



## Bestyrelsesmøde 8. juni 2018

31. maj 2018

### Pkt. 8 Kodeks for god selskabsledelse

#### 1. Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen drøfter ledelsens redegørelse om BIOFOS' status på kodeks for god selskabsledelse, og hvordan kodeks skal behandles i BIOFOS' bestyrelse.

#### 2. Baggrund

Som bestyrelsen blev orienteret om i september 2017, har DANVA i juli 2017 lanceret kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber. Det er "soft law" med anbefalinger for god selskabsledelse. Det vil sige anbefalinger, der kan følges, men hvor der også kan være begrundelser for at afvige i det konkrete tilfælde, som man så redegør for efter "Følg eller forklar"-princippet.

Forventningen fra DANVA's side er, at alle selskaber hvert år redegør for deres tilgang til god selskabsledelse, eksempelvis i forbindelse med årsrapporten eller via deres hjemmeside.

#### 3. Kodeks temaer

Kodekset er opbygget i seks temaer og indeholder i alt 35 anbefalinger.

1. Rammerne for ejerskabsudøvelse
  - a. Organisering af ejerkommunens roller
2. Aktiv ejerskabsudøvelse i forsyningsselskaberne
  - a. Ejerskabsdokument – ejerstrategi
3. Samspillet mellem selskab og ejerkommune
  - a. Ejerrelateret samspil og kommunikation mellem ejerkommune og selskab
  - b. Samspil og kommunikation mellem kommunen som myndighed og selskabet
  - c. Samspil og kommunikation mellem ejerkommune og selskab ved kunde-/leverandør forhold
4. Bestyrelsens sammensætning og kompetencer
  - a. Bestyrelsens sammensætning og uafhængighed
  - b. Bestyrelsens organisering
  - c. Bestyrelsens størrelse, valgperiode, evaluering og vederlag
5. Samspillet mellem bestyrelse og daglig ledelse
6. Øvrige forhold
  - a. Åbenhed og gennemsigtighed
  - b. Samarbejde med revisor
  - c. Redegørelse om samfundsansvar
  - d. Whistleblower-ordning

#### 4. BIOFOS' årlige redegørelse

##### 4.1 Følger

Ledelsen har været det samlede skema med "følg og forklar" igennem og kort redegjort for, hvor BIOFOS følger eller ikke følger anbefalingerne. Skemaet er vedlagt som bilag.

Som hovedregel er det ledelsens vurdering, at BIOFOS følger flertallet af anbefalinger fra kodekset.

##### 4.2 Følger ikke

Der er dog seks anbefalinger under to temaer, hvor det er ledelsens vurdering, at anbefalingerne ikke følges. Det drejer sig om:

Anbefaling	Følger delvist/følger ikke	Ledelsens redegørelse
<b>Tema 4: Bestyrelsens sammensætning og kompetencer</b>		
<i>a. Bestyrelsens sammensætning og uafhængighed</i>		
Udarbejdelse af en kompetenceanalyse pkt. 6.1.1.	Sammensætning af bestyrelsen er senest vurderet og evalueret i december 2016 uden, at der er samlet et overblik over kompetencebehovet. Evalueringen er efterfølgende godkendt i alle 15 ejerkommuner.	Det er ledelsens vurdering, at der i BIOFOS bliver lagt vægt på, at alle ejerkommuner er repræsenteret i bestyrelsen og arbejder på lige fod. Denne kompetencesammensætning er afgørende for en velfungerende bestyrelse og vigtigere end andre kompetenceprioriteringer.
Anbefaling om minimum to eksterne bestyrelsesmedlemmer pkt. 6.1.4.	Der er ikke udpeget eksterne bestyrelsesmedlemmer, da bestyrelsen allerede består af 15 kommunalt udpegede medlemmer.	Det er ledelsens vurdering, at der ikke er behov for at udpege eksterne både af hensyn til den operative størrelse og den nuværende kompetencesammensætning.
<i>c. Bestyrelsens størrelse, valgperiode, evaluering</i>		
Den operative bestyrelsens størrelse er 6-11 medlemmer pkt. 6.4.1.	Der er 15 bestyrelsesmedlemmer, som udpeges af de 15 ejerkommuner og herudover fire medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.	Det har stor betydning, at alle ejerkommuner er repræsenteret i bestyrelsen. Derfor vil ledelsen ikke anbefale, at antallet af medlemmer reduceres.
Valgperiode hvert andet år pkt. 6.4.2.	Alle bestyrelsesmedlemmer sidder i en 4-årig periode.	Valgperioden svarende til valgperioden for kommunalbestyrelserne og den sammenhæng giver god mening i forbindelse med udpegningerne fra ejerkommunerne.
Ekstern evaluering pkt. 6.4.3.	Ekstern evaluering er ikke anvendt, men bestyrelsen har evalueret sig selv senest i december 2016.	Ledelsen vurderer ikke, at der er behov for ekstern evaluering.
<b>Tema 6: Øvrige forhold.</b>		
<i>d. Whistleblowerordning pkt. 8.4.1.</i>	BIOFOS har ikke en whistleblowerordning.	Der har ikke været en efterspørgsel herefter, så ledelsen vurderer at der ikke er behov.

#### Bilag

Redegørelse for god selskabsledelse 2018

## BILAG 1: SKEMA TIL REDEGØRELSE VEDRØRENDE

DATO: 07. juli 2017

---

**Udgiver:**

DANVA, Dansk Affaldsforening, Dansk Fjernvarme og Danske Vandværker



**Udarbejdet af:**

DANVA, Vandhuset, Godthåbsvej 83, 8660 Skanderborg

Juli 2017

## **"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 BIOFOS 2018

Anbefaling	Selskabets følger	Selskabets følger delvist	Selskabets følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<b>2. Introduktion</b>				
<i>2.3 Redegørelse for god selskabsledelse</i>				
2.3.1. Det <b>anbefales</b> , at alle forsyningselskaber hvert år redegør for god selskabsledelse og offentliggør redegørelsen, eksempelvis i forbindelse med årsrapporten eller på deres hjemmeside.	Skemaet udfyldes efter bestyrelsens beslutning.			
<b>3. Rammerne for ejerskabsudøvelse</b>				
<i>3.1 Organisering af ejerkommunens roller</i>				
3.1.1. Det <b>anbefales</b> , 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.	Ejerskab og myndighed er adskilt i ejerkommunerne.			
3.1.2. Det <b>anbefales</b> , at kommunens overordnede politisk fastsatte serviceniveauer og målsætninger som hovedregel håndteres i sektorplaner (vandforsyningsplaner, affaldsplaner, spildevandsplaner, etc.) og konkretiseres i ejerstrategien.	Strategi for BIOFOS er udarbejdet i bestyrelsen for perioden frem til 2020. Der er taget udgangspunkt i ejeraftalen er der indgået mellem ejerkommunerne.			
<i>3.2 Flere ejere</i>				
3.2.1. Det <b>anbefales</b> , at alle medlemmer af bestyrelsen deltager på lige fod, uanset størrelsen af ejerandelen for den udpegende ejer.	Alle bestyrelsesmedlemmer deltager på lige			

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
	fod.			
3.2.2. Det <b>anbefales</b> , at der ved flere ejere fokuseres på, at den mellemkommunale dialog adskilles fra bestyrelses-arbejdet.	Dialogen mellem kommunerne foregår ikke i bestyrelsen.			
<b>4. Aktiv ejerskabsudøvelse i forsyningsselskaberne</b>				
<i>4.1 Ejerskabsdokument – ejerstrategi</i>				
4.1.1. Det <b>anbefales</b> , at ejerkommunen(erne) udarbejder et ejerskabsdokument, der opsummerer deres syn på ejerskabets rationale, målsætninger og overordnede strategiske rammer.	De 15 ejerkommuner har indgået en ejer-aftale.			
4.1.2. Det <b>anbefales</b> , at ejerskabsdokumentet ligger til grund for ejerens opfølgning over for selskabet, samt at dokumentet derfor løbende udvikles og opdateres.	Strategien for BIOFOS er udarbejdet i bestyrelsen og der rapporteres hvert kvartal om strategiens fokusområder.			
4.1.3. Det <b>anbefales</b> , at ejerskabsdokumentet offentliggøres.	Offentliggjort materiale er på hjemmesiden.			
<b>5. Samspillet mellem selskab og ejerkommune</b>				
<i>5.1 Ejerrelateret samspil og kommunikation mellem ejerkommune og selskab</i>				
5.1.1. Det <b>anbefales</b> , at der udfærdiges et sæt retningslinjer for kommunikation og samspil mellem ejerkommunen og forsyningsselskabet med afsæt i ansvarsfordelingen mellem ejer, bestyrelse og daglig ledelse.	Forretningsordenen for de fire selskaber bliver tiltrådt af alle bestyrelsesmedlemmer.			

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
5.1.2. Det <b>anbefales</b> , at selskabets bestyrelse på baggrund af en forventningsafstemning med ejerkommunen udarbejder konkrete mål for selskabets udvikling.	Der er et årligt bestyrelsesseminar. Herudover fremlægges investeringsplaner hvert år i bestyrelsen.			
<i>5.2 Samspil og kommunikation mellem kommunen som myndighed og selskabet</i>				
5.2.1. Det <b>anbefales</b> , at der udfærdiges et sæt retningslinjer for kommunikation og samspil mellem kommunen og forsyningsselskabet, der dækker det drifts- og myndighedsrelaterede område.	Mødeforum for myndigheder kalder "BIOFOS Miljø og Planforum" mødes hvert kvartal.			
<i>5.3 Samspil og kommunikation mellem ejerkommune og selskab ved kunde-/leverandør forhold</i>				
5.3.1. Det <b>anbefales</b> , at der udfærdiges et sæt retningslinjer for kommunikation og samspil mellem ejerkommunen og forsyningsselskabet ved kunde-/leverandørforhold, herunder gennemsigthed af eventuelle ekstrakostninger for selskabet forbundet med efterlevelse af bredere samfundsmæssige målsætninger.	Mødeforum for forsyninger "BIOFOS Forsyningsforum" mødes hvert kvartal.			
<b>6. Bestyrelsens sammensætning og kompetencer</b>				
<i>6.1 Bestyrelsens kompetencer og sammensætning</i>				
6.1.1. Det <b>anbefales</b> , 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.		Sammensætning af bestyrelsen er senest vurderet og evalueret i december 2016 uden at der er samlet et overblik		Det er ledelsens vurdering, at der i BIOFOS bliver lagt vægt på, at alle ejerkommuner er repræsenteret i bestyrelsen og arbejder på lige fod. Denne kompetencesammensætning er afgørende for en velfungerende bestyrelse og vigtigere end andre kompetenceprioriteringer.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
		over kompetencebehovet.		
6.1.2. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsesformanden tager initiativ til en dialog med ejerkommunen om kompetence-behovet og sammen med denne lægger en strategi for, hvordan de nødvendige og komplementære kompetencer kan sikres gennem udpegning, rekruttering og uddannelse.	Evalueringen er efterfølgende udsendt til alle 15 ejerkommuner.			
6.1.3. Det <b>anbefales</b> , 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.	Evalueringen er efterfølgende godkendt i alle 15 ejerkommuner.			
6.1.4. Det <b>anbefales</b> , 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.			Der er ikke udpeget eksterne bestyrelsesmedlemmer, da bestyrelsen allerede består af 15 kommunalt udpegede medlemmer.	Det er ledelsens vurdering, at der ikke er behov for at udpege eksterne både af hensyn til den operative størrelse og den nuværende kompetencesammensætning.
6.1.5. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen tilstræber en afbalanceret sammensætning af kvinder og mænd, og at den som middel hertil opstiller måltal for kønsfordelingen.	Bestyrelsen har truffet beslutning om måltal for det underrepræsenterede køn i marts 2015.			
<i>6.2 Bestyrelsens sammensætning og uafhængighed</i>				
6.2.1. Det <b>anbefales</b> , at selskabslovens krav om at træffe beslut-	Forretningsor-			



Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
ninger på selskabets præmisser og uafhængigt af ejerne og andre særinteresser understreges over for de udpegede bestyrelsesmedlemmer fra ejerkommunen.	den for bestyrelserne regulerer dette.			
6.2.2. Det <b>anbefales</b> , 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.	Bestyrelsens sammensætning fremgår af hjemmesiden.			
<i>6.3 Bestyrelsens organisering</i>				
6.3.1. Det <b>anbefales</b> , bestyrelsesformanden vælges direkte på generalforsamlingen, samt at bestyrelsen konstituerer sig med næstformand og eventuelle øvrige poster.	Formanden vælges direkte på generalforsamlingen.			
6.3.2. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen drøfter, om selskabets forhold er af så kompleks karakter, at der med fordel kan nedsættes bestyrelsesudvalg.	Det er drøftet, men ikke fundet relevant.			
<i>6.4 Bestyrelsens størrelse, valgperiode, evaluering og vederlag</i>				
6.4.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen i forsyningsselskaberne består af en operativ størrelse, ofte med 6-11 medlemmer.			Der er 15 bestyrelsesmedlemmer, som udpeges af de 15 ejerkommuner og herudover fire medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.	Det har stor betydning, at alle ejerkommuner er repræsenteret i bestyrelsen.
6.4.2. Det <b>anbefales</b> , at medlemmer udpeget af kommunalbestyrelsen og medlemmer indstillet af bestyrelsen bør være på valg hvert andet år. Genvalg kan finde sted.			Alle bestyrelsesmedlemmer er valgt for en 4-årig periode.	Valgperioden svarende til valgperioden for kommunalbestyrelserne og den sammenhæng giver god mening i forbindelse med udpegningerne fra ejerkommunerne.
6.4.3. Det <b>anbefales</b> , at bestyrel-			Ekstern	Ledelsen vurderer ikke, at der er behov

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
sen mindst én gang hvert andet år gennemfører en ekstern evaluering.			evaluering er ikke anvendt i BIOFOS.	herfor.
6.4.4. Det <b>anbefales</b> at skabe klarhed over honoreringen til bestyrelsen, eksempelvis via en vederlagspolitik.	Vederlaget er aftalt og fremgår af bilag til ejeraf-talen.			
<b>7. Samspillet mellem bestyrelse og daglig ledelse</b>				
<i>7.1 Samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse</i>				
7.1.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastlagte kriterier.	Der er en årlig evaluering samtale mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør samt løbende drøftelser.			
7.1.2. Det <b>anbefales</b> , at direktionen og bestyrelsen løbende drøfter de væsentligste risici og udviklingen inden for de væsentlige risikoområder, herunder bl.a. om tiltag og handlingsplaner.	Formandskabsmøder afholdes løbende minimum hvert kvartal.			
7.1.3. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen fastsætter en honorering af direktionen, der er konkurrencedygtig uden at være lønførende.	Dette sker på mødet som nævnt under 7.1.1.			
<b>8. Øvrige forhold</b>				
<i>8.1 Åbenhed og gennemsigtighed</i>				
8.1.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici samt for selskabets	Bestyrelsen får hvert møde en længere			

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
risikostyring.	redegørelse fra ledelsen med bl.a. risikovurdering.			
8.1.2. 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).	Selskabsdokumenter og bestyrelsesmateriale offentliggøres på hjemmeside.			
<i>8.2 Samarbejde med revisor</i>				
8.2.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen tilsikrer, at revisionsopgaven udbydes med passende mellemrum.	Revision er senest udbudt i 2017.			
8.2.2. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen afvikler et årligt møde med revisoren.	Revisor deltager en gang årligt på bestyrelsesmødet.			
<i>8.3 Redegørelse om samfundsansvar</i>				
8.3.1. Det <b>anbefales</b> , at selskabets ledelse udarbejder relevante politikker for selskabets samfundsansvar i overensstemmelse med ejerstrategien.	Der er udarbejdet retningslinjer for lærlinge og elever			
8.3.2. Det <b>anbefales</b> , at selskabet redegør for sit arbejde med samfundsansvar mindst én gang årligt, herunder i forbindelse med årsregnskabsaflæggelsen.	Bestyrelsen har stort fokus på samfundsansvar, som afrapporteres hvert kvartal i strategi rapporteringen.			
<i>8.4 Whistleblower-ordning</i>				

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
8.4.1. Det <b>anbefales</b> , 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.			BIOFOS har ikke en whistleblower-ordning.	Der er ikke været en efterspørgsel herefter, så ledelsen vurderer at der ikke er behov.