

Vedtaget på Bestyrelsesmøde i SONFOR d. 30. november 2023

God Selskabsledelse - redegørelse for 2023

Hvert år besøger bestyrelsen i SONFOR anbefalingerne for God Selskabsledelse på bestyrelsesmødet i 2. kvartal. Her vurderer bestyrelsen om der er basis for at lave ændringer til sidste års redegørelse om god selskabsledelse.

Ledelsen i SONFOR har fulgt op på valg, som bestyrelsen traf i 2022, herunder:

- Vederlagspolitikken blev godkendt på generalforsamlingen og vederlaget er pristalsreguleret. Yderligere er der nedsat et eksternt udvalg til at evaluere og anbefale bestyrelsens vederlag, som skal afspejle det ansvar som bestyrelsen varetager. Anbefalingen for bestyrelseshonorering er delt med formandskabet og bestyrelsen, og skal godkendes på en ekstraordinær generalforsamling.
- Vedtægterne er opdateret med navneændringen til SONFOR og bl.a. muliggjort invitation af ét eksternt bestyrelsesmedlem i SONFOR bestyrelsen.
- Bestyrelsen har arbejdet med selskabets formål (mission/vision), herunder bæredygtighedsbegrebet og godkendt kvalitative og kvantitative mål (kap 5).

I 2024 opfølgning anbefales det at have særligt fokus på følgende områder:

- Bestyrelsen har tilkendegivet at drøfte bestyrelsens kompetenceprofil herunder behov for ekstern kompetence. Dette vil blive drøftet som del af den eksterne bestyrelsesevaluering, der foretages i december 2023 og konkluderes i 2024.
- Fortsættelse af 2022 særlig fokus på diverse relationer i forhold til kommunens ejerskab, herunder drøftelse af måltal: Ejerstrategien (kap. 4) og retningslinjer for kommunikation og samspil (roller og ansvar) mellem ejer, bestyrelse og daglig ledelse (kap 5) bør genbesøges med henblik på løbende udvikling og opdatering.

Bilag 1: Udkast til redegørelse for God selskabsledelse i SONFOR 2023

God selskabsledelse er et kodeks for god selskabsledelse. Anbefalingerne for god selskabsledelse giver bestyrelsen mulighed for mindst én gang om året at tage stilling til de rammer, som ledelsen af selskabet skal udfolde sig inden for. Med offentliggørelsen af dokumentet på selskabets hjemmeside giver bestyrelsen dermed alle interessenter mulighed for at vurdere selskabet på baggrund af de valg, som bestyrelsen har taget.

God selskabsledelse handler om de styringsmæssige rammer omkring en virksomhed – om ejerens, bestyrelsens og ledelsens rolle og ansvar og ikke mindst samspillet mellem disse styringsniveauer. Dette gælder også i forhold til evaluering af bestyrelsens antal og sammensætning, samlede kompetencer og det løbende bestyrelsesarbejde. SONFOR forholder sig til de anbefalinger for god selskabsledelse, som er udviklet i et samarbejde mellem DANVA, Dansk Affaldsforening, Dansk Fjernvarme og Danske Vandværker. Anbefalingerne for god selskabsledelse er såkaldt Soft Law. Redegørelsen tager derfor udgangspunkt i "følg eller forklar" princippet.

Anbefalinger med rød tekst er opdateret fra 2023.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
2. Introduktion				
<i>2.3 Redegørelse for god selskabsledelse</i>				
2.3.1. Det anbefales , at alle forsyningsselskaber hvert år redegør for god selskabsledelse og offentliggør redegørelsen, eksempelvis i forbindelse med årsrapporten eller på deres hjemmeside.	Følger			Redegørelsen bliver offentliggjort i forbindelse med årsrapporten på selskabets hjemmeside
3. Rammerne for ejerskabsudøvelse				
<i>3.1 Organisering af ejerkommunens roller</i>				
3.1.1. Det anbefales , 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 forsyningsselskabet.		Følger delvis		Forvaltningen Teknik, Miljø og Bæredygtighed er den myndighedsudøvende og bør derfor ikke være observatør i bestyrelsen. Forhold vedr. ejerskabet varetages af økonomiudvalget som bør udpege en observatør.
3.1.2. Det anbefales , at kommunens overordnede politisk fastsatte serviceniveauer og målsætninger som hovedregel håndteres i sektorplaner (vandforsyningsplaner, affaldsplaner, spildevandsplaner, etc.) og konkretiseres i ejerstrategien.	Følger			Serviceniveauer fastsættes i sektorplanerne og den dialog der er i forbindelse med udarbejdelse og implementering af disse.
<i>3.2 Flere ejere</i>				
3.2.1. Det anbefales , at alle medlemmer af bestyrelsen deltager på lige fod, uanset størrelsen af ejerandelen for den udpegende ejer.	Følger			SONFOR er ejet 100 pct. af Sønderborg Kommune
3.2.2. Det anbefales , at der ved flere ejere fokuseres på, at den mellemkommunale dialog adskilles fra bestyrelsesarbejdet.	Følger			SONFOR er ejet 100 pct. af Sønderborg Kommune

4. Aktiv ejerskabsudøvelse i forsyningsselskaberne				
4.1 Ejerskabsdokument – ejerstrategi				
4.1.1. Det anbefales , at ejerkommunen(erne) udarbejder et ejerskabsdokument, der opsummerer deres syn på ejerskabets rationale, målsætninger og overordnede strategiske rammer.	Følger			Sønderborg Kommune har udarbejdet en ejerstrategi for SONFOR.
4.1.2. Det anbefales , at ejerskabsdokumentet ligger til grund for ejerens opfølgning over for selskabet, samt at dokumentet derfor løbende udvikles og opdateres.		Følger delvis		Ejerskabsdokumentet danner udgangspunkt for selskabets strategi. Ejerskabsdokument er senest opdateret 2022.
4.1.3. Det anbefales , at ejerskabsdokumentet offentliggøres.	Følger			Ejerstrategi for SONFOR, som kan findes på Kommunens og SONFORs hjemmeside
5. Samspillet mellem selskab og ejerkommune				
5.1 Ejerrelateret samspil og kommunikation mellem ejerkommune og selskab				
5.1.1. Det anbefales , at der udfærdiges et sæt retningslinjer for kommunikation og samspil mellem ejerkommunen og forsyningsselskabet med afsæt i ansvarsfordelingen mellem ejer, bestyrelse og daglig ledelse.	Følger			Er formuleret i ejerstrategien. Retningslinjerne blev evalueret i 2022. Retningslinjer skal genbesøges.
5.1.2. Det anbefales , at selskabets bestyrelse på baggrund af en forventningsafstemning med ejerkommunen udarbejder konkrete mål for selskabets udvikling.	Følger			SONFORs har udarbejdet en revideret strategi, som indeholder mål for selskabets udvikling. Udvalgte mål vil blive drøftet med ejerkommunen.
5.2 Samspil og kommunikation mellem kommunen som myndighed og selskabet				
5.2.1. Det anbefales , at der udfærdiges et sæt retningslinjer for kommunikation og samspil mellem kommunen og forsyningsselskabet, der dækker det drifts- og myndighedsrelaterede område.	Følger			Der er en samarbejdsaftale vedr. affald. Der vil blive udarbejdet et "task force" mellem selskab og myndighed for koordinering.
5.3 Samspil og kommunikation mellem ejerkommune og selskab ved kunde-/leverandør forhold				
5.3.1. Det anbefales , at der udfærdiges et sæt retningslinjer for kommunikation og samspil mellem ejerkommunen og forsyningsselskabet ved kunde-/leverandørforhold, herunder gennemsigtighed af eventuelle ekstraomkostninger for selskabet forbundet med efterlevelse af bredere samfundsmæssige målsætninger.		Følges delvist		Der er en samarbejdsaftale vedr. affald.

6. Bestyrelsens sammensætning og kompetencer				
6.1 Bestyrelsens kompetencer og sammensætning				
6.1.1. Det anbefales , 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.	Følger			Er udarbejdet og skal genbesøges som del af bestyrelsevaluering.
6.1.2. Det 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.		Følger delvis		Bestyrelsen har i 2022 defineret behovet for at kunne supplere med eksterne kompetencer.
6.1.3. Det anbefales , 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.		Følger delvis		Bestyrelsen har tilkendegivet at se på dette område i bestyrelsesperioden.
6.1.4. Det anbefales , 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.		Følger delvis		I de godkendte vedtægter fra 2023 er det muligt at supplere med ét yderligere medlem ud fra kompetence.
6.1.5. Det anbefales , at bestyrelsen tilstræber en afbalanceret sammensætning af kvinder og mænd, og at den som middel hertil opstiller måltal for kønsfordelingen.	Følger			Bestyrelsen vil arbejde for at der en balanceret fordeling af mænd og kvinder i bestyrelsen. Der er pt. fire kvinder i bestyrelsen ud af 10.
6.2 Bestyrelsens sammensætning og uafhængighed				
6.2.1. Det anbefales , 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.	Følger			Bestyrelsesmedlemmerne har adgang til at deltage i bestyrelseskurser ligesom selskabets orienterer nye medlemmer om de lovgivningsmæssige rammer og anbefalinger, som er gældende for bestyrelsesarbejde i aktieselskaber
6.2.2. Det anbefales , 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.	Følger			På selskabets hjemmeside er medlemmernes "afhængigheder" som kommunalpolitiker til ejerkommune og medarbejderrepræsentanter til selskab redegjort. Målet om et flertal af uafhængige medlemmer er derfor ikke muligt.

6.3 Bestyrelsens organisering				
6.3.1. Det anbefales , bestyrelsesformanden vælges direkte på generalforsamlingen, samt at bestyrelsen konstituerer sig med næstformand og eventuelle øvrige poster.	Følger			
6.3.2. Det anbefales , at bestyrelsen drøfter, om selskabets forhold er af så kompleks karakter, at der med fordel kan nedsættes bestyrelsesudvalg.	Følger			Det er vurderet, at der ikke er behov for et bestyrelsesudvalg.
6.4 Bestyrelsens størrelse, valgperiode, evaluering og vederlag				
6.4.1. Det anbefales , at bestyrelsen i forsyningselskaberne består af en operativ størrelse, ofte med 6-11 medlemmer.	Følger			SONFOR består af 10 bestyrelsesmedlemmer.
6.4.2. Det anbefales , at medlemmer udpeget af kommunalbestyrelsen og medlemmer indstillet af bestyrelsen bør være på valg hvert andet år. Genvalg kan finde sted.			Følger ikke	Medlemmer er på valg hvert 4. år.
6.4.3. Det anbefales , at bestyrelsen mindst én gang hvert andet år gennemfører en ekstern evaluering.	Følger			En ekstern evaluering foretages efteråret i ulige år.
6.4.4. Det anbefales at skabe klarhed over honoreringen til bestyrelsen, eksempelvis via en vederlagspolitik.	Følger			Vederlagspolitik og honoreringen offentliggøres på SONFORs hjemmeside.
7. Samspillet mellem bestyrelse og daglig ledelse				
7.1 Samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse				
7.1.1. Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastlagte kriterier.		Følger delvist		Der er et årligt møde mellem bestyrelsen og direktionen, hvor selskabets resultater vurderes. Men det sker ikke på forud fastlagte kriterier.
7.1.2. Det anbefales , at direktionen og bestyrelsen løbende drøfter de væsentligste risici og udviklingen inden for de væsentlige risikoområder, herunder bl.a. om tiltag og handlingsplaner.	Følger			Bestyrelsen præsenteres løbende for status på selskabets aktiviteter, herunder relevante risici.
7.1.3. Det anbefales , at bestyrelsen fastsætter en honorering af direktionen, der er konkurrencedygtig uden at være lønførende.	Følger			Direktionens løn vurderes op mod relevante benchmarks
8. Øvrige forhold				
8.1 Åbenhed og gennemsigtighed				
8.1.1. Det anbefales , at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici samt for selskabets risikostyring.	Følger			Bestyrelsen tager løbende stilling til de strategiske risici og de fremgår af selskabets årsrapport

8.1.2. Det anbefales , 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).	Følger			Disse informationer fremgår af selskabets hjemmeside
<i>8.2 Samarbejde med revisor</i>				
8.2.1. Det anbefales , at bestyrelsen tilsikrer, at revisionsopgaven udbydes med passende mellemrum.	Følger			Der vil blive taget stilling til udbud af revisionsopgaven på generalforsamling i 2025.
8.2.2. Det anbefales , at bestyrelsen afvikler et årligt møde med revisoren.	Følger			Bestyrelsen har et årligt møde med revisionen
<i>8.3 Redegørelse om samfundsansvar</i>				
8.3.1. Det anbefales , at selskabets ledelse udarbejder relevante politikker for selskabets samfundsansvar i overensstemmelse med ejerstrategien.	Følger			Selskabets CSR-politik for samfundsansvar er opdateret i 2020 og fremgår af selskabets hjemmeside.
8.3.2. Det anbefales , at selskabet redegør for sit arbejde med samfundsansvar mindst én gang årligt, herunder i forbindelse med årsregnskabsaflægningen.	Følger			Bestyrelsen drøfter årligt virksomhedens samfundsansvar. Redegørelsen vil være del af årsrapporten.
<i>8.4 Whistleblower-ordning</i>				
8.4.1. Det anbefales , 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.	Følger			SONFOR valgte at introducere en ordning før det blev et lovkrav. Ordningen er tilgængelig på vores hjemmeside.

Bilag 2: Orientering af bestyrelseevaluering 2023

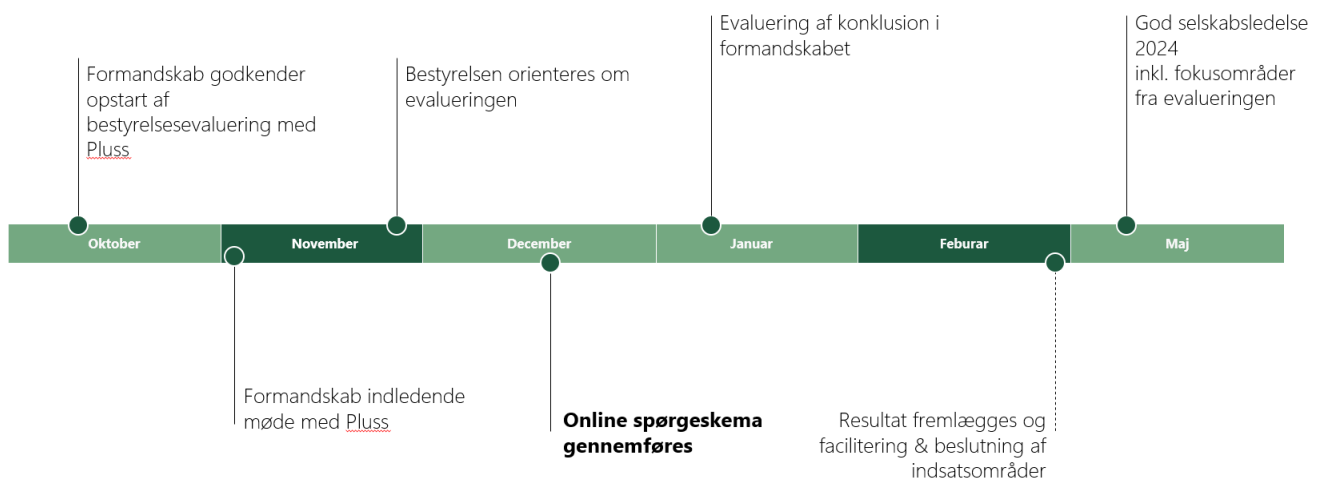
Som del af god selskabsledelse anbefales at udarbejde en bestyrelseevaluering hvert andet år. Den sidste bestyrelseevaluering blev gennemført i oktober 2021 i samarbejde med konsulentbureau Pluss.

I 2023 vil evalueringen ligeledes blive foretaget i samarbejde med Pluss. Besvarelserne af onlinespørgeskemaet vil være anonyme og kun det samlede resultat vil fremgå.

Evalueringen vil bestå af følgende områder, herunder evaluering af kompetencebehov:



Tidsplan



I december 2023 vil et lignende online spørgeskema blive sendt til bestyrelsen i samarbejde med Pluss.

Til bestyrelsesmødet i februar 2024 vil Pluss fremlægge resultaterne og facilitere en drøftelse og beslutning af fokusområder.

Som del af Redegørelsen for god selskabsledelse 2024, vil der ske en årlig opfølgning på indsatsområderne defineret i bestyrelseevaluering 1. kvartal i lige år.