

# Redegørelse for anbefalingerne for godt bestyrelsesarbejde

## Sønderborg Fjernvarme a.m.b.a. og datterselskaber (SFJV), 8. september 2020

### Forord

Der tales i disse år meget om god selskabsledelse og godt bestyrelsesarbejde, og i forsyningssektoren er der udgivet en række kodeks herfor – herunder Kodeks for godt bestyrelsesarbejde i de forbrugerejede forsyningselskaber, udgivet af Dansk Fjernvarme og Danske Vandværker.

Bestyrelsen i SFJV har forholdt sig aktivt hertil. I den forbindelse har bestyrelsen gennemgået de 24 anbefalinger efter det såkaldte 'følg eller forklar'-princip, hvor selskabet forholder sig til anbefalingerne og angiver, hvorvidt man følger en anbefaling eller ej – og hvis ikke, forklarer hvorfor man ikke gør, og hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.

### Proces

Med udgangspunkt i et udkast til redegørelsen, har bestyrelsen i efteråret 2019 drøftet kodekset og anbefalingerne på et bestyrelsesseminar. Der er her identificeret en række indsats for at styrke selskabsledelsen i SFJV yderligere. Siden er der udarbejdet en række yderligere politikker og værktøjer, hvorefter redegørelsen er opdateret og den endelige redegørelse er godkendt af bestyrelsen.

Nexus Consulting har gennemgået relevant skriftligt materiale vedrørende SFJV for at vurdere, om SFJV er i overensstemmelse med anbefalingerne, og har bistået med sparring samt udarbejdelsen af redegørelsen.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist eller følger ikke
<b>Aktivt ejerskab</b>				
Det <b>anbefales</b> , at selskabet løbende arbejder på at gøre det let at udøve det aktive ejerskab gennem løbende kommunikation og gennemsigtighed og dermed giver mulighed for at udøve kontrol.	x			Selskabets hjemmeside indeholder bl.a. nyheder om selskabet, information om bestyrelsens sammensætning, pris-/takstoverblik, regnskaber inkl. ledelsens beretning mm. Samlet vurderes det, at andelshaverne har god mulighed for at få indblik i selskabets driftsforhold mm. Når selskabets strategi foreligger på skrift, lægges denne også på hjemmesiden, hvorved andelshaverne vil have mulighed for at orientere sig i de overordnede visioner, målsætning og udviklingstiltag for selskabet.
Det <b>anbefales</b> , at selskabet årligt udarbejder en plan for involvering og aktivering af andelshaverne og offentliggør denne.	x			Selskabet har udarbejdet en plan for involvering og aktivering af andelshaverne, og planen er tilgængelig på selskabets hjemmeside. Planen indeholder adskillige tiltag relateret til kommunikation, involvering og aktivering af andelshaverne – også udover vedtægtsbestemt og driftsmæssig kommunikation – og selskabet følger således anbefalingen.
Det <b>anbefales</b> , at selskabet annoncerer bredt ved indkaldelse til den årlige generalforsamling samt tilsikrer, at kommunikationen forud for og under generalforsamlingen er let tilgængelig.	x			Kravene for indkaldelse til generalforsamling fremgår af vedtægterne for Sønderborg Fjernvarme a.m.b.a.: <i>Indkaldelse til generalforsamling skal foretages tidligst fire uger og senest to uger før generalforsamlingen ved annonce i mindst et lokalt blad efter bestyrelsens skøn og med angivelse af dagsorden og/eller ved bekendtgørelse på selskabets hjemmeside. Indkaldelsen med den fulde dagsorden, tillige med de dokumenter der skal fremlægges på generalforsamlingen og eventuelle formularer, der skal anvendes ved afgivelse af fuldmagt eller deltagelse i generalforsamlingen i øvrigt, gøres tilgængelige på selskabets hjemmeside og på selskabets kontor senest to uger før generalforsamlingen, medmindre bestyrelsen i det konkrete tilfælde beslutter at fremsende dette materiale pr. e-mail eller brev.</i>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist eller følger ikke
				<p>Dette efterleves på følgende vis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der annonceres i lokalt dagblad og i 2 af områdets førende ugeaviser</li> <li>▪ Dagsorden og bilag gøres tilgængelig på selskabets hjemmeside og på selskabets kontor senest to uger før generalforsamlingen</li> <li>▪ Bestyrelsens beretning og nøgletal printes som folder, der udleveres på generalforsamlingen, så det er let for de fremmødte at orientere sig udover de præsentationer der gives på generalforsamlingen</li> <li>▪ Referat fra generalforsamlingen lægges på selskabets hjemmeside</li> </ul> <p>Selskabet arbejder derudover på at gøre det nemt for andelshaverne at deltage på generalforsamlingerne – herunder tilbud om transport med bus.</p> <p>Når det bliver muligt at anvendes e-boks til kommunikation med andelshaverne, vil selskabet også annoncere direkte derigennem.</p>
<b>Bestyrelsens opgaver og ansvar</b>				
<p>Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen tager stilling til de strategiske mål for selskabet og udarbejder en samlet, langsigtet strategi-/udviklingsplan, som mindst én gang årligt tages op til overvejelse.</p>	x			<p>Bestyrelsen tager løbende og på årlige strategiseminarer stilling til strategiske udfordringer og muligheder for selskabet og arbejder efter en række langsigtede mål.</p> <p>Der er formuleret en vision og mission for selskabets, hvori er angivet en række overordnede målsætninger og prioriteter for selskabet. Der foreligger ligeledes en samlet strategiplan på skrift for selskabet.</p> <p>Der er udarbejdet en skriftlig strategi for selskabet, som er offentliggjort på selskabets hjemmeside. Strategiske udviklingstiltag og opfølgning herpå vil løbende blive behandlet på</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist eller følger ikke
				bestyrelsesmøder. Derudover afholdes årligt minimum et seminar med fokus på strategien.
Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen løbende forholder sig til selskabets eksistensberettigelse og overvejer, om forbrugerne er bedre stillet ved at søge mod sammenlægning eller samarbejder.	x			Samarbejde og sammenlægning med andre fjernvarmeselskaber har været et væsentligt fokusområde de senere år – bl.a. ud fra overvejelser om, hvorledes de enkelte selskaber er bedst stillet på både kortere og længere sigt. Bestyrelsen har således haft væsentligt fokus på dette område, hvor konsolidering og øget kritisk masse er prioriteret, samtidig med at selskabet har haft et lokalt fokus. Bestyrelsen vil også fremadrettet løbende forholde sig til dette.
Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen sikrer en løbende underretning og stillingtagen til udviklingen i selskabets økonomi og kapitalberedskab.	x			Selskabet laver månedlig opfølgning på selskabets økonomi, som gennemgås på bestyrelsesmøderne. Den løbende opfølgning suppleres midt på året med en prognose for resultatet af det igangværende regnskabsår, baseret på faktisk resultat for årets første 5 måneder og revideret budget for årets sidste 7 måneder.  Når den overordnede strategiplan foreligger, udarbejdes der en 5 års investeringsplan.
Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst én gang årligt tager stilling til selskabets organisering og ledelse.	x			I forbindelse med lønreguleringen drøfter bestyrelsen naturligt ledelsen i form af direktøren. Afskedigelser/ansættelse af medarbejdere foretages af direktøren, som dog informerer bestyrelsen i tilfælde af afskedigelse af ledende medarbejdere. Direktøren orienterer ad hoc bestyrelsen om tanker og formål angående organiseringen af virksomheden.
Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen påser, at der er en effektiv risikostyring og effektive interne kontroller. Risikovurderingen og -håndteringen bør offentliggøres.		x		Bestyrelsen tager løbende stilling til risikoeksponering ud fra løbende ledelsesinformation, og årlig gennemgang af selskabets forsikringspolitik. Bestyrelsens stillingtagen fremgår af referat fra bestyrelsesmøder, som ikke offentliggøres.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist eller følger ikke
				Senest i første halvår af 2021 vil de væsentligste risici blive nedfældet, og der angives en vurdering heraf. Oversigten og evt. offentliggørelse drøftes herefter i bestyrelsen.
Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen sikrer, at selskabet følger hensigtsmæssige retningslinjer/politikker for indkøb og udbud, og at relationer til leverandører holdes på et professionelt niveau.	x			Bestyrelsen deltager ikke i leverandørbesøg eller -arrangementer, og medarbejdere deltager alene i en grad, som ikke giver et afhængighedsforhold, hvilket vurderes fra gang til gang. Gaver fra leverandører afleveres som udgangspunkt til selskabet, som årligt fordeler disse til alle medarbejdere. Reglerne om EU-udbud efterleves, og derudover foretages der udbud af større opgaver som rørentrepriser, gravearbejder, smedarbejder o. lign.  Selskabet har udarbejdet en udbuds- og indkøbspolitik, som fastlægger rammer og overordnede mål ifm. indkøb og udbud. Politikken er tilgængelig på selskabets hjemmeside.
<b>Bestyrelsens sammensætning og samspil</b>				
Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen aktivt tager stilling til og arbejder med rekruttering af kommende bestyrelsesmedlemmer.	x			Rekrutteringen af nye medlemmer foregår typisk ved, at man drøfter forskellige emner ud fra kompetencebehov og tilkendegivelser fra interesserede. Kandidater for varmeftagere i de almene boligforeninger fremkommer normalt ved, at boligselskaberne kommer med forslag til bestyrelsen. Bestyrelsen afgør så suverænt, om forslaget bliver bestyrelsens kandidat. I sidste ende er det generalforsamlingen, der vælger bestyrelsesmedlemmer.
Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen arbejder aktivt med at opbygge et godt og tillidsfuldt samarbejde.	x			Formanden tilser, at alle bestyrelsesmedlemmer inddrages i arbejdet og bliver hørt på bestyrelsesmøderne. Alle møder afsluttes med fælles spisning, hvor det sociale aspekt er i højsædet, og derudover deltager bestyrelsen i fællesarrangementer som Dansk Fjernvarmes Landsmøde, PULS, o. lign. Direktøren deltager i alle bestyrelsens arrangementer, hvilket også bidrager til at opbygge et godt og tillidsfuldt samarbejde.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist eller følger ikke
Det <b>anbefales</b> , at der gøres rede for de eventuelle afhængigheder, det enkelte bestyrelsesmedlem har, herunder hvor længe hvert medlem har siddet i bestyrelsen, og at oplysningerne gøres offentligt tilgængelige.	x			Det fremgår på selskabets hjemmeside, hvornår de enkelte medlemmer er valgt til bestyrelsen, hvorvidt de er private andelshavere eller varmeaftager hos en almen boligorganisation. Vedtægterne begrænser deltagelse i bestyrelsen til maksimalt 12 år.
Det <b>anbefales</b> , at der søges en mangfoldigt sammensat bestyrelse – blandt andet ift. køn, alder og baggrund.	x			Bestyrelsen respekterer alle varmeaftageres ret til at stille op til bestyrelsen og det demokratiske valg, men tilser samtidig, at der opstilles kandidater med de nødvendige kompetencer – herunder overvejelser omkring kandidatens baggrund, og hvilke kompetencegrundlag denne bibringer ift. den samlede bestyrelse. Da dette vægtes højest, er det fravalgt at opstille specifikke mål for mangfoldighed på andre parametre. Selskabets vedtægter sikrer repræsentation fra både private andelshavere og lejere.
Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsesmedlemmer vælges for to år ad gangen.	x			Opfyldt jf. selskabets vedtægt.
<b>Bestyrelsens kompetencer</b>				
Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst én gang årligt foretager en struktureret evaluering af, dels hvilke kompetencer bestyrelsen samlet set bør råde over set i relation til selskabets situation, dels hvilke kompetencer den aktuelt råder over – og herved skaber klarhed over eventuelle gab.			x	Bestyrelsen forholder sig løbende til kompetencebehov og -sammensætning, herunder ved afsøgning af nye kandidater til valg på generalforsamlinger. Der foreligger dog ikke en struktureret proces herfor.  Bestyrelsen foretager en struktureret bestyrelseevaluering med afdækning af kompetencebehov, -sammensætning og eventuelle gab senest i første halvår i 2021.
Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen inddrager kompetenceevalueringen ifm. rekruttering af nye medlemmer til bestyrelsen.			x	Jf. forrige punkt foretages en struktureret bestyrelseevaluering med fokus på kompetencebehov, -sammensætning og eventuelle gab i første halvår i 2021, og denne inddrages fremadrettet ifm. rekruttering af nye medlemmer til bestyrelsen.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist eller følger ikke
<p>Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen løbende arbejder med kompetenceudvikling og opkvalificering for at sikre et hensigtsmæssigt kompetenceniveau for de enkelte medlemmer og for den samlede bestyrelse.</p>	x			<p>Bestyrelsen følger generelt med i udviklingen i branchen, bl.a. ved deltagelse i faglige arrangementer som Dansk Fjernvarmes landsmøde, PULS, modtagelse af branchetidsskrift, orientering fra direktionen mm.</p> <p>Når bestyrelsesevalueringen foreligger, vil den blive inddraget i vurderingen af relevant kompetenceudvikling og opkvalificering.</p>
<b>Honorering af bestyrelsen</b>				
<p>Det <b>anbefales</b>, at selskaber tilbyder en passende, men ikke lønførende honorering, der bl.a. afspejler selskabets størrelse og kompleksitet, størrelsen af arbejdsbyrden samt honoreringen i sammenlignelige selskaber.</p>	x			<p>Det vurderes, at honoreringen er passende taget selskabets størrelse, bestyrelsens arbejdsomfang og ansvar mm. i mente. Det bemærkes, at honoreringen ikke medfører en væsentlig timetakst ift. den indsats og tid de enkelte medlemmer lægger i hvervet.</p> <p>Selskabet har udarbejdet en løn- og vederlagspolitik, som er offentliggjort på selskabets hjemmeside.</p>
<p>Det <b>anbefales</b>, at selskabet skaber klarhed over honoreringen af hvert enkelt bestyrelsesmedlem eksempelvis via en vederlagspolitik og/eller afrapportering i regnskabet og/eller på selskabets hjemmeside.</p>	x			<p>Bestyrelsens honorering er fastsat ud fra honoreringen i lignende selskaber og reguleres løbende efter udviklingen i nettoprisindeks. Bestyrelsens honorering nævnes på generalforsamlingen i formandens beretning og fremgår af regnskabet som et samlet beløb.</p> <p>Selskabet har udarbejdet en løn- og vederlagspolitik, som er offentliggjort på selskabets hjemmeside.</p>
<p>Det <b>anbefales</b>, at et eventuelt vederlag for deltagelse i den operationelle drift af selskabet opgøres særskilt som lønomkostninger, mens et eventuelt bestyrelsehonorar kan tildeles for bestyrelsesarbejdet.</p>	x			<p>Den daglige ledelse af selskabet varetages af direktøren, og administrative opgaver og driftsopgaver udføres af de ansatte samt eksterne rådgivere, leverandører mm.</p> <p>Bestyrelsen udfører ikke opgaver relateret til den operationelle drift af selskabet. Bestyrelsehonoraret tildeles for bestyrelsens varetagelse af den strategiske ledelse af selskabet.</p>
<b>Samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse</b>				

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist eller følger ikke
Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen udstikker en klar retning og overordnede mål for den daglige ledelse, så lederen kender bestyrelsens forventninger.	x			De overordnede mål for virksomheden, og dermed de overordnede mål for den daglige ledelse, behandles løbende på bestyrelsesmøderne og på de årlige strategiseminarer.
Det <b>anbefales</b> , at der formuleres skriftlige aftaler, som skaber klarhed om roller, ansvar og beføjelser hos henholdsvis bestyrelsen og den daglige ledelse – med udgangspunkt i den naturlige arbejdsdeling, der ligger mellem bestyrelse og daglig ledelse i et selskab.	x			Rollefordelingen mellem bestyrelse og direktion er beskrevet i bestyrelsens forretningsorden og i prokura til direktøren. Forretningsordenen revurderes efter behov, og prokura til direktøren revurderes årligt ved konstitueringsmødet efter generalforsamlingen
Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst én gang årligt evaluerer den daglige ledelses arbejde og resultater efter forud fastlagte kriterier.	x			Formanden og bestyrelsen evaluerer den daglige ledelses performance årligt i forbindelse med lønforhandlingen.
<b>Redegørelse for godt bestyrelsesarbejde</b>				
Det <b>anbefales</b> , at alle forsyningsselskaber hvert år redegør for godt bestyrelsesarbejde og offentliggør redegørelsen, eksempelvis i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside	x			Nærværende redegørelse offentliggøres på selskabets hjemmeside forud for generalforsamlingen.

Redegørelsen revideres og ajourføres årligt.

Sidst behandlet og godkendt på bestyrelsesmøde den 8. september 2020.

Bestyrelsen