

# Redegørelse for god selskabsledelse i Novafos i 2023

## BILAG 1: SKEMA TIL REDEGØRELSE VEDRØRENDE NOVAFOS

**DATO:** September 2023

---

### Skema udgivet september 2022 af:

DANVA, Dansk Affaldsforening, Dansk Fjernvarme og Danske Vandværker



### Skema udfyldt af:

Novafos på baggrund af skabelon fra DANVA.

# Redegørelse for god selskabsledelse i Novafos i 2023

## **“Følg eller forklar”**

Selskaberne er meget forskellige, blandt andet med hensyn til ejerforhold, størrelse og antal forsyningsarter. Kodekset handler ikke om at ensrette selskaberne. “Følg eller forklar”-princippet er et fleksibelt værktøj, som netop tilgodeser selskabernes forskellige udgangsposition. Forventningen er, at alle selskaber hvert år redegør for deres tilgang til god selskabsledelse, eksempelvis i forbindelse med årsrapporten og/eller via deres hjemmeside. Der er udarbejdet et skema til brug for redegørelsen, jf. bilag 1

Redegørelsen bør konkret forholde sig til anbefalingerne og angive, hvorvidt man følger en anbefaling, eller forklare hvorfor man ikke gør, og hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.

# Redegørelse for god selskabsledelse i Novafos i 2023

## 1. Redegørelse for god selskabsledelse i Novafos september 2023

### 1.1 Redegørelse for god selskabsledelse

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
1.1.1. Det <b>anbefales</b> , at alle forsyningsselskaber hvert år redegør for god selskabsledelse og offentliggør redegørelsen, eksempelvis i forbindelse med årsrapporten eller på deres hjemmeside.	Skemaet for god selskabsledelse udfyldes og revideres årligt i henhold til bestyrelsens tidligere beslutning. Skemaet er offentligt tilgængeligt på Novafos hjemmeside.			

## 2. Samspil med ejer(e) og øvrige interessenter

### 2.1 Bestyrelsens understøttelse af aktivt ejerskab

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
2.1.1 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen - hvis kommunen ikke selv har taget initiativ - aktivt foranstalter en dialog med kommunen om formulering eller opdatering af en ejerstrategi. Denne bør indeholde et sæt retningslinjer for kommunikation og samspil mellem ejerkommunen og forsyningsselskabet og tage afsæt i dels ansvarsfordelingen mellem ejer, bestyrelse og daglig ledelse, dels en tydelig adskillelse af kommunens forskellige roller i relation til selskabet.	Ejeraftale og ejerstrategi er etableret i samarbejde med ejerkommuner og indarbejdet i ledelses-håndbog. Der følges løbende op herpå.			
2.1.2 Det <b>anbefales</b> , at ejerstrategien offentliggøres på selskabets hjemmeside.	Ejerstrategien er offentliggjort på Novafos' hjemmeside.			
2.1.3 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen søger afstemt med kommunen, at dialogen med kommunen i ejerskabsanliggende sker med en enhed, der er adskilt fra myndighedsudøvende forvaltningsgrene eller fra forvaltningsgrene, der står i et kunde-/leverandørforhold til forsyningsselskabet.	Dialogen med ejerkommunerne i ejerskabsanliggende foregår adskilt fra myndighedsudøvende forvaltningsgrene.			

### 2.2 Ejere og bestyrelsesmedlemmer

# Redegørelse for god selskabsledelse i Novafos i 2023

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
2.2.1 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsesformanden ved flere ejere søger kommunernes eventuelle forskellige interesser afstemt og den mellemkommunale dialog adskilt fra bestyrelsesarbejdet.	Ejerskab og myndighed er adskilt fra bestyrelsesarbejdet. Bestyrelsesformand har efter behov løbende dialog med ejerkommunerne.			
2.2.2 Det <b>anbefales</b> , at der i forbindelse med en koncern-/holdingstruktur overvejes dannet en tilnærmet enhedsbestyrelse, som sikrer alle bestyrelsesmedlemmer lige adgang til informationer.	Alle bestyrelsesmedlemmer deltager på lige fod i bestyrelsesarbejdet.			

## 3 Åbenhed og gennemsigtighed

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
3.1 Det <b>anbefales</b> , at selskabet har en kommunikationsstrategi til at sikre en åben og løbende information til og dialog med selskabets interessenter og offentligheden om væsentlige begivenheder.	Der er etableret en kommunikationsstrategi.			
3.2 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici samt for selskabets risikostyring.	Der er redegjort for de væsentligste risici og risikostyring i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport.			
3.3 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).	Information om Novafos, herunder redegørelse for Novafos' ledelse og organisering, koncern-diagram, ejerstrategi og bestyrelsesreferater, vedtægter, referater fra ordinære generalforsamlinger og årsrapporter ligger på Novafos' hjemmeside.			
3.4 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen én gang årligt tilrettelægger et informations- eller dialogmøde målrettet hele kommunalbestyrelsen og/eller interesserede kunder, eventuelt i forlængelse af generalforsamlingen eller i et særskilt ejer- eller kundeforum.	Der afholdes årligt en Ejerdag for hele kommunalbestyrelsen og andre interessenter.			

# Redegørelse for god selskabsledelse i Novafos i 2023

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
3.5 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen inden for aktieselskabslovens krav om tavshedspligt fastlægger retningslinjer for, hvordan, samt af hvem og med hvem, der kan ske en drøftelse af selskabets forhold.	Den mellem ejerkommunerne indgåede ejeraf-tale beskriver, hvordan en drøftelse af selskabets forhold skal ske.			

## 4 Bestyrelsens opgaver og ansvar

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
4.1 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen forholder sig til selskabets overordnede formål og samfundsansvar som led i at understøtte selskabets vedtægtsmæssige formål og langsigtede værdiskabelse. Selskabet bør forklare herom i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside.	Via den lagte strategi for selskabet forholder bestyrelsen sig til formål og samfundsansvar. Forholdet beskrives også i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport.			
4.2 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen løbende drøfter de væsentligste risici og udviklingen inden for de væsentlige risikoområder, herunder finansieringsrisici, cyberrisici og beredskab generelt, samt sikrer strategi og handlingsplaner for håndtering af disse.	Bestyrelsen orienteres og drøfter på bestyrelsesmøder risikoområder og beredskab. Der afholdes månedlige formandskabsmøder mellem formand og direktion.			
4.3 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen med passende intervaller sætter etik på dagsordenen og beder ledelsen redegøre for, hvordan den sikrer en kultur og værdier i selskabet, der lever op til samfundets etiske normer.	Beskrivelse af etik, kultur og værdier beskrives i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport der behandles/godkendes årligt.			
4.4 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen i forbindelse med strategiarbejdet både rammesætter processen for strategiudviklingsarbejdet og den overordnede strategiske retning for selskabet.	Processen vedrørende strategiudviklingsarbejde og strategisk retning for selskabet rammesættes af ledelse, bestyrelsesformand og den samlede bestyrelse blandt andet på årligt strategiseminar. Udmøntning og forventningsafstemning vedrørende strategien sker ved indgåelse af årlige investeringsaftaler			
4.5 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter og	På bestyrelsesmøder følges der systematisk			

# Redegørelse for god selskabsledelse i Novafos i 2023

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
løbende følger op på selskabets overordnede strategiske mål.	op på de overordnede mål. Blandt andet via de indgåede investeringsaftaler, der afrapporteres på bestyrelsesmøder.			
4.6 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen påser, at selskabet iagttager bæredygtigheds mål som en integreret del af selskabsstrategien, fx med reference til FN's verdensmål.	Bestyrelsen påser, at bæredygtigheds mål er en integreret del af selskabsstrategien. Der arbejdes med FN's verdensmål og ESG-rapportering er under implementering.			
4.7 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen udarbejder retningslinjer for direktionen, herunder krav til rapporteringen til bestyrelsen.	Der er udarbejdet direktionsinstruks mellem bestyrelse og administrerende direktør.			
4.8 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen i alle selskaber, også i de mindre selskaber med under 50 ansatte, etablerer en whistleblower-ordning.	Novafos har etableret en whistleblower-ordning.			

## 5. Bestyrelsens sammensætning og organisering

### 5.1 Bestyrelsens kompetencer og sammensætning

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
5.1.1 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.		Sammensætningen af bestyrelsen er fastsat ved ejeraftale mellem ejerkommunerne.		I Novafos er der lagt stor vægt på, at alle ejerkommuner er repræsenteret i bestyrelsen og arbejder på lige fod.  Denne kompetence-sammensætning sikrer en velfungerende bestyrelse.
5.1.2 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.			Ejerne har fastlagt bestyrelsens sammensætning i en ejeraftale, herunder valg af en ekstern bestyrelsesformand.	Bestyrelsessammensætning er bredt funderet med ekstern formand, deltagelse af ejerkommunernes borgmestre (politisk valgte), medarbejder- og forbrugerrepræsentanter. Det vurderes, at der er de nødvendige og komplementære kompetencer
5.1.3 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen midt i kommunalbestyrelsens valgperiode tager initiativ til			Ejerne har fastlagt besty-	

# Redegørelse for god selskabsledelse i Novafos i 2023

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
en evaluering med repræsentanter for ejerkommunen om rammerne for bestyrelses-sammensætningen, herunder om der vedtægtsmæssigt skal gives plads til at kunne rekruttere eksterne medlemmer til bestyrelsen.			relsens sammensætning i en ejeraftale, herunder valg af en ekstern bestyrelsesformand	
5.1.4 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen tager bestik af sin samlede kompetencesammensætning efter ejerens, kundernes og medarbejdernes valg af bestyrelsesmedlemmer, sammenholdt med kompetencebehovet, og på den baggrund vurderer, om der er behov for at supplere sig med eksterne medlemmer. I givet fald skal disse yderligere medlemmer efterfølgende godkendes af generalforsamlingen.			Ejerne har fastlagt bestyrelsens sammensætning i en ejeraftale.	Det vurderes, at valg af medlemmer til bestyrelsen og afholdelse af fælles bestyrelsesmøder, i alt 17 personer, vil sikre de nødvendige og komplementære kompetencer.
5.1.5 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen aktivt påvirker de udpegende myndigheder til at understøtte en passende diversitet i bestyrelsen (kønsmæssigt, aldersmæssigt mv.).			Ejerne har fastlagt bestyrelsens sammensætning i en ejeraftale.	Bestyrelsen består af 17 medlemmer, hvoraf 5 medlemmer er medarbejderrepræsentanter, og 2 medlemmer er forbrugerrepræsentanter i net-selskaberne. Medarbejderrepræsentanterne er ikke omfattet af reglerne om måltal, da valget af disse sker demokratisk blandt selskabets medarbejdere. Af de resterende 10 medlemmer, udgør borgmestrene eller andre udpegede fra ejerkommunerne de 9 af pladserne. Det sidste medlem udgøres af en ekstern bestyrelsesformand. Borgmestrene eller andre udpegede anses i denne henseende som politisk udpegede, da Novafos koncernen og koncernens ejere (ejerkommunerne) ingen indflydelse har på den politiske situation og konstituering i de respektive kommuner. Til rest forekommer derfor kun bestyrelsesformanden, som er valgt af generalforsamlingen. Der er derfor tale om ét medlem, som enten kan være en

# Redegørelse for god selskabsledelse i Novafos i 2023

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				kvinde eller en mand; hvorved der ikke kan eksistere et underrepræsenteret køn. Af den grund er der ikke opsat yderligere måltal og foretaget redegørelse for det underrepræsenterede køn.
5.1.6 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsesmedlemmerne gennemfører en bestyrelsesuddannelse med vægt på både de særlige styringsmæssige og regulatoriske forhold i sektoren samt bestyrelsens rolle og samarbejde.	Alle bestyrelsesmedlemmer tilbydes en bestyrelsesuddannelse med fokus på bestyrelsens rolle og samarbejde og sektorens brancheforhold.			

## 5.2 Bestyrelsens uafhængighed

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
5.2.1 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsesmedlemmerne informeres om, at de ved deres indtrædelse i bestyrelsen har anerkendt selskabslovens krav om at træffe beslutninger på selskabets præmisser og uafhængigt af ejerne og andre særinteresser.	Bestyrelsen får en introduktion til selskabslovens krav, og tilbydes undervisning heri.  Information om selskabslovens krav er desuden reguleret i bestyrelsens forretningsorden.			
5.2.2 Det <b>anbefales</b> , at der årligt gøres tydeligt rede for de eventuelle "afhængigheder", som det enkelte bestyrelsesmedlem har, og at oplysningerne gøres offentligt tilgængelige fx på selskabets hjemmeside.	Bestyrelsens sammensætning og tilhørsforhold er offentliggjort på Novafos' hjemmeside.			

## 5.3 Bestyrelsens organisering

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
5.3.1 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen henstiller til ejeren, at bestyrelsesformanden vælges direkte på generalforsamlingen, og bestyrelsen konstituerer sig med	Ejerne har fastlagt bestyrelsens sammensætning i en ejeraftale.			



# Redegørelse for god selskabsledelse i Novafos i 2023

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
næstformanden og eventuelle øvrige poster.	Bestyrelsesformanden vælges på generalforsamlingen.			
5.3.2 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen drøfter, om selskabets forhold er af så kompleks karakter, at der med fordel kan nedsættes bestyrelsesudvalg.			Selskabets forhold, herunder organisering er drøftet i forbindelse med udarbejdelse af ejerftale og stiftelsesdokumenter.	Det vurderes, at selskabets forhold ikke er af så kompleks karakter, at der er grund til at nedsætte bestyrelsesudvalg.

## 5.4 Bestyrelsens størrelse, valgperiode, evaluering og vederlag

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
5.4.1 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen i forsyningselskaberne består af en operativ størrelse, ofte med 6-11 medlemmer.			Der er 15 bestyrelsesmedlemmer, i Holding bestyrelsen, hvortil kommer, at 2 forbrugerrepræsentanter i netselskaberne deltager som observatører. Tillempt enhedsbestyrelse.	Det vurderes at have stor betydning, at alle ejerkommuner, medarbejdere og forbrugerrepræsentanter deltager.
5.4.2 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst én gang hvert andet år gennemfører en ekstern evaluering.			Ekstern evaluering har ikke været anvendt i Novafos.	Det vurderes, at der ikke er behov for eksterne evalueringer.
5.4.3 Det <b>anbefales</b> at skabe klarhed over honoreringen til bestyrelsen, eksempelvis via en vederlagspolitik.	Det er aftalt, at den eksterne bestyrelsesformand samt forbruger- og medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer modtager bestyrelseshonorar.  De øvrige menige bestyrelsesmedlemmer			

# Redegørelse for god selskabsledelse i Novafos i 2023

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
	<p>har givet afkald herpå i denne valgperiode.</p> <p>Ved start af hver ny bestyrelsesperiode, skal bestyrelsen tage stilling til honorering af bestyrelsens menige medlemmer. Der skal underskrives en erklæring ved frasigelse af bestyrelseshonorar.</p> <p>Bestyrelsessuppleanter kan anmode om diæter.</p>			

## 6 Bestyrelsens samarbejde med den daglige ledelse

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
6.1 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst én gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater.	Der er en årlig evaluerende samtale mellem bestyrelsesformand og den adm. direktør samt løbende drøftelser.			
6.2 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen fastsætter en honorering af direktionen, der er konkurrencedygtig uden at være lønførende.	Det sker på det årlige evalueringsmøde, jf. pkt. 6.1 ovenfor.			

# Redegørelse for god selskabsledelse i Novafos i 2023

# Redegørelse for god selskabsledelse i Novafos i 2023

## Bilag 2: Kodeksets tilblivelse

Udviklingen af kodekset er sket under ledelse af en styregruppe bestående af Lars Therkildsen, bestyrelsesformand for DANVA indtil maj 2022, Carl-Emil Larsen, direktør i DANVA og Susanne Vangsgård, chefkonsulent i DANVA. Dertil har der været en referencegruppe tilknyttet arbejdet. Referencegruppen har over tre møder bidraget med input og sparring.

Referencegruppen er udpeget for at bidrage med den unikke viden og indsigt i området, hver enkelt deltager besidder i kraft af sin baggrund og nuværende position. Det faglige indhold, vægtning og udarbejdelsen af kodekset er DANVAs ansvar alene.

Referencegruppens medlemmer er indsat i tabellen nedenfor.

### Deltagere Organisation

Lasse Frimand Jensen Aalborg Forsyning

Bo Rasmussen Novafos

Jens Christian Refsgaard FORS

Steffen Husted Damsgaard Lemvig Forsyning

Birgitte Mogensen Vandcenter Syd

Carsten Nystrup Novafos

Esge Homilius Provas

Erik Hansen Nyborg Forsyning

Mads Engbo Finansministeriet

Katrine Bløcher/Jesper F. Christensen Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet

Laila Kildesgaard Kommunernes Landsforening

Kim Mortensen Dansk Fjernvarme

Susan Münster Danske Vandværker

Henrik Friis Dansk Affaldsforening

Pluss Leadership har i arbejdet bistået med analyser, faglig viden og procesfacilitering.