24 ANBEFALINGER TIL FORBRUGEREJEDE FORSYNINGSSELSKABER

Kodeks for godt **bestyrelsesarbejde**



DANSK FJERNVARME

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

30/8/26

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

- (●) Selskabet følger
- ( ) Selskabet følger delvist
- ( ) Selskabet følger ikke

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

Lægges på hjemmesiden.

---

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
- ( ) Selskabet følger delvist
- ( ) Selskabet følger ikke

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

Forkortet referat fra landsbestyrelsesmøder offentliggøres på hjemmesiden. Hovedtallene indgår i årsberetningen, og det fulde regnskab er bag login.

---

3. Anbefaling Aktivt ejerskab

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

- (●) Selskabet følger
- ( ) Selskabet følger delvist
- ( ) Selskabet følger ikke

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

Aktivitetskalender m.m. på hjemmesiden samt de regionale generalforsamlinger.

---

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
- ( ) Selskabet følger delvist
- ( ) Selskabet følger ikke

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

Ny strategi vedtages i 2026 med ikrafttrædelse 1. januar 2027. Den årlige handleplan med strategiske indsatser besluttes på repræsentantskabsmødet i november og kan ses på hjemmesiden. Landsbestyrelsen følger løbende op.

5. Anbefaling Bestyrelsens opgaver og ansvar

Bestyrelsen arbejder aktivt for at fremme den grønne omstilling.

- ○ Selskabet følger
- ● Selskabet følger delvist
- ○ Selskabet følger ikke

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

Værktøjer til medlemmerne udarbejdet. Bæredygtighed er et element ved valg af mødesteder og forplejning. Samkørsel til møder og arrangementer tilstræbes.

---

6. Anbefaling Bestyrelsens opgaver og ansvar

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

- ● Selskabet følger
- ○ Selskabet følger delvist
- ○ Selskabet følger ikke

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

Løbende samarbejde med andre brancheforeninger og interesseorganisationer.

---

7. Anbefaling Bestyrelsens opgaver og ansvar

Bestyrelsen tager én gang årligt stilling til selskabets overordnede organisering.

- ● Selskabet følger
- ○ Selskabet følger delvist
- ○ Selskabet følger ikke

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

Forretningsorden gennemgås én gang årligt. Ved onboarding af nye repræsentantskabsmedlemmer opnås indsigt i selskabets organisering.

---

8. Anbefaling Bestyrelsens opgaver og ansvar

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

- ● Selskabet følger
- ○ Selskabet følger delvist
- ○ Selskabet følger ikke

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

Fast punkt på alle landsbestyrelsesmøder og repræsentantskabsmøder

9. Anbefaling Bestyrelsens opgaver og ansvar



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

- (●) Selskabet følger
- ( ) Selskabet følger delvist
- ( ) Selskabet følger ikke

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

Der er udarbejdet risikooverblik og iværksat initiativer til nedbringelse af de største risici. Der er en årlig drøftelse i landsbestyrelsen. Det er et internt arbejdsværktøj.

---

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
- ( ) Selskabet følger delvist
- ( ) Selskabet følger ikke

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

Er reguleret i direktørinstruksen.

---

11. Anbefaling Bestyrelsens sammensætning og kompetencer

Bestyrelsesmedlemmer vælges forskudt for to år ad gangen.

- ( ) Selskabet følger
- ( ) Selskabet følger delvist
- ( ) Selskabet følger ikke

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

Ikke relevant

---

12. Anbefaling Bestyrelsens sammensætning og kompetencer



Bestyrelsen er mangfoldigt sammensat.

- ( ) Selskabet følger
- (●) Selskabet følger delvist
- ( ) Selskabet følger ikke

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

Løbende drøftelse, da rekruttering sker via regionerne.

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
- ○ Selskabet følger delvist
- ● Selskabet følger ikke

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

Løbende drøftelse, da rekruttering sker via regionerne. Værktøj sendes ud til regionerne.

---

14. Anbefaling Bestyrelsens sammensætning og kompetencer

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

- ○ Selskabet følger
- ○ Selskabet følger delvist
- ● Selskabet følger ikke

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

Vedtægterne rummer ikke mulighed for det.

---

15. Anbefaling Bestyrelsens samarbejde

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

- ● Selskabet følger
- ○ Selskabet følger delvist
- ○ Selskabet følger ikke

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

Forretningsorden gennemgås årligt.

---

16. Anbefaling Bestyrelsens samarbejde

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

- ● Selskabet følger
- ○ Selskabet følger delvist
- ○ Selskabet følger ikke

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

Evaluering af landsbestyrelsesmødet er et fast punkt på dagsordenen. Der er formuleret arbejdsværdier for landsbestyrelsen i forretningsordenen, og der er udarbejdet en intruks for landsformanden. Indgår i dagsorden på bestyrelsesmøderne.

17. Anbefaling Bestyrelsens samarbejde

Bestyrelsen gennemfører en bestyrelsesevaluering med passende frekvens.

- [x] Selskabet følger
- [ ] Selskabet følger delvist
- [ ] Selskabet følger ikke

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

Sker på første bestyrelsesmøde i andet halvår. Evaluering af det enkelte bestyrelsesmøde indgår som en fast del af dagsordenen på møderne.

---

18. Anbefaling Bestyrelsens samarbejde

Bestyrelsen sikrer, at regler om tavshedspligt og habilitet overholdes.

- [x] Selskabet følger
- [ ] Selskabet følger delvist
- [ ] Selskabet følger ikke

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

Fremgår i forretningsorden og indgår ved onboarding af nye repræsentantskabsmedlemmer. Igangsat procedure om habilitetsregler, forventes vedtaget på repræsentantskabsmødet i november 2026.

---

19. Anbefaling Transparens og honorering

Alle relevante oplysninger skal være synlige på selskabets hjemmeside.

- [x] Selskabet følger
- [ ] Selskabet følger delvist
- [ ] Selskabet følger ikke

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

Honorar og tilskud fremgår af hjemmesiden og opdateres årligt. Desuden fremgår anciennitet på medlemmer af repræsentantskabet også af hjemmesiden.

---

20. Anbefaling Transparens og honorering

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

- [x] Selskabet følger
- [ ] Selskabet følger delvist
- [ ] Selskabet følger ikke

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

Honorarsatser drøftes én gang årligt.

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
- ( ) Selskabet følger delvist
- ( ) Selskabet følger ikke

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

Vederlag godkendes af landsbestyrelsen og oplyses til repræsentantskabet.

---

22. Anbefaling Samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse

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

- (●) Selskabet følger
- ( ) Selskabet følger delvist
- ( ) Selskabet følger ikke

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

Løbende forventningsafstemning på landsbestyrelsesmøder samt via direktørinstruks og strategiske mål for året. Derudover forventningsafstemmes mellem formandskabet og direktør.

---

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
- ( ) Selskabet følger delvist
- ( ) Selskabet følger ikke

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

Formands- og direktørinstruks samt forretningsorden

---

24. Anbefaling Samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse

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

- (●) Selskabet følger
- ( ) Selskabet følger delvist
- ( ) Selskabet følger ikke

Forklaring på følger, følger delvist eller følger ikke:

Landsformanden har mindst en årlig evalueringssamtale med direktøren.

Noter



Danske Vandværker
Solrød Center 20 C
2680 Solrød Strand

www.danskevv.dk
info@danskevv.dk
Tlf. 56 14 42 42

Dansk Fjernvarme
Fjernvarmens Hus
Merkurvej 7
6000 Kolding

www.danskfjernvarme.dk
mail@danskfjernvarme.dk
Tlf. 76 30 80 00

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

Danske Vandværker

DANSK FJERNVARME