

Bilag 4

Gennemgang af relevante kodeks for god selskabsledelse siden 2011

Økonomiforvaltningen har identificeret følgende kodeks for god selskabsledelse, som vurderes at være relevante:

1. Komitéen for god Selskabsledelses ”Anbefalinger for god selskabsledelse” samt revision sendt i høring den 7. juli 2017.
2. OECDs ”Principles of Corporate Governance” og ”Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises”.
3. Finansministeriets ”Statens ejerskabspolitik”.
4. DANVAs ”Kodeks for god selskabsledelse i forsyningsselskaberne”.
5. Kulturministeriets ”God ledelse i selvejende kulturinstitutioner”.
6. Kulturministeriets ”Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter”.
7. Kommunernes Landsforenings og statens udkast til ”Kodeks for god kommunal selskabsledelse”.

Nedenfor gennemgås de enkelte kodeks i hovedtræk med fokus på anbefalinger om sammensætning af selskabsbestyrelser, og til sidst i hvert punkt opsummeres anbefalingerne kort.

1. Komitéen for god Selskabsledelses ”Anbefalinger for god Selskabsledelse” (2014) – revision sendt i høring den 7. juli 2017

Anbefalingerne retter sig mod danske selskaber, som har aktier optaget til handel på et reguleret marked.

Kendetegnende for selskaberne er en stor spredning i ejerskabet.

”Følg- eller forklar princippet” er et bærende element, og Komitéen anbefaler således, at bestyrelsen årligt redegør for

- hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver,
- sammensætningen af bestyrelsen, samt
- de enkelte medlemmers særlige kompetencer.

Det anbefales, at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen transparent proces, der er godkendt af den samlede bestyrelse. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater skal der tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. alder, international erfaring og køn.

Det anbefales, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover det i lovgivningen fastlagte udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes

- øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder
- krævende organisationsopgaver, og at det oplyses,
- om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige.

Det anbefales, at der i vedtægterne fastsættes en aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmer. Denne anbefaling er udgået i forslaget til revision sendt i høring den 7. juli 2017.

Det anbefales, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.

Det anbefales, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser. Det er bestyrelsen, der beslutter, hvilke medlemmer der er uafhængige.

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,
- indenfor 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.

I revisionen sendt i høring den 7. juli 2017 foreslås 3. bullit erstattet med ”repræsentere interesserne hos en aktionær med betydelig

indflydelse”. Komitéen anser at betydelig indflydelse opstår, når en aktionær opnår 20 pct. eller mere af stemmerettighederne.

Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et nomineringsudvalg, der har bestyrelsesformanden som formand og varetager forberedende opgaver som bl.a. en årlig vurdering af bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefaler bestyrelsen eventuelle ændringer.

Det anbefales, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor den samlede bestyrelses og de individuelle medlemmers bidrag og resultater samt samarbejde med direktionen årligt evalueres. Væsentlige ændringer afledt af evalueringen bør oplyses i ledelsesberetningen eller på selskabets hjemmeside.

Som nye tilføjelser anbefales det i revisionen sendt i høring den 7. juli 2017, at ledelsesberetningen - udover det i lovgivningen fastlagte - indeholder oplysninger om bestyrelsesmedlemmernes kompetencer og kvalifikationer af relevans for selskabet samt medlemmets deltagelse i bestyrelses- og udvalgsmøder.

Anbefalinger for god Selskabsledelse

Anbefalinger:

- Årlig redegørelse for bestyrelsens kompetencer.
- Bestyrelsens udpegning af medlemmer sker gennem en grundig og transparent proces.
- Mangfoldighed i bestyrelsen.
- Mindst halvdelen af generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige.
- Aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmer.
- Bestyrelsesmedlemmer på valg hvert år.
- Nedsættelse af et nomineringsudvalg.
- Årlig selvevaluering i bestyrelsen.

2. OECDs ”Principles of Corporate Governance” (2015) og ”Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises” (2015)

OECDs ”Principles of Corporate Governance” er senest revideret i 2015. Principperne har fokus på god selskabsledelse i børsnoterede selskaber.

Principperne omhandler bl.a. bestyrelsens ansvar. Heraf fremgår, at bestyrelsen skal være i stand til at foretage en objektiv og selvstændig vurdering af selskabets sager:

- Selvstændig både i forhold til selskabets direktion og selskabets ejerkreds.

- Objektiv, der i mange tilfælde vil kræve, at en tilstrækkelig andel af bestyrelsen ikke er tæt knyttet til selskabet gennem ejerskab mv.

Det nævnes udtrykkeligt, at selvstændighed og objektivitet ikke hindrer, at ejere er repræsenteret i bestyrelsen. Dette understreges særligt, for så vidt angår selskaber med minoritetsaktionærer. Det anbefales, at bestyrelsen offentliggør, hvilke bestyrelsesmedlemmer der anses for uafhængige og kriterierne for denne vurdering.

Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises

Retningslinjerne er tænkt som et supplement til ovenstående principper og er i overensstemmelse hermed.

Retningslinjerne er anvendelige på selskaber, som staten udøver kontrol over, og hvis formål og aktiviteter hovedsageligt er af økonomisk karakter dvs. salg af varer mv. på givet marked.

Ifølge retningslinjerne skal staten agere som en aktiv ejer, bl.a. ved at etablere strukturerede, resultatbaserede og gennemsigtige udpegningsprocesser for bestyrelsesmedlemmer i de selskaber, hvor staten er ene- eller majoritets ejer samt i alle selskaber deltage aktivt i udpegning af bestyrelsesmedlemmer herunder bidrage til mangfoldigheden i bestyrelsen.

Udpegning af bestyrelsesmedlemmer bør basere sig på en bred vifte af påkrævede færdigheder, kompetencer og erfaringer. Krav til kompetencer og erfaring udledes af en evaluering af den nuværende bestyrelse og virksomhedens strategi på lang sigt.

Det bør være muligt for bestyrelsen at komme med anbefalinger overfor ejerskabsenheden (den enhed i staten, der varetager ejerskabet) vedrørende godkendte bestyrelsesprofiler, færdigheder og bestyrelsesmedlemmers evaluering.

Det kan være brugbart at nedsætte en nomineringskomité.

Det bør undgås, at en stor andel bestyrelsesmedlemmer kommer fra statsadministrationen. Dette er særligt relevant for selskaber med økonomisk aktivitet.

Bestyrelsens sammensætning bør give mulighed for objektive og selvstændige beslutninger. Alle bestyrelsesmedlemmer skal udpeges på baggrund af kvalifikationer.

Der bør være et vist minimum af uafhængige bestyrelsesmedlemmer i bestyrelsen.

For at være et uafhængigt medlem af bestyrelsen må den pågældende ikke have en væsentlig interesse i eller nære bånd til virksomheden, ledelsen, andre storaktionærer eller ejerskabsenheden.

I selskaber, der udelukkende udøver økonomisk aktivitet bør det øverste politiske niveau – regeringen mv. - ikke være repræsenteret i bestyrelsen.

Derimod kan der godt i selskaber som varetager vigtige offentlige forsyningsopgaver argumenteres for et politisk tilsyn.

Bestyrelsen bør årligt udføre en struktureret evaluering af egen præstation og effektivitet.

Det anbefales, at selskaberne offentliggør bestyrelsesmedlemmers kvalifikationer, udpegningsprocessen herunder strategier for mangfoldighed, andre bestyrelseshverv og om medlemmet anses for uafhængigt.

Principles of Corporate Governance

Anbefalinger:

- Selvstændig bestyrelse i forhold til ejerkreds.
- En tilstrækkelig andel af bestyrelsen ikke tæt knyttet til selskabet gennem ejerskab mv.
- Offentliggørelse af bestyrelsens uafhængige medlemmer og kriterier herfor.

Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises

Anbefalinger:

- Strukturerede, resultatbaserede og gennemsigtige udpegningsprocesser.
- Udpegning baseret på en bred vifte af færdigheder, kompetencer og erfaringer.
- Eventuel brug af nomineringskomité.
- Et vist minimum af uafhængige bestyrelsesmedlemmer.
- Årlig struktureret selvevaluering i bestyrelsen.
- Offentliggørelse af bestyrelsesmedlemmers kvalifikationer, udpegningsproces, andre bestyrelseshverv og om medlemmet anses for uafhængigt.

3. Finansministeriets ”Statens ejerskabspolitik” (2015)

Staten publicerede i april 2015 en revideret politik for statens ejerskab af selskaber, som driver virksomhed på forretningsmæssigt grundlag, d.v.s. at hele eller den overvejende del af selskabets indtægter kommer gennem salg af varer og/eller tjenester på sædvanlige markedsmæssige vilkår.

Det fremføres imidlertid også, at en række af anbefalingerne vurderes at have relevans for andre dele af den offentlige sektor – fx selvstændige offentlige forvaltningsenheder og ejerskabsudøvelsen i den øvrige offentlige sektor (kommuner og regioner).

Udgangspunktet for ejerskabspolitikken er de ene-ejede statslige selskaber. Herudover forventes de selskaber, hvor staten er majoritetsejer (>50%) at følge kodekset, medmindre der er væsentlige begrundelser for at følge et andet kodeks. For de resterende selskaber med statslig ejerandel skal ejerministeren arbejde for, at selskabet i videst muligt omfang drives i tråd med principperne i ejerskabspolitikken.

Politikken omfatter 30 selskaber – 17 aktieselskaber, 10 selvstændige offentlige virksomheder samt 3 interessentskaber. Fælles for selskaberne er, at de - uanset organisationsform - helt overvejende følger den styringsmodel og ansvarsfordeling, der kendes fra aktieselskaberne: Det er bestyrelsen og direktionen, der står for den strategiske og daglige ledelse af selskabet med henblik på at skabe størst mulig værdi for selskabets ejere. Hovedparten af selskaberne er endvidere kendetegnet ved, at staten alene hæfter med den indskudte kapital og dermed ikke for selskabets forpligtelser.

I den reviderede ejerskabspolitik slås det fast, at udgangspunktet for den statslige ejerskabsudøvelse fortsat er armslængdeprincippet, hvorefter bestyrelse og direktion har ansvaret for at drive selskabet på vegne af ejerne, og således at selskabet kan drives på egne præmisser og ud fra, hvad der tjener det bedst.

Ifølge statens ejerskabspolitik bør formålet med statens selskaber alene være forretningsmæssigt. Dvs. selskaberne skal ledes og drives med fokus på værdiskabelse inden for de lovgivningsmæssige rammer.

Det understreges samtidig, at eventuelle sektorpolitiske hensyn er indkapslet i og varetages gennem (sektor)lovgivning, servicekontrakter mv., således at staten i sin ejerskabsudøvelse og selskabets ledelse kan fokusere på værdiskabelse under overholdelse af rammevilkårene for den pågældende virksomhed.

Dog peges på, at valget af organisationsformen selvstændig offentlig virksomhed i mange tilfælde skyldes, at selskabet ikke udelukkende har et forretningsmæssigt formål, men også skal varetage særlige sektorpolitiske hensyn, hvorfor statens ejerskabsudøvelse skal tage hensyn til mere end kun det forretningsmæssige.

Ansvar for statens forskellige selskaber er placeret i en række ministerier, og de relevante ministre, der under ansvar over for Folketinget forvalter ejerskabet af et statsligt selskab, skal udøve dette aktivt.

Ejerministeren skal som sin vigtigste opgave sikre en bestyrelsessammensætning, der er passende i forhold til selskabets forretning og situation. Valg af bestyrelsesmedlemmer skal ske på grundlag af dokumenterede kvalifikationer, kompetencer og erfaringer, der vurderes at kunne bidrage til ledelsen af det pågældende selskab. Samtidig skal det tilstræbes, at bestyrelsen som kollektiv har den rette kompetenceprofil til at sikre hensynet til langsigtet værdiskabelse og eventuelt øvrige målsætninger, selskabet måtte have.

Derfor skal bestyrelsens sammensætning løbende – og mindst en gang årligt – drøftes mellem ejerministeren og bestyrelsesformand.

I selskaber, hvor staten ejer 50-100 %, anbefaler ejerskabspolitikken i overensstemmelse med ligestillingsloven, at sammensætningen af kvinder og mænd er afbalanceret. Herved forstås, at hvert køn er repræsenteret med minimum en tredjedel. Bestyrelsen skal opstille måltal for andele.

Statslige embedsmænd er som hovedregel ikke repræsenteret i selskabernes bestyrelse. Argumentationen for denne rekrutteringspraksis er, at den generelle instruktionsbeføjelse for ministeren i forhold til en embedsmand, vurderes at være i konflikt med, at bestyrelsesmedlemmer i medfør af aktieselskabsloven har et personligt ansvar for, at selskabet drives ud fra egne præmisser.

Ifølge MUUSMANN vælges der kun helt undtagelsesvist medlemmer af Folketinget til bestyrelserne for de statslige selskaber.

I eneejede statslige selskaber vælges bestyrelsesformanden og næstformanden direkte af generalforsamlingen, hvilket skal fremgå af selskabets vedtægter. Staten vil arbejde for, at denne praksis også gælder i majoritetsejede statslige selskaber og offentlige selskaber.

For at sikre at der ikke kan sås tvivl om bestyrelsens beslutningsgrundlag og interesser, skal flertallet af bestyrelsens generalforsamlingsvalgte medlemmer, herunder bestyrelsesformanden i selskaber, hvor staten ejer 50-100 %, som udgangspunkt være uafhængige og ikke være direkte knyttet til direktionen, ejere, selskabet eller øvrige særinteresser.

Ved vurderingen af om medlemmer af bestyrelserne for statslige selskaber er uafhængige, tages udgangspunkt i kriterierne for

uafhængighed i ”Anbefalingerne om god Selskabsledelse” fra Komitéen for god Selskabsledelse, jf. ovenfor.

Statens anbefaling om antal bestyrelsesmedlemmer er 4-6 generalforsamlingsvalgte medlemmer og hertil kommer eventuelle medarbejdervalgte.

Ifølge statens politik er nedsættelse af nomineringsudvalg relevant at overveje i selskaber med flere ejere, herunder i børsnoterede selskaber. Disse nomineringsudvalg udgøres i så fald overvejende af repræsentanter fra de større ejere med henblik på at skabe et formaliseret forum for ejerne til at drøfte bl.a. bestyrelsessammensætningen. Dermed adskiller de sig fra de nomineringsudvalg, som alene består af bestyrelsesmedlemmer, og som anbefales af Komitéen for god Selskabsledelse.

I statslige selskaber med 50-100 % statsligt ejerskab skal bestyrelsen foretage årlig selvevaluering som omfatter bestyrelsens kompetencer, bestyrelsesformandens evne til at lede arbejdet i bestyrelsen, bestyrelsens arbejdsgange og samarbejde internt og eksternt med direktionen. Ejerministeren skal modtage en afrapportering af selvevalueringen.

Statens Ejerskabspolitik

Anbefalinger:

- Formålet med selskabet er som udgangspunkt alene forretningsmæssigt og eventuelle sektorpolitiske hensyn indkapsles i og varetages gennem (sektor)lovgivning, servicekontrakter mv.
- Den aktive ejerskabsudøvelse påhviler den ansvarlige ejerminister, herunder valg af bestyrelsesmedlemmer.
- Valg af bestyrelsesmedlemmer skal ske på grundlag af dokumenterede kvalifikationer, kompetencer og erfaringer.
- Bestyrelsens sammensætning skal løbende – og mindst en gang årligt – drøftes mellem ejerministeren og bestyrelsesformanden.
- Hvert køn er repræsenteret i bestyrelsen med minimum en tredjedel.
- Embedsmænd er som hovedregel ikke repræsenteret i selskabernes bestyrelse.
- Flertallet af bestyrelsens generalforsamlingsvalgte medlemmer, herunder bestyrelsesformanden, skal være uafhængige og ikke være direkte knyttet til direktionen, ejere, selskabet eller øvrige særinteresser.
- Bestyrelsesformanden og næstformanden vælges direkte af generalforsamlingen.
- Bestyrelsen bør have en størrelse på 4-6 generalforsamlingsvalgte medlemmer.
- Nedsættelse af nomineringsudvalg kan overvejes i selskaber med flere ejere.
- Årlig selvevaluering i bestyrelsen.

4. Kulturministeriets ”God ledelse i selvejende kulturinstitutioner” (2011)

Anbefalingerne henvender sig til selvejende kulturinstitutioner, der modtager driftstilskud fra Kulturministeriet. Anbefalingerne er en del af gennemførelsen af lov om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet. Institutionerne er kendetegnet ved at være underlagt tilsyn af Civilstyrelsen, Erhvervsstyrelsen eller tilskudsyder.

Ifølge anbefalingerne forudsætter god ledelse, at bestyrelsen er hensigtsmæssigt sammensat i relation til de opgaver og det ansvar, bestyrelsen står overfor.

Bestyrelsen bør derfor med passende mellemrum - typisk årligt - vurdere, om dens sammensætning og medlemmernes kompetencer

enkeltvis og samlet afspejler de krav, institutionens formål, situation og forhold stiller.

Det anbefales, at mindst halvdelen af bestyrelsen er uafhængig. Uafhængighed er nærmere defineret i kodekset og omfatter bl.a., at den pågældende ikke er ansat hos eller repræsenterer en tilskudsyder.

Det anbefales, at bestyrelsen ikke er større, end at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt - typisk 3 til 7 medlemmer eksklusiv eventuelle medarbejderrepræsentanter.

Det anbefales, at der i bestyrelsen er personer med den fornødne ledelsesmæssige, kultur-/kunstfaglige, politiske, forretningsmæssige, juridiske og økonomiske baggrund.

Det anbefales, at der ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye bestyrelsesmedlemmer tages hensyn til behovet for fornyelse sammenholdt med behovet for kontinuitet og til behovet for mangfoldighed i henseende til køn, alder, etnicitet m.v.

Det anbefales, at bestyrelsen, såfremt det måtte blive relevant, drøfter muligheden for at udskifte enkelte bestyrelsesmedlemmer med den eller de udpegende myndigheder.

Det anbefales, medmindre vedtægterne foreskriver noget andet, at bestyrelsen vælger en formand for bestyrelsen.

Det anbefales, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor bestyrelsen, formanden og de individuelle medlemmers bidrag og resultater årligt evalueres.

God ledelse i selvejende kulturinstitutioner

Anbefalinger:

- Bestyrelsesmedlemmer med fornøden faglig baggrund.
- Mangfoldighed i bestyrelsen.
- Mindst halvdelen af bestyrelsen uafhængig.
- Bestyrelsen vælger sin formand.
- 3 til 7 bestyrelsesmedlemmer.
- Årlig selvevaluering i bestyrelsen.

5. Kulturministeriets "Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter" (2017)

Et udvalg nedsat under Kulturministeriet har i april 2017 udsendt reviderede anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter.

Anbefalingerne er gjort til tilskudsvilkår for større, tværgående og risikofyldte projekter på Kulturministeriets område.

Om bestyrelsens sammensætning anbefales, at bestyrelsen og de udpegningsberettigede sikrer, at der i bestyrelsen er de fornødne kompetencer. Bestyrelsens sammensætning gøres offentligt tilgængelig, herunder medlemmernes kompetenceprofil.

Det anbefales, at en passende del af bestyrelsesmedlemmerne, herunder formanden, er uafhængige af særinteresser i forhold til projektet. Uafhængighed er nærmere defineret i kodekset og omfatter bl.a., at den pågældende ikke er ansat hos eller repræsenterer en deltager/part eller tilskudsyder.

Det anbefales, at bestyrelsen er på 3-7 medlemmer.

Det anbefales, at bestyrelsens, formandens og de individuelle medlemmers udførelse af deres hverv årligt evalueres, bl.a. med henblik på den rette sammensætning af bestyrelsen.

Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter

Anbefalinger:

- Bestyrelsen og de udpegningsberettigede sikrer, at der i bestyrelsen er de fornødne kompetencer.
- En passende del af bestyrelsesmedlemmerne, herunder formanden, er uafhængige af særinteresser i forhold til projektet.
- Bestyrelsen er på 3-7 medlemmer.
- Årlig evaluering af bestyrelsen.

6. DANVAs ”Kodeks for god selskabsledelse i forsyningselskaberne” (2017)

DANVA (Dansk Vand- og Spildevandsforening) publicerede i maj 2017 ”Kodeks for god selskabsledelse i forsyningselskaberne” under henvisning til, at disse selskaber opererer i en ramme, der på en del punkter adskiller sig fra de øvrige sektorer. Danske Vandværker, Dansk Affaldsforening og Dansk Fjernvarme har tilsluttet sig kodekset.

Kodeksets anbefalinger er udviklet med fokus på aktieselskaber med kommunalt ejerskab. I forordet anføres, at kodekset hviler på ”Anbefalinger for god Selskabsledelse” og ”Statens Ejerskabspolitik”.

Kodekset bygger på ”følg eller forklar-princippet”, dvs. at udgangspunktet er, at selskaberne følger anbefalingerne. Følger det enkelte selskab ikke en anbefaling, skal selskabet forklare, hvorfor

man har valgt anderledes, og hvordan man istedet har indrettet sig. Det anbefales, at alle forsyningsselskaber hvert år redegør for god selskabsledelse og offentliggør redegørelsen.

Med henblik på at bestyrelsen grundlæggende skal besidde de nødvendige kompetencer 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. I samtidig erkendelse af, at store dele af bestyrelserne udpeges som del af konstitueringsaftalen, der følger resultatet af kommunalvalget, anbefaler kodekset, 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 (minimum 2). I givet fald skal disse yderligere medlemmer efterfølgende godkendes af generalforsamlingen.

Det vurderes i samme forbindelse, at opnåelse af uafhængighed for halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer i den forstand, der opereres med i ”Anbefalinger for god Selskabsledelse” og i ”Statens Ejerskabspolitik” vil være meget svær. I stedet anbefales det, at gøre tydeligt rede for de eventuelle ”afhængigheder”, som det enkelte bestyrelsesmedlem har og at offentliggøre oplysningerne.

Kodekset anbefaler, at bestyrelsen består af 6-11 medlemmer, og at medlemmerne er på valg hvert andet år.

Kodeks for god selskabsledelse i forsyningsselskaberne

Anbefalinger:

- Årlig redegørelse for god selskabsledelse.
- Dialog mellem ejerkommune og bestyrelsesformanden om kompetencebehovet i bestyrelsen.
- Bestyrelsen tager bestik af sin samlede kompetencesammensætning efter ejerens, forbrugernes og medarbejdernes valg af bestyrelsesmedlemmer og vurderer på den baggrund, om der er behov for at supplere sig med yderligere medlemmer (minimum 2).
- Offentliggørelse af eventuelle ”afhængigheder”, som det enkelte bestyrelsesmedlem har.
- 6-11 medlemmer af bestyrelsen.
- Valg af medlemmer hvert andet år.

7. Kommunernes Landsforenings og statens udkast til ”Kodeks for god kommunal selskabsledelse”

Af Økonomaftalen 2016 mellem staten og Kommunernes Landsforening (KL) fremgår, at Regeringen og KL er enige om, at

fastlægge et kodeks for god kommunal selskabsledelse, og at der nedsættes en arbejdsgruppe til formulering heraf.

Udkast til kodeks blev udarbejdet i august 2016, men der kunne ikke opnås enighed herom mellem KL og Finansministeriet. KL har telefonisk oplyst, at der bl.a. ikke kunne opnås enighed om sammensætningen af selskabsbestyrelserne. For KL's bestyrelse er det et kardinalpunkt, at kommunerne som ejere har retten til at indsætte medlemmer af kommunalbestyrelsen som bestyrelsesmedlemmer i selskaberne, og at de kan udgøre et flertal i bestyrelsen. Kompetencer som politik, lægmandsrepræsentation, erfaringer på området og ledelse bør fylde mere end faglige kompetencer inden for forretningsmodeller og risikostyring.

Det fremgår af baggrunden til udkastet for kodekset, at dette skal gælde for alle kommunale selskaber, dog at kodekset ikke er relevant for kommunale § 60-fællesskaber i forhold til anbefalinger vedrørende valg af bestyrelse, instruktion heraf, vederlag, aflønning af ansatte mv. Årsagen hertil er ifølge bemærkningerne, at kommunale § 60-fællesskaber på disse områder er underlagt særlige regler, der afviger fra selskabsloven.

På denne baggrund er det vanskeligt p.t. at uddrage anbefalinger af KL's og Finansministeriets foreløbige arbejde om et kodeks.

Herudover har KL på embedsmandsniveau (og sammen med repræsentanter fra bl.a. Finansministeriet) deltaget i en referencegruppe, nedsat af DANVA i forbindelse med DANVA's udarbejdelse af "Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber, 2017", jfr. nr. 6 nedenfor.

KL kan som udgangspunkt bakke op om idéen med et kodeks, der bidrager med retning og pejlemærker til ledelsen af kommunale selskaber, jfr. også Økonomiaftalen 2016 med staten. Blandt andet når det gælder rammer for og relationer mellem ejer og selskab, kan det være gavnligt med inspiration og mulige opmærksomhedspunkter.

KL mener, at der er mange gode takter i DANVA's kodeks men også nogle opmærksomhedspunkter/betænkeligheder, herunder:

- Sammensætningen af bestyrelsen, hvor der fokuseres på vigtigheden af bestyrelsesmedlemmernes uafhængighed i forhold til ejerne. For KL er det som nævnt et kardinalpunkt, at kommunerne som ejere har retten til at indsætte medlemmer af kommunalbestyrelsen som bestyrelsesmedlemmer i selskaberne, og at de kan udgøre et flertal i bestyrelsen.
- Bestyrelseskompetencer, hvor faglige kompetencer som sektorkendskab, forretningsmodeller, risikostyring fylder mere

end kompetencer som politik, lægmandsrepræsentation, erfaringer på området og ledelse og netværk, som KL fremhæver.

- Det såkaldte ”Følg eller forklar-princip”, hvor kodeks lægger op til, at alle selskaber hvert år redegør for – og offentliggør – selskabets tilgang til god selskabsledelse ud fra anbefalingerne i DANVA’s kodeks. For KL er udgangspunktet, at det er fint at gøre status og evaluere arbejdet i selskabernes bestyrelser. Men der bør være frihed til at vælge metode, herunder kadence, og om man vil offentliggøre resultaterne.

Udkast til ”Kodeks for god kommunal selskabsledelse”

Anbefalinger:

- Der er pt. ikke opnået enighed mellem KL og Finansministeriet om et udkast til kodeks, herunder anbefalinger om kommunernes repræsentation.
- KL har i forhold til DANVAs kodeks for forsyningsselskaber fastholdt:
 - at kommunerne som ejere har retten til at indsætte medlemmer af kommunalbestyrelsen som bestyrelsesmedlemmer i selskaberne, og at de kan udgøre et flertal i bestyrelsen,
 - at kompetencer som samspil og dialog med offentlige ejere, lægmandsrepræsentation, erfaringer på området og ledelse og netværk skal fremhæves ved valg af bestyrelsesmedlemmer, samt
 - at ”Følg eller forklar - princippet” er for indgribende.