

Bestyrelsesmedlem i et fjernvarmeværk?

At være i bestyrelsen for et fjernvarmeværk stiller ikke andre krav end de, der stilles til at være i bestyrelsen i en hvilken som helst anden virksomhed.



BESTYRELSESARBEJDE

Af afdelingsleder Lone Hansen,
Dansk Fjernvarme

Vi hører af og til, at fjernvarmeværker ikke kan finde yngre kræfter, der ønsker at træde ind i bestyrelsen.

Det kan jo skyldes, at de ikke ved, hvad det vil sige at være medlem af bestyrelsen. Møder man op til generalforsamlingen, risikerer man at blive valgt – det er en af de historier, som nok ikke er kommet af ingenting.

Det er ikke altid, at der er rift om taburetterne, og det forpligter de nuværende bestyrelsesmedlemmer til at synliggøre bestyrelsens rolle og ansvar for varmeværket; ikke kun op til generalforsamlingen, men også i årets løb.

Det er sundt med en vis udskiftning i bestyrelsen. Med nye folk kommer friske øjne, der ser nye ting. Der bliver stillet spørgsmål, og måske er der erfaringer, som giver inspiration til hele bestyrelsen.

Det kan kun anbefales, at der lægges en plan for udskiftning af bestyrelsesmedlemmer, og har man ikke den, risikerer man, at der lige pludselig er gået 15 år, hvor man har mødtes jævnligt. Man kender hinanden og arbejder godt sammen - det hele kører i og for sig rigtig fint.

I en sådan bestyrelse kan det være svært at få introduceret et nyt medlem. Det er derfor en af bestyrelsens opgaver at sørge for løbende udskiftning, hvor man også har en god plan for at introducere nye medlemmer til den verden, et fjernvarmeværk befinder sig i.

Bestyrelsens opgave

En bestyrelse er den øverste ledelse, og man er med, fordi man gerne vil være med til at føre varmeværket i den "rigtige retning".

Medlemmerne i en bestyrelse er medlemmer på lige vilkår. Der er altså ikke forskel på hverken indflydelse eller ansvar, uanset hvilken anden baggrund det enkelte bestyrelsesmedlem har.

Der følger til gengæld et ansvar med, når man træder ind i en bestyrelse, og det skal man naturligvis forholde sig til, inden man siger ja til at blive valgt ind. Det bør dog ikke afholde nogen, der ønsker at arbejde i bestyrelsen.

Udgangspunktet er, at man skal handle fornuftigt, og gør man det, behøver man ikke at komme i den situation, at ansvaret lige pludselig bliver en uoverskuelig byrde. Nogle bestyrelser har praksis for at tegne en bestyrelsesansvarsforsikring. Det kan være relevant, men må aldrig blive en sovepude, for forsikringen dækker alligevel ikke for bevidste forsømmelser.

FAKTA

Et fjernvarmeværks bestyrelse kan med fordel hente inspiration til arbejdet i

- Dansk Fjernvarmes erfa-grupper
- Kurser og temamøder
- Dansk Fjernvarmes vejledninger
- Nyhedsmail fra Dansk Fjernvarme
- FJERNVARMEN
- Økonomiske oversigter
- Nøgletal.

FAKTA

Vedtægter og forretningsorden

En bestyrelse skal lede varmeværket efter de vedtægter, som generalforsamlingen har vedtaget.

Vedtægterne er de overordnede retningslinjer og har sjældent konkrete bestemmelser for bestyrelsens arbejde.

Derfor er det gavnligt at udvide værktøjskassen med en forretningsorden. En forretningsorden for bestyrelsen indeholder typisk punkter om, hvor ofte bestyrelsesmøderne afholdes, hvem der er ansvarlig for at indkalde og udarbejde referater, hvilket materiale, der skal foreligge til eksempelvis mødet, hvor budgettet godkendes.

Det kan være en lang række punkter, der giver de praktiske retningslinjer for bestyrelsens samarbejde. Har man en forretningsorden, gør man det nemmere for de nye bestyrelseskolleger. De kan umiddelbart se, hvad medlemmerne forventer af hinanden, og hvordan tingene plejer at blive gjort.

Når det er nedfældet på papir, er det samtidig meget nemmere at stille forslag til eventuelle tilpasninger.

Bestyrelsen skal løbende sikre sig, at varmeværket ledes i den retning, som vedtægterne siger – og hvor er det så?

Hvis man ikke taler om det, er det helt sikkert ikke den samme retning, som alle medlemmer af bestyrelsen ser for sig, og dermed gør det samarbejdet sværere end nødvendigt.

Varmeværkets strategi

Det er ikke praktisk at starte hvert bestyrelsesmøde med at afstikke kur-

sen. Derfor anbefales det, at bestyrelsen fastlægger en strategi for varmeværket, hvor de lægger planen for de kommende tre-fem år.

Det er også her, bestyrelsen kan sikre sig, at der lægges en linje for investeringer, så investeringsplanerne ikke bliver tilfældige, men er funderet på en bevidst stillingtagen. For investeringsplanen er uundgåelig. Den har nemlig flere funktioner. Ud over at være et styringsværktøj for værket, er den også grundlaget for eventuelle henlæggelser, som indregnes i fjernvarmeværkets budget – og derfor skal den anmeldes til Energitilsynet samtidig med, at varmeværkets budget for det kommende driftsår anmeldes.

Både bestyrelsens forretningsorden og strategien er som tidligere nævnt gode værktøjer for bestyrelsen, men samtidig er der den sidegevinst, at de er relevante, om ikke nødvendige, redskaber for den daglige leder. Hvis han ikke ved, i hvilken retning bestyrelsen ønsker at køre, kan bestyrelsen ikke med rette forlange at blive kørt til et givent sted ad den ønskede vej.

Bestyrelsen som kontrollant

Bestyrelsens vigtigste opgaver i forhold til den daglige leder af værket er at kontrollere og at være sparringspartner.

Kontrol kan have en negativ klang, men det bør ikke være sidestillet med overvågning af hver en bevægelse, som lederen foretager sig.

Fordi bestyrelsen er den øverste ledelse, har bestyrelsen ansvaret for, at værket drives efter vedtægterne. Hertil kommer det formelle ansvar i forhold til myndighederne, eksempelvis tilsynsmyndighederne, SKAT o.l. Derfor er kontrol en nødvendighed.

For at løse denne del af bestyrelsens opgave og samtidig skabe gode arbejdsvilkår for den daglige leder, skal der være en rapportering fra den daglige leder til bestyrelsen.

Det kan være i form af økonomiske oversigter kombineret med en skriftlig rapport, eller det kan være en kort redegørelse, som lederen giver på bestyrelsesmøderne. Det er erfaringen, at en skriftlig tilbagemelding

altid er et godt udgangspunkt. Det tvinger lederen til at forholde sig til en prioritering af sagerne, og bestyrelsens medlemmer har mulighed for at overveje spørgsmål til driftslederen.

Bestyrelsen som sparringspartner

Den anden vigtige opgave for bestyrelsen er at være sparringspartner for den daglige leder. Det er en stor udfordring for en bestyrelse, der jo ikke er uddannet til at drive et varmeværk.

Det er dog heller ikke nødvendigt for at være en god sparringspartner, for det kræver mere evnen til at stille spørgsmål end til at kunne svare på et teknisk spørgsmål om ledningsnet eller motorer.

Skal man kunne stille spørgsmål, må man også kunne forholde sig til varmeværkets aktiviteter, og hvordan gør man så lige det, hvis man aldrig har været involveret i det, før man blev valgt ind i bestyrelsen?

Det er blandt andet her, man skal have gavn af, at varmeværket er medlem af Dansk Fjernvarme. Sekretariatet har et vejledningssæt, som på en række områder beskriver god praksis for et varmeværk.

Det kan være rammer for, og indhold af, aftalegrundlag med varme-forbrugerne. Her kan bestyrelsesmedlemmerne med udgangspunkt i vejledningen sikre sig, at varmeværket har ajourførte leveringsbestemmelser.

Tarifvejledningen beskriver en model for opbygningen af en fjernvarmetarif, og har et eksempel på et takstblad, der rummer både engangs- og løbende betalinger. Det vil være oplagt for bestyrelsen at sikre sig, at fjernvarmeværket har et takstblad, der har det nødvendige indhold, for hvis der mangler nogle punkter, er udgangspunktet, at varmeværket ikke kan opkræve betaling herfor.

Tanken med vejledningerne er ikke, at bestyrelsen selv skal sidde og gå igennem hver enkelt, men vejledningerne er et eksempel på, at bestyrelsen med udgangspunkt heri eksempelvis kan sikre sig, at der er styr på

aftaler med forbrugere og leveringsbestemmelser.

Andre informationskanaler

Der er også andre informationskanaler til bestyrelsen.

Statistikker og nøgletal for ens eget værk sammenholdt med data fra andre fjernvarmeværker er en god inspirator. Hvorfor afviger værkets omkostninger til måleraflæsning, vedligeholdelse eller ledningstab?

Bestyrelsen skal ikke selv kunne svare på det, men ved sparring med driftslederen kan der træffes valg om den fremtidige drift. Enhver driftsleder bør supplere den økonomiske og tekniske rapportering til bestyrelsen med en kort oversigt over relevante nøgletal sammenlignet med tallene fra andre værker.

Den generelle information til bestyrelsesmedlemmer om fjernvarmeverdenen bør også gives ved, at alle bestyrelsesmedlemmer læser bladet, FJERNVARMEN, og får nyhedsmail fra Dansk Fjernvarme.

Derved sikres, at hele bestyrelsen er informeret om, hvad der sker i branchen, og det giver igen et godt grundlag for at være sparringspartner for den daglige leder.

Bestyrelsesmedlemmer kan også være i erfa-gruppe med bestyrelsesmedlemmer i andre fjernvarmeværker og derved få inspiration fra andre varmeværker.

Nogle tænker måske, at nu er der også grænser for, hvor mange timer, man kan bruge på bestyrelsesarbejde, men budskabet her er, at det gælder om at planlægge sit bestyrelsesarbejde. Man kan have færre bestyrelsesmøder på varmeværket, når man har forretningsorden og strategi på plads sammen med en fast aftalt rapportering fra driftslederen.

Det sikrer, at der også er plads til, at man bruger tiden på udbytterig erfaringsudveksling til gavn for både bestyrelse, driftsleder og alle de varme-forbrugere, hvis interesser man varetager.

lh@danskfjernvarme.dk