

SAMMENSÆTNINGEN AF BESTYRELSERNE I HILLERØD FORSYNING

1. INDLEDNING OG HORTENS OVERORDNEDE ANBEFALINGER

1.1 Indledning

Hillerød Forsyning (Herefter "HF") har bedt Horten vurdere hensigtsmæssigheden af sammensætningen af bestyrelserne i de forskellige selskaber i HF-koncernen. Herudover ønsker HF en vurdering af bestyrelsens arbejde med åbenhed.

Vurderingen tager udgangspunkt i DANVAs kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber (herefter "Kodekset"). Derudover har vi inddraget "Anbefalinger for god selskabsledelse", som er udarbejdet af Komitéen for god selskabsledelse til børsnoterede selskaber. Disse anbefalinger er kun anvendt til inspiration. Endelig vurderes åbenhed også i forhold til sammenlignelige forsyninger og selskabslovens tavshedsregler.

1.2 Hortens overordnede anbefalinger

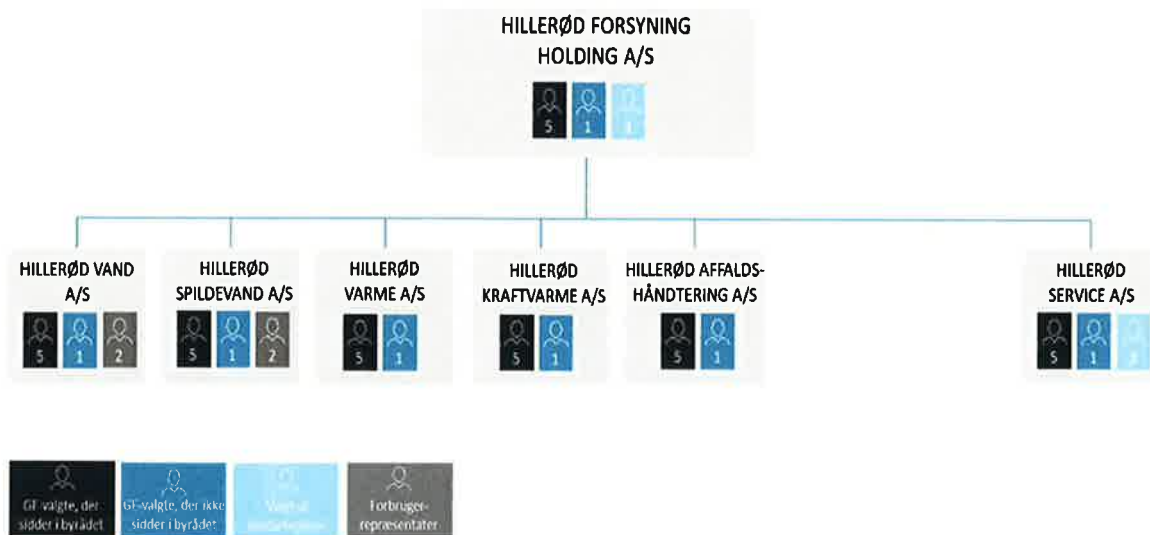
På baggrund af vores gennemgang af sammensætningen og organiseringen af bestyrelserne i HF, er det overordnet vores vurdering, at bestyrelsens organisering i vidt omfang følger Kodekets anbefalinger. Horten har på grundlag af gennemgangen følgende **anbefalinger** til Hillerød Forsynings bestyrelse:

- HF bør afdække de eksisterende kompetencer blandt bestyrelsesmedlemmerne
- Bestyrelsen bør udarbejde en oversigt over kompetencebehovet i de enkelte bestyrelser med udgangspunkt i ejerstrategien, HF's virksomhedsstrategi samt kerneopgaverne for de enkelte selskaber.
- HF bør drøfte med Hillerød Kommune, hvorledes kompetencebehovet i bestyrelserne bedst imødekommes.
- HF bør anbefale Hillerød Kommune at vælge to eksterne bestyrelsesmedlemmer til bestyrelsen, som er helt uafhængige af Hillerød Kommune som ejer.

- Bestyrelsen bør løbende vurdere kompetencebehovet i de enkelte bestyrelser for at sikre, at vurderingen er tidssvarende.
- Medlemmer udpeget af kommunalbestyrelsen og medlemmer indstillet af bestyrelsen kan vælges for to år fremfor for fire år. Det kan give bedre muligheder for at tilpasse bestyrelsens kompetencer til virksomhedens aktuelle forhold.
- HF udviser – med respekt af selskabslovens udgangspunkt om tavshedspligt - stor åbenhed i forhold til bestyrelsesarbejdet i form af offentliggørelse af dagsordener, referater, generalforsamlingsprotokollater mv. Selskabets strategi samt kommunens ejerstrategi for selskabet bør overvejes at lade fremgå af selskabets hjemmeside.
- Bestyrelsen bør i ledelsesberetningen i selskabernes årsrapporter opsummere de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, samt beskrive selskabets risikostyring.
- Det bør på hjemmesiden illustreres, hvordan bestyrelserne i de enkelte selskaber konkret er sammensat. Her menes særligt i relation til medarbejder -og forbrugerrepræsentanterne, som ikke går igen i alle selskaber.

Bestyrelserne kan samlet eller i de enkelte selskaber vurdere bestyrelsens kompetencer i forhold til det aktuelle kompetencebehov. På den baggrund kan bestyrelsen drøfte, hvorledes eventuelle kompetencegab bedst muligt håndteres.

2. BESTYRELSERNE I HILLERØD FORSYNING I DAG



2.1 Faktum om bestyrelserne og åbenhed i dag

- I alle HF's selskaber sidder de samme seks **generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer**.
- Et af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er ikke medlem af Hillerød Byråd, men er tilknyttet lokalpolitik i Hillerød.
- De **forbrugervalgte bestyrelsesmedlemmer** i Vand og Spildevand deltager efter vores oplysninger alene i disse bestyrelsesmøder.
- Bestyrelsesmedlemmerne vælges for 4 år ad gangen.
- Bestyrelsesformanden vælges direkte på generalforsamlingen.
- Der er ét kvindeligt medlem af bestyrelserne i HF's selskaber.
- Der er ikke i vedtægterne for HF's selskaber bestemt en øvre grænse for, hvor længe det er muligt at sidde i bestyrelserne.
- Der er ikke fast praksis for løbende evaluering af bestyrelsens sammensætning eller kompetencer.
- Bestyrelsesdagsordener, bestyrelsesreferater, generalforsamlingsprotokollater mv. fremgår af hjemmesiden. Det fremgår endvidere eksplicit og tydeligt af referaterne, hvor bestyrelsen har valgt ikke at referere fra bestyrelsesmødet af hensyn til tavshedspligten.
- Virksomhedens strategi og ejerstrategien er i dag ikke tilgængelige på HF's hjemmeside.
- Vedtægter og årsrapporter for seks af de 100% ejede selskaber er tilgængelige på HF's hjemmeside (undtaget vedtægter og årsrapport for Hillerød Kraftvarme ApS).
- Information om selskabernes ledelse fremgår af hjemmesiden.

3. KODEKS FOR GOD SELSKABSLEDELSE I KOMMUNALE FORSYNINGSSELSKABER

Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber er udarbejdet af DANVA i samarbejde med Dansk Affaldsforening og Dansk Fjernvarme. Kodekset indeholder anbefalinger om de styringsmæssige rammer for kommunalt ejede forsyningsselskaber, herunder om bestyrelsens sammensætning og organisering. Kodekset er målrettet kommunalt ejede forsyningsselskaber. Anbefalinger tager derfor højde for de særlige forhold i forsyningsbranchen.

Anbefalingerne bygger på "Anbefalinger for god selskabsledelse", som er udarbejdet af Komitéen for god selskabsledelse. Anbefalingerne er målrettet børs-noterede selskaber.

3.1 **Bestyrelsens kompetencer og sammensætning**

Opsummerende anbefaler Kodekset at:

- Udarbejde et samlet overblik over kompetencebehovet i bestyrelsen.
- Sikre dialog med ejerkommunen om at sikre de nødvendige kompetencer.
- Have minimum to eksterne medlemmer i bestyrelsen.
- Have bestyrelsesmedlemmer, der ikke er bosat i forsyningsområdet.
- Have en afbalanceret sammensætning af mænd og kvinder i bestyrelsen.

3.2 **Bestyrelsens uafhængighed**

Kodekset anbefaler, at forsyningen redegør for "afhængigheder" hos bestyrelsesmedlemmer på forsyningens hjemmeside.

3.3 **Bestyrelsens organisering**

Kodekset anbefaler, at bestyrelsesformanden vælges direkte på generalforsamlingen.

Derudover indeholder Kodekset anbefaling om, at bestyrelsen vurderer, om der fx er behov for at nedsætte bestyrelsesudvalg eller lignende.

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

Opsummerende anbefaler Kodekset at:

- Bestyrelsen består af 6 – 11 medlemmer.
- Medlemmer er på valg hvert andet år og højst kan være medlem af bestyrelsen i 12 år.
- Der udarbejdes en vederlagspolitik.
- Der foretages en ekstern evaluering mindst én gang hvert andet år.

3.5 **Åbenhed og gennemsigtighed**

Kodekset anbefaler, at bestyrelsen i årsrapportens ledelsesberetning redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici samt for selskabets risikostyring.

Det anbefales også, at seneste version af nedenstående dokumenter som minimum fremgår af selskabets hjemmeside:

- Årsrapport.
- Ejerstrategi.
- Selskabets vedtægter.
- Den seneste indkaldelse til generalforsamling samt det materiale, der er forelagt seneste generalforsamling.
- Redegørelse for selskabets ledelse (bestyrelse og direktion).

4. VURDERING

4.1 Bestyrelsens kompetencer og sammensætning

- Ifølge vore oplysninger er der ikke udarbejdet et overblik over kompetencebehovet i de enkelte bestyrelser.
- Der er ikke fast praksis for dialog mellem bestyrelsesformanden i de enkelte bestyrelser og Hillerød Kommune om kompetencebehovet og en strategi for at dække dette behov.
- Der er ikke to bestyrelsesmedlemmer, som er helt uafhængige af kommunen, idet det nuværende eksterne medlem er engageret i lokalpolitik.
- Efter vores oplysninger er der i alle bestyrelser medlemmer, som ikke er bosiddende i det geografiske forsyningsområde.
- Bestyrelsernes sammensætning afspejler ikke en afbalanceret sammensætning af mænd og kvinder. I alle bestyrelser er der flere mænd end kvinder.
- Der er ikke udviklet faste modeller for evaluering af personkredsen i bestyrelserne i relation til kompetencebehovet i bestyrelserne.

4.1.1 Hortens anbefalinger

Det afgørende for en effektiv bestyrelse i alle virksomheder er, at bestyrelsesmedlemmerne samlet set har de **kompetencer**, der er nødvendige for at sikre sparring og dialog med den daglige ledelse om at nå målene i ejerstrategien og selskabsstrategierne.

Ejerstrategien for HF og selskabets strategi fastlægger mange ambitiøse mål for selskaberne. Vi anbefaler, at man ud fra disse mål vurderer kompetencebehovet for bestyrelserne og identificerer, hvor der er behov for at styrke bestyrelserne.

En styrkelse af bestyrelsens kompetencer kan ske ved at videreudanne de eksisterende medlemmer og ved at rekruttere nye medlemmer, som supplerende de eksisterende kompetencer.

Kodekset anbefaler, at bestyrelsen som minimum består af 2 eksterne bestyrelsesmedlemmer, dvs. medlemmer, som ikke er medlemmer af Hillerød Byråd eller på anden måde knyttet til HF (som ejer eller medarbejder).

Det er vores erfaring, at eksterne bestyrelsesmedlemmer styrker bestyrelsens fokus på HF's selvstændige forhold og virksomhedens relationer til andre væsentlige interessenter end kommunen. Derudover giver rekruttering af medlemmer uden for byrådet mulighed for at rekruttere kompetencer, som er vigtige for forsyningsvirksomheden, og som ikke nødvendigvis er repræsenteret blandt byrådets medlemmer. Vi anbefaler derfor, at HF drøfter muligheden for at rekruttere eksterne bestyrelsesmedlemmer med Hillerød Kommune.

Vi anbefaler, at bestyrelsen løbende evaluerer sit arbejde, samarbejdsformen og vurderer, om sammensætningen af bestyrelserne er mangfoldige, og om bestyrelserne besidder de kompetencer, som er relevante for virksomheden på tidspunktet for evalueringen.

4.2 Bestyrelsens uafhængighed

På HF's hjemmeside er der ikke en formel oversigt over "afhængigheder" hos bestyrelsesmedlemmerne. I præsentationen af bestyrelsesmedlemmerne fremgår det dog, hvem der er medarbejdervalgte, og hvem der er valgt af forbrugere.

Som nævnt ovenfor er fem generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer samtidig medlemmer af Hillerød Byråd.

4.2.1 Hortens anbefalinger

Horten anbefaler, at hjemmesiden også indeholder oplysninger om, hvem af bestyrelsesmedlemmerne, som sidder i byrådet. Det bør også fremgå, hvis de enkelte bestyrelsesmedlemmer på andre måder kan være "afhængige" – fx ansættelsesforhold hos væsentlige kunder, leverandører eller andet.

4.3 Bestyrelsens organisering

Bestyrelsesformanden vælges ifølge selskabernes vedtægter på generalforsamlingen. Dette er i overensstemmelse med Kodeksets anbefalinger.

4.3.1 Hortens anbefalinger

Hvis man på et tidspunkt støder på meget komplekse udfordringer eller opgaver i en af bestyrelserne, fx større anlægsprojekter, samarbejdsprojekter eller lignende, kan man overveje at nedsætte et bestyrelsesudvalg.

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

- Bestyrelserne i alle selskaber overholder selskabslovens krav om generalforsamlingsvalgte og medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Vandsektorlovens regler om forbrugervalgte bestyrelsesmedlemmer er ligeledes overholdt.
- Kodeksets anbefaling om, at bestyrelsen bør bestå af 6-11 medlemmer, er ligeledes overholdt i alle selskaber.
- Alle medlemmer er valgt for 4 år ad gangen. Dette er sædvanligt, men afviger fra Kodeksets anbefaling om, at generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer vælges for to år ad gangen.
- Anbefalingen om at sætte en øvre grænse for, hvor mange gange et bestyrelsesmedlem kan vælges, er ikke implementeret i HF-selskaber.
- Anbefalingen om ekstern evaluering overholdes konkret, men fremgår ingen steder som en standardprocedure.
- Der findes efter vores oplysninger ikke en vederlagspolitik i vedtægterne eller andetsteds for de enkelte selskabers bestyrelser.

4.4.1 *Hortens anbefalinger*

De væsentligste anbefalinger i Kodekset vedrørende bestyrelsens valgperiode, størrelse m.v. er overholdt i HF's bestyrelser.

For at øge muligheden for at tilpasse bestyrelsen til virksomhedens aktuelle kompetencebehov, kan det overvejes at udpege de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer for to år ad gangen. Dette giver bedre mulighed for at udskifte (eksterne) bestyrelsesmedlemmer, hvis kompetencebehovet ændre sig.

Som det fremgår ovenfor, kan det være relevant at overveje, om der bør være en øvre grænse for, hvor længe et bestyrelsesmedlem kan sidde i HF-selskabernes bestyrelser. Derudover kan bestyrelserne drøfte, om man ønsker en offentlig vederlagspolitik for bestyrelserne.

4.5 **Åbenhed og gennemsigtighed**

HF fremtræder på hjemmesiden med stor åbenhed i forhold til det løbende bestyrelsesarbejde herunder generalforsamlinger. Der er let adgang på hjemmesiden til indkaldelser, referater, bilag mv. Referaterne fremtræder informative og let læselige og fokuserer på de beslutninger, der er truffet. Selskabslovens tavshedspligtregler respekteres ved, at en del af referaterne ikke offentliggøres

efter bestyrelsens beslutning. Det fremgår eksplicit af referaterne, hvor et dagsordenspunkt ikke refereres i det offentligt tilgængelige referat. Bestyrelsen har pligt til at foretage en sådan vurdering.

Bestyrelsen har ikke i årsrapporternes ledelsesberetninger redegjort for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici samt for selskabets risikostyring.

På hjemmesiden findes links til CVR, hvor årsrapporter for selskaberne kan findes. Der er dog ikke links til årsrapporterne for serviceselskabet. Efter vores oplysninger er der ikke udarbejdet delårsrapport.

4.5.1 *Hortens anbefalinger*

Som nævnt overfor udviser HF i forhold til det løbende bestyrelsesarbejde herunder generalforsamlinger absolut en åbenhed, der er på højde med den, andre sammenlignelige forsyninger udviser. Det er oplevelsen – og realiteten - at HF har fokus på åbenhed og gennemsigtighed med respekt af de begrænsninger, der følger af selskabslovens tavshedsregler.. Ekstraordinære tiltag som årsberetningerne illustrerer dette. Derimod er virksomheden strategi samt ejernes strategi for HF ikke offentlig tilgængelig. Vi anbefaler, at disse dokumenter bliver tilgængelig på hjemmesiden, eventuelt delvist, hvis dokumenterne indeholder fortrolige oplysninger.

For at lette interesseredes adgang til selskabernes årsrapporter, kan HF overveje at uploade disse på hjemmesiden fremfor alene at linke til CVR.dk. derudover bør årsrapporten for Hillerød Service A/S også være tilgængelig via hjemmesiden.

Vedtægter, årsrapporter og generalforsamlingsmateriale for Hillerød Kraftvarme ApS bør være tilgængeligt på hjemmesiden sammen med materialet for de øvrige selskaber.

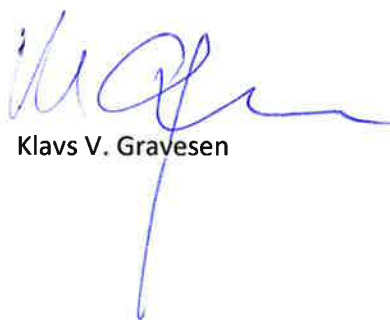
På hjemmesiden er der redegjort for, hvem som sidder i bestyrelse og direktion i HF. Det fremgår dog ikke, at ikke alle bestyrelsesmedlemmer sidder i samtlige selskaber. Vi anbefaler derfor, at hjemmesiden informerer om, hvordan bestyrelserne i de enkelte selskaber er sammensat.

Hellerup, den 3. februar 2020

Horten



Line Markert



Klavs V. Gravesen