

# KODEKS

## for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber

Version 2, 2022



# KODEKS FOR GOD SELSKABSLEDELSE I FORSYNINGSSKABERNE

**DATO:** september 2022

---

**ISBN:**

978-87-92651-31-0

**Udgiver:**

DANVA, Dansk Fjernvarme, Dansk Affaldsforening, Danske Vandværker og KL

**Udarbejdet af:**

DANVA, Vandhuset, Godthåbsvej 83, 8660 Skanderborg

September 2022

---

# Indholdsfortegnelse

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Forord</b>   | <b>3</b>  |
| <b>1 Introduktion</b>   | <b>5</b>  |
| 1.1 Målgruppe   | 5         |
| 1.2 Soft law og dens betydning  | 5         |
| 1.3 Følg eller forklar  | 5         |
| 1.4 Opbygning af kodekset   | 6         |
| <b>2 Samspil med ejer og øvrige interessenter</b>   | <b>7</b>  |
| 2.1 Bestyrelsens samspil med ejer   | 7         |
| 2.2 Ejere og bestyrelsesmedlemmer   | 9         |
| <b>3 Åbenhed og gennemsigtighed</b>   | <b>10</b> |
| <b>4 Bestyrelsens opgaver og ansvar</b>   | <b>12</b> |
| <b>5 Bestyrelsens sammensætning og organisering</b>   | <b>15</b> |
| 5.1 Bestyrelsens kompetencer og sammensætning   | 15        |
| 5.2 Bestyrelsens uafhængighed   | 17        |
| 5.3 Bestyrelsens organisering   | 18        |
| 5.4 Bestyrelsens størrelse, valgperiode, evaluering og vederlag   | 19        |
| <b>6 Bestyrelsens samarbejde med den daglige ledelse</b>  | <b>21</b> |
| <br>  |           |
| <b>Bilag 1: Skema til redegørelse vedrørende Anbefalingerne for god Selskabsledelse</b>   | <b>23</b> |
| 1. Redegørelse for god selskabsledelse i selskab <a href="#">[navn]</a> <a href="#">[dd-mm]</a> -20 <a href="#">[xx]</a> periode) | 24        |
| 2. Samspil med ejer(e) og øvrige interessenter  | 24        |
| 3. Åbenhed og gennemsigtighed   | 25        |
| 4. Bestyrelsens opgaver og ansvar   | 26        |
| 5. Bestyrelsens sammensætning og organisering   | 27        |
| 6. Bestyrelsens samarbejde med den daglige ledelse  | 29        |
| <br>  |           |
| <b>Bilag 2: Kodeksets tilblivelse</b>   | <b>30</b> |

---

## Forord

God selskabsledelse handler om de styringsmæssige rammer omkring en virksomhed – om ejerens, bestyrelsens og den daglige ledelses rolle og ansvar og ikke mindst om samspillet mellem disse styringsniveauer. God selskabsledelse skal bidrage til, at virksomhedens interessenter kan have tillid til, at virksomheden arbejder bedst muligt i henhold til det formål, den er sat i verden for.

DANVA tog initiativ til udarbejdelse af det første sæt anbefalinger til god selskabsledelse tilbage i 2017, og analyser viser, at det er blevet et udbredt ledelsesværktøj rundt om i selskaberne. Foreningen har nu fundet det relevant, i samarbejde med Dansk Fjernvarme, Danske Vandværker, Dansk Affaldsforening og KL, med en opdatering af anbefalingerne. Den generelle samfundsudvikling har de sidste 4-5 år kastet udfordringer af sig, som bestyrelserne har skullet forholde sig til med stadig større alvor, f.eks. trusler mod cybersikkerhed, bæredygtighed og den grønne omstilling. Derudover registreres der en positiv udvikling i selskabernes ledelsespraksis, der gør nogle af de oprindelige anbefalinger fra 2017 overflødige. Den første version var f.eks. præget af, at selskabsgørelsen af de kommunale vand- og spildevandsenheder stadig var relativt ny, og at en del kommuner stadig var usikre på, hvordan de bedst og mest professionelt udøvede aktivt ejerskab over for deres selskaber. Der er vi et andet sted i dag. Derfor har vi i denne opdaterede version udeladt anbefalinger til ejerne og udelukkende begrænset os til anbefalinger om forhold, som bestyrelserne har mulighed for at påvirke, herunder hvordan bestyrelserne kan understøtte aktiv ejerskabsudøvelse.

Der har i forbindelse med opdateringen af kodekset været en dialog med en række af sektorens aktører. Her er der også blevet udtrykt ønske om færre og mere relevante anbefalinger. Vi har derfor i denne opdaterede version bestræbt os på, i videst muligt omfang, at udelade anbefalinger om emner, der enten fremgår af lovkrav eller som allerede er gængs praksis. Publikationen skal endvidere ikke anses som et juridisk notat.

Anbefalingerne er, som sagt, rettet mod selskabernes bestyrelser. Bestyrelser indgår sammen med bl.a. lovgivning, som en del af det styringsgrundlag, der skal sikre, at selskaberne leverer det, som samfundet forventer af dem. Jo bedre bestyrelserne løfter deres opgaver og ansvar, jo mindre er behovet for andre styringstiltag. Dette kodeks skal derfor også ses som et budskab til interessenterne, herunder lovgiverne, om, hvad der kan forventes af forsyningsselskabernes bestyrelser. Det er med andre ord et bidrag til at skabe et hensigtsmæssigt lokalt ledelsesrum i vores forsyningsselskaber. Derfor har vi i denne version bestræbt os på at balancere mellem, at anbefalingerne skal udfordre og udvikle god ledelsespraksis, uden at vi kommer for langt fra den faktiske virkelighed. Det har været centralt for dette udviklingsarbejde at sikre ejerskab til anbefalingerne i selskaberne. Udvikling af god selskabsledelse er en løbende proces, men vi kan med disse anbefalinger forvente, at alle selskaber forsøger at følge dem. Vi minder om, at det i den forbindelse anses som efterlevelse af anbefalingerne, hvis et selskab angiver, at det ikke følger en given anbefaling men i stedet forklarer, hvorfor selskabet har valgt ikke at følge anbefalingen, og hvordan selskabet i stedet har valgt at indrette sig.

Kodekset er udviklet med fokus på forsyningsselskaber under kommunalt ejerskab via aktieselskabsformen, men en række af anbefalingerne vil have relevans, og dermed være til inspiration, for en bredere organisatorisk sammenhæng. Dansk Affaldsforening, Dansk Fjernvarme og Danske Vandværker har deltaget i processen med udviklingen af kodekset og har således bidraget med perspektivering i forhold til deres typiske ejerskabsformer. Organisationerne deler en ambition om et stadigt tættere samarbejde om bl.a. opfølgning på god selskabsledelse med henblik på at styrke billedet i offentligheden af den samlede forsyningssektors ledelsespraksis.

---

De opdaterede anbefalinger afløser kodekset af juni 2017 og træder i kraft 1. oktober 2022. Der opfordres således til, at der rapporteres om god selskabsledelse ud fra dette kodeks første gang i 2023 i forbindelse med regnskabsafleggelsen.

---

# 1 Introduktion

## 1.1 Målgruppe

Anbefalingerne er målrettet bestyrelser i kommunalt ejede forsyningsselskaber. Anbefalingerne kan også, helt eller delvist, tjene til inspiration for andre danske forsyningsselskaber uanset ejerskab. Anbefalingerne kan ikke på alle områder overføres til kommunalt ejede § 60 selskaber.

## 1.2 Soft law og dens betydning

Anbefalingerne for god selskabsledelse er "soft law". Det vil sige, at det netop handler om *anbefalinger*, som kan og bør følges, men hvor der også kan være begrundelser for at afvige i det konkrete tilfælde, som man så redegør for ved "comply or explain"-princippet ("Følg eller forklar"-princippet). Hvor lovgivningen oftest angiver en minimumsstandard, er anbefalingerne i dette kodeks i stedet at anse som "best practice" inden for selskabsledelse.

Fordelen ved at operere med soft law er, at fremtidige ændringer ikke kræver, at man skal igennem et omfattende lovgivningsarbejde. Man kan relativt hurtigt ændre anbefalingerne for god selskabsledelse, efterhånden som man opnår ny indsigt i og nye erfaringer med, hvad der virker bedst i forhold til governance.

## 1.3 Følg eller forklar

Selskaberne er meget forskellige, bl.a. med hensyn til størrelse og antal forsyningsarter. Kodekset handler ikke om at ensrette selskaberne. "Følg eller forklar"-princippet er et fleksibelt værktøj, som netop tilgodeser selskabernes forskellige udgangspositioner. Forventningen er, at alle selskaber hvert år redegør for deres tilgang til god selskabsledelse, eksempelvis i forbindelse med årsrapporten og/eller via deres hjemmeside. Der er udarbejdet et skema til brug for redegørelsen, jf. bilag 1.

Redegørelsen bør konkret forholde sig til anbefalingerne og angive, hvorvidt man følger en anbefaling, eller forklare, hvorfor man ikke gør, og hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.

### **BOKS 1.1**

#### **Redegørelse for god selskabsledelse**

⇒ Det **anbefales**, at alle forsyningsselskaber hvert år redegør for god selskabsledelse og offentliggør redegørelsen, eksempelvis i forbindelse med årsrapporten eller på deres hjemmeside.

### **Kommentar:**

Arbejdet med redegørelsen af god selskabsledelse bør ikke blot håndteres som en formalitet med simpel afkrydsning af skemaet i bilag 1. Bestyrelsen bør tage en grundig drøftelse

---

af de enkelte temaer og gennemføre en kritisk vurdering af den nuværende og fremtidige praksis på de forskellige områder.

## **1.4 Opbygning af kodekset**

Kodekset er opbygget med udgangspunkt i fem hoveddele:

- Samspil med ejerkommunen og øvrige interessenter
- Åbenhed og gennemsigtighed
- Bestyrelsens opgaver og ansvar
- Bestyrelsens sammensætning og organisering
- Samspillet mellem bestyrelse og daglig ledelse.

Hvert emne indledes med en beskrivelse af baggrunden for, at emnet skal have bestyrelsens bevågenhed. Herefter følger konkrete anbefalinger til bestyrelsens ageren. Efter anbefalingerne gives, i et kommentarfelt, råd til, hvordan bestyrelsen kan tolke og efterleve anbefalingerne.

Som udgangspunkt benævnes et selskabs ejer som ejerkommunen, også selv om mange selskaber har flere ejere. Kun de steder, hvor det indholdsmæssigt gør en forskel, bliver der skelnet mellem én eller flere ejerkommuner.

---

## 2 Samspil med ejer og øvrige interessenter

### 2.1 Bestyrelsens samspil med ejer

Opgave- og ansvarsfordelingen mellem kommunen(erne) som ejer(e) og selskabet tager udgangspunkt i den overordnede tredeling af ansvar og roller, som følger af selskabsloven og den kommunalretlige grundsætning om, at kommunalbestyrelsen generelt har forpligtelse til at handle økonomisk forsvarligt<sup>1</sup>.

#### Ansvarsfordeling

##### *Ejerkommunen:*

- Skal sikre en bestyrelsessammensætning, der er passende i forhold til selskabets forretning og situation – under hensyntagen til vedtægterne i øvrigt
- Har pligt til at føre et overordnet tilsyn og tage stilling til udviklingen i selskabet
- Har pligt til at reagere, såfremt udviklingen i selskabet tilsiger det, f.eks. hvis der er tegn på, at kommunens midler i selskabet er truet
- Skal tage stilling til den overordnede strategiske ramme for selskabet.

##### *Bestyrelsen:*

- Har det overordnede ansvar for beslutninger vedrørende drift og investeringer
- Skal varetage overordnet strategisk ledelse, dvs. bl.a. tage aktiv del i udarbejdelsen af selskabets overordnede strategi og mål samt træffe beslutninger vedrørende sager, der går ud over den daglige drift, herunder påse bogføringen, regnskabsaflæggelsen, risikostyring og interne kontroller
- Har ansvaret for at være sparringspartner for og varetager en kontrolfunktion i forhold til direktionen
- Har pligt til at understøtte kommunens overordnede aktive ejerskabsudøvelse, bl.a. ved at sikre, at ejerkommunen fra selskabet modtager relevant information.

##### *Direktionen:*

- Har ansvaret for den daglige drift af selskabet
- Har pligt til at understøtte bestyrelsens overordnede strategiske ledelse ved løbende og på passende niveau at informere om forhold i virksomheden og inddrage bestyrelsen i beslutninger af usædvanlig karakter eller af stor betydning for selskabet.

Af ovenstående følger, at bestyrelsen – uafhængigt af ejeren – skal handle ud fra, hvad der tjener selskabet bedst. Der er dermed forudsat armslængde mellem ejer og selskab.

Etableringen af armslængde mellem forsyningsselskabet og ejerkommunen var netop et af argumenterne bag selskabsgørelsen af vand- og spildevandsselskaberne i 2010. Det er særligt væsentligt, da ejerkommunen ikke blot har en ejerrelation til selskaberne. I en række sammenhænge har ejerkommunen også et tæt operativt samarbejde med selskaberne og definerer desuden, som myndighed, en række rammer for forsyningsselskabets virke. Denne virkelighed stiller store krav til aktørernes håndtering af de forskellige roller.

Kommunens ejerskabsudøvelse bør hvile på følgende overordnede principper<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> Social- og Indenrigsministeriet, 2016, Bedre styringsmuligheder i forsyningssektorerne.

<sup>2</sup> Inspireret af Statens ejerskabspolitik fra 2015.



- 
- **Aktivt ejerskab.** Kommunalbestyrelsen bør udøve aktivt ejerskab. Mens det er forsyningsselskabets ledelse, der har ansvaret for at drive selskabet, skal kommunen, med et aktivt ejerskab, sætte mål for forsyningsselskabets værdiskabelse og tage stilling til den overordnede strategiske ramme.
  - **Åbenhed og gennemsigtighed.** Kommunens varetagelse af et ejerskab hviler på principper om åbenhed og gennemsigtighed.
  - **Troværdighed og legitimitet.** Det er afgørende, at der er troværdighed og legitimitet omkring kommunens håndtering af sin ejerrolle, så alle kan have tillid til, at ejerskabet udøves professionelt og sagligt. Det gælder også for de øvrige roller, som kommunen har i relation til selskabet, hvad enten der er tale om myndighedsopgaver eller køb af serviceydelser.
  - **Respekt for bestyrelsens rolle og kompetence.** Kommunens ejerskab skal udøves med respekt for bestyrelsens kompetence. Kommunen bør varetage sit ejerskab i overensstemmelse med selskabsloven og princippet om armslængde mellem ejer og bestyrelse.

Det er ejerkommunens ansvar at skabe rammerne for udøvelse af et aktivt ejerskab med respekt for bestyrelsens rolle og kompetence. Det kan ske gennem bestyrelsesudpegning, en ejerstrategi og løbende ejerdialoger. Men bestyrelsen bør aktivt overveje, hvordan den bedst understøtter og inspirerer kommunen i dens ejerskabsudøvelse.

#### **BOKS 2.1**

##### **Bestyrelsens understøttelse af aktivt ejerskab**

☞ Det **anbefales**, at bestyrelsen - hvis kommunen ikke selv har taget initiativ - aktivt foranstalter en dialog med kommunen om formulering eller opdatering af en ejerstrategi. Denne bør indeholde et sæt retningslinjer for kommunikation og samspil mellem ejerkommunen og forsyningsselskabet og tage afsæt i dels ansvarsfordelingen mellem ejer, bestyrelse og daglig ledelse, dels en tydelig adskillelse af kommunens forskellige roller i relation til selskabet.

☞ Det **anbefales**, at ejerstrategien offentliggøres på selskabets hjemmeside.

☞ Det **anbefales**, at bestyrelsen søger afstemt med kommunen, at dialogen med kommunen i ejerskabsanliggende sker med en enhed, der er adskilt fra myndighedsudøvende forvaltningsgrene eller fra forvaltningsgrene, der står i et kunde-/leverandørforhold til forsyningsselskabet.

#### **Kommentar:**

Kommunens ejerstrategi bør være et dynamisk dokument, som kommunalbestyrelsen med passende interval evaluerer. Anbefalingen om, at bestyrelsen bør sikre tilstedeværelsen af en ejerstrategi eller tage initiativ til at få udarbejdet eller revideret en ejerstrategi i de tilfælde, hvor en sådan ikke findes eller er ajourført, ændrer ikke på, at en ejerstrategi er kommunens ansvar og primære styringsdokument over for selskabet. Men ofte kan det være bestyrelsen og selskabet, der først oplever behovet for en dialog om ejerstrategien. For uden at kende ejerens eksakte vilje, er det svært at navigere som bestyrelse. Derfor er det vigtigt, at bestyrelsen i det tilfælde aktivt søger at mobilisere ejeren.

---

De større kommuner har efterhånden organiseret sig med medarbejdere tæt på borgmesteren og kommunaldirektøren, som understøtter kommunens ejerskabsrolle adskilt fra f.eks. myndighedsrollen. I mindre kommuner opleves det derimod ofte svært at holde ejerskabsanliggende adskilt fra den myndigheds- og samarbejdsrolle, der udøves fra en fagforvaltning. Bestyrelsen skal i situationer med manglende adskillelse under alle omstændigheder, via formanden, sikre en god dialog med borgmesteren og eventuelt økonomiudvalget om ejerskabsforhold.

## 2.2 Ejere og bestyrelsesmedlemmer

Som følge af en vis konsolidering i forsyningssektoren ser vi flere eksempler på kommuner, der går sammen om at drive et forsynings-selskab. Vi ser også et stigende antal forsynings-selskaber, som omfatter flere forsyningsarter, der er organiseret med et antal netselskaber i en koncernlignende konstruktion med et holdingselskab eller fælles serviceselskab. Disse konstruktioner kræver særlig opmærksomhed omkring ligestilling af ejerne samt sikring af et fælles informations- og beslutningsgrundlag i bestyrelserne.

I bestyrelsessammenhænge er alle medlemmer af bestyrelsen deltagere på lige fod uanset størrelsen af ejerandelen. Ejerandelene er således kun relevante i forhold til generalforsamlingen.

### BOKS 2.2

#### Ligestilling af ejere og bestyrelsesmedlemmer

☞ Det **anbefales**, at bestyrelsesformanden ved flere ejere søger kommunernes eventuelle forskellige interesser afstemt og den mellemkommunale dialog adskilt fra bestyrelsesarbejdet.

☞ Det **anbefales**, at der i forbindelse med en koncern-/holdingstruktur overvejes dannet en tilnærmet enhedsbestyrelse, som sikrer alle bestyrelsesmedlemmer lige adgang til informationer.

### Kommentar:

Det giver mindre mening at tale om en mellemkommunal dialog adskilt fra bestyrelsesarbejdet i de tilfælde, hvor flere kommuner sammen ejer et forsynings-selskab, og de alle lader sig repræsentere i bestyrelsen på højt politisk lederniveau, f.eks. af borgmesteren. I det tilfælde afstemmes politikken i bestyrelsesrummet. Men når man personmæssigt adskiller ejer- og bestyrelsesrollen, er anbefalingen om den mellemkommunale dialog, adskilt fra bestyrelsesarbejdet, vigtig.

Hensigten med anbefalingen om at overveje en tilnærmet enhedsbestyrelse i koncerner er at sikre åbenhed, transparens og et fælles informationsgrundlag for alle bestyrelsesmedlemmer. "Tilnærmet" refererer til, at nogle deltager som observatører og ikke er fuldgyl-dige medlemmer. Erfaringer viser, at det giver et bedre flow i bestyrelsesarbejdet og et stærkere sammenhold på tværs af de forskellige positioner i bestyrelsen. Også selvom det medfører flere personer i bestyrelsesrummet. Der påhviler de medlemmer, der formelt kun er valgt til et eller to af de underliggende driftsselskaber, et ansvar for at respektere deres observatørstatus i de øvrige selskaber, så de ikke aktivt søger at påvirke beslutninger, som de ikke skal stå til ansvar for.

---

## 3 Åbenhed og gennemsigtighed

Åbenhed og gennemsigtighed omkring selskabernes forhold og udvikling er en forudsætning for, at ejeren kan udøve et aktivt ejerskab og har mulighed for at understøtte og påvirke udviklingen i selskaberne. Derudover er det væsentligt, at offentligheden har adgang til information om selskaberne – dels qua ejerskabets natur, hvor kommunen(erne) varetager ejerskabet på borgernes vegne, dels fordi selskaberne har en væsentlig samfundsmæssig betydning.

Dette afstedkommer både et behov for hensigtsmæssig information til ejeren og offentligheden og for, at selskaberne kan håndtere anmodninger om aktindsigt.

Det selskabsretlige udgangspunkt er klart: Bestyrelsens møder udgør et fortroligt forum. Men det ligger inden for bestyrelsens kompetence at tage stilling til retningslinjer for, hvordan og med hvem, der kan ske en drøftelse af selskabets forhold.

Hensyn til åbenhed og gennemsigtighed bør afvejes i forhold til drøftelserne og fortroligheden i bestyrelsesarbejdet. Endvidere er der et hensyn til bevarelsen af selskabsfølsomme og personfølsomme oplysninger.

Års- og delårsrapporter er en primær kilde til information om et selskabs udvikling og økonomiske stilling for selskabets ejere, kreditorer og andre interessenter. Det påhviler medlemmerne af bestyrelsen og direktionen at sikre, at den finansielle rapportering er forståelig og afbalanceret, og at den 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 værdiskabelse samt risici og udfordringer.

For at ejere og andre relevante interessenter kan vurdere selskabets økonomiske og formålsbestemte situation, er det endvidere vigtigt, at der er åbenhed og gennemsigtighed om selskabets forretningsmæssige risici og risikostyring, herunder at der er systemer til evaluering og kontrol af de risici, der er knyttet til virksomhedens aktiviteter. Dette omfatter både umiddelbart kvantificerbare risici - eksempelvis investeringsrisici – samt mere overordnede risici – eksempelvis valg af strategi, forretningsområde og risikoen for grundlæggende ændringer i virksomhedens rammebetingelser.

Selskabets hjemmeside fungerer som et naturligt udgangspunkt for at dele informationer med offentligheden. På hjemmesiden bør følgende som minimum ligge: Den seneste årsrapport, den seneste (eventuelle) delårsrapport, ejernes ejerstrategi, selskabets vedtægter, den seneste indkaldelse til generalforsamling, det materiale, der er forelagt seneste generalforsamling, samt information om selskabets ledelse (bestyrelse og direktion).

Det er herudover også vigtigt at skabe mulighed for, at ejer, kunder og øvrige interessenter, inklusiv det omkringliggende samfund, kan indgå i en konstruktiv dialog med selskabet, og at der skabes rammer for et godt samspil med et bredere politisk og kundemæssigt bagland, som fremmer forståelsen af selskabets opgaver og strategier.

### **BOKS 3.1** **Åbenhed og gennemsigtighed**

⇒ Det **anbefales**, at selskabet har en kommunikationsstrategi til at sikre en åben og løbende information til og dialog med selskabets interessenter og offentligheden om væsentlige begivenheder.

---

☞ Det **anbefales**, at bestyrelsen tager stilling til og, i ledelsesberetningen, redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici samt for selskabets risikostyring.

☞ Det **anbefales**, at selskabets hjemmeside som minimum sikrer adgang til den seneste årsrapport, den seneste (eventuelle) delårsrapport, ejernes ejerstrategi, redegørelse for selskabets ledelse, selskabets vedtægter, den seneste indkaldelse til generalforsamling, det materiale, der er forelagt seneste generalforsamling, samt information om selskabets ledelse (bestyrelse og direktion).

☞ Det **anbefales**, at bestyrelsen én gang årligt tilrettelægger et informations- eller dialogmøde målrettet hele kommunalbestyrelsen og/eller interesserede kunder, eventuelt i forlængelse af generalforsamlingen eller i et særskilt ejer- eller kundeforum.

☞ Det **anbefales**, at bestyrelsen, inden for aktieselskabslovens krav om tavshedspligt, fastlægger retningslinjer for, hvordan, samt af hvem og med hvem, der kan ske en drøftelse af selskabets forhold.

## Kommentar:

Med hensyn til anbefalingen om et årligt informations- eller dialogmøde med eksterne interessenter har enkelte forsyningsselskaber de senere år arbejdet med at udvikle generalforsamlingsformatet for at skabe et bredere ejerskab til selskabet. Nogle har bl.a. suppleret de formelle generalforsamlingshandlinger med faglige oplæg, der appellerer til en bredere kreds i kommunalbestyrelsen og/eller hos kunderne, f.eks. om selskabets bidrag til den grønne omstilling, byudvikling, de fremtidige udfordringer og teknologiske muligheder mv. Andre selskaber deltager med passende intervaller i temamøder med kommunalbestyrelsen, mens andre arrangerer ejerdage, kundefora o.l.

Aktieselskabslovens krav om tavshedspligt kan nogle gange forekomme ulogisk for politikere og forbrugervalgte i bestyrelsen. Men loven er klar: Bestyrelsesmedlemmer må ikke, uberettiget, videregive oplysninger, de har fået kendskab til som led i varetagelse af deres hverv i selskabet. Bestyrelsen har dog ret til at fastlægge retningslinjer for håndtering af tavshedspligten, f.eks. ved, efter hvert møde, eksplicit at aftale, hvad der kan kommunikeres fra det pågældende møde og af hvem. Uanset indholdet af sådanne retningslinjer har det enkelte medlem altid et personligt ansvar for, at videregivelse af oplysninger ikke skader selskabet.

---

## 4 Bestyrelsens opgaver og ansvar

Bestyrelsen skal sikre værdiskabelsen i selskabet både på kort og langt sigt, herunder sikre, at selskabet leverer i forhold til ejernes og øvrige interessenters krav og forventninger.

Bestyrelsen er ansvarlig for selskabets strategi og for at følge op på gennemførelse af strategien. Det er vigtigt, at bestyrelsen løfter sit strategiske ansvar i tæt samspil med direktionen. Det indebærer bl.a. gennemførelse af årlige strategimøder/-seminarer og forløb om udvikling af de flerårige selskabsstrategier, hvor bestyrelsen – for at kunne påvirke og tage ejerskab – konsulteres flere gange i strategiprocesen, inden den sanktionerer den endelige strategi.

Forsyningsselskaber er, som kritisk infrastruktur, født med et samfundsmæssigt formål om effektiv forsyningssikkerhed af god kvalitet til rimelige takster. Det fratager ikke bestyrelsen ansvaret for at forholde sig til selskabets samfundsmæssige ansvar ud over det lovgivningsmæssige. Det går også under begrebet *purpose*<sup>3</sup> eller formålsdrevet ledelse og handler om selskabets overordnede sigte for langsigtet værdiskabelse for selskabets ejere, øvrige interessenter og samfundet. For at understøtte selskabets vedtægtsmæssige formål, bør bestyrelsen forholde sig til selskabets overordnede formål og samfundsansvar.

Forsyningssektoren har en helt central rolle i forhold til bæredygtighed, herunder den grønne omstilling i samfundet. Mange forsyningsselskaber arbejder allerede med bæredygtighedsstrategier eller har FN's verdensmål som ramme for deres selskabsstrategi. Et selskabs bæredygtighed omfatter eksempelvis selskabets økonomiske, finansielle, miljømæssige og innovationsmæssige bæredygtighed samt bæredygtighed i relation til Corporate Social Responsibility (CSR), Environment, Social and Governance impact (ESG) og selskabets rolle som positiv bidragsyder til (lokal)samfundet som helhed. Bestyrelsen bør sikre, at den har et balanceret fokus på alle de forhold, der indgår i en samlet bæredygtighedsbetragtning. Omgivelsernes forventninger til bæredygtighed i bred forstand bliver mere og mere udtalte, så bæredygtighedsdagsordenen handler også om risikostyring.

En anden central udfordring i forsyningssektoren i disse år er truslen fra IT- og cyberkriminalitet. Selskaberne står over for store investeringer i sikkerhedsløsninger bl.a. på grund af kommende EU-baserede krav. Geopolitiske usikkerheder har desuden givet forsyningssikkerhed en anden betydning og relevans – ikke blot i forhold til sikkerhedsproblematikken men også på grund af pris- og leveranceudfordringer for energi- og forsyningssektoren. Bestyrelsen har et ansvar for, at selskabet har forholdt sig til beredskabsrelevante emner for dermed at sikre effektiv forsyning under skiftende vilkår.

Disse aktuelle udfordringer skal håndteres sammen med løbende fokus på den langsigtede udvikling af selskabet. Vi har i selskaberne at gøre med investeringer, der afskrives over mange årtier. Det fordrer bestyrelsens fokus på sikring af kapitalberedskabet gennem langsigtede finansieringsstrategier. Og det fordrer, at selskaberne hele tiden kan håndtere aktuelle udfordringer og problemstillinger i skæret af det lange lys på sikring af infrastrukturen. I den forbindelse er det også en vigtig bestyrelsesopgave at forholde sig til strukturudviklingen i forsyningssektoren, og hvad det betyder for selskabets strategiske positionering.

MeToo-bevægelsen og sagerne om sexisme og krænkelse har gjort det klart, at bestyrelserne også har et ansvar for den adfærd, der præger dagligdagen, og for hvordan ledere

---

<sup>3</sup> Komitéen for god Selskabsledelse har i deres seneste opdaterede version fra 2020 introduceret "purpose" som nyt begreb i deres anbefalinger. De enkelte selskaber skal selvfølgelig fortsat bruge de begreber, der giver mening for dem.

---

og medarbejdere opfører sig overfor hinanden. Etablering af den nu lovpligtige whistleblower-ordning, der er gældende for større selskaber, er blot ét instrument i den sammenhæng, som også adresserer antikorruption og økonomisk, etisk adfærd. Bestyrelsen bør herudover løbende sætte fokus på ordentlig adfærd og lægge et etisk perspektiv på den gode forvaltning af magt og ansvar.

Opnåelse af selskabets strategiske mål forudsætter, at bestyrelsen ansætter en kompetent direktion til at varetage den daglige ledelse og herunder sikrer, at den daglige ledelse løbende udvikles. Det er bestyrelsens opgave, eventuelt gennem en direktørinstruks, at fastlægge arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og direktionen og sikre klare retningslinjer for ansvarlighed, planlægning, opfølgning og risikostyring.

#### **BOKS 4.1**

##### **Bestyrelsens opgaver og ansvar**

- Det **anbefales**, at bestyrelsen forholder sig til selskabets overordnede formål og samfundsansvar som led i at understøtte selskabets vedtægtsmæssige formål og langsigtede værdiskabelse. Selskabet bør forklare herom i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside.
- Det **anbefales**, at bestyrelsen løbende drøfter de væsentligste risici og udviklingen inden for de væsentlige risikoområder, herunder finansieringsrisici, cyberrisici og beredskab generelt, samt sikrer strategi og handlingsplaner for håndtering af disse.
- Det **anbefales**, at bestyrelsen, med passende intervaller, sætter etik på dagsordenen og beder ledelsen redegøre for, hvordan den sikrer en kultur og værdier i selskabet, der lever op til samfundets etiske normer.
- Det **anbefales**, at bestyrelsen, i forbindelse med strategiarbejdet, både rammesætter processen for strategiudviklingsarbejdet og den overordnede strategiske retning for selskabet.
- Det **anbefales**, at bestyrelsen, mindst én gang årligt, drøfter, og løbende følger op på, selskabets overordnede strategiske mål.
- Det **anbefales**, at bestyrelsen påser, at selskabet betragter bæredygtighedsmål som en integreret del af selskabsstrategien, f.eks. med reference til FN's verdensmål.
- Det **anbefales**, at bestyrelsen udarbejder retningslinjer for direktionen, herunder krav til rapporteringen til bestyrelsen.
- Det **anbefales**, at bestyrelsen, i alle selskaber, også i de mindre selskaber med under 50 ansatte, etablerer en whistleblower-ordning.

#### **Kommentar:**

Bestyrelsens involvering i strategiarbejdet bør ske på to niveauer. Dels ved aktiv deltagelse i udvikling af de flerårige strategiplaner, dels gennem et årligt strategimøde eller -seminar, hvor man gør status på strategieksekveringen og eventuelt justerer kursen eller identificerer nye indsatsområder. Den flerårige strategi kan ikke fastlægges på et enkelt strategimøde, og det vil normalt kræve en veltilrettelagt proces, hvor bestyrelsen, hen over et forløb, konsulteres ad flere omgange for at sikre ejerskab til strategien i både bestyrelsen, le-

---

delsen og organisationen. Vi anbefaler, at arbejdet med en ny strategi starter med, at bestyrelsen udsteder nogle overordnede rammer for både processen og de strategiske ambitioner og dermed giver ledelsen mandat til at drive strategiarbejdet.

Anbefalingen om, at bestyrelsen én gang årligt forholder sig til selskabets overordnede strategiske mål skal opfattes som et minimum. Den skal naturligvis til enhver tid tage de strategiske emner op, når der opstår et behov. Men det vurderes som formålstjenligt i årshjulet at forpligtige sig på én gang årligt at evaluere strategien, status på implementeringen og eventuelle behov for justering af mål og/eller indsatser.

Drøftelse af kultur og værdier i forsyningens regi kan gøres med passende intervaller for bl.a. på denne måde at sikre, at det diskuteres, om der er behov for en (opdateret) Metropolitik eller CSR-politik for, at forsyningen er på omgangshøjde med samfundets etiske normer. Omfanget af drøftelserne vil ganske naturligt være forskellige og tilpasset forsyningens kontekst, og anbefalingen skal ikke forstås således, at standarden skal være OECDs retningslinier for ansvarlig virksomhedsadfærd.

Hensynet til bæredygtighed bør være integreret i forsyningsselskabernes strategier. Vi henviser specifikt i den sammenhæng til at tage afsæt i FN's verdensmål, idet der kan argumenteres for, at forsyningsselskaber, som offentlige selskaber, har en særlig forpligtelse til at følge anbefalinger, som er initieret af verdenssamfundet. Men der findes naturligvis andre tilgange til arbejdet med bæredygtighed, herunder, ikke mindst, i relation til den grønne omstilling.

Selskaber med mere end 49 ansatte er omfattet af lovgivningskrav om whistleblower-ordning.

---

## 5 Bestyrelsens sammensætning og organisering

### 5.1 Bestyrelsens kompetencer og sammensætning

Bestyrelsen skal grundlæggende besidde de nødvendige kompetencer til at kunne udfylde den kontrol- og ledelsesmæssige rolle, der følger af ansvaret. Kompetencebehovet bør kunne udledes af ejerstrategien og selskabsstrategien, og bestyrelsen bør følgelig sammensættes, så den har kompetencerne til at sikre udvikling og eksekvering af de målsætninger, der følger af ejerstrategien.

Bestyrelsesformanden bør tage initiativ til udarbejdelse af et overblik over, hvilke kompetencer bestyrelsen samlet set bør råde over. En sådan kompetenceprofil bør i det konkrete tilfælde forholde sig til bestyrelsens kompetencemæssige behov i relation til bl.a.:

- Sektorkendskab
- Viden om/erfaring med strategiarbejde og kendskab til forretningsmodeller
- Viden om/erfaring med ledelses- og organisationsevaluering
- Politisk tæft og forståelse for fællesskabets interesser
- Viden om/erfaring med økonomi og risikostyring
- Viden om/erfaring med bæredygtighed
- Viden om/erfaring med digitalisering samt IT- og cybersikkerhed
- Juridisk indsigt, herunder selskabsret
- Viden om/erfaring med kommunikation og netværkspleje.

Afhængig af målsætningerne i ejerstrategien og selskabets udfordringer vil der være forskellige kompetencebehov, ligesom der, over tid, vil ske en udvikling, der eventuelt kalder på en justering af det samlede kompetencebehov i bestyrelsen. Ejerkommunen og bestyrelsesformanden bør derfor med passende intervaller tage bestyrelsens kompetencebehov op til drøftelse.

Kompetencer er ikke en statisk størrelse, og kompetencer kan også tilegnes efter indtrædelse i bestyrelsen, herunder gennem deltagelse i uddannelsesprogrammer. Det kan eksempelvis være gennem åbne kursusudbud og gennem særligt tilrettelagte forløb for den enkelte bestyrelse eller for det enkelte bestyrelsesmedlem. I den forbindelse skal de forbrugervalgte og de medarbejdervalgte medlemmer ikke overses, da tilstedeværelsen af en fælles bestyrelsesfaglig referenceramme er vigtig for samarbejdet i bestyrelsen.

Valget af medlemmer til bestyrelsen finder formelt sted gennem stemmeafgivning på generalforsamlingen. Praksis for bestyrelsessammensætningen i mange forsyningsselskaber er, at store dele af bestyrelserne udpeges som del af konstitueringsaftalen, der følger resultatet af kommunalvalget. Hovedparten af de udpegede bestyrelsesmedlemmer er derfor medlem af kommunalbestyrelsen eller politisk udpegede. Dertil sidder der typisk lovpligtige medarbejdervalgte og lovpligtige forbrugervalgte medlemmer i bestyrelserne.

I tillæg til ejerens direkte udpegning bør det overvejes, at ejeren giver bestyrelsen mulighed for at tage bestik af sin kompetencesammensætning og vurdere behov for eventuelle supplerende kompetencer for på den baggrund at supplere sig med yderligere medlemmer



---

med særlige kompetencer. Disse medlemmer skal så efterfølgende godkendes af generalforsamlingen. Det er centralt, at bestyrelsen indstiller medlemmerne, således at medlemmer med særlige kompetencer ikke bliver en del af konstitueringsaftalen.

### **BOKS 5.1**

#### **Bestyrelsens kompetencer og sammensætning**

- Det **anbefales**, at bestyrelsesformanden tager initiativ til at få udarbejdet et samlet overblik over kompetencebehovet i bestyrelsen. Kompetencebehovet bør bl.a. afspejle målsætningerne i ejerstrategien og selskabsstrategien.
- Det **anbefales**, at bestyrelsesformanden tager initiativ til en dialog med ejerkommunen om kompetencebehovet og, sammen med denne, lægger en strategi for, hvordan de nødvendige og komplementære kompetencer kan sikres gennem udpegning, rekruttering og uddannelse.
- Det **anbefales**, at bestyrelsen midt i kommunalbestyrelsens valgperiode tager initiativ til en evaluering med repræsentanter for ejerkommunen om rammerne for bestyrelsessammensætningen, herunder om der vedtægtsmæssigt skal gives plads til at kunne rekruttere eksterne medlemmer til bestyrelsen.
- Det **anbefales**, at bestyrelsen tager bestik af sin samlede kompetencesammensætning efter ejerens, kundernes og medarbejdernes valg af bestyrelsesmedlemmer, sammenholdt med kompetencebehovet, og på den baggrund vurderer, om der er behov for at supplere med eksterne medlemmer. I givet fald skal disse yderligere medlemmer efterfølgende godkendes af generalforsamlingen.
- Det **anbefales**, at bestyrelsen aktivt påvirker de udpegende myndigheder til at understøtte en passende diversitet i bestyrelsen (kønsmæssigt, aldersmæssigt mv.).
- Det **anbefales**, at bestyrelsesmedlemmerne gennemfører en bestyrelsesuddannelse med vægt på både de særlige styringsmæssige og regulatoriske forhold i sektoren samt bestyrelsens rolle og samarbejde.

### **Kommentar:**

Det er formålstjenligt fra tid til anden at vurdere, om de governancemæssige rammer om selskaberne er optimale. Eventuelle ændringer i vedtægterne, herunder f.eks. i principperne for bestyrelsessammensætningen, skal imidlertid forberedes grundigt. Det er baggrunden for, at det anbefales, at man, midt i kommunalbestyrelsens valgperiode, gennemfører en evaluering af de governancemæssige rammer, så eventuelle ændringer kan forberedes i god tid inden et kommende kommunalvalg.

Erfaringer tilsiger, at hvis man ønsker at supplere bestyrelsen med eksterne generalforsamlingsvalgte medlemmer, uden for kommunalbestyrelsens midte, får man den største effekt, hvis man tager minimum to eksterne medlemmer ind i bestyrelsen, som rekrutteres gennem en grundig proces. Det bør i den sammenhæng overvejes at rekruttere bestyrelsesmedlemmer uden for det geografiske "forsyningsområde" for at sikre en højere grad af uafhængighed, jfr. også afsnit 5.2.

Trenden med, i stigende grad, at overveje medlemmer uafhængig af kommunalbestyrelsen i forsyningsbestyrelser underbygges af det politiske forlig af 25. juni 2022 vedrørende klimaaftale om grøn strøm og varme. Denne indeholder, at der i de kommunale fjernvarmeselskaber skal være en klar adskillelse af myndighed og drift, og at bestyrelsen skal bestå af mindst to uafhængige medlemmer.

---

For at fremme diversitet i bestyrelsen bør der opstilles måltal for repræsentation, og i forlængelse heraf bør der iværksættes initiativer med henblik på at fremme interessen for forsyningsområdet hos en bredere kreds. Forsyningsområdet kan tales ind i mange højaktuelle dagsordener omkring klima, miljø, bosætning mv., som appellerer til alle køn og f.eks. en mere differentieret aldersgruppe.

Med hensyn til bestyrelsesuddannelse er det den generelle erfaring, at det er nyttigt, at den samlede bestyrelse deltager i et fælles uddannelsesforløb, f.eks. brancheforeningernes kurser. Samlet deltagelse giver mulighed for at tilegne sig en fælles forståelse og begrebsdannelse om bestyrelsesarbejdet, og om hvordan centrale dilemmaer i arbejdet håndteres professionelt.

## 5.2 Bestyrelsens uafhængighed

Udpegningen af kommunalbestyrelsesmedlemmer til ejerkommunens eget selskab kan medføre en risiko for uklarhed i den overordnede ansvarsfordeling mellem ejeren og bestyrelsen. Det er således centralt, at de udpegede kommunalbestyrelsesmedlemmer fra ejerkommunen er meget bevidste om deres rolle som bestyrelsesmedlemmer, jf. selskabslovens krav om at træffe beslutninger udelukkende på selskabets præmisser.

Komitéen for god selskabsledelse anbefaler, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer skal kunne anses som uafhængige. En rettesnor for vurderingen af uafhængighed er indsat i boksen nedenfor.

### **Uafhængighed, jf. Komitéen for god Selskabsledelse 2020**

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,
- inden for de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen,
- repræsentere eller have tilknytning til en kontrollerende 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.

Efter komitéens opfattelse er medarbejderrepræsentanter ikke uafhængige.

---

Et kommunalbestyrelsesmedlem fra ejerkommunen, som har sæde i bestyrelsen i ejerkommunens ene-ejede forsyningsselskab, må – jf. definitionen – betragtes som repræsentant for en kontrollerende aktionærs interesser og dermed som afhængig.

Den nuværende praksis med udpegning af kommunalpolitikere efter konstitueringsaftalen medfører, at det i realiteten er meget svært at opnå uafhængighed for halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer i den forstand, der opereres med i 'Anbefalinger for god selskabsledelse' og i Statens ejerskabspolitik. Da medarbejderrepræsentanter heller ikke er at betragte som uafhængige medlemmer, vanskeliggøres målet om et flertal af uafhængige medlemmer yderligere.

Kommunalpolitikernes rolle med at sikre fællesskabets interesse på tværs af institutionelle grænser vurderes samtidig at have en selvstændig værdi i bestyrelserne for forsyningsselskaberne.

Det afgørende er derfor, at der gøres tydeligt rede for de eventuelle "afhængigheder", som det enkelte bestyrelsesmedlem har. Uafhængighed defineres af bestyrelsen, og der bør ved vurderingen tages udgangspunkt i de reelle forhold snarere end de formelle forhold. Det handler om at skabe transparens.

#### **BOKS 5.2**

##### **Bestyrelsens uafhængighed**

☞ Det **anbefales**, at bestyrelsesmedlemmerne informeres om, at de ved deres indtrædelse i bestyrelsen har anerkendt selskabslovens krav om at træffe beslutninger på selskabets præmisser og uafhængigt af ejerne og andre særinteresser.

☞ Det **anbefales**, at der årligt gøres tydeligt rede for de eventuelle "afhængigheder", som det enkelte bestyrelsesmedlem har, og at oplysningerne gøres offentligt tilgængelige, som en del af redegørelsen for god selskabsledelse, f.eks. på selskabets hjemmeside.

#### **Kommentar:**

Et kommunalbestyrelsesmedlem er ikke at opfatte som et afhængigt medlem i det tilfælde, hvor flere kommuner er sammen om at drive et selskab, og hvor det pågældende medlem ikke er udpeget af en kommune med majoritetsejerskab.

### **5.3 Bestyrelsens organisering**

Formanden for bestyrelsen er bindeled mellem kommunen som ejer og selskabets ledelse. Dette indebærer, at kommunikationen mellem kommunen og selskabet i ejerskabsansliggende som udgangspunkt går via formanden. Kommunikation via andre kanaler bør følges op ved orientering af formanden.

Formanden vælges som hovedregel direkte af generalforsamlingen, hvilket medvirker til at give vedkommende den nødvendige legitimitet i forhold til at udfylde rollen som forbindelsesled mellem ejer og selskab.

Anvendelse af bestyrelsesudvalg kan for nogle selskaber være en fordel, idet nogle opgaver hensigtsmæssigt og effektivt kan varetages af et udvalg. For større selskaber er det eksempelvis med varetagelse af risikostyringen i et revisionsudvalg. Det centrale er, at bestyrelsen organiserer sig på en sådan måde, at den mest hensigtsmæssigt kan varetage sine opgaver.

---

### **BOKS 5.3**

#### **Bestyrelsens organisering**

➔ Det **anbefales**, at bestyrelsen henstiller til ejeren, at bestyrelsesformanden vælges direkte på generalforsamlingen, og at bestyrelsen konstituerer sig med næstformand og eventuelle øvrige poster.

➔ Det **anbefales**, at bestyrelsen drøfter, om bestyrelsens arbejde har et sådant omfang, og/eller om selskabets forhold er af så kompleks karakter, at der med fordel kan nedsættes bestyrelsesudvalg.

### **Kommentar:**

Om formanden vælges på generalforsamlingen eller af bestyrelsen, som en del af dennes konstituering, er et spørgsmål om, hvor personen henter sin primære ledelsesmæssige legitimitet – hos ejeren eller blandt kollegaerne i bestyrelsen. Da det er normalt, og hensigtsmæssigt, at formanden vælges af generalforsamlingen, kan det at lade næstformanden være en del af konstitueringen i bestyrelsen give den samlede bestyrelsesledelse en bred legitimitet.

Nedsættes der et udvalg, er det vigtigt med et klart kommissorium for udvalget, hvoraf det fremgår, at udvalget alene har en forberedende funktion forud for behandlingen i bestyrelsen. Bestyrelsen skal bevare det fulde ansvar for beslutningerne.

Bestyrelsesudvalg kan være faste eller midlertidige. Der er stor tradition for at etablere ad hoc-udvalg, hvor der er særligt krævende opgaver, eller hvor det er uhensigtsmæssigt, at hele bestyrelsen deltager, f.eks. i forbindelse med toplederekruttering.

## **5.4 Bestyrelsens størrelse, valgperiode, evaluering og vederlag**

Forsyningsselskaber skal i henhold til selskabsloven have et flertal af generalforsamlingsvalgte medlemmer. Dertil kan medarbejderne have ret til at være repræsenteret i selskabets bestyrelse alt efter selskabets størrelse. Endelig kan der være lovbaserede bestemmelser for specifikke forsyningsarter. Vandselskaberne skal således gennemføre valg af, som udgangspunkt, to forbrugerrepræsentanter til bestyrelsen.

I praksis er størrelsen af bestyrelsen en afvejning mellem at sikre en tilstrækkelig bred kompetencesammensætning til at efterleve målsætningerne i ejerstrategien og samtidig sikre en bestyrelsesstørrelse, der kan agere effektivt og beslutningsdygtigt.

Erfaringer tilsiger, at en bestyrelse på mellem seks og ni medlemmer er en effektiv størrelse. Da der skal være et flertal af generalforsamlingsvalgte medlemmer, giver det, sammen med de to forbrugervalgte og to medarbejdervalgte, mindst ni medlemmer i vandselskaberne. I de øvrige forsyningsselskaber vil bestyrelserne sandsynligvis kunne være mindre.

For at sikre balancen mellem fornyelse og kontinuitet i bestyrelsesarbejdet bør der defineres en øvre grænse for, hvor mange gange et medlem kan genvælges og/eller antallet af år et medlem kan have en bestyrelsespost i forsyningen.

---

Der findes en række værktøjer, som med fordel kan bringes i anvendelse til evaluering af bestyrelsens præstationer og kompetencer. Det er god kutyme, at en bestyrelse med passende intervaller evaluerer sit arbejde og bidrag til værdiskabelse. Herunder med et passende interval i form af en ekstern evaluering. Med ekstern menes en evaluering, der inddrager assistance fra personer, der ikke er tilknyttet selskabet, med henblik på at sikre en åben dialog. Resultatet bør afrapporteres til ejer men ikke nødvendigvis offentliggøres. Bestyrelsens eksterne evaluering bør koordineres med ejerkommunens og bestyrelsesformandens overordnede evaluering af bestyrelsens samlede kompetencebehov.

En væsentlig forudsætning for at tiltrække de nødvendige kompetencer til bestyrelsen er at tilbyde et konkurrencedygtigt vederlag. Fastsættelse af bestyrelsesvederlaget skal bl.a. tage hensyn til selskabets størrelse og kompleksitet samt størrelsen af arbejdsbyrden og vederlaget i sammenlignelige selskaber. Der bør være klarhed over honoreringen til bestyrelsen.

#### **BOKS 5.4**

##### **Bestyrelsens størrelse, valgperiode, evaluering og vederlag**

- Det **anbefales**, at bestyrelsen i forsyningsselskaberne består af en operativ størrelse, ofte med 6-11 medlemmer.
- Det **anbefales**, at bestyrelsen, mindst hvert tredje år, gennemfører en ekstern evaluering.
- Det **anbefales** at skabe klarhed over honoreringen af bestyrelsen, eksempelvis via en vederlagspolitik.

#### **Kommentar:**

Med hensyn til valgperioden er de generalforsamlingsvalgte medlemmer principielt på valg hvert år. I konstitueringsaftalen ligger der dog implicit en forventning om, at kommunalbestyrelsesmedlemmerne vælges til selskabsbestyrelsen for en fireårig periode. For at skabe anledning til løbende refleksion om kompetencerne og de enkelte medlemmers bidrag i bestyrelserne kan det dog overvejes, om det vil være hensigtsmæssigt med en norm for at operere med en bestyrelsesperiode, som er længere end ét år men kortere end fire år. F.eks. at de generalforsamlingsvalgte medlemmers fortsatte deltagelse vurderes hvert andet år. De kan til enhver tid genvælges, og generalforsamlingen kan til enhver tid udskifte medlemmer.

Den eksterne bestyrelsesevaluering kan med fordel suppleres med årlige interne evalueringer, enten som et punkt på et bestyrelsesmøde eller som 1:1 samtaler mellem bestyrelsesformanden og de enkelte medlemmer.

Det er i praksis udbredt, at der sikres gennemsigtighed i honoreringen til bestyrelsen, og dette kan gøres på forskellig vis, for eksempel via noter i årsrapporter og vederlagspolitik.

---

## 6 Bestyrelsens samarbejde med den daglige ledelse

Bestyrelsen skal varetage den overordnede og strategiske ledelse af selskabet, inden for rammerne, udstukket af lovgivningen og ejerkommunen, og sikre rammerne for den daglige ledelse af selskabet. Direktionen skal varetage den daglige ledelse af selskabet.

Udvælgelse og ansættelse af direktionen må karakteriseres som bestyrelsens vigtigste enkeltopgave. Det er entydigt bestyrelsens ansvar at sikre en god ledelse af selskabet gennem ansættelse af en kvalificeret leder – herunder at sikre, at lederen, gennem sin aflønning og ansættelseskontrakt, er styret af hensigtsmæssige incitamenter set i forhold til virksomhedens formål og strategier. Honorering af direktionen bør, under hensyntagen til at fastholde legitimiteten over for ejeren, fastsættes således, at den kan siges at være markedskonform, når man skeler til andre selskaber af lignende størrelse, forsyningsarter, anlægsbudgetter mv.

Det er vigtigt, at direktionen kender bestyrelsens forventninger, og at bestyrelsen og direktionen evaluerer på samarbejdet. En vurdering af lederen vil typisk ske inden for følgende tre områder:

- En vurdering af de opnåede resultater i forhold til de mål, der er sat for selskabet.
- En vurdering af samarbejdet med bestyrelsen – herunder kemi, hvordan bestyrelsen føler sig informeret, og hvordan man erfarer, at lederen eksekverer på de beslutninger, der træffes i bestyrelsen.
- En vurdering af lederens profil over for medarbejdere og virksomhedens eksterne interessenter.

Udfordringen kan være at finde en passende balance mellem at arbejde for et godt og tillidsfuldt samarbejde med den daglige leder samtidig med, at man sikrer en passende distance mellem bestyrelse og direktion. Det er vigtigt, at man er i stand til at praktisere et tillidsfuldt samarbejde og samtidig skabe en kultur for at kunne forholde sig professionelt og kritisk til lederens arbejde. Ansvar for den daglige drift, personale mv. ligger entydigt hos lederen, og bestyrelsen skal være opmærksom på ikke at træde ind over lederens ansvarsområder. Bestyrelsen skal udelukkende interessere sig for det, som lederen skal stå til ansvar for over for bestyrelsen, herunder om der forefindes de nødvendige politikker for, hvordan man driver selskabet i dagligdagen – eksempelvis HR-politikker, IT-politikker, kommunikationspolitikker, finansieringspolitikker, etc.

### BOKS 6.1

#### Bestyrelsens samarbejde med den daglige ledelse

⇒ Det **anbefales**, at bestyrelsen mindst én gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater.

⇒ Det **anbefales**, at bestyrelsen fastsætter en honorering af direktionen, der er konkurrencedygtig uden at være lønførende.

### Kommentar:

---

Honorering af direktionen er et bestyrelsesanliggende. Som en del af en sektor med offentlig bevågenhed påhviler der imidlertid den enkelte bestyrelse et ansvar for at finde et aflønningsniveau, der kan forsvares på tværs af selskaber. Hvis et selskab praktiserer en aflønning, som er uden for normen, risikerer det at gå ud over hele sektorens renommé. Ved fastlæggelsen af lønpakker bør bestyrelsen, via benchmark, forsøge at tage hensyn til sammenlignelige selskabers aflønning og samtidig have for øje at kunne tiltrække de rette kompetencer. Fastlæggelsen af lønnen bør begrundes i vederlagsrapporten.

Det følger af årsregnskabslovens bestemmelser, at selskabet skal være transparent om direktionens aflønning.

---

## **Bilag 1: Skema til redegørelse vedrørende Anbefalingerne for god Selskabsledelse**

Det følgende skema er en skabelon, som forsyningerne bør anvende, når der årligt afrapporteres om den enkelte forsynings arbejde med god ledelse. I denne redegørelse forholder forsyningen sig til anbefalingerne i kodekset og angiver, hvorvidt man følger en anbefaling eller forklarer, hvorfor man ikke gør, og hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.

Mange forsyninger, der offentliggør dokumenter på deres hjemmeside, har erfaringer med maskinoplæsning af disse, og de viser, at der desværre kan være uhensigtsmæssigheder tilknyttet oplæsning af skemaer. Af hensyn til kravene om webtilgængelighed er skabelonen optimeret, og derudover anbefales det, at der et passende sted angives, at hvis den interesserede oplever, at indholdet ikke er tilgængeligt, kan forsyningens administration kontaktes.



---

## 1. Redegørelse for god selskabsledelse i selskab [navn] [dd-mm]-20[xx] periode)

### 1.1 Redegørelse for god selskabsledelse

| Anbefaling  | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|---|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| 1.1.1 Det <b>anbefales</b> , at alle forsyningsselskaber hvert år redegør for god selskabsledelse og offentliggør redegørelsen, eksempelvis i forbindelse med årsrapporten eller på deres hjemmeside. |                  |                          |                       |  |

## 2. Samspil med ejer(e) og øvrige interessenter

### 2.1 Bestyrelsens understøttelse af aktivt ejerskab

| Anbefaling  | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|---|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| 2.1.1 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen - hvis kommunen ikke selv har taget initiativ - aktivt foranstalter en dialog med kommunen om formulering eller opdatering af en ejerstrategi. Denne bør indeholde et sæt retningslinjer for kommunikation og samspil mellem ejerkommunen og forsyningsselskabet og tage afsæt i dels ansvarsfordelingen mellem ejer, bestyrelse og daglig ledelse, dels en tydelig adskillelse af kommunens forskellige roller i relation til selskabet. |                  |                          |                       |  |
| 2.1.2 Det <b>anbefales</b> , at ejerstrategien offentliggøres på selskabets hjemmeside.   |                  |                          |                       |  |
| 2.1.3 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen søger afstemt med kommunen, at dialogen med kommunen i ejerskabsanliggende sker med en enhed, der er adskilt fra myndighedsudøvende forvaltningsgrene eller fra forvaltningsgrene, der står i et kunde-/leverandørforhold til forsyningsselskabet.  |                  |                          |                       |  |

### 2.2 Ejere og bestyrelsesmedlemmer

| Anbefaling  | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|---|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| 2.2.1 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsesformanden ved flere ejere søger kommunernes eventuelle forskellige interesser afstemt og den mellemkommunale dialog adskilt fra bestyrelsesarbejdet.       |                  |                          |                       |  |
| 2.2.2 Det <b>anbefales</b> , at der i forbindelse med en koncern-/holdingstruktur overvejes dannet en tilnærmet enhedsbestyrelse, som sikrer alle bestyrelsesmedlemmer lige adgang til informationer. |                  |                          |                       |  |

### 3. Åbenhed og gennemsigtighed

| Anbefaling   | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|--|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| 3.1 Det <b>anbefales</b> , at selskabet har en kommunikationsstrategi til at sikre en åben og løbende information til og dialog med selskabets interessenter og offentligheden om væsentlige begebenheder.   |                  |                          |                       |  |
| 3.2 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici samt for selskabets risikostyring.  |                  |                          |                       |  |
| 3.3 Det <b>anbefales</b> , at selskabets hjemmeside som minimum sikrer adgang til den seneste årsrapport, den seneste (eventuelle) delårsrapport, ejernes ejerstrategi, redegørelse for selskabets ledelse, selskabets vedtægter, den seneste indkaldelse til generalforsamling, det materiale, der er forelagt seneste generalforsamling, samt information om selskabets ledelse (bestyrelse og direktion). |                  |                          |                       |  |
| 3.4 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen én gang årligt tilrettelægger et informations- eller dialogmøde målrettet hele kommunalbestyrelsen og/eller interesse-rede kunder, eventuelt i forlængelse af generalforsamlingen eller i et særskilt ejer- eller kunde-forum.   |                  |                          |                       |  |

| Anbefaling  | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|---|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| 3.5 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen inden for aktieselskabslovens krav om tavshedspligt fastlægger retningslinjer for, hvordan, samt af hvem og med hvem, der kan ske en drøftelse af selskabets forhold. |                  |                          |                       |  |

#### 4. Bestyrelsens opgaver og ansvar

| Anbefaling   | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|--|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| 4.1 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen forholder sig til selskabets overordnede formål og samfundsansvar som led i at understøtte selskabets vedtægtsmæssige formål og langsigtede værdiskabelse. Selskabet bør forklare herom i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside. |                  |                          |                       |  |
| 4.2 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen løbende drøfter de væsentligste risici og udviklingen inden for de væsentlige risikoområder, herunder finansieringsrisici, cyberrisici og beredskab generelt, samt sikrer strategi og handlingsplaner for håndtering af disse.                   |                  |                          |                       |  |
| 4.3 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen med passende intervaller sætter etik på dagsordenen og beder ledelsen redegøre for, hvordan den sikrer en kultur og værdier i selskabet, der lever op til samfundets etiske normer.  |                  |                          |                       |  |
| 4.4 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen i forbindelse med strategiarbejdet både rammesætter processen for strategiudviklingsarbejdet og den overordnede strategiske retning for selskabet.   |                  |                          |                       |  |
| 4.5 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter og løbende følger op på selskabets overordnede strategiske mål.  |                  |                          |                       |  |
| 4.6 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen påser, at selskabet iagttager bæredygtighedsmål som en integreret del af selskabsstrategien,   |                  |                          |                       |  |

| Anbefaling   | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|--|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| f.eks. med reference til FN's verdensmål.  |                  |                          |                       |  |
| 4.7 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen udarbejder retningslinjer for direktionen, herunder krav til rapporteringen til bestyrelsen            |                  |                          |                       |  |
| 4.8 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen i alle selskaber, også i de mindre selskaber med under 50 ansatte, etablerer en whistleblower-ordning. |                  |                          |                       |  |

## 5. Bestyrelsens sammensætning og organisering

### 5.1 Bestyrelsens kompetencer og sammensætning

| Anbefaling   | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|--|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| 5.1.1 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsesformanden tager initiativ til at få udarbejdet et samlet overblik over kompetencebehovet i bestyrelsen. Kompetencebehovet bør bl.a. afspejle målsætningerne i ejerstrategien og selskabsstrategien.   |                  |                          |                       |  |
| 5.1.2 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsesformanden tager initiativ til en dialog med ejerkommunen om kompetencebehovet og sammen med denne lægger en strategi for, hvordan de nødvendige og komplementære kompetencer kan sikres gennem udpeging, rekruttering og uddannelse.                                    |                  |                          |                       |  |
| 5.1.3 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen midt i kommunalbestyrelsens valgperiode tager initiativ til en evaluering med repræsentanter for ejerkommunen om rammerne for bestyrelsessammensætningen, herunder om der vedtægtsmæssigt skal gives plads til at kunne rekruttere eksterne medlemmer til bestyrelsen. |                  |                          |                       |  |
| 5.1.4 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen tager bestik af sin samlede kompetencesammensætning efter ejerens, kundernes og medarbejdernes valg af bestyrelsesmedlemmer, sammenholdt med kompetencebehovet, og på den baggrund vurderer, om der er   |                  |                          |                       |  |

| Anbefaling   | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|--|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| behov for at supplere sig med eksterne medlemmer. I givet fald skal disse yderligere medlemmer efterfølgende godkendes af generalforsamlingen.   |                  |                          |                       |  |
| 5.1.5 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen aktivt påvirker de udpegede myndigheder til at understøtte en passende diversitet i bestyrelsen (kønsmæssigt, aldersmæssigt mv.).                                      |                  |                          |                       |  |
| 5.1.6 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsesmedlemmerne gennemfører en bestyrelsesuddannelse med vægt på både de særlige styringsmæssige og regulatoriske forhold i sektoren samt bestyrelsens rolle og samarbejde. |                  |                          |                       |  |

## 5.2 Bestyrelsens uafhængighed

| Anbefaling   | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|--|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| 5.2.1 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsesmedlemmerne informeres om, at de ved deres indtrædelse i bestyrelsen har anerkendt selskabslovens krav om at træffe beslutninger på selskabets præmisser og uafhængigt af ejerne og andre særinteresser.                              |                  |                          |                       |  |
| 5.2.2 Det <b>anbefales</b> , at der årligt gøres tydeligt rede for de eventuelle "afhængigheder", som det enkelte bestyrelsesmedlem har, og at oplysningerne gøres offentligt tilgængelige, som en del af redegørelsen for god selskabsledelse, f.eks. på selskabets hjemmeside. |                  |                          |                       |  |

## 5.3 Bestyrelsens organisering

| Anbefaling  | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|---|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| 5.3.1 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen henstiller til ejeren, at bestyrelsesformanden vælges direkte på generalforsamlingen, og at bestyrelsen konstituerer sig med næstformanden og eventuelle øvrige poster. |                  |                          |                       |  |

| Anbefaling   | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|--|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| 5.3.2 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen drøfter, om bestyrelsens arbejde har et sådant omfang, og/eller om selskabets forhold er af så kompleks karakter, at der med fordel kan nedsættes bestyrelsesudvalg. |                  |                          |                       |  |

#### 5.4 Bestyrelsens størrelse, valgperiode, evaluering og vederlag

| Anbefaling  | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|---|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| 5.4.1 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen i forsyningsselskaberne består af en operativ størrelse, ofte med 6-11 medlemmer. |                  |                          |                       |  |
| 5.4.2 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst hvert tredje år gennemfører en ekstern evaluering.                         |                  |                          |                       |  |
| 5.4.3 Det <b>anbefales</b> at skabe klarhed over honoreringen til bestyrelsen, eksempelvis via en vederlagspolitik.           |                  |                          |                       |  |

#### 6. Bestyrelsens samarbejde med den daglige ledelse

| Anbefaling   | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|--|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| 6.1 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst én gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater.                        |                  |                          |                       |  |
| 6.2 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen fastsætter en honorering af direktionen, der er konkurrencedygtig uden at være lønførende. |                  |                          |                       |  |

---

## Bilag 2: Kodeksets tilblivelse

Udviklingen af kodekset er sket under ledelse af en styregruppe bestående af Lars Therkildsen, bestyrelsesformand for DANVA indtil maj 2022, Carl-Emil Larsen, direktør i DANVA og Susanne Vangsgård, chefkonsulent i DANVA. Dertil har der været en referencegruppe tilknyttet arbejdet. Referencegruppen har over tre møder bidraget med input og sparring.

Referencegruppen er udpeget for at bidrage med den unikke viden og indsigt i området, hver enkelt deltager besidder i kraft af sin baggrund og nuværende position. Det faglige indhold, vægtning og udarbejdelsen af kodekset er DANVAs ansvar alene.

Referencegruppens medlemmer er indsat i tabellen nedenfor.

| <b>Deltagere</b>                      | <b>Organisation</b>                      |
|---------------------------------------|--|
| Lasse Frimand Jensen                  | Aalborg Forsyning                        |
| Bo Rasmussen                          | Novafos                                  |
| Jens Christian Refsgaard              | FORS                                     |
| Steffen Husted Damsgaard              | Lemvig Forsyning                         |
| Birgitte Mogensen                     | Vandcenter Syd                           |
| Carsten Nystrup                       | Novafos                                  |
| Esge Homilius                         | Provas                                   |
| Erik Hansen                           | Nyborg Forsyning                         |
| Mads Engbo                            | Finansministeriet                        |
| Katrine Bløcher/Jesper F. Christensen | Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet |
| Laila Kildesgaard                     | Kommunernes Landsforening                |
| Kim Mortensen                         | Dansk Fjernvarme                         |
| Susan Münster                         | Danske Vandværker                        |
| Henrik Friis                          | Dansk Affaldsforening                    |

Pluss Leadership har i arbejdet bistået med analyser, faglig viden og procesfacilitering.