
REDEGØRELSE

DONG ENERGY A/S

Resumé

Norrbom Vinding

RESUMÉ AF REDEGØRELSE FOR ADVOKATUNDERSØGELSE AF VISSE AF ANDERS ELDRUPS DISPOSITIONER I DONG ENERGY

SAMMENFATNING

Resultatet af den advokatundersøgelse, som Norrbom Vinding har gennemført af visse af Anders Eldrups dispositioner i DONG Energy, er, at Anders Eldrup efter Norrbom Vindings vurdering har tilsidesat de forpligtelser, der påhvilede ham som administrerende direktør og dette på en sådan måde, at det må betegnes som illoyalt. Forholdet kan også udtrykkes således, at Anders Eldrup burde vide, at han skulle have ageret anderledes, og at han ved ikke at gøre dette har bragt sig i en situation, hvor en enig bestyrelse med rette har mistet den tillid til Anders Eldrup, som det er en grundlæggende nødvendighed for en bestyrelse at have til en administrerende direktør. Anders Eldrups adfærd må i konsekvens heraf kvalificeres som misligholdelse.

I forhold til Anders Eldrups direktørkontrakt er konsekvensen af denne vurdering, at Anders Eldrup ved sin fratræden alene er berettiget til det opsigelsesvarsel på 12 måneder, der tilkommer ham i henhold til direktørkontrakten.

De fratrædelsesgodtgørelser, der fremgår af Anders Eldrups direktørkontrakt, har han alene krav på, såfremt opsigelsen af ham ikke skyldes misligholdelse fra hans side. Det er således Norrbom Vindings vurdering, at Anders Eldrup i den foreliggende situation ikke har krav på disse fratrædelsesgodtgørelser.

Om grundlaget for denne konklusion kan anføres:

1.0 Opdraget

- 1.1 På bestyrelsesmøde i DONG Energy afholdt den 9. marts 2012 besluttede bestyrelsen at anmode Norrbom Vinding om at vurdere, hvorvidt Anders Eldrup som administrerende direktør i DONG Energy i forbindelse med etableringen af løn- og ansættelsesvilkår for fire nærmere angivne nuværende og tidligere medarbejdere har ageret på en sådan måde, at Anders Eldrup må vurderes at have misligholdt sine forpligtelser som administrerende direktør.
- 1.2 Baggrunden for denne anmodning fra bestyrelsen var, at bestyrelsesformand Fritz Schur via henvendelse fra en whistleblower var blevet gjort opmærksom på, at nærmere angivne medarbejders løn- og ansættelsesvilkår forekom usædvanlige.



2.0 Kommissoriet

2.1 Kommissoriet for advokatundersøgelsen blev herefter som følger:

1. Belysning af løn- og ansættelsesvilkårene for en række nærmere angivne medarbejdere

Det skal i forbindelse med belysningen af ansættelsesvilkårene afdækkes, i hvilket omfang løn- og ansættelsesvilkårene kan anses for usædvanlige henset til de principper for fastlæggelse af løn- og ansættelsesvilkår, der i øvrigt gælder i DONG Energy.

2. Belysning af Anders Eldrups rolle i forbindelse med tilblivelsen af løn- og ansættelsesvilkårene for de nævnte medarbejdere

Herunder skal det afdækkes, i hvilket omfang HR-afdelingen, DONG Energys Vederlagskomité og bestyrelsen har været inddraget i fastlæggelsen af løn- og ansættelsesvilkårene for de pågældende medarbejdere.

I det omfang det ikke er sket, skal det endvidere vurderes, i hvilket omfang sådan inddragelse burde være sket henset til de sædvanlige retningslinjer og forretningsgange herfor i DONG Energy.

3. Belysning af en eventuel misligholdelses konsekvenser for Anders Eldrups fratrædelsesvilkår

Såfremt det baseret på undersøgelsen vurderes, at Anders Eldrup har misligholdt sine forpligtelser som administrerende direktør for DONG Energy, skal konsekvenserne af sådan misligholdelse vurderes i forhold til, på hvilke vilkår Anders Eldrups direktørforhold vil kunne afvikles.

4. Belysning af en eventuel misligholdelses erstatningsretlige konsekvenser

Endvidere skal det i den sammenhæng vurderes, hvorvidt dispositionerne foretaget af Anders Eldrup vil kunne danne grundlag for et erstatningsansvar for Anders Eldrup.

5. Belysning af om den øvrige koncernledelses (ansættelses-)vilkår i DONG Energy giver anledning til bemærkninger af retlig karakter

- 2.2 Det bemærkes, at undersøgelsen er iværksat på foranledning af bestyrelsen for DONG Energy. Undersøgelsens kommissorium er udtryk for, hvad bestyrelsen har anmodet Norrbom Vinding om at afdække og vurdere. Rammerne for kommissoriet er således fastlagt uden hensyntagen til, hvilke forhold der eventuelt tillige måtte blive afdækket gennem andre undersøgelser, som eksempelvis Rigsrevisionens



undersøgelse initieret af statsrevisorerne. For god ordens skyld skal det understreges, at Norrbom Vinding har gennemført undersøgelsen som advokat for DONG Energy.

3.0 Grundlaget for undersøgelsen

- 3.1 Den gennemførte undersøgelse er primært baseret på skriftligt grundlag. Materialet er stillet til rådighed af DONG Energy. Derudover har Norrbom Vinding hos DONG Energy rekvireret yderligere materiale, i det omfang det er skønnet relevant. Generelt har Norrbom Vinding modtaget alt det materiale, som vi har bedt om.
- 3.2 Endvidere er der i forbindelse med undersøgelsen gennemført tre interview samt en række telefoninterview. Ud over interview af tre medarbejdere er samtlige bestyrelsesmedlemmer, bortset fra de medarbejdervalgte, blevet (telefon)interviewet.
- 3.3 De enkelte interview er, bortset fra et interview med to medarbejdere fra HR-afdelingen, blevet gennemført enkeltvis med de respektive personer, og uden at de enkelte i løbet af eller forinden interviewet er blevet foreholdt, hvad de øvrige interviewede personer har oplyst. Efter gennemførelsen af de enkelte interview har Norrbom Vinding udarbejdet et referat, som herefter er blevet fremsendt til de interviewede til disses godkendelse og eventuelle kommentarer.
- 3.4 Med henblik på at sikre undersøgelsens faktuelle validitet og for at sikre kontradiktion har Anders Eldrup som led i undersøgelsen fået mulighed for at fremsende sine bemærkninger og har i den anledning i udkast modtaget de kapitler, der beskriver sagens faktum.

4.0 Undersøgelsens resultat

- 4.1 Den gennemførte advokatundersøgelse har vist, at flere nærmere angivne medarbejdere har opnået løn- og ansættelsesvilkår, der ligger uden for, hvad de generelle retningslinjer for kompensationsforhold i DONG Energy tilsiger. De pågældende løn- og ansættelsesvilkår er blevet tilsagt af Anders Eldrup.
- 4.2 Om lønniveauet for de pågældende medarbejdere kan det konstateres, at omend deres grundløn ikke virker påfaldende holdt op mod den gennemsnitsgrundløn for medarbejdere på det pågældende niveau, som bestyrelsen var bekendt med, har medarbejderne opnået tildelinger af variable vederlagskomponenter i et omfang, der ligger langt ud over de generelle retningslinjer for kompensationsforhold i DONG Energy, ligesom der er anvendt bonusinstrumenter, der end ikke eksisterer i de vedtagne og gældende bonusordninger.



4.3 Norrbom Vinding har ikke i forbindelse med undersøgelsen foretaget en vurdering af, hvorvidt de pågældende medarbejderes løn svarer til markedsniveauet eller deres kvalifikationer. Blot har det kunnet konstateres, at lønsammensætningen for de pågældende medarbejdere har været markant anderledes, end hvad der gør sig gældende i DONG Energy generelt i henhold til de retningslinjer, bestyrelsen – respektive Vederlagskomitéen – har godkendt.

4.4 Det kan således konstateres, at de variable vederlagskomponenter for en række medarbejderes vedkommende i visse år markant har oversteget, hvad de pågældende har oppebåret som grundløn eksklusive pension og benefits.

Således gælder for årene 2009 og 2011, at udbetalingerne af de variable vederlagskomponenter til de pågældende oversteg de pågældendes grundløn (eksklusive pension og benefits). For 2010 gælder for fleres vedkommende, at udbetaling af de variable vederlagskomponenter svarede til over 90 % af grundlønnen (eksklusive pension og benefits).

4.5 Det skal sammenholdes med, at i henhold til de generelle retningslinjer for kompensationsforhold i DONG Energy kan performance rewards generelt alene udgøre et beløb svarende til 25 % af grundlønnen, dog 30 % af grundlønnen pr. 1. januar 2011.

4.6 De pågældende medarbejdere har således opnået en lønsammensætning, som ligger ud over disse retningslinjer, ligesom lønsammensætningen i øvrigt også ligger ud over den sammenhæng mellem faste og variable løndelev, som gør sig gældende i forhold til direktionen (den administrerende direktør og koncernøkonomidirektøren).

4.7 Generelt gælder i DONG Energy, at en medarbejder forhandler løn med sin nærmeste leder, som herefter får lønforhandlingen godkendt af sin leder. Dette grundlæggende princip benævnes "bedstefarprincippet".

4.8 Det kan konstateres, at Anders Eldrups involvering i såvel forhandlingen af grundlønnen som tildelingen af variable vederlagskomponenter til de pågældende medarbejdere ikke har fulgt dette grundlæggende princip, idet Anders Eldrup dels selv har forhandlet lønnen med medarbejdere, som han var "bedstefar" til, dels har han accepteret, at lønforhandlingen for en af de medarbejdere, der refererede direkte til ham, skete via en medarbejder, der var underordnet denne.

4.9 Derudover har Anders Eldrup accepteret, at fire medarbejdere i en årrække har forhandlet deres løn direkte med ham på kollektiv basis, og at lønforhandlingerne er foregået under det pres, der lå i, at Anders Eldrup frygtede, at hvis de fire medarbejdere ikke opnåede, hvad de ønskede, var der risiko for, at de på én gang ville forlade DONG Energy, hvilket af Anders Eldrup oplevedes som en alvorlig og realistisk risiko.



- 4.10 Hertil kommer, at selvom man i DONG Energy grundlæggende forhandler løn én gang årligt, kan det konstateres, at grundlønshandlingerne for de fire typisk har fundet sted hvert andet år. Til gengæld er der givet så mange jævnlige tilsagn og har været gennemført så mange drøftelser om tildelinger af variable vederlagskomponenter, at der i realiteten har været tale om lønforhandlinger på kontinuerlig basis.
- 4.11 Bestyrelsen har ikke været bekendt med hverken
- det konkrete lønniveau for de pågældende
 - forholdet mellem grundløn og variable vederlagskomponenter for de pågældende,
 - i hvilket omfang der opnåedes variable udbetalinger, der afveg fra, hvad der følger af de generelle retningslinjer for kompensationsforhold i DONG Energy, eller
 - den proces, der blev fulgt i forbindelse med de pågældendes opnåelse af grundløn og variable vederlagskomponenter
- 4.12 Anders Eldrup har tilkendegivet som sin opfattelse, at bestyrelsen heller ikke burde have fået aflønningen for de pågældende medarbejdere forelagt. Anders Eldrup har i den forbindelse henvist til, at han havde en ramme, hvorefter investeringer på op til 100 mio. kr. ikke krævede forelæggelse for bestyrelsen. Det fremgår imidlertid intetsteds, at de pågældende investeringsrammer vedrører løn- og ansættelsesvilkår.
- 4.13 Tværtimod har det kunnet konstateres, at Anders Eldrup i 2005 forud for DONG Energys fusion med Elsam forelagde bestyrelsen et spørgsmål om fastholdelsesbonus og særlig fratrædelsesgodtgørelse til en række nærmere angivne nøglemedarbejdere, som det vurderedes vigtigt at fastholde op til fusionen. De samlede meromkostninger var i den forbindelse angivet til omkring 10 mio. kr.
- 4.14 Få måneder senere opnåede fire af de medarbejdere, hvis forhold har været genstand for undersøgelse, tilsagn om engangsbonus, en årlig ekstrabetaling benævnt engangsbetaling – uagtet at der forudsattes at være tale om en årligt tilbagevendende betaling – samt en særlig bonus på op til 30 % af årslønnen. Denne aftale synes at være starten på de pågældende medarbejders kontinuerlige forhandlinger med Anders Eldrup. Aftalen fra maj 2005 med de pågældende ses ikke forelagt for bestyrelsen, ligesom Anders Eldrups øvrige aftaler med de pågældende heller ikke er blevet det.



- 4.15 Derudover er det konstateret, at Anders Eldrup over for i alt fem centralt placerede medarbejdere har givet tilsagn om op til i alt 12 måneders betalt orlov for den enkelte. Orlovstilsagnene er givet i perioden januar 2009 til februar 2012.
- 4.16 Imidlertid er ingen af de tilsagte orlovsperioder blevet afholdt. Tværtimod er en del af orlovsperioderne blevet konverteret til lønudbetalinger. En enkelt medarbejder har således fået konverteret 6 måneders orlov til en lønudbetaling, der med afledte effekter på performance reward, bonus og feriepenge har udgjort over 2,5 mio. kr.
- 4.17 Baseret på den gennemførte undersøgelse henstår det uklart, hvorvidt Anders Eldrup og de pågældende medarbejdere reelt havde forestillet sig, at der skulle blive mulighed for at afholde den aftalte orlov. Henset til at de pågældende blev vurderet at være nøglemedarbejdere, forekommer det imidlertid ikke nærliggende, at det var realistisk, at DONG Energy kunne undvære de pågældende i så lang en orlovsperiode, som de var blevet tilsagt. Det er derfor vanskeligt at få øje på anden baggrund for indgåelsen af orlovsaftalerne, end at disse reelt var udtryk for, at de pågældende medarbejdere herved blev tildelt en yderligere variabel vederlagskomponent, som de generelle retningslinjer i DONG Energy ikke rummede mulighed for. Heller ikke tildelingen af lønnet orlov blev bestyrelsen orienteret om.

5.0 Relationen til bestyrelsen og bestyrelsens Vederlagskomité

- 5.1 Konkret er det vurderet, at det i hvert fald i fem situationer ville have været nærliggende, såfremt Anders Eldrup havde initieret en drøftelse med bestyrelsens Vederlagskomité eller i hvert fald bestyrelsesformanden herom. Dette er imidlertid ikke sket. Samtidig kan det konstateres, at det aftalemæssige fundament for tildelingene af variable vederlagskomponenter ikke er skriftliggjort i selve ansættelseskontrakterne, men gennem tillæg eller bekræftelsesbreve. Dermed blev tildelingen af de variable vederlagskomponenter ikke umiddelbart synlige.
- 5.2 Anders Eldrup gav i øvrigt en enkelt medarbejder tilsagn om, at han i første halvår af 2013 har mulighed for at forlade DONG Energy på eget initiativ på usædvanligt gunstige vilkår. Det forekommer nærliggende, om Anders Eldrup havde sørget for at orientere bestyrelsen – eller i det mindste formanden – om dette kontraktvilkår. Tilsvarende ville det have været nærliggende, om Anders Eldrup havde sørget for at orientere bestyrelsen – eller i det mindste formanden – om, at den samme medarbejder har mulighed for at betragte sig som opsagt fra DONG Energys side på usædvanligt gunstige vilkår ved Anders Eldrups fratræden.
- 5.3 Anders Eldrup og de fire medarbejdere ønskede at indføre yderligere særvilkår i juni 2010. HR oplevede det i stigende grad vanskeligt at trænge igennem med sine reservationer, hvilket førte til, at HR i juni 2010 til Anders Eldrup fremsendte en klar skriftlig tilkendegivelse med advarsel mod at imødekomme de pågældendes ønsker.



- 5.4 I notatet fra HR står blandt andet anført i relation til udformningen af en konkurrenceklausul:

"Ovennævnte er vilkår, der afviger ganske væsentligt fra, hvad vi ellers ser i markedet ..."

- 5.5 Videre anføres det i notatet:

"For et delvist statsejet selskab som DONG Energy er der tale om en usædvanlig høj fratrædelsesgodtgørelse ..."

- 5.6 Videre fremhæves det:

"Herved bliver [navn] den bedst aflønnede medarbejder i DONG Energy."

- 5.7 I relation til en mulighed for at betragte sig som opsagt med fritstillingsret for den pågældende er det i notatet anført:

"Det bemærkes, at det er en ganske speciel ordning, som meget sjældent ses i markedet."

- 5.8 Afslutningsvis er det fremhævet i notatet, at alle de pågældende medarbejderes aflønning var på niveau med DONG Energys koncerndirektører, og at Anders Eldrup med henvisning til kommissoriet for Vederlagskomitéen blev opfordret til at overveje at orientere Vederlagskomitéen.

- 5.9 Det er Norrbom Vindings vurdering, at i hvert fald på dette tidspunkt burde Anders Eldrup have forelagt de pågældende medarbejderes vilkår for Vederlagskomitéen. Dette skete imidlertid ikke.

- 5.10 Samtidig har Norrbom Vinding ved undersøgelsen kunnet konstatere, at Anders Eldrup ved to lejligheder i notater til henholdsvis bestyrelsens Vederlagskomité og bestyrelsesformanden har fjernet afsnit i det udkast, han har fået forelagt. Afsnittet beskrev i generelle vendinger, at der for visse specialister skete ekstraordinær honorering. Til gengæld indsatte han en henvisning til det generelle performance reward-system uden at nævne de eksisterende særordninger. Var de pågældende passager ikke udeladt, ville det have givet bestyrelsen eller Vederlagskomitéen et grundlag for at spørge ind hertil.



6.0 Vurdering

- 6.1 Det er Norrbom Vindings vurdering af dette forløb, at Anders Eldrup gennem årene – og formentlig startende tilbage, da de pågældende blev tilsagt et årligt ”engangsvederlag” i 2005 – i stigende grad har bragt sig i en situation, hvor de pågældende medarbejdere reelt var i stand til at diktere deres egne vilkår.
- 6.2 Samtidig kan det ikke afvises, at Anders Eldrup på et tidspunkt i dette forløb måtte konstatere, at han også selv befandt sig i en situation, hvor det ville være vanskeligt for ham at involvere bestyrelsen, henset til de dispositioner, han allerede havde foretaget i forhold til de pågældende.
- 6.3 I hvert fald på et tidspunkt i forløbet har situationen udviklet sig sådan, at Anders Eldrup burde have forelagt de af Anders Eldrup for særlige medarbejdere godkendte ansættelsesvilkår for bestyrelsen, jf. selskabslovens § 115.
- 6.4 Sammenfattende er det Norrbom Vindings vurdering, at Anders Eldrups dispositioner i forbindelse med de undersøgte forhold bevirker, at Anders Eldrup gennem sin egen adfærd har bragt sig i en situation, hvor bestyrelsen med rette har mistet den tillid til ham, som det er tvingende nødvendigt for en bestyrelse at have til en administrerende direktør.
- Vi lægger i den forbindelse særligt vægt på, at der foreligger, hvad der må betegnes som enten omgåelse eller direkte tilsidesættelse af DONG Energys vederlagspolitikker.
 - Vi lægger vægt på, at DONG Energy har en Vederlagskomité, som er blevet unddraget mulighed for at tage stilling til den særegne vederlæggelse, der er tildelt medarbejdere i en bestemt afdeling.
 - Vi lægger vægt på, at Anders Eldrup i flere omgange – særligt HR's brev fra juni 2010 – har modtaget det, der må betegnes som direkte opfordringer til at inddrage Vederlagskomité og/eller bestyrelse, og dette til trods har han fortsat undladt at oplyse om de særegne løn- og ansættelsesvilkår.
 - Vi lægger vægt på, at undersøgelsen har afdækket, at en samlet bestyrelse har taget afstand fra de vilkår, som de pågældende medarbejdere er blevet tildelt, og at den samlede bestyrelse har tilkendegivet, at sådanne vilkår aldrig ville være blevet accepteret af bestyrelsen.
 - Vi lægger i den sammenhæng tillige vægt på, at DONG Energy er et selskab, hvor den danske stat er hovedaktionær, og at dette generelt indebærer, at der må udvises særlig agtpågivenhed og påpasselighed i forhold til aflønningsforhold og ansættelsesvilkår.



- 6.5 I lyset af vores konklusioner og særligt i lyset af, at Anders Eldrup gentagne gange har haft lejlighed til at inddrage Vederlagskomité og bestyrelse finder vi, at Anders Eldrup har tilsidesat de forpligtelser, der påhvilede ham som administrerende direktør, og dette på en sådan måde, at det må betegnes som illoyalt. Forholdet kan også udtrykkes således, at Anders Eldrup burde vide, at han skulle have ageret anderledes, og at han ved ikke at gøre dette har bragt sig selv i en situation, som må kvalificeres som misligholdelse.
- 6.6 Om det tillige kan anses for en grov misligholdelse med den konsekvens, at selskabet er berettiget til at frigøre sig fra forpligtelserne i henhold til Anders Eldrups direktørkontrakt med omgående virkning, er det imidlertid vanskeligere at udtale sig om med samme sikkerhed.
- 6.7 Efter Norrbom Vindings opfattelse er ubetinget tillid mellem en administrerende direktør og bestyrelsen en nødvendig og helt grundlæggende forudsætning for, at en bestyrelse kan overlade den daglige ledelse til den administrerende direktør. En bestyrelse har kun en begrænset mulighed for at føre kontrol med den administrerende direktørs gøren og laden i det daglige, hvortil kommer, at indgående kontrol af de daglige dispositioner, som den administrerende direktør foretager som led i den daglige ledelse, ligger ud over rammerne for, hvad en bestyrelse skal varetage.
- 6.8 Bestyrelsens primære opgave er den overordnede og strategiske ledelse. Derfor er det så meget desto mere centralt, at tillidsforholdet mellem en administrerende direktør og en bestyrelse ikke brydes, og når direktørens adfærd er den direkte årsag til, at denne tillid brydes, har direktøren efter Norrbom Vindings opfattelse klart misligholdt sine forpligtelser.
- 6.9 Imidlertid må det anerkendes, at Anders Eldrup gennem sin tid som administrerende direktør for DONG Energy har haft en central andel i den betydelige udvikling, som selskabet har undergået i Anders Eldrups tid. Samtidig er der intet i materialet, der tyder på, at Anders Eldrup gennem sine dispositioner har opnået egen økonomisk vinding. Anders Eldrup anfører således også i sine bemærkninger, at dispositionerne fra hans side er foretaget alene i DONG Energys interesse.
- 6.10 Selvom de dispositioner, Anders Eldrup har foretaget, og som har været gjort til genstand for nærværende undersøgelse, således efter Norrbom Vindings opfattelse er udtryk for en klar misligholdelse, fører ovenstående bredere overvejelser mest nærliggende til, at forholdet ikke kvalificeres som en grov misligholdelse.
- 6.11 Når dette holdes op mod Anders Eldrups direktørkontrakt, er konsekvensen, at Anders Eldrup ved sin fratræden er berettiget til det opsigelsesvarsel på 12 måneder, der tilkommer ham i henhold til direktørkontrakten. Efter direktørkontrakten har Anders Eldrup endvidere krav på to fratrædelsesgodtgørelser svarende til henholdsvis 12 og 9 ½ måneders løn, i alt 21 ½ måneders løn. Disse fratrædelsesgodtgørelser har Anders Eldrup imidlertid alene krav på, såfremt opsigelsen af ham ikke skyldes

.....

misligholdelse fra hans side. Det er således Norrbom Vindings vurdering, at Anders Eldrup i den foreliggende situation ikke har krav på nogen af de nævnte fratrædelsesgodtgørelser.

6.12 Der vurderes ikke at være grundlag for noget erstatningsansvar for Anders Eldrup.

København, den 26. marts 2012

Marian Norrbom



Christian K. Clasen



Elsebeth Aas-Jørgensen

