

Referat af bestyrelsesmøde 22. juni 2017

i Forsyning Helsingør A/S, Forsyning Helsingør Service A/S, Forsyning Helsingør Varme A/S,
Forsyning Helsingør Affald A/S og Forsyning Helsingør Elnet A/S

Dato: 22. juni 2017
Tidspunkt: 13.00 – 13.45 Rundvisning på driftscenteret
Sted: Energivej 25, i Helsingør
Møde: kl. 14.00 – 16.15 på Helsingør Renseanlæg, Færgevej 5 i Helsingør

I mødet deltager:

- Formand Per Tærsebøl
- Næstformand Gitte Kondrup
- Bestyrelsesmedlem Ib Kirkegaard
- Bestyrelsesmedlem Peter Poulsen
- Bestyrelsesmedlem Jens Erik Jacobsen
- Bestyrelsesmedlem Jan Dam Christensen
- Bestyrelsesmedlem Dennis J. Knudsen (går kl. 15.30)
- Bestyrelsesmedlem Christian H. Hansen
- Adm. direktør Jacob Brønnum
- Direktionssekretær Helle Andersen
- Energichef Peter Kjær Madsen
- Økonomichef Thomas Pihl deltager
- Salg og Markedschef Kim Asker Larsen deltager

Bestyrelsesmødet starter med en rundvisning på driftscentret.

Dagsorden

1. Godkendelse af dagsorden
2. Formanden orienterer
3. Direktionen orienterer

Punkter til beslutning:

Regulering, rammevilkår & økonomi

- ~~4. 1.kvartalsregnskab 2017 – alle selskaber – Tavshedspligt ikke fraveget~~
- ~~5. Ledelsesrapportering april og maj 2017 – alle selskaber – Tavshedspligt ikke fraveget~~
- ~~6. Anlægsplan 2017 – alle selskaber – Tavshedspligt ikke fraveget~~
7. Reguleringsregnskab Varme A/S – Varme A/S
8. Læserbrev om forbrugerrepræsentation – FH A/S
9. Rekruttering af ekstern bestyrelsesmedlem – alle selskaber
10. Kundeopkrævning 2018 – principper – Forsyning Helsingør Service A/S
- ~~11. Projektforslag for fjernvarme i city – Varme A/S – Tavshedspligt ikke fraveget~~
- ~~12. Projektforslag varmepumpe – Varme A/S – Tavshedspligt ikke fraveget~~
13. Strategiseminar – alle selskaber

Punkter til orientering:

Drifts- og Myndighedsforhold

14. Varmesalgprojekt – Varme A/S

15. Projekt om indsamlingssystem for husholdningsaffald – Affald A/S
16. Fjernafledningsprojekt – Elnet A/S og Varme A/S

Styringsmæssige relationer

17. Bestyrelsesmøde i Nordkøb A/S
18. Bestyrelsesmøde i Forsyning Helsingør Elhandel A/S
19. Bestyrelsesmøde i Helsingør Kraftvarmeværk A/S
20. Bestyrelsesmøde i Scanenergi Koncernen
21. Beslutning om fravigelse af tavshedspligten
22. Kommunikation
23. Mødeplan 2017
24. Eventuelt

Bilagsoversigt:

~~Bilag 4.1 Kvartalsrapport for marts måned 2017 Koncern-Tavshedspligt ikke fraveget~~

~~Bilag 4.2 Kvartalsrapport for marts måned 2017 Elnet-Tavshedspligt ikke fraveget~~

~~Bilag 4.3 Kvartalsrapport for marts måned 2017 Affald-Tavshedspligt ikke fraveget~~

~~Bilag 4.4 Kvartalsrapport for marts måned 2017 Varme-Tavshedspligt ikke fraveget~~

~~Bilag 4.5 Kvartalsrapport for marts måned 2017 Service-Tavshedspligt ikke fraveget~~

~~Bilag 5.1 LIS april 2017-Tavshedspligt ikke fraveget~~

~~Bilag 5.2 LIS maj 2017 medbringes på mødet-Tavshedspligt ikke fraveget~~

~~Bilag 6.1 Koncern anlægsopfølgning 2017-Tavshedspligt ikke fraveget~~

~~Bilag 6.2 Anlægsopfølgning Elnet, Varme, affald og service 2017-Tavshedspligt ikke fraveget~~

~~Bilag 6.3 Anlægsbevilling Varme 2017-Tavshedspligt ikke fraveget~~

~~Bilag 6.4 Anlægsbevillinger Service 2017-Tavshedspligt ikke fraveget~~

Bilag 7.1 Priseftervisning varme AS

Bilag 9.1 anbefalinger om god selskabsledelse i forsyningssektoren – DANVA

~~Bilag 11.1 Ansøgning vedrørende tilslutningspligt-Tavshedspligt ikke fraveget~~

~~Bilag 11.2 Projektforslag for udbygning af fjernvarmen i Helsingør-Centrum-Tavshedspligt ikke fraveget~~

~~Bilag 12.1 Projektforslag iht. varmforsyningsloven, COWI maj 2017-Tavshedspligt ikke fraveget~~

~~Bilag 12.2 Varmepumpe på Helsingør Renseanlæg – Projekt oplæg og økonomiberegninger 8/6 2017-Tavshedspligt ikke fraveget~~

1. Godkendelse af dagsorden

Dagsorden blev godkendt.

2. Formanden orienterer

Formanden orienterer mundtligt om sager og forhold relateret til varetagelsen af bestyrelsesarbejdet for selskabet

Formanden orienterede om, at der er indgået en ny partneraftale med FC Helsingør.

3. Direktionen orienterer

Direktionen orienterer mundtligt om sager og forhold relateret til den daglige ledelse af selskabet.

Direktionen orienterede om den netop gennemførte tilpasning af organisationen i Forsyning Helsingør.

Tavshedspligt ikke fraveget på grund af personalemæssige forhold.

Punkter til beslutning.

4. 1. kvartalsregnskab 2017

~~Bilag 4.1 Kvartalsrapport for marts måned 2017-Koncern-Tavshedspligt ikke fraveget~~

~~Bilag 4.2 Kvartalsrapport for marts måned 2017-Elnet-Tavshedspligt ikke fraveget~~

~~Bilag 4.3 Kvartalsrapport for marts måned 2017-Affald-Tavshedspligt ikke fraveget~~

~~Bilag 4.4 Kvartalsrapport for marts måned 2017-Varme-Tavshedspligt ikke fraveget~~

~~Bilag 4.5 Kvartalsrapport for marts måned 2017-Service-Tavshedspligt ikke fraveget~~

Tavshedspligt ikke fraveget på grund af forretningsmæssige forhold.

5. Ledelsesrapportering april og maj 2017

~~Bilag 5.1 LIS april 2017 – Tavshedspligt ikke fraveget.~~

~~Bilag 5.2 LIS maj 2017 medbringes på mødet – Tavshedspligt ikke fraveget.~~

Tavshedspligt ikke fraveget på grund af forretningsmæssige forhold.

6. Anlægsplan 2017

~~Bilag 6.1 Koncern anlægsopfølgning 2017-Tavshedspligt ikke fraveget.~~

~~Bilag 6.2 Anlægsopfølgning Elnet, Varme, affald og service 2017-Tavshedspligt ikke fraveget.~~

~~Bilag 6.3 Anlægsbevilling Varme 2017-Tavshedspligt ikke fraveget.~~

~~Bilag 6.4 Anlægsbevillinger Service 2017-Tavshedspligt ikke fraveget.~~

Tavshedspligt ikke fraveget på grund af forretningsmæssige forhold.

7. Reguleringsregnskab Varme A/S

Bilag 7.1 Prisetervisning Varme A/S

Der foreligger nu et foreløbigt reguleringsregnskab (prisetervisning) for Forsyning Helsingør Varme A/S for året 2016.

PWC har revideret prisetervisningen der sammen med revisorerklæringen skal indsendes til Energitilsynet.

Prisetervisningen vil blive gennemgået på mødet af direktion.

Direktionen indstiller, at

- Reguleringsregnskabet tages til efterretning.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

8. Læserbrev om bestyrelsessammensætning

Formanden ønsker en drøftelse af læserbrev fra 8. juni 2017.

”Udvid FH-bestyrelsen med forbrugervalgte medlemmer

Sn.dk (Sjællands Nyheder), 8. juni 2017, Grethe Leerbech, Erik Stubtoft, Steffen Agger, Gunner Madsen... 530 ord Id:e649af82

Debat

For 3-4 år siden rejste vi spørgsmålet om forbrugerrepræsentanter og større åbenhed i Forsyning Helsingørs (FH) bestyrelsesreferater. Det kom der megen - men knap så konstruktiv - debat ud af. Efter byrådsvalget i 2013 kom der ny formand (Per Tærstøl) for FH, som gav udtryk for stor forståelse for, at selv om Helsingør Kommune ejer FH 100 pct. er det jo borgernes forsyning, der bliver varetaget. Så åbenhed - jo det var formanden med på.

Siden hen har interesserede borgere kunnet følge med i FH-bestyrelsens arbejde via større åbenhed udadtil om projekter, planer, priser mv. mens bestyrelsens referater stadig er præget af unødvendig mange sager, hvor tavshedspligten bliver overspillet. Godt nok er der forretningshemmeligheder at vogte over, men en rimelig beskrivelse af baggrunden for sagerne kan nu godt tåle dagens lys og er efter hvor mening af stor interesse for borgerne i kommunen.

Det er jo ikke sådan at vore byrådsmedlemmer viser særlig interesse i vore lokale medier for forsynings spørgsmål i forhold til fremtiden eller i forhold til deres politiske holdninger, f.eks. om sortering, om vedvarende energi, om miljøspørgsmål etc.

Hvad angår bestyrelsesmedlemmer i FHs 10-12 bestyrelser blev der ved lov indført - og valgt i 2013 - en forbrugerrepræsentant i bestyrelsen alene for FH Vand og Vandspild A/S. Dette valg skal gentages i 2017. Det får borgerne nok at høre om inden længe. Denne gang forhåbentligt lidt bedre end sidst, da en del af proceduren åbenbart skulle foregå i de hedeste sommermåneder, hvor mange borgere holdt ferie!

Med hensyn til de øvrige bestyrelser er det sådan i FH, at det i realiteten er den samme bestyrelse og personkreds, der går igen i alle bestyrelserne. Det lyder ganske praktisk og mindre bureaukratisk. Formanden og tre bestyrelsesmedlemmer Gitte Kondrup, Ib Kirkegaard og Peter Poulsen udpeges af Byrådets midte og et udefra kommende bestyrelsesmedlem (Jacobsen) med særlige kvalifikationer udpeges af Byrådet. Dertil kommer tre medarbejderrepræsentanter.

Med hensyn til repræsentanter for forbrugerne kan man med denne konstruktion ikke tale om, at de bestyrelsesmedlemmer, der er udpeget af Byrådet, er forbrugerrepræsentanter i og med de netop er udpeget af Byrådet til at varetage kommunens interesser. Der kan/vil naturligvis i konkrete sager være forskel på, hvad et byrådsmedlem med opbakning fra Byrådet vil mene og hvad et bestyrelsesmedlem, der er valgt til at varetage rene forbrugerinteresser, vil mene.

Vi spørger derfor som tidligere: Hvorfor er det, at formanden og bestyrelsen endnu ikke har turdet foreslå sig selv og Byrådet, at FHs bestyrelse - som minimum i hvert fald de to afgørende bestyrelser FH Holding (økonomi, udvikling, ledelse mv.) og FH Service (medarbejderforhold mv.) - bliver udvidet med to forbrugervalgte bestyrelsesmedlemmer.

Ud over landet er der forskellige måder at tackle dette forhold på. Er det måske fordi Byrådet i Helsingør er nervøs for at komme i mindretal i FH-bestyrelsen, hvis f. eks. de tre medarbejderrepræsentanter og de to forbrugerrepræsentanter kunne finde på at stemme ens, jamen så tag dog og udvid bestyrelsen med to byrådsvalgte eller to udefra kommende bestyrelsesmedlemmer.

Vi tror, at det på sigt er afgørende for tilliden til politikerne, at de ikke lukker tingene omkring sig selv, men at de tværtimod åbner for endnu større borgerinddragelse der, hvor det føles naturligt og rigtigt.”

Formanden indstiller, at

- Sagen drøftes.

Bestyrelsen drøftede sagen, og der var enighed om at henvendelsen ikke giver anledning til yderligere bemærkninger.

Formanden kvitterer og takker for henvendelsen til gruppen bag læserbrevet.

9. Rekruttering af eksternt bestyrelsesmedlem

Bilag 9.1 Anbefalinger om god selskabsledelse i forsyningssektoren – DANVA.

På den ordinære generalforsamling blev bestyrelsens indstillinger til bestyrelsessammensætning godkendt. Endvidere blev bestyrelsesmedlem Jens Jakobsen udpeget som eksternt bestyrelsesmedlem for perioden 2018 – 2021.

Bestyrelsen for holding- og netselskaber vil i næste periode 2018 – 2021 bestå af:

4 byrådsmedlemmer

2 eksterne bestyrelsesmedlemmer

2 medarbejderrepræsentanter

Der skal således rekrutteres et eksternt bestyrelsesmedlem ved, at bestyrelsen indstiller en egnet kandidat til en ekstraordinær generalforsamling i Forsyning Helsingør A/S – Byrådet.

Formanden ønsker en drøftelse af rekrutteringsproces og kompetenceprofil.

Direktionen vil på mødet gennemgå de forskellige governance anbefalinger, som er på området samt erfaringer om kompetenceprofiler fra andre bestyrelser. Der er netop offentliggjort et nyt kodeks for god selskabsledelse i Forskningsvirksomheder. Dette er vedlagt til orientering.

Formand og Direktion indstiller,

- Sagen drøftes
- Der nedsættes et nomineringsudvalg bestående af Per Tærsebøl og Jens Jakobsen med direktionen som sekretariat. Udvalget indstiller en kandidat til bestyrelsens godkendelse og videre anbefaling til generalforsamlingen.

Bestyrelsen tiltrådte indstillingerne.

10. Kundeopkrævning 2018

Nedenfor følger kort beskrivelse af nuværende principper for kundeopkrævning samt ændringer, der er på vej som grundlag for forslag om ændrede principper for 2018.

I DAG

Opkrævning

I dag udsendes kundeopkrævninger til langt de fleste ved fire kvartalsvise opkrævninger, hvoraf 3 aconto-opgørelser indgår samt en årlig opkrævning efter faktisk forbrug. Dette gælder stort set alle private kunder samt langt de fleste erhvervskunder. Der er et mindre antal erhvervskunder – typisk erhvervskunder med et stort elforbrug – der ikke opkræves kvartalsvist. Disse erhvervskunder modtager en månedlig faktura, hvor elforbruget er baseret på faktisk forbrug, mens de øvrige forsyningsarter sker ved aconto-metoden. Ved siden af dette opkræves erhvervskunder for adgang til genbrugspladsen ved særskilt faktura, det samme gælder tømningsordningen. I dag har Forsyning Helsingør ca. 38.000 kundeforhold og ca. 6.000 får sat alle forsyningsarter på samme faktura.

Betaling

Betalingsprincipperne er i dag, at 1. aconto udsendes i december måned - året før - til betaling 1. januar, dvs. kunderne reelt betaler 3 måneder forud. Månedsoptkrævninger udsendes medio måneden til betaling den første i ny måned for at minimere tab og på grund af de manglende inddrivelsesmuligheder.

Udgift

I dag betaler ca. 2/3 af alle kunder via en NETS/PBS aftale, dvs. beløbet trækkes automatisk dersom banken eller kunde ikke afviser betalingen. Den resterende del af kunder får tilsendt papirfaktura og betaler efterfølgende selv. En NETS/PBS betaling er i dag ikke gebyrbelagt hvorimod en papirfaktura koster 25 kr. inkl. moms. En NETS/PBS betaling koster FH ca. 8 kr. pr. betaling, en papirfaktura koster Forsyning Helsingør porto samt udgifter til print/kuvertering. NETS/PBS udgifterne beløber sig årligt til ca. 650 tkr., porto udgifter ca. 1 mio. kr. inkl. print og kuvertering. Gebyrindtægterne udgør for papirfakturaer omkring 550.000 kr. svarende til 22.000 stk. Det er ca. en tredjedel, som ikke er tilmeldt PBS.

Hvad er bestemt fra myndighedernes side

På elområdet er det bestemt, at der fra 1. december 2017 kan ske fakturering ved "flexafregning". Dvs. et opgør med aconto og skabelonafregning af elkunderne, således at elregningen kan ske efter faktisk timeforbrug og faktisk børs elpris pr. time. Samme princip som i dag gælder for store erhvervskunder med et elforbrug over 100.000 kWh. Der er ingen tvivl om, at det bliver standardmåden at afregne elkunder på fremover og der findes i dag allerede elselskaber, som fakturerer deres kunder månedligt og efter forbrug, dog ikke ved brug af børs elpriser pr. time.

På elområdet findes der i dag skærpede krav (læs – forbrugerbeskyttelse) til, hvorledes elselskaberne kan rykke for manglende betalinger. Reelt betyder det, at der går op til ca. 2 måneder inden elselskabet kan afbryde forsyningen grundet manglende betaling. Heri indregnet længere tidsfrister grundet PostNord ændring om ikke at udbringe post hver dag.

Forslag 2018

Da Forsyning Helsingør har investeret i fjernaflæste målere, indenfor el, vand og varme og hjemtagelsen af målerdata typisk ligger over 98% af samtlige målere, ser vi gerne at vi fra 2018 også benytter disse data til

opkrævnings formål. Det er i dag også et udbredt ønske fra mange erhvervskunder men også private, at afregning over for Forsyning Helsingør sker månedligt og efter faktisk forbrug.

Det forslås derfor at vi fra 2018 benytter de faktiske målerdata videst muligt inden for alle forsyningsarter og efter nedenstående principper:

Erhvervskunder

Månedlig afregning efter faktisk forbrug for el, vand, spildevand og varme. For affald en årlig afregning sammen med gebyr for genbrugspladsen og evt. tømningssordning.

Privatkunder

For EL: månedlig afregning efter forbrug og timebaseret elpris (flexafregning). For Vand og spildevand: halvårlig afregning efter faktisk forbrug. For Varme: som i dag med aconto og en årlig opgørelse. For Affald: en årlig afregning.

Nedenfor er angivet hvorledes betalingerne sker i dag og hvorledes de kunne ske i 2018. Det er videst muligt forsøgt at undgå at kunderne bliver belastet af det ændrede princip. Betalingsdatoen er den første hverdag i måneden.

Betaling i dag - privat	Årligt beløb	Januar	Februar	Marts	April	Maj	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	December
El	9.952	2.488			2.488			2.488			2.488		
Vand	3.442	861			861			861			861		
Spildevand	5.486	1.372			1.372			1.372			1.372		
Varme	16.489	4.122			4.122			4.122			4.122		
Affald	2.563	641			641			641			641		
	37.932	9.483			9.483			9.483			9.483		
Betaling 2018 - privat	Årligt beløb												
El	9.952	829	829	829	829	829	829	829	829	829	829	829	829
Vand	3.442	1.721						1.721					
Spildevand	5.486	2.743						2.743					
Varme (årsopgørelse feb)	16.489		4.122			4.122			4.122			4.122	
Affald	2.563	2.563											
	37.932	7.856	4.952	829	829	4.952	829	5.293	4.952	829	829	4.952	829
Forskel		1.627	-4.952	-829	8.654	-4.952	-829	4.190	-4.952	-829	8.654	-4.952	-829
Forskel - akkumuleret		1.627	-3.325	-4.154	4.499	-452	-1.282	2.908	-2.043	-2.873	5.781	829	0
Betalingsbetingelser													
Kortbetaling	14 dage												
NETS/PBS	Den første i efterfølgende måned, reelt svarende til min 30 dage												
FIK/Papir	14 dage												
Kontant	14 dage												

Betaling 2018

Flere og flere benytter i dag kortbetaling frem for NETS/PBS. Fordelene er flere, billigere end NETS da en kortbetaling koster ca. 2 kr. pr. betaling. Er også hurtigere og mere fleksibel og ikke bundet af faste indleveringsterminer fra NETS/PBS. FH vil derfor foreslå at kortbetalinger bliver standard betalingsprincippet og ændringer fra dette vil medføre et betalingsgebyr, se nedenfor. Det skal undersøges, hvorvidt en forudbetaling, der i dag sker kan "konverteres" til et depositum, der henstår til sikkerhed for kundens betaling – enten for alle kunder eller kun for kunder med et "rykker forløb". Alternativt at der ved individuel vurdering, herunder kreditvurdering, opgøres og kræves indbetalt depositum særskilt.

Gebyrer 2018

I et forsøg på at motivere kunderne til at benytte den for Forsyning Helsingør billigste og mest optimale betalingsprincip (kortbetaling) foreslås det, at der fra 2018 indføres betalingsgebyr for NETS/PBS på mellem 8 – 10 kr., et FIK (papirregning) gebyr på mellem 25 og 30 kr. samt et kontant betalingsgebyr på 50 kr.

Sidstnævnte skal være med til at reducere det antal kunder, der i dag benytter besøg i kundeservice som en "gratis" betalingsmetode, idet vi i dag ikke tager et sådant gebyr.

Det er direktionens vurdering, at udvikling og omlægning af årshjulet for kundeopkrævning er et vigtigt element i at udvikle selskabets produkter og services, hvilket er foreneligt med den foreliggende strategi.

Direktionen indstiller, at

- Kundeopkrævning i 2018 omlægges efter følgende principper:
 - Mest muligt baseres på faktisk forbrug og ikke aconto.
 - Erhvervskunder afregnes månedsvis og efter faktisk forbrug.
 - Kortbetaling implementeres og vil være den nye gratis betalingsform. Der indføres gebyr på PBS betalinger og gebyret for papirfaktura fortsætter.
- Årshjulet for opkrævning genbehandles på næste bestyrelsesmøde, hvor afvejningen af hensynet til selskabets og kundens likviditet drøftes og konkluderes.
- Spørgsmålet om forudbetaling og konvertering til depositum samt anvendelse af kreditvurdering afklares og drøftes på næste bestyrelsesmøde.

Bestyrelsen tiltrådte indstillingerne.

11. Projektforslag for fjernvarme i City

~~Bilag 11.1 Ansøgning vedrørende tilslutningspligt-Tavshedspligt ikke fraveget.~~

~~Bilag 11.2 Projektforslag for udbygning af fjernvarmen i Helsingør Centrum-Tavshedspligt ikke fraveget.~~

Tavshedspligt ikke fraveget på grund af forretningsmæssige forhold.

12. Projektforslag varmepumpe

~~Bilag 12.1 Projektforslag iht. varmforsyningsloven, COWI maj 2017-Tavshedspligt ikke fraveget.~~

~~Bilag 12.2 Varmepumpe på Helsingør Renseanlæg – Projektoplæg og økonomiberegninger 8/6 2017-Tavshedspligt ikke fraveget.~~

Tavshedspligt ikke fraveget på grund af forretningsmæssige forhold.

13. Strategiseminar

Forsyning Helsingør afholder strategiseminar den 31. august 2017.

Bestyrelsen skal drøfte og forventningsafstemme emner og indhold af seminaret.

Direktionen indstiller, at:

- Sagen drøftes.

Bestyrelsen drøftede sagen.

Punkter til orientering:

Drifts- og Myndighedsforhold

14. Varmesalgprojekt

Arbejdet med varmesalgprojektet kører efter planen.

Materiale til brug for den kommende (efter sommerferien) informations- og salgskampagne er ved at blive udarbejdet. De personer, som kommer til at indgå i materialet vil alle være fra Helsingør og der vil ikke blive anvendt modelfotos.

Materiale til brug for de tre udbuds projekter er klar til første del, prækvalifikation af mulige leverandører og samarbejdspartnere. Selve udbuddet kommer til at ske hen over sommerferien, således at resultatet af disse kan indarbejdes i businesscasen og en opdateret udgave kan foreligge til bestyrelsesmødet den 1. september 2017.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

15. Projekt om indsamlingssystem for husholdningsaffald.

Forsyning Helsingørs bestyrelse tiltrådte den 14. december 2016 direktionens indstilling om et nyt indsamlingssystem for affald fra husstande. Forsyning Helsingør (FH) arbejder med opgaven og vil her orientere om de seneste tiltag.

Byrådets principbeslutning

Forsyning Helsingør afholdt besigtigelse af det nye affaldsindsamlingssystem for bestyrelse og byråd den 17. maj 2017, som optakt til byrådets principbeslutningssag om systemet den 29. maj 2017. Byrådet diskuterede det nye indsamlingssystem, men besluttede at vente med at tage principiel stilling til udformningen af systemet til næste byrådsmøde pga. usikkerhed i sagsfremstillingen om bl.a. fremtidige affaldsgebyrer.

Forsyning Helsingør har på opfordring fra kommunen udarbejdet et Q&A notat, der forelægges økonomiudvalg og byråd i juni måned. I notatet er også indarbejdet bestyrelsens beslutning om at fastholde de gældende afstandskrav til standplads. Som følge heraf vil affaldsgebyret samlet set stige med ca. 282 kr. til 2.845 kr. inkl. moms pr. år., dog med mulighed for rabat på ca. 250 kr. til de kunder, der placerer deres affaldsbeholdere max 5 meter fra skel.

Byrådets udsættelse af principbeslutning til den 19. juni 2017 har medført, at udkast til nyt Regulativ for husholdningsaffald ikke som planlagt bliver sendt i høring den 6. juni 2017. Høringen udsættes til efter principbeslutning er taget, således at udkast til nyt regulativ formentlig bliver sendt i høring i forbindelse med Teknik, Miljø og Klimaudvalget (TMK) møde den 15. august 2017. Det forventes, at Byrådet vedtager et nyt Regulativ for husholdningsaffald i løbet af efteråret.

Udkast til nyt regulativ for husholdningsaffald

I forbindelse med udarbejdelse af nyt regulativ ønsker Helsingør Kommune også at opdatere regulativet på andre punkter end dem, der er direkte tilknyttet det nye indsamlingssystem, herunder etageboligers betaling til genbrugsplads, obligatorisk indsamling af storskrald og virksomheders mulighed for at tilmelde sig ordningerne for genanvendelige materialer, såfremt de er beliggende i ejendomme med blandet bolig og erhverv.

Etageboligers betaling til genbrugspladsen

Større ejendomme/afdelinger med mere en 100 boliger kan i dag ansøge om fritagelse for den del af gebyret til genbrugspladsen i Skibstrup, der ikke vedrører farligt affald (712,50 kr. inkl. moms pr. år), hvis der etableres en lokal genbrugsplads. Bestyrelsen besluttede den 26. august 2016, at der skulle arbejdes videre med et forslag om at ophæve den nuværende fradragsmulighed for til gengæld at overtage ansvaret og omkostninger ved bortskaffelsen af affaldet, herunder korrekt afsætning af de genanvendelige fraktioner.

Dette punkt er indarbejdet i det nuværende udkast til nyt Regulativ for husholdningsaffald. FH har bedt om at ophævelsen af fradraget indføres glidende, således at etageboliger kun skal betale det fulde genbrugspladsgebyr, når Forsyning Helsingør og det relevante boligselskab har indgået en aftale og Forsyning Helsingør har overtaget ansvaret og omkostninger ved bortskaffelsen af affaldet fra den lokale genbrugsplads.

Obligatorisk indsamling af storskrald

Helsingør Kommunes Ressource- og Affaldsplan 2015-2024 siger at der inden 2017 skal ske en fuld udbygning og intensivering storskraldordningen for at øge genanvendelsen af træ - bl.a. ved at der

indføres obligatorisk tilmelding til ordningen i etagebyggeri uden lokal genbrugsplads. Kommunale institutioner får også mulighed for at tilmelde sig.

I dag er det frivilligt for etageejendomme med mere end 6 boligenheder at tilmelde sig ordningen for storskrald. Flertallet af store etageejendomme har lokal genbrugsplads, hvor storskraldet afleveres. Dog har Helsingør Kommune stadig 8.300 husstande i ejendomme med mere end 6 boligenheder uden lokal genbrugsplads. 5.200 af disse ikke er tilmeldt storskraldsordningen. Storskrald og haveaffald er i dag samlet i en ordning og koster den enkelte husstand 175 kr. inkl. moms pr. år.

Punktet er indarbejdet i det nuværende udkast til nyt Regulativ for husholdningsaffald. Forsyning Helsingør har endnu ikke arbejdet med dette initiativ fra Ressource- og Affaldsplanen og har derfor ikke overblik over fordele og ulemper, herunder vides det ikke om det er praktisk muligt at afhente storskrald fra alle de etageejendomme, der ikke er tilmeldt ordningen.

Forsyning Helsingør ønsker at undersøge fordele og ulemper ved de 5.200 boligenheder, der i dag ikke er dækket af storskraldordningen, før der tages beslutning om at gøre ordningen obligatorisk.

Virksomheder i ejendomme med blandet bolig og erhverv

Forsyning Helsingør ønsker at tilbyde virksomheder, som er beliggende i ejendomme med blandet bolig og erhverv, muligheden for at tilslutte sig ordningen for de tørre genanvendelige fraktioner tilknyttet deres ejendom mod betaling af gebyr.

Denne mulighed er nævnt i udkastet til nyt Regulativ for husholdningsaffald, men eksisterer ikke i Forsyning Helsingørs nuværende gebyrstruktur.

Planen er, at det nuværende gebyr for glas og papir, som betales af private husholdninger, udvides så det bliver et gebyr for genanvendelige materialer og muligheden for at aflevere papir og småt pap, metal, plast og glas i henteordning og/eller i kuber placeret på strategiske steder i kommunen.

Virksomheder i ejendomme med blandet bolig og erhverv skal betale det samme gebyr for genanvendelige materialer, hvis de ønsker at benytte ordningen for de tørre genanvendelige fraktioner.

Forlængelse og ændring af kontrakten med M. Larsen A/S

Der er i kontrakten med M. Larsen mulighed for at ændre i kontrakten og forlænge med 1 år frem til 30. april 2018. Forsyning Helsingør er ved at forhandle om afhentningspriser for at M. Larsen kan indsamle alle fraktioner i det nye indsamlingssystem. Hvis forhandlingerne går godt vil FH forlænge kontrakten.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

16. Fjernaflæsningsprojekt

Der er udskiftet 266 ud af 467 målere af de udestående vandmålere. 5 kunder har fortsat lukket for vandet, indtil vi får adgang til at udskifte måleren. Der vil til efteråret blive behov for politi, låsesmed og foged hos et mindre antal kunder, der fortsat nægter os adgang.

eButler og adgang til målerdata:

Der er desværre kun 115 kunder, som har fulgt vores råd om at opsætte beskedtjeneste, således at rørsprængning- og/eller lækageadvarsler udsendes. Vi har derfor undersøgt muligheden, hos vores advokat Horten, om at selskabet må "tilmelde" de kunder, hvor vi i vores kundesystem har oplysninger om mobilnummer og mailadresser. Dette er muligt, hvorfor vi er ved at opsætte systemerne til dette – alle berørte kunder vil modtage en sms eller mail om med mulighed for at framelde sig dette. Drejer sig om ca. 6.000 telefonnumre.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

Styringsmæssige relationer

17. Nordkøb A/S

Direktionen vil på mødet orientere om arbejdet med indkøbsselskabet.

Udsat til næste møde.

18. Bestyrelsesmøde i Forsyning Helsingør Elhandel A/S

Direktionen orienterer om bestyrelsesarbejdet.

Udsat til næste møde.

Der afholdes bestyrelsesmøde i Elhandel den 26. juni 2017.

19. Bestyrelsesmøde i Helsingør Kraftvarmeværk A/S

Direktionen orienterer om bestyrelsesarbejdet.

Udsat til næste møde.

20. Bestyrelsesmøde i Scanenergi koncernen

Direktionen orienterer om bestyrelsesarbejdet.

Udsat til næste møde.

21. Beslutning om fravigelse af tavshedspligten

Bestyrelsen skal beslutte på hvilke dagsordenpunkter tavshedspligten skal fraviges.

Formand og direktion indstiller, at

- Tavshedspligten fraviges alle punkter undtaget pkt. 4-6 (resumé udarbejdes) samt 11 og 12.

Bestyrelsen tiltrådte indstillingen.

22. Kommunikation

Formand og direktion vil fremlægge forslag til kommunikation, som anbefales offentliggjort på baggrund af bestyrelsesmødet.

Intet at berette.

23. Mødeplan 2017

Mødeplan for Forsyning Helsingør A/S, Forsyning Helsingør Service A/S, Forsyning Helsingør Varme A/S, Forsyning Helsingør Affald A/S og Forsyning Helsingør Elnet A/S

Torsdag den 31. august – 1. september strategiseminar og bestyrelsesmøde (med overnatning).

Torsdag den 16. november kl. 14.45 – 17.30

Tirsdag den 12. december kl. 13.00 – 16.15

24. Eventuelt

Der blev rejst et spørgsmål fra medarbejderrepræsentanterne Jan Dam Christensen og Dennis J. Knudsen om, hvorfor strateginotatet på intranettet ikke indeholder SWOT analysen f.eks. udfordringen med at fastholde medarbejdere og ledere. Direktionen forklarede, at der er lagt en kortere version af strateginotatet på Intranettet, men at det stadig er den af bestyrelsens godkendte strateginotat, som er gældende. Direktionen tager spørgsmålet med til chefgruppen for at synliggøre de vigtigste udfordringer.

1. kvartal 2017 - Resumé

Tabel 2.	ÅTD 2017				Året 2017			ÅTD marts 2016
Resultat før skat og over-/underdækning	Realiseret	Budget	Afvigelse	Realiseret af årets forventet årsbudget i %	Forventet	Budget	Afvigelse	Realiseret
FH Elnet A/S	2,7	3,4	-0,7	14,7%	18,3	18,3	0,0	4,1
FH Elhandel A/S	0,2	0,3	-0,1	18,5%	1,1	1,1	0,0	-0,1
FH Gadelys & El-Service A/S	0,0	0,3	-0,3	-2,1%	1,1	1,1	0,0	-0,4
FH Varme A/S	6,2	6,2	0,0	63,9%	9,7	9,7	0,0	2,8
Helsingør Kraftvarmeværk A/S	16,4	7,1	9,3	181,3%	9,0	9,0	0,0	15,3
FH Vand A/S	0,2	1,1	-0,8	5,2%	4,5	4,5	0,0	1,3
FH Spildevand A/S	-6,3	-4,4	-1,9	38,5%	-16,5	-16,5	0,0	-3,8
FH Affald A/S	3,0	1,0	1,9	0%	0,0	0,0	0,0	1,1
FH Service A/S	1,6	1,3	0,3	707,7%	0,2	0,2	0,0	0,8
Samlet resultat	23,9	16,3	7,7	86,9%	27,6	27,6	0,0	21,1

Priseftersvisning for 1. januar - 31. december 2016

Forsyning Helsingør Varme A/S, CVR-nr. 32 65 41 93

Anmeldelse af regnskabsoplysninger for periode 1. januar 2016 – 31. december 2016 i henhold til § 21, stk. 1, i varmforsyningsloven, lovbekendtgørelse nr. 1307 af 24/11 2014, som ændret ved lov nr. 1498 af 23/12 2014, lov nr. 1520 af 27/12 2014, lov nr. 745 af 1/6 2016, lov nr. 132 af 16/2 2016

INDHOLDSFORTEGNELSE

Påtegninger

Ledelsespåtegning 3

Erklæring afgivet af uafhængig revisor 4

Værksoplysninger 6

Regnskab

Ledelsens redegørelse 7

Regnskabspraksis 7

Varmeregnskab for perioden 1. januar 2016 – 31. december 2016 9

Ledelsespåtegning

Priseftervisning for Forsyning Helsingør Varme A/S CVR. nr. 32 65 41 93 for reguleringsperioden 1. januar 2016 – 31. december 2016 er aflagt i overensstemmelse med bestemmelserne om priser i kapital 4 lovbekendtgørelse nr. 1307 af 24/11 2014 (varmeforsyningsloven) med senere ændringer og de regler, der er udstedt i medfør heraf, herunder afskrivningsbekendtgørelsen, samt Energitilsynets vejledning til budget- og priseftervisning fra 10. juni 2009.

Vi anser den valgte regnskabspraksis for værende i overensstemmelse med varmeforsyningslovens bestemmelser. Den foretagne prisfastsættelse for perioden 1. januar 2016 – 31. december 2016 er sket ud fra de nødvendige omkostninger.

Priseftervisningen med tilhørende redegørelse kan således danne grundlag for Energitilsynets kontrol af de i perioden 1. januar 2016 – 31. december 2016 opkrævede indtægter.

Helsingør, den 15. september 2017

Direktion

Jacob Brønnum

Den uafhængige revisors erklæring

Til Energitilsynet

Konklusion

Vi har revideret prisetervisningen for Forsyning Helsingør Varme A/S., CVR. Nr. 32 65 41 93, P nr. 1015712852 for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2016. Prisetervisningen udarbejdes efter reglerne i varmforsyningslovens kapitel 4, og de bekendtgørelser der er udstedt i medfør heraf, herunder bekendtgørelse nr. 1282 af 5. december 2014, om anmeldelse af priser, omkostningsfordeling og andre betingelser for produktion, transport og levering af fjernvarme samt produktionsomkostninger til brug for fastlæggelse af prislofter (anmeldelsesbekendtgørelsen) samt den af Energitilsynet udstedte vejledning "Vejledning til budget og prisetervisning

Prisetervisningen udviser omkostninger på i alt 153.571.237 kr., indtægter på i alt 165.601.145 kr. samt en over-/underdækning på 12.029.908 kr. opgjort efter varmforsyningsloven.

Det er vores opfattelse, at prisetervisningen i alle væsentlige henseender er udarbejdet i overensstemmelse med reglerne i varmforsyningslovens kapitel 4, og de bekendtgørelser, der er udstedt i medfør heraf, samt Energitilsynets vejledninger som nævnt ovenfor.

Grundlag for konklusion

Vi har udført revisionen i overensstemmelse med internationale standarder om revision og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning, samt Energitilsynets revisionsinstruks af 6. april 2017. Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i erklæringens afsnit "Revisors ansvar for revisionen af prisetervisningen". Vi er uafhængige af Forsyning Helsingør Varme A/S i overensstemmelse med internationale etiske regler for revisorer (IESBA's Etiske regler) og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse regler og krav. Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Fremhævelse af forhold i prisetervisningen – anvendt regnskabspraksis og begrænsning i distribution og anvendelse

Vi henleder opmærksomheden på, at prisetervisningen er udarbejdet i henhold til den særlige begrebsramme, der er fastlagt efter lov om varmforsyning. Som følge heraf kan prisetervisningen være uegnet til andet formål.

Vores erklæring er udelukkende udarbejdet til brug for Forsyning Helsingør Varme A/S og Energitilsynet og bør ikke udleveres til eller anvendes af andre parter.

Vores konklusion er ikke modificeret som følge af disse forhold.

Ledelsens ansvar for prisetervisningen

Ledelsen er ansvarlig for udarbejdelsen af en prisetervisning, der er i overensstemmelse med reglerne i varmforsyningslovens kapitel 4, og de bekendtgørelser, der er udstedt i medfør heraf, samt Energitilsynets vejledninger som nævnt ovenfor.

Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde en prisetervisning uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Revisors ansvar for revisionen af prisetervisningen

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om prisetervisningen som helhed er uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, og at afgive en erklæring med en konklusion. Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, samt Energitilsynets revisionsinstruks af 6. april 2017, altid vil afdække væsentlig fejlinformation, når sådan findes. Fejlinformation kan opstå som følge af besvigelser eller fejl og kan betragtes som væsentlige, hvis det med rimelighed kan forventes, at de enkeltvis eller samlet har indflydelse på de økonomiske beslutninger, som regnskabsbrugere træffer på grundlag af prisetervisningen.

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning, samt Energitilsynets revisionsinstruks af 6. april 2017, foretager vi faglige vurderinger og opretholder professionel skepsis under revisionen. Herudover:

- Identificerer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejlinformation i prisetervisningen, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisionshandlinger som reaktion på disse risici samt opnår revisionsbevis, der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udeladelser, vildledning eller tilsidesættelse af intern kontrol.
- Opnår vi forståelse af den interne kontrol med relevans for revisionen for at kunne udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af virksomhedens interne kontrol.
- Tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.

Vi kommunikerer med den øverste ledelse om blandt andet det planlagte omfang og den tidsmæssige placering af revisionen samt betydelige revisionsmæssige observationer, herunder eventuelle betydelige mangler i intern kontrol, som vi identificerer under revisionen.

København, 15. september 2017

PricewaterhouseCoopers

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

Per Timmermann
statsautoriseret revisor

Merete Pilegaard Melin
statsautoriseret revisor

Værksoplysninger

Varmeværk: Helsingør Fjernvarme

Værket forestår produktion og distribution til endelig forbruger

Selskaber: Forsyning Helsingør Varme A/S
Haderslevvej 25
3000 Helsingør

CVR-nr.: 32 65 41 93

Budgetår: 1. januar – 31. december 2016
Regnskabsår: 1. januar – 31. december 2016
Hjemstedskommune: Helsingør

Direktion: Jacob Brønnum

Driftsansvarlig Peter Kjær Madsen

Ledelsens redegørelse

Fjernvarme i Helsingør

Forsyning Helsingør Varme A/S producerer og distribuerer varme til forbrugerne i Helsingør Kommune. Geografisk dækker varmeforsyningen Helsingør by, Snekkersten, Tikøb, Gurre samt dele af Espergærde og Kvistgård.

Fjernvarmen udbydes i konkurrence med olie og naturgas og har haft en positiv kundetilgang gennem mange år nu.

		2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010/11
Antal forbrugere (målere)	stk.	3.549	3.685	3.670	3.550	3.521	3.427	3.340
Varmeproduktion	MWh	55.968	46.231	44.277	41.636	83.985	31.810	83.636
Varmekøb	MWh	147.489	191.906	178.001	177.682	136.462	87.042	153.887
Varmesalg	MWh	174.393	220.922	162.472	180.901	181.182	95.468	197.031
Hovedledninger	km	99	99	99	99	98	97	97
Stikledninger	km	58	58	57	57	52	51	49

Afskrivninger

Afskrivninger i prisetervisningen udgør DKK 32,0 mio. i overensstemmelse med anmeldt budget for perioden 1. januar – 31. december 2016.

Henlæggelser

Der er ikke foretaget nogen henlæggelser vedrørende Forsyning Helsingør Varme A/S.

Over-/underdækning

Overdækningen udgør pr. 31. december 2016 DKK 12,0 mio.

Negativ kapitalindskud

Pr. 31/12 2011 indgik i prisetervisning en ikke fuldt afklaret difference til årsrapporten for Forsyning Helsingør Varme A/S på 16.876 T. kr., indregnet under Andre Tilgodehavende i posten 19.2 under aktiver. Beløbet hidrører primært fra afstemningsafvigelser fra tidligere år. Nærmere undersøgelser af tilgodehavendet har ført til udligning af tilgodehavendet og netto overførsel af T.kr. 13.793 til negativ kapitalindskud.

Regnskabspraksis

Regnskabsgrundlag

Priseftervisningen for Forsyning Helsingør Varme A/S er aflagt i overensstemmelse med bestemmelserne om priser i kapital 4 i lovbekendtgørelse nr. 1307 af 24/11 2014, (varmeforsyningsloven) med senere ændringer og de regler, der er udstedt i medfør heraf, herunder afskrivningsbekendtgørelsen, samt Energitilsynets "Vejledning til budget- og priseftervisning", fra juni 2009.

Priseftervisningen indeholder i henhold til bekendtgørelsen en opgørelse af nødvendige omkostninger og indtægter, over- eller underdækningsopgørelse samt øvrige oplysninger vedrørende fjernvarmeaktiviteten.

Formålet med aflæggelse af priseftervisningen er at vise et regnskab for virksomhedens aktivitet, der kan danne grundlag for Energitilsynets kontrol af de i perioden 1. januar – 31. december 2016 opkrævede indtægter.

Priseftervisningen er udarbejdet i overensstemmelse med principperne i varmeforsyningsloven. De væsentligste elementer i anvendt regnskabspraksis er beskrevet nedenfor.

Priseftervisningen er ikke omfattet af årsregnskabsloven.

Nødvendige omkostninger og driftsmæssige indtægter

Produktionsomkostninger

Produktionsomkostninger indeholder omkostninger til egen produceret varme og brændselskøb i form af træflis og naturgas til produktion af varme samt køb af decentral kraftvarme til distribution til forbrugerne i Helsingør Kommune.

Drifts- og vedligeholdelsesomkostninger

Drifts- og vedligeholdelsesomkostninger indeholder afholdte omkostninger til materialer og eksterne leverandører i forbindelse med drift og vedligeholdelse af distributionsnettet.

Afskrivninger

Driftsmæssige afskrivninger beregnes på grundlag af anlægssummen. Afskrivningsperioden, der udgør:

Produktionsanlæg	5- 30 år
Distributionsnet - ledningsnet	5- 30 år
Distributionsnet - Målere	5- 15 år

Afskrivninger påbegyndes fra og med anlæggets idriftsættelses år.

Løn

Lønomsomkostninger indeholder omkostninger til løn og gager for leje af medarbejdere fra Forsyning Helsingør A/S. Lønomsomkostningerne indregnes på baggrund af den af medarbejderne foretagne tidsregistrering i Forsyning Helsingør A/S.

Administrationsomkostninger

Generelle administrationsomkostninger indeholder administrationsbidrag til Forsyning Helsingør A/S, der fungerer som service- og administrationsselskab for Forsyning Helsingør Varme A/S. Omkostningerne dækker bl.a. udgifter til ledelse, økonomi og regnskab, it, indkøb og lager.

Endvidere omfatter administrationsomkostninger udgifter til revision og juridisk assistance.

Finansielle poster

Finansielle indtægter og omkostninger indeholder renteindtægter – og udgifter.

Andre omkostninger

Tab på debitorer vedrører realiserede tab.

Selskabsskat

Udgift til selskabsskat omfatter skat af skattepligtig resultat.

Varmesalg

I indtægter fra forbrugsafregningen indgår indtægter fra tarif for den i året leverede varme. Herudover indgår abonnementsindtægter. Indtægterne indregnes eksklusive moms og afgifter.

Aktiver og passiver

Materielle anlægsaktiver

Produktions- og distributionsanlæg måles til anlægssummen med fradrag af modtagne tilslutningsbidrag og afskrivninger. Anlægssummen omfatter anskaffelsesprisen samt omkostninger direkte tilknyttet anskaffelsen indtil det tidspunkt, hvor aktivet er klar til at blive taget i brug. Renteomkostninger på lån til finansiering af materielle anlægsaktiver med lang fremstillingsperiode indregnes ikke i kostprisen.

Småanskaffelser anlæggesføres, uanset beløbets størrelse.

Tilgodehavender

Tilgodehavender måles til amortiseret kostpris, hvilket sædvanligvis svarer til nominal værdi.

Over-/underdækning

Overdækning er udtryk for, at realiserede indtægter er større end realiserede nødvendige omkostninger. En underdækning er udtryk for, at realiserede indtægter er mindre end realiserede nødvendige omkostninger.

Andre gældsforpligtelser

Andre gældsforpligtelser, som omfatter gæld til leverandører, tilknyttede virksomheder samt anden gæld, måles til amortiseret kostpris, hvilket sædvanligvis svarer til nominal værdi.

Forsyning Helsingør Varme A/S

Nødvendige omkostninger

1. Produktion			1/1 - 31/12 2016
1.1. Brændselskøb	Art	Mængde i MWh	
	1.1. Naturgas	497	187.169
	1.1. Bio olie		
	1.1. Flis	54.629	9.327.982
	1.1. Olie		
	varmekøb - til Mørdrupskolen		
1.2. Varmekøb	1.2. Varmekøb	147.490	86.761.058
1.3. Forbrug af købte CO2-kvoter jf. varmforsyningsloven § 20 stk. 8			500
1.4. El, vand og kemikalier			1.867.088
1.5. Salg af el		(angives med: ÷)	
I alt			98.143.797
2. Drift og vedligeholdelse ekskl. Løn			
2.1. Drift og vedligeholdelse på produktionsanlæg			
2.2. Drift og vedligeholdelse på distributionsnet			
2.3. Drift og vedligeholdelse på øvrige anlæg			
I alt			6.101.278
3. Løn			
3.1. Løn i produktionsanlæg			
3.2. Løn i distributionsnet			
3.3. Løn i administration			
3.4. Løn i øvrige anlæg			
I alt			6.464.338
4.1. Administration på produktionsanlæg			
4.2. Administration på distributionsnet			
4.3. Administration på øvrige anlæg			
4.4. Generel administration			8.836.623
4. Administration i alt ekskl. løn			8.836.623
5. Afskrivninger i henhold til varmforsyningsloven			
5.1. Afskrivninger på produktionsanlæg			5.621.000
5.2. Afskrivninger på distributionsnet			26.209.000
5.3. Afskrivninger på øvrige anlæg			170.000
I alt			32.000.000
Henlæggelser i henhold til varmforsyningsloven			
6.1. Henlæggelser på produktionsanlæg			
6.2. Henlæggelser på distributionsnet			
6.3. Henlæggelser på øvrige anlæg			
I alt			
Transport			151.546.036

Forsyning Helsingør Varme A/S

Nødvendige omkostninger

	1/1 - 31/12 2016
Transport	151.546.036
7. Særligt for transmission	
7.1. Drift og vedligeholdelse på transmissionsnet	
7.2. Løn i transmissionsnet	
7.3. Administration på transmissionsnet	
7.4. Afskrivninger på transmissionsnet	
7.5. Henlæggelser på transmissionsnet	
I alt	0
8. Finansielle udgifter og indtægter	
8.1. Renteudgifter	413.820
8.2. Beregnede kurstab m.v.	
8.3. Andre finansielle udgifter	0
8.4. Renteindtægter (angives med: ±)	-240.426
8.5. Andre finansielle indtægter (angives med: ±)	-36.702
I alt	136.692
9. Andre omkostninger efter varmforsyni (angives med: ±)	
9.1. Godkendt forrentning af indskudskapital, jf. pkt. 29	
9.2. Beregnet overskud for anlæg omfattet af varmforsyningslovens § 20 b	
9.3. Udgifter pålagt i medfør af varmforsyningsloven (art angives)	
9.4. § 20 efterforskning	
9.5. Forbrug af købte CO2-kvoter, jf. varmforsyningslovens § 20, stk. 8	
9.6. Realiserede tab på debitorer	247.739
9.7. Andet - Selskabsskat	1.640.770
Regulering / over underdækning vedr. tidligere år	
I alt	1.888.509
10. I alt omkostninger, der indregnes i priserne	153.571.237

Forsyning Helsingør Varme A/S

Indtægter

11. Indtægter fra forbrugsafregningen	1/1 - 31/12 2016
11.1. Samlede indtægter fra den variable del af afregningen	123.875.352
11.2. Indtægter fra incitamentsafregning	
11.3. Samlede indtægter fra den faste del af afregningen	30.755.080
I alt	154.630.432
12. Indtægter fra gebyrer m.v.	
12.1. Indtægter fra almindelige gebyrer	0
12.2. Engangsbetalinger der ikke fragår anlægssaldoen	
12.3. Udtrædelsesgodtgørelser	
12.4. Andet	
I alt	0
13. Andre indtægter	
13.1. Salg af CO2-kvoter	
13.2. Andre indtægter - værdi af skattemæssig underskud overført indenfor koncernsambeskatning	0
13.2. Andre indtægter	53.786
I alt	53.786
14.1 Overdækning fra året før	10.916.927
14.2 Underdækning fra året før (angives med: ÷)	
15. I alt indtægter efter varmforsyningsloven	165.601.145

Forsyning Helsingør Varme A/S

Over- eller underdækning

16. Beregning af over- eller underdækning	31. dec 2016
16.1 I alt omkostninger, der indregnes i priserne, overf. fra pkt. 10	153.571.237
16.2 I alt indtægter efter varmforsyningsloven, overf. fra pkt. 15	-165.601.145
16.3 Årets over- (-) / under (+)dækning til indregning i næste års budget	-12.029.908

Årets overdækning (-) før afvikling af underdækning (+) vedrørende sidste år	-1.112.980
Afvikling af overdækning (-) underdækning (+) vedrørende sidste år	-10.916.928
Overdækning (-) / Underdækning dækning (+) 31/12	-12.029.908

Forsyning Helsingør Varme A/S

Aktiver

17. Anlæg	31. dec 2016
17.1. I alt anlæg, jfr. note 2, punkt 31	263.395.703
17.2. Andet	661.522
I alt	264.057.225
18. Varebeholdninger	
18.1. Råvarer og hjælpematerialer m.v.	
18.2. Andet	
I alt	0
19. Tilgodehavender	
19.1. Tilgodehavender hos kunderne	
19.2. Andre tilgodehavender	25.593.097
I alt	25.593.097
20. Likvide beholdninger	
20.1. Kassebeholdning / bankindestående	0
20.2. Værdipapirer	
I alt	0
21. Aktiver i alt	289.650.321

Forsyning Helsingør Varme A/S

Passiver

22. Kapitaloplysninger	31. dec 2016
22.1. Kapital indskudt ved beslutning (ifølge vedtægter)	
22.2. Godkendt ikke udloddet forrentning af indskudskapital	
22. Kapitalindskud	-13.793.000
I alt	-13.793.000
23. Over-/underdækning	
23.1. Årets over-/underdækning (pkt. 16)	12.029.908
23. I alt over-/underdækning ultimo	12.029.908
24. Henlæggelser i henhold til varmforsyningsloven	
24.1. Årets henlæggelser (overf. fra pkt. 6)	
24.2. Tidligere års henlæggelser	
I alt henlæggelser ultimo	0
25. Langfristede gældsforpligtelser	
25.1. Prioritetsgæld	181.432.881
25.2. Andet	
I alt	181.432.881
26. Kortfristede gældsforpligtelser	
26.1. Afdrag på langfristede gældsforpligtelser	22.438.000
26.2. Bankgæld	33.347.444
26.3. Leverandørgæld	11.052.726
26.4. Anden gæld	43.142.362
I alt	109.980.533
27. Passiver i alt	289.650.321

Forsyning Helsingør Varme A/S

Supplerende oplysninger

Note 1	1/1 - 31/12 2016	
28. For CO2-kvoter til varme angiv:		
28.1. Antal CO2-kvoter modtaget for året	7.821	stk.
28.2. Heraf antal kvoter solgt		stk.
28.3. Antal kvoter købt, jf. varmforsyningslovens § 20, stk. 8		stk.
29. Godkendt forrentning af indskudskapital:		
29.1. Angiv Energitilsynets journalnummer for godkendelsen		
30. Eventuel afviklingsperiode for tidligere over- eller underdækning:		
30.1. Angiv Energitilsynets journalnummer for godkendelsen		

Forsyning Helsingør Varme A/S

Supplerende oplysninger

Note 2				31. dec. 2016
	Produktions- anlæg	Distributions- anlæg	Øvrige anlæg	
31. Anlæg:				
31.1. Saldo primo	69.768.230	191.398.880	1.384.995	262.552.105
31.1.1. Korrektion til primo saldo				-
31.1. Korrigeret saldo primo	69.768.230	191.398.880	1.384.995	262.552.105
31.2. Tilgang	3.863.000	27.247.000	2.240.598	33.350.598
31.3. I alt til nedskrivning/afskrivning	73.631.230	218.645.880	3.625.593	295.902.703
31.4. Henlæggelsesnedskrivninger				-
31.5. Afgang/afskrivninger	(5.621.000)	(26.209.000)	(170.000)	(32.000.000)
31.6. Nedskrivning ved engangsbidrag		(507.000)		(507.000)
31.7. Saldo ultimo	68.010.230	191.929.880	3.455.593	263.395.703

Forsyning Helsingør Varme A/S

Tekniske data

Tekniske data	2016	
Produktion i regnskabsåret	55.968	MWh
Varmekøb i regnskabsåret	147.480	MWh
Afsætning i regnskabsåret	174.393	MWh
Levering an net	203.458	MWh
Installeret varme-produktionskapacitet	77	MW
Installeret el-produktionskapacitet	0	MW
Tilslutningsværdi	1.822.719	m ²
Antal forbrugere	3.549	målere
Hovedledninger	99	km
Stikledninger	58	km
Fremløbstemperatur	78	°C
Returløbstemperatur	47	°C
Afkøling over net	31	°C

Forsyning Helsingør Varme A/S

Afstemning mellem prisettersvisning og årsrapport

	31. dec. 2016
Afstemning af resultat:	
Resultat ifølge årsrapporten	0
Over / underdækning - prisettersvisningsmæssigt og periodisk	22.396.908
Periodiseret indtægt tilslutningsbidrag ifølge årsrapporten	-507.000
Afskrivninger og tab / gevinst ved salg / udtagning af aktiver	-10.820.230
Småanskaffelser	0
Regulering af hensættelse til tab på tilgodehavender	-502.249
Resultatandel HØK	0
Skat	1.462.479
afrunding	
Over/ under dækning ifølge varmforsyningsloven	12.029.908
Egenkapital ifølge årsrapporten	81.320.248
Regnskabsmæssig værdi anlægsaktiver	-401.943.736
Prisettersvisningsmæssig værdi anlægsaktiver	263.395.703
Prisettersvisningsmæssig merafskrivningsgrundlag Kelleris	-1.127.967
Tilslutningsbidrag prisettersvisningsmæssigt modregnet anlægsinvesteringer før 2013	3.508.062
Anlægsaktiver og tilslutningsbidrag	-136.167.938
Hensat til imødegåelse af tab på tilgodehavender	565.510
Periodiseret - underdækning indregnet i årsregnskab	33.273.690
Akkumuleret prisettersvisningsmæssige over / underdækninger	12.029.797
Prisettersvisningsmæssig og periodisk over / underdækning	45.303.487
Udskudt skat	7.215.601
Kapitalindskud	13.793.000
Afrunding	
Overdækning ifølge varmforsyningsloven	12.029.908

ANBEFALINGER FOR **GOD SELSKABSLEDELSE**

KOMITÉEN FOR
GOD SELSKABSLEDELSE

MAJ 2013

Senest opdateret november 2014

INDHOLD

Forord	3
Indledning	4
1. Komitéens arbejde	4
2. Målgruppe	5
3. Soft law og dens betydning	5
4. Aktivt ejerskab	6
5. Følg eller forklar-princippet	6
6. Rapportering	7
7. Definitioner	7
Anbefalinger for god Selskabsledelse	9
1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter.....	9
1.1. Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter	9
1.2. Generalforsamling	10
1.3. Overtagelsesforsøg	10
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar	11
2.1. Overordnede opgaver og ansvar	12
2.2. Samfundsansvar	13
2.3. Formanden og næstformanden for bestyrelsen	14
3. Bestyrelsens sammensætning og organisering	14
3.1. Sammensætning	15
3.2. Bestyrelsens uafhængighed	16
3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledelseshverv	17
3.4. Ledelsesudvalg (eller -komitéer)	18
3.5. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen	20
4. Ledelsens vederlag	21
4.1. Vederlagspolitikens form og indhold	22
4.2. Oplysning om vederlagspolitikken	23
5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision	24
5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger	24
5.2. Whistleblower-ordning	25
5.3. Kontakt til revisor	25
Bilag	26

Revisionsoversigt

Anbefaling 1.1.2.: Tilføjelse af kommentar.

Indledning, afsnit 1, 5 og 6: Ændet som følge af Kommissionens henstilling 2014/208/EU om kvaliteten af redegørelser for virksomhedsledelse (følg eller forklar-princippet).

FORORD

God selskabsledelse – corporate governance – har til formål at understøtte værdiskabende og ansvarlig ledelse, og dermed bidrage til selskabernes langsigtede succes. anbefalinger-ne skal være med til at sikre tillid til selskaberne gennem rettidig informationsformidling og gennem-sigtighed. Grundlæggende handler det om at gøre det attraktivt at investere i selskaberne. God selskabsledelse, der leder til økonomisk værdiskabelse, gør det lettere for selskaberne at få adgang til kapital, hvorved selskabernes omkostninger reduceres.

Komitéens anbefalinger er retningslinjer for ”best practice” for ledelse af selskaber, som er optaget til handel på et reguleret marked, herunder NASDAQ OMX Copenhagen A/S. Anbefalingerne skal ses i sammenhæng med de krav, som stilles i lovgivningen, herunder ikke mindst selskabsloven og årsregnskabsloven, samt den EU-retlige selskabslovgivning m.v. og OECDs Principles of Corporate Governance.

Selskaber er forskellige, og derfor kan det variere fra selskab til selskab, hvordan arbejdet med god selskabsledelse tilrettelægges, og hvordan afrapporteringen herom foregår. Det væsentligste i anbefalingerne er at sikre, at aktionærene får indsigt i selskaberne og forståelse for selskabernes potentiale.

Udgangspunktet er, at selskaberne følger anbefalingerne. Følger det enkelte selskab ikke en anbefaling, skal selskabet forklare, hvorfor man har valgt anderledes, og hvordan man i stedet har indrettet sig (følg eller forklar-princippet). For at skabe den nødvendige trans-parens for investorerne, skal selskaberne forholde sig til hver anbefaling og oplyse, om de følger den pågældende anbefaling eller ej. Forklaringerne på de alternative valg har betydning for investorernes vurderinger. Det er derfor vigtigt, at forklaringerne er klare og fyldestgørende for hver enkelt anbefaling.

Komitéen har i 2013 foretaget en revision af anbefalingerne i lyset af, at anbefalingerne fra 2010 blev udarbejdet umiddelbart efter selskabsloven af 2009, ændrede regler i årsregn-skabsloven og ny revisorlov af 2008. Erfaringerne i tiden efter 2010-anbefalingerne fra selskaberne og interessenterne viser behov for og ønske om forenkling af anbefalingerne. Komitéen har derfor valgt at udelade anbefalinger, som fremgår af lovgivningen eller i vidt omfang er indarbejdede i selskabspraksis. Udviklingen har vist, at der ikke længere er behov for udtrykkelige anbefalinger på disse områder, men udeladelsen er ikke udtryk for, at prin-cipperne ikke længere tillægges værdi.

Komitéen lægger til grund, at selskabs-, regnskabs, revisions- og børsretlige lovkrav opfyl-des af selskaberne uden, at kravene gentages i anbefalinger.

Komitéen vil følge udviklingen indenfor god selskabsledelse, således at anbefalingerne i overensstemmelse med soft law-princippet løbende vil blive udviklet i takt med, at der opstår behov herfor.

Anbefalingerne afløser komitéens anbefalinger af 16. august 2011.

København, 6. maj 2013

Komitéen for god Selskabsledelse

INDLEDNING

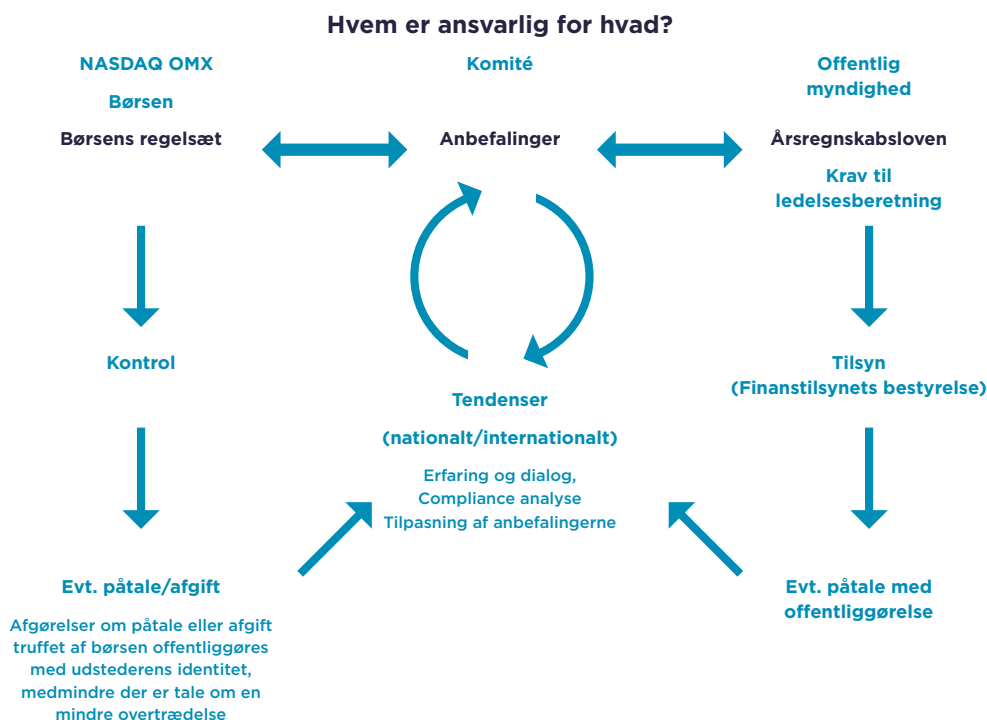
1. Komitéens arbejde

Komitéen har til opgave at følge udviklingen i god selskabsledelse nationalt og internationalt og tilstræbe kontinuitet i arbejdet med god selskabsledelse i Danmark. Desuden skal komitéen indsamle synspunkter og erfaringer med Anbefalingerne for god Selskabsledelse og tilpasse dem, så anbefalingerne efter en samlet vurdering er hensigtsmæssige for danske selskaber og i overensstemmelse med dansk og EU-retlig selskabslovgivning samt anerkendt best practice.

Anbefalingerne for god Selskabsledelse supplerer den gældende selskabs- og børsretlige regulering samt kravene vedr. regnskabsrapportering, hvorfor disse regler forudsættes bekendt.

Tilsyn med selskabernes overholdelse af regler og love udøves dels af NASDAQ OMX Copenhagen A/S, dels af Finanstilsynets bestyrelse. NASDAQ OMX Copenhagen A/S foretager en årlig gennemgang af alle selskaber, der er optaget til handel hos NASDAQ OMX Copenhagen A/S. Som led i denne gennemgang udarbejder NASDAQ OMX Copenhagen A/S i samarbejde med Komitéen for god Selskabsledelse en undersøgelse af et udvalg af disse selskaber med henblik på at identificere på hvilke områder Anbefalingerne for god Selskabsledelse enten ikke følger med udviklingen i selskaberne eller, hvor der er behov for at vejlede selskaberne i arbejdet med god selskabsledelse. På basis af den fælles undersøgelse udarbejder komitéen en årlig rapport, som offentliggøres på komitéens hjemmeside. I supplement hertil udarbejdes en række hjælpeværktøjer, såsom ofte stillede spørgsmål/svar, eksempler på informative og mindre informative forklaringer samt vejledninger og kommentarer, hvor det er relevant. Disse værktøjer kan ses på komitéens hjemmeside www.corporategovernance.dk.

Arbejdsdelingen mellem NASDAQ OMX Copenhagen A/S, Finanstilsynets bestyrelse og komitéen kan illustreres med fig. figur:



Komitéen lægger vægt på, at anbefalingerne er et hensigtsmæssigt værktøj for selskaberne til at implementere god og dokumenterbar selskabsledelse.

Komitéens kommentarer til anbefalingerne kan inddrages som vejledning og inspiration for selskaberne i arbejdet med anbefalingerne. Kommentarerne skal ses som et hjælpeværktøj i denne forbindelse. Herudover har komitéen udarbejdet flere vejledninger, som kan være til inspiration i arbejdet. Disse vejledninger findes på www.corporategovernance.dk. Selve afrapporteringen vedrørende god selskabsledelse skal alene foretages i forhold til komitéens konkrete anbefalinger - og ikke i forhold til kommentarer eller vejledninger.

Finansielle virksomheders særlige forhold er lovreguleret, hvorfor komitéen har valgt ikke at indføre specifikke anbefalinger for den finansielle sektor.

Det er komitéens holdning, at selvregulering er den bedste reguleringsform, når det drejer sig om god selskabsledelse. Dette er ligeledes den fremherskende holdning internationalt. Det kræver imidlertid, at samfundet, selskaberne og investorerne har en positiv holdning til god selskabsledelse og følger udviklingen på området, og at interessenterne involverer sig i dialogen.

2. Målgruppe

Anbefalingerne er rettet til danske selskaber, som har aktier optaget til handel på et reguleret marked. Disse selskaber har valgt at være offentligt handlede selskaber. Af hensyn til investorer og andre interessenters mulighed for at bedømme forholdene i disse selskaber er transparens vigtig.

Anbefalingerne eller dele heraf kan desuden være til inspiration for selskaber, der ikke er optaget til handel på et reguleret marked. Det gælder eksempelvis statslige selskaber, andre virksomheder af særlig offentlig interesse og visse fondsejede virksomheder.

3. Soft law og dens betydning

Anbefalingerne er såkaldt "soft law" og dermed mere fleksible end lovgivning ("hard law"). Mens regulering ved lov typisk beskriver en minimumstandard, som sætter rammerne for selskabers handlemåde, afspejler soft law "best practice". Endvidere er soft law kendetegnet ved en høj grad af frivillighed, hvilket giver anbefalingerne den fleksibilitet, der er nødvendig for selskaberne til at tilpasse principperne for selskabsledelse til omstændighederne.

Soft law er mere dynamisk end traditionel lovgivning, da den er lettere at tilpasse til udviklingen inden for berørte områder. Dette muliggør, at anbefalingerne til stadighed kan være tidssvarende.

Anbefalingernes fleksibilitet er afgørende, idet der inden for god selskabsledelse ikke nødvendigvis findes én rigtig løsning for alle selskaber. Anbefalingerne giver derfor mulighed for, at det enkelte selskab kan indrette sig optimalt og ikke skal indrette sig indenfor faste rammer.

”Følg- eller forklar”-princippet er et bærende element i anbefalingerne og er i Danmark forankret i årsregnskabslovens § 107 b og i NASDAQ OMX Copenhagen A/S regelsæt for udstedere af aktier. Eventuelle forklaringer skal vedrøre den enkelte anbefaling og sætte læseren i stand til at forstå selskabets ledelsesform.

4. Aktivt ejerskab

I de senere år er der kommet øget fokus på aktionærernes rolle i børsnoterede selskaber, hvilket tillige er adresseret i EU-Kommissionens Grønbog, april 2011 og EU-kommissionens handlingsplan for selskabsret og corporate governance fra december 2012. I UK har man i juli 2010 indført en Stewardship Code for institutionelle investorer.

Den stigende spredning i ejerskabet i danske aktieselskaber, der er optaget til handel på et reguleret marked, kan lette kapitaltilførsel, men vanskeliggør dialogen mellem selskabets ledelse og ejerne. Uanset spredt ejerskab og dermed relativt mindre ejerandel er det hensigtsmæssigt, at også selskabets ejerkreds agerer som ejere og giver deres mening til kende. Det kan bl.a. ske ved at deltage på generalforsamlingen, i udpegning af medlemmer til selskabets bestyrelse og ved overfor selskabet at stille spørgsmål og give udtryk for sine holdninger. Særligt de større aktionærer har et ansvar for at medvirke til selskabets værdiskabelse ved at udøve aktivt ejerskab og deltage i dialog med selskabets ledelse.

Tilsvarende må selskabet lytte til aktionærernes tilkendegivelser og forholde sig hertil. Det væsentlige er en forståelse for ordentlighed og gensidig respekt mellem den enkelte aktionær og selskabet som helhed.

5. Følg eller forklar-princippet

Selskabernes redegørelse for virksomhedsledelse skal aflægges efter ”følg eller forklar”-princippet. Dette betyder, at det enkelte selskabs bestyrelse selv afgør i hvilket omfang, den ønsker at efterleve anbefalingerne. For at skabe den nødvendige gennemsigtighed for investorerne er det vigtigt, at selskaberne forholder sig til hver enkelt anbefaling og tydeligt angiver, hvilke anbefalinger selskaberne har valgt at følge henholdsvis, hvordan selskabet i stedet har valgt at indrette sig i forhold til den pågældende anbefaling. Efterlever et selskab ikke en anbefaling, skal bestyrelsen forklare:

1. *hvorfor* man har valgt anderledes, og
2. *hvordan* man i stedet har valgt at indrette sig.

Manglende efterlevelse af en anbefaling er ikke et regelbrud, men udtryk for, at selskabets bestyrelse har valgt at indrette sig på en anden måde end den, der fremgår af anbefalingen. Markedet må afgøre, om grunden er acceptabel, og om forklaringen er tilstrækkelig fyldestgørende og giver læseren mulighed for at forstå formålet med afvigelsen. En god forklaring giver den konkrete indsigt for interessenterne til at kunne tage stilling til en eventuel investering.

Opmærksomheden henledes på, at rapporteringen skal afspejle den gældende ledelsesform på regnskabsafslæggelsestidspunktet. Hvis der er væsentlige ændringer i løbet af året eller efter tidspunktet for regnskabsafslutningen, bør det beskrives i afrapporteringen for god selskabsledelse.

Komitéen har på www.corporategovernance.dk en række ofte stillede spørgsmål/svar, andre vejledninger og et forslag til skema for afrapportering. Endvidere er der offentliggjort eksempler på mere informative og mindre informative forklaringer, som selskaberne har anvendt i redegørelsen for virksomhedsledelse.

Komitéen har konstateret, at mange selskaber vælger at give supplerende oplysninger, også hvor selskabet konkret følger en anbefaling. Komitéen vil opfordre selskaberne til at give supplerende oplysninger, hvor det øger gennemsigtigheden og er relevant, især med hensyn til de anbefalinger, som selskabet vurderer særligt vigtige for selskabets aktionærer.

6. Rapportering

Årsregnskabsloven henholdsvis lov om finansiell virksomhed kræver, at oplysningerne om selskabets opfyldelse af kodeks for virksomhedsledelse samles i en redegørelse for virksomhedsledelse, som skal offentliggøres enten i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside med en præcis henvisning dertil i ledelsesberetningen.

Offentliggørelse på hjemmesiden

Komitéen finder, at offentliggørelse af redegørelsen for god selskabsledelse på selskabets hjemmeside – med en præcis henvisning dertil i ledelsesberetningen – skaber størst gennemsigtighed. Når redegørelsen offentliggøres på selskabets hjemmeside, vil den være lettere tilgængelig for investorer og interessenterne.

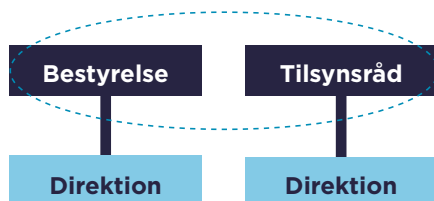
Der henvises til afsnit 5, følg eller forklar princippet, hvor der er redegjort for, hvorledes et selskab skal forholde sig, hvis det har valgt at indrette sig på anderledes i forhold til en konkret anbefaling.

Til brug ved afrapporteringen har Komitéen for god Selskabsledelse udarbejdet et skema, som selskaberne kan vælge at anvende til rapporteringen. Skemaet kan findes på www.corporategovernance.dk. Anvendelse af samme rapporteringsstruktur fra år til år gør det lettere for aktionærer og andre at finde, bearbejde og sammenligne informationerne.

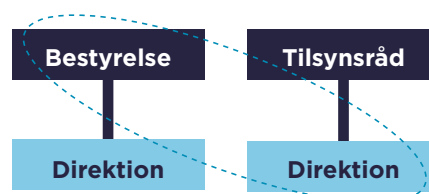
7. Definitioner

I EU er der forskel på de ledelsesstrukturer, selskaberne anvender, ligesom lovgivningen i de forskellige lande er forskellig. Ofte tales der om den enstregede og den tostrengede ledelsesstruktur, men disse begreber dækker ikke nødvendigvis over det samme i alle lande. Valg af ledelsesstruktur har betydning for, hvilket organ der har ansvaret for en funktion eller opgave. Nedenstående figur illustrerer de to ledelsesstrukturer i Danmark:

Det øverste ledelsesorgan



Det centrale ledelsesorgan



Selskabsloven (lov nr. 470 af 12. juni 2009 om aktie- og anpartsselskaber) anvender følgende "samlebegreber" for ledelsesorganerne:

- "Det øverste ledelsesorgan":
 - Bestyrelsen i selskaber, der har en direktion og en bestyrelse, og
 - tilsynsrådet i selskaber, der har en direktion og et tilsynsråd.
- "Det centrale ledelsesorgan":
 - Bestyrelsen i selskaber, der har en direktion og en bestyrelse, og
 - direktionen i selskaber, der har en direktion og et tilsynsråd.

Danske aktieselskaber kan vælge mellem de to ledelsesstrukturer. Fælles for ledelsesmodelerne i selskabsloven er, at den daglige ledelse ligger hos direktionen i selskabet.

Aktieselskaber skal herudover have enten en bestyrelse eller et tilsynsråd. Har selskabet en bestyrelse, varetager direktionen den daglige ledelse, mens bestyrelsen varetager den overordnede og strategiske ledelse samt fører tilsyn med direktionen. Har selskabet et tilsynsråd, skal tilsynsrådet alene føre tilsyn med direktionen, idet direktionen varetager hele ledelsesfunktionen, dvs. også den overordnede og strategiske ledelse.

Selskaber med værdipapirer optaget til handel på et reguleret marked bør efter komitéens opfattelse organisere sig med bestyrelse og direktion, fordi det er komitéens vurdering, at denne organisering giver et konstruktivt og værdiskabende samspil mellem de to ledelsesorganer. Som konsekvens heraf og for at tydeliggøre og forenkle anbefalingerne for god selskabsledelse har komitéen valgt at anvende de hidtil kendte betegnelser for ledelsesorganerne: bestyrelse og direktion.

Bestyrelsens opgaver er i øvrigt beskrevet i bl.a. årsregnskabs- og selskabslovgivningen. Nærværende anbefalinger skal ses i sammenhæng med disse bestemmelser og selskabets vedtægter, forretningsorden m.v.

For god ordens skyld skal der erindres om, at de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer i henhold til selskabsloven er underlagt det samme ansvar som de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer. For yderligere information vedrørende medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer henvises til Erhvervsstyrelsens hjemmeside (www.erst.dk).

ANBEFALINGER FOR GOD SELSKABSLEDELSE

1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter

Selskabets investorer, medarbejdere og øvrige interessenter har en fælles interesse i at fremme selskabets udvikling og i, at selskabet til enhver tid er i stand til at tilpasse sig skiftende krav og dermed til stadighed er konkurrencedygtigt og kan skabe værdi.

Det er derfor væsentligt, at der etableres et positivt samspil ikke alene mellem ledelse og investorer, men også i forhold til øvrige interessenter.


God selskabsledelse handler også om at skabe hensigtsmæssige rammer, der gør det enkelt for investorerne at indgå i dialog med selskabets ledelse.

Åbenhed og transparens er en forudsætning for, at selskabets investorer og øvrige interessenter løbende har mulighed for at vurdere og forholde sig til selskabet og dets fremtid og på den baggrund engagere sig i en konstruktiv dialog med selskabet.

Aktionærerne bør som selskabets ejere vælge aktivt at udøve deres rettigheder og indflydelse ved på generalforsamlingen at medvirke til, at selskabets ledelse varetager aktionærernes interesser bedst muligt og dermed sikrer en hensigtsmæssig og afbalanceret udvikling af selskabet på kort og lang sigt.

1.1. Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter

1.1.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at aktionærerne får relevant indsigt i selskabets potentiale og politikker, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.

 **KOMMENTAR:** Selskabets dialog med aktionærerne kan sammenfattes i en Investor Relations-strategi, der bl.a. omhandler hvilken type oplysninger, der skal offentliggøres, og på hvilke sprog samt, hvordan, hvornår og over for hvem offentliggørelse skal finde sted. Strategien bør endvidere forholde sig til, udvælgelse og tiltrækning af investormålgrupper.

Kommunikationen har til formål at sikre, at alle aktionærer har lige og jævnlig information.

Bestyrelsens indsigt i dialogen kan eventuelt etableres ved deltagelse i eller tilbagemelding fra investormøder eller løbende rapportering fra direktionen.

Formanden bør på vegne af bestyrelsen sikre gode og konstruktive relationer med aktionærerne.

1.1.2. DET ANBEFALES, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer og andre investorer, samt sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.

KOMMENTAR: En politik for selskabets kommunikation og en politik for selskabets forhold til dets investorer er eksempler på politikker, som bestyrelsen kan vedtage. Derudover bør bestyrelsen, hvis selskabets forhold tilsiger det, overveje at vedtage en skattepolitik. Denne bør mest hensigtsmæssigt forankres i revisionsudvalget, jf. anbefaling 3.4.3-3.4.5.

1.1.3. DET ANBEFALES, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.

1.2. Generalforsamling

1.2.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.

KOMMENTAR: Ved tilrettelæggelsen af generalforsamlingen er det vigtigt at tilsikre, at aktionærene dels har mulighed for at deltage dels mulighed for at ytre sig på generalforsamlingen. Overvejelserne bør indeholde muligheden for at afholde generalforsamling enten helt eller delvis elektronisk, således at aktionærene har mulighed for at deltage uden at møde fysisk frem. Herved får aktionærene mulighed for at påvirke og vejlede selskabets ledelse om selskabets udvikling på kort og lang sigt.

1.2.2. DET ANBEFALES, at der i fuldmagter til brug for generalforsamlingen gives aktionærene mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.

1.3. Overtagelsesforsøg

1.3.1. DET ANBEFALES, at selskabet etablerer en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der vedrører perioden fra bestyrelsen får begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Beredskabsproceduren bør fastsætte, at bestyrelsen afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærene fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.



KOMMENTAR: Bestyrelsen bør sikre, at der foreligger en beredskabsprocedure i tilfælde af overtagelsesforsøg. En beredskabsprocedure har til formål at sikre, at aktionærerne får reel mulighed for at tage stilling til, om de ønsker at afstå deres aktier i selskabet på de tilbudte vilkår, samt at bestyrelsen

- er bekendt med formelle forhold i tilfælde af henvendelser udefra,
- har drøftet hvem, der påtager sig hvilke opgaver, og hvilke rådgivere den eventuelt vil gøre brug af, samt
- er forberedt på de udfordringer, som selskabets værdiskabelsesplan måtte udstille, jfr. kommentar til anbefaling 2.1.2.

Det er ikke i strid med anbefalingen, at bestyrelsen søger at formå andre til at fremsette alternative (konkurrerende) overtagelsestilbud med det formål at skabe værdi for aktionærerne.

2. Bestyrelsens opgaver og ansvar

Det påhviler bestyrelsen at varetage aktionærernes interesser med omhu og under behørig hensyntagen til de øvrige interessenter.

Det er bestyrelsens opgave at varetage den overordnede og strategiske ledelse af selskabet med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet. Bestyrelsen skal fastlægge selskabets strategiske mål og sikre, at de nødvendige forudsætninger for at nå disse mål er til stede i form af såvel finansielle som kompetencemæssige ressourcer, samt sikre en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed.

Forudsætningen for at opfylde selskabets strategiske mål er, at bestyrelsen ansætter en kompetent direktion, fastlægger arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og direktionen, direktionens opgaver og ansættelsesforhold samt sikrer klare retningslinjer for ansvarlighed, planlægning og opfølgning samt risikostyring. Det er bestyrelsens opgave at udøve kontrol med direktionen og at fastlægge retningslinjer for på hvilken måde, denne kontrol skal udøves.

Det er bestyrelsens opgave at sikre, at direktionen fortsat udvikles og fastholdes eller afskediges, samt at direktionens vederlag afspejler såvel den langsigtede værdiskabelse i selskabet som de resultater, direktionen i øvrigt opnår.

Formanden for bestyrelsen organiserer, indkalder og leder bestyrelsens møder med henblik på at sikre effektiviteten i bestyrelsens arbejde og skabe bedst mulige forudsætninger for medlemmernes arbejde enkeltvis og samlet. Herved opnås tillige, at det enkelte medlems særlige viden og kompetencer bliver anvendt bedst muligt og til gavn for selskabet.

For at bestyrelsen kan opfylde sine forpligtelser, bør formanden i samarbejde med bestyrelsen sikre, at medlemmerne løbende opdaterer og uddyber deres viden om relevante forhold for selskabet og påse, at det enkelte medlems særlige viden og kompetencer bliver anvendt bedst muligt og til gavn for selskabet.

2.1. Overordnede opgaver og ansvar

2.1.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.

KOMMENTAR: Ved en hensigtsmæssig tilrettelæggelse af bestyrelsens opgaver bør der sikres tid til en drøftelse af selskabets overordnede strategiske mål og værdiskabelse. Etablering af en årsplan – ved brug af årshjul – kan bidrage til at sikre en forsvarlig behandling af bestyrelsens opgaver tilpasset selskabets virksomhed og behov. En gennemgang af bestyrelsens forretningsorden udgør også en del heraf.

2.1.2. DET ANBEFALES, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.


KOMMENTAR: Strategidrøftelsen kan med fordel udmøntes i en plan for værdiskabelsen, der kan sammenlignes med alternative scenarier, herunder et ”bedste ejer”-princip scenarie med synergieffekt ved enten frasalg eller tilkøb. Resultatet heraf kan danne baggrund for en drøftelse af, hvorvidt selskabets strategi i tilstrækkeligt omfang adresserer selskabets muligheder og udfordringer såvel kortsigtet som langsigtet.

Arbejdet med det løbende strategiarbejde bør tilrettelægges på en sådan måde, at bestyrelsen har reel mulighed for at præge selskabets strategiske retning. Det kan med fordel ske ved at involvere bestyrelsen undervejs i strategiarbejdet.


2.1.3. DET ANBEFALES, at bestyrelsen påser, at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærenes og selskabets interesse samt redegør herfor i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.

KOMMENTAR: Kapital- og aktiestruktur betyder i denne sammenhæng aktiekapitalens størrelse, aktiestørrelsen, antallet af aktieklasser og aktieklassernes respektive stemmeret inkl. stemmeretsbegrænsninger, ret til udbytte, forholdet mellem egen- og fremmedfinansiering, egne aktier, aktietilbagekøb m.v. Det centrale i vurderingen er at sikre, at selskabet til stadighed har et passende kapitalberedskab samt at sikre passende likviditet i aktien og en rimelig fordeling af risiko og indflydelse.


2.1.4. DET ANBEFALES, at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen.

 **KOMMENTAR:** Retningslinjer om arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion bør angive de nærmere rammer for samspillet, herunder f.eks. disponeringsregler og ansvarsfordelingen mellem direktionsmedlemmerne. Hvis bestyrelsen eller direktionen har særlige ønsker om arbejdsgange, godkendelse af politikker og bemyndigelser bør det fremgå af retningslinjerne.

2.1.5. DET ANBEFALES, at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.


 **KOMMENTAR:** Særligt i forhold til risici er det væsentligt, at direktionen og de øvrige ledelseslag er sammensat således, at et kortere fravær af et direktionsmedlem ikke vil få væsentlig betydning for selskabets daglige drift.

2.1.6. DET ANBEFALES, at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder fastsætte konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.

 **KOMMENTAR:** Mangfoldighed omfatter bl.a. alder, international erfaring og køn. Der kan med fordel udarbejdes handlingsplaner, der beskriver selskabets indsats for mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, og som tilgodeser den fremtidige udvikling for selskabet. Sådanne handlingsplaner kan supplere lovgivningens krav om måltal og politikker for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen og for afrapporteringen herom.

2.2. Samfundsansvar

2.2.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.

 **KOMMENTAR:** Bestyrelsen kan i den forbindelse tage stilling til selskabets eventuelle tilslutning til anerkendte nationale og internationale frivillige initiativer.

2.3. Formanden og næstformanden for bestyrelsen

2.3.1. DET ANBEFALES, at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.

KOMMENTAR: I bestyrelsens forretningsorden kan der med fordel indgå en overordnet beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.

2.3.2. DET ANBEFALES, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige driftsopgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Beslutninger om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør oplyses i en selskabsmeddelelse.

KOMMENTAR: Der bør sikres en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og direktionen. En aftale om, at formanden påtager sig særlige opgaver, bør indeholde bestemmelser om de særlige forholdsregler, der samtidig er vedtaget til sikring af rolle- og ansvarsdelingen i bestyrelsen og mellem bestyrelse og direktion.

3. Bestyrelsens sammensætning og organisering

Bestyrelsen bør sammensættes således, at den er i stand til at varetage sine opgaver af såvel strategisk, ledelsesmæssig som kontrolmæssig art.

Det er væsentligt, at bestyrelsen er sammensat således, at varetagelsen af opgaverne kan ske effektivt i en konstruktiv og kvalificeret dialog med direktionen. Det er ligeledes væsentligt, at medlemmerne af bestyrelsen altid handler uafhængigt af særinteresser.

Bestyrelsen definerer, hvilke kompetencer selskabet har behov for, og vurderer løbende, om dens sammensætning og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav, selskabets situation og forhold stiller.

Mangfoldighed øger kvaliteten af arbejdet og samspillet i bestyrelsen, blandt andet gennem en forskelligartet tilgang til ledelsesmæssige opgaver.

Bestyrelsen bør hvert år med henblik på at øge værdiskabelsen evaluere sin personsammensætning og sikre den nødvendige fornyelse sammenholdt med ønsket om kontinuitet.

Udover de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer kan der i bestyrelsen indgå medlemmer valgt af medarbejderne i henhold til selskabslovens regler herom.

3.1. Sammensætning

3.1.1. **DET ANBEFALES**, at bestyrelsen årligt redegør for

- hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver,
- sammensætningen af bestyrelsen, samt
- de enkelte medlemmers særlige kompetencer.

3.1.2. DET ANBEFALES, at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen transparent proces, der er godkendt af den samlede bestyrelse. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater skal der tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. alder, international erfaring og køn.

3.1.3. DET ANBEFALES, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover det i lovgivningen fastlagte udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes

- øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder
- krævende organisationsopgaver, og at det oplyses,
- om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige.



KOMMENTAR: Beskrivelsen kan indeholde oplysning om de rekrutteringskriterier, bestyrelsen har fastlagt, herunder de krav til professionelle og personlige kvalifikationer, brancheerfaring, mangfoldighed (bl.a. alder, international erfaring og køn), uddannelsesmæssig baggrund m.v., som det er væsentligt at have repræsenteret i bestyrelsen. Indstillingen til generalforsamlingen om sammensætningen af bestyrelsen bør udformes i lyset heraf.

3.1.4. DET ANBEFALES, at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen.

3.1.5. DET ANBEFALES, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.

3.2. Bestyrelsens uafhængighed

3.2.1. DET ANBEFALES, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser.

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 en kontrollerende aktionærs interesser,
- 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 hos ekstern 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.



KOMMENTAR: Bestyrelsen beslutter hvilke medlemmer, der betragtes som uafhængige. Bestyrelsen bør ved anvendelse af uafhængighedskriterierne lægge vægt på det reelle snarere end det formelle.

Ved uafhængighed forstås, at den pågældende ikke har nære bånd til eller repræsenterer direktionen, formanden for bestyrelsen, kontrollerende aktionærer eller selskabet.

Det er vigtigt, at bestyrelsen sikrer fornyelse blandt medlemmerne, og at de enkelte bestyrelsesmedlemmer er bevidst om værdien af efter omstændighederne at forholde sig kritisk til tidligere truffne beslutninger.


Det forhold, at et medlem af bestyrelsen er valgt med en kontrollerende aktionærs stemmer, har ikke i sig selv indflydelse på vurderingen af den pågældende persons uafhængighed. Det er andre forhold, der indvirker på spørgsmålet om uafhængighed, herunder eksempelvis at vedkommende er ledelsesmedlem hos eller i øvrigt har nære bånd til selskabets kontrollerende aktionær.

Krydsende ledelsesrepræsentation forekommer eksempelvis, hvor et medlem af bestyrelsen i selskab A er direktør i selskab B, samtidig med at et bestyrelsesmedlem i selskab B er direktør i selskab A. En lignende situation kan opstå, hvis et medlem af bestyrelsen i øvrigt har væsentlige relationer til direktører i selskabet gennem deltagelse i andre selskaber eller enheder.

Efter komitéens opfattelse er medarbejderrepræsentanter ikke uafhængige.

3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledelseshverv

3.3.1. DET ANBEFALES, at hvert enkelt medlem af bestyrelsen vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.

 **KOMMENTAR:** Som hovedregel må det antages, at et bestyrelsesmedlem, der samtidig er direktør i et selskab, ikke kan varetage mere end nogle få poster som menigt bestyrelsesmedlem eller en formandspost og en menig post i selskaber, der ikke er en del af koncernen. Ved vurderingen bør der ligeledes tages hensyn til antallet og omfanget af udvalgsposter.

3.3.2. DET ANBEFALES, at ledelsesberetningen udover det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen:

- den pågældendes stilling,
- den pågældendes alder og køn,
- om medlemmet anses for uafhængigt,
- tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen,
- udløbet af den aktuelle valgperiode,
- den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder samt
- krævende organisationsopgaver, og
- det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.

3.4. Ledelsesudvalg (eller -komitéer)

Ledelsesudvalg kan bidrage til at øge effektiviteten og højne kvaliteten af arbejdet i bestyrelsen.

Etableringen af ledelsesudvalg har alene et forberedende formål forud for behandlingen i bestyrelsen og må ikke medføre, at væsentlig information, som alle medlemmer af bestyrelsen har behov for at modtage, alene tilgår ledelsesudvalget, eller at den fornødne behandling i bestyrelsen begrænses eller undlades.

Bestyrelsen bevarer det fulde ansvar for alle de beslutninger, der er forberedt i et ledelsesudvalg.

Bestyrelsen bør overveje, om selskabet har en speciel eksponering, eller om der i øvrigt er forhold, som motiverer nedsættelsen af yderligere permanente udvalg udover de nedenfor anbefalede. Dette kan medvirke til at opnå en bedre udnyttelse af de specielle kompetencer, som måtte findes i bestyrelsen. Eksempler herpå kan være R&D- eller risikoudvalg.

Bestyrelsen kan endvidere nedsætte ad hoc udvalg i forbindelse med særlige opgaver eller problemstillinger af væsentlig, men midlertidig karakter. Dette kan medvirke til, at der sikres fornøden fokus på den pågældende opgave samt en tidsmæssig prioritering heraf. Sådanne problemstillinger kan eksempelvis være CSR-, etisk- eller image-relaterede spørgsmål, større opkøb eller overtagelsesforsøg.

3.4.1. DET ANBEFALES, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør:

- ledelsesudvalgenes kommissorier,
- udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt
- navnene på medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.

3.4.2. DET ANBEFALES, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.

3.4.3. DET ANBEFALES, at bestyrelsen nedsætter et egentligt revisionsudvalg, der sammensættes således, at

- formanden for bestyrelsen ikke er formand for revisionsudvalget og, at
- udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked.

3.4.4. DET ANBEFALES, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om:

- regnskabspraksis på de væsentligste områder,
- væsentlige regnskabsmæssige skøn,
- transaktioner med nærtstående parter, og
- usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år.

3.4.5. DET ANBEFALES, at revisionsudvalget:

- årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald, fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision, og den interne revisions budget, og
- overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.



KOMMENTAR: Et alternativ til etablering af egen intern revision kan være at outsource opgaven eventuelt til en anden end den generalforsamlingsvalgte revisor. Den pågældende varetager med reference til bestyrelsen den interne revision.

3.4.6. DET ANBEFALES, at bestyrelsen nedsætter et nomineringsudvalg, der har bestyrelsesformanden som formand og som mindst har følgende forberedende opgaver:

- beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelsen og direktionen og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer,
- årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer,
- årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen herom,
- overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af bestyrelsen og direktionen, til kandidater til bestyrelsen og direktionen, og
- foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer.



KOMMENTAR: Det bør overvejes at inddrage ekstern assistance ved udvælgelsen af kandidater til bestyrelsen.

3.4.7. DET ANBEFALES, at bestyrelsen nedsætter et vederlagsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:


- indstille vederlagspolitikken (herunder ”Overordnede retningslinjer for incitamentsafłønning”) for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,
- fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og
- indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet.

3.4.8. DET ANBEFALES, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.

3.5. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen

Evalueringsprocessen skal danne baggrund for en kontinuerlig forbedring af bestyrelsesarbejdet og skal sikre, at bestyrelsen til stadighed har den rette sammensætning, og at der sker en løbende fornyelse. Det kan overvejes, eventuelt med intervaller, at inddrage ekstern bistand i evalueringsprocessen.

3.5.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor den samlede bestyrelses og de individuelle medlemmers bidrag og resultater samt samarbejde med direktionen årligt evalueres. Væsentlige ændringer afledt af evalueringen bør oplyses i ledelsesberetningen eller på selskabets hjemmeside.

 **KOMMENTAR:** Evalueringen bør indeholde en vurdering af bestyrelsens sammensætning (herunder antal medlemmer), arbejde og resultater. Behovet for og nytten af udvalgsstrukturen, samt arbejdets tilrettelæggelse og kvaliteten af materiale, der tilgår bestyrelsen, bør ligeledes indgå i evalueringen.


Evalueringen af det individuelle medlem kan med fordel gennemføres som en anonym vurdering blandt de øvrige medlemmer og følges op af en årlig samtale mellem formanden og det enkelte medlem. Evalueringen af formanden bør forestås af et andet medlem end formanden.

Bestyrelsen bør med henblik på at øge værdiskabelsen hvert år evaluere sin person-sammensætning og sikre fornyelse sammenholdt med ønsket om en forsvarlig kontinuitet. Evalueringen bør danne grundlag for hvilke initiativer, der bør iværksættes såsom relevant supplerende uddannelse og fornyelse eller udskiftning.

I evalueringen vil naturligt indgå de enkelte medlemmers deltagelse i bestyrelses- og udvalgs møder.

3.5.2. DET ANBEFALES, at bestyrelsen i forbindelse med forberedelsen af generalforsamlingen overvejer, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov. Herunder skal det sikres, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.

3.5.3. DET ANBEFALES, at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.

 **KOMMENTAR:** Direktører, som er medlemmer af selskabets bestyrelse, bør ikke deltage i bestyrelsens evaluering af direktionen, da de i denne sammenhæng anses for inhabile.

3.5.4. DET ANBEFALES, at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for bestyrelsen.

 **KOMMENTAR:** Denne evaluering kan med fordel integreres i bestyrelsens samlede evaluering.

4. Ledelsens vederlag

Det er vigtigt, at der er åbenhed og transparens om alle væsentlige forhold vedrørende selskabets politik for og størrelsen af ledelsesmedlemmernes vederlag. Selskabets politik for vederlaget skal understøtte en langsigtet værdiskabelse for selskabet.

En konkurrencedygtig vederlæggelse er en forudsætning for at tiltrække og fastholde kompetente medlemmer af et selskabs ledelse (bestyrelsen og direktion). Selskabet bør have en vederlagspolitik, der indebærer, at den samlede vederlæggelse, dvs. den faste og den variable del og andre vederlagskomponenter samt væsentlige ansættelsesvilkår i øvrigt, ligger på et rimeligt niveau og afspejler ledelsens selvstændige indsats, ansvar og værdiskabelse for selskabet.

Den variable del af vederlaget (incitamentsaflønnning) bør baseres på realiserede resultater over en periode med sigte på langsigtet værdiskabelse, således at den ikke fremmer kortsigtet og risikobetonet adfærd.

4.1. Vederlagspolitikens form og indhold

4.1.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen udarbejder en klar og overskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder

- en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen,
- en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og
- en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter.

Vederlagspolitikken bør godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.

KOMMENTAR: Vederlagspolitikken omfatter både fast vederlag og incitamentsaflønning. Vederlagspolitikken, herunder de fastlagte ”Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning” efter selskabslovens § 139, skal efter deres godkendelse af generalforsamlingen alene behandles af generalforsamlingen, hvis der foretages ændringer i politikken eller de fastlagte retningslinjer for incitamentsaflønning.

4.1.2. DET ANBEFALES, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,

- fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse,
- sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærene på kort og lang sigt,
- er klarhed om resultatkriterier og målbarhed for udmøntning af variable dele,
- er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår, og
- indgås en aftale, der giver selskabet ret til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.

4.1.3. DET ANBEFALES, at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- eller tegningsoptioner.

KOMMENTAR: Det er ikke i strid med anbefalingerne, at medlemmer af bestyrelsen får en del af deres vederlag i form af aktier til markedskurs.

4.1.4. DET ANBEFALES, at hvis der anvendes aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. tildeles periodisk og bør have en løbetid på mindst 3 år efter tildelingen.


4.1.5. DET ANBEFALES, at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.

4.2. Oplysning om vederlagspolitikken

4.2.1. DET ANBEFALES, at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.

4.2.2. DET ANBEFALES, at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.

4.2.3. DET ANBEFALES, at der i årsrapporten gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.

 **KOMMENTAR:** Såfremt der i det samlede vederlag indgår betalinger til pensionsordninger, anses sådanne betalinger samt disse ordningers aktuarmæssige værdi og forskydninger over året for at være omfattet af vederlagsoplysningerne. Fratrædelsesordninger omfatter et bredt område inkl. opsigelsesvarsel og eventuel optjening heraf, fratrædelsesgodtgørelse, ”change of control”-aftaler, forsikrings- og pensionsordninger, pensionsindbetalinger efter fratræden m.v.

5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision

Hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen har ansvar for, at årsrapporten og anden finansiell rapportering udarbejdes i overensstemmelse med lovgivningen, gældende standarder og eventuelle yderligere krav til regnskaber i vedtægter m.v.

Årsrapporten og den øvrige finansielle rapportering bør suppleres med yderligere finansielle og ikke-finansielle oplysninger, hvor det skønnes påkrævet eller relevant i forhold til modtagernes informationsbehov.

Det påhviler medlemmerne af bestyrelsen og direktionen at sikre, at den finansielle rapportering er forståelig og afbalanceret og giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver, finansielle stilling samt resultat og pengestrømme. Ledelsesberetningen skal indeholde en retvisende redegørelse for de forhold, som beretningen omhandler, herunder for værdiskabelse og fremtidsudsigter.

Ved behandling og godkendelse af årsrapporten skal bestyrelsen specifikt tage stilling til, om regnskabsaflæggelsen sker under forudsætning om fortsat drift (going concern forudsætningen) inklusive de eventuelle særlige forudsætninger, der ligger til grund herfor, samt i givet fald eventuelle usikkerheder, der knytter sig hertil.


Effektiv risikostyring og et effektivt internt kontrolsystem medvirker til at reducere strategiske og forretningsmæssige risici, til at sikre overholdelse af gældende regler og forskrifter samt til at sikre kvaliteten af grundlaget for ledelsens beslutninger og den finansielle rapportering. Det er væsentligt, at risiciene identificeres og kommunikeres, og at risiciene håndteres på en hensigtsmæssig måde.

Effektiv risikostyring og intern kontrol er en forudsætning for, at bestyrelsen og direktionen hensigtsmæssigt kan udføre de opgaver, der påhviler dem. Det er derfor væsentligt, at bestyrelsen påser, at der er en effektiv risikostyring og effektive interne kontroller.

En uafhængig og kompetent revision er væsentlig for bestyrelsens arbejde.

5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger

5.1.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabs-aflæggelsen samt for selskabets risikostyring.

 **KOMMENTAR:** Oplysningerne om selskabets risikostyring vedrørende strategiske og forretningsmæssige risici supplerer den lovpligtige redegørelse i ledelsesberetningen om virksomhedens interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaf-læggelsesprocessen (den finansielle rapportering).

Direktionen bør løbende identificere de væsentligste risici og rapportere til bestyrelsen om udviklingen inden for de væsentlige risikoområder, herunder bl.a. om tiltag og handlingsplaner.

5.2. Whistleblower-ordning

5.2.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen beslutter, hvorvidt der skal etableres en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.

 **KOMMENTAR:** Rapporteringen fra en whistleblower-ordning bør forankres i revisionsudvalget.

5.3. Kontakt til revisor

5.3.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelsen, herunder at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.

5.3.2. DET ANBEFALES, at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.

Komitéen for god Selskabsledelse i perspektiv

Komitéen for god Selskabsledelse skal primært – men ikke udelukkende:

- indgå i Corporate Governance netværk i EU og i international sammenhæng,
- forholde sig til implementering af EU henstillinger m.v., hvor det forudsættes, at medlemsstaterne opererer med nationale Corporate Governance organer,
- følge udviklingen i god selskabsledelse nationalt og internationalt,
- høres/afgive høringssvar i forbindelse med relevante lovforslag,
- tilstræbe kontinuitet i arbejdet med god selskabsledelse i Danmark,
- tilstræbe at selskaber med aktier noteret på danske regulerede markeder har rimelige og hensigtsmæssige betingelser og vilkår til at tilpasse sig de til enhver tid gældende anbefalinger om god selskabsledelse,
- indsamle de synspunkter og erfaringer fra selskaberne, som fremkommer i relation til deres arbejde med anbefalingerne,
- iværksætte og støtte empiriske undersøgelser inden for Corporate Governance området,
- med passende mellemrum og efter forudgående relevant høring tilpasse de danske anbefalinger om god selskabsledelse med henblik på, at anbefalingerne til stadighed ud fra en samlet vurdering er hensigtsmæssige for danske noterede selskaber og i overensstemmelse med dansk og EU selskabslovgivning samt anerkendt best practice.

Komitéens medlemmer udpeges for en periode på 2 år. Medlemmerne kan genudpeges for yderligere 3 perioder.

Lars Nørby Johansen, Jørgen Lindegaard, Waldemar Schmidt og Mads Øvlisen blev ved kommissorium af 2. marts 2001 anmodet om at vurdere behovet for anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark og i givet fald fremkomme med et forslag hertil. Samme år blev de første Anbefalinger for god Selskabsledelse offentliggjort.

Komitéen består ved offentliggørelsen af anbefalingerne af Birgit Aagaard-Svendsen (formand), Marianne Philip (næstformand), Henrik Brandt, Jørn P. Jensen, Thomas Hofman-Bang, Stig Enevoldsen, Dorrit Vanglo, Bjørn Sibbern og Vagn Sørensen.

Siden 2001 har 21 personer deltaget i arbejdet med anbefalingerne. Foruden de ovennævnte personer drejer det sig om Bodil Nyboe Andersen, Ingelise Bogason, Hans-Ole Jochumsen, Finn Meyer, Peter Ravn, Lars Rohde, Sten Scheibye og Henrik Stenbjerre.

Anbefalingerne er blevet opdateret seks gange: i 2005, to gange i 2008, i 2010, i 2011 og senest i 2013.

