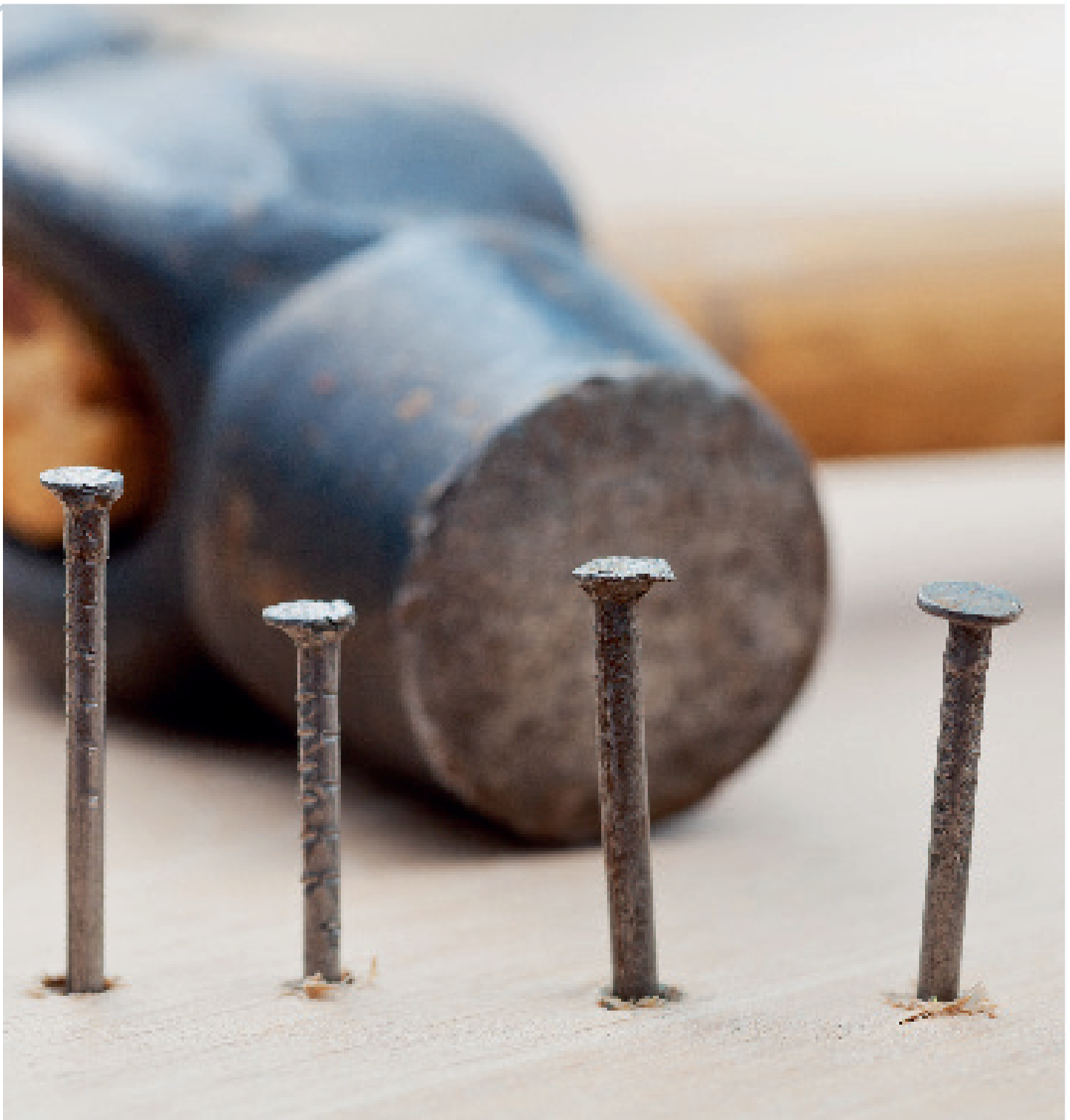


KODEKS

for god selskabsledelse
i kommunale forsyningselskaber



KODEKS FOR GOD SELSKABSLEDELSE I KOMMUNALE FORSYNINGSSLELSKABER

DATO: 07. juli 2017

ISBN:

978-87-92651-22-8

Udgiver:

DANVA, Dansk Affaldsforening, Dansk Fjernvarme og Danske Vandværker



Udarbejdet af:

DANVA, Vandhuset, Godthåbsvej 83, 8660 Skanderborg

Juli 2017

Indholdsfortegnelse

1	Forord	3
2	Introduktion	5
2.1	Målgruppe	5
2.2	Soft law og dens betydning	5
2.3	Følg eller forklar	5
2.4	Opbygning af kodekset	6
3	Rammerne for ejerskabsudøvelse	7
4	Aktiv ejerskabsudøvelse i forsyningselskaberne	10
4.1	Ejerskabsdokument – ejerstrategi	10
4.2	Ejerskabets rationale	11
4.3	Målsætning for selskabet	12
4.4	Overordnet strategisk ramme for selskabet	13
5	Samspillet mellem selskab og ejerkommune	14
5.1	Ejerrelateret samspil og kommunikation mellem ejerkommune og selskab	14
5.2	Samspil og kommunikation mellem kommunen som myndighed og selskabet	16
5.3	Samspil og kommunikation mellem ejerkommune og selskab ved kunde-/leverandørforhold	16
6	Bestyrelsesstrukturen	17
6.1	Bestyrelsens kompetencer og sammensætning	17
6.2	Bestyrelsens uafhængighed	18
6.3	Bestyrelsens organisering	20
6.4	Bestyrelsens størrelse, valgperiode, evaluering og vederlag	20
7	Samsillet mellem bestyrelse og daglig ledelse	22
8	Øvrige forhold	24
8.1	Åbenhed og gennemsigtighed	24
8.2	Samarbejde med revisor	25
8.3	Redegørelse om samfundsansvar	25
8.4	Whistleblower-ordning	26
Bilag 1: Skema til redegørelse vedrørende	Anbefalingerne for god Selskabsledelse	27
	"Følg eller forklar"	27
Bilag 2: Kodekets tilblivelse		33

1 Forord

God selskabsledelse handler om de styringsmæssige rammer omkring en virksomhed – om ejerens, bestyrelsens og ledelsens rolle og ansvar og ikke mindst samspillet mellem disse styringsniveauer. God selskabsledelse skal være med til blandt virksomhedens interessenter at sikre tilid til, at den arbejder bedst muligt i henhold til det formål, den er sat i verden for.

Efterhånden er god selskabsledelse blevet et centralt og institutionaliseret mindset i dansk erhvervsliv. De børsnoterede selskaber er gået forrest med udvikling af anbefalinger til god selskabsledelse, og med opdateringen af Statens ejerskabspolitik i 2015 er god selskabsledelse og aktivt ejerskab også kommet på dagsordenen for en række af de offentligt ejede selskaber. Der findes således en række kodekser – anbefalinger – for god selskabsledelse at tage afsæt i ved udvikling af et sæt anbefalinger til forsyningsselskaberne. Men samtidig må det erkendes, at forsyningsselskaberne opererer i en ramme, der på en del punkter adskiller sig fra de øvrige sektorer. På den baggrund har DANVA derfor taget initiativ til at udvikle et Kodeks for god selskabsledelse for forsyningsselskaberne i Danmark.

Kodekset er udviklet med fokus på forsyningsselskaber under kommunalt ejerskab via aktieselskabsformen, men en række af anbefalingerne vil have relevans i en bredere organisatorisk kontekst. Dansk Affaldsforening og Dansk Fjernvarme har begge været involveret i processen med udviklingen af kodekset og har således bidraget med perspektivering og tilpasning. Danske Vandværker, der organiserer forbrugerejede forsyninger typisk organiseret som andelsselskaber eller interessentselskaber, har været orienteret om forløbet.

Forsyningsselskaberne varetager en række helt centrale opgaver for det danske velfærdssamfund, og hvis der sker en udskillelse af opgavevaretagelsen til kommunalt ejede aktieselskaber, som det er sket på f.eks. vandområdet i 2010, så bliver der skabt en større armslængde mellem den daglige drift og ejerkommunerne. Delegation af økonomi og opgavevaretagelse til et aktieselskab er en organiseringsform, der er benyttet bredt på forsyningsområdet. Selskaberne og ejerkommunerne har således allerede opbygget erfaring med styringsformen gennem en årække.

Forsyningssektoren forandrer sig hurtigere end nogensinde, og der skabes og udtænkes nye løsninger, som giver endnu større effektivitet og lave priser lokalt, og som understøtter Danmarks førerposition i verden inden for eksempelvis fjernvarme, affaldshåndtering og vandforvaltning. Det er derfor afgørende, at de nødvendige kompetencer er til stede i de forskellige led af governance-kæden, ligesom de enkelte led i kæden skal kunne samarbejde så professionelt og gnidningsløst som muligt. Ikke mindst hvis man vil opretholde de skyhøje målsætninger og det høje innovationstempo¹.

Inden for forsyningssektoren er der imidlertid store forskelle på størrelsen af selskaberne – fra HOFOR, der forsyner en stor del af hovedstadsområdet, til de mindre selskaber, som eksempelvis Samsø Spildevand, der håndterer spildevand på øen Samsø. Derudover har en række kommuner valgt at etablere multiforsyninger, der drifter en bred palet af forsyningsarter og -ydelser som eksempelvis affaldshåndtering og fjernvarme sammen med forsyningen af vand og håndteringen af spildevand. En række kommuner har endvidere valgt at lade deres forsyningsselska-

¹ Corporate governance – på dansk "god selskabsledelse" – omhandler det system, som anvendes til at lede og kontrollere en virksomhed gennem ejerskab, bestyrelsesstruktur, aflønningssystemer, selskabslovgivning m.v. Der er tale om en samlet betegnelse for holdninger og regler vedrørende den overordnede ledelse i et selskab, som omfatter såvel strukturen som de enkelte processer. Corporate Governance fokuserer på forholdet mellem ejerne, bestyrelsen og den daglige ledelse, men omhandler f.eks. også selskabets forhold til sine interessenter.

ber indgå i fusioner eller forpligtende samarbejder på tværs af kommunegrænser. Det kan derfor variere, hvordan man arbejder med god selskabsledelse i forsyningsselskaberne, og det kan have sine begrundelser. Det centrale for anbefalingerne i dette kodeks er på den baggrund at medvirke til at skabe gennemsigtighed i forhold til ledelsen af selskaberne, og på den måde undgå at der skabes tvivl om legitimiteten og sagligheden af opgavevaretagelsen.

Kodekset hviler i særlig grad på seneste revision af *Anbefalinger for god selskabsledelse 2014*² og *Statens ejerskabspolitik 2015*³. Det lægges endvidere til grund, at krav fra relevant selskabslovgivning og specifik sektorlovgivning og regulering følges, uden at kravene herfra gentages som anbefalinger. Kodekset er ligeledes i overensstemmelse med OECD's 12 principper for governance i vandsektoren⁴.

Arbejdsprocessen og parterne bag kodeksets tilblivelse er kort beskrevet i bilag 2, og i den forbindelse skal det nævnes, at igennem hele processen har PLUSS, analyse- og managementrådgivningsvirksomhed, været dybt involveret. Der er tale om første udgave af anbefalinger, og det er forventningen, at udviklingen i branchen vil medføre et naturligt behov for at opdatere anbefalingerne løbende. Der vil derfor fra foreningsside blive taget initiativ til etablering af en komité eller et udvalg, der kan følge udviklingen inden for god selskabsledelse, således at anbefalingerne kan blive opdateret i takt med, at der opstår behov herfor.

Kodekset blev lanceret på en konference i juni 2017, og status i juli 2017 er, at Dansk Affaldsforening, Dansk Fjernvarme og Danske Vandværker er medudgivere af kodekset. God læselyst!

² Komitéen for god Selskabsledelse: *Anbefalinger for god selskabsledelse*, Maj 2013, senest opdateret november 2014.

³ Finansministeriet: *Statens ejerskabspolitik 2015*, april 2015.

⁴ <http://www.oecd.org/governance/oecd-principles-on-water-governance.htm>

2 Introduktion

2.1 Målgruppe

Anbefalingerne er målrettet kommunalt ejede forsyningsselskaber. Anbefalingerne kan endvidere helt eller delvist tjene til inspiration for andre danske forsyningsselskaber, hvad enten de er privat- eller forbrugerejede. Anbefalingerne kan ikke på alle områder overføres til kommunalt ejede § 60 selskaber. Anbefalingerne kan ikke umiddelbart overføres på kommunalt ejede § 60 selskaber, idet disse selskaber er specialkommuner, hvortil primærkommunerne har kompetenceoverdraget deres opgaver. Kodeks kan dog også for disse selskaber tjene til eventuel inspiration.

Dansk Fjernvarme og Danske Vandværker påtænker et arbejde for de særlige forhold, der gælder for forbrugerejede forsyningsselskaber.

2.2 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 – "comply or explain"-princippet – på dansk "Følg eller forklar". 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, bureaukratisk lovgivningsarbejde, men at man relativt hurtigt kan ændre anbefalingerne for god selskabsledelse, efterhånden som man opnår ny indsigt i og nye erfaringer med, hvad der virker bedst i forhold til governance.

2.3 Følg eller forklar

Anbefalingerne er relevante for alle forsyningsselskaber. Selskaberne er meget forskellige, bl.a. med hensyn til ejerforhold, størrelse og antal forsyningsarter. "Følg eller forklar"-princippet er et fleksibelt værktøj, som netop tilgodeser selskabernes forskellige udgangsposition. Forventningen er, at alle selskaber hvert år redegør for deres tilgang til god selskabsledelse, eksempelvis i forbindelse med årsrapporten 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 2.1 **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.

2.4 Opbygning af kodekset

Kodekset er opbygget med udgangspunkt i seks hoveddele:

- Rammerne for ejerskabsudøvelse
- Aktiv ejerskabsudøvelse i forsyningsselskaberne
- Samspillet mellem selskab og ejerkommune
- Bestyrelsesstrukturen
- Samspillet mellem bestyrelse og daglig ledelse
- Øvrige forhold.

Under hvert emne udledes konkrete anbefalinger for god selskabsledelse.

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 en eller flere ejerkommuner.

3 Rammerne for ejerskabsudøvelse

Formelt set er det selskabslovens almindelige ordning, der danner udgangspunkt for udøvelsen af ejerskabet. Det vil bl.a. sige, 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 forsyningselskaberne 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, men også i en række sammenhænge har et tæt operativt samarbejde og desuden som myndigheder definerer en række rammer for forsyningselskabernes virke. Et spildevandsselskab kan eksempelvis for kommunen være både "investeringsobjekt", leverandør, kunde og samtidig underlagt kommunens myndighedsudøvelse. Denne virkelighed stiller store krav til aktørernes håndtering af de forskellige roller, så der ikke opstår uklarhed om ansvarsfordelingen mellem ejeren og selskabets ledelse samt manglende tydelighed i, hvordan og hvornår kommunen og selskabet optræder i den ene eller den anden rolle.

Med inspiration fra *Statens ejerskabspolitik* kan man sige, at kommunens ejerskabsudøvelse hviler på følgende overordnede principper:

- **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 på et professionelt og sagligt grundlag. Det gælder også for de øvrige roller, kommunen har i relation til selskabet, hvad enten der er tale om myndighedsopgaver eller køb af serviceydelser.
- **Åbenhed og gennemsigtighed.** Kommunens varetagelse af et ejerskab hviler på principper om åbenhed og gennemsigtighed om kommunens udøvelse af ejerskabet af forsyningselskabet.
- **Respekt for bestyrelsens kompetence.** Kommunens ejerskab skal udøves under respekt for bestyrelsens kompetence, hvor kommunen må varetage sit ejerskab i overensstemmelse med selskabsloven og princippet om armslængde mellem ejer og bestyrelse.
- **Aktivt ejerskab.** Kommunen bør udøve aktivt ejerskab. Mens det er forsyningselskabernes ledelse, der har ansvaret for at drive selskaberne, skal kommunen med et aktivt ejerskab sætte mål for forsyningselskabernes værdiskabelse og tage stilling til den overordnede strategiske ramme.

Anbefalingerne tager afsæt i en overordnet tredeling af ansvar og roller for selskaberne.

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
- Skal tage stilling til den overordnede strategiske ramme for selskabet.

Bestyrelsen:

- Har det overordnede ansvar for beslutninger vedrørende drift og investeringer
- Skal udøve 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
- Har ansvaret for at være sparringspartner for og varetage en kontrolfunktion i forhold til den daglige ledelse
- Har pligt til at understøtte kommunens overordnede tilsyn og aktive ejerskabsudøvelse bl.a. ved at sikre, at ejerkommunen modtager relevant information.

Direktionen:

- Har ansvaret for den daglige drift af selskabet
- Har pligt til at understøtte bestyrelsens 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.

Det er centralt, at ejerkommunen overvejer, hvordan den gennem organisatoriske mekanismer kan sikre gennemsigtighed i forhold til, hvilken rolle den varetager i konkrete situationer. Ejerkommunen skal på den ene side sikre rammerne for en professionel og effektiv drift af forsyningsselskabet og på den anden side sikre, at myndighedsudøvelsen sker sagligt og uden hensyntagen til ejerforhold.

BOKS 3.1

Organisering af ejerkommunens roller

➡ Det **anbefales**, at forhold, der vedrører ejerskabet af et selskab, håndteres i en forvaltningsgren, der er adskilt fra eksempelvis myndighedsudøvende forvaltningsgrene eller forvaltningsgrene, der står i et kunde-/leverandørforhold til forsyningsselskabet.

➡ Det **anbefales**, at kommunens overordnede politisk fastsatte serviceniveauer og målsætninger som hovedregel håndteres i sektorplaner (vandforsyningsplaner, affaldsplaner, spildevandsplaner, etc.) og konkretiseres i ejerstrategien.

I forhold til selskaber, hvor der er flere ejere, er det centralt, at samspillet mellem ejere og selskab tilrettelægges i overensstemmelse med ligebehandlingsprincippet. Ingen ejere bør således stilles dårligere eller bedre end de øvrige ejere. I relation til bestyrelsesarbejdet er det ligeledes centralt, at alle medlemmer af bestyrelsen deltager på lige fod, uanset størrelsen af ejerandelen for den udpegende ejer. Ejerandelene er således kun relevante i forhold til generalforsamlingen.

Med henblik på at understøtte en klar ansvarsfordeling mellem ejer, bestyrelse og direktion er det centralt, at der sker en koordination blandt ejerne i de tilfælde, hvor der er flere ejere. Det er således essentielt, at den mellemkommunale dialog finder sted uden for bestyrelsen. Dette kan blandt andet reguleres gennem indgåelsen af en ejeraftale mellem ejerkommunerne.

BOKS 3.2 **Flere ejere**

- Det **anbefales**, at alle medlemmer af bestyrelsen deltager på lige fod, uanset størrelsen af ejerandelen for den udpegende ejer.
- Det **anbefales**, at der ved flere ejere fokuseres på, at den mellemkommunale dialog adskilles fra bestyrelsesarbejdet.

4 Aktiv ejerskabsudøvelse i forsynings-selskaberne

Finansministeriet har udviklet et koncept for statens udøvelse af det aktive ejerskab. Dette koncept er i det følgende tilpasset kommunernes aktive ejerskabsudøvelse i forhold til forsynings-selskaberne.

De centrale hensyn i den aktive ejerskabsudøvelse er at sikre, at målsætningen med ejerskabet opnås. Det følger heraf logisk, at det er centralt at beskrive, hvorfor ejerkommunen ejer et selskab, hvad målsætningen er med ejerskabet samt ejerens strategiske mål med selskabet.

Dette kan sammenfattes i et styringshierarki, som samtidig udgør en indholdsmæssig rettesnor for udfærdigelsen af et ejerskabsdokument for ejerskabets udøvelse, jf. figur 1.

Figur 1: Styringshierarki for ejerskabsudøvelse



I det følgende behandles de enkelte punkter i styringshierarkiet mere detaljeret.

4.1 Ejerskabsdokument – ejerstrategi

Ejerens overordnede rationale for ejerskabet, ejerens målsætninger for selskabet, ejerens overordnede strategiske rammer samt konkrete mål kan sammenfattes i et samlet ejerskabsdokument – en ejerstrategi.

Det er væsentligt, at dokumentet indeholder ejerkommunens syn på selskabet, og at ejerstrategien bruges aktivt til opfølgning på selskabets værdiskabelse⁵. Det er derfor ligeledes vigtigt, at det er et dokument, der løbende tages op til revision, samt opdateres og udvikles efter behov.

Ejerstrategien skal helst have et solidt flertal bag sig i kommunalbestyrelsen og et vist tidsperspektiv for øje, således at man skaber de bedst mulige rammer for selskabet. Ejerstrategien bør derfor også være rammesættende for de politikere, der ikke sidder i selskabsbestyrelsen, således at der både i og omkring selskabet er ro og retning omkring dets udvikling.

Gennemsigtighed og åbenhed er centralt for omverdenens evne til at vurdere selskabet, og derfor bør ejerstrategien være offentligt tilgængelig.

⁵ Forventningerne til selskabets værdiskabelse beskrives i ejerstrategien. Der vil således være variation på tværs af selskaberne i forhold til den værdiskabelse, de skal levere.

Hvor et selskab har flere ejere, er det centralt, at alle ejere er enige i den samlede ejerstrategi. Bestyrelsen skal have et klart ledelsesgrundlag via ejerstrategien, således at en mellemkommunal diskussion ikke blokerer for bestyrelsessamarbejdet. Proces for formulering og revision af en fælles ejerstrategi kan med fordel beskrives i en ejeraftale.

BOKS 4.1

Ejerskabsdokument – ejerstrategi

- ➔ Det **anbefales**, at ejerkommunen(erne) udarbejder et ejerskabsdokument, der opsummerer deres syn på ejerskabets rationale, målsætninger og overordnede strategiske rammer.
- ➔ Det **anbefales**, at ejerskabsdokumentet ligger til grund for ejerens opfølgning over for selskabet, samt at dokumentet derfor løbende udvikles og opdateres.
- ➔ Det **anbefales**, at ejerskabsdokumentet offentliggøres.

4.2 Ejerskabets rationale

Det anbefales, at kommunen tager stilling til baggrunden for ejerskabet af et givent selskab. Der kan være en række rationaler for, at man som kommune ejer selskaber, og for hvert selskab kan et eller flere af disse rationaler gøre sig gældende. Det er væsentligt, at man som ejer gør sig klart, hvilke primære formål man ønsker, selskabet skal tjene.

Der kan bl.a. oplistes følgende rationaler bag kommunalt ejerskab af forsyningsselskaberne, som i det konkrete tilfælde kan indgå med forskellig vægt:

1. Kontrol med kritisk infrastruktur

Leverancen af rent vand, varme samt håndtering af spildevand og affald er afgørende for udviklingen af det danske velfærdssamfund. Beskyttelse, vedligeholdelse og udvikling af den etablerede infrastruktur i forsyningssektoren er en kritisk faktor for udvikling i ejerkommunerne. Der kan derfor være et kommunalt ønske om at fastholde kontrol af infrastrukturen via kommunalt ejerskab.

2. Forsyningssikkerhed

Leverancen af rent vand, varme samt håndtering af spildevand og affald udgør et naturligt monopol og er samtidig en essentiel del af et velfungerende velfærdssamfund. Samfund og kunder skal beskyttes mod de økonomiske risici, der er forbundet med monopol, og det bør samtidigt overvejes, hvorledes forsyning kan ske til borgere og virksomheder de steder, hvor der er få eller ingen private leverandører. En sådan situation kan skabe usikkerhed om forsyningssikkerheden samt indebære uforholdsmæssigt store produktionsomkostninger, hvorfor kommunen kan ønske at bevare kontrollen med produktionen og sikre udbuddet af tjenester/ydelse. Samtidig kan det være væsentligt at se på forsyningssikkerhed i bred forstand, således at eksempelvis klimatilpasning og grundvandsbeskyttelse også ses som en del af en sikker forsyningsleverance. Det politisk fastsatte serviceniveau kan således være væsentligt højere end blot selve den snævre forsyningsleverance.

3. Miljø, natur og klima

Forsyningselskaberne spiller en væsentlig rolle i lokalområdernes udvikling bl.a. i forhold til at sikre attraktiv natur, badevandskvalitet, klimatilpasning mv., og en række af disse mål kan kræve serviceniveauer, som ligger ud over lovkrav. Den gældende regulering er ikke nødvendigvis så fintmasket, at alle opgaver naturligt kan sikres herigenem.

4. Understøtte lokale erhvervsinteresser herunder vækst og eksport

Den danske eksportindsats på forsyningsområdet er blandt andet bygget op omkring partnerskaber mellem offentlige myndigheder, forsyningselskaber, private leverandører og vidensinstitutioner. Fra flere sider fremhæves det, at netop dette samspil mellem partnere i branchen er en afgørende forudsætning for succes. Udviklingen af danske teknologiske løsninger baserer sig bl.a. på et stort hjemmemarked, ligesom forsyningselskaberne kan udgøre en væsentlig ressource som udstillingsvindue for erhvervslivets løsninger. Det kan derfor være et kommunalt ønske at fastholde ejerskabet, således at partnerskaberne med erhvervsliv og uddannelsesinstitutioner bevares og udvikles.

Forsyningselskaber er således bærere af en bredere samfundsmæssig funktion end den, der kan aflæses af den økonomiske bundlinje. Styringskæden forudsætter derfor en grundlæggende tillid til, at ejeren i dialog med selskabets bestyrelse, og ud fra ejerskabets rationale og fælleskabets interesse, kan udfylde det strategiske ledelsesrum, som lovgivningen og reguleringen efterlader.

4.3 Målsætning for selskabet

I forlængelse af klargøring af rationalet bag en kommunes ejerskab følger naturligt, at ejeren konkretiserer, hvilke formål ejeren ønsker, selskabet skal varetage. Ser vi på vand- og spildevandsselskaberne er dette bl.a. reguleret gennem vandsektorloven. Formålsparagraffen for vandsektorloven angiver imidlertid et bredt formål for vandselskaberne, hvilket giver handlerum for ejeren til at definere og overveje målsætningerne for selskabet. Noget lignende gør sig også gældende for de øvrige forsyningsarter.

Vandsektorloven (LOV nr. 132 af 16/02/2016)

§ 1. Loven skal medvirke til, at vand- og spildevandsforsyningen drives på en effektiv måde, der er gennemsigtig for forbrugerne, giver lavest mulige, stabile priser for forbrugerne og samtidig understøtter innovativ udvikling og demonstration og eksport af vandteknologiløsninger. Loven skal endvidere medvirke til at sikre og udvikle en vand- og spildevandsforsyning af høj sundheds- og miljømæssig kvalitet, som tager hensyn til forsyningsikkerheden, klimaet og naturen.

Forsyningselskaberne kan ikke undgå at påvirke omgivelserne og samfundet på andre områder end blot gennem deres daglige operation. Det synes naturligt, at ejerkommunen forholder sig til de forhold, som forsyningselskabet påvirker, og adresserer hvilke ambitioner og rammer man vil sætte for det.

Målsætningerne skal skabe rammen for selskabet og indkapsle selskabet, således at selskabet og bestyrelsen i princippet ikke løbende skal diskutere med ejeren, hvilke opgaver man skal påtage sig. Man kan sige, at ejerkommunen gennem disse målsætninger fjerner politiske diskussioner fra bestyrelsen. Opstår der uklarhed om målsætningerne i bestyrelsen, må man gå tilbage til ejeren og få en fortolkning af målsætningerne i ejerstrategien.

Det er centralt, at ejeren gør det eksplicit og kommunikerer, hvilke formål man har med sit ejerskab, samt at det synliggøres, hvilke målsætninger og eventuelle omkostninger der følger af dette bredere formål, hvis muligt. Det kan sidestilles med de servicekontrakter, der udfærdiges for visse statslige selskaber.

4.4 Overordnet strategisk ramme for selskabet

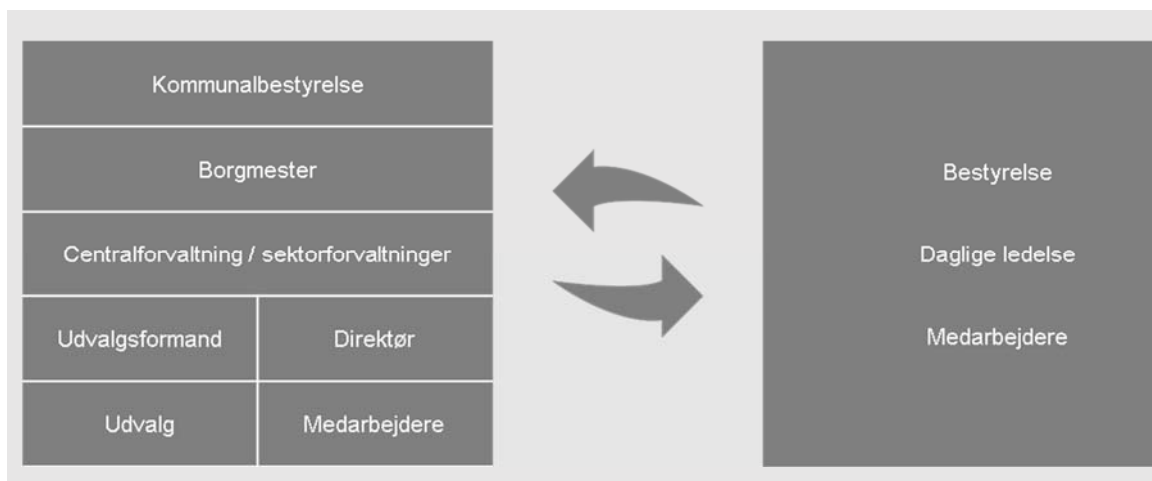
Det er bestyrelsens opgave at udøve strategisk ledelse og tilse, at den daglige ledelse arbejder med realiseringen af de strategiske mål. Det er samtidig naturligt, at ejeren opstiller en overordnet strategisk ramme for selskabet, uden at det bliver en egentlig selskabsstrategi.

De forhold, som ejeren kan tage stilling til, kunne eksempelvis være spørgsmål om fusioner og samarbejder med andre forsyningsselskaber eller om efterlevelse af udvalgte kommunale politikker, eksempelvis vedrørende social ansvarlighed, sociale klausuler, særlige miljøhensyn mv. Det er centralt, at der er tale om en overordnet strategisk ramme og ikke detaljerede strategiske indsatser.

5 Samspillet mellem selskab og ejerkommune

Der sker en løbende kommunikation mellem ejerkommunen og forsyningsselskabet – og på mange forskellige niveauer, jf. figur 2. Det er vigtigt, at det tætte samspil fortsat kan foregå, uden at der skabes tvivl om efterlevelse af de principper, som kommunens aktive ejerskabsudøvelse hviler på, jf. afsnit 3.

Figur 2: Kontaktniveauer mellem selskab og ejerkommune



Overordnet er der grund til at skelne mellem kommunikation, der er ejerrelateret, og kommunikation, der er myndigheds- eller driftsrelateret.

5.1 Ejerrelateret samspil og kommunikation mellem ejerkommune og selskab

Et væsentligt grundlag for at udøve et aktivt ejerskab er viden og indsigt i forsyningsselskabets forhold.

Formålet med kommunikationen mellem ejerkommunen og selskabet er bl.a. at sikre løbende tilsyn og kontrol med udviklingen i selskabet, samt at afstemme forventninger mellem ejerkommunen og selskabet vedrørende selskabets forhold, udvikling og strategi.

Det er vigtigt, at kommunikationen har en karakter og en intensitet, hvor selskabet kan agere strategisk, og hvor armlængden mellem ejerkommunen og selskabet fastholdes. Det er ligeledes vigtigt, at der i tilrettelæggelsen af dialogen fastholdes fokus på ansvarsfordelingen mellem ejer, bestyrelse og daglig ledelse. Men samtidig bør man også holde sig for øje, at en smidig dialog og evnen til at handle hurtigt i visse situationer kan forudsætte fleksibilitet, således at eksempelvis en ejer og direktionen kan have en umiddelbar dialog, under behørig hensyntagen til at informere bestyrelsesformanden efterfølgende.

I forhold til selskaber, hvor der er flere ejere, er det centralt, at samspillet og kommunikationen mellem ejere og selskab tilrettelægges i overensstemmelse med ligebehandlingsprincippet. Ingen ejere bør således stilles dårligere eller bedre end de øvrige ejere.

For at sikre gennemsigtighed og klarhed om rollefordelingen bør der udfærdiges et sæt retningslinjer for kommunikation og samspil mellem ejerkommunen og selskabet, der dækker både de faste skriftlige orienteringer og de faste møder.

I relation til opfølgning på selskabets overordnede drift anbefales det, at selskabet opstiller et forslag til målstyring og tilhørende frekvens for rapportering til ejeren, som på et overordnet niveau afspejler ejerstrategien og dermed dækker ejerens behov for information. Målstyringen er den operationelle del af styringshierarkiet, jf. afsnit 4. Fastlæggelse af de mål, som selskabet skal stå til regnskab for over for ejeren, må ikke have karakter af detailstyring. Der skal være tale om mål, der relaterer sig til ejerens overordnede målsætninger og dermed synliggør ejerens forventninger til selskabets værdiskabelse. Et sådan "ejerpres" er særligt relevant i relation til forsyningsselskaberne, da de ikke er udsatte for konkurrencepres i vanlig forstand. Bestyrelsen skal således specifikt definere den værdiskabelse, selskabet forventes at levere.

Der kan opstilles tre typer af mål:

1. Økonomiske mål

Forsyningssektoren er reguleret under "hvile i sig selv"-princippet, hvilket i praksis betyder, at de mål, man traditionelt ville stille til et selskab i forhold til afkastmål og udbyttepolitik, ikke er relevante. Selskaberne er i stedet underlagt en økonomisk incitamentsbaseret regulering. Evnen til at honorere disse krav kunne være et område, hvorfra overordnede mål for selskaberne kan udledes.

2. Effektivitets- og omkostningsindikatorer

Ejerens mål i relation til omkostninger og effektivitet skal være på et overordnet niveau, således at man ikke de facto overtager den strategiske eller daglige ledelse af selskabet. Forsyningsselskaberne er underlagt en omfattende regulering, der bl.a. baserer sig på benchmarking af performance på mange parametre, hvilket i uddrag kan give inspiration til ejerens fastlæggelse af mål.

3. Andre forretningsrelevante mål

Forsyningsselskaberne varetager en bred portefølje af opgaver samt en række samfundsmæssige hensyn. Disse kan også målsættes i et målstyringshierarki, hvad enten der er tale om hårde kvantitative eller mere kvalitative mål. Også på dette felt er det centralt, at målene fastsættes på et overordnet niveau, der efterlader et ledelsesmæssigt handlerum til selskabet.

BOKS 5.1

Ejerrelateret samspil og kommunikation mellem ejerkommune og selskab

☞ Det **anbefales**, at der udfærdiges et sæt retningslinjer for kommunikation og samspil mellem ejerkommunen og forsyningsselskabet med afsæt i ansvarsfordelingen mellem ejer, bestyrelse og daglig ledelse.

☞ Det **anbefales**, at selskabets bestyrelse på baggrund af en forventningsafstemning med ejerkommunen udarbejder konkrete mål for selskabets udvikling.

5.2 Samspil og kommunikation mellem kommunen som myndighed og selskabet

Løsningen af en række opgaver sker i et tæt samspil mellem forsyningsselskabet og kommunen, eksempelvis i forbindelse med byggemodninger eller klimatilpasningsprojekter. Der kan derfor opstå en fare for sammenblanding af roller, når der eksempelvis skal ske en grænsedragning imellem, hvad der bør finansieres via selskabet, og hvad der bør finansieres via kommunen.

For at sikre gennemsigtighed og klarhed om rollefordelingen bør der udfærdiges et sæt retningslinjer for kommunikation og samspil mellem kommunen og forsyningsselskabet, der dækker det drifts- og myndighedsrelaterede område.

BOKS 5.2

Samspil og kommunikation mellem kommunen som myndighed og selskabet

➔ Det **anbefales**, at der udfærdiges et sæt retningslinjer for kommunikation og samspil mellem kommunen og forsyningsselskabet, der dækker det drifts- og myndighedsrelaterede område.

5.3 Samspil og kommunikation mellem ejerkommune og selskab ved kunde-/leverandørforhold

Forsyningsselskabet og ejerkommunen er i en række tilfælde knyttet sammen via et kunde-/leverandør-forhold. Begge parter kan indtage begge roller alt efter situationen.

For at sikre gennemsigtighed og klarhed om rollefordelingen bør der udfærdiges et sæt retningslinjer for kommunikation og samspil mellem ejerkommunen og forsyningsselskabet, der dækker ved kunde-/leverandørforhold, herunder gennemsigtighed af eventuelle ekstraomkostninger for selskabet forbundet med bredere samfundsmæssige målsætninger.

BOKS 5.3

Samspil og kommunikation mellem ejerkommune og selskab ved kunde-/leverandørforhold

➔ Det **anbefales**, at der udfærdiges et sæt retningslinjer for kommunikation og samspil mellem ejerkommunen og forsyningsselskabet ved kunde-/leverandørforhold, herunder gennemsigtighed af eventuelle ekstraomkostninger for selskabet forbundet med efterlevelse af bredere samfundsmæssige målsætninger.

6 Bestyrelsesstrukturen

Forsyningsselskaberne er i vid udstrækning selskabsudskilte, hvor bestyrelsen er givet kompetencer og det strategiske ansvar for selskabernes ledelse og drift. Valg af bestyrelse er derfor en central opgave for ejerkommunen.

6.1 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 ud fra ejerstrategien, 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:

- Sektorkendskab
- Erfaring med strategiarbejde og kendskab til forretningsmodeller
- Erfaring med ledelses- og organisationsevaluering
- Politisk tæt og forståelse for fællesskabets interesser
- Viden om økonomi og risikostyring
- Netværkspleje.

Afhængig af målsætningerne i ejerstrategien vil der også 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 Kommunernes Landsforenings eller DANVAs 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, og hovedparten af de udpegede bestyrelsesmedlemmer er derfor medlem af kommunalbestyrelsen. Dertil sidder der typisk lovpligtige medarbejdervalgte og 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 samt vurdere eventuelle behov for supplerende kompetencer og på den baggrund 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.

Erfaringer tilsiger, at man får den bedste effekt af at supplere med eksterne medlemmer, hvis man tager minimum to eksterne medlemmer ind i bestyrelsen. Det bør endvidere overvejes at rekruttere bestyrelsesmedlemmer uden for det geografiske "forsyningsområde" for at sikre en højere grad af uafhængighed.

Bestyrelsen bør endelig søge en afbalanceret sammensætning af kvinder og mænd. Bestyrelsen kan opstille måltal for andelen af det underrepræsenterede køn i bestyrelsen.

BOKS 6.1

Bestyrelsens kompetencer og sammensætning

- Det **anbefales**, at bestyrelsesformanden tager initiativ til at få udarbejdet et samlet overblik over kompetencebehovet i bestyrelsen. Kompetencebehovet bør blandt andet 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 tager bestik af sin samlede kompetencesammensætning efter ejerens, forbrugernes og medarbejdernes valg af bestyrelsesmedlemmer og på den baggrund vurderer, om der er behov for at supplere sig med yderligere medlemmer. I givet fald skal disse yderligere medlemmer efterfølgende godkendes af generalforsamlingen.
- Det **anbefales**, at i tilfælde af at bestyrelsen har behov for at suppleres sig med yderligere medlemmer ud fra kompetencer, bør man minimum rekruttere to yderligere medlemmer.
- Det **anbefales**, at bestyrelsen tilstræber en afbalanceret sammensætning af kvinder og mænd, og at den som middel hertil opstiller måltal for kønsfordelingen.

6.2 Bestyrelsens uafhængighed

Forsyningsselskaber varetager en bredere samfundsmæssig funktion end den, der kan aflæses af den økonomiske bundlinje. Styringskæden forudsætter derfor en grundlæggende tillid til, at ejeren i dialog med selskabets bestyrelse, og ud fra ejerskabets rationale og fællesskabets interesse, kan udfylde det strategiske ledelsesrum, som lovgivningen og reguleringen efterlader. Som et led i udarbejdelsen af kodekset er der sket en afdækning af bestyrelsessammensætningen i vand- og spildevandsselskaberne. Denne afdækning peger på, at der er en stor repræsentation af kommunalpolitikere i selskabernes bestyrelser.

Udpegningen af kommunalbestyrelsesmedlemmer fra ejerkommunen 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 2014

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 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 med sæde i bestyrelsen i ejerkommunens ene-ejede forsyningsselskab må – jf. definitionen – betragtes som repræsenterende 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 til sikring af 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 6.2

Bestyrelsens sammensætning og uafhængighed

☞ Det **anbefales**, at selskabslovens krav om at træffe beslutninger på selskabets præmisser og uafhængigt af ejerne og andre særinteresser understreges over for de udpegede bestyrelsesmedlemmer fra ejerkommunen.

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

6.3 Bestyrelsens organisering

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

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, herunder for større selskaber 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 6.3

Bestyrelsens organisering

- Det **anbefales**, at bestyrelsesformanden vælges direkte på generalforsamlingen, samt at bestyrelsen konstituerer sig med næstformand og eventuelle øvrige poster.
- Det **anbefales**, at bestyrelsen drøfter, om selskabets forhold er af så kompleks karakter, at der med fordel kan nedsættes bestyrelsesudvalg.

6.4 Bestyrelsens størrelse, valgperiode, evaluering og vederlag

Forsyningselskaberne 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 lovkrævede 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 tilstrækkeligt 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 6 og 9 medlemmer er en effektiv størrelse. Hvis et enkeltstående vandselskab tages som eksempel, vil lovkrav - om medarbejder- og forbruger- valgte repræsentanter samt krav om et flertal valgt af generalforsamlingen resultere i en bestyrelse bestående af mindst 9 personer.⁶ I de øvrige forsyningselskaber vil bestyrelserne sandsynligvis være mindre.

⁶ I enkeltstående vandselskab, hvor der er lovgivningsmæssig krav om medarbejdervalgte repræsentanter og forbruger- valg, så er 9 bestyrelsesmedlemmer det mindst antal, se evt. eksempel 1 i bilag 6, DANVA vejledning 99/201. Generalforsamlingen vælger 5, 1 person vælges blandt forbrugerne samt 3 medlemmer vælges af medarbejderne, se selskabslovens §§ 120 smh 140 samt § 2 stk. 1 i forbrugervalgbekendtgørelsen.

Med hensyn til valgperioden bør kommunalpolitikere udpeget ved konstitueringsaftalen og eksterne medlemmer indstillet af bestyrelsen principielt være på valg hvert andet år. De kan til enhver tid genvælges, og generalforsamlingen kan til enhver tid udskifte medlemmer. Formuleringerne i vedtægterne skal være i overensstemmelse med lovgivningens principielle krav om ligestilling af bestyrelsesmedlemmernes vilkår.

Med henblik på at sikre balancen mellem fornyelse og kontinuitet i bestyrelsesarbejdet bør der defineres en øvre grænse for, hvor mange gange et medlem kan genvælges. F.eks. seks gange og dermed samlet maksimalt 12 års medlemskab af bestyrelsen.

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 vil det være formålstjenligt, at et forsyningsselskabs bestyrelse mindst hvert andet år gennemfører 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. Fastsættelsen af bestyrelsesvederlaget skal blandt andet tage hensyn til selskabets størrelse og kompleksitet, størrelsen af arbejdsbyrden og vederlaget i sammenlignelige selskaber. Der bør være klarhed over honoreringen til bestyrelsen, eksempelvis via en vederlagspolitik.

BOKS 6.4

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 medlemmer udpeget af kommunalbestyrelsen og medlemmer indstillet af bestyrelsen bør være på valg hvert andet år. Genvalg kan finde sted.

➡ Det **anbefales**, at bestyrelsen mindst én gang hvert andet år gennemfører en ekstern evaluering.

➡ Det **anbefales** at skabe klarhed over honoreringen til bestyrelsen, eksempelvis via en vederlagspolitik.

7 Samspillet mellem bestyrelse og daglig ledelse

Bestyrelsen skal varetage den overordnede og strategiske ledelse af selskabet, inden for rammerne udstykket af lovgivningen og ejerkommunen, og skal 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 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 fastsættes således, at den kan siges at være markedskonform, når man skeler til andre selskaber af lignende størrelse, forsyningsarter, anlægsbudgetter mv., under hensyntagen til at fastholde legitimiteten over for ejeren. Fra direktionen og de øvrige ansatte i selskabet må der forventes et vist mådehold, når det gælder repræsentationsudgifter mv.

Det er vigtigt, at lederen kender bestyrelsens forventninger, og at bestyrelsen og lederen 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 oplever, 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 på den ene side at arbejde for et godt og tillidsfuldt samarbejde med den daglige leder samtidig med, at man på den anden side sikrer en passende distance mellem bestyrelse og direktion. Det er vigtigt, at man er i stand til at praktisere et tillidsfuldt samarbejde samtidig med, at der er 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. Effektiv risikostyring og intern kontrol er endelig en forudsætning for, at bestyrelsen og direktionen hensigtsmæssigt kan udføre de opgaver, der påhviler dem. Det er derfor væsentligt, at bestyrelsen påser, at der er en effektiv risikostyring og effektive interne kontroller.

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

BOKS 7.1

Samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse

- ➔ Det **anbefales**, at bestyrelsen mindst én gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastlagte kriterier.
- ➔ Det **anbefales**, at direktionen og bestyrelsen løbende drøfter de væsentligste risici og udviklingen inden for de væsentlige risikoområder, herunder bl.a. om tiltag og handlingsplaner.
- ➔ Det **anbefales**, at bestyrelsen fastsætter en honorering af direktionen, der er konkurrencedygtig uden at være lønførende.

8 Øvrige forhold

I forlængelse af rationale for det offentlige ejerskab ligger helt naturligt en nødvendig hensyntagen til offentlighedens indsigt i og tiltro til selskabet. Disse hensyn bør sikres via en række mekanismer knyttet til åbenhed og gennemsigtighed samt afrapporteringer om selskabet.

8.1 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 dels et behov for hensigtsmæssig information til ejeren og offentligheden, dels at selskaberne kan håndtere anmodninger om aktindsigt.

Hensyn til åbenhed og gennemsigtighed bør afvejes i forhold til hensyn til bevarelsen af selskabsfølsomme og personfølsomme oplysninger. Dette punkt vil i de kommende år give særlige udfordringer som følge af ikrafttræden af EU's persondataforordning i 2018⁷.

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 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 og fremtidsudsigter.

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

Selskabets hjemmeside fungerer som et naturligt udgangspunkt for tilvejebringelse af information til offentligheden. Hjemmesiden bør som minimum sikre adgang til 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).

⁷ EUROPA-PARLAMENTETS OG RÅDETS FORORDNING (EU) 2016/679 af 27. april 2016 om beskyttelse af fysiske personer i forbindelse med behandling af personoplysninger og om fri udveksling af sådanne oplysninger og om ophævelse af direktiv 95/46/EF (generel forordning om databeskyttelse).

BOKS 8.1

Åbenhed og gennemsigtighed

- ➔ 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).

8.2 Samarbejde med revisor

Revisionen er en central kontrolfunktion for selskabets ejere og interessenter. Revisionen er med til at sikre, at der gives et retvisende billede af selskabets forhold.

Det er bestyrelsen, der er ansvarlig for, at revisionen er uafhængig, kompetent og retvisende. Bestyrelsen bør tilsikre, at revisionsopgaven udbydes med passende mellemrum. Det er bestyrelsen, der godkender revisionsaftalen og revisionshonoraret, og den bør sikre, at der foregår en nødvendig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelse f.eks. i form af et årligt møde mellem bestyrelse og revisor. Det er endvidere centralt, at der ikke opstår tvivl om revisors uafhængighed ved påtagelse af konsulentopgaver i stort omfang. Det er en god praksis, at honoraret for andre ydelser ikke bør overstige 70 pct. af revisionshonoraret.

BOKS 8.2

Samarbejde med revisor

- ➔ Det **anbefales**, at bestyrelsen tilsikrer, at revisionsopgaven udbydes med passende mellemrum.
- ➔ Det **anbefales**, at bestyrelsen afvikler et årligt møde med revisoren.

8.3 Redegørelse om samfundsansvar

I henhold til årsregnskabsloven skal store virksomheder redegøre for, hvordan selskabet forholder sig til sit samfundsansvar. Redegørelsen skal indeholde oplysninger om virksomhedens politikker for samfundsansvar, hvordan virksomheden omsætter sine politikker for samfundsansvar til handling, samt en vurdering af, hvad der er opnået som følge af virksomhedens arbejde med samfundsansvar og eventuelle forventninger til arbejdet fremover.

For de kommunalt ejede forsyningselskaber er det samfundsmæssige ansvar særligt relevant grundet den rolle, selskabet spiller, jf. ejerskabets rationale. Det enkelte selskabs ledelse bør derfor udarbejde relevante politikker på området. Politikkerne fastsættes med udgangspunkt i det enkelte selskabs situation og vil variere fra selskab til selskab, ikke mindst i lyset af selskabernes forskellighed i såvel størrelse som karakter.

Som et led i arbejdet med samfundsansvar kan et selskab tilslutte sig nationale og/eller globale initiativer, eksempelvis FN's Global Compact.

BOKS 8.3

Redegørelse om samfundsansvar

➔ Det **anbefales**, at selskabets ledelse udarbejder relevante politikker for selskabets samfundsansvar i overensstemmelse med ejerstrategien.

➔ Det **anbefales**, at selskabet redegør for sit arbejde med samfundsansvar mindst én gang årligt, herunder i forbindelse med årsregnskabsaflæggelsen.

8.4 Whistleblower-ordning

Udformningen af en whistleblower-ordning, som kendes fra store virksomheder og institutioner, kan bidrage til at sikre åbenhed om og tiltro til selskabets forhold ved at give medarbejdere og andre personer med særligt kendskab til selskabsforhold mulighed for at rapportere til selskabets ledelse om eventuelle alvorlige forseelser eller mistanke herom.

En whistleblower-ordning skal som hovedregel være forankret i bestyrelsen. Ordningen skal etableres, så der er fortrolighed om den enkelte anmeldelse, eventuelt med mulighed for anonymitet for at undgå, at medarbejdere og andre personer tilbageholder vigtige informationer.

BOKS 8.4

Whistleblower-ordning

➔ Det **anbefales**, at bestyrelsen tager stilling til, hvorvidt der i selskabet bør etableres en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af eventuelle alvorlige forseelser eller mistanke herom.

Bilag 1: Skema til redegørelse vedrørende Anbefalingerne for god Selskabsledelse

"Følg eller forklar"

Anbefalingerne er relevante for alle forsyningsselskaber. Selskaberne er meget forskellige, bl.a. med hensyn til ejerforhold, størrelse og antal forsyningsarter. "Følg eller forklar"-princippet er et fleksibelt værktøj, som netop tilgodeser selskabernes forskellige udgangsposition. Forventningen er, at alle selskaber hvert år redegør for deres tilgang til god selskabsledelse og gør dette offentligt, eksempelvis i årsrapporten og via deres hjemmeside.

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.

Redegørelse for god selskabsledelse i selskab YYY xx-yy-201. (periode)

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
2. Introduktion				
<i>2.3 Redegørelse for god selskabsledelse</i>				
2.3.1. Det anbefales , at alle forsyningselskaber hvert år redegør for god selskabsledelse og offentliggør redegørelsen, eksempelvis i forbindelse med årsrapporten eller på deres hjemmeside.				
3. Rammerne for ejerskabsudøvelse				
<i>3.1 Organisering af ejerkommunens roller</i>				
3.1.1. Det anbefales , at forhold, der vedrører ejerskabet af et selskab, behandles i en forvaltningsgren, der er adskilt fra eksempelvis myndighedsudøvende forvaltningsgrene eller forvaltningsgrene, der står i et kunde-/leverandørforhold til forsyningselskabet.				
3.1.2. Det anbefales , at kommunens overordnede politisk fastsatte serviceniveauer og målsætninger som hovedregel håndteres i sektorplaner (vandforsyningsplaner, affaldsplaner, spildevandsplaner, etc.) og konkretiseres i ejerstrategien.				
<i>3.2 Flere ejere</i>				
3.2.1. Det anbefales , at alle medlemmer af bestyrelsen deltager på lige fod, uanset størrelsen af ejerandelen for den udpegende ejer.				
3.2.2. Det anbefales , at der ved flere ejere fokuseres på, at den mellemkommunale dialog adskilles fra bestyrelses-arbejdet.				
4. Aktiv ejerskabsudøvelse i forsyningselskaberne				
<i>4.1 Ejerskabsdokument – ejerstrategi</i>				
4.1.1. Det anbefales , at ejerkommunen(erne) udarbejder et ejerskabsdokument, der opsummerer deres syn på ejerskabets rationale, målsætninger og overordnede strategiske rammer.				

Anbefaling	Selskab følger	Selskab følger delvist	Selskab følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
4.1.2. Det anbefales , at ejerskabsdokumentet ligger til grund for ejerens opfølgning over for selskabet, samt at dokumentet derfor løbende udvikles og opdateres.				
4.1.3. Det anbefales , at ejerskabsdokumentet offentliggøres.				
5. Samspillet mellem selskab og ejerkommune				
<i>5.1 Ejerrelateret samspil og kommunikation mellem ejerkommune og selskab</i>				
5.1.1. Det anbefales , at der udfærdiges et sæt retningslinjer for kommunikation og samspil mellem ejerkommunen og forsyningsselskabet med afsæt i ansvarsfordelingen mellem ejer, bestyrelse og daglig ledelse.				
5.1.2. Det anbefales , at selskabets bestyrelse på baggrund af en forventningsafstemning med ejerkommunen udarbejder konkrete mål for selskabets udvikling.				
<i>5.2 Samspil og kommunikation mellem kommunen som myndighed og selskabet</i>				
5.2.1. Det anbefales , at der udfærdiges et sæt retningslinjer for kommunikation og samspil mellem kommunen og forsyningsselskabet, der dækker det drifts- og myndighedsrelaterede område.				
<i>5.3 Samspil og kommunikation mellem ejerkommune og selskab ved kunde-/leverandør forhold</i>				
5.3.1. Det anbefales , at der udfærdiges et sæt retningslinjer for kommunikation og samspil mellem ejerkommunen og forsyningsselskabet ved kunde-/leverandørforhold, herunder gennemsigtighed af eventuelle ekstraomkostninger for selskabet forbundet med efterlevelse af bredere samfundsmæssige målsætninger.				
6. Bestyrelsens sammensætning og kompetencer				
<i>6.1 Bestyrelsens kompetencer og sammensætning</i>				
6.1.1. Det anbefales , at bestyrelsesformanden tager initiativ til at få udarbejdet et samlet overblik over kompetencebehovet i bestyrelsen. Kompetencebehovet bør blandt andet afspejle målsætningerne i ejerstrategien og selskabsstrategien.				
6.1.2. Det anbefales , at bestyrelsesformanden tager initiativ til en dialog med ejerkommunen om				

Anbefaling	Selskab følger	Selskab følger delvist	Selskab følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
kompetence-behovet og sammen med denne lægger en strategi for, hvordan de nødvendige og komplementære kompetencer kan sikres gennem udpegning, rekruttering og uddannelse.				
6.1.3. Det anbefales , at bestyrelsen tager bestik af sin samlede kompetencesammensætning efter ejerens, forbrugernes og medarbejdernes valg af bestyrelsesmedlemmer og på den baggrund vurderer, om der er behov for at supplere sig med yderligere medlemmer. I givet fald skal disse yderligere medlemmer efterfølgende godkendes af generalforsamlingen.				
6.1.4. Det anbefales , at i tilfælde af, at bestyrelsen har behov for at supplere sig med yderligere medlemmer ud fra kompetencer, bør man minimum rekruttere to yderligere medlemmer.				
6.1.5. Det anbefales , at bestyrelsen tilstræber en afbalanceret sammensætning af kvinder og mænd, og at den som middel hertil opstiller måltal for kønsfordelingen.				
<i>6.2 Bestyrelsens sammensætning og uafhængighed</i>				
6.2.1. Det anbefales , at selskabslovens krav om at træffe beslutninger på selskabets præmisser og uafhængigt af ejerne og andre særinteresser understreges over for de udpegede bestyrelsesmedlemmer fra ejerkommunen.				
6.2.2. Det anbefales , at der gøres tydeligt rede for de eventuelle "afhængigheder", som det enkelte bestyrelses-medlem har, og at oplysningerne gøres offentligt tilgængelige f.eks. på selskabets hjemmeside.				
<i>6.3 Bestyrelsens organisering</i>				
6.3.1. Det anbefales , bestyrelsesformanden vælges direkte på generalforsamlingen, samt at bestyrelsen konstituerer sig med næstformand og eventuelle øvrige poster.				
6.3.2. Det anbefales , at bestyrelsen drøfter, om selskabets forhold er af så kompleks karakter, at der med fordel kan nedsættes bestyrelsesudvalg.				

Anbefaling	Selskab følger	Selskab følger delvist	Selskab følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<i>6.4 Bestyrelsens størrelse, valgperiode, evaluering og vederlag</i>				
6.4.1. Det anbefales , at bestyrelsen i forsyningsselskaberne består af en operativ størrelse, ofte med 6-11 medlemmer.				
6.4.2. Det anbefales , at medlemmer udpeget af kommunalbestyrelsen og medlemmer indstillet af bestyrelsen bør være på valg hvert andet år. Genvalg kan finde sted.				
6.4.3. Det anbefales , at bestyrelsen mindst én gang hvert andet år gennemfører en ekstern evaluering.				
6.4.4. Det anbefales at skabe klarhed over honoreringen til bestyrelsen, eksempelvis via en vederlagspolitik.				
7. Samspillet mellem bestyrelse og daglig ledelse				
<i>7.1 Samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse</i>				
7.1.1. Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastlagte kriterier.				
7.1.2. Det anbefales , at direktionen og bestyrelsen løbende drøfter de væsentligste risici og udviklingen inden for de væsentlige risikoområder, herunder bl.a. om tiltag og handlingsplaner.				
7.1.3. Det anbefales , at bestyrelsen fastsætter en honorering af direktionen, der er konkurrencedygtig uden at være lønførende.				
8. Øvrige forhold				
<i>8.1 Åbenhed og gennemsigtighed</i>				
8.1.1. Det anbefales , at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici samt for selskabets risikostyring.				
8.1.2. 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,				

Anbefaling	Selskab følger	Selskab følger delvist	Selskab følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
det materiale, der er forelagt seneste generalforsamling, samt information om selskabets ledelse (bestyrelse og direktion).				
<i>8.2 Samarbejde med revisor</i>				
8.2.1. Det anbefales , at bestyrelsen tilsikrer, at revisionsopgaven udbydes med passende mellemrum.				
8.2.2. Det anbefales , at bestyrelsen afvikler et årligt møde med revisoren.				
<i>8.3 Redegørelse om samfundsansvar</i>				
8.3.1. Det anbefales , at selskabets ledelse udarbejder relevante politikker for selskabets samfundsansvar i overensstemmelse med ejerstrategien.				
8.3.2. Det anbefales , at selskabet redegør for sit arbejde med samfundsansvar mindst én gang årligt, herunder i forbindelse med årsregnskabsaflæggelsen.				
<i>8.4 Whistleblower-ordning</i>				
8.4.1. Det anbefales , at bestyrelsen tager stilling til, hvorvidt der i selskabet bør etableres en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af eventuelle alvorlige forseelser eller mistanke herom.				

Bilag 2: Kodeksets tilblivelse

Udviklingen af kodekset er sket under ledelse af en styregruppe bestående af Lars Therkildsen, Ango Winther og Carl-Emil Larsen, hhv. formand og næstformand i DANVAs bestyrelse og direktør for DANVA. Dertil har der været en referencegruppe tilknyttet arbejdet. Referencegruppen har 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 sin baggrund og nuværende position. Det faglige indhold, vægtning og udarbejdelsen af kodekset er DANVAs ansvar.

Referencegruppens medlemmer er indsat i tabellen nedenfor.

Deltagere	Organisation
Leo Larsen	HOFOR, BIOFOS
Hans Elbek	Aarhus Vand
Peter Duetoft	Hjørring Vandselskab
Lars Goldschmidt	Bornholms Forsyning
Leif Lund Knudsen	Vandcenter Syd
John H. Mølgaard	Provas
Anne Margrethe Hansen	Furesø Egedal Forsyning
Ghita Hansen	Odsherred Forsyning
Ole Øgelund	Vand & Affald
Niels Møller Jensen	Herning Vand
Henrik Kjærgaard	Energi-, Forsynings- og Klimaministeriet
Rasmus Lønborg	Finansministeriet
Rasmus Sommer Matthiessen	
Lars Kaalund	Kommunernes Landsforening
Kim Mortensen	Dansk Fjernvarme
Jacob Simonsen	Dansk Affaldsforening

Der er i processen med at udarbejde nærværende sæt anbefalinger til god selskabsledelse gennemført såvel en kvantitativ som en kvalitativ undersøgelse af den konkrete governance-praksis i vandsektoren i dag. Alle bestyrelsesformænd og direktører i selskaberne er blevet opfordret til at udfylde et spørgeskema, og der er gennemført et antal interviews med kommunale politikere og topembedsmænd omkring kommunernes håndtering af relationerne til vandselskaberne. Resultaterne fra undersøgelseerne har indgået i rammesætningen for arbejdet med kodekset og vil fremadrettet kunne danne en nulpunktsmåling for det videre arbejde med god selskabsledelse i forsyningsselskaberne.