

# Kodeks for godt bestyrelsesarbejde

i de forbrugerejede forsyningselskaber



# Indhold

3	<b>Forord</b>
4	<b>Introduktion</b>
4	Målgruppe
4	Afsættet for anbefalingerne
5	Soft law og dens betydning
5	Redegørelse for godt bestyrelsesarbejde
5	Opbygning af kodekset
6	<b>Aktivt ejerskab</b>
8	<b>Bestyrelsens opgaver og ansvar</b>
10	<b>Bestyrelsens sammensætning og samspil</b>
12	<b>Bestyrelsens kompetencer</b>
13	<b>Honorering af bestyrelsen</b>
14	<b>Samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse</b>
16	<b>Bilag 1 Skema til redegørelse for anbefalingerne for godt bestyrelsesarbejde</b>
19	<b>Bilag 2 Kodekets tilblivelse</b>

Udviklingen af kodekset er sket under ledelse af en styregruppe bestående af følgende medlemmer:

Uffe Bro, formand, Dansk Fjernvarme  
Per Roth, formand, Danske Vandværker  
Kim Mortensen, direktør, Dansk Fjernvarme  
Allan Weirup, direktør, Danske Vandværker.

**Udgave:**  
1. udgave februar 2018

**Oplag:**  
7.000 eksemplarer.  
Trykt på Multiart Silk 150/200gr.  
Trykt med miljøvenlige  
vegetabiliske farver.

**Tryk:**  
Sangill Grafisk.

**Layout:**  
Irene Blak Villadsen

**Fotos:**  
Nils Rosenvold, Jesper Voldgaard, Bo Nymann,  
Patrick Kirkby

**Indholdet kodekset:**  
kan frit citeres mod tydelig  
kildeangivelse.



# Forord

De forbrugerejede vand- og fjernvarmeselskaber, som er reguleret efter hvile i sig selv-princippet, varetager en række helt centrale opgaver for den enkelte forbruger og for samfundet som helhed. Selskaberne håndterer kritiske forsyningsydelse for borgere og erhvervsliv, de bidrager til eksport og jobskabelse, og de bidrager til grøn omstilling og beskyttelse af natur og miljø – for blot at nævne nogle områder.

De forbrugerejede vand- og fjernvarmeselskaber løfter således et bredt samfundsansvar. Deraf følger en særlig forpligtelse til at imødekomme interessen fra såvel ejere, forbrugere og øvrige interessenter og sikre, at selskabet arbejder i henhold til de formål, det er sat i verden for.

Der er imidlertid store forskelle på tværs af forsyningssektorerne, bl.a. med hensyn til ejerforhold, størrelse, antal forsyningsarter, samt hvorvidt selskabet har ansatte eller ej. Dansk Fjernvarme og Danske Vandværker har derfor taget initiativ til at udvikle et kodeks for godt bestyrelsesarbejde specifikt rettet mod de forbrugerejede vand- og fjernvarmeselskaber.

Ambitionen er at favne de forskelle, der er mellem selskaberne, og målrette anbefalingerne efter de forhold, der gør sig gældende i branchen i dag – samtidig med at barren for godt bestyrelsesarbejde løftes.

Vi skal sikre de bedst mulige betingelser for ejernes og interessenternes kontrol med og tillid til selskabet – for det enkelte selskabs skyld og for branchen som helhed. Det er håbet, at vi dermed samtidig kan bidrage til at genoplive, forny og sikre forbrugereje som ejerform i forsyningssektoren.

Målet med anbefalingerne er således at stille rammer til rådighed for de enkelte selskaber, så de kan sikre og redegøre for deres efterlevelse af god selskabsledelse. Det kan have sine begrundelser, at selskaberne arbejder forskelligt med godt bestyrelsesarbejde. Men alle selskaber bør forholde sig til hver enkelt anbefaling efter følg eller forklar-princippet, som du kan læse om på side 5.

Der er tale om et første sæt af anbefalinger, og det er forventningen, at udviklingen i branchen vil medføre et naturligt behov for at opdatere anbefalingerne løbende.

God læselyst!

**Uffe Bro**  
Formand, Dansk Fjernvarme

**Per Roth**  
Formand, Danske Vandværker

**Kim Mortensen**  
Direktør, Dansk Fjernvarme

**Allan Weirup**  
Direktør, Danske Vandværker

# Introduktion

God selskabsledelse og godt bestyrelsesarbejde har manifesteret sig som et centralt fokusområde i såvel erhvervslivet som hos politikere og myndigheder. De børsnoterede selskaber er gået forrest med udviklingen af anbefalinger til god selskabsledelse. Siden er der udarbejdet anbefalinger for bl.a. fonde og for statens ejerskab. Og senest er der udviklet anbefalinger for de kommunalt ejede forsyningsselskaber samt for de større, forbrugerejede forsyningsselskaber.

God selskabsledelse handler om de styringsmæssige rammer omkring et selskab – om ejernes, bestyrelsens og ledelsens rolle og ansvar og om samspillet mellem disse styringsniveauer.

I nærværende kodeks er fokus centreret omkring bestyrelsens rolle ift. ledelsen af vandværkerne og fjernvarmeselskaberne – herunder relationen til ejerne og den daglige ledelse. Af samme grund er benævnelsen godt bestyrelsesarbejde valgt.

## Målgruppe

Anbefalingerne er målrettet forbrugerejede fjernvarme- og vandforsyningsselskaber. Anbefalingerne kan endvidere helt eller delvist tjene til inspiration for andre danske forsyningsselskaber – hvad enten de er forbrugerejede eller kommunalt ejede, og uagtet hvilke forsyningsarter de dækker.

Selskaberne er meget forskellige, bl.a. med hensyn til antal andelshavere, antal forbrugere, antal forsyningsarter, samt hvorvidt selskabet har ansatte eller ej. Anbefalingerne gælder som udgangspunkt alle forbrugerejede forsyningsselskaber. Dog vedrører anbefalingerne på side 14 kun forsyningsselskaber, der har ansatte eller administreres af et andet selskab, hvor administrationsselskabet varetager rollen som daglig ledelse.

## Afsættet for anbefalingerne

Anbefalingerne tager afsæt i en overordnet tredeling af ansvar og roller for selskaberne.

## Ansvarsfordeling

### Andelshaverne/ejerne

- Skal sikre en bestyrelsessammensætning, der er passende i forhold til selskabets forretning og situation – under hensyntagen til vedtægterne.
- Skal føre et overordnet tilsyn og tage stilling til udviklingen i selskabet.
- Skal reagere, hvis udviklingen i selskabet tilsiger det.
- Skal tage stilling til den overordnede strategiske ramme for selskabet.

### Bestyrelsen

- Har det overordnede ansvar for beslutninger vedrørende drift og investeringer.
- Skal udøve strategisk ledelse, dvs. bl.a. tage aktiv del i udarbejdelsen af selskabets overordnede strategi og mål samt træffe beslutninger vedrørende sager, der går ud over den daglige drift.
- Har ansvaret for at være sparringspartner for og varetage en kontrolfunktion i forhold til den daglige ledelse.
- Har pligt til at understøtte andelshavernes overordnede tilsyn, bl.a. ved at sikre, at andelshaverne modtager relevant information.

### Daglig ledelse

- Har ansvaret for den daglige drift af selskabet.
- Har pligt til at understøtte bestyrelsens strategiske ledelse ved løbende og på passende niveau at informere om forhold i selskabet og inddrage bestyrelsen i beslutninger af usædvanlig karakter eller af stor betydning for selskabet.

## Soft law og dens betydning

Anbefalingerne for godt bestyrelsesarbejde er soft law. Det vil sige, at det netop handler om anbefalinger, som kan og bør følges, men hvor der også kan være begrundelser for at afvige i konkrete tilfælde, som man så redegør for. Det er det, der går under betegnelsen Følg eller forklar-princippet. Hvor lovgivningen oftest angiver en minimumsstandard, er anbefalingerne i kodekset i stedet at anse som god skik og best practice inden for bestyrelsesarbejde. Følg eller forklar-princippet er således en fleksibel tilgang, som tilgodeser selskabernes forskellige udgangspositioner.

Fordelen ved at operere med soft law er, at fremtidige ændringer ikke kræver, at man skal igennem et omfattende, bureaukratisk lovgivningsarbejde. I stedet kan man relativt hurtigt ændre anbefalingerne for godt bestyrelsesarbejde, efterhånden som man opnår ny indsigt i og nye erfaringer med, hvad der virker bedst i forhold til godt bestyrelsesarbejde – og i takt med at sektoren flytter sig.

Det forudsættes, at de forbrugerejede vand- og fjernvarmeselskaber lever op til gældende lovgivning.

## Redegørelse for godt bestyrelsesarbejde

Hvis andelshaverne skal kunne tage stilling til den overordnede strategiske ramme og udøve kontrol med selskabet, kræver det åbenhed og gennemsigtighed i forhold omkring selskabets ledelse – herunder de forhold der berøres i nærværende kodeks. Det er afgørende for at sikre legitimiteten af forbrugerejet.

Anbefalingen er således, at alle selskaber hvert år redegør for deres tilgang til godt bestyrelsesarbejde, eksempelvis i årsrapporten eller på deres hjemmeside. Der er udarbejdet et skema til brug for redegørelsen, jf. bilag 1. på side 16.

Redegørelsen bør konkret forholde sig til anbefalingerne og angive, hvorvidt man følger en anbefaling eller forklarer, hvorfor man ikke gør, og hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.

Første anbefaling er dermed, som følger:

### Redegørelse for godt bestyrelsesarbejde

- ✓ **Det anbefales**, at alle forsyningsselskaber hvert år redegør for godt bestyrelsesarbejde og offentliggør redegørelsen, eksempelvis i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside.

Består selskabet af flere juridiske enheder med hver deres bestyrelse og/eller ledelse – eksempelvis et vandselskab, et varmeselskab og et fælles forsyningsselskab – bør der udarbejdes en redegørelse for godt bestyrelsesarbejde for hvert selskab. Hvis selskaberne har samme bestyrelse og ledelse, kan der udarbejdes én samlet redegørelse, som tager de forskellige aktiviteter og selskaber i betragtning.

## Opbygning af kodekset

Kodekset er opbygget med udgangspunkt i seks hoveddele:

- Aktivt ejerskab
- Bestyrelsens opgaver og ansvar
- Bestyrelsens sammensætning og samspil
- Bestyrelsens kompetencer
- Honorering af bestyrelsen
- Samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse

Under hvert emne udledes konkrete anbefalinger for godt bestyrelsesarbejde. Anbefalingerne er fremhævet i tekstboks.

# Aktivt ejerskab



I de forbrugerejede vand- og fjernvarmeselskaber ligger ejerskabet hos andelshaverne. Det er dog ikke et ejerskab i gængs forstand, da der ikke er tale om omsættelige andele. De forbrugerejede selskaber er ikke til salg på en markedsplads; andelene knytter sig til forbruget af forsyningsydelsen, i praksis ofte til måleren.

Dette kan betyde, at der hos andelshaverne ikke er den samme opmærksomhed på det aktive ejerskab, som der eksempelvis vil være hos en aktionær i et børsnoteret selskab. På selskabsniveau kan det give udfordringer, hvis ejerne (andelshaverne) ikke udfører et aktivt ejerskab i form af involvering, stillingtagen, fremmøde og dialog. Det kan således være svært at vide, hvordan ejerne (andelshaverne) ønsker, at selskabet skal udvikle sig.

Kommunikationen mellem vand- eller fjernvarmeselskabet og andelshaverne er helt central, da det er i denne dialog, man kan udvikle og befrugte det aktive ejerskab. Der påhviler selskab og bestyrelse et særligt ansvar for at udvikle og aktivere andelshaverne i det aktive ejerskab, og at man gør det så let som muligt for andelshaverne at udøve deres ejerskab ved at sikre gennemsigtighed og mulighed for at udøve kontrol. Dette kan eksempelvis ske ved, at der årligt udvikles en plan for, hvordan man vil aktivere andelshaverne i det aktive ejerskab og offentliggør denne – eventuelt

til drøftelse med andelshaverne. Bestyrelsen og den daglige ledelse skal således understøtte og fremme det aktive ejerskab, hvilket kræver involvering i det demokratiske liv blandt andelshaverne. Det ligger i den grundlæggende natur og i sikringen af legitimiteten af forbrugerejet.

Det er centralt, at selskabet også er opmærksomt på de kunder og forbrugere, som det betjener, men som ikke er andelshavere – eksempelvis beboere i boligforeninger. Disse bør også involveres i selskabets løbende kommunikation.

Generalforsamlingen er andelshavernes primære redskab til at udøve det aktive ejerskab. Her vælges bestyrelsen, og de overordnede strategiske spørgsmål behandles herunder den værdi, selskabet skaber for andelshaverne og forbrugerne.

Det er væsentligt, at det gøres bredt kendt blandt andelshaverne – ved hjælp af alle gængse kommunikationskanaler – at der afholdes generalforsamling. Et stærkt og repræsentativt fremmøde på generalforsamlingen understøtter det aktive ejerskab og kontrollen af bestyrelsen og den daglige ledelse.

Det er bestyrelsens og den daglige ledelses rolle at understøtte og fremme det aktive ejerskab på generalforsam-

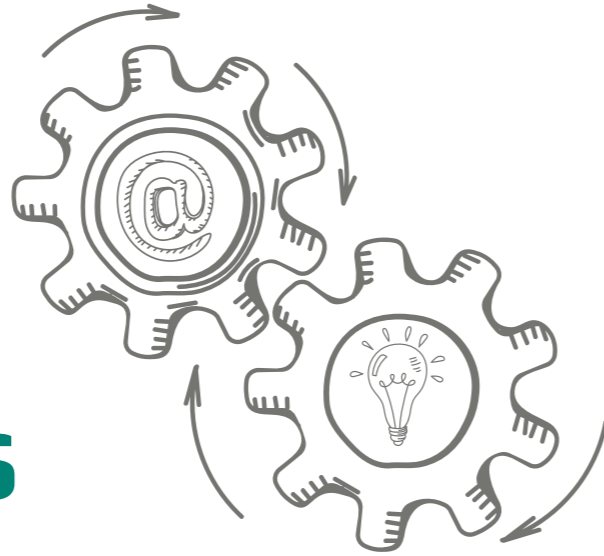
lingen. Dette kan eksempelvis gøres ved, at der på forhånd kommunikerer strategiplaner og mål, som herefter kan drøftes og behandles på generalforsamlingen. Det er centralt, at kommunikationen forud for generalforsamlingen og kommunikationen under generalforsamlingen sker i en form, der er let tilgængelig.

Den stærkeste aktivering sker via en løbende dialog med andelshaverne hen over året, hvilket understøtter engagement og involvering i selskabet. Det kan eksempelvis opnås via åbent-hus arrangementer og deltagelse i arrangementer i forsyningsområdet. Dialogen bør ikke blot relatere sig til vand- eller fjernvarmeleverancen, men relatere sig til selskabets udvikling og den værdi, der skabes for andelshaverne og forbrugerne.

Det skal samtidig understreges, at bestyrelsens aktivering af andelshaverne ikke i alle tilfælde bør være udslagsgivende for vurderingen af bestyrelsens effektivitet. I nogle lokalsamfund kan det kræve uhensigtsmæssigt mange ressourcer at aktivere andelshaverne, uden at det er udtryk for manglende tilfredshed med bestyrelsen. Tværtimod. Her kan bestyrelsen med passende intervaller på anden vis, eksempelvis via spørgeskemaundersøgelser, opsamle informationer om, hvorvidt der er opbakning til bestyrelsens linje.

## Aktivt ejerskab

- ✓ **Det anbefales**, 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.
- ✓ **Det anbefales**, at selskabet årligt udarbejder en plan for involvering og aktivering af andelshaverne.
- ✓ **Det anbefales**, at selskabet annoncerer bredt ved indkaldelse til den årlige generalforsamling samt tilsikrer, at kommunikationen forud for og under generalforsamlingen er let tilgængelig.



# Bestyrelsens opgaver og ansvar

Det er bestyrelsens opgave at varetage den overordnede og strategiske ledelse af selskabet. Generelt kan det siges, at bestyrelsen er ansvarlig for selskabets ledelse og organisering, strategiidvikling og -opfølgning, økonomisk planlægning og opfølgning, tilsyn med selskabet samt risikostyring. I forbrugerejede forsyningsselskaber har bestyrelsen derudover en særlig opgave i relation til de demokratiske rammer, se side 6.

Formålsparagraffen i selskabets vedtægter definerer – på overordnet vis – selskabets opgave. Formålsparagraffen er dog at betragte som minimumsanvisninger, og det anbefales, at der defineres konkrete mål og værdier for selskabet, og at det defineres nærmere, hvilken værdi selskabet skal levere til forbrugerne og samfundet. Her bør bl.a. tages stilling til økonomi/takster for forbrugerne, kvaliteten af vand- og fjernvarmeleverancen, forsyningssikkerhed/-stabilitet, miljøspørgsmål, medarbejderforhold mm. De nuværende og fremtidige forbrugeres interesser skal være i centrum for selskabets ageren – på både kort og langt sigt. I den henseende er det centralt, at bestyrelsen har fokus på og afsætter tilstrækkelig tid til at drøfte og tage stilling til den overordnede og langsigtede udvikling af selskabet. Der bør udarbejdes en samlet, langsigtet strategi-/udviklingsplan, som bestyrelsen tager op til overvejelse mindst én gang årligt.

I relation til de strategiske mål og forudsætningerne herfor skal bestyrelsen løbende forholde sig til selskabets eksistensberettigelse og overveje, om forbrugerne er bedre stillet ved at søge mod samarbejder og eventuelt sammenlægning, eksempelvis med andre forbrugerejede vand- og fjernvarmeselskaber.

Bestyrelsen er endvidere til enhver tid forpligtet til at vurdere selskabets økonomiske situation og sikre, at det tilstedeværende kapitalberedskab er forsvarligt. Her bør det sikres, at bestyrelsen løbende modtager en fornøden rapportering om selskabets finansielle forhold.

Det er også bestyrelsens ansvar at sikre en forsvarlig organisering af selskabet. Det omfatter bl.a. ansættelse og afskedigelse af selskabets ledelse (eventuelt indgåelse af aftaler med administrationsselskab), stillingtagen til eksisterende og ønskede kompetencer samt tilvejebringelse af de nødvendige midler til selskabets organisering.

Effektiv risikostyring og intern kontrol er en forudsætning for, at bestyrelsen og lederen hensigtsmæssigt kan løfte det ansvar, der påhviler dem. Det er derfor væsentligt, at bestyrelsen påser, at der er en effektiv risikostyring og effektive interne kontroller, der sikrer, at selskabet overholder lovgivningen og efterlever de retningslinjer, der udstikkes af ejer og bestyrelse. Arbejdet med risikostyring kan eventuelt struktureres efter tekniske, økonomiske og strategiske risici. Risikovurderingen og -håndteringen bør kommunikeres, eksempelvis i ledelsesberetningen eller årsberetningen<sup>1</sup>.

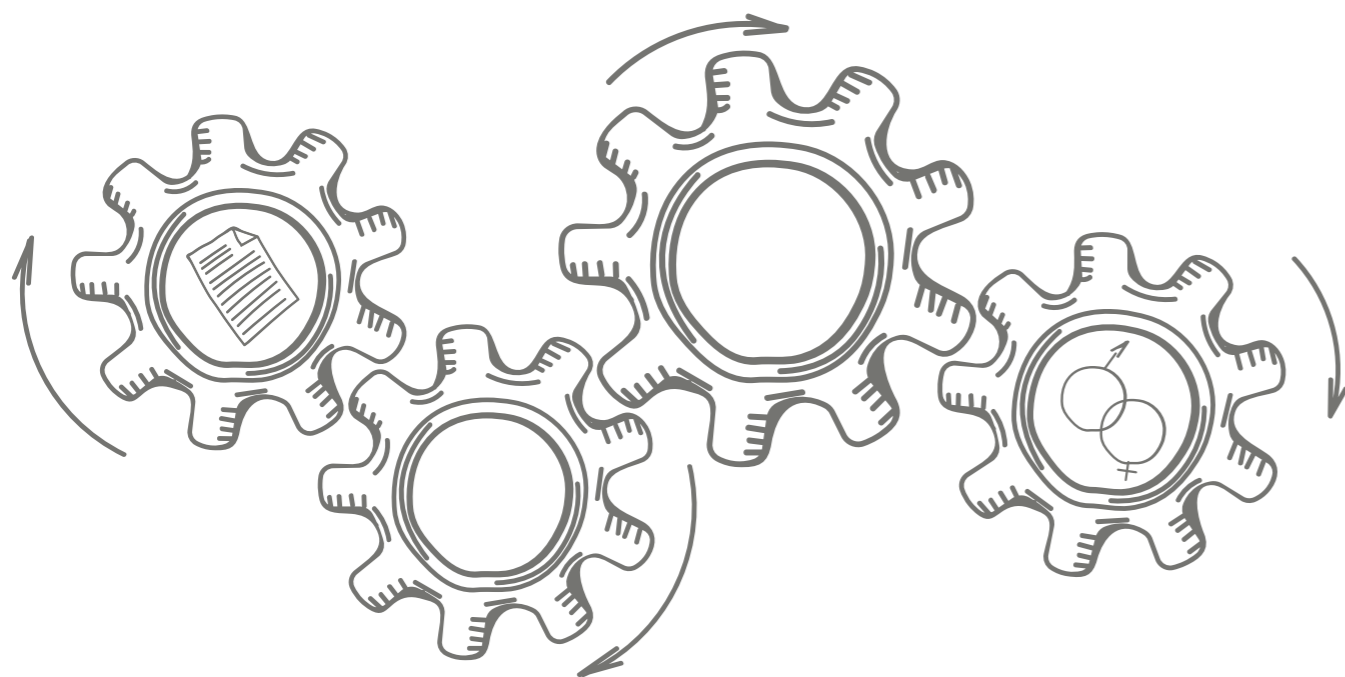
Bestyrelsen skal også sikre, at selskabet følger hensigtsmæssige retningslinjer/politikker for indkøb, herunder at udbud anvendes, hvor det er formålstjenligt. Ligeledes bør bestyrelsen sikre en professionel relation til leverandører og undgå eventuelle habilitetsudfordringer ift. indkøbsbeslutninger.



## Bestyrelsens opgaver og ansvar

- ✓ **Det anbefales**, 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.
- ✓ **Det anbefales**, at bestyrelsen løbende forholder sig til selskabets eksistensberettigelse og overvejer, om forbrugerne er bedre stillet ved at søge mod sammenlægning eller samarbejder.
- ✓ **Det anbefales**, at bestyrelsen sikrer en løbende underretning og stillingtagen til udviklingen i selskabets økonomi og kapitalberedskab.
- ✓ **Det anbefales**, at bestyrelsen mindst én gang årligt tager stilling til selskabets organisering og ledelse.
- ✓ **Det anbefales**, at bestyrelsen påser, at der er en effektiv risikostyring og effektive interne kontroller. Risikovurderingen og -håndteringen bør offentliggøres.
- ✓ **Det anbefales**, at bestyrelsen sikrer, at selskabet følger hensigtsmæssige retningslinjer/politikker for indkøb og udbud, og at relationer til leverandører holdes på et professionelt niveau.

<sup>1</sup> For vandværkerne kan der eventuelt tages udgangspunkt i vejledning om Kvalitetssikring på almene vandforsyninger.



# Bestyrelsens sammensætning og samspil

Det er som udgangspunkt generalforsamlingen, der vælger bestyrelsens medlemmer, men bestyrelsen har typisk mulighed for væsentlig indflydelse på udfaldet.

Som det i dag er praksis i mange forbrugerejede vand- og fjernvarmeselskaber, anbefales det, at bestyrelsen aktivt arbejder med rekruttering af kommende bestyrelsesmedlemmer – med naturlig respekt for de demokratiske spilleregler. Det gælder både ift. at sikre interesse for bestyrelsesarbejdet, at identificere kompetencebehov, at vurdere bestyrelsens sammensætning og at indgå i dialog med mulige kandidater. Der kan også søges bredere efter mulige kandidater, eksempelvis via annoncering på hjemmeside, artikler/annoncer i medier mm.

Kompetencebehovet udgør ét relevant perspektiv i rekrutteringen. Et andet perspektiv er overvejelser om samarbejdet i bestyrelsen – at sikre en sammensætning af bestyrelsen, hvor alle medlemmer indgår i et godt og konstruktivt samarbejde med hinanden. Det bør tilstræbes at opnå et hensigtsmæssigt niveau af tillid og personligt kendskab i bestyrelsen. Det kommer ikke af sig selv – der skal investeres i det, og det skal vedligeholdes.

Det er centralt, at bestyrelsen handler uafhængigt af særinteresser og træffer beslutninger udelukkende på selskabets vegne. I overensstemmelse med Komitéen for god Selskabsledelse defineres uafhængighed som følger<sup>2</sup>:

## Komitéen for god Selskabsledelse\* definerer uafhængighed således:

*"For at være uafhængig må den pågældende ikke:*

- *være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,*
- *indenfor de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen,*
- *repræsentere eller have tilknytning til en kontrollerende aktionær,*
- *inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,*
- *være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner i samme selskab som den generalforsamlingsvalgte revisor,*
- *være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,*
- *have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år; eller*
- *være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige.*

*Uanset at et bestyrelsesmedlem ikke er omfattet af ovenstående kriterier, kan der være andre forhold, der gør, at bestyrelsen beslutter, at et eller flere medlemmer ikke kan betegnes som uafhængige."*

\* Komitéen for god Selskabsledelse arbejder for at fremme udviklingen i god selskabsledelse.

Ved vurderingen af bestyrelsesmedlemmers uafhængighed anbefales det, at der tages udgangspunkt i de reelle forhold snarere end de formelle forhold. Det anbefales, at bestyrelsen forholder sig til og redegør for medlemmernes eventuelle afhængigheder, eksempelvis relationer til leverandører og andre samarbejdspartnere, familiære

relationer, egeninteresser/særinteresser, aflønning fra selskabet mm. Hvis at medlemmer vælges eller udpeges af en bestemt gruppe eller interesseret, bør dette også fremgå af redegørelsen.

Derudover bør der søges en mangfoldigt sammensat bestyrelse – blandt andet ift. køn, alder og baggrund. Bestyrelsen kan hertil opstille måltal for eksempelvis andelen af det underrepræsenterede køn i bestyrelsen.

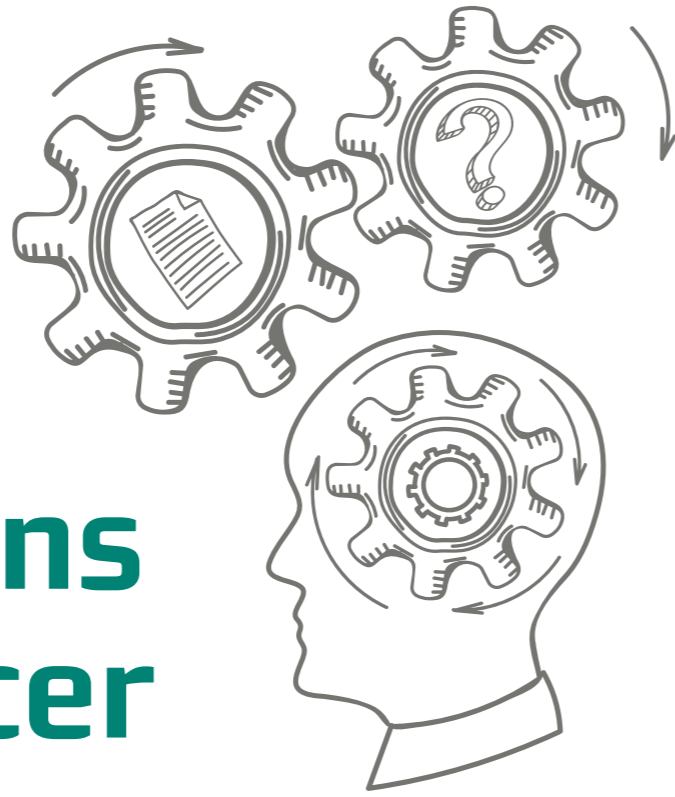
Ligeledes bør der være opmærksomhed omkring at sikre en hensigtsmæssig balance mellem kontinuitet og fornyelse i bestyrelsesarbejdet. I den forbindelse bør der redegøres for, hvor længe hvert medlem har siddet i bestyrelsen, ligesom det kan overvejes at definere en øvre grænse for, hvor mange gange et medlem kan genvælges.

Det anbefales, at bestyrelsesmedlemmer vælges for to år ad gangen. Dermed kan opnås en hensigtsmæssig balance mellem på den ene side at sikre den fornødne kontinuitet og overlap i bestyrelsessammensætningen og på den anden side at undgå en situation, hvor bestyrelsesmedlemmer sidder flere år uden at have opbakning fra ejerne.

## Bestyrelsens sammensætning og samspil

- ✓ **Det anbefales**, at bestyrelsen aktivt tager stilling til og arbejder med rekruttering af kommende bestyrelsesmedlemmer.
- ✓ **Det anbefales**, at bestyrelsen arbejder aktivt med at opbygge et godt og tillidsfuldt samarbejde.
- ✓ **Det anbefales**, 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.
- ✓ **Det anbefales**, at der søges en mangfoldigt sammensat bestyrelse – blandt andet ift. køn, alder og baggrund.
- ✓ **Det anbefales**, at bestyrelsesmedlemmer vælges for to år ad gangen.

<sup>2</sup> Komitéen for god Selskabsledelse – Anbefalinger for god selskabsledelse (november 2017), side 14.



# Bestyrelsens kompetencer

Bestyrelsen skal grundlæggende besidde de nødvendige kompetencer til at kunne udfylde den kontrol- og ledelsesmæssige rolle, der følger af ansvaret.

Bestyrelsen bør struktureret vurdere og tage stilling til, hvilke kompetencer den samlet set bør råde over set i forhold til selskabets situation. En sådan vurdering kan eksempelvis forholde sig til kompetencebehovet i relation til:

- Kendskab til vand- og fjernvarmesektoren
- Viden om økonomi og risikostyring
- Evne til at tage stilling til forretningsmæssige forhold og formulere mål for selskabets udvikling
- Kompetencer i relation til kommunikation og dialog
- Aktuelle og forventede udfordringer for selskabet

Dernæst bør bestyrelsen vurdere, hvilke kompetencer den aktuelt råder over – og herved skabe klarhed over eventuelle kompetencemæssige gab.

Over tid vil der sandsynligvis ske en udvikling, der kalder på en justering af det samlede kompetencebehov i bestyrelsen. Bestyrelsen bør derfor med passende intervaller tage kompetencebehovet op til drøftelse. Det enkelte medlem bør løbende spørge sig selv, om det besidder de rette kompetencer og bidrager til selskabets ledelse og udvikling.

Der kan med fordel inddrages ekstern bistand ifm. nogle af bestyrelsesevalueringerne – eksempelvis hvert andet eller tredje år.

Bestyrelsen bør inddrage kompetenceevalueringen ifm. rekruttering af nye medlemmer til bestyrelsen. Kompetencer er dog ikke en statisk størrelse, og kompetencer kan også tilegnes efter indtrædelse i bestyrelsen. Det kan

eksempelvis ske via kursusudbud eller via særligt tilrettelagte forløb for den enkelte bestyrelse eller for det enkelte bestyrelsesmedlem.

For at sikre de rette kompetencer og den rette forståelse for selskabet kan der med fordel udarbejdes en proces for introduktion af nye bestyrelsesmedlemmer – eksempelvis ved at skabe klarhed over vidensbehovet og udarbejde en pakke med introduktionsmateriale.

## Bestyrelsens kompetencer

✓ **Det anbefales**, 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 – herunder skaber klarhed over eventuelle gab.

✓ **Det anbefales**, at bestyrelsen inddrager kompetenceevalueringen ifm. rekruttering af nye medlemmer til bestyrelsen.

✓ **Det anbefales**, at bestyrelsen løbende arbejder med kompetenceudvikling og opkvalificering for at sikre et hensigtsmæssigt kompetenceniveau for de enkelte medlemmer og for den samlede bestyrelse.

# Honorering af bestyrelsen



For at kunne tiltrække og fastholde de nødvendige kompetencer og engagementet i bestyrelsen anbefales det at tilbyde en passende, men ikke lønførende honorering, der bl.a. tager hensyn til selskabets størrelse og kompleksitet, størrelsen af arbejdsbyrden samt honoreringen i sammenlignelige selskaber.

Der bør skabes klarhed over honoreringen af hvert enkelt bestyrelsesmedlem eksempelvis via en vederlagspolitik og/eller afrapportering i regnskabet. Eventuelle øvrige goder (it-udstyr, internetopkobling, forsikringer mm.), gaver (julegaver, lejlighedsgaver mm.) og sociale arrangementer (julefrokost, sommerudflugt mm.) bør også synliggøres.

Praksis i mange af de forbrugerejede vand- og fjernvarmeselskaber er, at bestyrelsen både varetager bestyrelsesopgaven og deltager i den operationelle drift af selskabet. Det gælder ikke mindst i de mindre selskaber, herunder selskaber uden ansatte, hvor bestyrelsen ofte lægger et væsentligt stykke arbejde i den operationelle drift af selskabet – både ift. administrative og tekniske opgaver.

Hvis bestyrelsen deltager i den operationelle drift af selskabet, anbefales det, at en eventuel honorering af indsatsen udbetales som særskilt vederlag – og konteres som lønomkostninger. Honoraret for bestyrelsesarbejde, som kan relateres til bestyrelsens rolle og ansvar, bør fremgå særskilt.

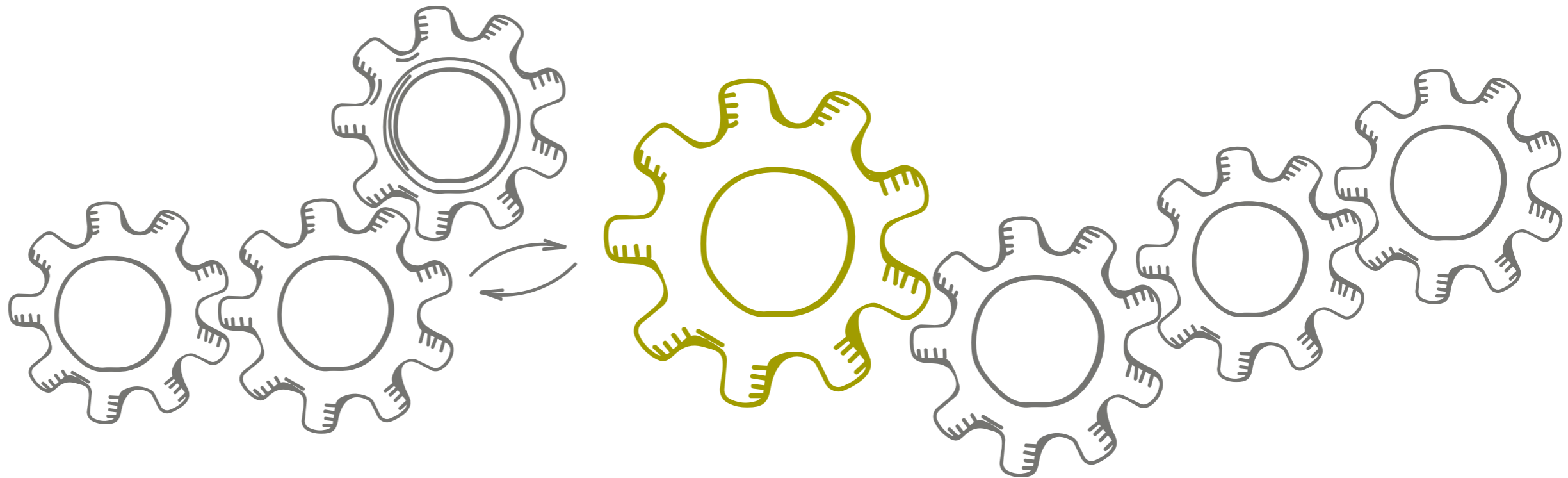
En sådan opdeling vil bidrage til at øge åbenheden om honoreringen for bestyrelsesarbejdet og samtidig fremme muligheden for at sammenligne med andre selskaber.

## Honorering af bestyrelsen

✓ **Det anbefales**, 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.

✓ **Det anbefales**, at selskabet skaber klarhed over honoreringen af hvert enkelt bestyrelsesmedlem eksempelvis via en vederlagspolitik og/eller afrapportering i regnskabet og/eller på selskabets hjemmeside.

✓ **Det anbefales**, at et eventuelt vederlag for deltagelse i den operationelle drift af selskabet opgøres særskilt som lønomkostninger, mens et eventuelt bestyrelseshonorar kan tildeles for bestyrelsesarbejdet.



# Samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse

Bestyrelsen skal varetage den overordnede og strategiske ledelse af selskabet og skal sikre rammerne for den daglige ledelse af selskabet. Ansvar for den daglige drift, personale mv. ligger entydigt hos lederen, og bestyrelsen skal være opmærksom på ikke at træde ind over lederens ansvarsområder. Bestyrelsen skal udelukkende interessere sig for det, som lederen skal stå til ansvar for over for bestyrelsen, herunder om der forefindes de nødvendige politikker og retningslinjer for, hvordan man driver selskabet i dagligdagen – eksempelvis politikker og retningslinjer for økonomiske dispositioner, servicering af forbrugerne, kommunikation, etc.

Det er vigtigt, at bestyrelsen udstikker en klar retning og overordnede mål for den daglige ledelse, så lederen kender bestyrelsens forventninger. Der bør løbende følges op på fastsatte mål, igangsatte indsatser og opnåede resultater. Samtidig bør bestyrelsen sikre den nødvendige sparring og feedback til den daglige ledelse.

Der bør sikres klarhed om roller, ansvar og beføjelser hos henholdsvis bestyrelsen og den daglige ledelse. Retningslinjer for rolle- og ansvarsfordelingen bør formuleres

skriftligt, så ingen kan være i tvivl om, hvad der er rigtigt/forkert. Retningslinjerne kan med fordel indarbejdes i en forretningsorden, ledelsesinstruks, ansættelseskontrakt eller lignende.

I samspillet mellem bestyrelsen og den daglige ledelse er det ligeledes vigtigt, at man er i stand til at praktisere et tillidsfuldt samarbejde samtidig med, at der er de rette kompetencer og vidensgrundlag samt en kultur for at kunne forholde sig professionelt og kritisk til hinandens arbejde. Udfordringen kan være at finde en passende balance mellem på den ene side at arbejde for et godt og tillidsfuldt samarbejde og på den anden side at sikre en passende distance.

## Samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse

- ✓ **Det anbefales**, at bestyrelsen udstikker en klar retning og overordnede mål for den daglige ledelse, så lederen kender bestyrelsens forventninger.
- ✓ **Det anbefales**, 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.
- ✓ **Det anbefales**, at bestyrelsen mindst én gang årligt evaluerer den daglige ledelses arbejde og resultater efter forud fastlagte kriterier.

Endelig bør bestyrelsen og lederen mindst én gang årligt evaluere samarbejdet. En vurdering af lederen vil typisk ske inden for følgende tre områder:

- En vurdering af de opnåede resultater i forhold til de mål, der er sat for selskabet.
- En vurdering af samarbejdet med bestyrelsen – herunder kemi, hvordan bestyrelsen føler sig informeret, og hvordan man oplever, at lederen eksekverer på de beslutninger, der træffes i bestyrelsen.
- En vurdering af lederens profil over for medarbejdere og selskabets eksterne interessenter.





# Skema til redegørelse for anbefalingerne for godt bestyrelsesarbejde

## Følg eller forklar

Anbefalingerne er relevante for alle forbrugerejede vand- og fjernvarmeselskaber. Selskaberne er meget forskellige, bl.a. med hensyn til antal andelshavere, antal forbrugere, antal forsyningsarter, samt hvorvidt selskabet har ansatte eller ej.

Følg eller forklar-princippet er et fleksibelt værktøj, som netop tilgodeser selskabernes forskellige udgangspositioner. Forventningen er, at alle selskaber

hvert år redegør for deres tilgang til bestyrelsesarbejdet og offentliggør redegørelsen eksempelvis i årsrapporten og/eller på deres hjemmeside.

Redegørelsen bør konkret forholde sig til anbefalingerne og angive, hvorvidt man følger en anbefaling – og eventuelt redegøre for hvordan – eller forklare, hvorfor man ikke gør, og hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.

Redegørelse for godt bestyrelsesarbejde i selskab

Dato

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist eller følger ikke
<b>Redegørelse for godt bestyrelsesarbejde</b>				
Det <b>anbefales</b> , at alle forsyningselskaber hvert år redegør for godt bestyrelsesarbejde og offentliggør redegørelsen, eksempelvis i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside.				
<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.				
Det <b>anbefales</b> , at selskabet årligt udarbejder en plan for involvering og aktivering af andelshaverne og offentliggør denne.				
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.				

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist eller følger ikke
<b>Bestyrelsens opgaver og ansvar</b>				
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.				
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.				
Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen sikrer en løbende underretning og stillingtagen til udviklingen i selskabets økonomi og kapitalberedskab.				
Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst én gang årligt tager stilling til selskabets organisering og ledelse.				
Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen påser, at der er en effektiv risikostyring og effektive interne kontroller. Risikovurderingen og -håndteringen bør offentliggøres.				
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.				

<b>Bestyrelsens sammensætning og samspil</b>				
Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen aktivt tager stilling til og arbejder med rekruttering af kommende bestyrelsesmedlemmer.				
Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen arbejder aktivt med at opbygge et godt og tillidsfuldt samarbejde.				
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.				
Det <b>anbefales</b> , at der søges en mangfoldigt sammensat bestyrelse – blandt andet ift. køn, alder og baggrund.				
Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsesmedlemmer vælges for to år ad gangen.				

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist eller følger ikke
<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.				
Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen inddrager kompetenceevalueringen ifm. rekruttering af nye medlemmer til bestyrelsen.				
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.				
<b>Honorering af bestyrelsen</b>				
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.				
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.				
Det <b>anbefales</b> , at et eventuelt vederlag for deltagelse i den operationelle drift af selskabet opgøres særskilt som lønomkostninger, mens et eventuelt bestyrelseshonorar kan tildeles for bestyrelsesarbejdet.				
<b>Samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse</b>				
Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen udstikker en klar retning og overordnede mål for den daglige ledelse, så lederen kender bestyrelsens forventninger.				
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.				
Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst én gang årligt evaluerer den daglige ledelses arbejde og resultater efter forud fastlagte kriterier.				

# Kodeksets tilblivelse

Udviklingen af kodekset er sket under ledelse af en styregruppe bestående af følgende medlemmer:

- Uffe Bro, formand, Dansk Fjernvarme
- Per Roth, formand, Danske Vandværker
- Kim Mortensen, direktør, Dansk Fjernvarme
- Allan Weirup, direktør, Danske Vandværker

Derudover har en referencegruppe været tilknyttet arbejdet. Referencegruppen er udpeget for at bidrage med den unikke viden og indsigt i området, som hver enkelt deltager besidder i kraft af sin baggrund og nuværende position. Referencegruppen har således bidraget med input og sparring. Den faglige vægtning og det faglige resultat af kodekset er Dansk Fjernvarmes og Danske Vandværkers ansvar alene.

Referencegruppens medlemmer fremgår af tabellen nedenfor.

Deltagere	Organisation
Kim Mortensen	Dansk Fjernvarme (direktør)
Allan Weirup	Danske Vandværker (direktør)
Lisbeth Aagaard Mountfield	Dansk Fjernvarme (uddannelseskonsulent og teamleder)
Søren Peter Nielsen	Dansk Fjernvarme (økonomisk seniorkonsulent)
Neel Ploug Olsen	Danske Vandværker (økonomisk rådgiver)
Dorthe Rasmussen	Danske Vandværker (pressemedarbejder)
Henrik Mottlau	Birkerød Vandforsyning (formand)
Gunnar List	Bramdrupdam Vandværk (formand)
Jan Andersen	Øster Hurup Vandværk (formand)
Bjarne Nebel	Midtfyns Vandforsyning (leder)
Tina Vad Chawes	Furesø Vandforsyning (leder)
Henrik Harregaard Jordalen	Vandcenter Djurs (leder)
Nikolai Løvbjerg Friis	Billund Varmeværk (formand)
Frede Hansen	Rødkærsbro Fjernvarme (formand)
Birger Mikkelsen	Sydfalster Varmeværk (formand)
Bjørk Paamand Olsen	Holte Fjernvarme (leder)
Bo Holt Andreassen	Hadsund By Fjernvarmeværk (leder)
Erik Wolff	Sønderborg Fjernvarme (leder)
Anne Nørgaard Simonsen	EFKM (souschef)
Bjarne Zetterström	BL – Danmarks Almene Boliger (afdelingschef)

Der er i processen med at udarbejde anbefalingerne gennemført såvel en kvantitativ som en kvalitativ undersøgelse af praksis omkring selskabsledelse i de forbrugerejede fjernvarme- og vandselskaber. Bestyrelsesformænd og ledere i selskaberne er blevet opfordret til at udfylde et spørgeskema, ligesom der er gennemført et antal interviews med bestyrelsesformænd og ledere. Resultaterne fra undersøgelse har indgået i rammesætningen for arbejdet med kodekset og vil fremadrettet kunne danne en nulpunktsmåling for det videre arbejde med god selskabsledelse i de forbrugerejede forsyningselskaber.

Konsulentfirmaet Pluss Leadership har understøttet kodeksudarbejdelsen med procesledelse, kvalitative og kvantitative undersøgelser samt formulering af kodekset.



**Danske Vandværker**

Solrød Center 20 C  
2680 Solrød Strand

[www.danskevv.dk](http://www.danskevv.dk)  
[info@danskevv.dk](mailto:info@danskevv.dk)  
Tlf. 56 14 42 42

**Sekretariatets åbningstid**

Mandag-torsdag: 8.30 - 15.00  
Fredag: 9.30 - 14.00

**Dansk Fjernvarme**

Fjernvarmens Hus  
Merkurvej 7  
6000 Kolding

[www.danskfjernvarme.dk](http://www.danskfjernvarme.dk)  
[mail@danskfjernvarme.dk](mailto:mail@danskfjernvarme.dk)  
Tlf. 76 30 80 00

**Dansk Fjernvarme**

Politisk Økonomisk Sekretariat  
Ny Kongensgade 10, 1. sal  
1472 København K  
Tlf. 76 30 80 00

**Sekretariatets åbningstid**

Mandag-torsdag: 8.00 - 16.00  
Fredag: 8.00 - 15.00  
(Telefonomstillingen lukkes kl. 15.30  
mandag til torsdag).