



# Kodeks for god selskabsledelse i vandselskaberne

Survey blandt selskaberne

DANVA

Februar 2017

# INDHOLD

## Emne

Introduktion til undersøgelsen

Samspil mellem ejer og selskab

Bestyrelsens sammensætning og kompetencer

Bestyrelsens fokus og bestyrelsesarbejdet

Barrierer for godt bestyrelsesarbejde

Samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse

Selskabsledelse

# INTRODUKTION TIL UNDERSØGELSEN

Dataindsamlingen er foretaget via en elektronisk spørgeskemaundersøgelse gennemført i perioden 24. januar til 7. februar.

Invitationer er sendt til 81 bestyrelsesformænd og 81 direktører fra 82 vandselskaber.

Fokus har ligget på de kommunalt ejede selskaber, mens et par af de større forbrugerejede selskaber også indgår i undersøgelsen. Svarene for de forbrugerejede selskaber inddrages ikke i undersøgelsen af bestyrelsens sammensætning, udpegning mm. samt samarbejdet med ejerkommunen(erne).

102 personer har gennemført hele spørgeskemaet, svarende til en svarprocent på 63. Derudover er der modtaget 6 ufuldstændige besvarelser, som indgår i den videre undersøgelse. Inklusiv disse er svarprocenten 67. Svarprocenten vurderes særdeles tilfredsstillende.

De 108 svar fordeler sig på 45 bestyrelsesformænd og 63 direktører, som tilsammen repræsenterer 73 selskaber (svarende til 89 pct. af de inviterede selskaber).

Respondenterne fordeler sig med 90 pct. mænd og 10 pct. kvinder.

Det er undersøgt, om der er forskelle i svarene fra direktører kontra svarene fra bestyrelsesformænd. Direktør og formand er ikke holdt op mod hinanden selskab for selskab; der er blot set på de to grupper over for hinanden (45 kontra 63 besvarelser). En del af forskellene kan skyldes, at personerne repræsenterer forskellige selskaber, mens det ikke vurderes at være den eneste forklaring. Væsentlige forskelle i svarene fra de to grupper kommenteres løbende i afrapporteringen, mens der ikke indgår særskilte grafer mm. herfor.

# INDHOLD

## Emne

---

Introduktion til undersøgelsen

Samspil mellem ejer og selskab

Bestyrelsens sammensætning og kompetencer

Bestyrelsens fokus og bestyrelsesarbejdet

Barrierer for godt bestyrelsesarbejde

Samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse

Selskabsledelse

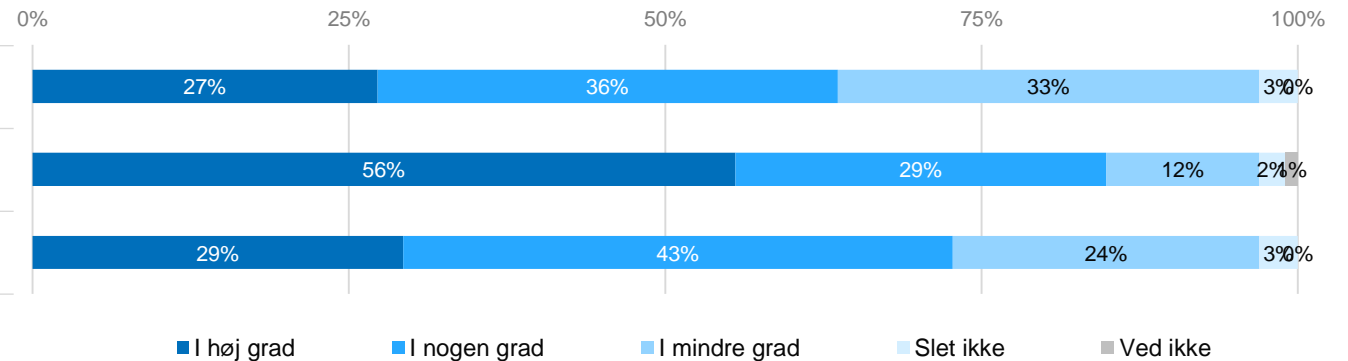
# SAMSPIL OG KOMMUNIKATION MED EJERKOMMUNEN(ERNE)

I hvilken grad karakteriserer følgende forhold selskabets samspil og kommunikation med ejerkommunen(erne)?

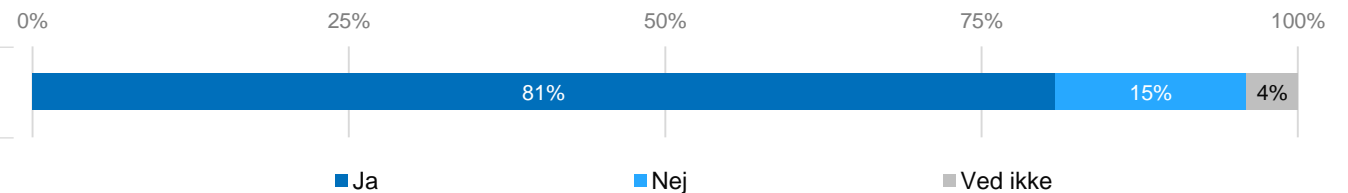
Ejerkommunen(erne) udstikker en klar retning og prioriteter for selskabet

Ejerkommunen(erne) modtager regelmæssige orienteringer om selskabet

Ejerkommunen(erne) forespørger på ad hoc basis om specifikke forhold i selskabet og/eller sektoren



Har ejerkommunen(erne) en ejerstrategi for selskabet?



- En tredjedel angiver, at *ejerkommunen(erne)* kun i mindre grad udstikker en klar retning og prioriteter for selskabet.
- 85 pct. angiver, at *ejerkommunen(erne)* i nogen eller høj grad modtager regelmæssige orienteringer om selskabet, mens 15 pct. angiver i mindre grad eller slet ikke.
- 72 pct. angiver, at *ejerkommunen(erne)* forespørger på ad hoc basis om specifikke forhold i selskabet og/eller sektoren, mens 27 pct. angiver i mindre grad eller slet ikke.
- 81 pct. angiver, at *ejerkommunen(erne)* har en ejerstrategi for selskabet, mens 15 pct. angiver, at det ikke er tilfældet.

# INDHOLD

## Emne

---

Introduktion til undersøgelsen

Samspil mellem ejer og selskab

Bestyrelsens sammensætning og kompetencer

Bestyrelsens fokus og bestyrelsesarbejdet

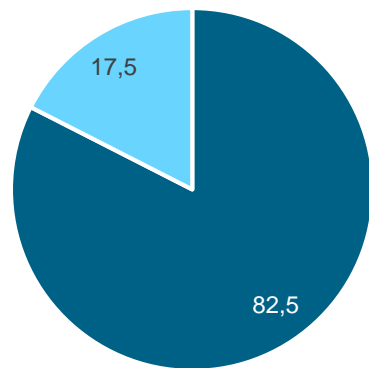
Barrierer for godt bestyrelsesarbejde

Samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse

Selskabsledelse

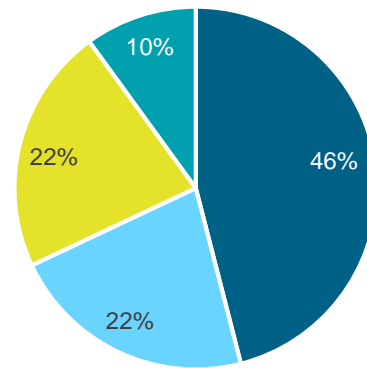
# SAMMENSÆTNING AF BESTYRELSEN

Kønsfordeling i bestyrelserne



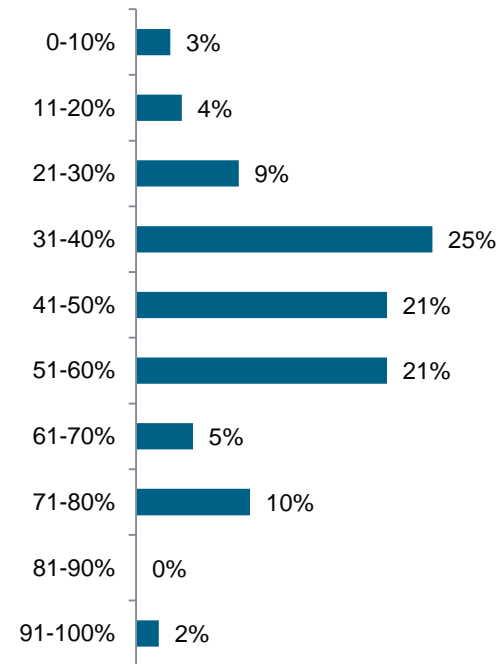
■ Mænd ■ Kvinder

Sammensætning af bestyrelserne



■ Medlem af kommunalbestyrelsen  
 ■ Forbrugervalgt repræsentant  
 ■ Medarbejderrepræsentant  
 ■ Andet

Andel af bestyrelsesmedlemmerne der er medlemmer af kommunalbestyrelsen

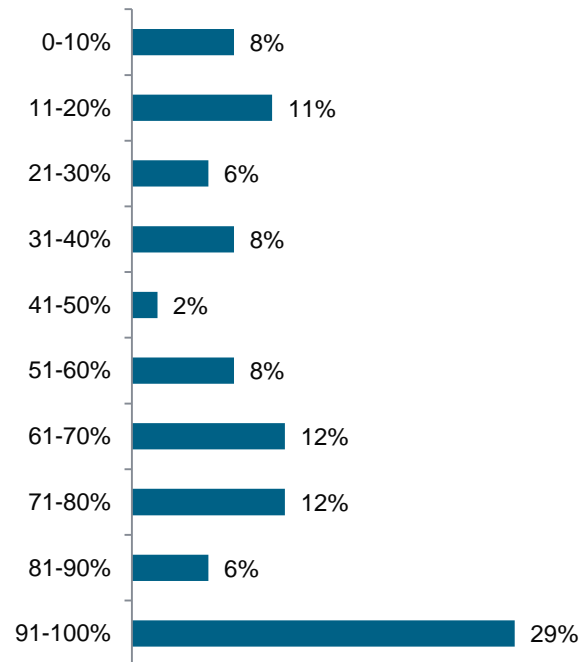


**77 %**  
 af bestyrelsesformændene  
 er medlem af  
 kommunalbestyrelsen

- 82,5 pct. af bestyrelsesmedlemmerne er mænd, mens 17,5 pct. er kvinder. Det svarer nogenlunde til fordelingen i danske aktieselskaber, hvor andelen af kvinder ligger omkring 20 pct., mens det er lavere end andelen i de statslige selskaber, der ultimo 2015 lå omkring 28 pct.
- Gennemsnitligt er 46 pct. af bestyrelsesmedlemmerne medlemmer af kommunalbestyrelsen, 22 pct. er medarbejderrepræsentanter og 22 pct. er forbrugervalgte repræsentanter. De sidste 10 pct. dækker over eksterne medlemmer.
- 38 pct. angiver, at mindst halvdelen af bestyrelsen er medlemmer af kommunalbestyrelsen.
- 77 pct. af bestyrelsesformændene er medlemmer af kommunalbestyrelsen.

# BESTYRELSENS UAFHÆNGIGHED

Andel af bestyrelsesmedlemmerne der er uafhængige



## 76 %

*betragter formanden for  
bestyrelsen som uafhængigt  
bestyrelsesmedlem,  
jf. definitionen*

- 29 pct. opfatter samtlige bestyrelsesmedlemmer som uafhængige ifølge den angivne definition.
- 34 pct. opfatter mindre end halvdelen af bestyrelsesmedlemmerne som uafhængige, mens 66 pct. altså opfatter mere end halvdelen af bestyrelsesmedlemmerne som uafhængige.
- Direktørerne og bestyrelsesformændene har ikke markant forskellige opfattelser af uafhængigheden.
- 76 pct. af de adspurgte angiver, at de opfatter bestyrelsesformanden som værende uafhængig. Det stemmer, jf. definitionen, ikke overens med, at 77. pct. af formændene samtidig sidder i kommunalbestyrelsen og dermed repræsenterer en kontrollerende aktionærs interesser, jf. forrige side. Direktørerne er mere tilbageholdende end bestyrelsesformændene ift. at betegne selskabets bestyrelsesformand som uafhængig.



---

Jeg mener, at byrådsmedlemmerne er uundværlige bestyrelsesmedlemmer grundet ejerskabet og absolut nødvendige i bestyrelsen.

---

*Direktør*

---

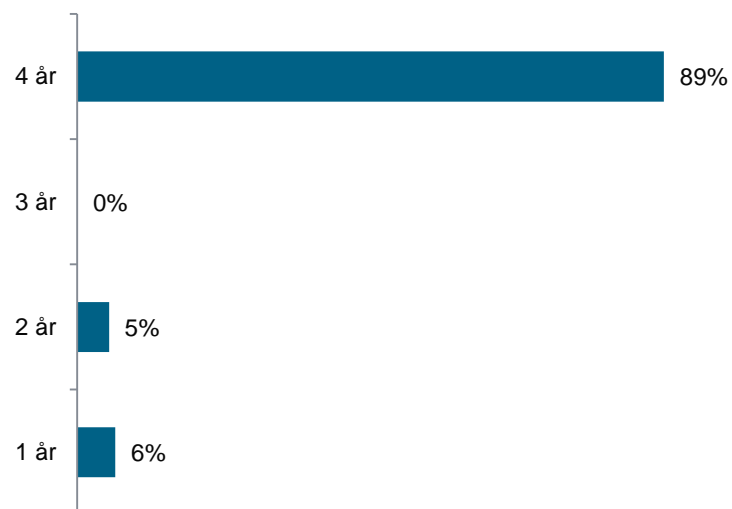
Der er mange bundlinjer at forholde sig til, og så længe man er bevist om sin rolle som bestyrelsesmedlem og sin rolle som byrådsmedlem, giver det rigtig god mening, at der er bestyrelsesmedlemmer, som også er byrådsmedlemmer eller er udpeget af byrådene.

---

*Direktør*

# VALGPERIODE

For hvor lang en periode vælges de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer?



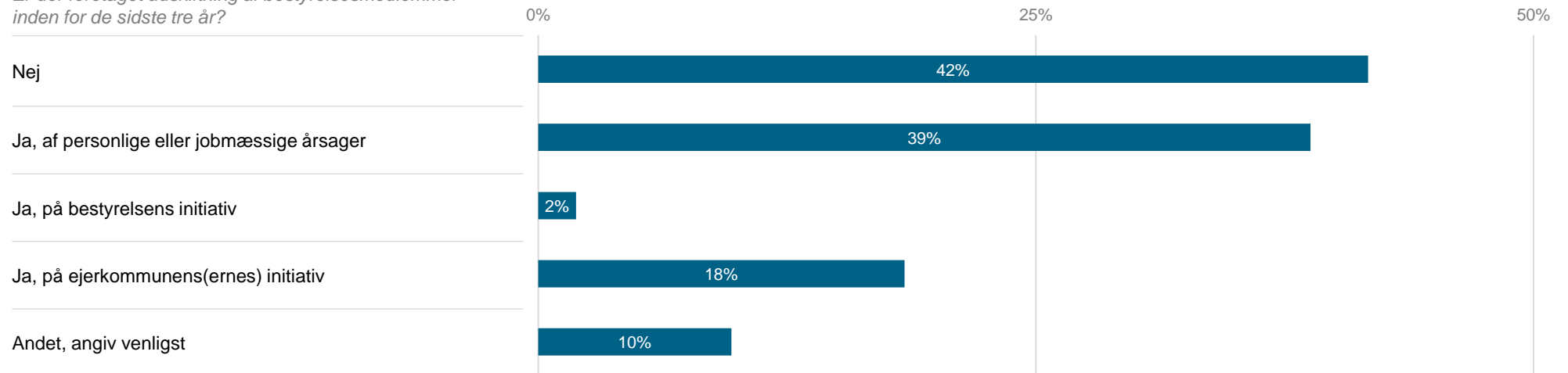
**86 %**

angiver, at valgperioden for de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er sammenfaldende med kommunalvalgperioden

- 89 pct. angiver, at bestyrelsesmedlemmer vælges for en fireårig periode, mens 5 pct. angiver 2 år og 6 pct. angiver 1 år.
- 86 pct. angiver, at valgperioden for de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er sammenfaldende med kommunalvalgperioden.

# UDSKIFTNING AF BESTYRELSESMEDLEMMER

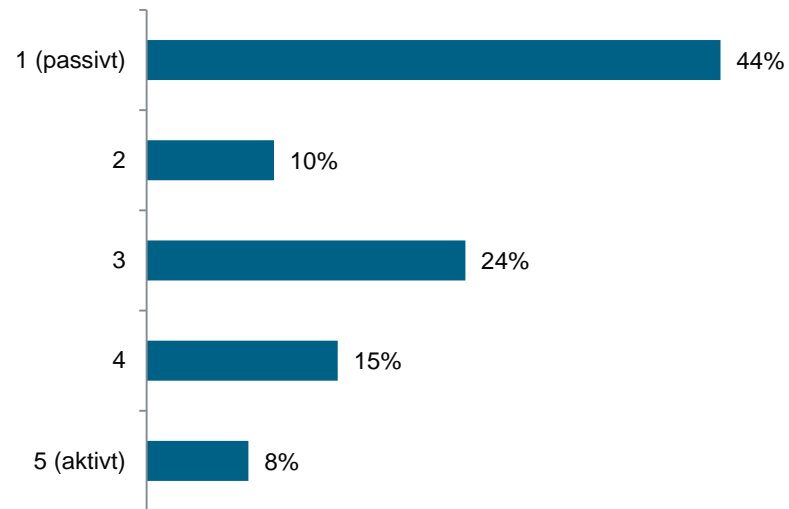
Er der foretaget udskiftning af bestyrelsesmedlemmer inden for de sidste tre år?



- 42 pct. angiver, at der ikke er foretaget udskiftning af bestyrelsesmedlemmer inden for de sidste tre år og dermed i den nuværende kommunalvalgsperiode.
- For de 68 pct. selskaber, hvor der er foretaget udskiftninger, er *personlige eller jobmæssige årsager* den hyppigst forekommende årsag.
- 18 pct. angiver, at der er foretaget udskiftning på ejerkommunen(ernes) initiativ.
- *Andet* dækker bl.a. dødsfald, fusion, samt kortere opstillingsperiode for forbruger- og medarbejderrepræsentanter.

# BESTYRELSENS ROLLE VED UDPEGNING

*Hvordan forholder bestyrelsen sig til udpegningen af nye bestyrelsesmedlemmer (på en skala fra 1-5, hvor 1 er "passivt" og 5 er "aktivt")?*



- Størstedelen angiver, at bestyrelsen forholder sig forholdsvis passivt til udpegningen af nye bestyrelsesmedlemmer, mens 23 procent angiver, at bestyrelsen er forholdsvis aktiv.

---

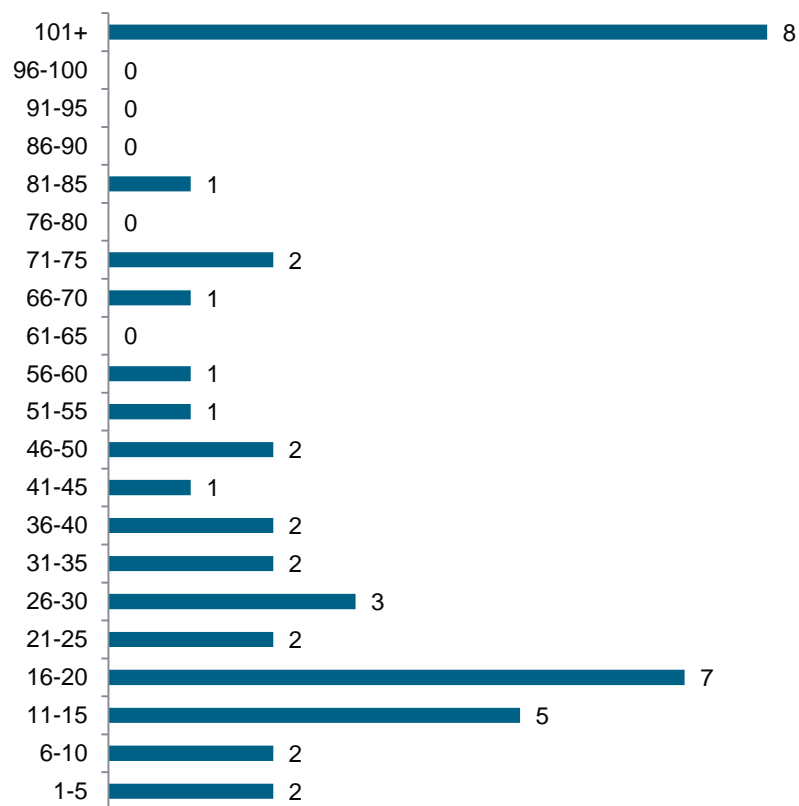
Et kommunalt ejet forsyningselskab = udpegede lokale politikere. Dette er en helt grundlæggende præmis for forsyningssektoren (vand og spildevand), og dermed har man de bestyrelsesmedlemmer, der nu en gang er valgt til at varetage de lokale interesser.

---

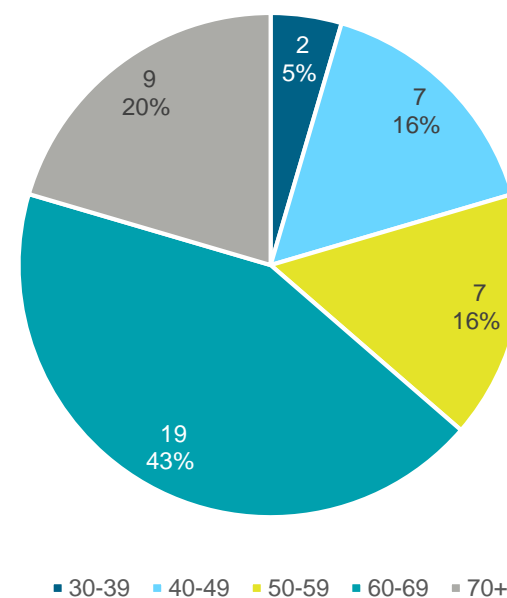
*Direktør*

# BESTYRELSESFORMÆNDENES ERFARING

Hvor mange års erfaring har du med bestyrelsesarbejde (hver bestyrelse tæller. Har man eksempelvis sideløbende siddet i to bestyrelser i tre år, har man seks års bestyrelseserfaring)?



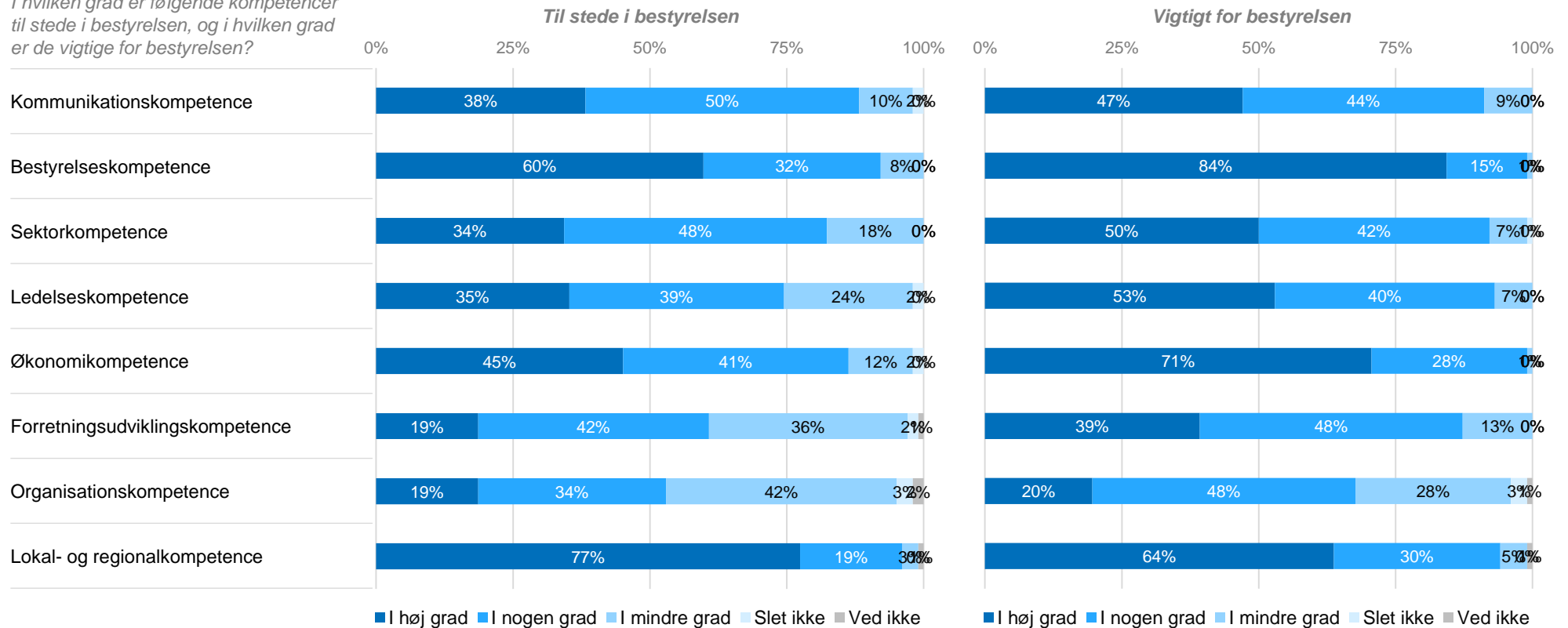
Aldersfordeling for bestyrelsesformændene



- De fleste bestyrelsesformænd har adskillige års erfaring med bestyrelsesarbejde.
- Blot 4 ud af 42 har 1-10 års erfaring, mens 8 angiver mere end 100 årsværk.
- 43 pct. af bestyrelsesformændene er 60-69 år, mens 20 pct. er 70 år eller ældre.

# BESTYRELSENS KOMPETENCER

I hvilken grad er følgende kompetencer til stede i bestyrelsen, og i hvilken grad er de vigtige for bestyrelsen?



- *Lokal- og regionalkompetence* er det område, der i højeste grad vurderes at være til stede i bestyrelsen – mens det vurderes som det tredjevigtigste.
- Dernæst følger *bestyrelseskompetence* og *økonomikompetence*, der samtidig vurderes som de vigtigste.
- *Forretningsudviklingskompetence* og *organisationskompetence* vurderes i relativt lavest omfang at være til stede, mens vigtigheden heraf også ligger relativt lavest.
- Direktørerne og bestyrelsesformændene er overvejende enige i deres vurderinger af, i hvilken grad kompetencerne er til stede i bestyrelsen – dog er direktørerne mere tilbageholdende ift. *kommunikations-*, *ledelses-*, *forretningsudviklings-* og *organisationskompetencer*.
- For så vidt angår vigtigheden af kompetencer, er direktørerne og bestyrelsesformændene også overvejende enige i deres vurderinger – dog er direktørerne mere tilbageholdende ift. vigtigheden af *ledelses-*, *forretningsudviklings-*, *organisations-* samt *lokal- og regionalkompetence*.

# INDHOLD

## Emne

---

Introduktion til undersøgelsen

Samspil mellem ejer og selskab

Bestyrelsens sammensætning og kompetencer

Bestyrelsens fokus og bestyrelsesarbejdet

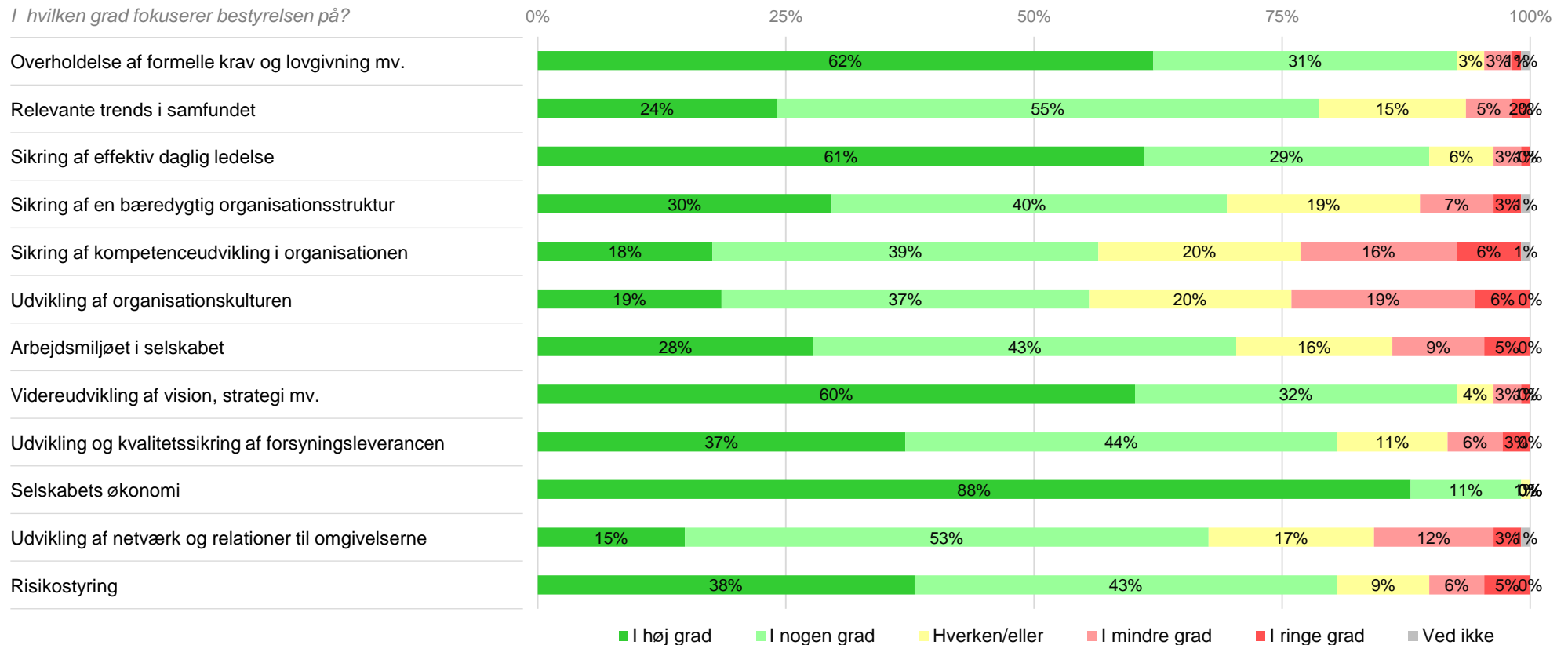
Barrierer for godt bestyrelsesarbejde

Samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse

Selskabsledelse



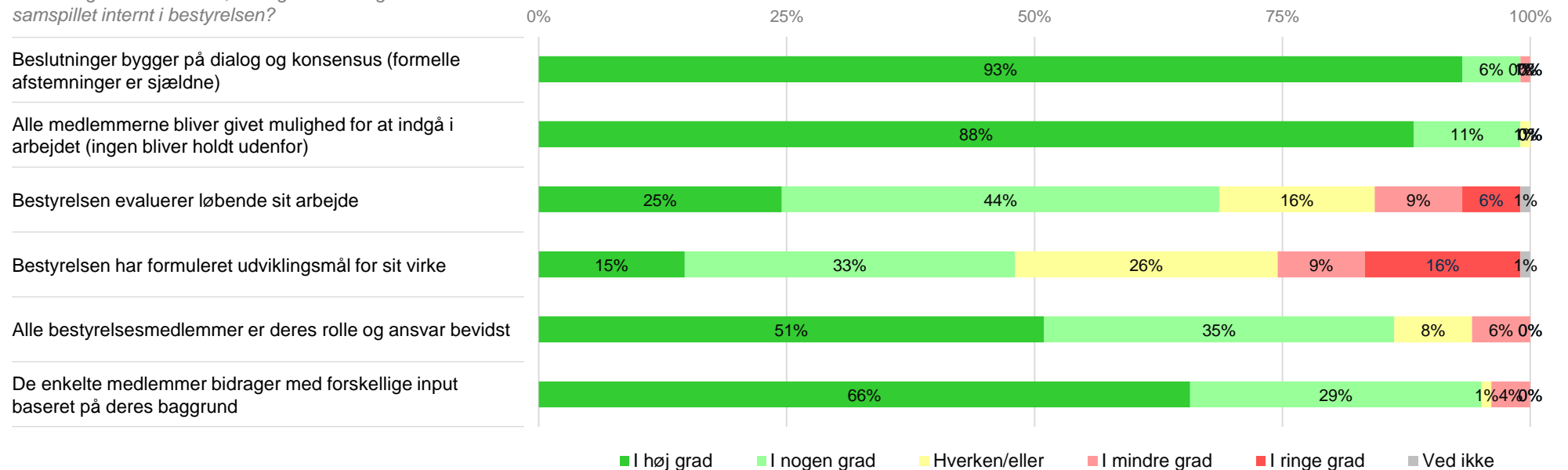
# BESTYRELSENS FOKUS



- *Selskabets økonomi* er det område, der er klart størst fokus på, efterfulgt af områder som *overholdelse af formelle krav og lovgivning mv.*, *relevante trends i samfundet*, *sikring af effektiv daglig ledelse*, *videreudvikling af vision, strategi mv.*, *udvikling og kvalitetssikring af forsyningsleverancen* samt *risikostyring*.
- *Kompetenceudvikling i organisationen*, *udvikling af organisationskulturen*, *sikring af en bæredygtig organisationsstruktur*, *arbejds miljøet i selskabet* samt *udvikling af netværk og relationer til omgivelserne* har relativt mindre fokus.
- Direktørerne angiver generelt lavere grader af fokus hos bestyrelsen end bestyrelsesformændene, ikke mindst ift. de organisatoriske områder. Angivelserne i *mindre grad* og i *ringe grad* stammer således primært fra direktørerne.
- Ift. fokus på *selskabets økonomi* er der generelt enighed i vurderingerne blandt direktører og bestyrelsesformænd.

# SAMSPIL INTERNT I BESTYRELSEN

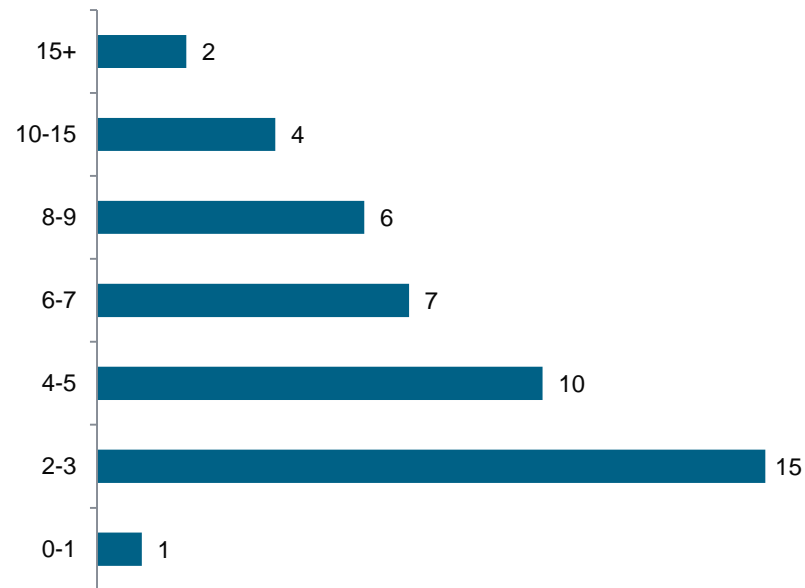
I hvilken grad vurderer du, at følgende udsagn karakteriserer samspillet internt i bestyrelsen?



- Der vurderes i høj grad, at *beslutninger bygger på dialog og konsensus*, og at *alle medlemmerne bliver givet mulighed for at indgå i arbejdet*.
- Derudover vurderes det i væsentligt omfang, at *bestyrelsesmedlemmer er deres rolle og ansvar bevidst*, og at *de enkelte medlemmer bidrager med forskellige input baseret på deres baggrund*.
- For så vidt angår *bestyrelsens løbende evaluering af sit arbejde*, er billedet mere blandet, hvor 15 pct. angiver i *mindre eller ringe grad*. Det er især direktørerne, der er skeptiske omkring dette, idet en femtedel angiver i *mindre eller ringe grad*.
- Ligeledes vurderes det i lavere grad, at *bestyrelsen har formuleret udviklingsmål for sit virke*, hvor en fjerdedel angiver i *mindre eller ringe grad*. Også her er direktørerne mere skeptiske, idet knap 40 pct. angiver i *mindre eller ringe grad*.

# TID ANVENDT PÅ BESTYRELSESARBEJDET (FORMÆND)

Hvor mange timer om ugen bruger du gennemsnitligt på bestyrelsesarbejdet?



- En formand angiver, at der bruges 0-1 time på bestyrelsesarbejdet per uge, mens to personer angiver 15+ timer.
- Størstedelen bruger 2-5 timer, mens godt en tredjedel bruger 6-15 timer.

---

Bestyrelsen (...) kan i nogen grad blande selskabets og de politiske interesser.

---

*Direktør*

---

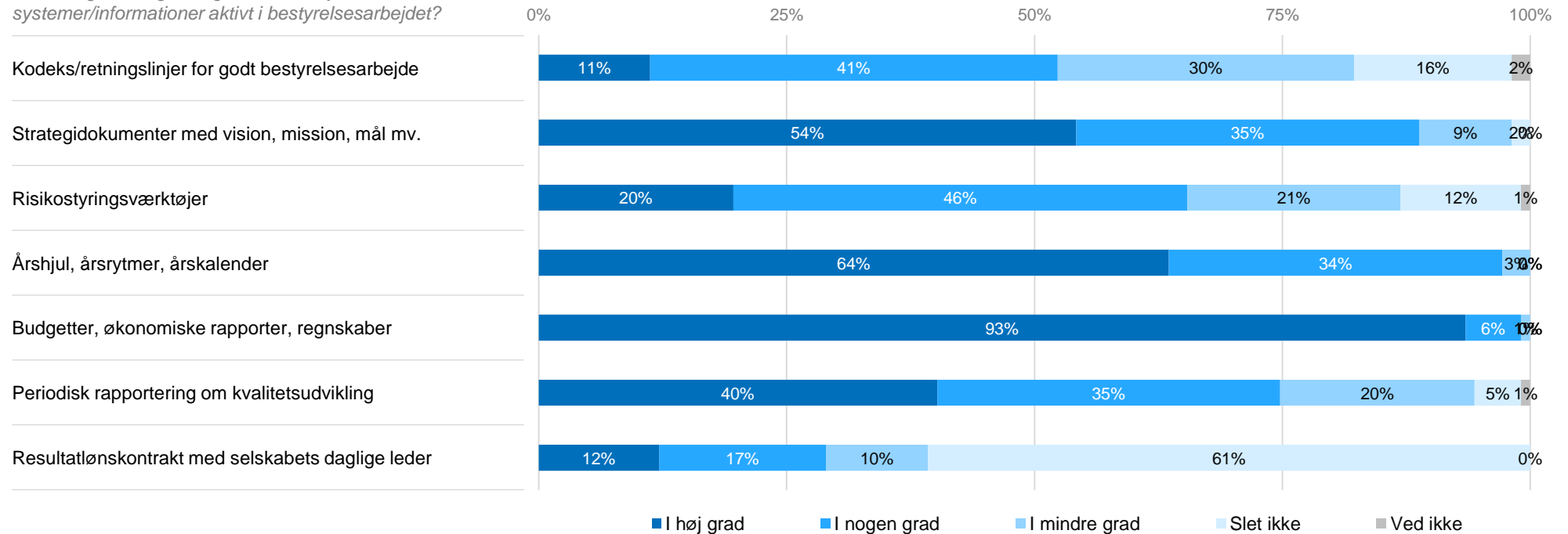
For de kommunalt udpegede medlemmer af bestyrelsen kan det være svært at skelne mellem de politiske beslutningsprocesser og de strategiske.

---

*Bestyrelsesformand*

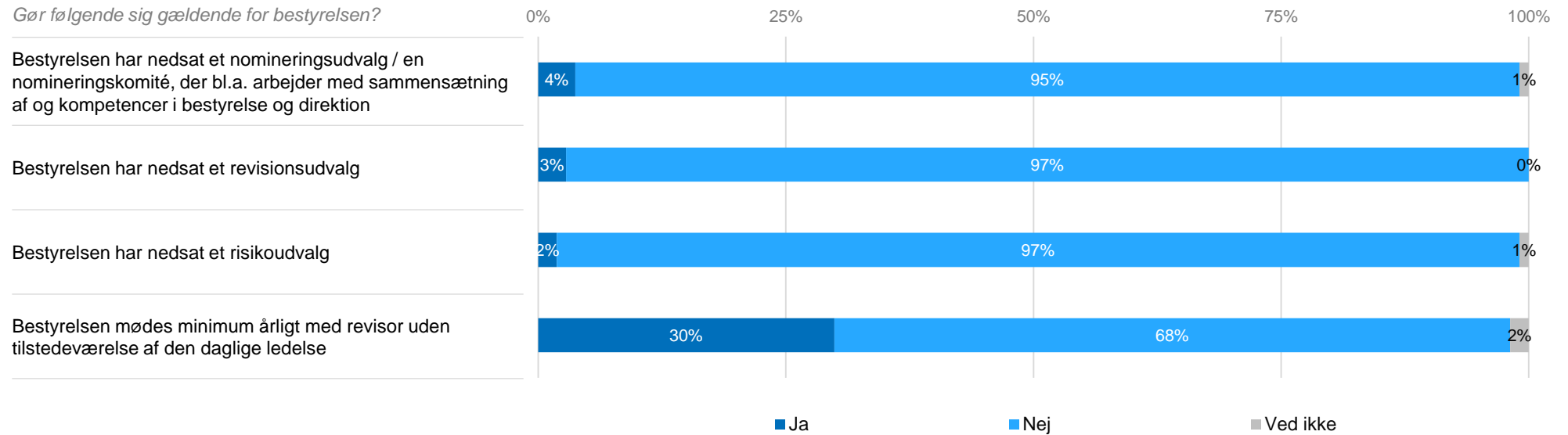
# VÆRKTØJER, SYSTEMER OG INFORMATIONER

I hvilken grad bruges følgende værktøjer/  
systemer/informationer aktivt i bestyrelsesarbejdet?



- *Budgetter, økonomiske rapporter og regnskaber* er blandt de værktøjer, der anvendes i højeste grad, efterfulgt af *årshjul, årsrytmer og årskalender* samt *strategidokumenter med vision, mission, mål mv.* – hvilket stemmer godt overens med bestyrelsens fokus.
- *Resultatlønskontrakt med selskabets daglige leder* har ikke stor udbredelse blandt selskaberne – dog angiver knap en tredjedel, at det anvendes i nogen eller høj grad.
- *Kodeks og retningslinjer for godt bestyrelsesarbejde* har nogen udbredelse blandt selskaberne. Direktørerne er noget mere tilbageholdende end bestyrelsesformændene i deres vurdering af, i hvilken grad det anvendes aktivt i bestyrelsens arbejde, hvor ca. en fjerdedel af direktørerne svarer *slet ikke*, og ca. 40 pct. svarer *i mindre grad*.
- Direktørerne er derudover noget mere forbeholdne end bestyrelsesformændene i deres vurdering af, hvor aktivt *risikostyringsværktøjer* og *periodisk rapportering om kvalitetsudvikling* anvendes.

# BESTYRELSESUDVALG OG MØDE MED REVISOR



- Knap en tredjedel af de adspurgte angiver, at *bestyrelsen mødes minimum årligt med revisor uden tilstedeværelse af den daglige ledelse*.
- Anvendelse af *nomineringsudvalg/-komité, revisionsudvalg og risikoudvalg* finder praktisk talt ikke sted.

# INDHOLD

## Emne

---

Introduktion til undersøgelsen

Samspil mellem ejer og selskab

Bestyrelsens sammensætning og kompetencer

Bestyrelsens fokus og bestyrelsesarbejdet

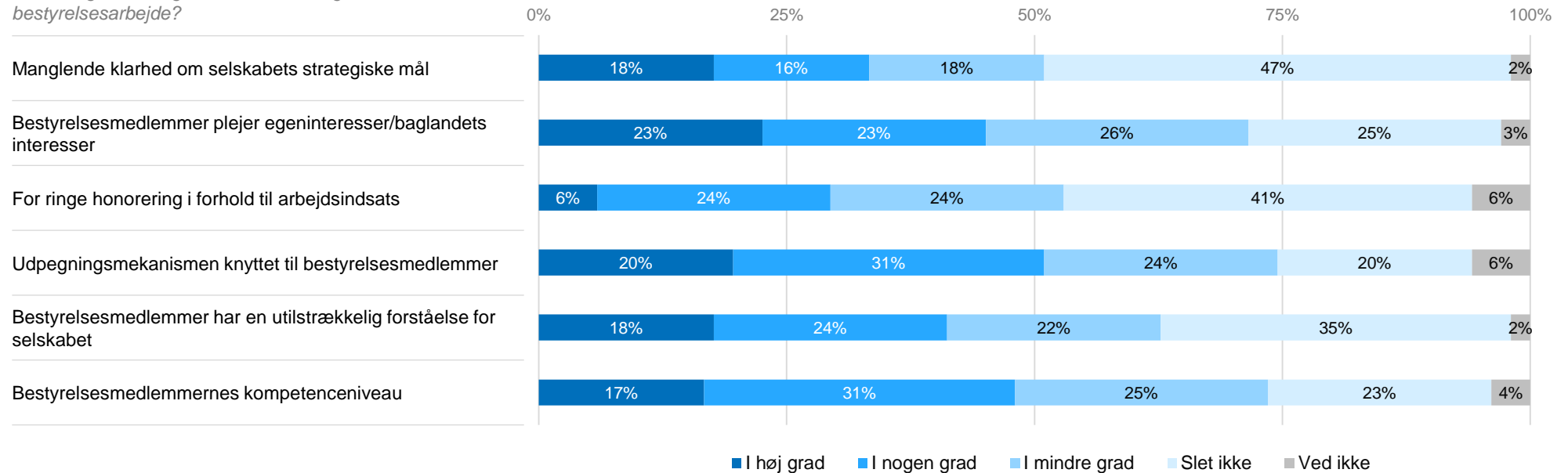
Barrierer for godt bestyrelsesarbejde

Samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse

Selskabsledelse

# BARRIERER FOR GODT BESTYRELSESARBEJDE

I hvilken grad er følgende barrierer for godt bestyrelsesarbejde?



- Omkring halvdelen af de adspurgte vurderer, at *udpegningsmekanismen knyttet til bestyrelsesmedlemmer, bestyrelsesmedlemmernes plejning af egeninteresser/baglandets interesser og bestyrelsesmedlemmernes kompetenceniveau* i *nogen eller høj grad* udgør en barriere for godt bestyrelsesarbejde.
- *Bestyrelsesmedlemmernes forståelse for selskabet og klarhed om selskabets strategiske mål* følger derefter med henholdsvis 42 og 34 pct., der angiver i *nogen eller høj grad*. Det stemmer godt overens med, at en tredjedel angav, at ejerkommunen(erne) kun i mindre grad udstikker en klar retning og prioriteter for selskabet.
- *For ringe honorering i forhold til arbejdsindsats* er det område, der vurderes at udgøre den mindste barriere for godt bestyrelsesarbejde, om end 30 pct. angiver i *nogen eller høj grad* til spørgsmålet.
- Direktørerne og bestyrelsesformændene angiver overvejende ensartede svar på spørgsmålene – dog er direktørerne noget mere forbeholdne ift. spørgsmålet om, hvorvidt der er en *for ringe honorering i forhold til arbejdsindsats*.



# INDHOLD

## Emne

---

Introduktion til undersøgelsen

Samspil mellem ejer og selskab

Bestyrelsens sammensætning og kompetencer

Bestyrelsens fokus og bestyrelsesarbejdet

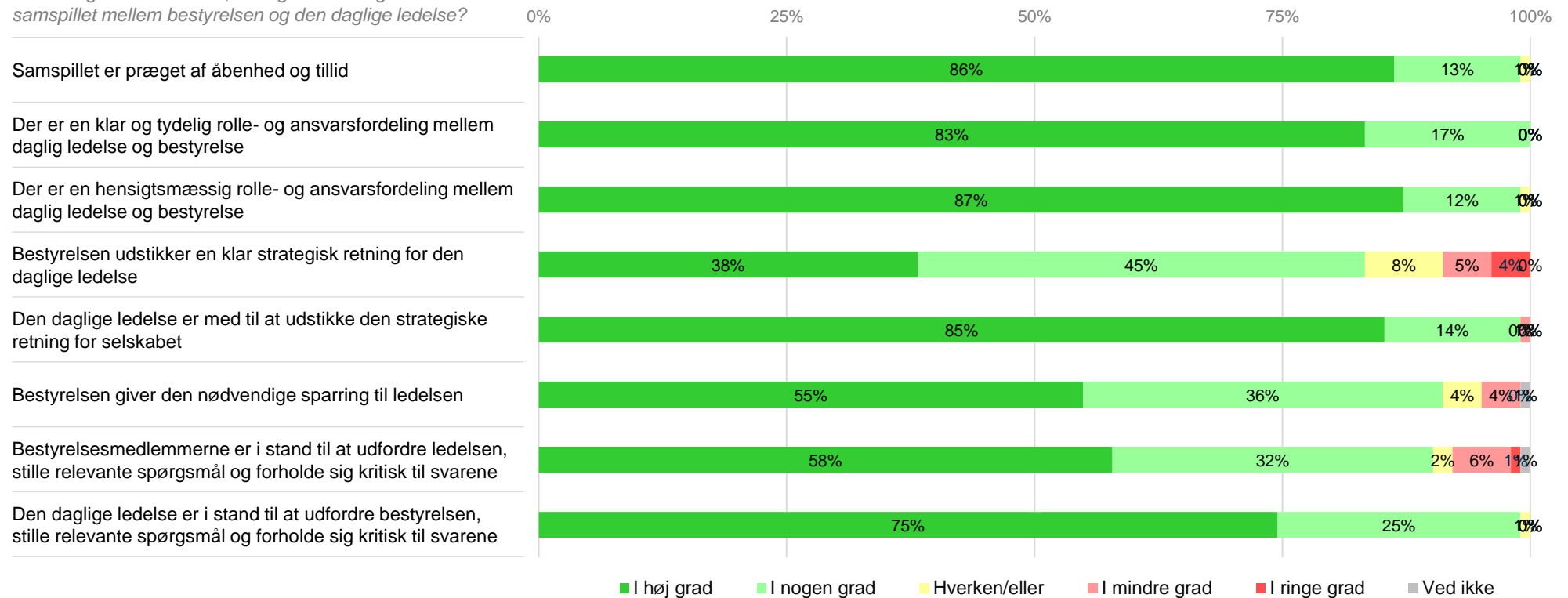
Barrierer for godt bestyrelsesarbejde

Samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse

Selskabsledelse

# SAMSPIL MELLEM BESTYRELSE OG DAGLIG LEDELSE

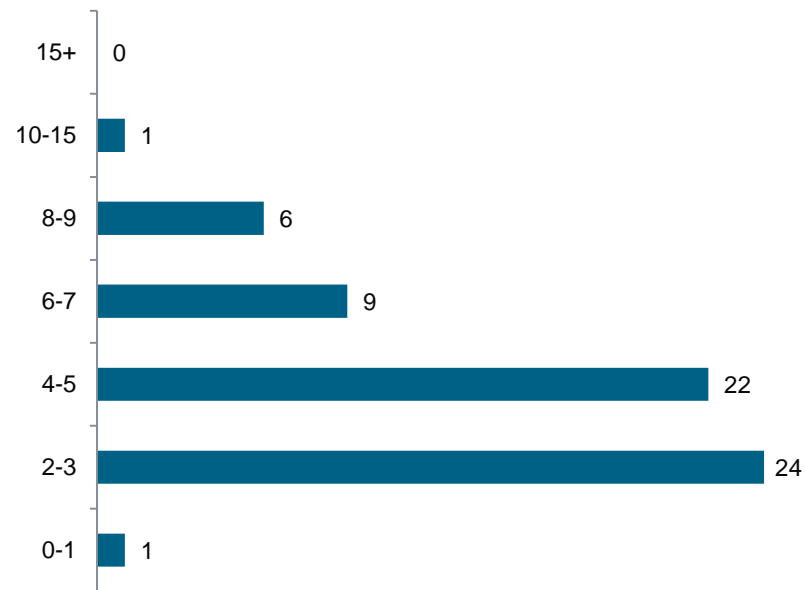
I hvilken grad vurderer du, at følgende udsagn karakteriserer samspillet mellem bestyrelsen og den daglige ledelse?



- Generelt vurderes samspillet mellem bestyrelsen og den daglige ledelse positivt.
- De områder, der opnår relativt laveste bedømmelse, er, hvorvidt *bestyrelsen udstikker en klar strategisk retning for den daglige ledelse*, hvorvidt *bestyrelsen giver den nødvendige sparring til ledelsen*, samt hvorvidt *bestyrelsesmedlemmerne er i stand til at udfordre ledelsen, stille relevante spørgsmål og forholde sig kritisk til svarene*. Her er det især direktørerne, der i lavere grad vurderer, at dette er tilfældet.

# SERVICERING OG UNDERSTØTTELSE AF BESTYRELSEN

*Hvor mange timer om ugen bruger du gennemsnitligt på at servicere og understøtte bestyrelsen (planlægning og afvikling af møder, udarbejdelse af bestyrelsesmateriale, dialog med bestyrelsesmedlemmer, etc.)?*



- En direktør angiver, at der bruges 0-1 time per uge på at servicere og understøtte bestyrelsen, mens 1 person angiver 10-15 timer.
- Størstedelen bruger 2-5 timer, mens knap en fjerdedel bruger 6-9 timer.

# INDHOLD

## Emne

---

Introduktion til undersøgelsen

Samspil mellem ejer og selskab

Bestyrelsens sammensætning og kompetencer

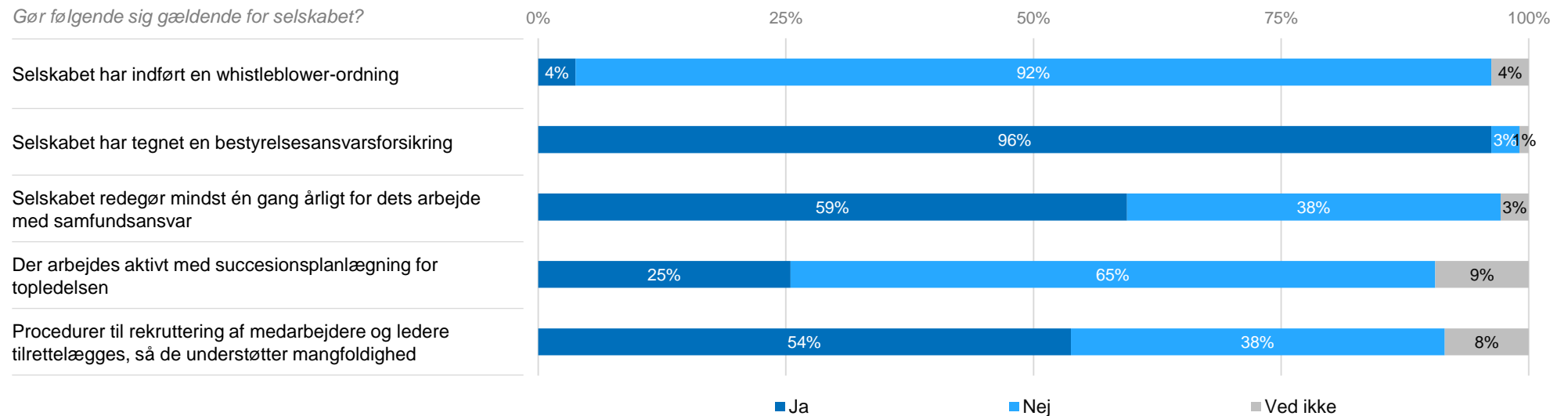
Bestyrelsens fokus og bestyrelsesarbejdet

Barrierer for godt bestyrelsesarbejde

Samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse

Selskabsledelse

# SELSKABSLEDELSE



- Blot 4 pct. af de adspurgte angiver, at *selskabet har indført en whistleblower-ordning*.
- Omvendt angiver 96 pct. af de adspurgte, at *selskabet har tegnet en bestyrelsesansvarsforsikring*.
- 59 pct. angiver, at *selskabet mindst én gang årligt redegør for dets arbejde med samfundsansvar*.
- Samlet angiver 25 pct., at der arbejdes med *successionsplanlægning for topledelsen*. Ses der på bestyrelsesformændene, er tallet noget højere (ca. 40 pct.), mens det for direktørerne er noget lavere (ca. 16 pct.) – hvilket kan dække over, at bestyrelsen ikke inddrager topledelsen i processen eller orienterer om denne.
- Samlet angiver 54 pct., at *procedurer til rekruttering af medarbejdere og ledere tilrettelægges, så de understøtter mangfoldighed*. Også her er der forskelle mellem direktørerne og bestyrelsesformændene, hvor ca. 60 pct. af direktørerne svarer ja, mens det samme gælder for ca. 45 pct. af bestyrelsesformændene.