



# Notat

**Dato:** 27. november 2018  
**Emne:** Kodeks for god selskabsledelse  
**Til:** Bestyrelsen i Herning Vand  
**Fra:** Niels Møller Jensen  
**Kopi:** Ledelsesteamet i Herning Vand

Herning Vand  
Ålykkevej 5  
7400 Herning

Tlf.: 9999 2299  
info@herningvand.dk  
www.herningvand.dk

## 1. Formål

Målet med dette notat er kortfattet at afrapportere bestyrelsens gennemgang og drøftelse af anbefalingerne i Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningselskaber.

## 2. Baggrund

### 2.1 Kodeks for god selskabsledelse

Danva, Danske Vandværker, Dansk Affaldsforening samt Dansk Fjernvarme har i juli 2017 udgivet Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningselskaber. Du kan læse materialet via dette link: <https://www.danva.dk/media/3447/fardeg-bog-kodeks.pdf>

## 3. Bestyrelsens gennemgang

Bestyrelserne i Herning Vand har på sit møde den 27. november 2018 drøftet anbefalingerne, som fremgår af Kodeks. Jf. bestyrelsens beslutning vil dette notat blive tilrettet af formand og direktør efter mødet.

Anbefalingen om at "følge eller forklare" er fulgt. Selskabsbestyrelsernes valg fremgår af bilag 1 til Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningselskaber.

Dette notat offentliggøres på selskabets hjemmeside.

### Gennemgang af bilag 1

| Anbefaling                                                                                                                                                                                            | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>2. Introduktion</b>                                                                                                                                                                                |                  |                          |                       |                                                        |
| 2.3 <i>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. | x                |                          |                       |                                                        |
| <b>3. Rammerne for ejerskabsudøvelse</b>                                                                                                                                                              |                  |                          |                       |                                                        |
| 3.1 <i>Organisering af ejerkommunens roller</i>                                                                                                                                                       |                  |                          |                       |                                                        |

| Anbefaling                                                                                                                                                                                                                                                                      | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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 forsynings-selskabet. | x                |                          |                       |                                                                                                                  |
| 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.                             | x                |                          |                       |                                                                                                                  |
| 3.2 <i>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 udpegede ejer.                                                                                                                                    |                  |                          |                       | Ikke relevant                                                                                                    |
| 3.2.2. Det <b>anbefales</b> , at der ved flere ejere fokuseres på, at den mellemkommunale dialog adskilles fra bestyrelsesarbejdet.                                                                                                                                             |                  |                          |                       | Ikke relevant                                                                                                    |
| <b>4. Aktiv ejerskabsudøvelse i forsynings-selskaberne</b>                                                                                                                                                                                                                      |                  |                          |                       |                                                                                                                  |
| 4.1 <i>Ejerskabsdokument – ejerstrategi</i>                                                                                                                                                                                                                                     |                  |                          |                       |                                                                                                                  |
| 4.1.1. Det <b>anbefales</b> , at ejerkommunen udarbejder et ejerskabsdokument, der opsummerer deres syn på ejerskabets rationale, målsætninger og overordnede strategiske rammer.                                                                                               | x                |                          |                       |                                                                                                                  |
| 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.                                                                                                       | x                |                          |                       | Ejerstrategien for Herning Vander under revision og forventes endelig vedtaget i ØKE inden årsskiftet 2018/2019. |
| 4.1.3. Det <b>anbefales</b> , at ejerskabsdokumentet offentliggøres.                                                                                                                                                                                                            | x                |                          |                       |                                                                                                                  |
| <b>5. Samspillet mellem selskab og ejerkommune</b>                                                                                                                                                                                                                              |                  |                          |                       |                                                                                                                  |
| 5.1 <i>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 forsynings-selskabet med afsæt i ansvarsfordelingen mellem ejer, bestyrelse og daglig ledelse.                                                        | x                |                          |                       |                                                                                                                  |
| 5.1.2. Det <b>anbefales</b> , at selskabets bestyrelse på baggrund af en forventningsafstemning med ejerkommunen udarbejder konkrete mål for selskabets udvikling.                                                                                                              | x                |                          |                       | Selskabets strategi fra november 2013 er afledt af ejerstrategien. Strategiperioden er 2014-2020                 |
| 5.2 <i>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                                                                                                                                                                                      |                  | x                        |                       | Samspillet mellem selskab og kommune udvikles løbende.                                                           |

| Anbefaling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| samspil mellem kommunen og forsynings-selskabet, 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 <b>anbefales</b> , at der udfærdiges et sæt retningslinjer for kommunikation og samspil mellem ejerkommunen og forsynings-selskabet ved kunde-/leverandørforhold, herunder gennemsigtighed af eventuelle ekstraomkostninger for selskabet forbundet med efterlevelse af bredere samfundsmæssige målsætninger.                                            |                  | x                        |                       | Samspillet er reguleret i en snitfladeaftale.                                                                                                                                                         |
| <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.                                                                                                              | x                |                          |                       |                                                                                                                                                                                                       |
| 6.1.2. 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 udpegning, rekruttering og uddannelse.                                                                                   | x                |                          |                       |                                                                                                                                                                                                       |
| 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. | x                |                          |                       |                                                                                                                                                                                                       |
| 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.                                                                                                                                                                       |                  |                          | x                     | Der er ikke behov for yderligere medlemmer.                                                                                                                                                           |
| 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.                                                                                                                                                                                         |                  |                          | x                     | Kompetencer er styrende for valg af bestyrelsesmedlemmer i Herning Vand.                                                                                                                              |
| <i>6.2 Bestyrelsens sammensætning og uafhængighed</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |                          |                       |                                                                                                                                                                                                       |
| 6.2.1. Det <b>anbefales</b> , 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.                                                                                                                                      | x                |                          |                       | Temadag for både afgående og nye bestyrelsesmedlemmer er afholdt i foråret 2014. Det gentaget via en temadag i juni 2018. Efter næste valg til gentages forløbet med en samlet temadag (on boarding). |

| Anbefaling                                                                                                                                                                                                            | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6.2.2. Det <b>anbefales</b> , 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. | x                |                          |                       | Vi kunne med fordel angive, hvilke bestyrelsesmedlemmer, der er medlem af byrådet.          |
| <b>6.3 Bestyrelsens organisering</b>                                                                                                                                                                                  |                  |                          |                       |                                                                                             |
| 6.3.1. Det <b>anbefales</b> , bestyrelsesformanden vælges direkte på generalforsamlingen, samt at bestyrelsen konstituerer sig med næstformand og eventuelle øvrige poster.                                           | x                |                          |                       |                                                                                             |
| 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.                                                            | x                |                          |                       | Der er ikke behov for et bestyrelsesudvalg.                                                 |
| <b>6.4 Bestyrelsens størrelse, valgperiode, evaluering og vederlag</b>                                                                                                                                                |                  |                          |                       |                                                                                             |
| 6.4.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen i forsyningselskaberne består af en operativ størrelse, ofte med 6-11 medlemmer.                                                                                         | x                |                          |                       |                                                                                             |
| 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.                                             |                  |                          | x                     | Ikke relevant pt.                                                                           |
| 6.4.3. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst én gang hvert andet år gennemfører en ekstern evaluering.                                                                                                         |                  | x                        |                       | Bestyrelsen gennemfører en intern evaluering hvert år. Det vurderes at være tilstrækkeligt. |
| 6.4.4. Det <b>anbefales</b> at skabe klarhed over honoreringen til bestyrelsen, eksempelvis via en vederlagspolitik.                                                                                                  | x                |                          |                       | Vederlag er offentligt tilgængeligt via bestyrelsesreferater på hjemmesiden.                |
| <b>7. Samspillet mellem bestyrelse og daglig ledelse</b>                                                                                                                                                              |                  |                          |                       |                                                                                             |
| <b>7.1 Samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse</b>                                                                                                                                                                |                  |                          |                       |                                                                                             |
| 7.1.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastlagte kriterier.                                                                      | x                |                          |                       |                                                                                             |
| 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.                 | x                |                          |                       |                                                                                             |
| 7.1.3. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen fastsætter en honorering af direktionen, der er konkurrencedygtig uden at være lønførende.                                                                               | x                |                          |                       |                                                                                             |
| <b>8. Øvrige forhold</b>                                                                                                                                                                                              |                  |                          |                       |                                                                                             |
| <b>8.1 Åbenhed og gennemsigtighed</b>                                                                                                                                                                                 |                  |                          |                       |                                                                                             |
| 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 risikostyring.                      | x                |                          |                       |                                                                                             |

| Anbefaling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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). | x                |                          |                       |                                                                                                                                          |
| <i>8.2 Samarbejde med revisor</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |                          |                       |                                                                                                                                          |
| 8.2.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen tilsikrer, at revisionsopgaven udbydes med passende mellemrum.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                  | x                        |                       | EY sendte os en ny revisorer i 2018. Samarbejdet ønskes fortsat.                                                                         |
| 8.2.2. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen afvikler et årligt møde med revisoren.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | x                |                          |                       |                                                                                                                                          |
| <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.                                                                                                                                                                                                                                                        | x                |                          |                       |                                                                                                                                          |
| 8.3.2. Det <b>anbefales</b> , at selskabet redegør for sit arbejde med samfundsansvar mindst én gang årligt, herunder i forbindelse med årsregnskabsaflæggelsen.                                                                                                                                                                                                                                                | x                |                          |                       |                                                                                                                                          |
| <i>8.4 Whistleblower-ordning</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                  |                          |                       |                                                                                                                                          |
| 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.                                                                                                                                       |                  |                          | x                     | En whistleblower ordning er ikke relevant hos Herning Vand, da selskabet har et forretningsprincip om, at være åben udadtil og indadtil. |