede medarbejdere, men vi har behov for endnu flere dygtige specialister. De hænger dog desværre ikke på træerne, og derfor vil vi i de kommende år gøre en særlig indsats for at rekruttere danske talenter, som vi selv vil udvikle sammen med Limón i Tyskland.

Vi glæder os til endnu et spændende år i et udfordrende marked, hvor vi vil have fokus på et stærkt fællesskab, innovative løsninger og en god dialog med vores mange interessenter, så vi sammen kan gøre den grønne omstilling blå.



Besøg se.dk/2014 og læs om SE Big Blues nye aftale med Den Blå Planet

SE BLUE RENEWABLES

I 2013 etablerede SE sammen med PFA Pension joint venture-selskabet SE Blue Renewables, og sammen købte vi 272 danske vindmøller af DONG Energy for 760 mio. kr. Godt 250 af dem er på land, og resten er placeret i kystnære vindmølleparker. I forvejen rådede SE over 13 landvindmøller og dermed råder SE Blue Renewables nu over en samlet kapacitet på 231 MW fordelt på 284 landmøller. Det betyder at SE i dag årligt producerer ca. 480 GWh, hvilket svarer til 120.000 husstandes årlige elforbrug.

I spidsen for dette foretagende står nu direktør Rasmus Christensen, der overtog ansvaret i maj 2014, samt bestyrelsesformand Ditlev Engel, der trådte til i oktober. Sammen udgør de et stærkt hold med en dyb indsigt i el-handel og -prisdannelser, stor viden om produktion og handel med vindmøller og et attraktivt netværk, hvilket styrker mulighederne for at realisere selskabets potentiale.

Lave el-priser kræver nye tilgange

Lave priser på kul, olie, gas og CO₂-kvoter har i det forgangne år betydet historisk lave priser på el i hele Norden. Samtidig er markedets forventninger til de kommende års priser fortsat lave. De lave elpriser har resulteret i markant færre investeringer i nye vindmøller på land i Danmark, og i SE Blue Renewables har vi også i 2014 sagt nej tak til at deltage i en lang række vindprojekter, fordi vi ikke vurderede, at økonomien i projekterne var attraktiv.

I SE Blue Renewables planlægger vi nu med, at de lave elpriser er den nye normal. Vi følger nøje el-prisens udvikling og arbejder målrettet på at optimere vores nuværende mølleparker og på at reducere omkostningerne markant i de nye vindmølleprojekter, som vi er involverede i.

Øget fokus på udskiftninger

SE Blue Renewables har i dag ældre møller stående på en række placeringer med rigtig gode vindforhold. En af måderne, SE Blue Renewables kan sikre lønsomhed på, bliver et øget fokus på udskiftninger af de ældre møller, som erstattes af nye, færre og større møller med større produktion og lav driftsrisiko. De nye møller kan typisk producere fire til fem gange så meget strøm som de ældre møller, de erstatter.

Når møllerne bliver større, udvides afstandskravet til nærmeste naboer naturligvis også. SE Blue Renewables gør meget for at bevare et godt forhold til naboerne til vores vindmøller, og vi overholder altid alle regler i forhold til møllernes afstand til beboelse og støj, ligesom naboerne tilbydes at blive medejere af møllerne til kostpris.

En helbredsrapport undervejs

De danske kommuner har i 2014 været forsigtige i forhold til at sætte nye mølleprojekter i gang, da de afventer en ny helbredsundersøgelse af vindmøllestøjs påvirkning af menneskers helbred, der vil ligge klar i slutningen af 2016. Vi afventer med ro i maven rapportens konklusioner og opfordrer til, at kommunerne fortsætter planlægningen af vindmølleprojekterne med respekt for naboerne og de nuværende afstandskrav, samt hurtigst muligt indarbejder undersøgelsens anbefalinger, sådan at vi kan arbejde med hurtigere og smidigere godkendelsesprocesser.

Omkostningseffektivitet er et nøgleord

Med etableringen af et nyt selskab og et nyt team, der i dag opererer fra henholdsvis København og Nørre Alslev på Falster, har der i løbet af året være fokus på at styrke en fælles kultur og bygge nye omkostningseffektive processer op.

Det er vi kommet langt med. Selskabet står i dag med en slankere organisation og bedre it-systemer og rapporteringsmuligheder. Samtidig har vi forbedret kvaliteten i driften, hvilket blandt andet betyder, at vores møller er til rådighed i over 97 % af et produktionsår, hvilket er en del højere end mange af vores konkurrenter.



Foto: Best Energy A/S

Bred enighed: Landvind er billigst

I løbet af 2014 blev der præsenteret fire rapporter, der alle pegede på, at landvindmøller er den mest samfundsøkonomiske måde at sikre strøm i kontakterne på. Det gælder både i forhold til den rå el-produktionsomkostning, men også når vindkraftens integrationsomkostninger i det øvrige energisystem indregnes, og når de samfundsmæssige følgeomkostninger for bl.a. miljøet, klimaet og menneskers sundhed tages med i beregningerne. Fx viser rapporten fra Energistyrelsen, at den rå el-produktionsomkostning er lidt over 30 øre pr. kWh ved landvindmøller sammenlignet med knap 60 øre pr. kWh ved havvind og nye centrale værker på kul og naturgas.

Vejen fremad

Ser vi lidt fremad, tror vi derfor fortsat på et potentiale i det danske landvindmarked. Vi tror også på en attraktiv plads til SE Blue Renewables i markedet. Vi arbejder på at optimere vores projektmodel med særligt fokus på at nedbringe projektomkostningerne, så vi kan sikre gode afkast på nye projekter med det lave prisniveau, sådan at SE Blue Renewables fortsat kan være med til at drive en bæredygtig grøn omstilling af det danske energisystem.



SE TELECOM
BLIVER TIL
STOFA ERHVERV

Stofa:
BEDRE DIGITALE OPLEVELSER

**STOFA SKRUER OP FOR
BREDBÅNDSHASTIGHEDEN**
- NU OP TIL 300 MBIT/S





2014 blev et skelsættende år for Stofa, med direktørskifte og sammenlægning af alle SE-koncernens digitale aktiviteter på privat-, erhvervs- og foreningsmarkederne i én slagkraftig Stofa-organisation. Dertil kommer en krævende flytning af 70.000 fiberbredbåndskunder i Syd- og Sønderjylland.

Ole Fruekilde Madsen
Koncerndirektør, Stofa

Den fulde integration:

SE og Stofas digitale kræfter blev forenet

Stofa har i 2014 gennemlevet sin største forandring igennem mange år. I august iværksatte vi de afgørende organisationsændringer, der efter ca. halvandet års "ægteskab" skulle folde potentialet mellem SE og Stofa fuldt ud. Vi forenede således alle vores aktiviteter på privat-, erhvervs- og foreningsmarkederne i én slagkraftig teleforretning: Under Stofa-brandet samlede vi SE's styrker inden for fiberbredbånd og digitale erhvervsløsninger med Stofas stærke position på kabel-tv, telefoni og bredbånd til private.

Dermed har vi skabt et endnu stærkere grundlag for at matche og udfordre vores store konkurrenter, uanset hvilket marked vi konkurrerer på. Kombineret med en ny stærk frontfigur samt implementeringen af et fremtidssikret it-system går Stofa styrket ud af året. Uden sværdslag har det dog bestemt ikke været.



STOFA PRIVAT

Styrket fundament og ledelse

For Stofa har 2014 været et skelsættende år med direktørskifte, massive organisationsændringer og en krævende flytning af 70.000 fiberbredbåndskunder i Syd- og Sønderjylland – herunder både privat- og erhvervskunder. Efter 3½ år ved roret valgte Klaus Høeg-Hagensen i april at fratræde sin stilling som adm. direktør for Stofa, og Niels Duedahl gennemførte – efter selv at have ført taktstokken hen over sommeren – en intern rokade i sin eksisterende direktion.

Ole Fruekilde Madsen, der forinden var koncerndirektør i Energi & Klima, overtog direktørstolen og satte et nyt lederteam samtidig med, at SE Telecom blev integreret i et nyt og større Stofa. Dermed fik Stofa en ledelse, der kan fastholde den forretningsmæssige fremdrift som en udfordrer på telemarkedet, samtidig med at den interne sammenhængskraft med filosofien i SE-familien blev sikret.

Det sympatiske selskab

Ole Fruekilde Madsens afsæt var at styrke Stofa som det sympatiske selskab, der vil sætte kundeoplevelsen forrest. Han lagde hårdt ud med offentliggørelsen af, at vi fra efteråret begyndte hjemtagningen af vores tekniske support, efter at opgaven i en lang årrække har været varetaget af eksterne leverandører. Dette skete for at sikre kortere svartider, problemløsning via kun ét kontaktpunkt samt en styrket og sammenhængende intern forståelse for de problemer, kunderne oplever. Generelt blev vores fokus på den totale kundeoplevelse massiv og konkret i 2014 på tværs af koncernen (se side 26-27), og det var ikke mindst affødt af de problemer, der opstod i Stofa i foråret.

Hård fødsel: 65.000 private fiberkunder flyttet over på ny it-plattform

Fra slutningen af februar påbegyndte vi at flytte SE's næsten 65.000 private fiberkunder, der på daværende tidspunkt fik tv og andet indhold fra Wao! (med hvem vores kontrakt udløb i marts) over til Stofa. Målet var (og er) at samle alle vores private kunder for at styrke vores konkurrencekraft yderligere.

– og give vores kunder det bedste netværk, de bedste produkter og den bedste service til konkurrencedygtige priser.

Samtidig med flytningen fra Waool tog vi en ny kerne af it-systemer i brug, der fremadrettet vil kunne tage hånd om vores mange nuværende og kommende internet-, tv- og telefonikunder. Vi ønskede en tidssvarende og fælles løsning; agil og klargjort til fremtidens marked. At denne beslutning så rigtig ud – og stadig er det på den lange bane – var svært at se for den enkelte kunde, da konsekvenserne begyndte at melde sig.

Trods grundig planlægning gjorde uforudsete system- og dataproblemer, at en del fiberkunder mistede netforbindelsen i en periode, mens andre bl.a. oplevede teknisk ustabilitet, forkerte produkter eller fejlbookinger af teknikere. Mange havde derudover spørgsmål til deres nye produkter og vilkår, og det gav samlet set alt for lang ventetid på telefonerne. Også for en del af de ca. 400.000 eksisterende Stofa-kunder, som ellers ikke var berørt af flytningen.

En uforbeholden undskyldning

Efter flere uger med store systemmæssige udfordringer offentliggjorde Niels Duedahl en ærlig og uforbeholden undskyldning i pressen og via de sociale medier: Vi havde i alt for mange tilfælde fejlet i forhold til at levere den totale kundeoplevelse, og i tråd med vores leveregler tog direktøren ansvaret uden forbehold.

Problemerne aftog hen over året, og som det sidste udestående arbejdes der intenst i begyndelsen af 2015 på at sikre en fejlfri fakturering af de berørte kunder. Hele dette forløb har i sagens natur sat et stort aftryk på 2014. Ikke kun økonomisk, hvor kompensationer, yderligere it-udvikling og mange flere arbejdstimer var med til at gøre migreringsprojektet væsentligt dyrere end budgetteret. For medarbejderne har kæmpet skulder ved skulder, kunde for kunde, for at få projektet til at lykkes, og det har været hårdt for alle, uanset om man var medarbejder, ledelse, bestyrelse eller repræsentantskab.

Set i bakspejlet hæfter vi os ved, at vi kommer markant styrket ud på den anden side af forløbet. Tilbage står vi med to sammensmeltede virksomheder, der er rykket tættere sammen om en stærk fælles kultur, og som har lært en masse. Forløbet har styrket vores bevidsthed omkring den totale kundeoplevelse markant.

Tv-marked i opbrud

Markant ændrede markedsvilkår har også været kendetegnende for Stofas 2014. Vi oplever et marked under kraftig forandring, og det har udfordret Stofas ambitiøse vækststrategi frem mod 2018. De nye forbrugsvaner er imidlertid ikke kun en Stofa-udfordring, men et vilkår for alle selskaber, indholdsleverandører og udenlandske spillere, som nu er ved at finde deres plads i fremtidens tv-marked.

Flere bredbåndskunder og endnu mere tv

Uanfægtet at tv-markedet forandres, bliver stabile internetforbindelser med høje hastigheder i stigende grad udgangspunktet for danskernes arbejds-, videns- og underholdningsbehov. Det oplevede vi 2014, hvor stadig flere kunder valgte at få bredbånds-pakker med højere hastigheder. Det gav en bedre omsætning pr. kunde end forventet.

Generelt endte 2014 med at blive et rigtig godt salgsår for Stofa. Antallet af bredbåndskunder steg markant, og ikke mindst i Syddanmark oplevede vi øget interesse for både fiberbredbånd og tv-produkter. Til trods for de mange problemer i forbindelse med migreringen fra Waool til Stofa valgte mange andelshavere at tilslutte sig fibernettet, og ca. 60 % af de nye kunder valgte også at bestille tv-produkter (mod tidligere 15-20 %).

For os er det et tydeligt tegn på, at vi har skabt en meget attraktiv produkt-pallete, og at højhastighedsbredbånd er en megatrend, som hele tiden tager til i styrke.

Højere hastigheder og internet til alle

Høje bredbåndshastigheder er fremtiden, og hvad der er godt i dag, kan være fortid i morgen. Derfor vil vi i de kommende år prioritere produktudvikling højt, og allerede fra februar 2015 vil vi tilbyde standard privat-forbindelser med op til 300 Mbit/s. Og ligesom vi vil tilbyde dette høj kvalitetsprodukt, vil vi også sikre, at alle får en plads i den digitale tidsalder. Derfor vil vi også, som den eneste danske tv-distributør, tilbyde en gratis 1 Mbit/s internetforbindelse til alle antenneforeningskunder.

Cable shaving og tv-streaming

Der har været talt meget om "cable shaving" i 2014, hvilket vil sige, at tv-kunder vælger mindre tv-pakker til fordel for blandt andet tv-streaming. Og når vækststrategien som tidligere nævnt udfordres, er det naturligvis fordi, at vi også mærker til denne udvikling i Stofa. Vi så således, at andelen af vores kunder, der i 2014 valgte at få en mindre tv-pakke, der bedre passede til deres aktuelle behov og forbrug, steg en smule.

En del af forbrugernes behov synes at være mere tv-streaming, og i 2014 så vi da også en stigning i andelen af kunder med SmartTV. Derudover valgte Stofa-kunderne at benytte deres OnDemand-tjenester betydeligt mere i 2014 end i 2013. Faktisk ser vi, at streaming-tjenester, heriblandt OnDemand og WebTV, nu fylder over 50 % af trafikken i nettet. Det vidner om, at de nye digitale oplevelser nyder stadig større popularitet blandt de moderne tv-forbrugere. Det lover godt for Stofas digitale ambitioner i de kommende år, hvor vi følger tendenserne tæt og tilpasser os det nye billede.

Serviceniveauet skal tilbage på sporet

Ser vi på vores konkrete services til kunderne, har det været et usædvanligt år, hvor kundetilfredshed, besvarelsesprocent i kundeservice samt effektiviteten hos de kørende teknikere har været stærkt påvirket af migreringen. Vi har haft



alt for lange svartider i vores kundeservice og for mange fejl-bookinger af vores teknikere, og alt for mange gange har det været nødvendigt med flere telefonsamtaler og teknikerbesøg, for at få løst kundernes problemer. Heldigvis har situationen nu bedret sig, og vi forventer, at vi i 2015 bl.a. vil kunne leve op til vores målsætninger om, at 80 % af alle kundesammenkomster besvares indenfor 60 sekunder, og at tekniske problemer løses inden for to dage i 82 % af alle tilfælde.

Trods disse problemer lykkedes det dog at fastholde et tilfredsstillende niveau for vores tekniske stabilitet. Vi sikrede vores bredbåndskunder en samlet opetid på 99,91 %, hvilket også inkluderer enheder til digitalt tv. Dette skyldes bl.a. en høj grad af redundans i vores netværks-arkitektur. For at opretholde den høje kvalitet investerer vi løbende i at fremtidssikre vores netværk – for en stabil netforbindelse skal være lige så naturligt som strøm i kontakten og vand i hanen, og uden høje hastigheder heller ingen streaming-tjenester. Et indsatsområde er her ikke mindst at styrke kundernes oplevelse af stabile trådløse netforbindelser.

Førende på både pris og indhold

I forhold til tv-produkterne kan vi med tilfredshed konstatere, at Stofa er førende på både pris og indhold i forhold til 2015-pakkerne. Efter fusionen af SE og Stofa stod vi stærkere i efterårets forhandlinger, end vi tidligere har gjort, og selvom tv-leverandørernes priser endnu en gang steg, lykkedes det os at blive op til 25 % billigere end hovedkonkurrentens tilsvarende primærprodukt.

Vi har samtidig imødegået forbrugernes stigende ønske om frit valg på tv-markedet, blandt andet ved at gøre det lettere at tilkøbe præcis de tv-kanaler, man ønsker sig. Der er også kommet flere frivalgskanaler at vælge imellem, det samlede kanalsortiment er blevet udvidet – med bl.a. TV2 Sport – og filmarkivet er forøget med hundredevis af nye film. Alt i alt en meget attraktiv og fleksibel tv-løsning, hvor mulighederne for at starte programmer forfra og se tv, hvor og når man vil, er meget populære.

Standardisering og nye produkter

I 2014 fortsatte vi endvidere standardiseringsrejsen, som vi påbegyndte i 2011. Det handler om at give flere af de 327.000 kabel-tv kunder fordelene ved standardpakker, og i 2014 er standardiseringsrejsen steget i både omfang og størrelse. Vi har forhandlet og skabt øget konsensus, som gør det realistisk, at vi i løbet af 2015 kan give langt de fleste af vores kunder fordelene ved standardpakker.

Endelig er der sikret rettigheder til de kommende produkter, som vi på grund af vores migreringsfokus har valgt at udskyde, men altså ønsker at sætte tempo på fra 2015. Det gælder blandt andet tv over internettet, bredbånd uden tv til antenneforeningskunder, 7-dages tv-arkiv, mobiltelefoni og musik-tjenester. Sidst på året kan kunderne desuden se frem til en ny mulighed for at optage tv-programmer og lagre dem i 'skyen', dvs. uden brug af en fysisk harddisk. Med andre ord vil vi efter stabiliseringsåret 2014 i løbet af 2015 skruer op for vores udvikling og lancering af nye produkter.

Ændret gravestrategi

Den fortsatte udrulning af fiberbredbåndet fortsætter, og i 2014 har vi gravet ud til 249.500 husstande, svarende til knap 82 % af den samlede målsætning. Det er vi stolte af. Det samlede fiberprojekt betragtes som færdigt, når der er opnået 97 % dækning af samtlige syddanske andelshavere (ca. 305.000 husstande og virksomheder), og det tilstræbes, at de resterende ca. 10.000 kunder kan tilbydes en alternativ løsning.

I løbet af året har vi revideret strategien for gravearbejdet for fibernettet i Syd- og Sønderjylland, så det ikke handler om at blive først færdig, men om at grave der, hvor det giver størst værdi, og hvor andelshaverne ønsker at tage fibernettet i anvendelse. Selvom vi har højet effektiviteten markant og sænket omkostningen pr. gravet husstand, skal vores investeringer nemlig altid ske ud fra princippet om lønsomhed.





For at sikre, at Stofa har kapital til rådighed for andre investeringer på teleområdet, som fx nye produkter og højere stabilitet til vores eksisterende kunder, prioriterer vi i de kommende år først og fremmest at tilslutte flere kunder i de områder, vi allerede har gravet i, frem for i helt nye områder. Vi ønsker således fortsat, at endnu flere syddanskere får glæde af mulighederne på den digitale motorvej. Med ca. 178.600 husstande og virksomheder, som har fiberbredbånd lige uden for døren, men som endnu ikke er tilsluttet, finder vi dog, at det er sundt fornuft at prioritere opkoblingen af endnu flere kunder på fibernettet, frem for at grave ud til endnu flere i nye zoner. Det er dog vigtigt at slå fast, at udrulningen i nye zoner ikke stopper. Og jo flere andelshavere, der slutter sig på, jo mere kan vi også accelerere den videre udgravning.

Fremtidens uundgåelige fiberkonsolidering

I fiberbranchen skete der i 2014 en markant udvikling, med nye fælles driftsselskaber og strategiske samarbejder i fiberbranchen. Når vi ser ind i 2015, er vi overbeviste om, at udviklingen vil fortsætte yderligere, for behovet for stordrift samt en økonomisk balance mellem udbredelse af infrastruktur og distribution af indhold skal findes. Vi har med en massiv fiberudrulning i Syd- og Sønderjylland gået forrest i branchen gennem en årrække, og vi ønsker også fremover at tage et medansvar for den videre udvikling, herunder ikke mindst den konsolidering, der uomtvisteligt vil komme. Vi stiller os derfor nysgerrig og forhandlingsvillig frem som garant for et fortsat højt investeringsniveau i den danske digitale infrastruktur.

Flere opkøb af antenneforeninger

Ud over fiberkonsolidering ønsker vi at fortsætte rækken af vellykkede opkøb af antenneforeninger, hvor rationalet er at sikre medlemmerne adgang til Stofas digitale muligheder. For SE og Stofa bidrager det samtidig til den volumen, vi løbende søger for at have det bedste grundlag for at udvikle infrastrukturen, produkterne og den service, vi tilbyder kunderne, til den lavest mulige pris.

I 2014 har vi opkøbt flere foreninger i hele landet: Ribe, Horsens Syd, Helsingør, Jyllinge, Pandrup-Kaas, Hjallerup, Hals, Dronninglund, Tuse og Nybøl kan således bydes velkommen i Stofa. Alle steder ser vi frem til at sikre, at antenneanlæggene vedligeholdes og fremtidssikres til de mange digitale muligheder i Stofas produktpalette.

Et styrket Stofa – fra stabilisering til vækst

Med et krævende overgangsår lagt bag os, ser vi optimistisk på fremtiden. Vi har ikke nået vores budgetterede mål for 2014, og med de ændrede markedsforudsætninger er der lagt et mere forsigtigt budget for 2015, ligesom vi i foråret vil genbesøge vores forventninger til 2018.

Der er stadig masser af vækstpotentialer, og selvom tv-markedet er i opbrud, ser vi store strategiske udviklingsmuligheder i Stofa. Vi har særligt i årets sidste to måneder



Andelen af fiberkunder, der vælger at supplere deres bredbåndsforbindelse med en tv-pakke, er steget markant efter fusionen mellem SE og Stofa.

set et massivt kundeoptag, og vi vil nu sikre, at de gode takter varer ved. Det er nu, vi for alvor begynder at se effekten af fusionen mellem SE og Stofa, og vi er klar til at rykke på potentialerne og høste synergierne.

Ikke dermed sagt at vi er færdige med integrationsprocessen. Vi vil fx arbejde på at samle Stofa på færre lokationer i de kommende år, blandt andet ved frem mod 2018 at udfase Stofas hovedkontor i Horsens og flytte de ca. 120 medarbejdere til vores lokation i Aarhus. Endnu et skridt i retningen af et styrket, samlet og konkurrencedygtigt Stofa.

En stålsat ambition for 2015 er, at vi sætter markant ind på at forbedre vores processer og fortsat udvikler produkter i topklasse. Det har vi også en færdigstøbt base for nu, både systemmæssigt og organisatorisk. Ved at holde, hvad vi lover, være de nemmeste at få fat på, når noget går galt, gøre arbejdet rigtigt første gang og levere en teknik, der er en tand bedre end konkurrenternes, er vi overbeviste om, at endnu flere kunder ikke alene vil være glade for vores produkter, men også opleve Stofa som det sympatiske selskab og anbefale os til andre.





STOFA ERHVERV

Stofa Erhverv så dagens lys i løbet af efteråret 2014, som en udløber af fusionen mellem SE Telecom og Stofa. Vi har siden hen brugt tiden på at komme organisatorisk på plads med stærke kompetencer og en god skæringsflade over mod Stofa Privat, hvor vi både høster synergi, men også har en klar adskillelse. Vores nye organisation gør os fortrøstningsfulde i forhold til at levere en god kundeoplevelse i 2015 til vores erhvervskunder.

Flotte vækstrater

Samtidig med at Stofa Erhverv har gennemgået en opbygningsfase i efteråret 2015, har vi dog også skabt konkrete resultater og gode løsninger for vores eksisterende erhvervskunder, for hvem vi leverer bredbånd, telefoni, cloud-løsninger, hjemmearbejdspladser og lukkede netværk. Vi har haft en nettovækst på antallet af erhvervskunder i 2014 på samlet set ca. 20 %.

Tilfredse erhvervskunder

Vi har lavet flere kundetilfredshedsundersøgelser i løbet af 2014, og alle viser de, at vi generelt har tilfredse erhvervskunder. Vi har besvaret vores opkald fra kunderne hurtigt og effektivt, ligesom vi ikke har forladt kunder med tekniske problemer, før deres løsninger igen fungerer.

Når det er sagt, så har året ikke været smertefrit for vores eksisterende og nye erhvervskunder. Vores systemopgradering ramte også vores erhvervskunder, og det har ikke altid været gnidningsfrit at foretage produktændringer eller til- og frakøb. Vores fakturaer har været behæftet med for mange fejl og medført en del forvirring.

Der skal ikke herske nogen tvivl om, at vores kunders tilfredshed er altafgørende for os, og derfor har vi også i slutningen af året arbejdet på højtryk for at mindske de gener, som vores kunder har oplevet som følge af vores systemopgradering. Vi ser meget frem til et 2015,

hvor vi igen kan skærme vores erhvervskunder for vores egne administrative problemer.

Produktsortiment under udvikling

Stofa Erhverv er i en udviklingsfase og derfor naturligt i løbende dialog med vores kunder. Vi har naturligvis fortsat plads til forbedringer i vores produkter og ydelser, og vi vil derfor i 2015 arbejde hårdt på at forbedre vores konkurrencedygtighed – både gennem produktopgraderinger og gennem pristilpasninger. Vi vil være endnu mere relevant og have endnu mere loyale kunder i Stofa Erhverv i 2015.

Nogle af de digitale muligheder, som fiberudrulningen har affødt, ligger i etablering af hjemmearbejdspladser samt lukkede netværk for virksomheder. Allerede i dag har Stofa Erhverv flere toneangivende aftaler med store danske virksomheder om hjemmearbejdspladser, herunder Siemens, LEGO, Sydbank og Danfoss, som vi til sammen har leveret knap 5.000 hjemmearbejdspladser til i hele Danmark. Dertil kommer yderligere 5.000 hjemmearbejdspladser for en række små og mellemstore virksomheder. Også her ønsker vi i de kommende år at intensivere indsatsen.

SE Wholesale – fordi erhvervslivet ikke skal opleve begrænsninger

For styrke vækstgrundlaget for Stofa Erhverv har vi i 2014 etableret SE Wholesale. Vi har nøje udvalgt en lille håndfuld erfarne specialister til at indkøbe bredbåndskapacitet hos andre teleselskaber, der tilsvarende kan have behov for fiberkapacitet til erhvervskunder inden for SE's forsyningsområde. Gennem SE Wholesale samarbejder og handler vi med andre teleselskaber, så vi i endnu højere grad kan servicere vores erhvervskunder, og erhvervslivets digitale muligheder ikke begrænses af vores egen infrastrukturens geografiske begrænsninger eller af vores egne begrænsninger i forhold til produkttydelser.

En åbning på fibermarkedet er rykket helt tæt på i 2014, og det har for alvor cementeret Wholesale-specialisternes berettigelse, idet vi netop har brug for deres kompetencer til at vurdere, udbygge og udnytte de komplekse værdistrømninger, der er mulige i vores og andre selskabers net. Det mener vi bliver helt afgørende på fremtidens telecom-marked, og vi er klar til at være en central brik i spillet.

SE Cloud Factory lanceret med store forventninger

En anden markant satsning er SE Cloud Factory, hvor vi slog dørene op under massiv presseomtale den 1. april 2014. Vi så et hul i markedet for små og mellemstore virksomheder, som har behov for eller ønske om at drifte og lagre deres it-løsninger "i skyen".

For disse virksomheder har en enkel og nærværende løsning dog hidtil ikke været til at plukke ned fra hylden, hvilket er et paradoks, da netop små og mellemstore virksomheder har brug for enkle og stabile it-løsninger, hvor serviceniveau-

et er i top, hvor omkostningerne er forudsigelige, og hvor man ikke skal binde kapital i ustabil eller hurtigt forældet hardware. Derfor har vi etableret SE Cloud Factory, som tilbyder en dataløsning, der minder om leasing: I en fuldt forudsigelig lejeaftale lagres data på SE's cloud-server, fleksibelt tilpasset virksomhedens behov og serviceret af lokale it-forhandlere.

Modellen giver ikke bare en ansvarlig it-økonomi hos de små og mellemstore virksomheder, men også vækstmuligheder for forhandlerne, hvis rådgivningsforretning ellers minimeres i disse år.

Forsigtig optimisme for SE Cloud Factory

Med vores stærke partnerskaber med ALSO, HP og Microsoft i ryggen var forventningerne tårnhøje ved lanceringen af SE Cloud Factory. Men markedsmodningen er desværre gået langsommere end forventet, da salget ikke i første omgang fulgte med. Vi har dog nu fået tilpasset vores tilgange til markedet og med et stærkt team, som vi tror på, er vi blevet forsigtige optimister i forhold til skyfabrikkens videre udvikling. Det var i hvert fald en rigtig vigtig milepæl, vi passerede, da SE Cloud Factory i slutningen af november blev en del af Statens nye SKI 02.19 rammeaftale, som omhandler cloud-løsninger. For vores partnere er fordelene ved den nye aftale store; de kan undgå de lange offentlige udbudsprocesser og i stedet sælge direkte til bl.a. staten, kommunerne, regioner, undervisningssektoren og forsyningsselskaber.



Læs om Horsens Varmeværk, der fik en cloud-løsning, og SubC Partner A/S, der fik en velfungerende MPLS-løsning. Find dem på se.dk/2014





SE vil sikre trivsel gennem optimale arbejdsrammer

De ca. 430 medarbejdere i domicilet i Esbjerg træder hver eneste arbejdsdag ind i den nye bygning fra 2013, hvor æstetik og arbejdsmiljø er i højsædet, med blandt andet et lavt støjniveau trods store, lyse rum og åbne kontormiljøer.



Domicilet er endvidere et levende bevis på vores visioner om at være både bæredygtige og økonomisk ansvarlige, for som et selvforsynende passivhus producerer det mere energi, end det forbruger. Med optimale rammer således på plads i hovedsædet er i 2014 primært brugt på flere af vores øvrige lokationer.

Vokseværk i København

Vores tidligere afdeling på Refshalevej i København er blevet væsentligt mere udnyttet end oprindeligt forudsat og kunne derfor ikke længere møde koncernens aktuelle behov. Derfor indgik vi en lejeaftale på godt 800 m² stilsikre og smukke

kontorer på Axelborg, som blev taget i brug i maj. Med en placering i hjertet af hovedstaden giver det gode muligheder for både at komme tættere på vigtige netværksforbindelser i København, at kunne tilbyde fleksible arbejdspladser til medarbejdere på farten og ikke mindst at udvide de nuværende afdelinger placeret i København.

Mere albuerum i Middelfart og Aarhus

Med koncernens rivende udvikling voksede afdelingen for Stofas kørende teknikere (Produktion & Service) samt en del af Stofas salgsafdeling sig for store til rammerne i Middelfart. De blev derfor skiftet ud med et nyt lejemål på 1.100 m² med

mere lys og luft. Derudover har det længe været et ønske at kunne tilbyde mere optimale arbejdsrammer til vores kolleger i Aarhus, så det var med stor glæde, da kolleger fra SE Big Blue og Stofa blev samlet under samme tag i efteråret.

Det 3.500 m² store, nyrenoverede lejemål på Oluf Palmes Allé gav også medarbejdere fra bl.a. Stofa Erhverv, HR og Next Step Citizen faste arbejdspladser på adressen – som en stor styrkelse af koncernens tværgående samarbejde.

Samling i Smilets By frem mod 2018

I de kommende år kommer vi til at styrke Aarhus-lokationen yderligere, idet vi har besluttet at samle en række af vores aktiviteter for at sikre bedre samarbejde og en endnu bedre servicering af vores kunder.

Det betyder, at vi frem mod juni 2018, hvor Stofas lejemål i Horsens udløber, vil samle Stofas administrative, kommercielle og tekniske funktioner med den store kundeservicefunktion, der i dag ligger i Aarhus. Vi er overbeviste om, at dette vil styrke SE's sammenhængskraft på sigt.

Nyheden blev varslet over for de ca. 120 medarbejdere i Horsens, som således i god tid kunne begynde at forberede sig på ændringer i hverdagslivet.





Gert Vinther Jørgensen
Koncerndirektør, SE Group Service



GROUP SERVICE

Samtidig med, at SE-koncernen arbejder for bæredygtighed og digitalisering, ønsker vi et stærkt fundament og transparens på tværs af vores forskelligartede forretningsenheder. Det sikres gennem Group Service, som blev etableret i starten af 2014 som et led i integrationen mellem SE og Stofa – en sammenlægning af Stofas 'Business Support' og SE's 'Koncernressourcer'. Den samlede enhed rummer en række tværgående støttefunktioner, herunder bl.a. økonomi, It, planlægning, indkøb, logistik, strategi og forretningsudvikling.

Et hårdt, men nødvendigt overgangsår

I 2014 blev alle sejl sat ind på at ensrette, effektivisere eller udbygge stort set alle koncernens supportfunktioner. Samtidig har det været et selvstændigt mål at skabe rammerne for, at vi kan reducere omkostningerne pr. kunde – gennem flere kunder og en effektiv drift. Det har været en omfattende og krævende proces, men det har været det hele værd. For selvom vi også i første halvår af 2015 vil arbejde med at få fundamentet helt på plads, går vi en fremtid i møde med en mere stabil base end nogensinde før – og vi ser frem til at høste frugterne af indsatsen.

SE Group Service – hele koncernens wingman

Året startede med implementeringen af et nyt mindset for SE Group Service, hvor vi satte et særligt fokus på at reducere kompleksiteten og øge effektiviteten i alle led. Wingman-begrebet signalerer, at Group Service er den betroede rådgiver, der hjælper vores forretninger

med både at kunne agere offensivt på markedet og afværge potentielle risici. Group Service påtager sig en proaktiv rolle, så forretningen kan prioritere deres indsatser til værdiskabende aktiviteter. Målet er at supportere SE-koncernen med ydelser i verdensklasse.

Et stærkt fundament

Fusioner og opkøb kaster opgaver af sig, og ikke mindst integrationen med Stofa har i 2014 fortsat fyldt meget for Group Service. Vi har arbejdet på at skabe sammenhæng, enkelhed og gennemsigtighed i vores processer og strukturer. På at frigøre ressourcer, så vi kan få fuld fokus på værdiskabende aktiviteter og den potentielle vækst, som vi trods stigende omsætning stadig ser. Det er vi kommet rigtig langt med i det forgangne år.

Vi har omlagt vores juridiske struktur, en del af den finansielle styring, ejendomsdrift samt logistik og indkøb. Vi har fået en bedre styring af budgettering, business controlling, pengestrømme og kapitalforvaltning. Ved overgangen til 2015 er de sidste elementer fulgt trop: Fælles løn- og økonomisystemer, en forenklet og mere logisk selskabsstruktur og en fælles koncernkontoplan. Endelig har vi også – efter et udbud af vores bankforretning – sikret en fornuftig finansiering af vores aktiviteter fremadrettet. SE er som følge af sin soliditet og finansielle beredskab eksponeret overfor ændringer i renteniveauet. Vi har derfor foretaget rentesikring af en del af denne risiko. En ændring i renten på 1 % vil derfor ikke påvirke resultat væsentligt.

It-plattformen: Den største udfordring

En stor del af 'støbearbejdet' har været at opbygge en fælles ny kerne af it-systemer, der fremadrettet vil kunne tage hånd om vores mange nuværende og kommende internet-, tv- og telefonikunder. En opgave, der ikke gik problemfrit (se side 56-58), men som ikke desto mindre stiller os stærkt i fremtiden med et meget agilt system, som vi forventer færdigbygget i 2015.

Læren fra 2014 er overordnet, at datakvalitet samt fokuserede og detaljerede kravsspecifikationer er altafgørende. Migreringsprocessens problemer tydeliggjorde i den grad, at vi skal differentiere os på gode kundeoplevelser (se også side 26), og selvom den totale kundeoplevelse starter med mennesket bag skærmen, så er systemerne på harddisken også afgørende for den optimale håndtering af kunden. Derfor vil vi fremadrettet intensivere vores fokus på it-systemer og -processer markant.

Vi spændte livremmen ind i 2014

For at sikre en legitim og ansvarlig forretningsførelse (se side 29) blev vi bedre til at spare på omkostningerne i 2014. Det blev bl.a. realiseret gennem en bredt involverende budgetproces, hvor ledere på alle niveauer er blevet involveret for at skabe et budget med stort ejerskab og substans, som forholder sig realistisk til vores markeder og indtjeningspotentialer. Og et budget som trimmer vores om-

kostningsniveauer og som dermed sikrer en forbedret bundlinje i 2015.

Nye styringsinitiativer overflødiggjorde S&OP

Forecasting er prioriteret højt i SE, og indsatsen har hidtil været forankret i Sales and Operations Planning (S&OP). I 2014 tog vi en vurdering af, hvordan vi bedst ville kunne gennemskue alle vores forretningers muligheder og udfordringer, for derved at reducere kompleksiteten og gøre det mere enkelt at træffe beslutninger og foretage prioriteringer i de enkelte forretningsområder. Løsningen blev en række nye initiativer, der samlet set medførte en beslutning om at lukke S&OP-kontoret.

Et af disse nye initiativer var etableringen af en investeringskomité, som har til opgave at sikre balance mellem indtjening og investeringer, og som først og fremmest skulle reducere vores investeringsønsker fra de tidligere ambitiøse 1,28 milliarder til 800 millioner grundet stigende omsætning.

Det gjaldt også indførelsen af kvartårlige 'Business Reviews', som sikrer fokus på den økonomiske performance samt realiseringen af aftalte mål. Kombineret med sikringen af dybt involverede business controllere i hvert forretningsområde får topledelsen og Group Service en grundig indsigt i de enkelte områder. Vi har også haft stor fokus på på forecasting, bedre afrapportering samt decentral projektstyring.

Endelig har vi indført 12 måneders rullende forecasting og en bedre afrapportering, som er forankret i de enkelte forretningsområder, ligesom projektstyring nu også forankres decentralt.

Længere på literen med Lean

Lean-akademiet reducerer kompleksitet og får SE til at "køre længere på literen" (se også side 25). 178 medarbejdere gennemførte Lean-forløb af i løbet af året – enten basisuddannelsen (hvidt bælte) eller de videre forløb, hvor man arbejder med konkrete udfordringer og finder reelle optimeringer/besparelser (gult/grønt bælte). I 2014 blev det til 18 udvidede uddannelsesforløb, der fandt potentielle besparelser til en værdi af 4 mio. kr. Samlet set har SE's Lean-indsatser i det forgangne år fundet besparelser for 25 mio. kr.

I 2015 vil vi justere og intensivere Lean-indsatsen endnu mere. Der skal komme flere Lean-forløb fra toppen, fx ved at procesoptimere på vore hovedprocesser, bl.a. i tæt samarbejde med it. Der skal samtidig fortsat være fokus på uddannelse og medarbejderprojekter, så endnu flere får Lean-tankegangen ind under huden.

Nye muligheder og mere stræben – efter klarhed, kompetence og forretningsudvikling

Konsolideringen i el-sektoren fortsætter, og det kommer til at gå endnu stærkere på bredbåndsmarkedet. Vi er i løbende dialog med flere opkøbs- og fusionsemner på begge sider, og der venter derfor Group Service en række store og spændende opgaver i den kommende tid.



Længere på literen med Lean:
Gå til se.dk/2014 og læs om Lean-projektet, som påviste væsentlige besparelser i afdelingen for fiberprojektering.



Christina Nehammer
HR-direktør



HUMAN RESSOURCES

Som beskrevet i denne rapportes anden del (fra side 23) går kultur og forretning hånd i hånd i SE. Værdier, leveregler og kundeløfter kommer før alt andet – som det stabile fundament i en foranderlig tid. HR har bl.a. ansvaret for projekter, initiativer samt den del af den daglige drift, som handler om at understøtte kulturrejsen og medarbejderudviklingen, og da 2014 i høj grad har handlet om medarbejderintegration og organisationsændringer, er stort set alle HR-relaterede aktiviteter blevet vendt og genudviklet i det forgangne år.

Omrokering og flere medarbejdere i SE-familien

Koncernen er atter vokset, særligt på grund af hjemtagningen af Stofas tekniske support (se side 57). Ved udgangen af 2014 rundede vi således 1.300 medarbejdere, og for de mange nye kolleger har HR – sammen med lederne – sikret en god kontraktmæssig og kulturel landing i SE-familien. Til at understøtte dette har vi bl.a. opdateret en nu fælles medarbejderhåndbog på et nyt intranet, og vi har synliggjort værdier og leveregler gennem kampagneelementer på alle lokationer.

De skal supplere den daglige italesættelse og udlevelse af værdierne, som vi prioriterer allerhøjest, og som ikke mindst eksekveres aktivt gennem ledelse og vores nye 'kulturmestre' (se side 24). Endelig har vi sikret en ensrettet, attraktiv pensionsordning ved PFA Pension for alle medarbejdere, som vil træde i gradvist i kraft i løbet af 2015 og 2016.

Nye initiativer skal understøtte "det stærkeste hold"

Som tidligere beskrevet ønsker vi at sætte det stærkeste hold, og til at understøtte denne ambition har vi i årets løb implementeret og integreret en række systemer og processer, som tidligere lå forskelligt i SE og Stofa. Vi har indført en ny fælles arbejdsglædemåling, hvor resultatet fra foråret til efteråret gik fra høj til meget høj arbejdsglæde, og vi har formet nye udvalg for arbejdsmiljø og tværgående samarbejde. Vi har også indført en ny, samlet evalueringsproces, som er påbegyndt på lederniveau i 2014 og ønskes gennemført bredt for alle medarbejdere i 2015. Endelig har vi intensiveret vores kompetenceudvikling ved at tage initiativ til et nyt Ledelsesakademi.

Markedssituationen tvinger os mere end nogensinde til at bevise, at vi kan drive en lønsom forretning hånd i hånd med en sund og stærk kultur. Det er nemlig det unikke ved at være en del af SE-familien.

Christina Selchau Nehammer, HR-direktør

Den sunde fornøft skal altid sejre

Ledelsesakademiet skal styrke vores ledere i at eksekvere vores koncern-strategi "7-10-18", og basen er naturligvis vores værdier, leveregler og den totale kundeoplevelse. Alle udviklingsaktiviteter er koordineret og styret af forretningsmæssige behov, og målet er at udvikle de strategiske kompetencer kontinuerligt, så vi kan understøtte strategien. Vi arbejder med et grundprincip om enkelthed og konkret brugbarhed i alle uddannelsesaktiviteter – for den sunde fornøft skal altid sejre. I den ånd gennemførtes den første konkrete aktivitet i Ledelsesakademiet i slutningen af året; nemlig en feedbackuddannelse, som giver træning i at 'sige tingene klart som de er'. De deltagende ledere tog godt imod konceptet, og resten af lederne følger efter i første kvartal 2015.

Læs mere om at sætte det stærkeste hold fra side 38.

Tryk på rekrutteringen

I forbindelse med flere store organisationsændringer, ledelsesrokader og en ny juridisk struktur har SE haft et ekstraordinært tryk på både reorganiserede, ny-rekrutterede og fratrådte medarbejdere. Særligt processen omkring Stofa, SE Telecom og Stofa Erhverv (se side 62) har været krævede, men vi er lykkedes med at supportere medarbejdere på alle planer i processen. Herunder de forholdsvis mange medarbejdere, der som et led i ændringerne er rekrutteret internt til at avancere i deres stilling. En af vores prioriteringer er nemlig at bibeholde en unik og rummelig medarbejderkultur, hvor alle kan nå deres fulde potentiale.

I alt har vi rekrutteret ca. 450 nye medarbejdere og sagt farvel til ca. 300 i 2014. Vi har gjort vores rekrutteringsprocesser mere enkle, og vi har indarbejdet værdier og leveregler som en fast del af vores rekrutteringsprocesser: Der afholdes nu ikke en samtale, uden at kulturen udgør afsættet. Ikke mindst på ledelsespuster oplever vi da også, at vores kulturelle fundament og ledelsesfilosofi er med til at tiltrække nye medarbejdere.

En kontinuerlig proces – vi er ikke færdige

Med de udfordringer vi har klaret i 2014, ser HR tilbage på året med tilfredshed. Vi ser samtidig ind i et formentlig ligeså krævende 2015, hvor mange af de nye processer og initiativer skal færdig- eller videreudvikles, og hvor vi også starter nye initiativer. Herunder en sammenlægning af vores tilpassede ledelsessystem, som sker for at skabe en mindre kompleks og samtidig mere effektiv håndtering af vores medarbejderoplysninger, tidsregistrering m.m.

Frem for alt forbereder HR sig på et 2015, hvor vores ydelser skal tilpasses til de ændrede markedsforudsætninger, som energi- og telemarkederne oplever, og som har udfordret vores vækststrategi. Det øgede fokus på lønsomhed, besparelser, optimeringer og deraf følgende organisationsændringer har naturligt HR-mæssige konsekvenser, og vi vil sætte alt ind på at gennemføre eventuelle svære beslutninger i overensstemmelse med vores kultur. Den høje arbejdsglæde forpligter, og vi ønsker, at den skal stige et point yderligere – også selvom tiden kalder på omkostningsbevidsthed.

SE som attraktiv arbejdsplads – og en blødere landing

I de seneste to år har vi oplevet, at talenter begynder at få øjnene op for SE som en attraktiv arbejdsplads – også selvom det måske betyder opbrud fra fx København eller udlændet. Det er indtil nu sket "af sig selv" i kraft af vores åbenhed om værdier og resultater, samtidig med at vores vestjyske domicil påvirker vores profil positivt. I årene fremover vil vi dog iværksætte et mere strategisk fokus på employer branding, og vi ønsker endvidere at øge videns- og tryghedsniveauet under nye medarbejders opstart i SE-koncernen.

Også ambitionen om at sætte kundeoplevelsen forrest medfører HR-opgaver, da vi ønsker at bygge dette fokus helt ind i rygraden af kulturen. Konkret griber det også ind i incitamentsstrukturer i form af fx bonusstruktur og salgsprovisioner. Med en arbejdsglædemåling, der sprængte alle rammer, mener vi dog at have forudsætningerne for, at vi kan gøre vores ambitioner til virkelighed.



Læs om vores facility-aktiviteter på side 62-63 og se video om SE-domicilet på se.dk/2014.



Vi vil styrke det stærkeste hold, bl.a. gennem samarbejde med uddannelseslivet. Gå til se.dk/2014 og læs om Morten fra Aarhus Universitet, der var i praktik hos SE.



Steen Thomsen
Koncernsupportchef



KONCERNSUPPORT

I SE udgør andelstanken rygraden i vores koncern. Koncernsupport varetager dialogen med og serviceringen af repræsentantskabet, bestyrelsen og direktionen. Derudover er dialogen med vores interne og eksterne interessenter også forankret i denne enhed, med afdelingerne Koncern Kommunikation og Public Affairs. Endelig serviceres SE's mange lokationer også herfra, gennem SE's Facility-enhed.

Valg af ny bestyrelse

Idet der blev afholdt valg til repræsentantskabet i efteråret 2013, tiltrådte det nye repræsentantskab ved årsskiftet til 2014 – med 67 nyvalgte medlemmer. 12 bestyrelsesmedlemmer blev valgt ved det ordinære repræsentantskabsmøde den 24. april, blandt 42 opstillede kandidater. De udgør nu den nye bestyrelse sammen med to repræsentanter fra de nu fusionerede selskaber Ærø Elforsyning og Vejle Oplands Strømforsyning samt to medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Der var i den forbindelse genvalg til både bestyrelsens formand og næstformand.

Fra 2009 til 2014 har vi haft et repræsentantskab, som mere end nogensinde før er blevet taget med langt ind i SE's organisation og præsenteret for nye initiativer og visioner. De har været med til at træffe store beslutninger, der rækker langt frem i tiden og påvirker regionens kommende generationer. Disse beslutninger og andre andelsrelevante emner er løbende blevet diskuteret – både til repræsentantskabsmøder, til dialogmøder og på nettet.

Andelsmodellen anno 2025

Den nye bestyrelse har fra starten haft mange interessante strategiske temaer på dagsordenen. Et af dem har været ønsket om at videreudvikle andelsmodellen sammen med vores kunder og ejere, og derigennem fremtidssikre det samfund, vi er en del af. Sammen ønsker vi at gøre andels-selskabet og ejer-formen relevant og nærværende – også om 10 og 20 år.

Bestyrelsen tog på et seminar i september hul på en drøftelse af, hvordan SE's andelsmodel ser ud på længere sigt. Der tegner sig et billede af SE, hvor vi har et favnende, involverende, værdiskabende og velfungerende fællesskab med andelshaverne. Hvor et repræsentativt, engageret og loyalt repræsentantskab sætter nye standarder for kompetent og moderne andelsledelse. Og hvor andelsselskabet skaber mulighed for national og international konsolidering.

Nu følger en proces, hvor vi skal i dialog med vores repræsentantskabsmedlemmer og andelshavere, og vi vil også søge input fra de danske vidensmiljøer samt vores eget SE Research Lab (se side 73). Heraf følger senere en konkret handlingsplan, der skal sikre en fortsat udvikling af vores stolte andelstradition.

En del af samfundsdebatten

SE er i dag en samfundsaktør, der er lykkedes med at sætte en agenda, og som samfundets interessenter lytter til – på godt og ondt. Mellem 2012 og 2013 steg eksponeringen i forhold til læsere, lyttere og seere med 30 %, og i 2014 steg den yderligere 10 %. Tallene går hånd i hånd med vores oplevelse af, at de senere års intensiverede indsats for at skabe dialog i pressen og med andre meningsdannere bærer frugt. Stigende omtale er dog ikke et mål i sig selv, og det er klart, at Stofas migreringsproblemer i Sydjylland også har medført kritiske omtaler.

Forårets dønninger overskygget af positive historier – trods alt

I en opgørelse over Stofas kommunikation under krisen i 1. halvår så vi 8 % decideret negativ omtale. Med en ærlig og undskyldende tilgang opnåede vi dog også anerkendelse i forhold til vores kommunikative håndtering af problemerne (se også side 58). Samlet set har vi dog gennem året haft glæde af absolut flest positive og neutrale omtaler.

Nogle af årets største historier var fusionen mellem SE Telecom og Stofa, hjemtagningen af Stofas tekniske support, ansættelsen af Ditlev Engel som formand for SE Blue Renewables, etableringen af tænketanken Big Future,

etableringen af SE Vækstpulje samt hovedsponsoratet af superligaklubben EfB. Alle nyheder, der var med til at markere SE som en udfordrende og samfundsansvarlig aktør, der på forskellig vis giver tilbage til samfundet.

I dialog om telefonlig og grøn omstilling

Vi ønsker at tage aktiv del i samfundets udvikling, og vi ser det som en del af vores forpligtelse at dele ud af vores viden og erfaringer, så beslutningsgrundlaget for lovgiverne bliver virkelighedsnært og præget af sund fornuft. Derfor går vi ofte i direkte dialog med politikere og andre meningsdannere, som er med til at forme rammevilkårene for energi- og telemarkederne.

Mest markant var vores deltagelse på Folkemødet 2014, hvor SE blev fremhævet af Børsen som en af de mest toneangivne deltagere. Med hele direktionen på Bornholm viste SE vores store engagement i videreudviklingen af det digitale videnssamfund. Med eget telt og deltagelse i tyve forskellige arrangementer, om alt fra infrastruktur og mediepolitik til ledelse og arbejdsmarkedsforhold, fik vi vist, at vi kan udfordre vanetænkning til gavn for det danske samfund.

Det, der kendetegner både energi og tele-området, er den store politiske konsensus. Med brede forlig på begge områder har vi derfor søgt året igennem at gå i dialog med samtlige af Folketingets partier, hvilket må siges at være lykkedes med stor succes. Der er således ikke et parti, vi ikke har drøftet både energi- og telepolitik med i 2014.

Toppolitikere på besøg i SE-domicilet

Vores egen hjemmebane dannede også ramme om en god og udbytterig dialog med det politiske liv. Liberal Alliances formand Anders Samuelsen, finansminister Bjarne Corydon, formand for Venstres folketingsgruppe Kristian Jensen, og formand for Konservatives folketingsgruppe, Brian Mikkelsen, besøgte alle domicilet i Esbjerg til frugtbar debat om energi- og telepolitik, jobskabelse og hvordan vi skaber balance i Danmark. De tre sidstnævnte holdt et politisk topmøde i december, hvis debat og mediedækning satte yderligere fokus på behovet for en snarlig gentænkning af den danske tele-regulering. Topmødet synliggjorde – måske for første gang – bred politisk enighed om nødvendigheden heraf.

Vi glæder os også over de mere end 5.400 besøgende, vi har haft i hovedsædet i Esbjerg, og ikke mindst over at modtage hundredvis af invitationer til at komme ud og bidrage med indlæg og gå i dialog, hos alt lige fra brancheforeninger og erhvervsnetværk til lokale idrætsklubber og uddannelsesinstitutioner.



Lisbeth Valther
Direktør for SE Next Step



SE NEXT STEP

I SE ønsker vi at være med til at skabe fremtidens løsninger for både vores forretninger og for samfundet generelt. Derfor har vi etableret innovations- og videnscenter SE Next Step, som bor i Next Step City; en international ramme for leverandører af intelligente tjenester inden for energi og digitalisering. SE Next Step er i 2014 (i lighed med flere andre SE-divisio-ner) blevet organisatorisk gentænkt og reorganiseret, og vi er blevet afklarede i forhold til måden, vi samarbejder med vores partnere på.

Next Step City afløst af SE Next Step som overordnet selskabsnavn

Erhvervsparken Next Step City, som oprindeligt var det overordnede selskabsnavn, gik i starten af året ind en ny fase, hvor hovedfokus ikke længere skulle være at få innovative virksomheder til at placere sig fysisk på Next Step Citys matrikel. Deres placering var ikke længere afgørende for os, så længe de knyttede deres kompetencer og viden til området og Next Step City-konceptet.

Derimod blev hovedfokus at skabe udvikling, viden og iværksætteri indenfor digitalisering og smart energi. Derfor ændrede vi i starten af året det overordnede selskabsnavn til SE Next Step. Next Step City er herefter et af fire underordnede forretningsområder, med et rent fokus på ejendomsudvikling og facility management. I forlængelse heraf købte vi os til fuldt ejerskab af selskabet, for at sikre os bedre mulighed for at anlægge et langsigtet og tålmodigt fokus på indhold og udvikling, frem for ejendomsudvikling og økonomisk profit.

De øvrige tre forretningsområder under SE Next Step er Next Step Challenge, SE Research Lab og Next Step Citizen, som alle har haft et spændende og udbytterigt år.

Vi vil gerne sætte en tyk streg under, at hvis der er nogen, der satser på intelligent energi og digitalisering, så er det os her i Syd- og Sønderjylland.

Niels Duedahl, adm. direktør

SE Research Lab: Et levende laboratorium med andelshaverinvolvering

I SE ønsker vi at udbygge den sydjyske position som den region i Europa, der er længst fremme med viden om digitalisering og intelligent energi. Det manifesteres blandt andet i SE Research Lab, som råder over et unikt levende laboratorium med aktuel og væsentlig data fra mere end 260.000 husstande. Her skaber vi et højt vidensniveau baseret på såvel dataanalyse som analyse af trends og forbrugeradfærd, til fordel for både SE og vores samarbejdspartnere,

En del af Research Lab kalder vi "Living Lab", da det ind-drager 1.110 andelshavere gennem deltagelse i spørge-skemaundersøgelser og forsøg. Det giver os et unikt indblik i, hvad der sker i deres husholdning, både i forhold til deres energiforbrug og digitale oplevelser. Det er en enestående måde at bruge andelsmodellen på og at engagere vores ejere. Andelshaverne får mulighed for at bidrage til udviklin-gen af samfundet, og det giver os et unikt dialogværktøj. Derfor ønsker vi også i de kommende år at udvide vores laboratorium med flere aktive deltagere.

Åben demonstration af resultater og aktiviteter

Et andet indsatsområde, som vi har forberedt og glæder os til at iværksætte i 2015, er et show room i SE's domicil, hvor vi vil give offentligheden et indblik i fire hovedområder: 'Elastiske medier', 'Grøn uden afsavn', 'Det intelligente hjem' og 'Kommunikation uden grænser'. Vi ønsker nemlig at dele gavmildt ud af vores tid og vores viden, og gerne så konkret som muligt.

Første runde af Next Step Challenge afholdt med stor succes

SE, Region Syddanmark og Accelerace gik i 2013 sammen om Europas mest ambitiøse konkurrence for iværksættere, og første runde blev afviklet i 2014. Navnet er Next Step Challenge, som samler talenter og nystartede virksomheder fra hele verden til en fem måneder lang dyst om at udvikle de bedste og mest innovative energi- og digitaliseringsløsninger. Otte finalister (ud af 130 ansøgere) boede i Esbjerg og arbejdede i Next Step City. Under kyndig vejledning af dygtige mentorer og internationale eksperter fik de en unik mulighed for at udvikle og forretningsmodne deres idéer.

Det blev serbiske TELESKIN, der løb med Next Step Chal-lenge Award 2014. Virksomheden kombinerer digital tekno-logi og lægefaglig viden på en innovativ måde, idet deres

app giver brugeren mulighed for at screene modernmærker og hudforandringer, så hudkræft kan opdages i tide. De skil-te sig særligt ud, fordi idéen handler om at redde liv og kan løse et stort problem på det globale marked.

Succesen fortsætter i 2015

Den store opmærksomhed omkring første runde har med-ført en eksplosiv stigning i antallet af ansøgere til Next Step Challenge 2015. 300 ansøgninger fra mere end 75 lande taler sit tydelige sprog. Ti af disse vil være med i opløbet om hæderen og præmien på ca. 2 mio. kr.

Vi er meget stolte over at kunne tiltrække så mange seriøse og ambitiøse iværksættere til Esbjerg, og vi er overbeviste om, at deres udviklingspotentialer og energi kan bidrage po-sitivt til det bæredygtige videnssamfund, og at de samtidig vil være en gevinst for både Esbjerg, Region Syddanmark og det danske erhvervsliv generelt. Af de otte finalister fra 2014 har to eksempelvis slået sig permanent ned i Esbjerg.

Fuld aktiemajoritet i Next Step Citizen

Det sidste forretningsområde under SE Next Step er Next Step Citizen, som arbejder med udvikling og salg af velfærds-teknologiske løsninger til kommuner og regioner. Også her er der i 2014 blevet arbejdet med en styrkelse af vores organisa-toriske fundament, herunder en forenkling af ejerforholdene. For at sikre 100 % fokus i selskabets videre udvikling solgte opstartspartneren Trifork således sin aktieandel til SE.

Konkret har vi i løbet af året fortsat og udvidet både vores for-søgsaktiviteter og forretningssamarbejde med flere offentlige instanser, og det begynder også at give udslag på omsætnin-gen, der nu har rundet 6 mio. kr. Vi budgetterer med 10 mio. i 2015, og man kan sige, at den jævne omsætningsstigning følges proportionalt med, at vores relationer hele tiden styrkes og udvikler sig.

Vi oplever således, at vi i stigende grad efterspørges som en interessant samarbejdspartner og/eller meningsdanner på området for velfærdsteknologi.

Et godt eksempel herpå er det offentligt-private innovations-samarbejde mellem Region Syddanmark, fem visionære kommuner fra regionen samt Next Step Citizen. Det hedder 'Den Digitale Landevej' og handler om udvikling og afprøv-ning af en infrastruktur, som skal understøtte udbredelsen af telemedicin på tværs af kommuner og hospitaler.



Læs historien om serbiske Teleskin, vinderen af Next Step Challenge 2013, på se.dk/2014

ÅR 5 RE 6 N SKA 8 ET



ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

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

Årsregnskabet er 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.

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 indirekte 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 videre-salg 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 mellemværen-der og udbytter samt fortjenester og tab ved dispositioner mellem de konsoliderede virksomheder. Der er dog ikke foretaget elimine-ring 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 regn-skabsposter 100%. Minoritetsinteressernes forholdsmæssige andel af resultatet og nettoaktiverne præsenteres som særskilte poster i henholdsvis resultatopgørelsen og balancen.

Kapitalandele i tilknyttede virksomheder udlignes med den for-holdsmæssige andel af de tilknyttede virksomheders nettoaktiver på overtagelsestidspunktet opgjort til dagsværdi.

Virksomhedssammenslutninger

Nyerhvervede eller nystiftede virksomheder indregnes i koncern-regnskabet fra overtagelsestidspunktet henholdsvis stiftelsestids-punktet. Solgte eller afviklede virksomheder indregnes i den konso-liderede 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 erhver-vede kapitalandel og dagsværdien af de overtagne aktiver og for-pligtelser indregnes under immaterielle anlægsaktiver og afskrives systematisk over resultatopgørelsen efter en individuel vurdering af brugstiden, dog maksimalt 20 år.

Koncerninterne omstruktureringer behandles efter sammenlæg-ningsmetoden.

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 nettoakti-verne 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. Valutakurs-differencer, 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 nettoom-sætningen i takt med, at produktionen udføres, således at nettoom-sætningen svarer til salgsværdien af det i regnskabsåret udførte arbejde (produktionsmetoden).

Andre driftsindtægter

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

Vareforbrug

Vareforbruget omfatter omkostninger til el, materialer og underleve-rancer, som anvendes til at opnå nettoomsætningen.

Andre eksterne omkostninger

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

Personaleomkostninger

Personaleomkostninger omfatter løn og gager samt sociale om-kostninger, pensioner mv. til selskabets personale.

Finansielle poster

Finansielle poster omfatter renteindtægter og -omkostninger, rentedelen af finansielle leasingydelse, realiserede og urealiserede kursgevinster og -tab vedrørende værdipapirer og gældsforpligtel-ser samt tillæg og godtgørelser under acontoskatteordningen.

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 andel af den resultatførte skat, der knytter sig til årets ekstraordinære resultat, henføres hertil, mens den resterende del henføres til årets ordinære resultat.

Aktuelle skatteforpligtelser, henholdsvis tilgodehavende aktuel skat, indregnes i balancen opgjort som beregnet skat af årets skatteplig-tige indkomst, reguleret for betalt acontoskat.

Udskudt skat indregnes af alle midlertidige forskelle mellem regn-skabsmæssige og skattemæssige værdier af aktiver og forplig-telser, 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 ud-skudte skat forventes udløst som aktuel skat. Ændring i udskudt skat som følge af ændringer i skattesatser indregnes i resultatopgørelsen.

Udskudte skatteaktiver, herunder skatteværdien af fremførselsbe-rettigede skattemæssige underskud, indregnes i balancen med den værdi, hvortil aktivet forventes at kunne realiseres, enten ved mod-regning i udskudte skatteforpligtelser eller som nettoskatteaktiver.

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

BALANCEN

Erhvervede immaterielle anlægsaktiver

Erhvervede immaterielle rettigheder måles til kostpris med fradrag af akkumulerede afskrivninger. Rettighederne afskrives lineært over den forventede brugstid på 3-5 år.

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

Goodwill

Goodwill måles til kostpris med fradrag af akkumulerede afskriv-ninger. 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 langsigtet 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.

Immaterielle rettigheder under udførelse

Immaterielle rettigheder 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 om-kostninger 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 materi-elle anlægsaktiver, der er anvendt i udviklingsprocessen, indregnes i kostprisen baseret på det medgæede timeforbrug for det enkelte projekt.

Færdiggjorte udviklingsprojekter afskrives lineært over den forven-tede brugstid. Afskrivningsperioden udgør 3-5 år. For udviklings-projekter, 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, andre tekniske 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. For finansielt leasede aktiver udgør kostprisen den laveste værdi af dagsværdien af aktivet og nutidsværdien af de fremtidige leasingydelser.

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	20 år
Andre tekniske anlæg, driftsmateriel og inventar	3-40 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 modervirksomhedens 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.

Varebeholdninger

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

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

Nettorealisationstværdi 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 nominel værdi, med fradrag af nedskrivninger til imødegåelse af forventede tab.

Igangværende arbejder

Igangværende arbejder (entreprisekontrakter) 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 for det enkelte projekt er normalt beregnet som forholdet mellem det anvendte ressourceforbrug og det totale budgetterede ressourceforbrug. For enkelte projekter, hvor ressourceforbruget ikke kan anvendes som grundlag, er der i stedet benyttet forholdet mellem afsluttede delaktiviteter og de samlede delaktiviteter for det enkelte projekt.

Såfremt salgsværdien af en entreprisekontrakt ikke kan opgøres pålideligt, måles salgsværdien til de medgåede omkostninger eller til nettorealisationstværdien, hvis denne er lavere.

Det enkelte igangværende arbejde indregnes i balancen under tilgodehavender eller gældsforpligtelser afhængig af, om nettoværdien, opgjort som salgssummen 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/SE Vækstpulje

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

Leasingforpligtelser

Leasingforpligtelser vedrørende finansielt leasede aktiver indregnes i balancen som gældsforpligtelser og måles på tidspunktet for indgåelse af kontrakten til nutidsværdien af de fremtidige leasingydelse. Efter første indregning måles leasingforpligtelserne til amortiseret kostpris. Forskellen mellem nutidsværdien og den nominelle værdi af leasingydelse indregnes i resultatopgørelsen over kontrakternes løbetid som en finansiell omkostning.

Leasingydelse vedrørende operationelle leasingaftaler indregnes lineært i resultatopgørelsen over leasingperioden.

Andre finansielle forpligtelser

Andre finansielle forpligtelser indregnes til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til nominel 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, investering 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 NØGLETAL

Hoved- og nøgletal er defineret og beregnet i overensstemmelse med Den Danske Finansanalytikerforenings "Anbefalinger & Nøgletal 2010".

Nøgletal		Beregningsformel	Nøgletal udtrykker
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 2014

Moderselskab 2013 t.kr.	Moderselskab 2014 t.kr.		Note	Koncern 2014 t.kr.	Koncern 2013 t.kr.
0	0	Nettoomsætning	1	4.507.077	4.468.088
0	0	Andre driftsindtægter		8.869	0
0	0	Vareforbrug		-2.802.519	-2.760.435
-6.376	-2.630	Andre eksterne omkostninger		-417.658	-427.670
-6.376	-2.630	Bruttofortjeneste		1.295.769	1.279.983
-1.436	-1.420	Personaleomkostninger	2	-670.829	-609.022
0	0	Af- og nedskrivninger	3	-749.911	-698.467
-7.812	-4.050	Driftsresultat		-124.971	-27.506
-138.640	-170.198	Resultat i tilknyttede virksomheder		0	0
0	0	Resultat i associerede virksomheder	9	-9.128	-13.047
0	13.188	Værdiregulering af andre kapitalandele	9	15.939	-11.457
6.409	688	Finansielle indtægter	4	11.923	23.034
-750	-12.309	Finansielle omkostninger	5	-76.451	-94.776
-140.793	-172.681	Resultat før skat		-182.688	-123.752
0	0	Skat af årets resultat	6	9.325	-17.102
-140.793	-172.681	Koncernens resultat		-173.363	-140.854
0	0	Minoritetsinteressers andel af resultatet	19	682	61
-140.793	-172.681	Årets resultat		-172.681	-140.793
Forslag til resultatdisponering					
-138.640	-170.586	Overført til reserve for nettoopskrivning af kapitalandele			
-2.153	-2.095	Overført til næste år			
-140.793	-172.681				

BALANCE PR. 31.12.2014

Moderselskab 2013 t.kr.	Moderselskab 2014 t.kr.		Note	Koncern 2014 t.kr.	Koncern 2013 t.kr.
0	0	Erhvervede immaterielle anlægsaktiver	7	2.158	5.459
0	0	Goodwill	7	1.428.819	1.527.755
0	0	Udviklingsprojekter under udførelse	7	1.400	4.361
0	0	Immaterielle anlægsaktiver		1.432.377	1.537.575
0	0	Grunde og bygninger	7	342.902	355.163
0	0	Produktionsanlæg	7	0	352.522
0	0	Andre tekniske anlæg, driftsmateriel og inventar	7	8.104.886	7.938.527
0	0	Materielle anlægsaktiver under udførelse	7	26.005	35.111
0	0	Materielle anlægsaktiver		8.473.793	8.681.323
8.717.596	8.370.417	Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	8	0	0
1.659	0	Udlån, SYD ENERGI Service A/S	8	0	0
0	0	Kapitalandele i associerede virksomheder	9	360.829	223.387
0	1.741.387	Andre kapitalandele	8/9	1.781.469	1.315.842
0	0	Andre tilgodehavender	10	7.674	4.907
0	0	Udskudte skatteaktiver	11	187.854	155.569
8.719.255	10.111.804	Finansielle anlægsaktiver		2.337.826	1.699.705
8.719.255	10.111.804	Anlægsaktiver		12.243.996	11.918.603
0	0	Aktiver bestemt for salg		12.691	0
0	0	Råvarer og hjælpematerialer		68.446	56.392
0	0	Fremstillede varer og handelsvarer		28.489	37.764
0	0	Varebeholdninger		109.626	94.156
0	0	Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	12	908.818	942.020
0	0	Igangværende arbejder	14	74.259	68.913
458.634	6.012	Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder		0	0
0	0	Tilgodehavender hos associerede virksomheder		0	22.216
0	0	Tilgodehavender selskabsskat		0	5.383
135	36	Andre tilgodehavender	13	95.627	147.698
0	0	Periodeafgrænsningsposter	15	23.853	46.787
458.769	6.048	Tilgodehavender		1.102.557	1.233.017
7.147	4.337	Værdipapirer og andre kapitalandele	16	233.548	277.030
30.907	3.950	Likvide beholdninger		253.511	211.294
496.823	14.335	Omsætningsaktiver		1.699.242	1.815.497
9.216.078	10.126.139	Aktiver		13.943.238	13.734.100

BALANCE PR. 31.12.2014

Moderselskab 2013 t.kr.	Moderselskab 2014 t.kr.		Note	Koncern 2014 t.kr.	Koncern 2013 t.kr.
9.093.519	8.961.722	Egenkapital		8.961.722	9.093.519
47.552	24.500	Regional udvikling	17	24.500	47.552
0	7.288	SE Vækstpulje	18	7.288	0
9.141.071	8.993.510	Egenkapital i alt		8.993.510	9.141.071
0	0	Minoritetsinteresser	19	282	-36
0	0	Andre hensatte forpligtelser	20	1.000	3.185
0	0	Hensatte forpligtelser		1.000	3.185
0	0	Gæld til realkreditinstitutter		2.281.015	2.411.048
0	0	Medarbejderobligationer		0	3.435
0	0	Leasingforpligtelser		526	2.478
10.000	456.375	Banklån		716.375	345.000
1.130	1.056	Medarbejderforpligtelse		1.056	1.130
0	0	Deposita		1.093	0
0	0	Anden gæld		83.480	0
11.130	457.431	Langfristede gældsforpligtelser	21	3.083.545	2.763.091
2.500	2.500	Kortfristet del af langfristet gæld	21	140.472	223.260
0	0	Bankgæld		596.420	545.421
0	0	Modtagne forudbetalinger fra kunder	14	3.160	9.304
0	132	Skyldig selskabsskat		0	0
1.181	109	Leverandörgæld		272.663	272.907
3.600	625.037	Gæld til tilknyttede virksomheder		0	0
55.279	38.964	Regional udvikling, skyldige beløb		38.964	55.279
0	7.588	SE Vækstpulje, skyldige beløb		7.588	0
1.317	868	Anden gæld	22	438.334	393.558
0	0	Periodeafgrænsningsposter		367.300	327.060
63.877	675.198	Kortfristede gældsforpligtelser		1.864.901	1.826.789
75.007	1.132.629	Gældsforpligtelser		4.948.446	4.589.880
9.216.078	10.126.139	Passiver		13.943.238	13.734.100
		Pantsætninger, kautions- og eventualforpligtelser	23-24		
		Øvrige noter	27-28		

EGENKAPITALOPGØRELSE FOR 2014

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 01.01.2014	1.979.759	7.113.760	47.552	0	9.141.071
Tilgang	0	110.130	0	0	110.130
Overførsel	0	0	-15.000	15.000	0
Bevilget i året	0	0	-8.052	-7.712	-15.764
Årets resultat	-170.586	-2.095	0	0	-172.681
Egenkapitalposterings	-69.246	0	0	0	-69.246
Egenkapital i alt 31.12.2014	1.739.927	7.221.795	24.500	7.288	8.993.510

Koncern	Overført overskud t.kr.	Regional udvikling t.kr.	SE Vækstpulje t.kr.	I alt t.kr.
Egenkapital i alt 01.01.2014	9.093.519	47.552	0	9.141.071
Tilgang	110.130	0	0	110.130
Overførsel	0	-15.000	15.000	0
Bevilget i året	0	-8.052	-7.712	-15.764
Årets resultat	-172.681	0	0	-172.681
Egenkapitalposterings	-69.246	0	0	-69.246
Egenkapital i alt 31.12.2014	8.961.722	24.500	7.288	8.993.510

PENGESTRØMSOPGØRELSE FOR 2014

	Note	Koncern 2014 t.kr.	Koncern 2013 t.kr.
Driftsresultat		-124.971	-27.506
Afskrivninger		749.911	698.467
Ændring i driftskapital	25	190.067	56.508
		815.007	727.469
Modtagne finansielle indtægter		11.923	23.034
Betalte finansielle omkostninger		-76.451	-94.776
Betalt (modtaget) selskabsskat		0	-5.375
Pengestrømme vedrørende drift		750.479	650.352
Salg af immaterielle anlægsaktiver		4.707	0
Køb af immaterielle anlægsaktiver		-4.154	-1.605.097
Køb af materielle anlægsaktiver		-805.313	-1.573.436
Salg af materielle anlægsaktiver		367.577	19.525
Køb af finansielle anlægsaktiver		-603.401	-220.289
Salg af finansielle anlægsaktiver		783	0
Tilgang/afgang andre tilgodehavender		-2.767	-4.907
Pengestrømme vedrørende investeringer		-1.042.568	-3.384.204
Optagelse af langfristede gældsforpligtelser		711.093	1.040.210
Afdrag på langfristede gældsforpligtelser		-556.907	-70.974
Udbetalt fra regional udvikling og SE Vækstpulje		-24.491	-8.688
Tilgang koncern		110.130	107.347
Pengestrømme vedrørende finansiering		239.825	1.067.895
Ændring i likvider		-52.264	-1.665.957
Likvider 01.01.2014		-57.097	1.608.860
Likvider 31.12.2014	26	-109.361	-57.097

NOTER

Moderselskab 2013 t.kr.	Moderselskab 2014 t.kr.	Koncern 2014 t.kr.	Koncern 2013 t.kr.
1. Nettoomsætning			
0	0	1.838.284	1.822.382
0	0	1.720.073	1.705.193
0	0	948.720	940.513
0	0	4.507.077	4.468.088
Nettoomsætningen vedrører hjemmemarkedet.			
2. Personaleomkostninger			
5.375	4.922	580.708	526.957
0	0	66.662	61.325
0	0	23.459	20.740
-3.939	-3.502	0	0
1.436	1.420	670.829	609.022
Herudover har moderselskabet betalt management fee til SYD ENERGI Service A/S.			
800	800	8.035	6.994
3.111	2.426	2.751	3.436
0	0	1.374	1.206
3. Af- og nedskrivninger			
0	0	2.955	3.367
0	0	101.690	84.716
0	0	11.140	10.913
0	0	0	11.157
0	0	638.415	583.485
0	0	-4.289	4.829
0	0	749.911	698.467
4. Finansielle indtægter			
5.655	300	0	0
33	253	3.544	7.940
721	135	8.379	15.094
6.409	688	11.923	23.034
5. Finansielle omkostninger			
10	7.884	0	0
0	0	30.904	28.681
740	4.425	45.547	66.095
750	12.309	76.451	94.776

NOTER

Moderselskab 2013 t.kr.	Moderselskab 2014 t.kr.	Koncern 2014 t.kr.	Koncern 2013 t.kr.
6. Skat af årets resultat			
0	0	0	13.040
0	0	10.959	-8.805
0	0	-3.026	-21.337
0	0	1.392	0
0	0	9.325	-17.102
7. Immaterielle og materielle anlægsaktiver – koncern			
Kostpris 01.01.2014			
8.826	1.625.995	4.361	416.654
0	0	0	-353
0	2.754	1.400	838
-2.647	0	-4.361	-1.704
6.179	1.628.749	1.400	415.435
Opskrivninger 01.01.2014			
0	0	0	2.535
0	0	0	2.535
Af- og nedskrivninger 01.01.2014			
-3.367	-98.240	0	-64.026
-2.955	-101.690	0	-11.140
2.301	0	0	98
-4.021	-199.930	0	-75.068
2.158	1.428.819	1.400	342.902
I den regnskabsmæssige værdi indgår:			
Finansielt leasede aktiver			
1.716			

NOTER

	SYD ENERGI Holding AS t.kr.	Ærø Elforsyning Holding ApS t.kr.	Udlån, SYD ENERGI Service A/S t.kr.	Andre kapitalandele t.kr.
8. Finansielle anlægsaktiver – moderselskab				
Kostpris 01.01.2014	6.630.490	107.347	1.659	0
Tilgang	0	0	0	1.728.199
Afgang	0	-107.347	-1.659	0
Kostpris 31.12.2014	6.630.490	0	0	1.728.199
Opskrivninger 01.01.2014	1.979.759	0	0	0
Andel af årets resultat	-170.586	388	0	0
Egenkapitalreguleringer	-69.246	0	0	0
Værdiregulering	0	0	0	13.188
Afgang	0	-388	0	0
Opskrivninger 31.12.2014	1.739.927	0	0	13.188
Regnskabsmæssig værdi 31.12.2014	8.370.417	0	0	1.741.387
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.
9. Kapitalandele – koncern				
Kostpris 01.01.2014			264.044	700.948
Overført til koncern			-6.470	0
Tilgang			153.401	450.000
Afgang			-2.400	-435
Kostpris 31.12.2014			408.575	1.150.513
Nedskrivninger 01.01.2014			-40.657	614.894
Overført til koncern			74	0
Andel af årets resultat/årets værdiregulering			-8.369	15.939
Afskrivning på koncerngoodwill			-759	0
Egenkapitalreguleringer			257	0
Andre reguleringer			0	-221
Tilbageførsel ved afgang			1.708	344
Nedskrivninger 31.12.2014			-47.746	630.956
Regnskabsmæssig værdi 31.12.2014			360.829	1.781.469
Koncerngoodwill indregnet i regnskabsmæssig værdi			238	

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, 39,75% 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% Mayday Invest A/S, Aabenraa, 10,0% A/S Plantningsselskabet Sønderjylland, Tønder, 8,3%		Ærøportalen ApS, Marstal, 7,2% 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 2013 t.kr.	Moderselskab 2014 t.kr.	Koncern 2014 t.kr.	Koncern 2013 t.kr.		
0	0	10. Andre tilgodehavender			
0	0	Kostpris 01.01.2014		4.907	0
0	0	Tilgang		3.200	4.935
0	0	Afgang		-433	-28
0	0	Kostpris 31.12.2014		7.674	4.907
		11. Udskudte skatteaktiver			
		Udskudt skat hviler på følgende poster:			
0	0	Hensatte forpligtelser		220	811
0	0	Leasingforpligtelser		0	82
0	0	Immaterielle anlægsaktiver		672	-72
0	0	Materielle anlægsaktiver		111.465	139.724
0	0	Finansielle anlægsaktiver		-13.953	0
0	0	Varelager		1.704	746
0	0	Tilgodehavender		3.277	927
0	0	Værdipapirer og andre kapitalandele		26	-91
0	0	Anden gæld		1.326	473
0	0	Skattemæssigt underskud		83.117	12.969
0	0	12. Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser		187.854	155.569
		Heraf forfalder 4.631 t.kr. (6.548 t.kr.) efter 1 år.			
		13. Andre tilgodehavender			
		Heraf forfalder 32.047 t.kr. (52.867 t.kr.) efter 1 år.			

NOTER

Moderselskab 2013 t.kr.	Moderselskab 2014 t.kr.		Koncern 2014 t.kr.	Koncern 2013 t.kr.
		14. Igangværende arbejder		
0	0	Salgsværdi af udførte arbejder	94.843	87.004
0	0	Foretagne acontofaktureringer	-20.584	-18.091
0	0		74.259	68.913
		Nettoværdien er indregnet således i balancen:		
0	0	Igangværende arbejder	74.259	68.913
0	0	Modtagne forudbetalinger fra kunder	-3.160	-9.304
0	0		71.099	59.609
		15. Periodeafgrænsningsposter		
		Periodeafgrænsningsposter vedrører forudbetalte omkostninger vedrørende 2015.		
		16. Værdipapirer og andre kapitalandele		
7.147	4.337	Børsnoterede værdipapirer	233.548	277.030
7.147	4.337		233.548	277.030
		17. Regional udvikling		
83.049	47.552	Saldo 01.01.2014	47.552	83.049
0	-15.000	Overførsel	-15.000	0
-35.497	-8.052	Bevilget i året	-8.052	-35.497
47.552	24.500	Saldo 31.12.2014	24.500	47.552
		18. SE Vækstpulje		
0	0	Saldo 01.01.2014	0	0
0	15.000	Overførsel	15.000	0
0	-7.712	Bevilget i året	-7.712	0
0	7.288	Saldo 31.12.2014	7.288	0
		19. Minoritetsinteresser		
		Minoritetsinteresser 01.01.2014	-36	0
		Tilgang	1.000	25
		Andel af årets resultat	-682	-61
		Minoritetsinteresser 31.12.2014	282	-36

NOTER

20. Andre hensatte forpligtelser			
Andre hensatte forpligtelser omfatter omkostninger til garantiomkostninger og medarbejderforhold.			
	Forfald inden 1 år t.kr.	Forfald efter 1 år t.kr.	Gæld i alt t.kr.
21. Langfristede gældsforpligtelser – moderselskab			
Banklån	2.500	456.375	458.875
Medarbejderforpligtelser	0	1.056	1.056
21. Langfristede gældsforpligtelser – koncern			
Gæld til realkreditinstitutter	131.982	2.281.015	2.412.997
Medarbejderobligationer	3.441	0	3.441
Leasingforpligtelser	2.549	526	3.075
Banklån	2.500	716.375	718.875
Medarbejderforpligtelser	0	1.056	1.056
Deposita	0	1.093	1.093
Anden gæld	0	83.480	83.480
	140.472	3.083.545	3.224.017
Efter mere end 5 år forfalder:			
Gæld til realkreditinstitutter		1.778.192	

NOTER

Moderselskab 2013 t.kr.	Moderselskab 2014 t.kr.		Koncern 2014 t.kr.	Koncern 2013 t.kr.
		22. Anden gæld		
0	0	Feriepengeforpligtelser	60.885	61.841
0	0	Moms og afgifter	176.935	174.681
1.317	868	Andre skyldige beløb	200.514	157.036
1.317	868		438.334	393.558
		23. Pantsætninger		
		Koncernens gæld til realkreditinstitutter er sikret ved pant i andre tekniske anlæg, driftsmateriel og inventar samt ejendomme.		
-	-	Regnskabsmæssig værdi af pantsatte aktiver.	4.969.696	5.019.298
		Aktier i associeret virksomhed er stillet til sikkerhed for gæld i virksomheden.		
-	-	Regnskabsmæssig værdi af associeret virksomhed	287.405	-
		Kapitalandele er stillet til sikkerhed for bankgæld.		
-	450.000	Regnskabsmæssig værdi af andre kapitalandele	450.000	-

NOTER

Moderselskab 2013 t.kr.	Moderselskab 2014 t.kr.		Koncern 2014 t.kr.	Koncern 2013 t.kr.
		24. Kautions- og eventualforpligtelser		
		Moderselskabet hæfter solidarisk med fællesregistrerede SYD ENERGI Holding A/S med tilknyttede virksomheder for den samlede momsforpligtelse		
15.937	78.316	Den aktuelle gæld udgjorde 31.12.2014	-	-
		Moderselskabet har stillet selvskyldnerkaution for bankmølle mv. værender for tilknyttede virksomheder.		
-	1.650.000	Kautionen er maksimeret til	-	-
-	-	Koncernen har stillet arbejdsgarantier, som pr. 31.12.2014 udgjorde	18.925	20.289
-	-	Koncernen har indgået renteswaps til 2032 på variabelt forrentede lån, som udgør	1.814.912	1.858.433
		Markedsværdien af disse renteswaps er pr. 31.12.2014 opgjort til en negativ værdi på 83.480 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. 31.12.2014	2.500	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
-	-	samt en tidsbegrænset anfordringsgaranti, som bortfalder 01.04.2015, maksimeret til	30.000	0
-	-	Koncernens hæftelse i SE Blue Renewables K/S udgør 400 mio.kr. Heraf er indbetalt 290 mio.kr., og resthæftelsen udgør 31.12.2014	110.000	215.000
-	-	Koncernens hæftelse i SE Blue Equity I K/S udgør 150 mio.kr. Heraf er indbetalt 53,4 mio.kr., og resthæftelsen udgør 31.12.2014	96.600	128.400
-	-	Koncernen hæfter solidarisk for gæld i andre kapitalandele. Gælden udgør 31.12.2014	1.183	1.696
		Koncernen har indgået sædvanlige kontrakter vedrørende køb og salg af markeds-el til levering i perioden 2015 - 2019.		

SUPPLERENDE REGNSKABSTAL

HOVEDTAL	SYD ENERGI a.m.b.a. t.kr.	SYD ENERGI Holding A/S t.kr.	SE Kommu- nikation A/S t.kr.	Stofa A/S t.kr.	Stofa Erhverv A/S t.kr.	SE Cloud Factory A/S t.kr.	SE Fibernet A/S t.kr.	TrioNet A/S t.kr.
Omsætning	4.507.077	12.354	16.500	1.770.201	77.813	-	204.287	-
Bruttofortjeneste	1.295.769	-20.072	-3.493	434.974	-3.774	-5.681	152.742	12
Driftsresultat	-124.971	-37.724	-6.078	40.564	-5.890	-16.872	-62.586	-4.064
Årets resultat	-172.681	-170.586	-105.997	29.119	-4.595	-13.636	-54.739	-3.335
Materielle anlægsaktiver	8.473.793	357.281	-	535.643	-	17.112	2.731.015	1.310
Finansielle anlægsaktiver	2.337.826	5.726.424	2.943.026	31.791	35.911	3.928	140.066	77
Omsætningsaktiver	1.699.242	2.702.441	1.615	683.099	69.453	22.967	218.557	2.456
Egenkapital	8.993.510	8.370.417	2.647.840	210.892	13.878	5.647	2.151.189	1.675
Langfristet gæld	3.083.545	112.390	-	-	-	10.000	-	-
Kortfristet gæld	1.864.901	303.339	296.801	1.047.675	91.486	28.360	938.449	2.168
HOVEDTAL	SE Energi og Klima A/S t.kr.	SYD ENERGI Net A/S t.kr.	Karlsgårde Vandkraft A/S t.kr.	SYD ENERGI Salg A/S t.kr.	SE Big Blue Holding A/S t.kr.	SE Big Blue A/S t.kr.	SE Big Blue Rådgivning A/S t.kr.	SE Big Blue International A/S t.kr.
Omsætning	104.021	1.526.427	441	647.545	14.713	-	24.841	970
Bruttofortjeneste	-32.029	383.703	148	8.634	90	29.322	13.224	-140
Driftsresultat	-46.359	97.980	139	4.837	-1.569	608	-4.953	-140
Årets resultat	-8.290	29.376	107	3.334	-4.805	406	-3.626	-165
Materielle anlægsaktiver	-	4.705.499	2.402	-	-	322	-	-
Finansielle anlægsaktiver	1.798.431	8.001	219	-	24.769	202	1.263	8.217
Omsætningsaktiver	336.429	662.854	993	141.442	19.414	24.724	61.424	1.030
Egenkapital	1.952.027	1.728.088	3.419	36.952	23.182	14.437	9.596	335
Langfristet gæld	-	2.511.133	-	-	-	-	-	-
Kortfristet gæld	182.833	1.116.480	195	104.490	21.001	10.811	53.091	8.912
HOVEDTAL	SE Blue Holding A/S t.kr.	SE Vind A/S t.kr.	SE Next Step A/S t.kr.	Next Step Citizen A/S t.kr.	Next Step City A/S t.kr.	SYD ENERGI Service A/S t.kr.		
Omsætning	-	1.581	-	6.822	-	977.545		
Bruttofortjeneste	-116	3.277	133	2.399	-474	332.074		
Driftsresultat	-116	14.434	133	30	-474	4.752		
Årets resultat	-428	11.263	-723	25	-534	-10.897		
Materielle anlægsaktiver	-	-	-	-	-	123.210		
Finansielle anlægsaktiver	53.673	287.405	13.498	-	-	38.367		
Omsætningsaktiver	2.494	7.356	13.336	3.044	19.435	637.377		
Egenkapital	4.542	174.011	8.941	2.228	10.184	31.823		
Langfristet gæld	-	-	-	-	1.093	526		
Kortfristet gæld	51.625	106.933	17.893	2.216	8.158	766.605		

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 2014 for kalenderåret 2014. Selskabets ledelse er ansvarlig for at udarbejde oplysningerne, herunder at etablere dataindsamling og registrering samt interne kontrolsystemer med henblik på sikring af pålidelig rapportering.

Vores ansvar er på grundlag af det udførte arbejde at udtrykke en konklusion om følgende kvantitative sociale og miljømæssige data for 2014 i rapporten: Energibesparelser, CO₂-udledning, nettab, oppe- og udetid, arbejdsulykker, sygefravær, trivselsniveau, kvinder i ledelsen, og lærling/elev data.

Det udførte arbejde

Vi har tilrettelagt og udført vores arbejde i overensstemmelse med den internationale standard om erklærings-opgaver ISAE 3000, Andre erklæringsopgaver med sikkerhed end revision eller review af historiske finansielle oplysninger, med henblik på at opnå begrænset sikkerhed for, at de sociale og miljømæssige oplysninger i rap-porten ikke indeholder væsentlige fejlinformation, og at oplysningerne præsenteres i overensstemmelse med den anvendte rapporteringspraksis, der beskrives i rapporten. Den opnåede sikkerhed er begrænset i forhold til en gennemgang med høj grad af sikkerhed, idet vores arbejde har været begrænset til først og fremmest at omfatte forespørgsler, interviews og analytiske handlinger vedrørende registrerings- og kommu-nikationssystemer, data og den underliggende dokumentation.

Vi har desuden påset at rapporten lever op til kravene i Årsregnskabslovens §99a og §99b og UN Global Compacts Policy on Communicating Progress. Vi har påset at rapporten efterlever principperne i Global Reporting Initiative (GRI) Sustainability Reporting Guidelines Version 3.0.

Vi udførte arbejdet på SYD ENERGI a.m.b.a.s hovedkontor i Esbjerg i marts 2015. Vi har ikke interviewet eksterne interessenter eller gennemgået fremadrettede udsagn, såsom mål og forventninger, eller individuelle omtalt i rapporten. Derfor drager vi ingen konklusion på disse udtalelser.

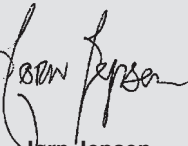
Konklusion

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 i rapporten indeholder væsentlig fejlinformation og ikke er præsenteret i overensstemmelse med den anvendte rapporteringspraksis herfor.

Vi bekræfter, at rapporten opfylder kravene til Årsregnskabslovens §99a og §99b samt en UN Global Compact Communication on Progress, samt at den er udarbejdet ved hjælp af GRI Version 3.0.

København, den 18. marts 2015

Deloitte
Statsautoriseret Revisionspartnerskab



Jørn Jepsen
Statsautoriseret revisor



Helena Barton
Lead Reviewer

RAPPORTERINGSPRAKSIS

Datakvaliteten i denne rapport kan i nogen grad være påvirket af systemintegrationer mellem SE og Stofa. Det vurderes dog ikke, at dette har signifikant effekt på dataopgørelsen. Vi arbejder kontinuerligt på at forbedre datakvaliteten, indsamlingssystemer og processer, herunder intern kontrol. Hvor intet andet er oplyst, omfatter data de enheder, der er omfattet af rapporten.

Indikator	Datagrundlag M = målt B = beregnet A = anslået	Beregningsmetode
Finansielle nøgletal	B	Nøgletal er genereret via regnskabspraksis beskrevet på side 76-77. Ud over omfanget for denne rapport omfatter data de tilknyttede virksomheder, hvor SE har bestemmende indflydelse, dvs. mindst 51% ejerskab. Tilknyttede virksomhe-der, 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 dif-ferencen mellem totalt forbrug i el-nettet og målt kundeforbrug.
Energibesparelser	B	Energibesparelser dækker de samlede energibesparelser, som SE Big Blue kan dokumentere via realiseringen af. Beregningen følger retningslinjer udstukket af Energistyrelsen.
Kunder og dækning, fiberbredbånd	B	Data er genereret via SE's kundesystem, baseret på områdedata fra KMD og DM Partner A/S.
CO ₂ -udledning	B	CO ₂ -udledning omfatter scope 1 og 2 i Greenhouse Gas Protocol (World Ressource Institute) for de enheder og aktivi-teter, der er omfattet af rapporten. 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 ₂ er foretaget via Energistyrelsens standardværdifaktorer for fossile brændsler og faktorer indhentet fra Energinet.dk og fjernvar-meværker for 2013 og 2014. Andre drivhusgasser end CO ₂ er ikke med-regnet. Beregningerne omfatter de bygninger, som huser selskaber, hvor SE mindst har et ejerskab på 51 %.
Bilers miljøprofil	M	Gennemsnitlig reduktion af vægt på servicebiler i SE Energi & Klima er målt ved vejning af bilerne før og efter lean-gennemgang.
Affaldshåndtering	M	Omkostninger til håndtering af brændbart affald og pap i Esbjerg er målt i perioden for 1. juli 2013 – 30. juni 2014.
Personaledata	B	Antallet af medarbejdere er opgjort ultimo 2014 efter ATP-metoden (det gennemsnitlige antal ansatte omregnet til fuldtidsansatte), herunder også lærlinge, elever og ansatte i fleksjob og arbejdsprøvning opgøres via SE's lønssystem. Medarbejderne omfatter de selskaber hvor SE mindst har et ejerskab på 51 %. Arbejdsulykker omfatter registrerede ulyk-ker med mindst en dags fravær. Årets sygefravær er målt fra oktober 2013 til oktober 2014. Dette skyldes omlægninger af HR it-systemer, der gør data fra årets sidste måneder invalide.
Trivsel	M	Arbejdsglædemålinger foretages 2 gange årligt i blandt alle ansatte med mindst 2,5 måneds 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.

GRI OVERSIGT (3.0)

Indi- kator	GRI-betegnelse	Uddybning eller henvisning	Side
1.1	Ledelsens redegørelse	Året der gik	10-15
2.1	Organisationens navn	Om SE og rapporten	17
2.2	Primære mærker, produkter og/eller tjeneste- ydelser	Sådan er SE opbygget Om SE og rapporten	4-5 16
2.3	Organisationens driftsmæssige struktur	Sådan er SE opbygget Koncernoversigt	4-5 20-21
2.4	Placering af organisationens hovedkontor	Om SE og rapporten	16 bagside
2.5	Lande, hvor organisationen opererer	Hovedparten af SE's aktiviteter udføres i DK. Et mindre omfang af klimaopgaver udføres dog udenlands (2014 i Polen, Tyskland, Kina).	10-11 50-51
2.6	Ejerskabets art og juridiske form	Koncernoversigt Bagsiden: Vores andel er jeres andel	20-21 100
2.7	Markeder (inkl. geografisk inddeling, brancher og kundetyper/modtagere)	Om SE og rapporten Sådan er SE opbygget SE's forsyningsområde er Sydjylland + Ærø. Her forsyner vi privat- og erhvervs-kunder med el og fiberbredbånd. Ift. energirådgivning og øvrige digitale produkter opererer vi i hele DK. Stofa på både privat og erhverv, SE Big Blue kun erhverv. SE Blue Renewables har som vindmøllesekskab ingen direkte kunder.	16 4-5
2.8	Organisations-omfanget: - Antal medarbejdere - Nettosalg - Samlet kapitalværdi fordelt på gæld og egenkapital - Kvantiteten af de produkter og tjenesteydelser, der stilles til rådighed	Koncernens hoved- og nøgletal Sådan er SE opbygget Fordeling af omsætning pr. selskab	17 4-5 95
2.9	Væsentlige ændringer i rapporteringsperioden vedr. størrelse, struktur eller ejerskab	Etablering af SE Cloud Factory samt SE Wholesale. Betyder dog intet væsentligt for rapportens indhold.	62-63
2.10	Priser vundet i rapporteringsperioden	De danske priser for European Business Awards (Sustainability) og Energy Globe Awards FSR – danske revisors CSR Pris 2014 for nye tilgange	32 64
EU3	Antal private-, industri- og erhvervskunder	SE har 272.000 andelshavere (husstande som forsynes med el). Stofa har samlet set 480.000 kunder på telefoni-, internet- og tv-løsninger.	
EU4	Længde af transmissions- og distributionskabler efter spænding	20.041 km	
3.1	Rapporteringsperioden	Rapporteringsperiode er 1. januar - 31. januar 2014	
3.2	Dato for den seneste rapport	Godkendt den 18. april 2013	
3.3	Rapporteringscyklus	Årligt	
3.4	Kontaktperson for spørgsmål vedrørende rapporten	Jan Lyng Lauridsen, kommunikationschef, jall@se.dk eller tlf. 2053 5876	
3.5	Proces for definition af rapportens indhold	Om SE og rapporten	16
3.6	Afgrænsning af rapporten	Om SE og rapporten	16
3.7	Særlige begrænsninger i forhold til rapportens omfang og afgrænsning	Om SE og rapporten	16
3.8	Udgangspunkt for rapportering for joint ventures, datterselskaber, lejede anlæg, udliciterede funktioner mv.	Om SE og rapporten	16
3.9	Dataopgørelsesmetoder og – grundlag	Rapporteringspraksis	97
3.10	Forklaring på evt. tilpasninger af information i tidligere rapporter	Da vi i år har valgt en integreret års- og CSR-rapport, er dybde og længde af de enkelte beskrivelser reduceret i omfang. Emnemæssigt er rammen den samme.	
3.11	Væsentlige ændringer i tidligere rapporteringspe- rioder inden for rapportens omfang, afgrænsning eller målingsmetoder	Beregning af egen CO ₂ -udledning favner modsat tidligere både SE og Stofa. Desuden er fælles arbejdsglødemåling indført (tidl. 2 forskellige).	
3.12	Tabel, der identificerer, hvor standardoplysninger- ne kan findes i rapporten	Denne "GRI oversigt"	98-99
4.1	Organisationens governance-struktur, inkl. udvalg under bestyrelsen	Om SE rapporten Samfundsansvar under "SE Vækstpulje" Bagsiden	16 36-37 100
4.2	Anfør, hvorvidt formanden for bestyrelsen også er adm. direktør/udfylder en ledende stilling	Dette er ikke tilfældet	
4.3	Anføre antallet af uafhængige bestyrelsesmed- lemmer og/eller medlemmer, der ikke er medlem af direktionen	Alle bestyrelsesmedlemmer er uafhængige	
4.4	Måder, hvorpå aktionærer og medarbejdere kan komme med anbefalinger eller vejledning til bestyrelsen	Repræsentantskabet kan altid kontakte bestyrelsen via vores Extranet, som er præget af åbenhed. Der er tillige medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen. Om andelsselskabet – se bagsiden Om dialog med omverdenen: Se Koncernsupport	100 70-71
4.14	Liste over interessentgrupper, der er involveret i organisationen	Om SE og rapporten, under 'Principper for rapportering af CSR'	16
4.15	Grundlaget for identificering og udvælgelse af de for organisationen relevante interessenter	Om SE og rapporten, under 'Principper for rapportering af CSR'	16

Indi- kator	GRI-betegnelse	Henvisning eller angivelse af indikator	Side
EC1	Direkte genereret og fordelt økonomisk værdi	Koncernens hoved- og nøgletal	17
EC2	Økonomiske implikationer og andre risici og muligheder for organisati- onens aktiviteter grundet klimaforandringer	Vision, Aspiration og Strategi Samfundsansvar, herunder 'Forbedring af kunders bæredygtighed og digitalisering' + "Værdifuldt samarbejde"	10-11 30-31 34-35
EC8	Udvikling og påvirkning som følge af investeringer i infrastruktur og tjenesteydelser, der primært stilles til rådighed for offentligheden gennem en forretningsmæssig eller vederlagsfri indsats eller som naturalydelse	Samfundsansvar under "Engagement i samfundet" + "Legitim og ansvarlig forretningsførelse" + "forbedring af kunders bæredygtighed og digitalisering"	36-37 29 30-31
EU6	Tiltag for at sikre rådighed og pålidelighed	Samfundsansvar, under "Legitim og ansvarlig forretningsførelse"	29
EU8	Forsknings- og udviklingsaktiviteter og omkostninger til at fremme pålidelig el og bæredygtig udvikling	Samfundsansvar, under Værdifuldt samarbejde" + "Engagement i samfundet" SE Next Step	34-35 36-37 70-71
EU12	Transmission og distribution tab som procentdel af den totale energi	SE Energinet	46-47
EN5	Energibesparelse som resultat af energisparetiltag og effektivitets- forbedringer	Samfundsansvar, under "Går foran som rollemodel" SE Big Blue	32-33 50-51
EN6	Initiativer for at udbyde produkter og tjenesteydelser baseret på energieffektive eller vedvarende energiformer, samt reduktioner af energibehovet som følge af disse initiativer	Samfundsansvar, under "Forbedring af kunders bæredygtighed og digitalisering" SE Big Blue	30-31 50-51
EN16	Samlede direkte og indirekte drivhusgasudledninger fordelt på vægt	Samfundsansvar, under "Går foran som rollemodel"	32-33
EN18	Initiativer til reduktion af drivhusgasudledninger og opnåede reduktioner	Samfundsansvar, under "Går foran som rollemodel"	32-33
EN28	Monetær værdi af større bøder og samlet antal ikke-monetære sanktioner for manglende overholdelse af miljølove- og regler	SE har ikke modtaget bøder for det nævnte ej heller påført sanktioner i rapporteringsperioden	
EN29	Væsentlige miljømæssige konsekvenser ved transport af produkter samt andre varer og materialer anvendt til organisationens drifts- aktiviteter, samt transport af medarbejdere	Samfundsansvar, under "Går foran som rollemodel"	32-33
EU14	Programmer og processer for at sikre tilgængeligheden af en kvalificeret arbejdsstyrke	Samfundsansvar, under "Diversitet og kompetence på det stærkeste hold"	38-40
LA6	Andel af samtlige medarbejdere, der er repræsenteret af organer, som assisterer med ledelse og rådgivning vedrørende arbejdsmiljø	Alle SE's medarbejdere er omfattet og repræsenteret i arbejdsmiljøorganisationen, som arbejder på koncern-niveau	
LA7	Frekvens af ulykker, arbejdsbetingede lidelser, tabte arbejdsdage og fravær, samt antallet af arbejdsrelaterede dødsfald pr. område	Samfundsansvar, under "Diversitet og kompetence på det stærkeste hold"	40
LA11	Kompetencestyringsprogrammer og livslang læring, der skal bidrage til at gøre medarbejdere attraktive for arbejdsmarkedet og hjælpe dem til at styre deres tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet	Samfundsansvar, under "Diversitet og kompetence på det stærkeste hold"	38-40
LA12	Andelen af medarbejdere, der jævnligt får feedback på indsats samt sparring vedr. karriere-udvikling	100 % (alle medarbejdere tilbydes MUS-samtale)	
HR6	Aktiviteter, der indebærer betydelig risiko for at involvere børne-arbejde, samt initiativer iværksat med henblik på at støtte afskaffelsen af børnearbejde	Samfundsansvar, under "Legitim og ansvarlig forretningsførelse" SE arbejder grundlæggende i DK, hvor der er lav risiko	
SO8	Monetær værdi af større bøder og samlet antal ikke-monetære sanktioner for manglende overholdelse af love, bestemmelser og standarder	Ingen af betydning	
EU25	Personskader og dødsfald i offentligheden forbundet med selskabets aktiver	Ikke hvad der er SE bekendt	
EU26	Andel af befolkningen, der ikke er tilkoblet elforsyningen i SE's distributions- eller serviceområde	0 %	
EU29	Gennemsnitlig varighed af strømafbrudelser	SE Energinet Samfundsansvar, under "Legitim og ansvarlig forretningsførelse"	46 29
PR2	Antal tilfælde af manglende overholdelse af bestemmelser og frivillige regelsæt for produktors og tjenesteydelsers påvirkning af sikkerhed og sundhed fordelt på udfald	SE har ikke brudt gældende regler og aftaler for produktsikkerhed og sundhed	
PR5	Praksis i forhold til kundetilfredshed, herunder resultater af kunde-tilfredshedsundersøgelser	Totale kundeoplevelser Blandt Stofas teknikere måles kundetilfredshed via SMS. Kundelojalitet måles vis NPS, i 2014 dog (endnu) ikke i en ensrettet form på tværs af koncernen. Der rapporteres derfor ikke særskilt på emnet i rapporten	26

Vores andel er jeres andel

SE er et forbrugerejet andelsselskab, hvor den øverste myndighed er de 320 repræsentantskabsmedlemmer, som er valgt blandt de ca. 272.000 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.

Vi er sat i verden for at skabe øget værdi for vores ejere og vores kunder – ikke for at skabe profit til en kapitalkæde eller et aktieselskab. Et andelsselskab har derfor et krævende bagland, som både har en holdning til, hvordan et andels-selskab bør handle, hvorhenne der må handles, med hvem og med hvad. Det giver løbende sunde diskussioner, internt som eksternt.

Vi har et stort ansvar

Vi har en stor arv at varetage, så alt, vi foretager os, skal være værdiskabende for vores ejere, samtidig med at vi skal levere konkurrencedygtige priser og yde den bedste service indenfor de områder, vi arbejder med; fra bæredygtig energiforsyning og avanceret klimarådgivning til lynhurtigt internet og fantastiske tv-oplevelser. Sådan ser et andelsselskab anno 2015 ud – og det er vi stolte af.

