

24 ANBEFALINGER TIL FORBRUGEREJEDE FORSYNINGSSKABER

# Kodeks for godt bestyrelsesarbejde

Udgave:  
2. udgave februar 2023

Oplag:  
1500 eksemplarer.  
Trykt på Cirkel offset 150/200gr.  
Trykt med miljøvenlige  
vegetabiliske farver.

Fotos:  
Adobe Stock

Gengivelse af indhold i kodekset:  
Kodekset kan frit citeres mod tydelig  
kildeangivelse.



# Indhold

Forord .....	<b>5</b>
Introduktion .....	<b>6</b>
Opbygning af kodekset .....	<b>10</b>
Aktivt ejerskab .....	<b>12</b>
Bestyrelsens opgaver og ansvar .....	<b>14</b>
Bestyrelsens sammensætning og kompetencer .....	<b>16</b>
Bestyrelsens samarbejde .....	<b>18</b>
Transparens og honorering .....	<b>22</b>
Samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse .....	<b>24</b>
Revidering af kodekset .....	<b>27</b>
Skema til redegørelse for anbefalingerne for godt bestyrelsesarbejde .....	<b>28</b>

# Forord

## Derfor er godt bestyrelsesarbejde vigtigt

Som bestyrelse valgt af ejerne skal vi sikre de bedst mulige betingelser for ejernes og interessenternes kontrol med og tillid til selskabet.

Omverdenen har et stigende fokus på forsyningsområderne, uanset om det handler om vand, varme, energi, affaldshåndtering eller andre forsyningsarter. Derfor er det vigtigt, at selskaberne vedvarende viser, at de leverer den forsyningsikkerhed og kvalitet, der kan forventes – både i det enkelte selskab og i samarbejdet med andre.

De forbrugerejede vand- og fjernvarmeselskaber er reguleret efter hvile i sig selv-princippet og varetager en række helt centrale opgaver for den enkelte forbruger og for samfundet som helhed.

Selskaberne håndterer kritiske forsyningsydelser 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.

Når bestyrelsen har fokus på at opfylde sit formål, er det med til at give tillid og således også opbakning til den vigtige samfundsopgave, som selskabet varetager. Dette kan dermed også bidrage til at fremtidssikre forbrugereje som ejerform i forsyningssektoren.

## De opdaterede anbefalinger

Anbefalingerne for det gode bestyrelsesarbejde i de forbrugerejede vand- og fjernvarmeselskaber har fungeret siden 2018. Der er i denne periode kommet fokus på yderligere emner eksempelvis cybersikkerhed, digitalisering, grøn omstilling og bæredygtighed. Derfor har de to brancheforeninger Dansk Fjernvarme og Danske Vandværker opdateret anbefalingerne, så de fortsat kan fungere som inspiration og støtte for det lokale bestyrelsesarbejde.

Der er store forskelle på tværs af forsyningselskaberne med hensyn til ejerforhold, størrelse, antal forsyningsarter, om selskabet har ansatte eller ej. I de opdaterede anbefalinger har det fra begyndelsen været ambitionen at rumme de forskelle, der er mellem selskaberne, så anbefalingerne kan bruges til at målrette bestyrelsesarbejdet mod de forhold, der er vigtige for branchen at kunne løfte i dag.

Målet med anbefalingerne er at stille rammer til rådighed for de enkelte selskaber, så de kan redegøre for, hvordan de arbejder med det gode bestyrelsesarbejde og således efterlever principperne for god selskabsledelse.

Det er vores anbefaling, at alle selskaber uanset størrelse og andre forhold tager stilling til hver enkelt anbefaling og giver deres forklaring på, hvordan de forholder sig til



**Jesper Frost Rasmussen**  
Formand, Dansk Fjernvarme



**Kim Mortensen**  
Direktør, Dansk Fjernvarme



**Jan Andersen**  
Formand, Danske Vandværker



**Susan Münster**  
Direktør, Danske Vandværker

denne. Vi anerkender, at nogle selskaber har en størrelse, hvor alle anbefalinger ikke er relevante. Derfor har vi udvalgt, hvad vi som minimum anbefaler, man som selskab forholder sig til. Læs mere på side 11.

Fokus har også været på at forenkle og tydeliggøre rammerne for det gode bestyrelsesarbejde. En række af sektorens aktører har bistået med vigtige input, og det vil vi gerne kvittere for.

Vi håber, at de nye anbefalinger vil blive taget godt imod og ønsker alle bestyrelser god arbejdslyst!

De nye anbefalinger træder i kraft fra februar 2023.



# Introduktion

## God selskabsledelse

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

Det gode bestyrelsesarbejde i vand- og fjernvarmeselskaberne har derfor fokus på roller og ansvarsfordeling i selskabet og er først og fremmest rettet mod selskabets bestyrelse, så der på den måde tydeligt markeres, hvor ansvaret ligger. Det er samtidig et signal til omgivelserne om, hvordan der arbejdes med at indfri interessenteres forventninger, lovkrav med mere.

Da vand- og fjernvarmeselskaber har en stor betydning for samfundet, er det centralt, at bestyrelsen løbende forholder sig til, at der udover forsyningssikkerhed og den økonomiske bundlinje også er andre vigtige bundlinjer – eksempelvis miljø og klima, det lokale engagement og nære demokrati.

De forbrugerejede vand- og fjernvarmeselskaber har historisk haft og har stadig en central rolle i de mindre bysamfund og landdistrikterne. Derfor er de forbrugerejede vand- og fjernvarmeselskaber og deres bestyrelser ekstra vigtige for udviklingen i de områder.

## Målgruppe

Selskaberne er meget forskellige. Der er forskel på antal andelshavere, typen af forbrugere, antal forsyningsarter og om selskabet har ansatte eller ej. anbefalingerne er rettet mod alle forbrugerejede forsyningselskaber, men der kan være anbefalinger, der ikke er relevante for det enkelte selskab.

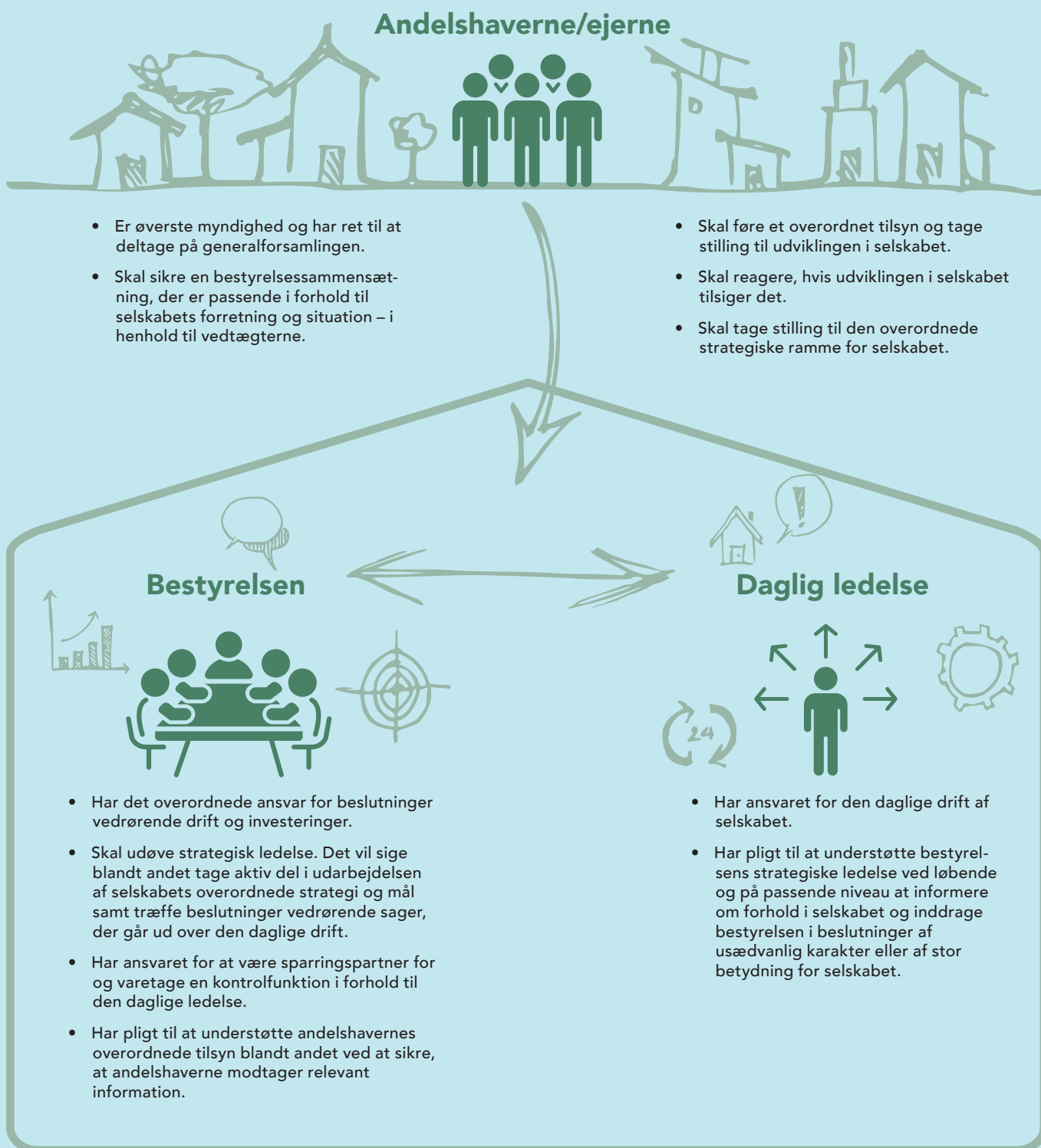
Der er eksempelvis forsyningselskaber, der administreres af et andet selskab, hvor administrationselskabet varetager rollen som daglig ledelse. Her kan det i nogle selskaber være relevant, at bestyrelsen evaluerer dette samarbejde.

## Begreber

Der bruges i kodekset forskellige begreber om ejerne, og dem der modtager ydelser fra selskabet. Det er valgt primært at bruge begreberne andelshaver og forbruger.

Andelshaver er som udgangspunkt ejeren, men i nogle sammenhænge kan en lejer, eksempelvis i en boligforening som forbruger, også have adgang til information og deltagelse på generalforsamlingen.

# Ansvarsfordeling



## 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 tager hensyn til, at der er forskel på selskaberne.

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

## 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. Det er afgørende for at sikre legitimiteten af forbrugerejet.

Anbefalingen er, 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, se side 28.

Redegørelsen bør konkret forholde sig til anbefalingerne og angive, hvorvidt man følger en anbefaling og forklare, både hvordan den følges, og hvis man ikke følger forklare, hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.

Består selskabet af flere juridiske enheder med hver sin bestyrelse og/eller ledelse – eksempelvis et vandselskab, et varmeselskab og et fælles forsyningselskab – 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.





## Anbefaling

## Redegørelse for godt bestyrelsesarbejde

- 1 Alle forsyningsselskaber redegør hvert år for deres bestyrelsesarbejde og gør oplysningerne tilgængelige i enten årsrapporten/regnskab eller på hjemmesiden.

# Opbygning af kodekset

## Kodekset er opbygget med udgangspunkt i seks hoveddele:

Aktivt ejerskab .....	side 12
Bestyrelsens opgaver og ansvar.....	side 14
Bestyrelsens sammensætning og kompetencer .....	side 16
Bestyrelsens samarbejde .....	side 18
Transparens og honorering.....	side 22
Samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse .....	side 24

For hvert emne er der en beskrivelse af baggrunden for emnet, og dennes betydningen for bestyrelsens arbejde og ageren.



### Anbefalinger

Anbefalingerne til hvert emne er fremhævet i tekstbokse og følges desuden af en oversigt med værktøjer/skabeloner, der kan understøtte bestyrelsens arbejde med de enkelte emner. Alle anbefalinger er samlet i en fælles oversigt bagest i kodekset – se side 28



### Værktøjer/skabeloner

Anbefalingerne følges af en oversigt med værktøjer/skabeloner, der kan understøtte bestyrelsens arbejde med de enkelte emner. Alle værktøjer/skabeloner kan hentes på Danske Vandværker og Dansk Fjernvarmes hjemmesider, som løbende opdateres med nye eller udgåede værktøjer/skabeloner.





## Gennemgå som minimum disse anbefalinger



Vand- og fjernvarmeselskaber findes i mange størrelser. Derfor har vi udvalgt 10 anbefalinger, som selskabet som minimum bør forholde sig til. Disse er fremhævet med en orange farve igennem kodekset.



- 1 Alle forsyningsselskaber redegør hvert år for deres bestyrelsesarbejde og gør oplysningerne tilgængelige i enten årsrapporten/regnskab eller på hjemmesiden.
- 2 Bestyrelsen sikrer, at selskabet er synligt og tilgængeligt, så det er nemt for andelshaverne at udøve det aktive ejerskab og deltage i den årlige generalforsamling.
- 4 Bestyrelsen tager stilling til de strategiske mål for selskabet og udarbejder en langsigtet strategi-/udviklingsplan, som mindst en gang om året tages op til overvejelse.
- 8 Bestyrelsen sikrer en løbende rapportering og stillingtagen til udviklingen i selskabets økonomi og kapitalberedskab.
- 9 Bestyrelsen udarbejder planer for risikostyring, beredskab og it-sikkerhed samt interne kontroller.
- 12 Bestyrelsen er mangfoldigt sammensat.
- 15 Bestyrelsen udarbejder en forretningsorden, og gennemgår og underskriver den hvert år på det første møde efter generalforsamlingen.
- 16 Bestyrelsen arbejder aktivt med at opbygge et godt og tillidsfuldt samarbejde.
- 19 Alle relevante oplysninger skal være synlige på selskabets hjemmeside.
- 22 Bestyrelsen udstikker en klar retning og sætter de overordnede mål for den daglige ledelse.

### Skema med anbefalingerne

De 24 anbefalinger er samlet i et skema, som I kan bruge til jeres gennemgang, og som efterfølgende kan offentliggøres. Find skemaet på Danske Vandværker og Dansk Fjernvarmes hjemmesider.



# Aktivt ejerskab

Det aktive ejerskab udøves først og fremmest af andelshaverne på selskabets årlige generalforsamling. Dette gælder, uanset om man er et forbrugerejet vand- eller fjernvarmeselskab. Men ofte oplever vand- og fjernvarmeselskaber, at mange andelshavere ikke er bevidste om muligheden for at udøve det aktive ejerskab, som man for eksempel kan som aktionær i et børsnoteret selskab.

## Synlighed og tilgængelighed

Det kan give udfordringer for selskabet, hvis ejerne (andelshaverne) ikke udfører et aktivt ejerskab i form af involvering, stillingtagen, fremmøde og dialog. Og det kan således være svært at vide, hvordan ejerne (andelshaverne) ønsker, at selskabet skal udvikle sig. Derfor er kommunikationen mellem det enkelte selskab og andelshaverne helt central. Det er nemlig i dialogen med andelshaverne, at det aktive ejerskab kan udvikles.

Det er bestyrelsens opgave at sikre, at selskabet er synligt og tilgængeligt, så det er nemt for andelshaverne at udøve det aktive ejerskab. I løbet af et år er der mange oplagte muligheder, hvor det er relevant at kommunikere med andelshaverne.

## Plan for dialog og aktiviteter

En god hjælp til at holde styr på, hvornår hvad skal kommunikeres, er ved at udarbejde en årsplan for sin kommunikation med andelshaverne. Her er det vigtigt at have sig for øje, at kommunikationen ikke kun relaterer sig til vand- eller fjernvarmeleverancen, men også til selskabets udvikling og den værdi, der skabes for andelshaverne og forbrugerne. Det kunne for eksempel være betydning for miljøet, bæredygtighed, sundhed eller økonomi.

## Ideer til aktiviteter til involvering af andelshaverne:



- Selskabets årlige generalforsamling
- Opdateret og informerende hjemmeside
- Åbent Hus på vand- eller fjernvarmeværket (afhold for eksempel på samme tidspunkt eller sammen)
- Besøg og rundvisning af skoleklasser
- Kampagner for eksempel "Sprøjtefri Have" eller ideer til at spare på varmen
- Varmens dag, Vandets Dag og Demokratiets Dag
- Deltag i byfesten eller andre lokale arrangementer
- Informationsaften for nye forbrugere/andelshavere

## Generalforsamling

En fast del af årsplanen vil være indkaldelse til og afholdelse af den årlige generalforsamling. Det er her, bestyrelsen vælges, og de overordnede strategiske spørgsmål behandles herunder den værdi, selskabet skaber for andelshaverne og forbrugerne. Det er vigtigt at kommunikere bredt ved hjælp af gængse og let tilgængelige kommunikationskanaler, og at der afholdes generalforsamling. Et stærkt og repræsentativt fremmøde på generalforsamlingen understøtter det aktive ejerskab og kontrollen af bestyrelsen og den daglige ledelse.

Selskabet er forpligtet til at indkalde på den måde, som fremgår af selskabets vedtægter. Der kan suppleres med yderligere information, herunder:

- Selskabets hjemmeside
- Lokalavisen, sociale medier (f.eks. selskabets egen Facebook-profil, en Facebook-side for lokalområdet eller byen, den lokale byportal)
- Sms, mails eller breve

## Andelshaveren har ret til indflydelse og kontrol med selskabet

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 forbrug af forsyningsydelsen, i praksis ofte til måleren.

“

”

Selskabet skal også huske at være opmærksom på de kunder og forbrugere, som det betjener, men som ikke er andelshavere – eksempelvis beboere i boligforeninger, der desuden nogle steder har adgang til/stemmeret på generalforsamlingen.



### Anbefaling

### Aktivt ejerskab

- 2 Bestyrelsen sikrer, at selskabet er synligt og tilgængeligt, så det er nemt for andelshaverne at udøve det aktive ejerskab og deltage i den årlige generalforsamling.
- 3 Bestyrelsen udarbejder årligt en plan, der inviterer til dialog og aktiviteter med andelshaverne.



### Værktøjer/skabeloner

- Kommunikations- og aktivitetsplan
- Valgregulativ
- Drejebog for afvikling af generalforsamling (til dirigenten)

# 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
- strategiudvikling og -opfølgning
- prioriteringer, økonomisk planlægning og opfølgning
- tilsyn med selskabet
- risikostyring og overvågning af samfundstendenser

I forbrugerejede forsyningsselskaber har bestyrelsen derudover en særlig opgave i relation til de demokratiske rammer. Se side 12 om det aktive ejerskab.

Formålsparagraffen i selskabets vedtægter sætter rammerne for, hvad selskabets må beskæftige sig med. Hvis selskabets opgaver ændrer sig, skal selskabet altid sikre, det kan gøres inden for formålsparagraffen, ellers skal denne ændres på generalforsamlingen. Det er anbefalingen at definere konkrete mål og værdier for selskabet samt forholde sig til selskabets samfundsmæssige ansvar udover det lovgivningsmæssige. Bestyrelsen bør tage stilling til nedenstående punkter og på baggrund heraf udarbejde en langsigtet strategi-/udviklingsplan, som mindst én gang om året tages op til overvejelse:

- økonomi/takster for forbrugerne
- kvaliteten af vand- og fjernvarmeleverancen
- forsyningssikkerhed/-stabilitet – herunder nødvendige investeringsplaner
- miljøspørgsmål
- medarbejderforhold
- m.m.

## Grøn omstilling

Forsyningssektoren spiller en central rolle i forhold til bæredygtighed og den grønne omstilling af samfundet. Mange vand- og fjernvarmeselskaber har fokus på at optimere processer, hvor det giver mening, men det er forventningen, at der i fremtiden vil komme flere krav til selskaberne. Det er derfor anbefalingen, at bestyrelsen arbejder aktivt med at fremme den grønne omstilling og har fokus på alle de aspekter, der indgår i en samlet bæredygtighedsbetragtning – lige fra energiforbrug til livscyklus for anlæg og genanvendelighed.

## Strategiske samarbejder

I relation til de strategiske mål og forudsætningerne herfor skal bestyrelsen løbende forholde sig til selskabets eksistensberettigelse og overveje, om der er interessenter, det kunne være relevant at samarbejde med eksempelvis nabovand- eller fjernvarmeværket, virksomheder, vigtige storkunder, organisationer i lokalområdet eller skolen.

## Selskabets overordnede organisering

Det er også bestyrelsens ansvar at sikre en forsvarlig organisering af selskabet. Det omfatter blandt andet ansættelse og afskedigelse af selskabets ledelse, eventuelt indgåelse af aftaler med administrationselskab, stillingtagen til eksisterende og ønskede kompetencer samt tilvejebringelse af de nødvendige midler til selskabets organisering. Her kan udarbejdelse af et årshjul medvirke til, at bestyrelsen tager stilling til alle relevante områder i løbet af et år.

## Selskabets økonomiske situation

Bestyrelsen er forpligtet til at vurdere selskabets økonomiske situation og sikre, at der er et forsvarligt kapitalberedskab til stede. Bestyrelsen bør derfor løbende modtage rapportering om selskabets finansielle forhold.



## Beredskab og it-sikkerhed

En dagsorden, der har fået mere fokus, er beredskabsområdet. Det er både i forhold til driften, men lige så vigtigt i forhold til it-sikkerhed og truslen fra cyberkriminalitet. Det er derfor bestyrelsens ansvar at udarbejde planer for risikostyring, beredskab og it-sikkerhed samt interne kontroller. Dette er en forudsætning for, at bestyrelsen og lederen hensigtsmæssigt kan løfte sit ansvar. Samtidig er det med til at sikre, 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.

## Indkøb og udbud

Bestyrelsen skal også sikre, at selskabet følger gældende regler/politikker for indkøb, herunder at udbud anvendes, hvor det er formålstjenligt, og at relationer til leverandører holdes på et professionelt niveau.

## Whistleblowerordning

I større selskaber er der krav om at etablere en whistleblowerordning, hvor der kan ske en uvildig vurdering af om indkøb, aftaler og andet foregår, som det skal. Dette skal medvirke til at fastholde tilliden til, at bestyrelsen og selskabet følger lovgivningen og arbejder for selskabets interesser.

Selvom mellemstore og mindre selskaber ikke er forpligtet til at etablere en whistleblowerordning, kan selskabet alligevel overveje, om det er relevant. Ordningen kan eventuelt administreres af en ekstern part f.eks. revisor, advokat m.m.

## Anbefaling

## Bestyrelsens opgaver og ansvar

- 4 Bestyrelsen tager stilling til de strategiske mål for selskabet og udarbejder en langsigtet strategi-/udviklingsplan, som mindst en gang om året tages op til overvejelse.
- 5 Bestyrelsen arbejder aktivt for at fremme den grønne omstilling.
- 6 Bestyrelsen afdækker løbende behovet for strategiske samarbejder, der styrker selskabets værdi og øger effektiviteten.
- 7 Bestyrelsen tager én gang årligt stilling til selskabets overordnede organisering.
- 8 Bestyrelsen sikrer en løbende rapportering og stillingtagen til udviklingen i selskabets økonomi og kapitalberedskab.
- 9 Bestyrelsen udarbejder planer for risikostyring, beredskab og it-sikkerhed samt interne kontroller.
- 10 Bestyrelsen sikrer, at indkøb og udbud følger gældende regler og politikker, og at relationer til leverandører holdes på et professionelt niveau.



## Værktøjer/skabeloner

- Strategi- og udviklingsplan
- Årshjul for opgaver på vand- og fjernvarmeværket og i bestyrelsen
- Risikovurdering
- Beredskabsplan for driften
- It-beredskabsplan
- Samarbejde og sammenlægning (guide)
- Guide til udbud
- Værktøj til at arbejde med bæredygtighed



# Bestyrelsens sammensætning og kompetencer

## Sammensætning

Medlemmer til bestyrelsen i de forbrugerejede vand- og fjernvarmeselskaber bliver valgt gennem en demokratisk proces på selskabets generalforsamling. Bestyrelsen har dog typisk mulighed for at hjælpe med at finde kvalificerede kandidater til opstilling på generalforsamlingen. I en tid, hvor der fra omverdenen stilles flere og større krav til de forbrugerejede forsyningsselskaber, er det vigtigt, at bestyrelsen er sammensat med passende kompetencer, så den kan udfylde den kontrol- og ledelsesmæssige rolle, der følger af ansvaret.

Det er anbefalingen, at bestyrelsesmedlemmer bliver valgt forskudt for to år ad gangen for at sikre en hensigtsmæssig balance mellem på den ene side den nødvendige kontinuitet og overlap i bestyrelsens sammensætning og på den anden side at undgå, at bestyrelsesmedlemmer sidder flere år uden opbakning.

Bestyrelsen bør være mangfoldigt sammensat. Bestyrelsen kan iværksætte initiativer for at fremme interessen for vand- og fjernvarmeområdet hos sine interessenter. Både vand- og fjernvarmeområdet appellerer til mange interesser, hvor der kan tales ind i aktuelle dagsordener som for eksempel klima, miljø og sikring af ressourcen, så området derved appellerer til alle køn og en bred aldersgruppe.

## Kompetencer

Når det er sagt, bør bestyrelsen mindst en gang om året evaluere, hvilke kompetencer den aktuelt råder over, og hvilke kompetencer den samlet set bør råde over i forhold til selskabets situation. Vurderingen kan eksempelvis forholde sig til kompetencebehovet i relation til:

- Kendskab til vand- og fjernvarmesektoren
- Evne til at tage stilling til forretningsmæssige forhold og formulere mål for selskabets udvikling

- Aktuelle og forventede udfordringer for selskabet
- Viden om/erfaring med:
  - o teknisk indsigt
  - o økonomi og risikostyring
  - o jura
  - o bæredygtighed
  - o digitalisering og it-sikkerhed
  - o kommunikation og dialog – evne til at skabe/vedligeholde relationer (f.eks. til kommune, andelshavere m.m.)
  - o ledelse og erfaring fra andet frivilligt arbejde/bestyrelsesarbejde

Når bestyrelsen evaluerer sine kompetencer, bliver eventuelle kompetencemæssige gab klarlagt. Uanset hvad vil der over tid ske en udvikling, der kræver en justering af bestyrelsens samlede kompetencebehov f.eks. gennem kurser eller aktivt arbejde for at tiltrække nye kompetencer til bestyrelsen. Derfor bør man som ansvarlig bestyrelse med passende intervaller drøfte sit kompetencebehov. Det enkelte medlem har samtidig et ansvar for at stille sig spørgsmålet, om man besidder de rette kompetencer og bidrager til selskabets ledelse og udvikling.

Gennem kompetenceevalueringen kan bestyrelsen også nå frem til, at der er behov for at supplere med eksterne medlemmer med særlige kompetencer. Bestyrelsen skal dog være opmærksom på, at muligheden skal fremgå af selskabets vedtægter.

Kompetencer er ikke en statisk størrelse, og de kan også tilegnes efter indtrædelse i bestyrelsen for eksempel via kursusudbud eller særligt tilrettelagte forløb for hele bestyrelsen eller det enkelte bestyrelsesmedlem.

Bestyrelsen kan med fordel udarbejde en proces til introduktion af nye bestyrelsesmedlemmer for at sikre de rette kompetencer og den rette forståelse for selskabet, som for eksempel skaber klarhed over vidensbehov og indeholder en pakke med introduktionsmateriale.





## Anbefaling

### Bestyrelsens sammensætning og kompetencer

- 11 Bestyrelsesmedlemmer vælges forskudt for to år ad gangen.
- 12 Bestyrelsen er mangfoldigt sammensat.
- 13 Mindst en gang om året evaluerer bestyrelsen, hvilke kompetencer den råder over og vurderer, om medlemmerne af bestyrelsen samlet set er tilstrækkelig kompetente til at lede selskabet.
- 14 Bestyrelsen tager stilling til, om den bør suppleres med eksterne medlemmer.



## Værktøjer/skabeloner

- Rekrutteringskortlægning
- Kompetenceprofil for bestyrelsen
- Evaluering af kompetencer hos det enkelte bestyrelsesmedlem
- Proces for introduktion af nye bestyrelsesmedlemmer

# Bestyrelsens samarbejde

Det er vigtigt at arbejde for, at alle medlemmer indgår i et godt og konstruktivt samarbejde med hinanden. Det bør prioriteres at opnå et hensigtsmæssigt niveau af tillid og personligt kendskab i bestyrelsen. Det kommer ikke af sig selv. Det er ofte noget, der skal investeres i, og det skal vedligeholdes.

## Forretningsordenen

Det er anbefalingen, at bestyrelsen udarbejder en forretningsorden, som beskriver, hvordan man som bestyrelse ønsker at arbejde sammen. Forretningsordenen er en slags køreplan for bestyrelsens arbejde, da den blandt andet beskriver, hvordan møder indkaldes og afholdes, ligesom den skal medvirke til at beslutninger træffes og føres ud i livet. Det kan også være en god ide at beskrive et værdisæt for bestyrelsens samspil i forretningsordenen, altså måden man er bestyrelse på.

Forretningsordenen er med til at sikre, at bestyrelsen er enige om rammerne for samarbejdet. Den tages frem hvert år – for eksempel på det første møde efter generalforsamlingen – for at afstemme, at alle er indforstået med ordlyden. Samtidig kan nye bestyrelsesmedlemmer på den måde introduceres til den rolle og ansvar, man er valgt til. Forretningsordenen skal underskrives af bestyrelsens medlemmer.

## Bestyrelsesevaluering

En metode til at opnå et godt og tillidsfuldt samarbejde er ved at gennemføre en bestyrelsesevaluering med en passende frekvens, for eksempel hvert andet eller tredje år. Det kan være en fordel at inddrage ekstern bistand i forbindelse med en bestyrelsesevaluering.

Evalueringsens fokus kan skifte, men kan blandt andet omhandle:

- Samarbejdet i bestyrelsen og med en eventuel daglig ledelse
- Formandens ledelse af bestyrelsen
- Tilrettelæggelsen af bestyrelsens arbejde
- Bestyrelsesmedlemmernes forberedelse til møderne
- Bestyrelsesmedlemmernes aktive deltagelse i møderne
- Bestyrelsesmaterialet
- Bestyrelsens resultater

## Habilitet

Det er centralt, at bestyrelsen handler uafhængigt af særinteresser og træffer beslutninger udelukkende på selskabets vegne. Komiteen for god Selskabsledelse har defineret uafhængighed således – se side 20.

Ved vurderingen af bestyrelsesmedlemmers uafhængighed anbefales det at tage udgangspunkt i de reelle forhold snarere end de formelle forhold. Bestyrelsen bør derfor forholde sig til og redegøre for medlemmernes eventuelle afhængigheder for eksempel relationer til leverandører og andre samarbejdspartnere, familiære relationer, egeninteresser/særinteresser, aflønning fra selskabet m.m. Hvis medlemmer er valgt eller udpeget af en bestemt gruppe eller interessant, bør det også fremgå af redegørelsen.





## Anbefaling

## Bestyrelsens samarbejde

- 15 Bestyrelsen udarbejder en forretningsorden, og gennemgår og underskriver den hvert år på det første møde efter generalforsamlingen.
- 16 Bestyrelsen arbejder aktivt med at opbygge et godt og tillidsfuldt samarbejde.
- 17 Bestyrelsen gennemfører en bestyrelseevaluering med passende frekvens.
- 18 Bestyrelsen sikrer, at regler om tavshedspligt og habilitet overholdes.



## Værktøjer/skabeloner

- Afhængigheder hos bestyrelsen
- Forretningsorden
- Bestyrelseevaluering

## Definition af uafhængighed fra Komitéen for god Selskabsledelse\*:

### ”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, som er væsentlig for selskabet og/eller forretningsrelationen,
- 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 er uafhængige, jf. kriterierne ovenfor.

Uanset at et bestyrelsesmedlem ikke er omfattet af ovenstående kriterier, kan bestyrelsen af andre grunde beslutte, at medlemmet ikke er uafhængigt.”

\* Komitéen for god Selskabsledelse arbejder for at fremme udviklingen i god selskabsledelse. Komitéen for god Selskabsledelse – Anbefalinger for god selskabsledelse (december 2020), side 18



# Transparens og honorering

## Transparens

Åbenhed og gennemsigtighed er begge vigtige elementer for at fastholde tilliden til selskabet og dets bestyrelse. Derfor bør bestyrelsen løbende forholde sig til hvilke informationer, der skal være tilgængelige for interessenterne, og hvordan bestyrelsen inviterer til dialog om disse.

Især åbenhed om honorering og adgang til informationer om bestyrelsen og dens arbejde kan have betydning for interessenterne, men også information om gældende vedtægter, leveringsbestemmelser og takster skal være tilgængelige.

For at styrke gennemsigtigheden om bestyrelsen og dens arbejde er det en god ide, at informationerne på hjemmesiden om det enkelte bestyrelsesmedlem desuden omfatter, hvornår medlemmet er valgt til bestyrelsen og medlemmets beskæftigelse.

Information på hjemmesiden om hvornår bestyrelsen holder møder, planlægger aktiviteter, eksempelvis åbent hus samt informationer og beslutninger fra bestyrelsesmøderne, kan også være med til at øge transparensen, og medvirke til at øge engagementet hos andelshavere og forbrugere.

## Honorar og/eller aflønning

For at kunne tiltrække og fastholde de nødvendige kompetencer og engagementet i bestyrelsen anbefales det at tilbyde en passende, men ikke lønførende honorering, der blandt andet 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 afrapportering i regnskabet. Eventuelle øvrige goder (it-udstyr, internetopkobling, forsikringer m.m.), gaver (julegaver, lejlighedsgaver m.m.) og sociale arrangementer (julefrokost, sommerudflugt m.m.) bør også synliggøres.

I flere af de forbrugerejede vand- og fjernvarmeselskaber deltager bestyrelsen ved siden af selve bestyrelsesopgaven også i driften af selskabet – både i forhold til administrative og tekniske opgaver. Det gælder fortrinsvis i de mindre selskaber, hvor der ikke er ansat personale.

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.





## Anbefaling

## Transparens og honorering

- 19 Alle relevante oplysninger skal være synlige på selskabets hjemmeside.
- 20 Bestyrelsens medlemmer tilbydes et passende honorar, som offentliggøres på selskabets hjemmeside.
- 21 Varetager et bestyrelsesmedlem betalte opgaver i selskabet ved siden af sit bestyrelseshverv, skal omfanget og omkostningen oplyses særskilt.



## Værktøjer/skabeloner

- Vederlagspolitik
- Politik for adgang til og omfanget af informationer om bestyrelsen og dens møder
- Politik for engagering af andelshavere og forbrugere

# Samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse

Bestyrelsen skal varetage den overordnede og strategiske ledelse af selskabet og sikre rammerne for den daglige ledelse af selskabet. Bestyrelsen skal skabe klarhed om roller, ansvar og beføjelser hos henholdsvis bestyrelsen og den daglige ledelse.

Ansvar for den daglige drift, personale mv. ligger entydigt hos lederen, og bestyrelsen skal være opmærksom på ikke at træde ind over lederens ansvarsområder.

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, osv.

## Det er vigtigt, at bestyrelsen

- udstikker en klar retning og overordnede mål for den daglige ledelse.
- følger løbende op på fastsatte mål, igangsætter indsatser og opnåede resultater.
- sikrer den nødvendige sparring og feedback til den daglige ledelse.

## Roller, ansvar og beføjelser

Retningslinjer for rolle- og ansvarsfordelingen bør formuleres skriftligt, så ingen kan være i tvivl om, hvad der er rigtigt/forkert. Retningslinjerne bør indarbejdes i en forretningsorden, ledelsesinstruks, ansættelseskontrakt eller lignende.

Det er vigtigt, at bestyrelsen er i stand til at praktisere et tillidsfuldt samarbejde med ledelsen, 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.

## Evaluering af samarbejde

Bestyrelsen og lederen bør mindst én gang årligt evaluere samarbejdet og de gensidige forventninger til hinanden. 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.





### Anbefaling

## Samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse

- 22 Bestyrelsen udstikker en klar retning og sætter de overordnede mål for den daglige ledelse.
- 23 Bestyrelsen og den daglige ledelse udarbejder en skriftlig aftale, som skaber klarhed om roller, ansvar, arbejdsdeling og beføjelser, så der er en gensidig forventningsafstemning.
- 24 Bestyrelsen evaluerer mindst en gang om året den daglige ledelses arbejde og resultater.



### Værktøjer/skabeloner

- Rolle- og ansvarsbeskrivelse (for både selskab med ansatte og uden ansatte)
- Evaluering af den daglige ledelse
- Ansættelseskontrakter





# Revidering af kodekset

Revidering af kodekset er sket i en arbejdsgruppe med repræsentanter fra Dansk Fjernvarme og 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.

Deltagere i revideringen af kodekset fremgår af tabellen nedenfor.

<b>Deltagere</b>	<b>Organisation</b>
<b>Birthe Boisen</b>	Dansk Fjernvarme
<b>Dorte Hjerrild</b>	BL – Danmarks Almene Boliger
<b>Erik Wolff</b>	Sønderborg Fjernvarme
<b>Henrik Jessen</b>	Ølgod Fjernvarmeselskab og Vandværk
<b>Ida Marie Behr</b>	Green Power Denmark
<b>Jan Andersen</b>	Øster Hurup Vandværk
<b>Jens Ejnar Kristensen</b>	Birkerød Vandforsyning
<b>Kim Mortensen</b>	Dansk Fjernvarme
<b>Klaus Lunddal Brose</b>	Dansk Fjernvarme
<b>Leif Jeppesen</b>	Øster Toreby Varmeværk
<b>Lisbeth Aagaard Mountfield</b>	Dansk Fjernvarme
<b>Magnus Skovrind Pedersen</b>	Tænk tanken Demokratisk Erhverv
<b>Neel Ploug Olsen</b>	Gelsted Vandværk
<b>Nils Olsen</b>	Høje Taastrup Fjernvarme
<b>Palle L. Nielsen</b>	Fjerritslev Vand
<b>Steffen Husted Damgaard</b>	Landdistrikternes Fællesråd
<b>Susan Münster</b>	Danske Vandværker
<b>Susanne Vangsgaard</b>	DANVA
<b>Trine Lindhardt</b>	Danske Vandværker

# Skema til redegørelse for anbefalingerne for godt bestyrelsesarbejde

## Følg eller forklar

De 24 anbefalinger er relevante for alle forbrugerejede vand- og fjernvarmeselskaber. Selskaberne er meget forskellige, bl.a. med hensyn til antal andelshavere/forbrugere, antal forsyningsarter, samt om selskabet har ansatte eller ej.

Følg eller forklar-princippet er et fleksibelt værktøj, som tilgodeser selskabernes forskellighed. Forventningen er, at alle selskaber hvert år redegør for deres tilgang til bestyrelsesarbejdet og offentliggør redegørelsen for eksempel i årsrapporten og/eller på hjemmesiden.

Selskabet bør ved gennemgang af redegørelsen forholde sig til hver enkelt anbefaling. Det er ikke afgørende, at alle anbefalinger følges. Der kan være konkrete årsager til, at det ikke giver mening at følge en given anbefaling.

Til gengæld bør man uanset hvad forklare, hvordan man enten følger/følger delvist en anbefaling, eller hvorfor man ikke gør, og hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.

Redegørelse for godt bestyrelsesarbejde i selskab

\_\_\_\_\_

Dato

## Forhold jer som minimum til 10 udvalgte anbefalinger



Vand- og fjernvarmeselskaber findes i mange størrelser. Derfor har vi udvalgt 10 anbefalinger, som selskabet som minimum bør forholde sig til. Disse er fremhævet med en orange farve.



### Værktøjer/skabeloner

#### Skema med anbefalingerne

De 24 anbefalinger er samlet i et skema, som I kan bruge til jeres gennemgang, og som efterfølgende kan offentliggøres.

Find skemaet på Danske Vandværker og Dansk Fjernvarmes hjemmesider.



## 1. **Anbefaling** Redegørelse for godt bestyrelsesarbejde



Alle forsyningselskaber redegør hvert år for deres bestyrelsesarbejde og gør oplysningerne tilgængelige i enten årsrapporten/regnskab eller på hjemmesiden.

 Selskabet følger

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

 Selskabet følger delvist

 Selskabet følger ikke

---

---

---

## 2. **Anbefaling** Aktivt ejerskab



Bestyrelsen sikrer, at selskabet er synligt og tilgængeligt, så det er nemt for andelshaverne at udøve det aktive ejerskab og deltage i den årlige generalforsamling.

 Selskabet følger

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

 Selskabet følger delvist

 Selskabet følger ikke

---

---

---


## 3. **Anbefaling** Aktivt ejerskab

Bestyrelsen udarbejder årligt en plan, der inviterer til dialog og aktiviteter med andelshaverne.

 Selskabet følger

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

 Selskabet følger delvist

 Selskabet følger ikke

---

---

---

## 4. **Anbefaling** Bestyrelsens opgaver og ansvar



Bestyrelsen tager stilling til de strategiske mål for selskabet og udarbejder en langsigtet strategi-/udviklingsplan, som mindst en gang om året tages op til overvejelse.

 Selskabet følger

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

 Selskabet følger delvist

 Selskabet følger ikke

---

---

---



## 5. **Anbefaling** Bestyrelsens opgaver og ansvar

**Bestyrelsen arbejder aktivt for at fremme den grønne omstilling.**

  Selskabet følger

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

  Selskabet følger delvist

  Selskabet følger ikke

---

---


---

## 6. **Anbefaling** Bestyrelsens opgaver og ansvar

**Bestyrelsen afdækker løbende behovet for strategiske samarbejder, der styrker selskabets værdi og øger effektiviteten.**

  Selskabet følger

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

  Selskabet følger delvist

  Selskabet følger ikke

---

---

---

## 7. **Anbefaling** Bestyrelsens opgaver og ansvar

**Bestyrelsen tager én gang årligt stilling til selskabets overordnede organisering.**

  Selskabet følger

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

  Selskabet følger delvist

  Selskabet følger ikke

---

---

---

## 8. **Anbefaling** Bestyrelsens opgaver og ansvar

**Bestyrelsen sikrer en løbende rapportering og stillingtagen til udviklingen i selskabets økonomi og kapitalberedskab.**



  Selskabet følger

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

  Selskabet følger delvist

  Selskabet følger ikke

---

---

---



## 9. **Anbefaling** Bestyrelsens opgaver og ansvar

**Bestyrelsen udarbejder planer for risikostyring, beredskab og it-sikkerhed samt interne kontroller.**

  Selskabet følger

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

  Selskabet følger delvist

  Selskabet følger ikke

---

---

---

## 10. **Anbefaling** Bestyrelsens opgaver og ansvar

**Bestyrelsen sikrer, at indkøb og udbud følger gældende regler og politikker, og at relationer til leverandører holdes på et professionelt niveau.**

  Selskabet følger

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

  Selskabet følger delvist

  Selskabet følger ikke

---

---

---

## 11. **Anbefaling** Bestyrelsens sammensætning og kompetencer

**Bestyrelsesmedlemmer vælges forskudt for to år ad gangen.**

  Selskabet følger

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

  Selskabet følger delvist

  Selskabet følger ikke

---

---

---

## 12. **Anbefaling** Bestyrelsens sammensætning og kompetencer

**Bestyrelsen er mangfoldigt sammensat.**



  Selskabet følger

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

  Selskabet følger delvist

  Selskabet følger ikke

---

---

---



### 13. **Anbefaling** Bestyrelsens sammensætning og kompetencer

Mindst en gang om året evaluerer bestyrelsen, hvilke kompetencer den råder over og vurderer, om medlemmerne af bestyrelsen samlet set er tilstrækkelig kompetente til at lede selskabet.

  Selskabet følger

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

  Selskabet følger delvist

  Selskabet følger ikke

---

---

---

### 14. **Anbefaling** Bestyrelsens sammensætning og kompetencer

Bestyrelsen tager stilling til, om den bør suppleres med eksterne medlemmer.

  Selskabet følger

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

  Selskabet følger delvist

  Selskabet følger ikke

---

---

---

### 15. **Anbefaling** Bestyrelsens samarbejde




Bestyrelsen udarbejder en forretningsorden, og gennemgår og underskriver den hvert år på det første møde efter generalforsamlingen.

  Selskabet følger

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

  Selskabet følger delvist

  Selskabet følger ikke

---

---

---

### 16. **Anbefaling** Bestyrelsens samarbejde



Bestyrelsen arbejder aktivt med at opbygge et godt og tillidsfuldt samarbejde.

  Selskabet følger

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

  Selskabet følger delvist

  Selskabet følger ikke

---

---

---






## 17. Anbefaling Bestyrelsens samarbejde

Bestyrelsen gennemfører en bestyrelsesevaluering med passende frekvens.

  Selskabet følger

  Selskabet følger delvist

  Selskabet følger ikke

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

---


---

---

## 18. Anbefaling Bestyrelsens samarbejde

Bestyrelsen sikrer, at regler om tavshedspligt og habilitet overholdes.

  Selskabet følger

  Selskabet følger delvist

  Selskabet følger ikke

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

---

---

---

## 19. Anbefaling Transparens og honorering



Alle relevante oplysninger skal være synlige på selskabets hjemmeside.

  Selskabet følger

  Selskabet følger delvist

  Selskabet følger ikke

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

---

---

---

## 20. Anbefaling Transparens og honorering

Bestyrelsens medlemmer tilbydes et passende honorar, som offentliggøres på selskabets hjemmeside.

  Selskabet følger

  Selskabet følger delvist

  Selskabet følger ikke

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

---

---

---




## 21. Anbefaling **Transparens og honorering**

**Varetager et bestyrelsesmedlem betalte opgaver i selskabet ved siden af sit bestyrelseshverv, skal omfanget og omkostningen oplyses særskilt.**

  Selskabet følger

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

  Selskabet følger delvist

  Selskabet følger ikke

---

---

---

## 22. Anbefaling **Samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse**



**Bestyrelsen udstikker en klar retning og sætter de overordnede mål for den daglige ledelse.**

  Selskabet følger

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

  Selskabet følger delvist

  Selskabet følger ikke

---

---

---


## 23. Anbefaling **Samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse**

**Bestyrelsen og den daglige ledelse udarbejder en skriftlig aftale, som skaber klarhed om roller, ansvar, arbejdsdeling og beføjelser, så der er en gensidig forventningsafstemning.**

  Selskabet følger

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

  Selskabet følger delvist

  Selskabet følger ikke

---

---

---


## 24. Anbefaling **Samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse**

**Bestyrelsen evaluerer mindst en gang om året den daglige ledelses arbejde og resultater.**

  Selskabet følger

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

  Selskabet følger delvist

  Selskabet følger ikke

---

---

---



**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



**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**  
Vesterbrogade 6D, 2.sal  
1620 København V  
Tlf. 76 30 80 00

