Diagram

Description automatically generated

Wat mag het bestuur van Denemarken

**Introductie**

In Denemarken werken ze al jaren met coöperatief eigenaarschap van warmtenetten. Van deze ervaringen kunnen we veel leren.

Dit onderzoek trekt lessen uit de statuten en regelementen uit Denemarken over de taken van het bestuur. Het is gebaseerd op delen van het onderzoek over Denemarken van Maxje van der Heijden, de Deense handleiding voor statuten en bestuur van de Deense Brancheorganisatie voor warmtenetten en er een vertaling van een regelement voor bestuurders van een Deense warmtecoöperatie.

# Introductie

De Deense brancheorganisatie voor warmtebedrijven (Dansk Fjernvarme; DF) heeft in 2017 een gids uitgebracht met instructies voor het opzetten van statuten voor Deense coöperaties. Veel warmte coöperaties in Denemarken nemen deze statuten over. Op deze manier weten coöperaties zeker dat ze beschikken over volledige statuten en worden onduidelijkheden en klachten naar de nationale klachten instellingen voorkomen.

(…)

Naast statuten hebben de meeste coöperaties ook algemene bepalingen en technische voorschriften die altijd te vinden zijn op de website. In de algemene bepalingen wordt de relatie tussen het warmtebedrijf en de warmte klant beschreven. Deze gelden dus ook voor niet-coöperatie leden die wel warmte afnemen. In de algemene bepalingen staat onder andere informatie over de aansluiting op het warmtenet, verantwoordelijkheden en aansprakelijkheid rondom aansluiting en beheer van meters, bedrading en buizen, wat te doen bij verhuizing, onderhoud verantwoordelijkheden, tarieven (de daadwerkelijke tarieven worden vaak apart vermeld op de website), metingen en betalingen.

# Uit de Deense handleiding voor statuten over bestuur

Hieronder zijn een aantal stukken uit de handleiding gehaald en vertaald.

Bron:<https://www.naestvedfjernvarme.dk/media/2639/bilag-354-dansk-fjernvarme-vejledning-vedtaegter.pdf>

* 1.14 Verantwoordelijkheden van het bestuur
* 1.18 Taken van het bestuur
* 1.19 Bestuur als werkgever
* 1.21 Regelement van orde (NL: HHR)

## 1.14 Verantwoordelijkheden van het bestuur

Er is niet per se een collectieve verantwoordelijkheid voor de fouten van het bestuur, maar het lijkt logisch dat een gezamenlijk bestuur een gezamenlijke verantwoordelijkheid op zich neemt. Het individuele bestuurslid kan ook persoonlijk aansprakelijk worden gesteld volgens de algemene vergoedingsregels volgens de Deense wet. De verantwoordelijkheid is afhankelijk van de specifieke situatie, waarbij individueel wordt beoordeeld welke verantwoordelijkheid het individuele bestuurslid kan hebben.

Aansprakelijkheid zal doorgaans worden vastgesteld als een bestuurslid, opzettelijk of uit onachtzaamheid, verlies toebrengt aan het bedrijf bij de uitvoering van zijn taken, en in het bijzonder als het duidelijk is dat onredelijke overwegingen aan de basis van een besluit hebben gestaan.

Het spreekt zich onmiddellijk uit tegen een mogelijke aansprakelijkheid als het bestuur, op basis van objectieve overwegingen om de zaken van het stadsverwarmingsbedrijf zo goed mogelijk te regelen, een besluit neemt dat later echter niet zo'n gunstig effect blijkt te hebben gehad. Daarom is het belangrijk om voor documentatie te zorgen, zodat een minuut van de vergadering niet alleen laat zien wat er is besloten, maar ook op welke gronden en op welke basis.

Beslissingen die worden genomen op een inadequate basis of op een onredelijke inschatting van fouten, kunnen dus, als ze leiden tot een verlies voor de onderneming, betekenen dat de Raad van Bestuur aansprakelijk kan worden gesteld. De Raad van Bestuur is in principe ook aansprakelijk jegens de vennootschap als zodanig indien zij bijvoorbeeld opzettelijk handelt in strijd met de wet of de statuten van de vennootschap.

Als er aan de andere kant gevallen zijn waarin een dispositie onjuist is, maar toch is gemaakt op basis van een eerlijke en loyale houding om het beste te doen, en waarbij het resultaat gewoon niet erg goed is geweest, zal er waarschijnlijk een mildere aansprakelijkheids-beoordeling.

Als u dit niet doet, kan dit ook leiden tot aansprakelijkheid. Bijvoorbeeld wanneer u passief bent in situaties waarin actie vereist is. In dergelijke gevallen kan nalatigheid aansprakelijk worden gesteld. Dit kan een bestuursvergadering zijn waar u zelf niet aan heeft deelgenomen en vervolgens geen bezwaar maakt tegen de besluiten die in de notulen verschijnen. Het kan aansprakelijk zijn jegens zowel het bedrijf als derden, bijv. leden en leveranciers.

Zoals hierboven vermeld, is de mogelijke aansprakelijkheid van de Raad van Bestuur voor schade onderworpen aan de algemene regels voor schadevergoeding van de Deense wet, die in het algemeen gericht is op de vraag of de Raad van Bestuur mogelijk onrechtvaardig heeft gehandeld en of de ongerechtvaardigde handeling heeft geleid tot een verlies. Deze beoordeling zal uiteindelijk afhangen van een rechterlijke beslissing”

## 1.18 Taken van het bestuur

Het bestuur heeft tot taak het bestuur van de vereniging te zijn en namens de gehele vereniging op te treden. Het is essentieel dat het bestuur wordt gezien als de beste dagelijkse manager en niet alleen als voorzichtige mensen die naar de vergaderingen komen en ja knikken. In bedrijven waar de raad van bestuur een directie heeft, is de raad van bestuur in principe verantwoordelijk voor het algemeen en strategisch management van de onderneming, en is de directie verantwoordelijk voor het dagelijkse bestuur. In bedrijven waar de raad van bestuur een operations manager in dienst heeft, is de taakverdeling tussen de raad van bestuur en de operations manager afhankelijk van een overeenkomst. De Raad van Bestuur zal echter het algemeen en strategisch beheer van de onderneming moeten verzorgen, maar kan ook verschillende onderdelen van het dagelijkse bestuur op zich nemen.

De belangrijkste functies van een raad van bestuur voor een stadsverwarmingsbedrijf kunnen worden samengevat in de volgende elementen:

Strategisch: Bepaal de strategie, o.a. rekening houdend met de investeringsbehoefte, met welke vormen van energie je wilt werken, mogelijke samenwerkingen met andere bedrijven, etc.

Financieel: het bedrijfsbudget goedkeuren, eventueel de rekeningen goedkeuren. een lening aangaan en de belastingaangifte van het bedrijf goedkeuren, evenals de fiscale gevolgen van de beschikkingen van het bedrijf aanpakken, enz.

Governance: voortdurende werkzaamheden met betrekking tot de statuten, algemene en technische voorschriften van de vennootschap. Operationeel manager of management inhuren en ontslaan. Houd toezicht op de disposities van de dagelijkse leiding. Zorg ervoor dat het bedrijf voldoet aan de wetgeving op het gebied van warmtevoorziening.”

## 1.19 Bestuur als werkgever

De raad van bestuur is het management van de vennootschap, tenzij een extern bestuurder wordt aangesteld. De leiderschapsrol moet natuurlijk democratisch worden vervuld, maar in het dagelijks leven kan het passend zijn dat de voorzitter extern is, maar hij moet de nodige steun hebben in de raad. De verdeling van verantwoordelijkheden en taken tussen voorzitter en leider moet worden besproken en opgeschreven, samen met het actieplan dat voor het volgende jaar moet worden uitgevoerd. In het algemeen kunnen b.v. is de taak van de voorzitter:

* Analyseer de situatie.
* Plan veranderingen in de samenwerking tussen directie en medewerkers.
* Aan de slag gaan.
* Opvolgen of de plannen naar tevredenheid zijn uitgevoerd.

Bij grotere stadsverwarmingsbedrijven wordt vaker een directeur ingehuurd voor de dagelijkse leiding, en dan is het de directeur en eventuele anderen in een managementteam die handelen in relatie tot de medewerkers van het bedrijf. De taken van de bestuurder en eventuele andere managementleden worden meer in detail gedefinieerd en afgebakend door bv. arbeidscontract.

Bij stadsverwarmingsbedrijven, waar een operations manager in dienst is, kan de operations manager ook taken uitvoeren die betrekking hebben op het dagelijkse beheer.”  
  
1.21 Regelement van orde

Het doel van een reeks reglementen is om het kader te bepalen voor hoe de raad van bestuur moet werken, bv. hoe vaak vergaderingen worden gehouden, deadlines voor het verzenden van de agenda en de rol en functie van de plaatsvervanger, enz. Hoewel a.m.b.a.s niet onder de regels van de Companies Act vallen, kan in dit verband inspiratie worden gezocht in artikel 130 van de Companies Act. Het is passend om een ​​reglement van orde voor de taken van de Raad van Bestuur te hebben opgesteld en er een besluit over te hebben genomen.

Veel besturen hebben geen reglement van orde en kunnen niet zien waarvoor ze moeten worden gebruikt - tot de dag dat er onenigheid of factievorming optreedt tijdens een vergadering. Juist wanneer er zich problemen voordoen, is een set van procedureregels goed om te hebben. Elke keer dat de Raad van Bestuur zichzelf heeft opgericht, moet het reglement van orde worden aangepast en opnieuw aangenomen.

Het reglement van orde omvat ten minste:

### De samenstelling van de raad van bestuur en toetreding tot de raad van bestuur

Hoe snel moet het bestuur zich na de verkiezing opstellen? Wat zijn de regels voor grondwet? Evenals regels voor wanneer de gekozen bestuursleden toetreden tot het bestuur.

### Competentie en autoriteit

De voorzitter en eventueel de rol van de plaatsvervanger. In de statuten wordt vaak beschreven wie het bestuur mag tekenen. Men moet echter verder beslissen over de taakverdeling, inclusief bedrijfsprocedures en eventuele autorisaties.

### Vergaderprocedures en quorum

Wie leidt de bijeenkomsten? Waar worden de bijeenkomsten gehouden? Welke opkomst en welke meerderheid is vereist om beslissingen te nemen? Stel een overeengekomen oproeping op om bestuursvergaderingen bijeen te roepen. Er dient te worden vermeld dat de oproeping altijd schriftelijk moet zijn en dat een conceptagenda en voorlichtingsmateriaal voor belangrijke punten zijn opgenomen. Het notuleren van bestuursvergaderingen, die doorlopend zijn genummerd. Het kan. in de notulen staat wat de raad van bestuur beschouwt als publiekelijk beschikbaar en welke delen als vertrouwelijk dienen te worden beschouwd.

### Taken van bestuur

Indien een taakverdeling wordt vastgesteld op de eerste bestuursvergadering na de algemene vergadering, is het praktisch om dit in het reglement van orde op te nemen. Wie leidt bijv. de vergaderingen in geval van aftreden van de president? Richtlijnen voor het bijhouden van verslagen en notulen van vergaderingen. De opvolging van plannen, budgetten en gelijkaardige relevante en noodzakelijke zaken door de Raad van Bestuur.

### Verantwoordelijkheid

Dit definieert duidelijk de morele, financiële en juridische verantwoordelijkheden van de raad. Er dient vermeld te worden hoe de raad van bestuur continu een standpunt inneemt over de organisatie van de vennootschap, zoals boekhoudkundige functie, interne controle, IT-organisatie, budgettering, opvolging van budgetten, tussentijdse rekeningen, belangrijke beschikkingen, algemene verzekeringskwesties, financieringsaangelegenheden, enz. De raad van bestuur moet ook een standpunt innemen over het auditrapport voordat het wordt ondertekend. Er wordt voor gezorgd dat de rekeningen worden opgesteld in overeenstemming met de wet en gepresenteerd op de algemene vergadering.

### Vertrouwelijkheid

Als er in het Reglement niets over de geheimhoudingsplicht staat, kan het moeilijk zijn om deze af te dwingen. In het reglement van orde dient te worden vermeld dat leden van de Raad van Bestuur niet het recht hebben om vertrouwelijke informatie bekend te maken of te gebruiken waarmee de persoon in kwestie kennis heeft genomen door zijn werkzaamheden in de Raad van Bestuur.

### Contact met de pers

Maak afspraken over wie het recht heeft om met de pers te spreken.

### Richtlijnen voor hoe de raad van bestuur toezicht houdt op de algemeen directeur van de vennootschap

Begeleiding van algemeen directeur. Wie heeft de dagelijkse samenwerking met de leider? Waarover moet de manager het bestuur informeren? Moet het management bestuursvergaderingen bijwonen?

### Richtlijnen voor de deelname van eigen en werknemersmanagement in andere besturen

De raad van bestuur dient om redenen van onpartijdigheid niet te worden gekozen in de raden van bestuur van dochterondernemingen.

### Richtlijnen voor inleverdata en plaatsvervangers

Richtlijnen voor wanneer plaatsvervangers toetreden tot de Raad van Bestuur. Bijv. bij verlof of ziekte van een bestuurslid van meer dan 3 maanden.”

# Voorbeeld reglement van orde uit Langå

Bron:<https://www.langaafjernvarme.dk/profil/forretningsorden/>

## Reglement van orde

1. Invoering.
2. Samenstelling van de raad van bestuur.
3. Bestuursvergaderingen.
4. De rol van de president.
5. Agenda.
6. Beslissingen.
7. Beslissingsprotocol.
8. Recht van bestuursleden op informatie / informatieplicht.
9. Herziening.
10. Aansprakelijkheidsverzekering voor bestuur en bestuurders.
11. Vermogen.
12. Vertrouwelijkheid / vertrouwelijkheid.
13. Secretariaatsdienst van het bestuur.
14. Bedrijfsmanagement.
15. Wordt van kracht.

### Inleiding

Het reglement van orde bevat meer gedetailleerde bepalingen over de taken van de raad van bestuur en de bedrijfsleider en de taakverdeling/ bevoegdheden tussen hen.

Het reglement van orde is een werkdocument dat continu wordt geëvalueerd en aangepast aan de behoeften van Langå Fjernvarme.

### De samenstelling van de Raad van Bestuur.

De samenstelling van de Raad van Bestuur, met inbegrip van de verkiezing van een voorzitter, vindt plaats onmiddellijk na / op de eerste vergadering na de jaarlijkse algemene vergadering.

JF. anders de statuten van Langå Varmeværk.

### Bestuursvergaderingen.

De raad van bestuur houdt 12 keer per jaar gewone bestuursvergaderingen en anders wanneer de voorzitter het nodig acht of op verzoek van een bestuurslid of operationeel manager.

De bestuursvergaderingen worden gehouden overeenkomstig het besluit van de voorzitter ten kantore van de vennootschap of op een andere door de voorzitter aangegeven plaats.

Voor de gewone bestuursvergaderingen wordt een vergaderschema opgesteld voor één jaar per keer.

De agenda met bijbehorende bijlagen wordt uiterlijk een week voor de vergadering verstuurd. Er wordt gebeld via e-mail.

Naast de leden van de raad van bestuur nemen de operationeel manager en accountant deel aan de bestuursvergaderingen.

Bovendien kunnen indien nodig adviseurs enz. Worden bijeengeroepen. De auditor, de raadgevend ingenieur en de advocaat van het bedrijf kunnen op verzoek van een bestuurslid of de operationeel manager deelnemen aan bestuursvergaderingen.

Naast daadwerkelijke fysieke vergaderingen kan gebruik worden gemaakt van communicatie via e-mail, worden via deze weg specifieke beslissingen genomen en deze worden als referentiepunt op de agenda voor de volgende gewone bestuursvergadering opgenomen.

### De rol van de voorzitter.

De rol van de voorzitter is om de agenda voor de bestuursvergaderingen voor te bereiden in samenwerking met de operationeel manager, de onderhandelingen van de raad te leiden en de raad extern te vertegenwoordigen.

Daarnaast is de voorzitter bevoegd om bindende contracten ed te ondertekenen na voorafgaande goedkeuring door de Raad van Bestuur.

### Agenda

De agendapunten moeten per punt een korte presentatie van de casus geven en de nodige bijlagen zijn bijgevoegd om ervoor te zorgen dat de bestuursleden zich voor de vergadering vertrouwd kunnen maken met de te behandelen individuele gevallen.

Het is de verantwoordelijkheid van de operations manager om de raad van bestuur te informeren over de werking, de financiën, de verzekeringsdekking en toekomstige ontwikkelingsmogelijkheden van de fabriek. Er is een model opgebouwd met speciale kengetallen die de huidige maandelijkse/ jaarlijkse bedrijfsstatus van de installatie beschrijven.

Als een bestuurslid agendapunten wil, neem dan contact op met de voorzitter, die beoordeelt de relevantie van het gewenste item.

### De agenda moet het volgende bevatten:

1. Goedkeuring van de agenda
2. Goedkeuring en ondertekening van de notulen van de laatste vergadering
3. Informatie over de werking en financiën van de fabriek
4. Concrete beslissingspunten
5. Mededelingen aan consumenten/ mogelijk de pers
6. Volgende vergadering

Daarnaast staat in de agenda welke items zijn afgesloten waarnaar niet verder wordt verwezen, b.v. persoonlijke zaken, personeelsgerelateerd, aan- / verkoop van onroerend goed, etc.

### Beslissingen

De Raad van Bestuur heeft een quorum wanneer meer dan de helft van alle leden van de Raad deelneemt aan de beslissing. Bij staking van stemmen brengt de stem uit de voorzitter of, bij diens afwezigheid, degene die optreedt als plaatsvervangend voorzitter van de voorzitter.

Er wordt overeenstemming gezocht in de Raad van Bestuur.

Bij bijzonder belangrijke besluiten of indien een bestuurslid daarom verzoekt, vermelden de notulen de redenen voor het genomen besluit.

De operations manager kan namens het bedrijf over maximaal DKK 50.000 excl. Beschikken. BTW met informatieplicht van resp. de voorzitter en het bestuur.

Dringende beslissingen bovenop 50.000 DKK excl. BTW wordt afgesproken met de voorzitter en met de informatieplicht door het bestuur.

### Beslissingsprotocol

De door het bestuur gekozen secretaris leidt resp. notulen van de beslissingen genomen door de Raad van Bestuur.

Een kopie van de notulen van het besluit wordt uiterlijk een week na de vergadering naar alle bestuursleden, de operations manager en, indien nodig, de adviseurs van het bedrijf gestuurd.

Het is de verantwoordelijkheid van de voorzitter en de operations manager van het bedrijf om ervoor te zorgen dat de beslissingen van de raad van bestuur worden uitgevoerd.

De notulen/ besluitnotulen worden ter goedkeuring voorgelegd aan de eerstvolgende gewone bestuursvergadering en de notulen worden getekend, indien er bestuursleden zijn die niet aan de vergadering hebben deelgenomen, wordt dit aangetekend met "lezen" en ondertekend.

### Het recht van de bestuursleden op informatie/ informatieplicht

Bestuurders kunnen, door contact op te nemen met de voorzitter en, bij diens afwezigheid, de plaatsvervangend voorzitter, informatie inwinnen over zaken die van belang zijn voor de bedrijfsactiviteiten.

Bestuursleden hebben de plicht om informatie door te geven aan de raad van bestuur van Langå Varmeværk over zaken die van belang kunnen zijn voor de bedrijfsactiviteiten.

### Herziening

De door de staat erkende openbare accountant beoordeelt min. eenmaal per jaar bedrijfsfinanciering, inclusief boekhoud- en auditprotocol. Daarnaast wordt hij twee keer per jaar gekeurd door resp. de voorzitter en accountant dat de boekhouding, het vermogensbeheer en de algemene bedrijfsprocedures met betrekking tot Langå Varmeværk's reglement van orde worden nageleefd.

### Aansprakelijkheidsverzekering Raad van Bestuur

Voornoemde verzekering is afgesloten voor voormalige, huidige en toekomstige bestuursleden, inclusief plaatsvervangers, en de manager bedrijfsvoering.

JF. Daarnaast de dekkingsbepalingen en dekkingsbedragen van de polis.

### Vermogen

Het is de verantwoordelijkheid van het individuele bestuurslid om het bestuur op de hoogte te stellen van diskwalificatie bij het behandelen van zaken op de bestuursvergadering of anderszins algemene diskwalificatie.

### Vertrouwelijkheid/ vertrouwelijkheid

Alle informatie, mondeling of schriftelijk, inclusief documentatiemateriaal, ontvangen door een bestuurslid is vertrouwelijk. Bestuursleden hebben een geheimhoudingsplicht met betrekking tot alles wat zij ervaren in hun hoedanigheid van bestuurslid van Langå Varmeværk. Tenzij de Raad van Bestuur heeft beslist dat de informatie in kwestie kan worden gepubliceerd en anderszins tot notulen kan worden geleid.

De voltallige raad van bestuur of een bestuurslid mag echter nooit het volgende bekendmaken

### Informatie

1. Persoonlijke informatie (over personeel, klanten, etc.)
2. Informatie die waarschijnlijk schadelijk is, of
3. Informatie die de zakenpartners van het bedrijf zou kunnen schaden.

Elk bestuurslid is ervoor verantwoordelijk dat het materiaal dat hij ontvangt niet buitenstaanders bereikt.

### Secretariaatsdienst van de Raad van Bestuur

De bedrijfsleider verzorgt het secretariaat van de raad van bestuur, namelijk het versturen van de agenda met bijbehorende bijlagen, de beslissingsnotulen, archivering van de notulen, inclusief bijlagen, enz.

### Bedrijfsmanagement