

Hillerød Kraftvarme ApS (Ekstraordinært  
bestyrelsesmøde i Hillerød Kraftvarme ApS)

10-02-2022 19:00 - 21:00

Hillerød Forsyning, Solrødgårds Alle 6, Hillerød

## Indhold

|   |    |
|---|----|
| Punkt 1: Velkommen v/bestyrelsesformand Tue Tortzen og adm. direktør Lone Byskov,.....                | 1  |
| Beslutning for Punkt 1: Velkommen v/bestyrelsesformand Tue Tortzen og adm. direktør Lone Byskov,..... | 2  |
| Punkt 2: Gennemgang af revideret forretningsorden v/Klavs Gravesen, Horten,.....                      | 3  |
| Beslutning for Punkt 2: Gennemgang af revideret forretningsorden v/Klavs Gravesen, Horten,.....       | 4  |
| Punkt 3: Vedtagelse af revideret forretningsorden,.....   | 5  |
| Beslutning for Punkt 3: Vedtagelse af revideret forretningsorden,.....                                | 6  |
| Punkt 4: Indkomne forslag til dagsordenspunkter til kommende bestyrelsesmøder,.....                   | 7  |
| Beslutning for Punkt 4: Indkomne forslag til dagsordenspunkter til kommende bestyrelsesmøder,.....    | 8  |
| Punkt 6: Eventuelt,.....  | 10 |
| Beslutning for Punkt 6: Eventuelt,.....   | 11 |
| Punkt 7: Fravigelse af tavshedspligt,.....  | 12 |
| Beslutning for Punkt 7: Fravigelse af tavshedspligt,.....   | 13 |
| Punkt 8: Godkendelse af bestyrelsesprotokol,.....   | 14 |
| Beslutning for Punkt 8: Godkendelse af bestyrelsesprotokol,.....                                      | 15 |



Redegørelsespunkt

til ekstraordinært bestyrelsesmøde den 10. februar 2022

i selskabet/selskaberne Alle

## **Velkommen**

---

v/bestyrelsesformand Tue Tortzen og adm. direktør Lone Byskov.



## **Beslutning for Punkt 1: Velkommen v/bestyrelsesformand Tue Tortzen og adm. direktør Lone Byskov**

Bestyrelsesformand Tue Tortzen og adm. direktør Lone Byskov bød velkommen og der var en kort præsentation af mødedeltagerne.

Et bestyrelsesmedlem stillede spørgsmål til antallet af deltagere ud over bestyrelsesmedlemmerne. Lone Byskov orienterede om, at hele direktionen altid deltager i bestyrelsesmøderne, og at der herudover ofte inviteres relevante medarbejdere med, som har specifikke kompetencer alt efter hvad der behandles på den aktuelle dagsorden.

Advokat Klaus Gravesen, Horten, udtalte i forlængelse heraf, at der var tale om normal praksis til bestyrelsesmøder.



## Punkt 2: Gennemgang af revideret forretningsorden v/Klavs Gravesen, Horten



Hillerød Forsyning

Redegørelsespunkt

til ekstraordinært bestyrelsesmøde den 10. februar 2022

i selskabet/selskaberne Alle

### **Gennemgang af revideret forretningsorden**

v/Klavs Gravesen, Horten.



## **Beslutning for Punkt 2: Gennemgang af revideret forretningsorden v/Klavs Gravesen, Horten**

Klavs Gravesen gennemgik den reviderede forretningsorden, og svarede undervejs på spørgsmål fra bestyrelsen.

Klavs Gravesen forklarede blandt andet, at der er tale om en fælles forretningsorden for koncernen, som sikrer de samme regler i alle bestyrelser, og sikrer, at alle bestyrelsesmedlemmer har samme rettigheder, ansvar og pligter.

Enkelte emner blev drøftet under gennemgangen.



# **Hillerød Forsyning**

## **Bestyrelsesmøde 10. februar 2022**





# Lovgrundlaget om bestyrelsens forretningsorden

## Selskabslovens § 130

Hvis bestyrelsen eller tilsynsrådet i et kapitalselskab består af flere medlemmer, skal der ved en forretningsorden træffes nærmere bestemmelser om udførelsen af bestyrelsens eller tilsynsrådets hverv.

*Stk. 2.* Ved udformningen af forretningsordenen skal der tages udgangspunkt i kapitalselskabets virksomhed og behov. I den forbindelse bør bestyrelsen eller tilsynsrådet særligt overveje, om forretningsordenen skal indeholde bestemmelser om konstitution, arbejdsdeling, tilsyn med direktionens daglige ledelse, føring af bøger, protokoller m.v., skriftlige og elektroniske møder, tavshedspligt, suppleanter, regnskabskontrol, underskrivelse af revisionsprotokol og sikring af tilstedeværelsen af det nødvendige grundlag for revision.

*Stk. 3.* Bestyrelsens eller tilsynsrådets forretningsorden i statslige aktieselskaber skal senest 4 uger efter udfærdigelsen offentliggøres i Erhvervsstyrelsens it-system. Samme frist gælder, når et aktieselskab bliver et statsligt aktieselskab efter kapitel 20 eller der sker ændringer i et statsligt aktieselskabs forretningsorden.

# Generelt om bestyrelsens forretningsorden

1. Bestyrelsens dokument – lovpligtigt, jf. § 130
2. Det dokument, hvor bestyrelsen aftaler ”spilleregler”
3. Udgangspunkt ikke offentligt tilgængeligt, men kan vælge at lægge på hjemmeside
4. Bør (gen)besøges ved passende lejligheder herunder særligt når der tiltræder ny bestyrelse eller nye bestyrelsesmedlemmer tiltræder – agilt dokument
5. Skal overholde loven og selskabets vedtægter, men ej lovkrav til indhold
6. Indeholder noget fra loven, vedtægterne, praksis og hvad der aftales
7. individuelt dokument – brug ej blot standard ...
8. Bør vedtages i enighed, men formelt alene krav om simpelt flertal
9. Alle bestyrelsesmedlemmer skal underskrive. Mindretalsvotum ikke muligt, da alle skal arbejde efter samme regler

# Indholdet af bestyrelsens forretningsorden

Forretningsorden for Hillerød Forsyning koncern

1. Generelt
2. Valg af bestyrelsesmedlemmer og konstitution
3. Valg af formand og næstformand
4. Selskabets ledelse
5. Ansættelse af den administrerende direktør mv.
6. Indkaldelse til og afholdelse af bestyrelsesmøder
7. Dagsordenen
8. Bestyrelsens beslutningsdygtighed, afstemning mv.

# Indholdet af bestyrelsens forretningsorden

Forretningsorden for Hillerød Forsyning koncern (fortsat)

9. Bestyrelsesprotokol
10. Inhabilitet
11. Tavshedspligt
12. Revisionsprotokoller
13. Årsrapporten
14. Ejerbog og ejerregister
15. Ændringer i forretningsordenen
16. Tiltræden af forretningsordenen

## Punkt 3: Vedtagelse af revideret forretningsorden



# Hillerød Forsyning

Beslutningspunkt

til ekstraordinært bestyrelsesmøde den 10. februar 2022

i selskabet/selskaberne Alle selskaber

### **Ændring af forretningsorden**

*Beslutningspunkt til fremlæggelse for bestyrelsen*

#### **Sagsresumé**

Formålet med sagen er at opdatere forretningsordenen for selskaberne i Hillerød Forsyning koncernen. Der lægges af praktiske årsager op til en fælles forretningsorden, der dækker alle selskaber i Hillerød Forsyning koncernen.

Forretningsordenen er både et lovpligtigt dokument og et vigtigt arbejdsredskab for bestyrelsen.

#### **Indstilling**

Formanden og direktionen indstiller, at bestyrelsen vedtager det fremlagte forslag til koncernfælles forretningsorden.





## Beslutning for Punkt 3: Vedtagelse af revideret forretningsorden

På baggrund af gennemgangen og drøftelserne under punkt 2, blev følgende ændringer aftalt:

Punkt 3.2 ændres ved, at en sætning slettes:

*Formanden repræsenterer Bestyrelsen udadtil, medmindre formanden bestemmer andet. Et medlem af Bestyrelsen må ikke uden formandens tilladelse udtale sig til medier eller rette henvendelse til offentligheden om selskabets forhold.*

Under punkt 4.12 var der enighed om, at de to ord 'om relevant' slettes:

*Henvendelser og spørgsmål til Hillerød Forsyning koncernen fra et medlem af Bestyrelsen skal gå til formanden med henblik på eventuel drøftelse på næstkommende bestyrelsesmøde, eller så formanden, om relevant, kan viderebringe henvendelser og spørgsmål fra Bestyrelsen samlet til direktionen.*

Derudover ændres punkt 5.2 således:

*Bestyrelsen ansætter og afsætter afskediger den administrerende direktør. Den administrerende direktør ansætter og afskediger selskabets personale og fastsætter personalets arbejdsområde og beføjelse. Bestyrelsen skal sikre sig indflydelse i ansættelse i chefstillinger, enten gennem de egentlige beslutninger om ansættelse eller gennem godkendelse af stillingsprofiler.*

I fortsættelse af drøftelsen om antallet af deltagere på mødet tilføjes følgende sætning til punkt 6.6:

*Relevante personer kan i øvrigt inviteres til at deltage i bestyrelsesmøderne.*

Bestyrelsesformanden gik hermed videre til afstemning.

Forbrugerrepræsentant Rasmus Visby ønskede at få ført til referat, at han ikke var enig i, at forretningsordenen kunne sendes til afstemning.

Forretningsordenen blev godkendt. Tue Tortzen, Jørgen Suhr, Lars Elbrandt, Lars Ole Skovgaard Larsen, Peder Bisgaard, Henning Gade og Hanne Thinghuus stemte for. Rasmus Visby, Ann Tøndering og Peter Ingemann Bentsen stemte imod, og Øzgen Yücel undlod at stemme.



# Hillerød Forsyning

Beslutningspunkt

til ekstraordinært bestyrelsesmøde den 10. februar 2022

i selskabet/selskaberne Alle selskaber

## **Ændring af forretningsorden**

*Beslutningspunkt til fremlæggelse for bestyrelsen*

### **Sagsfremstilling**

En ændring af forretningsordenen kan vedtages af bestyrelsen for det pågældende selskab med simpelt flertal, jf. den nugældende forretningsordens punkt 8.3.

Til behandling af sagen er udarbejdet et forslag til en justeret koncernfælles forretningsorden.

Forslaget tager afsæt i den nuværende forretningsorden, der er sammenskrevet, så den dækker samtlige selskaber i koncernen, men samtidig tager højde for de nødvendige forskelle.

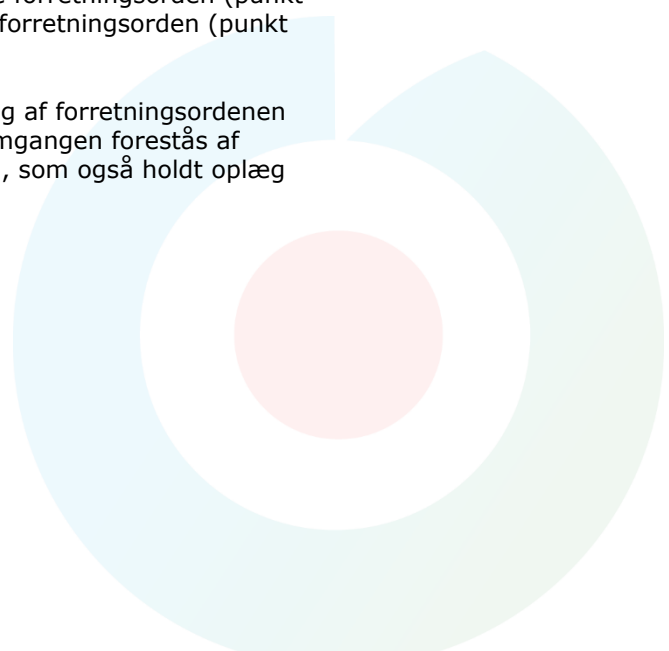
I forslaget er indarbejdet redaktionelle ændringer bl.a. er rækkefølgen på bestemmelserne delvist ændret, ligesom teksten er opdateret, så den både afspejler praksis samt den gældende selskabslov (Lovbekendtgørelse nr. 1952 af 11. oktober 2021 om aktie- og anpartsselskaber).

Forslaget er vedhæftet dagsordenspunktet som bilag 1. Bilaget består af et skema med tre kolonner. Den venstre kolonne indeholder teksten fra den gældende forretningsorden, som i dag er ens for samtlige selskaber. Den midterste kolonne indeholder forslag til justeringer. Justeringer er markeret med fed. Den højre kolonne indeholder en forklaring på baggrunden for justeringen.

Derudover er vedhæftet bilag 2, der viser, hvordan forretningsordenen vil se ud, hvis ændringerne bliver besluttet.

Som bilag 3 vedhæftes til orientering Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber, 2017. Den nugældende forretningsorden (punkt 6.8 og 10.6) og den foreslåede justerede koncernfælles forretningsorden (punkt 4.7) henviser til dette kodeks.

Det bemærkes, at der på mødet vil være en gennemgang af forretningsordenen med mulighed for at stille afklarende spørgsmål. Gennemgangen forestås af Horten Advokatpartnerselskab v/partner Klavs Gravesen, som også holdt oplæg på bestyrelsesseminaret den 17. januar 2022.



## Skema med ændringer

Af skemaets venstre kolonne fremgår teksten fra den "oprindelige forretningsorden", der er enslydende for samtlige selskaber (i modsætning til vedtægterne). I de midterste kolonner ses "ændringsforslag". Det med fed markerede e viser den ændrede eller nye tekst. Højre kolonne "bemærkning" indeholder forklaring hertil og henvisninger. Hvis der ingen ændringsforslag er, opretholdes gældende formulering eventuelt flyttet til nyt punkt. Det er i så fald markeret.

| Oprindelig formulering |       | Ændringsforslag |   | Bemærkning  |
|------------------------|-------|-----------------|---|---|
| Henvisning             | Tekst | Henvisning      | Tekst   |   |
|                        |       | <b>1.</b>       | <b>Generelt</b>   | NYT   |
|                        |       | 1.1             | Denne forretningsorden er gældende for hver af bestyrelserne i Hillerød Forsyning Holding A/S, Hillerød Vand A/S, Hillerød Varme A/S, Hillerød Fjernkøl A/S, Hillerød Kraftvarme ApS, Hillerød Affaldshåndtering A/S, Hillerød Spildevand A/S og Hillerød Service A/S (tilsammen "Hillerød Forsyning koncernen") og udarbejdet efter selskabsloven og selskabernes vedtægter.   | NYT<br>Definition af "Hillerød Forsyning koncernen" |
|                        |       | 1.2             | Forretningsordenen fastlægger pligter og ansvar for bestyrelsen i hvert af selskaberne i Hillerød Forsyning koncernen (herefter kollektivt "Bestyrelsen"). Bestyrelsens pligter, ansvar og rettigheder som fastlagt i denne forretningsorden vedrører dermed kun de selskaber i Hillerød Forsyning koncernen, som det pågældende bestyrelsesmedlem er valgt ind i.  | NYT   |
|                        |       | 1.3             | Forretningsordenen er udarbejdet som ét fælles dokument af praktiske hensyn. Ethvert bestyrelsesmedlem skal først og fremmest varetage det enkelte selskabs interesse, som bestyrelsesmedlemmet er valgt ind i, når der træffes beslutning for det pågældende selskab, og kun hvor foreneligt hermed Hillerød Forsyning koncernens interesse som helhed.  | NYT   |
|                        |       | 1.4             | Når begreber som "vedtægterne", "generalforsamlingen" og "selskabet" mv. i det følgende bruges i bestemt ental, skal det læses som værende vedtægterne, generalforsamlingen mv. for det enkelte relevante selskab i Hillerød Forsyning koncernen.   | NYT   |
|                        |       |                 |   |   |
|                        |       | <b>2.</b>       | <b>Valg af bestyrelsesmedlemmer og konstitution</b>   | NYT   |
|                        |       | 2.1             | Bestyrelsen for Hillerød Forsyning koncernen består af 7 generalforsamlingsvalgte medlemmer.  | NYT   |
|                        |       | 2.2             | I tillæg til de i punkt 2.1 nævnte bestyrelsesmedlemmer har medarbejderne i Hillerød Forsyning koncernen ret til at vælge bestyrelsesmedlemmer til bestyrelserne i henholdsvis Hillerød Service A/S og Hillerød Forsyning Holding A/S, jf. selskabslovens bestemmelser herom. Medarbejderrepræsentanterne vælges for en fireårig periode. Valget afholdes i henhold til reglerne i selskabsloven og bekendtgørelse om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskaber og finder sted forud for den ordinære generalforsamling samme år, hvor der afholdes valg af forbrugerrepræsentanter. Medarbejderrepræsentanterne indtræder i bestyrelserne umiddelbart efter den ordinære generalforsamling. Genvalg kan finde sted. | NYT   |
|                        |       | 2.3             | I tillæg til de i punkt 2.1 nævnte bestyrelsesmedlemmer har forbrugerne i Hillerød Vand A/S og Hillerød Spildevand A/S ret til at vælge to bestyrelsesmedlemmer til disse selskaber, jf. lovgivningens bestemmelser herom og selskabernes valgeregulativ.   | NYT   |

|           |   |   |  |  |
|-----------|---|---|--|--|
|           |   |   | <b>Forbrugerrepræsentanterne vælges for en fireårig periode, der følger kommunalbestyrelsens valgperiode. Valg afholdes i henhold til reglerne i vandsektorloven og bekendtgørelse om forbrugerindflydelse i vandselskaberne og finder sted i efteråret forud for indtræden i bestyrelserne. Genvalg kan finde sted.</b> |  |
|           |   | 2.4   | <b>De af generalforsamlingen valgte bestyrelsesmedlemmer, jf. punkt 2.1, vælges for en fireårig periode, der følger kommunalbestyrelsens valgperiode. Valg finder sted på en ekstraordinær generalforsamling i januar hvert 4. år. Genvalg kan finde sted.</b>   | NYT  |
|           |   | 2.5   | <b>Bestyrelsen træder sammen umiddelbart efter, der er sket nyvalg i Bestyrelsen.</b>  | NYT  |
| <b>1.</b> | <b>Formand og næstformand</b>   | <b>3.</b>   | <b>Valg af formand og næstformand</b>  |  |
|           |   | 3.1   | <b>Generalforsamlingen vælger Bestyrelsens formand og næstformand.</b>   | NYT  |
| 1.1.      | Formanden repræsenterer selskabet udadtil, medmindre formanden bestemmer andet.   | 3.2   | Formanden repræsenterer Bestyrelsen udadtil, medmindre formanden bestemmer andet. <b>Et medlem af Bestyrelsen må ikke uden formandens tilladelse udtale sig til medier eller rette henvendelse til offentligheden om selskabets forhold.</b>   | Delvist NYT<br>Oprindeligt pkt. 1.1 samt tilføjet nyt 2. og 3. punktum |
|           |   | 3.3   | <b>Direktionen repræsenterer selskabet indadtil og orientering af selskabets medarbejdere om selskabets forhold sker gennem direktionen.</b>   | NYT  |
| 1.2       | Ved formandens forfald er det næstformanden, der varetager formandens opgaver ifølge denne forretningsorden.  | 3.4   | Ved formandens forfald er det næstformanden, der varetager formandens opgaver ifølge denne forretningsorden.   | Oprindeligt pkt. 1.2   |
| <b>2.</b> | <b>Indkaldelse mv.</b>  | Oprindeligt <b>pkt. 2</b> Indkaldelse mv. flyttet til <b>pkt. 6</b> Indkaldelse til og afholdelse af bestyrelsesmøder |  |  |
| 2.1       | Bestyrelsen holder møde, når formanden finder det nødvendigt. Formanden skal påse, at samtlige medlemmer indkaldes.   |   |  |  |
| 2.2       | Bestyrelsen holder møde, når formanden finder det nødvendigt. Formanden skal påse, at samtlige medlemmer indkaldes.   |   |  |  |
| 2.3       | Bestyrelsesmøder indkaldes med mindst 8 dages varsel. Varslet kan dog afkortes af formanden, når særlige forhold gør det nødvendigt.  |   |  |  |
| 2.4       | Indkaldelsen skal indeholde dagsorden og i videst muligt omfang vedlægges det dokumentationsmateriale, der fremlægges til brug for bestyrelsens behandling af de enkelte sager.   |   |  |  |
| 2.5       | Selskabets revisor(er) er berettiget til og selskabets direktion er forpligtet til at være til stede ved bestyrelsesmøderne og har ret til at udtale sig. Bestyrelsen kan for enkelte spørgsmåls vedkommende beslutte, at direktionen ikke skal overvære eller deltage i behandlingen heraf.  |   |  |  |
| 2.6       | Formanden kan i undtagelsestilfælde beslutte, at en bestyrelsesbeslutning gennemføres ved telefonisk, skriftlig eller elektronisk overført (e-mail) votering. I disse tilfælde udsendes forslaget til beslutning, hvorefter formanden skal søge at få skriftlig eller mundtlig tilkendegivelse fra samtlige bestyrelsesmedlemmer og foranledige beslutningen indført i bestyrelsesprotokollen og en kopi udsendt til medlemmerne. Uanset foranstående skal et fysisk bestyrelsesmøde afholdes, såfremt et medlem af bestyrelsen eller den administrerende direktør forlanger dette. |   |  |  |
| 2.7       | I ganske særlige tilfælde, og når bestyrelsens beslutning ikke kan afventes uden væsentlig ulempe for selskabets virksomhed, kan dispositioner foretages af formanden på egen hånd. Formanden har pligt til snarest muligt derefter at orientere bestyrelsen om de truffne dispositioner og foranledige disse indført i   |   |  |  |

|           |   |   |   |  |
|-----------|---|---|---|--|
|           | bestyrelsesprotokollen.   | bestyrelsens eller tilsynsrådets vegne med efterfølgende orientering af de ikke tilstedeværende.”<br>Sammenhold evt. med nyt punkt 4.10, der afspejler direktionens kompetence, jf. selskabslovens § 117. |   |  |
| <b>3.</b> | <b>Dagsorden</b>  | Oprindeligt <b>pkt. 3 Dagsorden</b> flyttet til <b>pkt. 7 Dagsorden</b>   |   |  |
| 3.1       | På hvert bestyrelsesmøde skal dagsordenen mindst indeholde følgende punkter: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meddelelser fra formanden.</li> <li>• Forelæggelse af eventuelle indførsler i revisionsprotokollen og stillingtagen hertil.</li> <li>• Redegørelse fra direktionen om selskabets overordnede virksomhed i den forløbne periode, herunder:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gennemgang af regnskaber udfærdiget siden sidste bestyrelsesmøde samt estimat for året.</li> <li>○ Gennemgang af væsentlige forhold i selskabet, herunder dets eventuelle datterselskaber samt associerede selskaber, af interesse for bestyrelsen.</li> </ul> </li> </ul> Fastlæggelse af næste møde. |   |   |  |
| <b>4.</b> | <b>Beslutningsdygtighed m.v.</b>  | Oprindeligt <b>pkt. 4. Beslutningsdygtighed m.v.</b> flyttet til <b>pkt. 8 Bestyrelsens beslutningsdygtighed</b>  |   |  |
| 4.1       | Formanden leder møderne.  |   |   |  |
| 4.2       | Bestyrelsen må ikke træffe beslutning, uden at samtlige bestyrelsesmedlemmer så vidt muligt har haft adgang til at deltage i sagens behandling. Har indkaldelse fundet sted i overensstemmelse med pkt. 2, er bestyrelsen beslutningsdygtig, når halvdelen af medlemmerne er til stede.   |   |   |  |
|           |   | <b>4.</b>   | <b>Selskabets ledelse</b>   | Oprindeligt pkt. 10 Selskabets ledelse – Bestyrelsen rykket frem og sammenskrevet med oprindeligt pkt. 11 – Selskabets ledelse - Direktionen |
|           |   | 4.1   | Bestyrelsen forestår <b>sammen med</b> direktionen ledelsen af selskabet <b>og skal sørge for en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed.</b>  | Oprindeligt pkt. 10.1 reformuleret og afkortet. En del flyttet til nyt pkt. 4.2  |
|           |   | 4.2   | <b>Bestyrelsen fastlægger målsætning, strategi og retningslinjer, efter hvilke selskabet skal drives.</b> Den daglige ledelse af selskabet varetages af direktionen, der skal følge de retningslinjer, som Bestyrelsen har givet.   | Delvist nyt - indeholder dele af oprindeligt punkt 10.1  |
|           |   | 4.3   | Bestyrelsen foranlediger, <b>at direktionen for mindst et år ad gangen udarbejder budgetter for drift, status og likviditet, der så vidt muligt inden den pågældende periodes begyndelse forelægges Bestyrelsen til godkendelse.</b> Bestyrelsen foretager løbende kontrol med virksomhedens drift og sammenholder de realiserede resultater med budgetterne. | Reformulering af oprindeligt pkt. 10.2   |
|           |   | 4.4   | Bestyrelsen påser, at bogføring og regnskabsaflæggelse foregår på en måde, der efter selskabets forhold er tilfredsstillende, at der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller, og at Bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om selskabets concerns finansielle forhold.                                    | Oprindeligt pkt. 10.7 og 10.8 i reformulering.   |
|           |   | 4.5   | <b>Bestyrelsen sikrer, at kapitalberedskabet i hvert enkelt selskab i Hillerød Forsyning koncernen til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er</b>  | NYT<br>Jf. selskabslovens § 115  |

|      |  |   |  |
|------|--|---|--|
|      |  | <b>tilstrækkelig likviditet til at opfylde nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder.</b>   |  |
| 4.6  |  | Bestyrelsen påser, at direktionen udøver sit hverv på en behørig måde og efter Bestyrelsens retningslinjer, at selskabet ledes på en tilfredsstillende måde og i overensstemmelse med lovgivningen og selskabets vedtægter.   | Oprindeligt pkt. 10.5 med reformulering  |
| 4.7  |  | Bestyrelsen arbejder ud fra principperne i Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber. Bestyrelsen foranlediger hvert andet år en ekstern vurdering af Bestyrelsens arbejde med god selskabsledelse.  | Oprindeligt pkt. 10.6 (og 6.8)   |
| 4.8  |  | Bestyrelsen foranlediger, at direktionen udarbejder forsyningsstrategier inden for rammerne af ejerstrategien og gældende lovgivning. Forsyningsstrategierne skal vise, hvordan forsyningen arbejder med et højt fagligt kvalitetsniveau, fokus på miljømæssig bæredygtighed og med høj transparens, der så vidt muligt inden den pågældende periodes påbegyndelse forelægges Bestyrelsen til godkendelse.  | Oprindeligt pkt. 10.2.1  |
| 4.9  |  | Bestyrelsen behandler og træffer afgørelse i alle sager, der efter selskabets forhold er af usædvanlig art eller størrelse.   | Viderefører første linje fra oprindeligt pkt. 10.3 (Øvrig del er flyttet til nyt pkt. 8.4 og reformuleret i overensstemmelse med vedtægter). |
| 4.10 |  | Dispositioner, der efter selskabets forhold er af usædvanlig art eller stor betydning, kan direktionen kun foretage efter særlig bemyndigelse fra Bestyrelsen, medmindre Bestyrelsens beslutning ikke kan afventes uden væsentlig ulempe for selskabets virksomhed. I så fald skal Bestyrelsens formand snarest underrettes om den disposition, direktionen vil foretage eller har foretaget, og formanden skal uden ophold underrette den øvrige Bestyrelse.   | Oprindeligt pkt. 10.4<br><br>Jf. selskabslovens § 117  |
| 4.11 |  | Direktionen skal løbende efter behov orientere formanden om selskabets kortsigtede udvikling, herunder omsætning, markedsføringstiltag og eventuelle afvigelser fra <b>udstukne</b> retningslinjer etc.   | Tidligere punkt 11.2   |
| 4.12 |  | <b>Henvendelser og spørgsmål til Hillerød Forsyning koncernen fra et medlem af Bestyrelsen skal gå til formanden med henblik på eventuel drøftelse på næstkommende bestyrelsesmøde, eller så formanden, om relevant, kan viderebringe henvendelser og spørgsmål fra Bestyrelsen samlet til direktionen.</b>   | NYT  |
| 4.13 |  | <b>På bestyrelsesmøder kan bestyrelsesmedlemmer stille spørgsmål om forhold med relevans for dagsordenen, der har betydning for selskabets virksomhed, og som hører under Bestyrelsens ansvarsområde, jf. selskabslovens § 115, vedtægterne og dette punkt 4. I relation hertil kan Bestyrelsen ved simpelt flertal beslutte at bede direktionen om oplysninger, som er nødvendige for at opfylde Bestyrelsens hverv. Såfremt der ikke umiddelbart på bestyrelsesmødet kan afgives svar på det stillede spørgsmål, beslutter Bestyrelsen ved simpelt flertal, om spørgsmålet skal henvises til besvarelse af direktionen, herunder om punktet skal behandles på et kommende møde, alternativt om besvarelse skal ske skriftligt. Skriftlige besvarelser sker via det anviste digitale system.</b> | Oprindelig pkt. 11.1 samt reformuleret og præciseret. tilføjelser.   |

|           |   |  |  |
|-----------|---|--|--|
| <b>5.</b> | <b>Afstemning</b>   |  |  |
| 5.1       | De i bestyrelsen behandlede sager afgøres ved simpelt flertal.  | Tidligere selvstændigt <b>pkt. 5 Afstemning</b> flyttet til nyt pkt. 7 om beslutningsdygtighed mv. |  |
| 5.2       | Ved stemmelighed er formandens stemme afgørende.  |  |  |
|           |   |  |  |
|           |   | <b>5.</b>  | <b>Ansættelse af den administrerende direktør mv.</b>  |
|           |   | 5.1  | Bestyrelsen ansætter og afsætter den administrerende direktør. <b>Den administrerende direktør ansætter og afskediger selskabets personale og fastsætter personalets arbejdsområde og beføjelse.</b> Bestyrelsen skal sikre sig indflydelse i ansættelse i chefstillinger, enten gennem de egentlige beslutninger om ansættelse eller gennem godkendelse af stillingsprofiler. |
|           |   |  | Uændret indhold af pkt. 14.1 , dog er den fremhævede sætning flyttet frem i punktet. (sammenhold med pkt.9)  |
|           |   |  |  |
| <b>6.</b> | <b>Bestyrelsesprotokol, bøger og fortegnelser</b>   |  |  |
| 6.1       | Formanden drager omsorg for, at der føres en bestyrelsesprotokol.   |  |  |
| 6.2       | Af bestyrelsesprotokollen skal fremgå: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tid og sted for mødet.</li> <li>• Hvem der har deltaget i mødet.</li> <li>• Dagsordenen for mødet.</li> <li>• Referat af de truffe beslutninger.</li> <li>• Fravigelse af tavshedspligten.</li> <li>• Tid og sted for kommende bestyrelsesmøde.</li> </ul>  | Oprindeligt <b>pkt. 6 Bestyrelsesprotokol, bøger og fortegnelser</b> flyttet til pkt. 9 og 13.     |  |
| 6.3       | Bestyrelsesprotokollen udarbejdes af administrationen og godkendes af bestyrelsesmedlemmerne. Godkendelse/underskrift sker digitalt via et direktionen anvist system. Den digitale godkendelse skal ske inden 7 dage fra modtagelsen af endelig bestyrelsesprotokol. I særlige tilfælde udsættes fristen. Efter fristen bliver protokollens åbne punkter offentliggjort på forsyningens hjemmeside. |  |  |
| 6.4       | Ønsker et bestyrelsesmedlem at gøre indsigelse imod bestyrelsesprotokollen, bør dette ske 7 dage fra modtagelsen af endelig bestyrelsesprotokol. I modsat fald betragtes bestyrelsesprotokollen som godkendt.   |  |  |
| 6.5       | Bestyrelsesprotokollen underskrives af samtlige medlemmer. Medlemmer, der ikke har deltaget i et bestyrelsesmøde, skal i bestyrelsesprotokollen anføre, at de har læst bestyrelsesprotokollen.  |  |  |
| 6.6       | Et bestyrelsesmedlem eller en direktør, der ikke er enig i en bestyrelsesbeslutning, har ret til at få en kort bemærkning herom indført i bestyrelsesprotokollen.   |  |  |
| 6.7       | Bestyrelsen drager omsorg for, at der føres ejerbog over selskabets aktionærer og en storaktionærfortegnelse.   | Udskilt til særskilt <b>pkt. 13</b> Ejerbog og ejerregister  |  |
| 6.8       | Bestyrelsen arbejder ud fra principperne i Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber. Bestyrelsen foranlediger hvert andet år en ekstern vurdering af bestyrelsens arbejde med god selskabsledelse   | Pkt. 6.8 udgår, da det allerede fremgik af pkt. 10.6 og nyt pkt. 4.7                               |  |
|           |   |  |  |
|           |   | <b>6.</b>  | <b>Indkaldelse til og afholdelse af bestyrelsesmøder</b>   |
|           |   | 6.1  | <b>Bestyrelsen afholder mindst 4 ordinære bestyrelsesmøder årligt.</b>   |
|           |   |  | Oprindeligt <b>pkt. .2 Indkaldelse mv.</b>   |
|           |   |  | Tidligere pkt. 2.1 omformuleret og opdelt til nyt pkt. 5.2 for at fremhæve ordinære og ekstraordinære møder.   |
|           |   | 6.2  | <b>Formanden sikrer i øvrigt, at der indkaldes til ekstraordinært</b>  |
|           |   |  | NYT  |

|           |     |  |  |
|-----------|-----|--|--|
|           |     | <b>bestyrelsesmøde, når formanden skønner, at dette er nødvendigt, eller når et medlem af Bestyrelsen, selskabets revisor eller direktionen i selskabet begærer dette.</b>   | Afstemt med vedtægt<br>Revideret version af tidligere pkt. 2.1, 1. punktum<br><br>Jf. selskabslovens § 123   |
|           | 6.3 | <b>Bestyrelsesmøder indkaldes efter aftale med formanden pr. e-mail og så vidt muligt</b> med mindst 8 dages varsel. Indkaldelsesvarslet kan afkortes af formanden, når særlige forhold gør det nødvendigt.  | Ny formulering<br>Tidligere pkt. 2.3   |
|           | 6.4 | Indkaldelsen skal indeholde dagsorden og i videst muligt omfang vedlægges det dokumentationsmateriale, der fremlægges til brug for Bestyrelsens behandling af de enkelte sager.  | Uændret – tidligere pkt. 2.4   |
|           | 6.5 | Formanden påser, at samtlige bestyrelsesmedlemmer indkaldes.   | Som oprindeligt pkt. 2.1, 2. punktum   |
|           | 6.6 | Selskabets direktion er forpligtet til at være til stede ved bestyrelsesmøderne og har ret til at udtale sig. Bestyrelsen kan for enkelte spørgsmåls vedkommende beslutte, at direktionen ikke skal overvære eller deltage i behandlingen heraf.   | Oprindeligt pkt. 2.5, dog er revisors berettigelse til deltagelse slettet.<br>Revisor har pligt til at deltage i bestyrelsesmødet, hvor årsrapporten gennemgås, hvis ét medlem kræver det. Forslag til at lade dette reflektere i forretningsorden er indarbejdet i pkt. 11.<br><br>Til orientering følger der ikke af selskabsloven en sådan "pligt" for direktionen. Dog er der ikke noget i vejen for at videreføre bestemmelsen om, at bestyrelsen pålægger denne forpligtelse på direktionen. |
|           | 6.7 | Formanden kan, <b>i det omfang det er foreneligt med udførelsen af Bestyrelsens hverv</b> , beslutte, at en bestyrelsesbeslutning gennemføres ved telefonisk, skriftlig eller e-mail votering. I disse tilfælde udsendes forslaget til beslutning, hvorefter formanden skal søge at få skriftlig eller mundtlig tilkendegivelse fra samtlige bestyrelsesmedlemmer og foranledige beslutningen indført i bestyrelsesprotokollen, jf. punkt 9, og link til kopi udsendt til medlemmerne. | Som oprindeligt pkt. 2.6, præciseret   |
|           | 6.8 | <b>Uanset punkt 6.7 kan et bestyrelsesmedlem eller et medlem af direktionen forlange, at der finder en mundtlig drøftelse sted.</b>  | Oprindeligt pkt. 2.6, sidste punktum, udskilt og reformuleret.<br><br>Jf. selskabslovens § 125   |
| <b>7.</b> |     | <b>Tavshedspligt</b>   |  |



|           |  |  |          |   |   |
|-----------|--|--|----------|---|---|
| 7.1       | Bestyrelsens medlemmer har tavshedspligt med hensyn til alt, hvad de erfarer i deres egenskab af medlem af bestyrelsen, medmindre der er tale om forhold, der af bestyrelsen er bestemt til umiddelbar offentliggørelse. Overtrædelse af denne tavshedspligt kan medføre straf og erstatningspligt efter dansk rets almindelige regler.  | Oprindeligt <b>pkt. 7 Tavshedspligt</b> er flyttet til pkt. <b>10</b> og revideret, dog således at tidligere pkt. 7.4 udgår. |          |   |   |
| 7.2       | Tavshedspligten består tidsbegrænset, også efter at medlemskabet af bestyrelsen ophører.   |  |          |   |   |
| 7.3       | Et bestyrelsesmedlem skal opbevare alt materiale, der modtages i anledning af bestyrelsesarbejdet, på forsvarlig måde. Efter bestyrelseshvervets ophør skal bestyrelsesmedlemmet til formanden tilbagelevere alt det materiale i det omfang, det er muligt og af bestyrelsen skønnet relevant som medlemmet har modtaget i sin egenskab af bestyrelsesmedlem. Hvor det ikke er muligt eller relevant at tilbagelevere materialet, skal bestyrelsesmedlemmet destruere det. |  |          |   |   |
| 7.4       | Bestyrelsen fastsætter retningslinjer for information til selskabets ansatte, aktionærer og offentligheden om selskabets forhold.  |  |          |   |   |
|           |  |  | <b>7</b> | <b>Dagsordenen</b>  |   |
|           |  |  | 7.1      | På <b>ordinære</b> bestyrelsesmøder skal dagsordenen mindst indeholde følgende punkter:<br><ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meddelelser fra formanden</li> <li>2. Forelæggelse af eventuelle indførsler i revisionsprotokollen og stillingtagen hertil</li> <li>3. Redegørelse fra direktionen om selskabets overordnede virksomhed i den forløbne periode, herunder: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Gennemgang af regnskaber (om <b>nogen</b>) udfærdiget siden sidste bestyrelsesmøde samt estimat for året</li> <li>b. Gennemgang af væsentlige forhold i selskabet for Bestyrelsen</li> </ol> </li> <li>4. Eventuelt</li> <li>5. Eventuelle konkrete fravigelser af tavshedspligten</li> <li>6. Næste møde</li> </ol> | Samme som tidligere pkt. 3.1, dog reformulering af nr. 3b, således at den kan dække samtlige selskaber og tilføjet nye punkter 4 til 6 i overensstemmelse med gældende praksis. |
|           |  |  | 7.2      | Foruden de i punkt 7.1 anførte emner behandles selskabets årsrapport på bestyrelsesmødet forud for den ordinære generalforsamling, se hertil punkt 13 om udarbejdelse af årsrapport.  | NYT   |
|           |  |  | 7.3      | Foruden de i pkt. 7.1 anførte emner behandles evaluering af selskabets risikostyring og -afdækning, herunder forsikringsforhold, på det sidste ordinære bestyrelsesmøde i et kalenderår.  | Oprindelig pkt. 10.9 reformuleret.  |
|           |  |  | 7.3      | Formanden kan beslutte at optage yderligere punkter på dagsordenen som led i indkaldelsen og/eller fravige den i dagsordenen angivne rækkefølge for sagernes behandling.  | NYT   |
|           |  |  | 7.4      | Formanden eller et flertal af Bestyrelsen kan på et bestyrelsesmøde beslutte, at et emne skal sættes på dagsordenen på det næstkommende bestyrelsesmøde.  | NYT   |
| <b>8.</b> | <b>Ansættelse af direktør m.v.</b>   |  |          |   |   |
| 8.1       | Bestyrelsen ansætter og afsætter administrerende direktør. Bestyrelsen skal sikre sig indflydelse i ansættelse i chefstillinger, enten gennem de egentlige beslutninger om ansættelse eller gennem godkendelse af stillingsprofiler. Den   | Oprindeligt <b>pkt. 8. Ansættelse af direktør mv.</b> flyttet til pkt. 5   |          |   |   |

|  |  |           |  |
|--|--|-----------|--|
|  | administrerende direktør ansætter og afskediger selskabets personale og fastsætter personalets arbejdsområde og beføjelse. |           |  |
|  |  |           |  |
|  |  | <b>8.</b> | <b>Bestyrelsens beslutningsdygtighed, afstemning mv.</b> (Tidligere punkt 4)   |
|  |  | 8.1       | Formanden leder møderne. Som tidligere pkt. 4.1  |
|  |  | 8.2       | Bestyrelsen må ikke træffe beslutning, uden at samtlige bestyrelsesmedlemmer så vidt muligt har haft adgang til at deltage i sagens behandling. Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når <b>over</b> halvdelen af samtlige medlemmer er til stede, for så vidt behørig indkaldelse har fundet sted i overensstemmelse med forskrifterne i <b>punkt 6</b> . Revideret tidligere pkt. 4.2, der var fejlbehæftet.  |
|  |  | 8.3       | De i Bestyrelsen behandlede anliggender afgøres med simpelt flertal. I tilfælde af stemmelighed er formandens stemme afgørende, <b>jf. vedtægterne</b> . Oprindeligt pkt. 5. Afstemning videreført her og sammenskrevet til et punkt med henvisning til vedtægterne.   |
|  |  | 8.4       | <b>Et bestyrelsesmedlem, der har forfald, kan i enkeltstående tilfælde give fuldmagt til et andet bestyrelsesmedlem. Et bestyrelsesmedlem, der har forfald, underretter omgående formanden herom. Har formanden forfald, underretter han omgående næstformanden.</b> <b>NYT</b> Med ændringen gives mulighed for at benytte fuldmagt i tilfælde af forfald.  |
|  |  | 8.5       | Bestyrelsen foranlediger, at beslutninger <b>om forhold af fælles økonomisk og/eller politisk betydning for selskaberne og Hillerød Kommune, forelægges generalforsamlingen, forud for bestyrelsens endelige vedtagelse. Dette gælder eksempelvis ved:</b><br><br><ol style="list-style-type: none"> <li>1) salg af hele eller væsentlige dele af selskabets virksomhed, herunder af kapitalandele i datterselskaber eller associerede selskaber,</li> <li>2) indgåelse af længerevarende og væsentlige strategiske alliancer eller andre permanente strategiske samarbejder med ikke-koncernforbundne virksomheder, samt</li> <li>3) optagelse af nye medejere, herunder i datterselskaber.</li> </ol> Delvist oprindeligt pkt. 10.3. Indholdet er afstemt i forhold til vedtægterne for henholdsvis Hillerød Forsyning Holding A/S pkt. 4 og datterselskabernes pkt. 3.4., idet andre begrænsninger, end hvad følger af vedtægterne, ikke vil være bindende for bestyrelsen. |
|  |  | 8.6       | <b>I tillæg til punkt 8.5 gælder, at bestyrelsen i Hillerød Forsyning Holding A/S, skal sikre, at der i dets datterselskaber ikke træffes dispositioner om (i) valg af generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer i datterselskaber (ii) valg af bestyrelsesformand og næstformand i datterselskaber eller (iii) de i punkt 8.5, nr. 1-3 oplyste forhold uden at disse forelægges til godkendelse af generalforsamlingen i Hillerød Forsyning Holding A/S.</b>  |
|  |  | <b>9.</b> | <b>Bestyrelsesprotokol</b>   |
|  |  | 9.1       | Formanden drager omsorg for, at der føres en <b>elektronisk</b> bestyrelsesprotokol, <b>der udarbejdes af Direktionen</b> . Oprindeligt pkt. 6.1, reformuleret.  |
|  |  | 9.2       | <b>Et tilstedeværende bestyrelsesmedlem eller medlem af direktionen, der ikke er enig i en truffen beslutning, har ret til at få sin mening indført i</b> Oprindeligt pkt. 6.6, reformuleret   |

|           |   |            |  |  |
|-----------|---|------------|--|--|
|           |   |            | <b>protokollen.</b>  | Bemærk, at der ikke gælder en frist for mindretalsudtalelse. Medlemmet skal gøre uenigheden bekendt på bestyrelsesmødet, og derefter evt. kommentere inden for de 7 dage, jf. pkt. 8.4, hvis medlemmet ikke finder, at deres mening fremgår tydeligt nok af referatet. |
|           |   | 9.3        | Bestyrelsesprotokollen <b>udsendes digitalt via et af direktionen anvist system til Bestyrelsens godkendelse.</b><br>Den digitale godkendelse skal ske inden 7 dage fra modtagelsen af endelig bestyrelsesprotokol. I særlige tilfælde udsættes fristen.<br><br>Efter fristen bliver protokollens åbne punkter offentliggjort på forsyningens hjemmeside.  | Oprindeligt pkt. 6.3, reformuleret.  |
|           |   | 9.4        | Ønsker et bestyrelsesmedlem at gøre indsigelse <b>mod</b> bestyrelsesprotokollen, <b>skal</b> dette ske <b>senest</b> 7 dage fra modtagelsen af endelig bestyrelsesprotokol. I modsat fald betragtes bestyrelsesprotokollen som godkendt.  | Oprindeligt pkt. 6.4   |
|           |   | 9.5        | Bestyrelsesprotokollen underskrives af samtlige medlemmer. Bestyrelsesmedlemmer, der ikke har været til stede ved et bestyrelsesmøde, skal skriftligt på referatet bekræfte, at de har læst referatet.   | Oprindeligt pkt. 6.5   |
|           |   | 9.6        | Bestyrelsesprotokollen skal bl.a. indeholde følgende:<br>a) Tid og sted for mødet<br><b>b) Mødedeltagere, eventuelle afbud, referent og mødeleder</b><br>c) Dagsorden for mødet<br>d) Referat af <b>de stedfundne forhandlinger</b> og truffede beslutninger<br>e) Fravigelse af tavshedspligten<br><b>f) Orientering om næste møde</b>  | Oprindeligt pkt. 6.2 tilpasset til nuværende praksis samt afstemt med selskabslovens § 128.  |
| <b>9.</b> | <b>Inhabilitet</b>  | <b>10.</b> | <b>Inhabilitet</b>   |  |
| 9.1       | Et bestyrelsesmedlem eller en direktør må ikke deltage i behandlingen af spørgsmål, hvor bestyrelsesmedlemmet eller direktøren er inhabil. Dette omfatter blandt andet bestyrelsens behandling af aftaler mellem selskabet og bestyrelsesmedlemmet/direktøren selv eller søgsmål mod ham selv. Det samme gælder aftale mellem selskabet og tredjemand eller søgsmål mod tredjemand, hvis bestyrelsesmedlemmet eller direktøren har en væsentlig interesse heri, der kan være stridende mod selskabets og evt. koncernens interesse. | 10.1       | Et bestyrelsesmedlem eller et direktionsmedlem må ikke deltage i behandlingen af <b>sager</b> , hvor bestyrelsesmedlemmet eller direktionsmedlemmet er inhabilt. Dette omfatter blandt andet Bestyrelsens behandling af aftaler mellem selskabet og bestyrelsesmedlemmet/direktionsmedlemmet selv eller søgsmål mod den <b>pågældende</b> selv. Det samme gælder <b>aftaler</b> mellem selskabet og tredjemand eller søgsmål mod tredjemand, hvis bestyrelsesmedlemmet eller direktionsmedlemmet har en væsentlig interesse heri, der kan være stridende mod selskabets <b>eller Hillerød Forsyning koncernens</b> interesser. | Reformulering af pkt. 9.1  |

|            |  |      |  |                        |
|------------|--|------|--|------------------------|
|            |  | 10.2 | <b>Et bestyrelsesmedlem eller et direktionsmedlem har pligt til af egen drift at oplyse om forhold, som kan give anledning til habilitetstvivl.</b>  | NYT                    |
| 9.2        | Bestyrelsen skal godkende eventuelle aftaler mellem bestyrelsesmedlemmer eller direktører og selskabet og aftaler mellem selskabet og tredjemand, hvori bestyrelsesmedlemmer eller direktør måtte have en væsentlig interesse, der kan være stridende mod selskabets og evt. koncernens interesse.   | 10.3 | Bestyrelsen skal godkende eventuelle aftaler mellem bestyrelsesmedlemmer eller direktionsmedlemmer og selskabet samt aftaler mellem selskabet og tredjemand, hvori bestyrelsesmedlemmer eller direktionsmedlemmer måtte have en væsentlig interesse, der kan være stridende mod selskabets eller Hillerød Forsyning koncernens interesser.                                   | Reformulering pkt. 9.2 |
|            |  | 10.4 | <b>Eventuelle medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer kan ikke deltage i behandlingen af spørgsmål vedrørende arbejdsretlige konflikter, forhandling om eller afslutning af kollektive lønaftaler, forhold til medarbejdere eller arbejdsgiverorganisationer mv. Det samme gælder behandling af andre interessekonflikter, hvor almindelige habilitetsregler er gældende.</b> | NYT                    |
| <b>10.</b> | <b>Selskabets ledelse – Bestyrelsen</b>  |      |  |                        |
| 10.1       | Bestyrelsen og direktionen forestår ledelsen af selskabets anliggender. Den daglige ledelse af selskabet varetages af direktionen, der skal følge de retningslinjer og anvisninger, som bestyrelsen har givet. I konsekvens heraf skal bestyrelsen foranledige, at der fastlægges en målsætning og de hovedretningslinjer, efter hvilke selskabet skal drives.   |      | Oprindeligt <b>pkt. 10 Selskabets ledelse- Bestyrelsen</b> flyttet til pkt. 4, 6 og 7 samt koblet med oprindeligt pkt. 11 Selskabets Ledelse – Direktionen. De er koblet, fordi flere af bestemmelserne i oprindeligt pkt. 10 også omhandlede direktionens kompetencer.  |                        |
| 10.2       | Bestyrelsen foranlediger, at der foretages planlægning af selskabets virksomhed for mindst et år ad gangen og med udarbejdelse af budgetter for drift, status og likviditet, der så vidt muligt inden den pågældende periodes påbegyndelse forelægges bestyrelsen til godkendelse. Bestyrelsen foretager løbende kontrol med virksomhedens drift og sammenholder de realiserede resultater med budgetterne.  |      |  |                        |
| 10.2.1     | Bestyrelsen foranlediger, at direktionen udarbejder forsyningsstrategier inden for rammerne af ejerstrategien og gældende lovgivning. Forsyningsstrategierne skal vise hvordan forsyningen arbejder med et højt fagligt kvalitetsniveau, fokus på miljømæssig bæredygtighed og med høj transparens, der så vidt muligt inden den pågældende periodes påbegyndelse forelægges bestyrelsen til godkendelse   |      |  |                        |
| 10.3       | Bestyrelsen behandler og træffer afgørelse i alle sager, der efter selskabets forhold er af usædvanlig art eller størrelse. Det påhviler navnlig bestyrelsen at godkende alle ekstraordinære investeringer, optagelse af nye produktområder og/eller aktiviteter samt erhvervelse, pantsætning eller afhændelse af fast ejendom. Bestyrelsen foranlediger, at beslutninger om visse væsentlige forhold for selskabet forelægges til generalforsamlingens beslutning. Af væsentlige forhold er bl.a.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Påbegyndelse af væsentlige, nye aktiviteter eller forretningsområder.</li> <li>• Oprettelse af datterselskaber samt helt eller delvist salg af datterselskaber.</li> <li>• Opkøb af kapitalandele af selskaber samt helt eller delvist salg af kapitalandele.</li> <li>• Fastsættelse af takster samt ændringer i takststrukturen (fx Indførelse af fast bidrag) samt væsentlige ændringer i opkrævningsmønsteret.</li> <li>• Beslutninger der direkte eller indirekte berører fri egenkapital eller indskudt kapital samt eventuel forrentning heraf.</li> <li>• Beslutninger der har bloktilskudsmæssige konsekvenser for kommunen.</li> </ul> |      |  |                        |
|            |  |      |  |                        |

|      |   |             |   |
|------|---|-------------|---|
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fusioner, sammenlægninger og/eller selskabsovertagelse.</li> </ul>   |             |   |
| 10.4 | Dispositioner, der efter selskabets forhold er af usædvanlig art eller stor betydning, kan direktionen kun foretage efter særlig bemyndigelse fra bestyrelsen, medmindre bestyrelsens beslutning ikke kan afventes uden væsentlig ulempe for selskabets virksomhed. I så fald skal bestyrelsens formand snarest underrettes om den disposition, direktionen vil foretage eller har foretaget, og formanden skal uden ophold underrette den øvrige bestyrelse. |             |   |
| 10.5 | Bestyrelsen påser, at selskabet ledes på tilfredsstillende måde og i overensstemmelse med lovgivningen og selskabets vedtægter. Bestyrelsen skal som led heri påse, at selskabet ikke træffer beslutninger i strid med Hillerød Kommunes myndighedsudøvelse og -kompetence.   |             |   |
| 10.6 | Bestyrelsen arbejder ud fra principperne i Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber. Bestyrelsen foranlediger hvert andet år en ekstern vurdering af bestyrelsens arbejde med god selskabsledelse.  |             |   |
| 10.7 | Bestyrelsen skal påse, at bogføringen og formueforvaltningen kontrolleres på en efter selskabets forhold tilfredsstillende måde.  |             |   |
| 10.8 | Tilsynet udøves normalt ved, at bestyrelsen kontrollerer, at der opretholdes et fuldt forsvarligt system for registrering af aktiver og transaktioner for konstatering af aktivernes tilstedeværelse og værdiansættelse   |             |   |
| 10.9 | Det påhviler bestyrelsen med passende mellemrum at kontrollere, at der i et forretningsmæssigt sundt og rimeligt omfang er tegnet de nødvendige skades- og ansvarsforsikringer.   |             |   |
|      |   |             |   |
|      |   | <b>11.</b>  | <b>Tavshedspligt</b>  |
|      |   | <b>11.1</b> | <b>Bestyrelsens møder er lukkede.</b>   |
|      |   |             | Tidligere pkt. 7  |
|      |   | <b>11.2</b> | <b>Alle oplysninger, som bestyrelsesmedlemmerne modtager i deres egenskab af bestyrelsesmedlemmer eller ved overværelsen af bestyrelsesmøder i andre selskaber i Hillerød Forsyning koncernen, er underlagt tavshedspligt og skal behandles fortroligt, medmindre andet følger af dette punkt 11. Tavshedspligten omfatter blandt andet forretningshemmeligheder, know-how, udviklingsprojekter, driftsmæssige hemmeligheder, oplysninger om medarbejdernes løn samt øvrige ansættelsesvilkår og alle øvrige forhold, som bestyrelsesmedlemmerne bliver gjort bekendt med, herunder alt materiale som måtte blive udleveret før, efter eller i forbindelse med bestyrelsesarbejdet, medmindre disse forhold kan offentliggøres i overensstemmelse med en beslutning vedtaget af Bestyrelsen eller i henhold til lovgivningen.</b> |
|      |   |             | Reformulering og præcisering af oprindeligt pkt. 7.1  |
|      |   | <b>11.3</b> | <b>Uanset punkt 11.2 kan Bestyrelsen efter en konkret vurdering beslutte, at visse specifikke oplysninger kan videregives, forudsat en sådan offentliggørelse af information ikke kan antages at ville skade selskabet eller Hillerød Forsyning koncernens interesser.</b>  |
|      |   |             | NYT   |
|      |   | <b>11.4</b> | Overtrædelse af tavshedspligten kan medføre straf og erstatningspligt efter dansk rets almindelige regler.  |
|      |   |             | Udskilt fra oprindeligt pkt. 7.1  |
|      |   | <b>11.5</b> | <b>Bestyrelsesmedlemmerne er forpligtede til at opbevare alle materialer og dokumenter vedrørende selskabet på en sådan måde, at uautoriserede</b>  |
|      |   |             | Oprindeligt pkt. 7.3 præciseret   |

|            |   |   |   |  |
|------------|---|---|---|--|
|            |   |   | personer ikke opnår adgang dertil. For at sikre en fortrolig opbevaring skal bestyrelsesmedlemmerne anvende en e-mailadresse i forhold til bestyrelsesarbejdet, som alene bestyrelsesmedlemmet har adgang til.  |  |
|            | 11.6  |   | Når et bestyrelsesmedlem fratræder, skal den pågældende tilintetgøre eller tilbagelevere alle fortrolige dokumenter til selskabet, som denne har modtaget som bestyrelsesmedlem, og som er i dennes personlige besiddelse, herunder samtlige kopier af det modtagne materiale. For så vidt angår elektroniske dokumenter, herunder e-mails eller øvrige elektroniske dokumenter, skal nævnte elektroniske dokumenter endeligt slettes af det fratrædende bestyrelsesmedlem. I tilfælde af et bestyrelsesmedlems død påhviler de i dette punkt 11.6 nævnte pligter pågældende bestyrelsesmedlems bo. | Oprindeligt pkt. 7.3, andet punktum, reformuleret og præciseret.                             |
|            | 11.7  |   | Tavshedspligten består tidsubegrænset, også efter at medlemskabet af Bestyrelsen ophører.   | Oprindeligt pkt. 7.2   |
|            | <b>12.</b>  |   | <b>Revisionsprotokoller</b>   |  |
|            | 12.1  |   | Revisionen skal til brug for Bestyrelsen føre en revisionsprotokol, hvori skal anføres, hvilke revisionsarbejder der er udført, og hvilke mangler vedrørende selskabets bogføring og interne kontroller, der måtte være fundet.   | Som oprindeligt pkt. 14.1  |
|            | 12.2  |   | <b>På samme møde, hvor årsrapporten godkendes, fremlægges selskabets revisionsprotokol. Revisionsprotokollen underskrives af samtlige bestyrelsesmedlemmer.</b>   | NYT  |
|            | 12.3  |   | I revisionsprotokollen skal revisionen indføre alle forhold, som Bestyrelsen har behov for at kende til. Såfremt revisionen opdager uregelmæssigheder af væsentlig betydning, skal revisionen foruden at foretage indførsel i revisionsprotokollen give særskilt meddelelse til formanden. Revisionen har pligt til at henlede Bestyrelsens opmærksomhed på mulige mangler ved selskabets bogføring samt de interne kontroller.   | Oprindeligt pkt. 14.2 - Uændret  |
|            | 12.4  |   | Bestyrelsen har pligt til, alene eller i forening med direktionen, at give revisionen adgang til at foretage de undersøgelser, denne finder nødvendige, og skal sørge for, at revisionen får de oplysninger og den bistand, som denne anser for nødvendig til at udøve sit hverv.   | Oprindeligt pkt. 14.3 - uændret  |
| <b>11.</b> | <b>Selskabets ledelse – Direktionen</b>   |   |   |  |
| 11.1       | På hvert bestyrelsesmøde aflægger direktionen beretning om selskabets virksomhed siden sidste bestyrelsesmøde. På bestyrelsesmøderne har bestyrelsen ret til af direktionen og eventuelt af de overordnede funktionærer at fordre de oplysninger, som er nødvendige til opfyldelse af bestyrelsens hverv. | Tidligere <b>pkt. 11.1 og 11.2</b> er flyttet til pkt. 4.11 og 4.12 under selskabets ledelse. |   |  |
| 11.2       | Direktionen skal løbende efter behov orientere formanden om selskabets kortsigtede udvikling, herunder omsætning, markedsføringstiltag og eventuelle afvigelser fra afstukne retningslinjer etc.  |   |   |  |
| <b>12.</b> | <b>Årsrapportens udarbejdelse</b>   | <b>13</b>   | <b>Årsrapporten</b>   | Oprindeligt pkt. 12<br>Årsrapportens udarbejdelse sammenskrevet til nyt pkt. 11 Årsrapporten |
| 12.1       | Selskabets direktion udarbejder udkast til årsrapport (eventuelt med tilhørende koncernregnskab).   | 13.1  | <b>Bestyrelsen skal påse, at selskabets direktion udarbejder udkast til årsrapport (eventuelt med tilhørende koncernregnskab) til brug for mødet, der senest afholdes i maj måned. Selskabets valgte revisor(er)</b>  | Tilføjet sidste punkt om revisors deltagelse, jf. oprindeligt pkt. 2.5 med                   |

|            |  |  |   |  |
|------------|--|--|---|--|
|            |  |  | skal deltage i det pågældende bestyrelsesmøde, hvor gennemgang af udkastet til eller den endelige årsrapport er på dagsordenen.   | præcisering.<br><br>Bemærk, at årsrapporten skal være godkendt af generalforsamlingen og indberettet til Erhvervsstyrelsen senest med udgangen af maj måned, jf. årsregnskabslovens § 138. |
| 12.2       | Revisionen indfører sine foreløbige kommentarer til udkastet i revisionsprotokollen, der sammen med udkastet til årsrapport derpå forelægges bestyrelsen.  | 13.2   | <b>Revisionen indfører sine foreløbige kommentarer til udkastet i revisionsprotokollen. Udkastet til årsrapport og revisionsprotokollen forelægges derefter Bestyrelsen. Revisionen skal i dette protokollat anføre, hvorvidt udkastet i den foreliggende form kan forsynes med revisionspåtegning uden forbehold</b> | Sammenskrevet pkt. 12.2 og 12.3  |
| 12.3       | Revisionen skal i dette protokollat anføre, hvorvidt udkastene i den foreliggende form kan forsynes med revisionspåtegning uden forbehold.   |  |   |  |
| <b>13.</b> | <b>Godkendelse af årsrapporten</b>   |  |   |  |
| 13.1       | Såfremt bestyrelsen efter gennemgang af det i pkt. 12 omhandlede udkast til årsrapport mener, at det giver et retvisende billede af selskabets aktiver og passiver, dets økonomiske stilling samt driftsresultatet, kan årsrapporten godkendes og forslag om overskudsdispositionen vedtages.  | 13.3   | Såfremt <b>Bestyrelsen</b> efter gennemgang af <b>direktionens udkast</b> til årsrapport mener, at <b>den</b> giver et retvisende billede af selskabets aktiver og passiver, dets økonomiske stilling samt driftsresultatet, kan årsrapporten <b>med</b> forslag om overskudsdispositionen <b>godkendes</b> .         |  |
| 13.2       | Den af bestyrelsen således vedtagne og underskrevne årsrapport forelægges herefter med revisionens påtegning til godkendelse på generalforsamlingen.   | 13.4   | Den af <b>Bestyrelsen</b> vedtagne og underskrevne årsrapport forelægges med revisionens påtegning til godkendelse på generalforsamlingen.  |  |
|            |  |  |   |  |
|            |  | <b>14.</b>   | <b>Ejerbog og ejerregister</b>  | NYT udskilt til selvstændigt punkt.  |
|            |  | 14.1   | <b>Bestyrelsen drager omsorg for, at der føres en ejerbog i overensstemmelse med bestemmelserne i selskabslovens §§ 50 - 54. Ejerbogen skal være tilgængelig for offentlige myndigheder.</b>  | Oprindeligt pkt. 6.7   |
|            |  |  |   |  |
| <b>14.</b> | <b>Revisionen</b>  |  |   |  |
| 14.1       | Revisionen skal til brug for bestyrelsen føre en revisionsprotokol, hvori skal anføres, hvilke revisionsarbejder der er udført, og hvilke mangler vedrørende selskabets bogføring og interne kontroller, der måtte være fundet.  |  |   |  |
| 14.2       | I revisionsprotokollen skal revisionen indføre alle forhold, som bestyrelsen har behov for at kende til. Såfremt revisionen opdager uregelmæssigheder af væsentlig betydning, skal revisionen foruden at foretage indførelse i revisionsprotokollen give særskilt meddelelse til formanden. Revisionen har pligt til at henlede bestyrelsens opmærksomhed på mulige mangler ved selskabets bogføring samt de interne kontroller. | Oprindeligt <b>pkt. 14 Revisionen</b> flyttet til pkt. 12 Revisionsprotokoller |   |  |
| 3          | Bestyrelsen har pligt til, alene eller i forening med direktionen, at give revisionen adgang til at foretage de undersøgelser, denne finder nødvendige, og skal sørge for, at revisionen får de oplysninger og den bistand, som denne anser for nødvendig til at udøve sit hverv.  |  |   |  |
|            |  |  |   |  |
| <b>15.</b> | <b>Ændringer i forretningsordenen</b>  | <b>15.</b>   | <b>Ændringer i forretningsordenen</b>   |  |
| 15.1       | Nærværende forretningsorden er vedtaget af bestyrelsen i henhold til selskabslovens § 130. Ændringer i nærværende forretningsorden kan foretages af bestyrelsen med almindelig stemmeflerhed.  | 15.1   | Nærværende forretningsorden er vedtaget af <b>Bestyrelsen</b> i henhold til selskabslovens § 130. Ændringer i nærværende forretningsorden kan foretages af <b>Bestyrelsen</b> med <b>simpelt flertal, jf. punkt 8.3.</b>  | Uændret, dog præciseret afstemning.  |

|            |   |            |   |             |
|------------|---|------------|---|-------------|
|            |   |            |   |             |
| <b>16.</b> | <b>Tiltræden af forretningsordenen</b>  | <b>16.</b> | <b>Tiltræden af forretningsordenen</b>  |             |
| 16.1       | Med sin tiltræden gøres et nyt bestyrelsesmedlem bekendt med nærværende forretningsorden og tilkendegiver ved sin underskrift på det originale eksemplar af forretningsordenen, at vedkommende har sat sig ind i dens bestemmelser. | 16.1       | <b>Ved</b> sin tiltræden gøres <b>et nyt bestyrelsesmedlem</b> bekendt med nærværende forretningsorden <b>samt selskabets vedtægter</b> og tilkendegiver ved sin underskrift af forretningsordenen, at vedkommende har sat sig ind i <b>forretningsordenens</b> bestemmelser. | Præcisering |
|            |   |            |   |             |
|            |   |            |   |             |



# HILLERØD **FORSYNING**

Forretningsorden for Hillerød Forsyning koncern



## Indholdsfortegnelse

|  |    |
|--|----|
| Forretningsorden for Hillerød Forsyning koncern      | 3  |
| 1. Generelt  | 3  |
| 2. Valg af bestyrelsesmedlemmer og konstitution      | 3  |
| 3. Valg af formand og næstformand                    | 4  |
| 4. Selskabets ledelse                                | 4  |
| 5. Ansættelse af den administrerende direktør mv.    | 6  |
| 6. Indkaldelse til og afholdelse af bestyrelsesmøder | 6  |
| 7. Dagsordenen                                       | 7  |
| 8. Bestyrelsens beslutningsdygtighed, afstemning mv. | 8  |
| 9. Bestyrelsesprotokol                               | 8  |
| 10. Inhabilitet                                      | 9  |
| 11. Tavshedspligt                                    | 10 |
| 12. Revisionsprotokoller                             | 11 |
| 13. Årsrapporten                                     | 11 |
| 14. Ejerbog og ejerregister                          | 12 |
| 15. Ændringer i forretningsordenen                   | 12 |
| 16. Tiltræden af forretningsordenen                  | 12 |

## **Forretningsorden for Hillerød Forsyning koncern**

### **1. Generelt**

- 1.1 Denne forretningsorden er gældende for hver af bestyrelserne i Hillerød Forsyning Holding A/S, Hillerød Vand A/S, Hillerød Varme A/S, Hillerød Fjernkøl A/S, Hillerød Kraftvarme ApS, Hillerød Affaldshåndtering A/S, Hillerød Spildevand A/S og Hillerød Service A/S (tilsammen "Hillerød Forsyning koncernen") og udarbejdet efter selskabsloven og selskabernes vedtægter.
- 1.2 Forretningsordenen fastlægger pligter og ansvar for bestyrelsen i hvert af selskaberne i Hillerød Forsyning koncernen (herefter kollektivt "Bestyrelsen"). Bestyrelsens pligter, ansvar og rettigheder som fastlagt i denne forretningsorden vedrører dermed kun de selskaber i Hillerød Forsyning koncernen, som det pågældende bestyrelsesmedlem er valgt ind i.
- 1.3 Forretningsordenen er udarbejdet som ét fælles dokument af praktiske hensyn. Ethvert bestyrelsesmedlem skal først og fremmest varetage det enkelte selskabs interesse, som bestyrelsesmedlemmet er valgt ind i, når der træffes beslutning for det pågældende selskab, og kun hvor foreneligt hermed Hillerød Forsyning koncernens interesse som helhed.
- 1.4 Når begreber som "vedtægterne", "generalforsamlingen" og "selskabet" mv. i det følgende bruges i bestemt ental, skal det læses som værende vedtægterne, generalforsamlingen mv. for det enkelte relevante selskab i Hillerød Forsyning koncernen.

### **2. Valg af bestyrelsesmedlemmer og konstitution**

- 2.1 Bestyrelsen for Hillerød Forsyning koncernen består af 7 generalforsamlingsvalgte medlemmer.
- 2.2 I tillæg til de i punkt 2.1 nævnte bestyrelsesmedlemmer har medarbejderne i Hillerød Forsyning koncernen ret til at vælge bestyrelsesmedlemmer til bestyrelserne i henholdsvis Hillerød Service A/S og Hillerød Forsyning Holding A/S, jf. selskabslovens bestemmelser herom. Medarbejderrepræsentanterne vælges for en fireårig periode. Valget afholdes i henhold til reglerne i selskabsloven og bekendtgørelse om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskaber og finder sted forud for den ordinære generalforsamling samme år, hvor der afholdes valg af forbrugerrepræsentanter. Medarbejderrepræsentanterne indtræder i bestyrelserne umiddelbart efter den ordinære generalforsamling. Genvalg kan finde sted.

- 2.3 I tillæg til de i punkt 2.1 nævnte bestyrelsesmedlemmer har forbrugerne i Hillerød Vand A/S og Hillerød Spildevand A/S ret til at vælge to bestyrelsesmedlemmer til disse selskaber, jf. lovgivningens bestemmelser herom og selskabernes valgregulativ. Forbrugerrepræsentanterne vælges for en fireårig periode, der følger kommunalbestyrelsens valgperiode. Valg afholdes i henhold til reglerne i vandsektorloven og bekendtgørelse om forbrugerindflydelse i vandselskaberne og finder sted i efteråret forud for indtræden i bestyrelserne. Genvalg kan finde sted.
- 2.4 De af generalforsamlingen valgte bestyrelsesmedlemmer, jf. punkt 2.1, vælges for en fireårig periode, der følger kommunalbestyrelsens valgperiode. Valg finder sted på en ekstraordinær generalforsamling i januar hvert 4. år. Genvalg kan finde sted.
- 2.5 Bestyrelsen træder sammen umiddelbart efter, der er sket nyvalg i Bestyrelsen.

### **3. Valg af formand og næstformand**

- 3.1 Generalforsamlingen vælger Bestyrelsens formand og næstformand.
- 3.2 Formanden repræsenterer Bestyrelsen udadtil, medmindre formanden bestemmer andet. Et medlem af Bestyrelsen må ikke uden formandens tilladelse udtale sig til medier eller rette henvendelse til offentligheden om selskabets forhold.
- 3.3 Direktionen repræsenterer selskabet indadtil og orientering af selskabets medarbejdere om selskabets forhold sker gennem direktionen.
- 3.4 Ved formandens forfald er det næstformanden, der varetager formandens opgaver ifølge denne forretningsorden.

### **4. Selskabets ledelse**

- 4.1 Bestyrelsen forestår sammen med direktionen ledelsen af selskabet og skal sørge for en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed.
- 4.2 Bestyrelsen fastlægger målsætning, strategi og retningslinjer, efter hvilke selskabet skal drives. Den daglige ledelse af selskabet varetages af direktionen, der skal følge de retningslinjer, som Bestyrelsen har givet.
- 4.3 Bestyrelsen foranlediger, at direktionen for mindst et år ad gangen udarbejder budgetter for drift, status og likviditet, der så vidt muligt inden den pågældende periodes begyndelse forelægges Bestyrelsen til godkendelse. Bestyrelsen foretager løbende kontrol med virksomhedens drift og sammenholder de realiserede resultater med budgetterne.

- 4.4 Bestyrelsen påser, at bogføring og regnskabsaflæggelse foregår på en måde, der efter selskabets forhold er tilfredsstillende, at der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller, og at Bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om selskabets koncerns finansielle forhold.
- 4.5 Bestyrelsen sikrer, at kapitalberedskabet i hvert enkelt selskab i Hillerød Forsyning koncernen til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder.
- 4.6 Bestyrelsen påser, at direktionen udøver sit hverv på en behørig måde og efter Bestyrelsens retningslinjer, at selskabet ledes på en tilfredsstillende måde og i overensstemmelse med lovgivningen og selskabets vedtægter.
- 4.7 Bestyrelsen arbejder ud fra principperne i Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber. Bestyrelsen foranlediger hvert andet år en ekstern vurdering af Bestyrelsens arbejde med god selskabsledelse.
- 4.8 Bestyrelsen foranlediger, at direktionen udarbejder forsyningsstrategier inden for rammerne af ejerstrategien og gældende lovgivning. Forsyningsstrategierne skal vise, hvordan forsyningen arbejder med et højt fagligt kvalitetsniveau, fokus på miljømæssig bæredygtighed og med høj transparens, der så vidt muligt inden den pågældende periodes påbegyndelse forelægges Bestyrelsen til godkendelse.
- 4.9 Bestyrelsen behandler og træffer afgørelse i alle sager, der efter selskabets forhold er af usædvanlig art eller størrelse.
- 4.10 Dispositioner, der efter selskabets forhold er af usædvanlig art eller stor betydning, kan direktionen kun foretage efter særlig bemyndigelse fra Bestyrelsen, medmindre Bestyrelsens beslutning ikke kan afventes uden væsentlig ulempe for selskabets virksomhed. I så fald skal Bestyrelsens formand snarest underrettes om den disposition, direktionen vil foretage eller har foretaget, og formanden skal uden ophold underrette den øvrige Bestyrelse.
- 4.11 Direktionen skal løbende efter behov orientere formanden om selskabets kortsigtede udvikling, herunder omsætning, markedsføringstiltag og eventuelle afvigelser fra udstukne retningslinjer etc.
- 4.12 Henvendelser og spørgsmål til Hillerød Forsyning koncernen fra et medlem af Bestyrelsen skal gå til formanden med henblik på eventuel drøftelse på næstkommende bestyrelsesmøde, eller så formanden, om relevant, kan viderebringe henvendelser og spørgsmål fra Bestyrelsen samlet til direktionen.

4.13 På bestyrelsesmøder kan bestyrelsesmedlemmer stille spørgsmål om forhold med relevans for dagsordenen, der har betydning for selskabets virksomhed, og som hører under Bestyrelsens ansvarsområde, jf. selskabslovens § 115, vedtægterne og dette punkt 4. I relation hertil kan Bestyrelsen ved simpelt flertal beslutte at bede direktionen om oplysninger, som er nødvendige for at opfylde Bestyrelsens hverv. Såfremt der ikke umiddelbart på bestyrelsesmødet kan afgives svar på det stillede spørgsmål, beslutter Bestyrelsen ved simpelt flertal, om spørgsmålet skal henvises til besvarelse af direktionen, herunder om punktet skal behandles på et kommende møde, alternativt om besvarelse skal ske skriftligt. Skriftlige besvarelser sker via det anviste digitale system.

## **5. Ansættelse af den administrerende direktør mv.**

5.1 Bestyrelsen ansætter og afsætter den administrerende direktør. Den administrerende direktør ansætter og afskediger selskabets personale og fastsætter personalets arbejdsområde og beføjelse. Bestyrelsen skal sikre sig indflydelse i ansættelse i chefstillinger, enten gennem de egentlige beslutninger om ansættelse eller gennem godkendelse af stillingsprofiler.

## **6. Indkaldelse til og afholdelse af bestyrelsesmøder**

6.1 Bestyrelsen afholder mindst 4 ordinære bestyrelsesmøder årligt.

6.2 Formanden sikrer i øvrigt, at der indkaldes til ekstraordinært bestyrelsesmøde, når formanden skønner, at dette er nødvendigt, eller når et medlem af Bestyrelsen, selskabets revisor eller direktionen i selskabet begærer dette.

6.3 Bestyrelsesmøder indkaldes efter aftale med formanden pr. e-mail og så vidt muligt med mindst 8 dages varsel. Indkaldelsesvarslet kan afkortes af formanden, når særlige forhold gør det nødvendigt.

6.4 Indkaldelsen skal indeholde dagsorden og i videst muligt omfang vedlægges det dokumentationsmateriale, der fremlægges til brug for Bestyrelsens behandling af de enkelte sager.

6.5 Formanden påser, at samtlige bestyrelsesmedlemmer indkaldes.

6.6 Selskabets direktion er forpligtet til at være til stede ved bestyrelsesmøderne og har ret til at udtale sig. Bestyrelsen kan for enkelte spørgsmåls vedkommende beslutte, at direktionen ikke skal overvære eller deltage i behandlingen heraf.

- 6.7 Formanden kan, i det omfang det er foreneligt med udførelsen af Bestyrelsens hverv, beslutte, at en bestyrelsesbeslutning gennemføres ved telefonisk, skriftlig eller e-mail votering. I disse tilfælde udsendes forslaget til beslutning, hvorefter formanden skal søge at få skriftlig eller mundtlig tilkendegivelse fra samtlige bestyrelsesmedlemmer og foranledige beslutningen indført i bestyrelsesprotokollen, jf. punkt 9, og link til kopi udsendt til medlemmerne.
- 6.8 Uanset punkt 6.7 kan et bestyrelsesmedlem eller et medlem af direktionen forlange, at der finder en mundtlig drøftelse sted.

## **7. Dagsordenen**

- 7.1 På ordinære bestyrelsesmøder skal dagsordenen mindst indeholde følgende punkter:
- 1) Meddelelser fra formanden
  - 2) Forelæggelse af eventuelle indførsler i revisionsprotokollen og stillingtagen hertil
  - 3) Redegørelse fra direktionen om selskabets overordnede virksomhed i den forløbne periode, herunder:
    - a. Gennemgang af regnskaber (om nogen) udfærdiget siden sidste bestyrelsesmøde samt estimat for året
    - b. Gennemgang af væsentlige forhold i selskabet for Bestyrelsen
  - 4) Eventuelt
  - 5) Eventuelle konkrete fravigelser af tavshedspligten
  - 6) Næste møde.
- 7.2 Foruden de i punkt 7.1 anførte emner behandles selskabets årsrapport på bestyrelsesmødet forud for den ordinære generalforsamling, se hertil punkt 13 om udarbejdelse af årsrapport.
- 7.3 Foruden de i pkt. 7.1 anførte emner behandles evaluering af selskabets risikostyring og -afdækning, herunder forsikringsforhold, på det sidste ordinære bestyrelsesmøde i et kalenderår.
- 7.4 Formanden kan beslutte at optage yderligere punkter på dagsordenen som led i indkaldelsen og/eller fravige den i dagsordenen angivne rækkefølge for sagernes behandling.
- 7.5 Formanden eller et flertal af Bestyrelsen kan på et bestyrelsesmøde beslutte, at et emne skal sættes på dagsordenen på det næstkommende bestyrelsesmøde.



## **8. Bestyrelsens beslutningsdygtighed, afstemning mv.**

- 8.1 Formanden leder møderne.
- 8.2 Bestyrelsen må ikke træffe beslutning, uden at samtlige bestyrelsesmedlemmer så vidt muligt har haft adgang til at deltage i sagens behandling. Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når over halvdelen af samtlige medlemmer er til stede, for så vidt behørig indkaldelse har fundet sted i overensstemmelse med forskrifterne i punkt 6.
- 8.3 De i Bestyrelsen behandlede anliggender afgøres med simpelt flertal. I tilfælde af stemmelighed er formandens stemme afgørende, jf. Vedtægterne.
- 8.4 Et bestyrelsesmedlem, der har forfald, kan i enkeltstående tilfælde give fuldmagt til et andet bestyrelsesmedlem. Et bestyrelsesmedlem, der har forfald, underretter omgående formanden herom. Har formanden forfald, underretter han omgående næstformanden.
- 8.5 Bestyrelsen foranlediger, at beslutninger om forhold af fælles økonomisk og/eller politisk betydning for selskaberne og Hillerød Kommune, forelægges generalforsamlingen, forud for bestyrelsens endelige vedtagelse. Dette gælder eksempelvis ved
- 1) salg af hele eller væsentlige dele af selskabets virksomhed, herunder af kapitalandele i datterselskaber eller associerede selskaber,
  - 2) indgåelse af længerevarende og væsentlige strategiske alliancer eller andre permanente strategiske samarbejder med ikke-koncernforbundne virksomheder, samt
  - 3) optagelse af nye medejere, herunder i datterselskaber
- 8.6 I tillæg til punkt 8.5 gælder, at bestyrelsen i Hillerød Forsyning Holding A/S, skal sikre at der i dets datterselskaber ikke træffes dispositioner om (i) valg af generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer i datterselskaber (ii) valg af bestyrelsesformand og næstformand i datterselskaber eller (iii) de i punkt 8.5, nr. 1-3 oplyste forhold uden at disse forelægges til godkendelse af generalforsamlingen i Hillerød Forsyning Holding A/S.

## **9. Bestyrelsesprotokol**

- 9.1 Formanden drager omsorg for, at der føres en elektronisk bestyrelsesprotokol, der udarbejdes af Direktionen.
- 9.2 Et tilstedeværende bestyrelsesmedlem eller medlem af direktionen, der ikke er enig i en truffen beslutning, har ret til at få sin mening indført i protokollen.



9.3 Bestyrelsesprotokollen udsendes digitalt via et af direktionen anvist system til Bestyrelsens godkendelse. Den digitale godkendelse skal ske inden 7 dage fra modtagelsen af endelig bestyrelsesprotokol. I særlige tilfælde udsættes fristen.

Efter fristen bliver protokollens åbne punkter offentliggjort på forsyningens hjemmeside.

9.4 Ønsker et bestyrelsesmedlem at gøre indsigelse mod bestyrelsesprotokollen, skal dette ske senest 7 dage fra modtagelsen af endelig bestyrelsesprotokol. I modsat fald betragtes bestyrelsesprotokollen som godkendt.

9.5 Bestyrelsesprotokollen underskrives af samtlige medlemmer. Bestyrelsesmedlemmer, der ikke har været til stede ved et bestyrelsesmøde, skal skriftligt på referatet bekræfte, at de har læst referatet.

9.6 Bestyrelsesprotokollen skal bl.a. indeholde følgende:

- a) Tid og sted for mødet
- b) Mødedeltagere, eventuelle afbud, referent og mødeleder
- c) Dagsorden for mødet
- d) Referat af de stedfundne forhandlinger og truffede beslutninger
- e) Fravigelse af tavshedspligten
- f) Orientering om næste møde

## **10. Inhabilitet**

10.1 Et bestyrelsesmedlem eller et direktionsmedlem må ikke deltage i behandlingen af sager, hvor bestyrelsesmedlemmet eller direktionsmedlemmet er inhabilt. Dette omfatter blandt andet Bestyrelsens behandling af aftaler mellem selskabet og bestyrelsesmedlemmet/-direktionsmedlemmet selv eller søgsmål mod den pågældende selv. Det samme gælder aftaler mellem selskabet og tredjemand eller søgsmål mod tredjemand, hvis bestyrelsesmedlemmet eller direktionsmedlemmet har en væsentlig interesse heri, der kan være stridende mod selskabets eller Hillerød Forsyning koncernens interesser.

10.2 Et bestyrelsesmedlem eller et direktionsmedlem har pligt til af egen drift at oplyse om forhold, som kan give anledning til habilitetstvivl.

10.3 Bestyrelsen skal godkende eventuelle aftaler mellem bestyrelsesmedlemmer eller direktionsmedlemmer og selskabet samt aftaler mellem selskabet og tredjemand, hvori bestyrelsesmedlemmer eller direktionsmedlemmer måtte have en væsentlig interesse, der kan være stridende mod selskabets eller Hillerød Forsyning koncernens interesser.

10.4 Eventuelle medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer kan ikke deltage i behandlingen af spørgsmål vedrørende arbejdsretlige konflikter, forhandling om eller afslutning af kollektive lønftaler, forhold til medarbejdere eller arbejdsgiverorganisationer mv. Det samme gælder behandling af andre interessekonflikter, hvor almindelige habilitetsregler er gældende.

## **11. Tavshedspligt**

11.1 Bestyrelsens møder er lukkede.

11.2 Alle oplysninger, som bestyrelsesmedlemmerne modtager i deres egenskab af bestyrelsesmedlemmer eller ved overværelsen af bestyrelsesmøder i andre selskaber i Hillerød Forsyning koncernen, er underlagt tavshedspligt og skal behandles fortroligt, medmindre andet følger af dette punkt 11. Tavshedspligten omfatter blandt andet forretningshemmeligheder, know-how, udviklingsprojekter, driftsmæssige hemmeligheder, oplysninger om medarbejdernes løn samt øvrige ansættelsesvilkår og alle øvrige forhold, som bestyrelsesmedlemmerne bliver gjort bekendt med, herunder alt materiale som måtte blive udleveret før, efter eller i forbindelse med bestyrelsesarbejdet, medmindre disse forhold kan offentliggøres i overensstemmelse med en beslutning vedtaget af Bestyrelsen eller i henhold til lovgivningen.

11.3 Uanset punkt 11.2 kan Bestyrelsen efter en konkret vurdering beslutte, at visse specifikke oplysninger kan videregives, forudsat en sådan offentliggørelse af information ikke kan antages at ville skade selskabet eller Hillerød Forsyning koncernens interesser.

11.4 Overtrædelse af tavshedspligten kan medføre straf og erstatningspligt efter dansk rets almindelige regler.

11.5 Bestyrelsesmedlemmerne er forpligtede til at opbevare alle materialer og dokumenter vedrørende selskabet på en sådan måde, at uautoriserede personer ikke opnår adgang dertil. For at sikre en fortrolig opbevaring skal bestyrelsesmedlemmerne anvende en e-mailadresse i forhold til bestyrelsesarbejdet, som alene bestyrelsesmedlemmet har adgang til.

11.6 Når et bestyrelsesmedlem fratræder, skal den pågældende tilintetgøre eller tilbagelevere alle fortrolige dokumenter til selskabet, som denne har modtaget som bestyrelsesmedlem, og som er i dennes personlige besiddelse, herunder samtlige kopier af det modtagne materiale. For så vidt angår elektroniske dokumenter, herunder e-mails eller øvrige elektroniske dokumenter, skal nævnte elektroniske dokumenter endeligt slettes af det fratrædende bestyrelsesmedlem. I tilfælde af et bestyrelsesmedlems død påhviler de i dette punkt 11.6 nævnte pligter pågældende bestyrelsesmedlems bo.

- 11.7 Tavshedspligten består tidsubegrænset, også efter at medlemskabet af Bestyrelsen ophører.

## **12. Revisionsprotokoller**

- 12.1 Revisionen skal til brug for Bestyrelsen føre en revisionsprotokol, hvori skal anføres, hvilke revisionsarbejder der er udført, og hvilke mangler vedrørende selskabets bogføring og interne kontroller, der måtte være fundet.
- 12.2 På samme møde, hvor årsrapporten godkendes, fremlægges selskabets revisionsprotokol. Revisionsprotokollen underskrives af samtlige bestyrelsesmedlemmer.
- 12.3 I revisionsprotokollen skal revisionen indføre alle forhold, som Bestyrelsen har behov for at kende til. Såfremt revisionen opdager uregelmæssigheder af væsentlig betydning, skal revisionen foruden at foretage indførsel i revisionsprotokollen give særskilt meddelelse til formanden. Revisionen har pligt til at henlede Bestyrelsens opmærksomhed på mulige mangler ved selskabets bogføring samt de interne kontroller.
- 12.4 Bestyrelsen har pligt til, alene eller i forening med direktionen, at give revisionen adgang til at foretage de undersøgelser, denne finder nødvendige, og skal sørge for, at revisionen får de oplysninger og den bistand, som denne anser for nødvendig til at udøve sit hverv.

## **13. Årsrapporten**

- 13.1 Bestyrelsen skal påse, at selskabets direktion udarbejder udkast til årsrapport (eventuelt med tilhørende koncernregnskab) til brug for mødet, der senest afholdes i maj måned. Selskabets valgte revisor(er) skal deltage i det pågældende bestyrelsesmøde, hvor gennemgang af udkastet til eller den endelige årsrapport er på dagsordenen.
- 13.2 Revisionen indfører sine foreløbige kommentarer til udkastet i revisionsprotokollen. Udkastet til årsrapport og revisionsprotokollen forelægges derefter Bestyrelsen. Revisionen skal i dette protokollat anføre, hvorvidt udkastet i den foreliggende form kan forsynes med revisionspåtegning uden forbehold
- 13.3 Såfremt Bestyrelsen efter gennemgang af direktionens udkast til årsrapport mener, at den giver et retvisende billede af selskabets aktiver og passiver, dets økonomiske stilling samt driftsresultatet, kan årsrapporten med forslag om overskudsdispositionen godkendes.
- 13.4 Den af Bestyrelsen vedtagne og underskrevne årsrapport forelægges med revisionens påtegning til godkendelse på generalforsamlingen.

#### **14. Ejerbog og ejerregister**

14. Bestyrelsen drager omsorg for, at der føres en ejerbog i overensstemmelse med bestemmelserne i selskabslovens §§ 50 - 54. Ejerbogen skal være tilgængelig for offentlige myndigheder.

#### **15. Ændringer i forretningsordenen**

- 15.1 Nærværende forretningsorden er vedtaget af Bestyrelsen i henhold til selskabslovens § 130. Ændringer i nærværende forretningsorden kan foretages af Bestyrelsen med simpelt flertal, jf. punkt 8.3.

#### **16. Tiltræden af forretningsordenen**

- 16.1 Ved sin tiltræden gøres et nyt bestyrelsesmedlem bekendt med nærværende forretningsorden samt selskabets vedtægter og tilkendegiver ved sin underskrift af forretningsordenen, at vedkommende har sat sig ind i forretningsordenens bestemmelser.



Således fremlagt og vedtaget på det ekstraordinære bestyrelsesmøde den 10. februar 2022.

Bestyrelsesmedlemmer i Hillerød Forsyning Holding A/S, Hillerød Service A/S, Hillerød Affaldshåndtering A/S, Hillerød Vand A/S, Hillerød Spildevand A/S, Hillerød Varme A/S, Hillerød Kraftvarme ApS og Hillerød Fjernkøl A/S:

Tue Tortzen, formand \_\_\_\_\_

Jørgen Suhr, næstformand \_\_\_\_\_

Lars Elbrandt \_\_\_\_\_

Lars Ole Skovgaard Larsen \_\_\_\_\_

Peder Bisgaard \_\_\_\_\_

Peter Ingemann Bentsen \_\_\_\_\_

Øzgen Yücel \_\_\_\_\_

Medarbejderrepræsentanter i Hillerød Forsyning Holding A/S og Hillerød Service A/S

Hanne Thinghuus \_\_\_\_\_

Henning Gade \_\_\_\_\_

Forbrugerrepræsentanter i Hillerød Vand A/S og Hillerød Spildevand A/S

Ann Tøndering \_\_\_\_\_

Rasmus Visby \_\_\_\_\_



# KODEKS

for god selskabsledelse  
i kommunale forsyningsselskaber



## KODEKS FOR GOD SELSKABSLEDELSE I KOMMUNALE FORSYNINGSSLELSKABER

DATO: 07. juli 2017

---

**ISBN:**

978-87-92651-22-8

**Udgiver:**

DANVA, Dansk Affaldsforening, Dansk Fjernvarme og Danske Vandværker



**Udarbejdet af:**

DANVA, Vandhuset, Godthåbsvej 83, 8660 Skanderborg

Juli 2017

## Indholdsfortegnelse

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Forord</b>   | <b>3</b>  |
| <b>2</b> | <b>Introduktion</b>   | <b>5</b>  |
| 2.1      | Målgruppe   | 5         |
| 2.2      | Soft law og dens betydning  | 5         |
| 2.3      | Følg eller forklar  | 5         |
| 2.4      | Opbygning af kodekset   | 6         |
| <b>3</b> | <b>Rammerne for ejerskabsudøvelse</b>   | <b>7</b>  |
| <b>4</b> | <b>Aktiv ejerskabsudøvelse i forsyningsselskaberne</b>                                  | <b>10</b> |
| 4.1      | Ejerskabsdokument – ejerstrategi  | 10        |
| 4.2      | Ejerskabets rationale   | 11        |
| 4.3      | Målsætning for selskabet  | 12        |
| 4.4      | Overordnet strategisk ramme for selskabet   | 13        |
| <b>5</b> | <b>Samspillet mellem selskab og ejerkommune</b>   | <b>14</b> |
| 5.1      | Ejerrelateret samspil og kommunikation mellem ejerkommune og selskab                    | 14        |
| 5.2      | Samspil og kommunikation mellem kommunen som myndighed og selskabet                     | 16        |
| 5.3      | Samspil og kommunikation mellem ejerkommune og selskab ved kunde-/leverandørforhold     | 16        |
| <b>6</b> | <b>Bestyrelsesstrukturen</b>  | <b>17</b> |
| 6.1      | Bestyrelsens kompetencer og sammensætning   | 17        |
| 6.2      | Bestyrelsens uafhængighed   | 18        |
| 6.3      | Bestyrelsens organisering   | 20        |
| 6.4      | Bestyrelsens størrelse, valgperiode, evaluering og vederlag                             | 20        |
| <b>7</b> | <b>Samspillet mellem bestyrelse og daglig ledelse</b>                                   | <b>22</b> |
| <b>8</b> | <b>Øvrige forhold</b>   | <b>24</b> |
| 8.1      | Åbenhed og gennemsigtighed  | 24        |
| 8.2      | Samarbejde med revisor  | 25        |
| 8.3      | Redegørelse om samfundsansvar   | 25        |
| 8.4      | Whistleblower-ordning   | 26        |
|          | <b>Bilag 1: Skema til redegørelse vedrørende Anbefalingerne for god Selskabsledelse</b> | <b>27</b> |
|          | "Følg eller forklar"  | 27        |
|          | <b>Bilag 2: Kodekets tilblivelse</b>  | <b>33</b> |



# 1 Forord

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. God selskabsledelse skal være med til blandt virksomhedens interessenter at sikre tillid til, at den arbejder bedst muligt i henhold til det formål, den er sat i verden for.

Efterhånden er god selskabsledelse blevet et centralt og institutionaliseret mindset i dansk erhvervsliv. De børsnoterede selskaber er gået forrest med udvikling af anbefalinger til god selskabsledelse, og med opdateringen af Statens ejerskabspolitik i 2015 er god selskabsledelse og aktivt ejerskab også kommet på dagsordenen for en række af de offentligt ejede selskaber. Der findes således en række kodekser – anbefalinger – for god selskabsledelse at tage afsæt i ved udvikling af et sæt anbefalinger til forsyningsselskaberne. Men samtidig må det erkendes, at forsyningsselskaberne opererer i en ramme, der på en del punkter adskiller sig fra de øvrige sektorer. På den baggrund har DANVA derfor taget initiativ til at udvikle et Kodeks for god selskabsledelse for forsyningsselskaberne i Danmark.

Kodekset er udviklet med fokus på forsyningsselskaber under kommunalt ejerskab via aktieselskabsformen, men en række af anbefalingerne vil have relevans i en bredere organisatorisk kontekst. Dansk Affaldsforening og Dansk Fjernvarme har begge været involveret i processen med udviklingen af kodekset og har således bidraget med perspektivering og tilpasning. Danske Vandværker, der organiserer forbrugerejede forsyninger typisk organiseret som andelsselskaber eller interessentselskaber, har været orienteret om forløbet.

Forsyningsselskaberne varetager en række helt centrale opgaver for det danske velfærdssamfund, og hvis der sker en udskillelse af opgavevaretagelsen til kommunalt ejede aktieselskaber, som det er sket på f.eks. vandområdet i 2010, så bliver der skabt en større armslængde mellem den daglige drift og ejerkommunerne. Delegation af økonomi og opgavevaretagelse til et aktieselskab er en organiseringsform, der er benyttet bredt på forsyningsområdet. Selskaberne og ejerkommunerne har således allerede opbygget erfaring med styringsformen gennem en årække.

Forsyningssektoren forandrer sig hurtigere end nogensinde, og der skabes og udtænkes nye løsninger, som giver endnu større effektivitet og lave priser lokalt, og som understøtter Danmarks førerposition i verden inden for eksempelvis fjernvarme, affaldshåndtering og vandforvaltning. Det er derfor afgørende, at de nødvendige kompetencer er til stede i de forskellige led af governance-kæden, ligesom de enkelte led i kæden skal kunne samarbejde så professionelt og gnidningsløst som muligt. Ikke mindst hvis man vil opretholde de skyhøje målsætninger og det høje innovationstempo<sup>1</sup>.

Inden for forsyningssektoren er der imidlertid store forskelle på størrelsen af selskaberne – fra HOFOR, der forsyner en stor del af hovedstadsområdet, til de mindre selskaber, som eksempelvis Samsø Spildevand, der håndterer spildevand på øen Samsø. Derudover har en række kommuner valgt at etablere multiforsyninger, der drifter en bred palet af forsyningsarter og -ydelser som eksempelvis affaldshåndtering og fjernvarme sammen med forsyningen af vand og håndteringen af spildevand. En række kommuner har endvidere valgt at lade deres forsyningsselska-

---

<sup>1</sup> Corporate governance – på dansk "god selskabsledelse" – omhandler det system, som anvendes til at lede og kontrollere en virksomhed gennem ejerskab, bestyrelsesstruktur, aflønningssystemer, selskabslovgivning m.v. Der er tale om en samlet betegnelse for holdninger og regler vedrørende den overordnede ledelse i et selskab, som omfatter såvel strukturen som de enkelte processer. Corporate Governance fokuserer på forholdet mellem ejerne, bestyrelsen og den daglige ledelse, men omhandler f.eks. også selskabets forhold til sine interessenter.

ber indgå i fusioner eller forpligtende samarbejder på tværs af kommunegrænser. Det kan derfor variere, hvordan man arbejder med god selskabsledelse i forsyningsselskaberne, og det kan have sine begrundelser. Det centrale for anbefalingerne i dette kodeks er på den baggrund at medvirke til at skabe gennemsigtighed i forhold til ledelsen af selskaberne, og på den måde undgå at der skabes tvivl om legitimiteten og sagligheden af opgavevaretagelsen.

Kodekset hviler i særlig grad på seneste revision af *Anbefalinger for god selskabsledelse 2014*<sup>2</sup> og *Statens ejerskabspolitik 2015*<sup>3</sup>. Det lægges endvidere til grund, at krav fra relevant selskabslovgivning og specifik sektorlovgivning og regulering følges, uden at kravene herfra gentages som anbefalinger. Kodekset er ligeledes i overensstemmelse med OECD's 12 principper for governance i vandsektoren<sup>4</sup>.

Arbejdsprocessen og parterne bag kodeksets tilblivelse er kort beskrevet i bilag 2, og i den forbindelse skal det nævnes, at igennem hele processen har PLUSS, analyse- og managementrådgivningsvirksomhed, været dybt involveret. Der er tale om første udgave af anbefalinger, og det er forventningen, at udviklingen i branchen vil medføre et naturligt behov for at opdatere anbefalingerne løbende. Der vil derfor fra foreningsside blive taget initiativ til etablering af en komité eller et udvalg, der kan følge udviklingen inden for god selskabsledelse, således at anbefalingerne kan blive opdateret i takt med, at der opstår behov herfor.

Kodekset blev lanceret på en konference i juni 2017, og status i juli 2017 er, at Dansk Affaldsforening, Dansk Fjernvarme og Danske Vandværker er medudgivere af kodekset. God læselyst!

---

<sup>2</sup> Komitéen for god Selskabsledelse: *Anbefalinger for god selskabsledelse*, Maj 2013, senest opdateret november 2014.

<sup>3</sup> Finansministeriet: *Statens ejerskabspolitik 2015*, april 2015.

<sup>4</sup> <http://www.oecd.org/governance/oecd-principles-on-water-governance.htm>

## 2 Introduktion

### 2.1 Målgruppe

Anbefalingerne er målrettet kommunalt ejede forsyningsselskaber. anbefalingerne kan endvidere helt eller delvist tjene til inspiration for andre danske forsyningsselskaber, hvad enten de er privat- eller forbrugerejede. anbefalingerne kan ikke på alle områder overføres til kommunalt ejede § 60 selskaber. anbefalingerne kan ikke umiddelbart overføres på kommunalt ejede § 60 selskaber, idet disse selskaber er specialkommuner, hvortil primærkommunerne har kompetenceoverdraget deres opgaver. Kodeks kan dog også for disse selskaber tjene til eventuel inspiration.

Dansk Fjernvarme og Danske Vandværker påtænker et arbejde for de særlige forhold, der gælder for forbrugerejede forsyningsselskaber.

### 2.2 Soft law og dens betydning

Anbefalingerne for god selskabsledelse er "soft law". Det vil sige, at det netop handler om *anbefalinger*, som kan og bør følges, men hvor der også kan være begrundelser for at afvige i det konkrete tilfælde, som man så redegør for – "comply or explain"-princippet – på dansk "Følg eller forklar". Hvor lovgivningen oftest angiver en minimumsstandard, er anbefalingerne i dette kodeks i stedet at anse som "best practice" inden for selskabsledelse.

Fordelen ved at operere med soft law er, at fremtidige ændringer ikke kræver, at man skal igennem et omfattende, bureaukratisk lovgivningsarbejde, men at man relativt hurtigt kan ændre anbefalingerne for god selskabsledelse, efterhånden som man opnår ny indsigt i og nye erfaringer med, hvad der virker bedst i forhold til governance.

### 2.3 Følg eller forklar

Anbefalingerne er relevante for alle forsyningsselskaber. Selskaberne er meget forskellige, bl.a. med hensyn til ejerforhold, størrelse og antal forsyningsarter. "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 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.

#### **BOKS 2.1** **Redegørelse for god selskabsledelse**

☞ Det **anbefales**, at alle forsyningsselskaber hvert år redegør for god selskabsledelse og offentliggør redegørelsen, eksempelvis i forbindelse med årsrapporten eller på deres hjemmeside.

## 2.4 Opbygning af kodekset

Kodekset er opbygget med udgangspunkt i seks hoveddele:

- Rammerne for ejerskabsudøvelse
- Aktiv ejerskabsudøvelse i forsyningsselskaberne
- Samspillet mellem selskab og ejerkommune
- Bestyrelsesstrukturen
- Samspillet mellem bestyrelse og daglig ledelse
- Øvrige forhold.

Under hvert emne udledes konkrete anbefalinger for god selskabsledelse.

Som udgangspunkt benævnes et selskabs ejer som ejerkommunen, også selv om mange selskaber har flere ejere. Kun de steder, hvor det indholdsmæssigt gør en forskel, bliver der skelnet mellem en eller flere ejerkommuner.

### 3 Rammerne for ejerskabsudøvelse

Formelt set er det selskabslovens almindelige ordning, der danner udgangspunkt for udøvelsen af ejerskabet. Det vil bl.a. sige, at bestyrelsen – uafhængigt af ejeren – skal handle ud fra, hvad der tjener selskabet bedst. Der er dermed forudsat armslængde mellem ejer og selskab.

Etableringen af armslængde mellem forsyningsselskaberne og ejerkommunen var netop et af argumenterne bag selskabsgørelsen af vand- og spildevandsselskaberne i 2010. Det er særligt væsentligt, da ejerkommunen ikke blot har en ejerrelation til selskaberne, men også i en række sammenhænge har et tæt operativt samarbejde og desuden som myndigheder definerer en række rammer for forsyningsselskabernes virke. Et spildevandsselskab kan eksempelvis for kommunen være både "investeringsobjekt", leverandør, kunde og samtidig underlagt kommunens myndighedsudøvelse. Denne virkelighed stiller store krav til aktørernes håndtering af de forskellige roller, så der ikke opstår uklarhed om ansvarsfordelingen mellem ejeren og selskabets ledelse samt manglende tydelighed i, hvordan og hvornår kommunen og selskabet optræder i den ene eller den anden rolle.

Med inspiration fra *Statens ejerskabspolitik* kan man sige, at kommunens ejerskabsudøvelse hviler på følgende overordnede principper:

- **Troværdighed og legitimitet.** Det er afgørende, at der er troværdighed og legitimitet omkring kommunens håndtering af sin ejerrolle, så alle kan have tillid til, at ejerskabet udøves på et professionelt og sagligt grundlag. Det gælder også for de øvrige roller, kommunen har i relation til selskabet, hvad enten der er tale om myndighedsopgaver eller køb af serviceydelser.
- **Åbenhed og gennemsigtighed.** Kommunens varetagelse af et ejerskab hviler på principper om åbenhed og gennemsigtighed om kommunens udøvelse af ejerskabet af forsyningsselskabet.
- **Respekt for bestyrelsens kompetence.** Kommunens ejerskab skal udøves under respekt for bestyrelsens kompetence, hvor kommunen må varetage sit ejerskab i overensstemmelse med selskabsloven og princippet om armslængde mellem ejer og bestyrelse.
- **Aktivt ejerskab.** Kommunen bør udøve aktivt ejerskab. Mens det er forsyningsselskabernes ledelse, der har ansvaret for at drive selskaberne, skal kommunen med et aktivt ejerskab sætte mål for forsyningsselskabernes værdiskabelse og tage stilling til den overordnede strategiske ramme.

Anbefalingerne tager afsæt i en overordnet tredeling af ansvar og roller for selskaberne.

## Ansvarsfordeling

### *Ejerkommunen:*

- Skal sikre en bestyrelsessammensætning, der er passende i forhold til selskabets forretning og situation – under hensyntagen til vedtægterne i øvrigt
- Har pligt til at føre et overordnet tilsyn og tage stilling til udviklingen i selskabet
- Har pligt til at reagere, såfremt udviklingen i selskabet tilsiger det
- Skal tage stilling til den overordnede strategiske ramme for selskabet.

### *Bestyrelsen:*

- Har det overordnede ansvar for beslutninger vedrørende drift og investeringer
- Skal udøve strategisk ledelse, dvs. bl.a. tage aktiv del i udarbejdelsen af selskabets overordnede strategi og mål samt træffe beslutninger vedrørende sager, der går ud over den daglige drift
- Har ansvaret for at være sparringspartner for og varetage en kontrolfunktion i forhold til den daglige ledelse
- Har pligt til at understøtte kommunens overordnede tilsyn og aktive ejerskabsudøvelse bl.a. ved at sikre, at ejerkommunen modtager relevant information.

### *Direktionen:*

- Har ansvaret for den daglige drift af selskabet
- Har pligt til at understøtte bestyrelsens strategiske ledelse ved løbende og på passende niveau at informere om forhold i virksomheden og inddrage bestyrelsen i beslutninger af usædvanlig karakter eller af stor betydning for selskabet.

Det er centralt, at ejerkommunen overvejer, hvordan den gennem organisatoriske mekanismer kan sikre gennemsigtighed i forhold til, hvilken rolle den varetager i konkrete situationer. Ejerkommunen skal på den ene side sikre rammerne for en professionel og effektiv drift af forsyningsselskabet og på den anden side sikre, at myndighedsudøvelsen sker sagligt og uden hensyntagen til ejerforhold.

## **BOKS 3.1**

### **Organisering af ejerkommunens roller**

➡ Det **anbefales**, at forhold, der vedrører ejerskabet af et selskab, håndteres i en forvaltningsgren, der er adskilt fra eksempelvis myndighedsudøvende forvaltningsgrene eller forvaltningsgrene, der står i et kunde-/leverandørforhold til forsyningsselskabet.

➡ Det **anbefales**, at kommunens overordnede politisk fastsatte serviceniveauer og målsætninger som hovedregel håndteres i sektorplaner (vandforsyningsplaner, affaldsplaner, spildevandsplaner, etc.) og konkretiseres i ejerstrategien.

I forhold til selskaber, hvor der er flere ejere, er det centralt, at samspillet mellem ejere og selskab tilrettelægges i overensstemmelse med ligebehandlingsprincippet. Ingen ejere bør således stilles dårligere eller bedre end de øvrige ejere. I relation til bestyrelsesarbejdet er det ligeledes centralt, at alle medlemmer af bestyrelsen deltager på lige fod, uanset størrelsen af ejerandelen for den udpegede ejer. Ejerandelene er således kun relevante i forhold til generalforsamlingen.

Med henblik på at understøtte en klar ansvarsfordeling mellem ejer, bestyrelse og direktion er det centralt, at der sker en koordination blandt ejerne i de tilfælde, hvor der er flere ejere. Det er således essentielt, at den mellemkommunale dialog finder sted uden for bestyrelsen. Dette kan blandt andet reguleres gennem indgåelsen af en ejeraftale mellem ejerkommunerne.

### **BOKS 3.2** **Flere ejere**

- Det **anbefales**, at alle medlemmer af bestyrelsen deltager på lige fod, uanset størrelsen af ejerandelen for den udpegede ejer.
- Det **anbefales**, at der ved flere ejere fokuseres på, at den mellemkommunale dialog adskilles fra bestyrelsesarbejdet.

## 4 Aktiv ejerskabsudøvelse i forsyningsselskaberne

Finansministeriet har udviklet et koncept for statens udøvelse af det aktive ejerskab. Dette koncept er i det følgende tilpasset kommunernes aktive ejerskabsudøvelse i forhold til forsyningsselskaberne.

De centrale hensyn i den aktive ejerskabsudøvelse er at sikre, at målsætningen med ejerskabet opnås. Det følger heraf logisk, at det er centralt at beskrive, hvorfor ejerkommunen ejer et selskab, hvad målsætningen er med ejerskabet samt ejerens strategiske mål med selskabet.

Dette kan sammenfattes i et styringshierarki, som samtidig udgør en indholdsmæssig rettesnor for udfærdigelsen af et ejerskabsdokument for ejerskabets udøvelse, jf. figur 1.

**Figur 1:** Styringshierarki for ejerskabsudøvelse



I det følgende behandles de enkelte punkter i styringshierarkiet mere detaljeret.

### 4.1 Ejerskabsdokument – ejerstrategi

Ejerens overordnede rationale for ejerskabet, ejerens målsætninger for selskabet, ejerens overordnede strategiske rammer samt konkrete mål kan sammenfattes i et samlet ejerskabsdokument – en ejerstrategi.

Det er væsentligt, at dokumentet indeholder ejerkommunens syn på selskabet, og at ejerstrategien bruges aktivt til opfølgning på selskabets værdiskabelse<sup>5</sup>. Det er derfor ligeledes vigtigt, at det er et dokument, der løbende tages op til revision, samt opdateres og udvikles efter behov.

Ejerstrategien skal helst have et solidt flertal bag sig i kommunalbestyrelsen og et vist tidsperspektiv for øje, således at man skaber de bedst mulige rammer for selskabet. Ejerstrategien bør derfor også være rammesættende for de politikere, der ikke sidder i selskabsbestyrelsen, således at der både i og omkring selskabet er ro og retning omkring dets udvikling.

Gennemsigtighed og åbenhed er centralt for omverdenens evne til at vurdere selskabet, og derfor bør ejerstrategien være offentligt tilgængelig.

<sup>5</sup> Forventningerne til selskabets værdiskabelse beskrives i ejerstrategien. Der vil således være variation på tværs af selskaberne i forhold til den værdiskabelse, de skal levere.



Hvor et selskab har flere ejere, er det centralt, at alle ejere er enige i den samlede ejerstrategi. Bestyrelsen skal have et klart ledelsesgrundlag via ejerstrategien, således at en mellemkommunal diskussion ikke blokerer for bestyrelsessamarbejdet. Proces for formulering og revision af en fælles ejerstrategi kan med fordel beskrives i en ejeraftale.

#### **BOKS 4.1**

##### **Ejerskabsdokument – ejerstrategi**

- ➔ Det **anbefales**, at ejerkommunen(erne) udarbejder et ejerskabsdokument, der opsummerer deres syn på ejerskabets rationale, målsætninger og overordnede strategiske rammer.
- ➔ Det **anbefales**, at ejerskabsdokumentet ligger til grund for ejerens opfølgning over for selskabet, samt at dokumentet derfor løbende udvikles og opdateres.
- ➔ Det **anbefales**, at ejerskabsdokumentet offentliggøres.

## **4.2 Ejerskabets rationale**

Det anbefales, at kommunen tager stilling til baggrunden for ejerskabet af et givent selskab. Der kan være en række rationaler for, at man som kommune ejer selskaber, og for hvert selskab kan et eller flere af disse rationaler gøre sig gældende. Det er væsentligt, at man som ejer gør sig klart, hvilke primære formål man ønsker, selskabet skal tjene.

Der kan bl.a. oplistes følgende rationaler bag kommunalt ejerskab af forsyningsselskaberne, som i det konkrete tilfælde kan indgå med forskellig vægt:

### **1. Kontrol med kritisk infrastruktur**

Leverancen af rent vand, varme samt håndtering af spildevand og affald er afgørende for udviklingen af det danske velfærdssamfund. Beskyttelse, vedligeholdelse og udvikling af den etablerede infrastruktur i forsyningssektoren er en kritisk faktor for udvikling i ejerkommunerne. Der kan derfor være et kommunalt ønske om at fastholde kontrol af infrastrukturen via kommunalt ejerskab.

### **2. Forsyningssikkerhed**

Leverancen af rent vand, varme samt håndtering af spildevand og affald udgør et naturligt monopol og er samtidig en essentiel del af et velfungerende velfærdssamfund. Samfund og kunder skal beskyttes mod de økonomiske risici, der er forbundet med monopol, og det bør samtidigt overvejes, hvorledes forsyning kan ske til borgere og virksomheder de steder, hvor der er få eller ingen private leverandører. En sådan situation kan skabe usikkerhed om forsyningssikkerheden samt indebære uforholdsmæssigt store produktionsomkostninger, hvorfor kommunen kan ønske at bevare kontrollen med produktionen og sikre udbuddet af tjenester/ydelse. Samtidig kan det være væsentligt at se på forsyningssikkerhed i bred forstand, således at eksempelvis klimatilpasning og grundvandsbeskyttelse også ses som en del af en sikker forsyningsleverance. Det politisk fastsatte serviceniveau kan således være væsentligt højere end blot selve den snævre forsyningsleverance.

### 3. Miljø, natur og klima

Forsyningsselskaberne spiller en væsentlig rolle i lokalområdernes udvikling bl.a. i forhold til at sikre attraktiv natur, badevandskvalitet, klimatilpasning mv., og en række af disse mål kan kræve serviceniveauer, som ligger ud over lovkrav. Den gældende regulering er ikke nødvendigvis så fintmasket, at alle opgaver naturligt kan sikres herigenem.

### 4. Understøtte lokale erhvervsinteresser herunder vækst og eksport

Den danske eksportindsats på forsyningsområdet er blandt andet bygget op omkring partnerskaber mellem offentlige myndigheder, forsyningsselskaber, private leverandører og vidensinstitutioner. Fra flere sider fremhæves det, at netop dette samspil mellem partnere i branchen er en afgørende forudsætning for succes. Udviklingen af danske teknologiske løsninger baserer sig bl.a. på et stort hjemmemarked, ligesom forsyningsselskaberne kan udgøre en væsentlig ressource som udstillingsvindue for erhvervslivets løsninger. Det kan derfor være et kommunalt ønske at fastholde ejerskabet, således at partnerskaberne med erhvervsliv og uddannelsesinstitutioner bevares og udvikles.

Forsyningsselskaber er således bærere af en bredere samfundsmæssig funktion end den, der kan aflæses af den økonomiske bundlinje. Styringskæden forudsætter derfor en grundlæggende tillid til, at ejeren i dialog med selskabets bestyrelse, og ud fra ejerskabets rationale og fællesskabets interesse, kan udfylde det strategiske ledelsesrum, som lovgivningen og reguleringen efterlader.

## 4.3 Målsætning for selskabet

I forlængelse af klargøring af rationalet bag en kommunes ejerskab følger naturligt, at ejeren konkretiserer, hvilke formål ejeren ønsker, selskabet skal varetage. Ser vi på vand- og spildevandsselskaberne er dette bl.a. reguleret gennem vandsektorloven. Formålsparagraffen for vandsektorloven angiver imidlertid et bredt formål for vandselskaberne, hvilket giver handlerum for ejeren til at definere og overveje målsætningerne for selskabet. Noget lignende gør sig også gældende for de øvrige forsyningsarter.

#### **Vandsektorloven (LOV nr. 132 af 16/02/2016)**

**§ 1.** Loven skal medvirke til, at vand- og spildevandsforsyningen drives på en effektiv måde, der er gennemsigtig for forbrugerne, giver lavest mulige, stabile priser for forbrugerne og samtidig understøtter innovativ udvikling og demonstration og eksport af vandteknologiløsninger. Loven skal endvidere medvirke til at sikre og udvikle en vand- og spildevandsforsyning af høj sundheds- og miljø-mæssig kvalitet, som tager hensyn til forsyningssikkerheden, klimaet og naturen.

Forsyningsselskaberne kan ikke undgå at påvirke omgivelserne og samfundet på andre områder end blot gennem deres daglige operation. Det synes naturligt, at ejerkommunen forholder sig til de forhold, som forsyningsselskabet påvirker, og adresserer hvilke ambitioner og rammer man vil sætte for det.

Målsætningerne skal skabe rammen for selskabet og indkapsle selskabet, således at selskabet og bestyrelsen i princippet ikke løbende skal diskutere med ejeren, hvilke opgaver man skal påtage sig. Man kan sige, at ejerkommunen gennem disse målsætninger fjerner politiske diskussioner fra bestyrelsen. Opstår der uklarhed om målsætningerne i bestyrelsen, må man gå tilbage til ejeren og få en fortolkning af målsætningerne i ejerstrategien.

Det er centralt, at ejeren gør det eksplicit og kommunikerer, hvilke formål man har med sit ejerskab, samt at det synliggøres, hvilke målsætninger og eventuelle omkostninger der følger af dette bredere formål, hvis muligt. Det kan sidestilles med de servicekontrakter, der udfærdiges for visse statslige selskaber.

## **4.4 Overordnet strategisk ramme for selskabet**

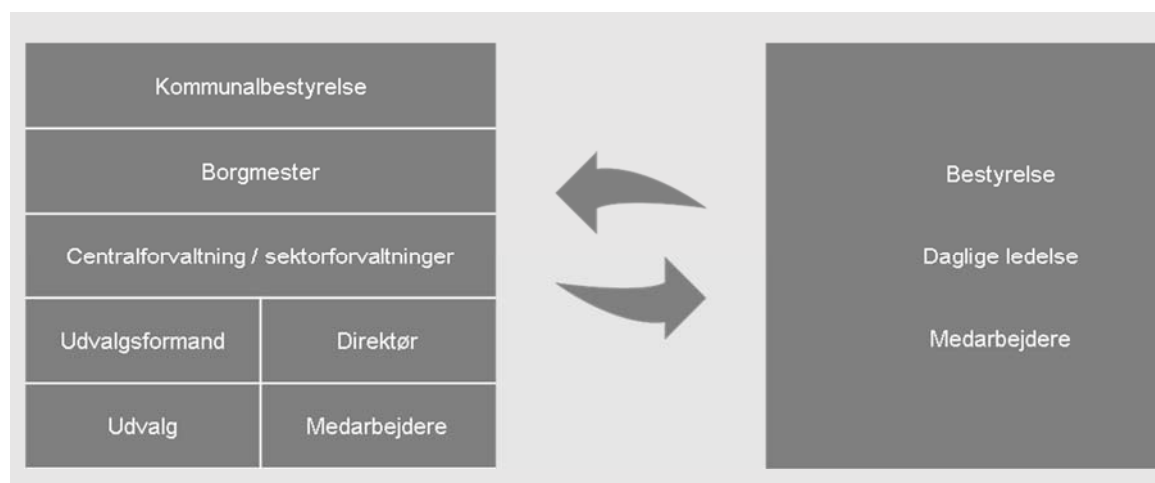
Det er bestyrelsens opgave at udøve strategisk ledelse og tilse, at den daglige ledelse arbejder med realiseringen af de strategiske mål. Det er samtidig naturligt, at ejeren opstiller en overordnet strategisk ramme for selskabet, uden at det bliver en egentlig selskabsstrategi.

De forhold, som ejeren kan tage stilling til, kunne eksempelvis være spørgsmål om fusioner og samarbejder med andre forsyningsselskaber eller om efterlevelse af udvalgte kommunale politikker, eksempelvis vedrørende social ansvarlighed, sociale klausuler, særlige miljøhensyn mv. Det er centralt, at der er tale om en overordnet strategisk ramme og ikke detaljerede strategiske indsatser.

## 5 Samspillet mellem selskab og ejerkommune

Der sker en løbende kommunikation mellem ejerkommunen og forsyningsselskabet – og på mange forskellige niveauer, jf. figur 2. Det er vigtigt, at det tætte samspil fortsat kan foregå, uden at der skabes tvivl om efterlevelse af de principper, som kommunens aktive ejerskabsudøvelse hviler på, jf. afsnit 3.

**Figur 2:** Kontaktniveauer mellem selskab og ejerkommune



Overordnet er der grund til at skelne mellem kommunikation, der er ejerrelateret, og kommunikation, der er myndigheds- eller driftsrelateret.

### 5.1 Ejerrelateret samspil og kommunikation mellem ejerkommune og selskab

Et væsentligt grundlag for at udøve et aktivt ejerskab er viden og indsigt i forsyningsselskabets forhold.

Formålet med kommunikationen mellem ejerkommunen og selskabet er bl.a. at sikre løbende tilsyn og kontrol med udviklingen i selskabet, samt at afstemme forventninger mellem ejerkommunen og selskabet vedrørende selskabets forhold, udvikling og strategi.

Det er vigtigt, at kommunikationen har en karakter og en intensitet, hvor selskabet kan agere strategisk, og hvor armlængden mellem ejerkommunen og selskabet fastholdes. Det er ligeledes vigtigt, at der i tilrettelæggelsen af dialogen fastholdes fokus på ansvarsfordelingen mellem ejer, bestyrelse og daglig ledelse. Men samtidig bør man også holde sig for øje, at en smidig dialog og evnen til at handle hurtigt i visse situationer kan forudsætte fleksibilitet, således at eksempelvis en ejer og direktionen kan have en umiddelbar dialog, under behørig hensyntagen til at informere bestyrelsesformanden efterfølgende.

I forhold til selskaber, hvor der er flere ejere, er det centralt, at samspillet og kommunikationen mellem ejere og selskab tilrettelægges i overensstemmelse med ligebehandlingsprincippet. Ingen ejere bør således stilles dårligere eller bedre end de øvrige ejere.

For at sikre gennemsigtighed og klarhed om rollefordelingen bør der udfærdiges et sæt retningslinjer for kommunikation og samspil mellem ejerkommunen og selskabet, der dækker både de faste skriftlige orienteringer og de faste møder.

I relation til opfølgning på selskabets overordnede drift anbefales det, at selskabet opstiller et forslag til målstyring og tilhørende frekvens for rapportering til ejeren, som på et overordnet niveau afspejler ejerstrategien og dermed dækker ejerens behov for information. Målstyringen er den operationelle del af styringshierarkiet, jf. afsnit 4. Fastlæggelse af de mål, som selskabet skal stå til regnskab for over for ejeren, må ikke have karakter af detailstyring. Der skal være tale om mål, der relaterer sig til ejerens overordnede målsætninger og dermed synliggør ejerens forventninger til selskabets værdiskabelse. Et sådan "ejerpres" er særligt relevant i relation til forsyningsselskaberne, da de ikke er udsatte for konkurrencepres i vanlig forstand. Bestyrelsen skal således specifikt definere den værdiskabelse, selskabet forventes at levere.

Der kan opstilles tre typer af mål:

### 1. Økonomiske mål

Forsyningssektoren er reguleret under "hvile i sig selv"-princippet, hvilket i praksis betyder, at de mål, man traditionelt ville stille til et selskab i forhold til afkastmål og udbyttepolitik, ikke er relevante. Selskaberne er i stedet underlagt en økonomisk incitamentsbaseret regulering. Evnen til at honorere disse krav kunne være et område, hvorfra overordnede mål for selskaberne kan udledes.

### 2. Effektivitets- og omkostningsindikatorer

Ejerens mål i relation til omkostninger og effektivitet skal være på et overordnet niveau, således at man ikke de facto overtager den strategiske eller daglige ledelse af selskabet. Forsyningsselskaberne er underlagt en omfattende regulering, der bl.a. baserer sig på benchmarking af performance på mange parametre, hvilket i uddrag kan give inspiration til ejerens fastlæggelse af mål.

### 3. Andre forretningsrelevante mål

Forsyningsselskaberne varetager en bred portefølje af opgaver samt en række samfundsmæssige hensyn. Disse kan også målsættes i et målstyringshierarki, hvad enten der er tale om hårde kvantitative eller mere kvalitative mål. Også på dette felt er det centralt, at målene fastsættes på et overordnet niveau, der efterlader et ledelsesmæssigt handlerum til selskabet.

#### BOKS 5.1

##### Ejerrelateret samspil og kommunikation mellem ejerkommune og selskab

☞ 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.

☞ Det **anbefales**, at selskabets bestyrelse på baggrund af en forventningsafstemning med ejerkommunen udarbejder konkrete mål for selskabets udvikling.

## 5.2 Samspil og kommunikation mellem kommunen som myndighed og selskabet

Løsningen af en række opgaver sker i et tæt samspil mellem forsyningsselskabet og kommunen, eksempelvis i forbindelse med byggemodninger eller klimatilpasningsprojekter. Der kan derfor opstå en fare for sammenblanding af roller, når der eksempelvis skal ske en grænsedragning imellem, hvad der bør finansieres via selskabet, og hvad der bør finansieres via kommunen.

For at sikre gennemsigtighed og klarhed om rollefordelingen bør der udfærdiges et sæt retningslinjer for kommunikation og samspil mellem kommunen og forsyningsselskabet, der dækker det drifts- og myndighedsrelaterede område.

### BOKS 5.2

#### Samspil og kommunikation mellem kommunen som myndighed og selskabet

☞ Det **anbefales**, at der udfærdiges et sæt retningslinjer for kommunikation og samspil mellem kommunen og forsyningsselskabet, der dækker det drifts- og myndighedsrelaterede område.

## 5.3 Samspil og kommunikation mellem ejerkommune og selskab ved kunde-/leverandørforhold

Forsyningsselskabet og ejerkommunen er i en række tilfælde knyttet sammen via et kunde-/leverandør-forhold. Begge parter kan indtage begge roller alt efter situationen.

For at sikre gennemsigtighed og klarhed om rollefordelingen bør der udfærdiges et sæt retningslinjer for kommunikation og samspil mellem ejerkommunen og forsyningsselskabet, der dækker ved kunde-/leverandørforhold, herunder gennemsigtighed af eventuelle ekstraomkostninger for selskabet forbundet med bredere samfundsmæssige målsætninger.

### BOKS 5.3

#### Samspil og kommunikation mellem ejerkommune og selskab ved kunde-/leverandørforhold

☞ 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.

## 6 Bestyrelsesstrukturen

Forsyningsselskaberne er i vid udstrækning selskabsudskilte, hvor bestyrelsen er givet kompetencer og det strategiske ansvar for selskabernes ledelse og drift. Valg af bestyrelse er derfor en central opgave for ejerkommunen.

### 6.1 Bestyrelsens kompetencer og sammensætning

Bestyrelsen skal grundlæggende besidde de nødvendige kompetencer til at kunne udfylde den kontrol- og ledelsesmæssige rolle, der følger af ansvaret. Kompetencebehovet bør kunne udledes ud fra ejerstrategien, og bestyrelsen bør følgelig sammensættes, så den har kompetencerne til at sikre udvikling og eksekvering af de målsætninger, der følger af ejerstrategien.

Bestyrelsesformanden bør tage initiativ til udarbejdelse af et overblik over, hvilke kompetencer bestyrelsen samlet set bør råde over. En sådan kompetenceprofil bør i det konkrete tilfælde forholde sig til bestyrelsens kompetencemæssige behov i relation til:

- Sektorkendskab
- Erfaring med strategiarbejde og kendskab til forretningsmodeller
- Erfaring med ledelses- og organisationsevaluering
- Politisk tæt og forståelse for fællesskabets interesser
- Viden om økonomi og risikostyring
- Netværkspleje.

Afhængig af målsætningerne i ejerstrategien vil der også være forskellige kompetencebehov, ligesom der over tid vil ske en udvikling, der eventuelt kalder på en justering af det samlede kompetencebehov i bestyrelsen. Ejerkommunen og bestyrelsesformanden bør derfor med passende intervaller tage bestyrelsens kompetencebehov op til drøftelse.

Kompetencer er ikke en statisk størrelse, og kompetencer kan også tilegnes efter indtrædelse i bestyrelsen, herunder gennem deltagelse i uddannelsesprogrammer. Det kan eksempelvis være gennem Kommunernes Landsforenings eller DANVAs kursusudbud og gennem særligt tilrettelagte forløb for den enkelte bestyrelse eller for det enkelte bestyrelsesmedlem. I den forbindelse skal de forbrugervalgte og de medarbejdervalgte medlemmer ikke overses, da tilstedeværelsen af en fælles bestyrelsesfaglig referenceramme er vigtig for samarbejdet i bestyrelsen.

Valget af medlemmer til bestyrelsen finder formelt sted gennem stemmeafgivning på generalforsamlingen. Praksis for bestyrelsessammensætningen i mange forsyningsselskaber er, at store dele af bestyrelserne udpeges som del af konstitueringsaftalen, der følger resultatet af kommunalvalget, og hovedparten af de udpegede bestyrelsesmedlemmer er derfor medlem af kommunalbestyrelsen. Dertil sidder der typisk lovpligtige medarbejdervalgte og forbrugervalgte medlemmer i bestyrelserne.

I tillæg til ejerens direkte udpegning bør det overvejes, at ejeren giver bestyrelsen mulighed for at tage bestik af sin kompetencesammensætning samt vurdere eventuelle behov for supplerende kompetencer og på den baggrund supplere sig med yderligere medlemmer med særlige kompetencer. Disse medlemmer skal så efterfølgende godkendes af generalforsamlingen. Det er centralt, at bestyrelsen indstiller medlemmerne, således at medlemmer med særlige kompetencer ikke bliver en del af konstitueringsaftalen.

Erfaringer tilsiger, at man får den bedste effekt af at supplere med eksterne medlemmer, hvis man tager minimum to eksterne medlemmer ind i bestyrelsen. Det bør endvidere overvejes at rekruttere bestyrelsesmedlemmer uden for det geografiske "forsyningsområde" for at sikre en højere grad af uafhængighed.

Bestyrelsen bør endelig søge en afbalanceret sammensætning af kvinder og mænd. Bestyrelsen kan opstille måltal for andelen af det underrepræsenterede køn i bestyrelsen.

#### **BOKS 6.1**

##### **Bestyrelsens kompetencer og sammensætning**

- 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.
- 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.
- 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.
- Det **anbefales**, at i tilfælde af at bestyrelsen har behov for at suppleres sig med yderligere medlemmer ud fra kompetencer, bør man minimum rekruttere to yderligere medlemmer.
- Det **anbefales**, at bestyrelsen tilstræber en afbalanceret sammensætning af kvinder og mænd, og at den som middel hertil opstiller måltal for kønsfordelingen.

## **6.2 Bestyrelsens uafhængighed**

Forsyningsselskaber varetager en bredere samfundsmæssig funktion end den, der kan aflæses af den økonomiske bundlinje. Styringskæden forudsætter derfor en grundlæggende tillid til, at ejeren i dialog med selskabets bestyrelse, og ud fra ejerskabets rationale og fællesskabets interesse, kan udfylde det strategiske ledelsesrum, som lovgivningen og reguleringen efterlader. Som et led i udarbejdelsen af kodekset er der sket en afdækning af bestyrelsessammensætningen i vand- og spildevandsselskaberne. Denne afdækning peger på, at der er en stor repræsentation af kommunalpolitikere i selskabernes bestyrelser.

Udpegningen af kommunalbestyrelsesmedlemmer fra ejerkommunen til ejerkommunens eget selskab kan medføre en risiko for uklarhed i den overordnede ansvarsfordeling mellem ejeren og bestyrelsen. Det er således centralt, at de udpegede kommunalbestyrelsesmedlemmer fra ejerkommunen er meget bevidste om deres rolle som bestyrelsesmedlemmer, jf. selskabslovens krav om at træffe beslutninger udelukkende på selskabets præmisser.

Komitéen for god Selskabsledelse anbefaler, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer skal kunne anses som uafhængige. En rettesnor for vurderingen af uafhængighed er indsat i boksen nedenfor.



### Uafhængighed, jf. Komitéen for god Selskabsledelse 2014

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,
- inden for 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.

Efter komitéens opfattelse er medarbejderrepræsentanter ikke uafhængige.

Et kommunalbestyrelsesmedlem fra ejerkommunen med sæde i bestyrelsen i ejerkommunens ene-ejede forsyningsselskab må – jf. definitionen – betragtes som repræsenterende en kontrollerende aktionærs interesser og dermed som afhængig.

Den nuværende praksis med udpegning af kommunalpolitikere efter konstitueringsaftalen medfører, at det i realiteten er meget svært at opnå uafhængighed for halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer i den forstand, der opereres med i Anbefalinger for god selskabsledelse og i Statens ejerskabspolitik. Da medarbejderrepræsentanter heller ikke er at betragte som uafhængige medlemmer, vanskeliggøres målet om et flertal af uafhængige medlemmer yderligere.

Kommunalpolitikernes rolle til sikring af fællesskabets interesse på tværs af institutionelle grænser vurderes samtidig at have en selvstændig værdi i bestyrelserne for forsyningsselskaberne.

Det afgørende er derfor, at der gøres tydeligt rede for de eventuelle "afhængigheder", som det enkelte bestyrelsesmedlem har. Uafhængighed defineres af bestyrelsen, og der bør ved vurderingen tages udgangspunkt i de reelle forhold snarere end de formelle forhold. Det handler om at skabe transparens.

#### BOKS 6.2

##### Bestyrelsens sammensætning og uafhængighed

☞ 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.

☞ 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.

## 6.3 Bestyrelsens organisering

Formanden for bestyrelsen er bindeled mellem kommunen som ejer og selskabets ledelse. Dette indebærer, at kommunikationen mellem kommunen og selskabet i ejerskabsanliggende som udgangspunkt går via formanden. Kommunikation via andre kanaler bør følges op ved orientering af relevante personer.

Formanden vælges som hovedregel direkte af generalforsamlingen, hvilket medvirker til at give vedkommende den nødvendige legitimitet i forhold til at udfylde rollen som forbindelsesled mellem ejer og selskab.

Anvendelse af bestyrelsesudvalg kan for nogle selskaber være en fordel, idet nogle opgaver hensigtsmæssigt og effektivt kan varetages af et udvalg, herunder for større selskaber med varetagelse af risikostyringen i et revisionsudvalg. Det centrale er, at bestyrelsen organiserer sig på en sådan måde, at den mest hensigtsmæssigt kan varetage sine opgaver.

### BOKS 6.3

#### Bestyrelsens organisering

- Det **anbefales**, at bestyrelsesformanden vælges direkte på generalforsamlingen, samt at bestyrelsen konstituerer sig med næstformand og eventuelle øvrige poster.
- Det **anbefales**, at bestyrelsen drøfter, om selskabets forhold er af så kompleks karakter, at der med fordel kan nedsættes bestyrelsesudvalg.

## 6.4 Bestyrelsens størrelse, valgperiode, evaluering og vederlag

Forsyningsselskaberne skal i henhold til selskabsloven have et flertal af generalforsamlingsvalgte medlemmer. Dertil kan medarbejderne have ret til at være repræsenteret i selskabets bestyrelse alt efter selskabets størrelse. Endelig kan der være lovkrævede bestemmelser for specifikke forsyningsarter. Vandselskaberne skal således gennemføre valg af som udgangspunkt to forbrugerrepræsentanter til bestyrelsen.

I praksis er størrelsen af bestyrelsen en afvejning mellem at sikre en tilstrækkeligt bred kompetencesammensætning til at efterleve målsætningerne i ejerstrategien og samtidig sikre en bestyrelsesstørrelse, der kan agere effektivt og beslutningsdygtigt.

Erfaringer tilsiger, at en bestyrelse på mellem 6 og 9 medlemmer er en effektiv størrelse. Hvis et enkeltstående vandselskab tages som eksempel, vil lovkrav - om medarbejder- og forbruger- valgte repræsentanter samt krav om et flertal valgt af generalforsamlingen resultere i en bestyrelse bestående af mindst 9 personer.<sup>6</sup> I de øvrige forsyningsselskaber vil bestyrelserne sandsynligvis være mindre.

---

<sup>6</sup> I enkeltstående vandselskab, hvor der er lovgivningsmæssig krav om medarbejdervalgte repræsentanter og forbruger- valg, så er 9 bestyrelsesmedlemmer det mindst antal, se evt. eksempel 1 i bilag 6, DANVA vejledning 99/201. Generalforsamlingen vælger 5, 1 person vælges blandt forbrugerne samt 3 medlemmer vælges af medarbejderne, se selskabslovens §§ 120 smh 140 samt § 2 stk. 1 i forbrugervalgbekendtgørelsen.

Med hensyn til valgperioden bør kommunalpolitikere udpeget ved konstitueringsaftalen og eksterne medlemmer indstillet af bestyrelsen principielt være på valg hvert andet år. De kan til enhver tid genvælges, og generalforsamlingen kan til enhver tid udskifte medlemmer. Formuleringerne i vedtægterne skal være i overensstemmelse med lovgivningens principielle krav om ligestilling af bestyrelsesmedlemmernes vilkår.

Med henblik på at sikre balancen mellem fornyelse og kontinuitet i bestyrelsesarbejdet bør der defineres en øvre grænse for, hvor mange gange et medlem kan genvælges. F.eks. seks gange og dermed samlet maksimalt 12 års medlemskab af bestyrelsen.

Der findes en række værktøjer, som med fordel kan bringes i anvendelse til evaluering af bestyrelsens præstationer og kompetencer. Det er god kutyme, at en bestyrelse med passende intervaller evaluerer sit arbejde og bidrag til værdiskabelse. Herunder vil det være formålstjenligt, at et forsyningsselskabs bestyrelse mindst hvert andet år gennemfører en ekstern evaluering. Med ekstern menes en evaluering, der inddrager assistance fra personer, der ikke er tilknyttet selskabet, med henblik på at sikre en åben dialog. Resultatet bør afrapporteres til ejer, men ikke nødvendigvis offentliggøres. Bestyrelsens eksterne evaluering bør koordineres med ejerkommunens og bestyrelsesformandens overordnede evaluering af bestyrelsens samlede kompetencebehov.

En væsentlig forudsætning for at tiltrække de nødvendige kompetencer til bestyrelsen, er at tilbyde et konkurrencedygtigt vederlag. Fastsættelsen af bestyrelsesvederlaget skal blandt andet tage hensyn til selskabets størrelse og kompleksitet, størrelsen af arbejdsbyrden og vederlaget i sammenlignelige selskaber. Der bør være klarhed over honoreringen til bestyrelsen, eksempelvis via en vederlagspolitik.

#### **BOKS 6.4**

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

- ➔ Det **anbefales**, at bestyrelsen i forsyningsselskaberne består af en operativ størrelse, ofte med 6-11 medlemmer.
- ➔ Det **anbefales**, at medlemmer udpeget af kommunalbestyrelsen og medlemmer indstillet af bestyrelsen bør være på valg hvert andet år. Genvalg kan finde sted.
- ➔ Det **anbefales**, at bestyrelsen mindst én gang hvert andet år gennemfører en ekstern evaluering.
- ➔ Det **anbefales** at skabe klarhed over honoreringen til bestyrelsen, eksempelvis via en vederlagspolitik.

## 7 Samspillet mellem bestyrelse og daglig ledelse

Bestyrelsen skal varetage den overordnede og strategiske ledelse af selskabet, inden for rammerne udstukket af lovgivningen og ejerkommunen, og skal sikre rammerne for den daglige ledelse af selskabet. Direktionen skal varetage den daglige ledelse af selskabet.

Udvælgelse og ansættelse af direktionen må karakteriseres som bestyrelsens vigtigste enkeltopgave. Det er entydigt bestyrelsens ansvar at sikre en god ledelse af selskabet gennem ansættelse af en kvalificeret leder – herunder sikre, at lederen gennem sin aflønning og ansættelseskontrakt er styret af hensigtsmæssige incitamentet set i forhold til virksomhedens formål og strategier. Honorering af direktionen bør fastsættes således, at den kan siges at være markedskonform, når man skeler til andre selskaber af lignende størrelse, forsyningsarter, anlægsbudgetter mv., under hensyntagen til at fastholde legitimiteten over for ejeren. Fra direktionen og de øvrige ansatte i selskabet må der forventes et vist mådehold, når det gælder repræsentationsudgifter mv.

Det er vigtigt, at lederen kender bestyrelsens forventninger, og at bestyrelsen og lederen evaluerer på samarbejdet. En vurdering af lederen vil typisk ske inden for følgende tre områder:

- En vurdering af de opnåede resultater i forhold til de mål, der er sat for selskabet.
- En vurdering af samarbejdet med bestyrelsen – herunder kemi, hvordan bestyrelsen føler sig informeret, og hvordan man oplever, at lederen eksekverer på de beslutninger, der træffes i bestyrelsen.
- En vurdering af lederens profil over for medarbejdere og virksomhedens eksterne interessenter.

Udfordringen kan være at finde en passende balance mellem på den ene side at arbejde for et godt og tillidsfuldt samarbejde med den daglige leder samtidig med, at man på den anden side sikrer en passende distance mellem bestyrelse og direktion. Det er vigtigt, at man er i stand til at praktisere et tillidsfuldt samarbejde samtidig med, at der er en kultur for at kunne forholde sig professionelt og kritisk til lederens arbejde. Ansvar for den daglige drift, personale mv. ligger entydigt hos lederen, og bestyrelsen skal være opmærksom på ikke at træde ind over lederens ansvarsområder. Bestyrelsen skal udelukkende interessere sig for det, som lederen skal stå til ansvar for over for bestyrelsen, herunder om der forefindes de nødvendige politikker for, hvordan man driver selskabet i dagligdagen – eksempelvis HR-politikker, IT-politikker, kommunikationspolitikker, finansieringspolitikker etc. Effektiv risikostyring og intern kontrol er endelig en forudsætning for, at bestyrelsen og direktionen hensigtsmæssigt kan udføre de opgaver, der påhviler dem. Det er derfor væsentligt, at bestyrelsen påser, at der er en effektiv risikostyring og effektive interne kontroller.

Direktionen bør løbende identificere de væsentligste risici og rapportere til bestyrelsen om udviklingen inden for de væsentlige risikoområder, herunder bl.a. om tiltag og handlingsplaner.

#### **BOKS 7.1**

##### **Samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse**

- ➔ Det **anbefales**, at bestyrelsen mindst én gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastlagte kriterier.
- ➔ 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.
- ➔ Det **anbefales**, at bestyrelsen fastsætter en honorering af direktionen, der er konkurrencedygtig uden at være lønførende.

## 8 Øvrige forhold

I forlængelse af rationale for det offentlige ejerskab ligger helt naturligt en nødvendig hensyntagen til offentlighedens indsigt i og tiltro til selskabet. Disse hensyn bør sikres via en række mekanismer knyttet til åbenhed og gennemsigtighed samt afrapporteringer om selskabet.

### 8.1 Åbenhed og gennemsigtighed

Åbenhed og gennemsigtighed omkring selskabernes forhold og udvikling er en forudsætning for, at ejeren kan udøve et aktivt ejerskab og har mulighed for at understøtte og påvirke udviklingen i selskaberne. Derudover er det væsentligt, at offentligheden har adgang til information om selskaberne – dels qua ejerskabets natur, hvor kommunen(erne) varetager ejerskabet på borgernes vegne, dels fordi selskaberne har en væsentlig samfundsmæssig betydning.

Dette afstedkommer dels et behov for hensigtsmæssig information til ejeren og offentligheden, dels at selskaberne kan håndtere anmodninger om aktindsigt.

Hensyn til åbenhed og gennemsigtighed bør afvejes i forhold til hensyn til bevarelsen af selskabsfølsomme og personfølsomme oplysninger. Dette punkt vil i de kommende år give særlige udfordringer som følge af ikrafttræden af EU's persondataforordning i 2018<sup>7</sup>.

Års- og delårsrapporter er en primær kilde til information om et selskabs udvikling og økonomiske stilling for selskabets ejere, kreditorer og andre interessenter. Det påhviler medlemmerne af bestyrelsen og direktionen at sikre, at den finansielle rapportering er forståelig og afbalanceret og giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver, finansielle stilling samt resultat og pengestrømme. Ledelsesberetningen skal indeholde en retvisende redegørelse for de forhold, som beretningen omhandler, herunder værdiskabelse og fremtidsudsigter.

For at ejere og andre relevante interessenter kan vurdere selskabets økonomiske situation, er det endvidere vigtigt, at der er åbenhed og gennemsigtighed om selskabets forretningsmæssige risici og risikostyring, herunder systemer til evaluering og kontrol af de risici, der er knyttet til virksomhedens aktiviteter. Dette omfatter både umiddelbart kvantificerbare risici som investeringsrisici samt mere overordnede risici som valg af strategi, forretningsområde og risikoen for grundlæggende ændringer i virksomhedens rammebetingelser.

Selskabets hjemmeside fungerer som et naturligt udgangspunkt for tilvejebringelse af information til offentligheden. Hjemmesiden bør som minimum sikre adgang til den seneste årsrapport, den seneste (eventuelle) delårsrapport, ejernes ejerstrategi, selskabets vedtægter, den seneste indkaldelse til generalforsamling, det materiale, der er forelagt seneste generalforsamling samt information om selskabets ledelse (bestyrelse og direktion).

---

<sup>7</sup> EUROPA-PARLAMENTETS OG RÅDETS FORORDNING (EU) 2016/679 af 27. april 2016 om beskyttelse af fysiske personer i forbindelse med behandling af personoplysninger og om fri udveksling af sådanne oplysninger og om ophævelse af direktiv 95/46/EF (generel forordning om databeskyttelse).

### **BOKS 8.1**

#### **Åbenhed og gennemsigtighed**

➔ Det **anbefales**, at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici samt for selskabets risikostyring.

➔ 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).

## **8.2 Samarbejde med revisor**

Revisionen er en central kontrolfunktion for selskabets ejere og interessenter. Revisionen er med til at sikre, at der gives et retvisende billede af selskabets forhold.

Det er bestyrelsen, der er ansvarlig for, at revisionen er uafhængig, kompetent og retvisende. Bestyrelsen bør tilsikre, at revisionsopgaven udbydes med passende mellemrum. Det er bestyrelsen, der godkender revisionsaftalen og revisionshonoraret, og den bør sikre, at der foregår en nødvendig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelse f.eks. i form af et årligt møde mellem bestyrelse og revisor. Det er endvidere centralt, at der ikke opstår tvivl om revisors uafhængighed ved påtagelse af konsulentopgaver i stort omfang. Det er en god praksis, at honoraret for andre ydelser ikke bør overstige 70 pct. af revisionshonoraret.

### **BOKS 8.2**

#### **Samarbejde med revisor**

➔ Det **anbefales**, at bestyrelsen tilsikrer, at revisionsopgaven udbydes med passende mellemrum.

➔ Det **anbefales**, at bestyrelsen afvikler et årligt møde med revisoren.

## **8.3 Redegørelse om samfundsansvar**

I henhold til årsregnskabsloven skal store virksomheder redegøre for, hvordan selskabet forholder sig til sit samfundsansvar. Redegørelsen skal indeholde oplysninger om virksomhedens politikker for samfundsansvar, hvordan virksomheden omsætter sine politikker for samfundsansvar til handling, samt en vurdering af, hvad der er opnået som følge af virksomhedens arbejde med samfundsansvar og eventuelle forventninger til arbejdet fremover.

For de kommunalt ejede forsyningsselskaber er det samfundsmæssige ansvar særligt relevant grundet den rolle, selskabet spiller, jf. ejerskabets rationale. Det enkelte selskabs ledelse bør derfor udarbejde relevante politikker på området. Politikkerne fastsættes med udgangspunkt i det enkelte selskabs situation og vil variere fra selskab til selskab, ikke mindst i lyset af selskabernes forskellighed i såvel størrelse som karakter.

Som et led i arbejdet med samfundsansvar kan et selskab tilslutte sig nationale og/eller globale initiativer, eksempelvis FN's Global Compact.

### **BOKS 8.3**

#### **Redegørelse om samfundsansvar**

➔ Det **anbefales**, at selskabets ledelse udarbejder relevante politikker for selskabets samfundsansvar i overensstemmelse med ejerstrategien.

➔ Det **anbefales**, at selskabet redegør for sit arbejde med samfundsansvar mindst én gang årligt, herunder i forbindelse med årsregnskabsaflæggelsen.

## **8.4 Whistleblower-ordning**

Udformningen af en whistleblower-ordning, som kendes fra store virksomheder og institutioner, kan bidrage til at sikre åbenhed om og tiltro til selskabets forhold ved at give medarbejdere og andre personer med særligt kendskab til selskabsforhold mulighed for at rapportere til selskabets ledelse om eventuelle alvorlige forseelser eller mistanke herom.

En whistleblower-ordning skal som hovedregel være forankret i bestyrelsen. Ordningen skal etableres, så der er fortrolighed om den enkelte anmeldelse, eventuelt med mulighed for anonymitet for at undgå, at medarbejdere og andre personer tilbageholder vigtige informationer.

### **BOKS 8.4**

#### **Whistleblower-ordning**

➔ 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.



## **Bilag 1: Skema til redegørelse vedrørende Anbefalingerne for god Selskabsledelse**

### **"Følg eller forklar"**

Anbefalingerne er relevante for alle forsyningsselskaber. Selskaberne er meget forskellige, bl.a. med hensyn til ejerforhold, størrelse og antal forsyningsarter. "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 og gør dette offentligt, eksempelvis i årsrapporten og via deres hjemmeside.

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 selskab YYY **xx-yy-201. (periode)**

| Anbefaling   | Selskabet følger | Selskabet følger delvist | Selskabet følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|--|------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| <b>2. Introduktion</b>   |                  |                          |                       |  |
| <i>2.3 Redegørelse for god selskabsledelse</i>   |                  |                          |                       |  |
| 2.3.1. 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.   |                  |                          |                       |  |
| <b>3. Rammerne for ejerskabsudøvelse</b>   |                  |                          |                       |  |
| <i>3.1 Organisering af ejerkommunens roller</i>  |                  |                          |                       |  |
| 3.1.1. Det <b>anbefales</b> , 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. |                  |                          |                       |  |
| 3.1.2. Det <b>anbefales</b> , at kommunens overordnede politisk fastsatte serviceniveauer og målsætninger som hovedregel håndteres i sektorplaner (vandforsyningsplaner, affaldsplaner, spildevandsplaner, etc.) og konkretiseres i ejerstrategien.                            |                  |                          |                       |  |
| <i>3.2 Flere ejere</i>   |                  |                          |                       |  |
| 3.2.1. Det <b>anbefales</b> , at alle medlemmer af bestyrelsen deltager på lige fod, uanset størrelsen af ejerandelen for den udpegende ejer.  |                  |                          |                       |  |
| 3.2.2. Det <b>anbefales</b> , at der ved flere ejere fokuseres på, at den mellemkommunale dialog adskilles fra bestyrelses-arbejdet.   |                  |                          |                       |  |
| <b>4. Aktiv ejerskabsudøvelse i forsyningsselskaberne</b>  |                  |                          |                       |  |
| <i>4.1 Ejerskabsdokument – ejerstrategi</i>  |                  |                          |                       |  |
| 4.1.1. Det <b>anbefales</b> , at ejerkommunen(erne) udarbejder et ejerskabsdokument, der opsummerer deres syn på ejerskabets rationale, målsætninger og overordnede strategiske rammer.  |                  |                          |                       |  |

| Anbefaling  | Selskab følger | Selskab følger delvist | Selskab følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|---|----------------|------------------------|---------------------|--|
| 4.1.2. Det <b>anbefales</b> , at ejerskabsdokumentet ligger til grund for ejerens opfølgning over for selskabet, samt at dokumentet derfor løbende udvikles og opdateres.   |                |                        |                     |  |
| 4.1.3. Det <b>anbefales</b> , at ejerskabsdokumentet offentliggøres.  |                |                        |                     |  |
| <b>5. Samspillet mellem selskab og ejerkommune</b>  |                |                        |                     |  |
| <i>5.1 Ejerrelateret samspil og kommunikation mellem ejerkommune og selskab</i>   |                |                        |                     |  |
| 5.1.1. Det <b>anbefales</b> , at der udfærdiges et sæt retningslinjer for kommunikation og samspil mellem ejerkommunen og forsyningsselskabet med afsæt i ansvarsfordelingen mellem ejer, bestyrelse og daglig ledelse.   |                |                        |                     |  |
| 5.1.2. Det <b>anbefales</b> , at selskabets bestyrelse på baggrund af en forventningsafstemning med ejerkommunen udarbejder konkrete mål for selskabets udvikling.  |                |                        |                     |  |
| <i>5.2 Samspil og kommunikation mellem kommunen som myndighed og selskabet</i>  |                |                        |                     |  |
| 5.2.1. Det <b>anbefales</b> , at der udfærdiges et sæt retningslinjer for kommunikation og samspil mellem kommunen og forsyningsselskabet, der dækker det drifts- og myndighedsrelaterede område.   |                |                        |                     |  |
| <i>5.3 Samspil og kommunikation mellem ejerkommune og selskab ved kunde-/leverandør forhold</i>   |                |                        |                     |  |
| 5.3.1. Det <b>anbefales</b> , 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. |                |                        |                     |  |
| <b>6. Bestyrelsens sammensætning og kompetencer</b>   |                |                        |                     |  |
| <i>6.1 Bestyrelsens kompetencer og sammensætning</i>  |                |                        |                     |  |
| 6.1.1. 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.  |                |                        |                     |  |
| 6.1.2. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsesformanden tager initiativ til en dialog med ejerkommunen om   |                |                        |                     |  |

| Anbefaling  | Selskab følger | Selskab følger delvist | Selskab følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|---|----------------|------------------------|---------------------|--|
| kompetence-behovet og sammen med denne lægger en strategi for, hvordan de nødvendige og komplementære kompetencer kan sikres gennem udpegning, rekruttering og uddannelse.  |                |                        |                     |  |
| 6.1.3. Det <b>anbefales</b> , 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. |                |                        |                     |  |
| 6.1.4. Det <b>anbefales</b> , 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.   |                |                        |                     |  |
| 6.1.5. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen tilstræber en afbalanceret sammensætning af kvinder og mænd, og at den som middel hertil opstiller måltal for kønsfordelingen.   |                |                        |                     |  |
| <i>6.2 Bestyrelsens sammensætning og uafhængighed</i>   |                |                        |                     |  |
| 6.2.1. Det <b>anbefales</b> , 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.  |                |                        |                     |  |
| 6.2.2. Det <b>anbefales</b> , at der gøres tydeligt rede for de eventuelle "afhængigheder", som det enkelte bestyrelses-medlem har, og at oplysningerne gøres offentligt tilgængelige f.eks. på selskabets hjemmeside.  |                |                        |                     |  |
| <i>6.3 Bestyrelsens organisering</i>  |                |                        |                     |  |
| 6.3.1. Det <b>anbefales</b> , bestyrelsesformanden vælges direkte på generalforsamlingen, samt at bestyrelsen konstituerer sig med næstformand og eventuelle øvrige poster.   |                |                        |                     |  |
| 6.3.2. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen drøfter, om selskabets forhold er af så kompleks karakter, at der med fordel kan nedsættes bestyrelsesudvalg.  |                |                        |                     |  |

| Anbefaling  | Selskab følger | Selskab følger delvist | Selskab følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|---|----------------|------------------------|---------------------|--|
| <i>6.4 Bestyrelsens størrelse, valgperiode, evaluering og vederlag</i>  |                |                        |                     |  |
| 6.4.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen i forsyningsselskaberne består af en operativ størrelse, ofte med 6-11 medlemmer.  |                |                        |                     |  |
| 6.4.2. Det <b>anbefales</b> , at medlemmer udpeget af kommunalbestyrelsen og medlemmer indstillet af bestyrelsen bør være på valg hvert andet år. Genvalg kan finde sted.   |                |                        |                     |  |
| 6.4.3. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst én gang hvert andet år gennemfører en ekstern evaluering.   |                |                        |                     |  |
| 6.4.4. Det <b>anbefales</b> at skabe klarhed over honoreringen til bestyrelsen, eksempelvis via en vederlagspolitik.  |                |                        |                     |  |
| <b>7. Samspillet mellem bestyrelse og daglig ledelse</b>  |                |                        |                     |  |
| <i>7.1 Samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse</i>  |                |                        |                     |  |
| 7.1.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastlagte kriterier.  |                |                        |                     |  |
| 7.1.2. Det <b>anbefales</b> , at direktionen og bestyrelsen løbende drøfter de væsentligste risici og udviklingen inden for de væsentlige risikoområder, herunder bl.a. om tiltag og handlingsplaner.   |                |                        |                     |  |
| 7.1.3. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen fastsætter en honorering af direktionen, der er konkurrencedygtig uden at være lønførende.   |                |                        |                     |  |
| <b>8. Øvrige forhold</b>  |                |                        |                     |  |
| <i>8.1 Åbenhed og gennemsigtighed</i>   |                |                        |                     |  |
| 8.1.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici samt for selskabets risikostyring.  |                |                        |                     |  |
| 8.1.2. 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, |                |                        |                     |  |

| Anbefaling  | Selskab følger | Selskab følger delvist | Selskab følger ikke | Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen: |
|---|----------------|------------------------|---------------------|--|
| det materiale, der er forelagt seneste generalforsamling, samt information om selskabets ledelse (bestyrelse og direktion).   |                |                        |                     |  |
| <i>8.2 Samarbejde med revisor</i>   |                |                        |                     |  |
| 8.2.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen tilsikrer, at revisionsopgaven udbydes med passende mellemrum.   |                |                        |                     |  |
| 8.2.2. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen afvikler et årligt møde med revisoren.   |                |                        |                     |  |
| <i>8.3 Redegørelse om samfundsansvar</i>  |                |                        |                     |  |
| 8.3.1. Det <b>anbefales</b> , at selskabets ledelse udarbejder relevante politikker for selskabets samfundsansvar i overensstemmelse med ejerstrategien.  |                |                        |                     |  |
| 8.3.2. Det <b>anbefales</b> , at selskabet redegør for sit arbejde med samfundsansvar mindst én gang årligt, herunder i forbindelse med årsregnskabsaflæggelsen.  |                |                        |                     |  |
| <i>8.4 Whistleblower-ordning</i>  |                |                        |                     |  |
| 8.4.1. Det <b>anbefales</b> , 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. |                |                        |                     |  |

## Bilag 2: Kodeksets tilblivelse

Udviklingen af kodekset er sket under ledelse af en styregruppe bestående af Lars Therkildsen, Ango Winther og Carl-Emil Larsen, hhv. formand og næstformand i DANVAs bestyrelse og direktør for DANVA. Dertil har der været en referencegruppe tilknyttet arbejdet. Referencegruppen har 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 sin baggrund og nuværende position. Det faglige indhold, vægtning og udarbejdelsen af kodekset er DANVAs ansvar.

Referencegruppens medlemmer er indsat i tabellen nedenfor.

| Deltagere                 | Organisation                             |
|---------------------------|--|
| Leo Larsen                | HOFOR, BIOFOS                            |
| Hans Elbek                | Aarhus Vand                              |
| Peter Duetoft             | Hjørring Vandselskab                     |
| Lars Goldschmidt          | Bornholms Forsyning                      |
| Leif Lund Knudsen         | Vandcenter Syd                           |
| John H. Mølgaard          | Provas                                   |
| Anne Margrethe Hansen     | Furesø Egedal Forsyning                  |
| Ghita Hansen              | Odsherred Forsyning                      |
| Ole Øgelund               | Vand & Affald                            |
| Niels Møller Jensen       | Herning Vand                             |
| Henrik Kjærgaard          | Energi-, Forsynings- og Klimaministeriet |
| Rasmus Lønborg            | Finansministeriet                        |
| Rasmus Sommer Matthiessen |  |
| Lars Kaalund              | Kommunernes Landsforening                |
| Kim Mortensen             | Dansk Fjernvarme                         |
| Jacob Simonsen            | Dansk Affaldsforening                    |

Der er i processen med at udarbejde nærværende sæt anbefalinger til god selskabsledelse gennemført såvel en kvantitativ som en kvalitativ undersøgelse af den konkrete governance-praksis i vandsektoren i dag. Alle bestyrelsesformænd og direktører i selskaberne er blevet opfordret til at udfylde et spørgeskema, og der er gennemført et antal interviews med kommunale politikere og topembedsmænd omkring kommunernes håndtering af relationerne til vandselskaberne. Resultaterne fra undersøgelseerne har indgået i rammesætningen for arbejdet med kodekset og vil fremadrettet kunne danne en nulpunktsmåling for det videre arbejde med god selskabsledelse i forsyningsselskaberne.

# HILLERØD FORSYNING

Forretningsorden for Hillerød Forsyning koncern





## Indholdsfortegnelse

|  |    |
|--|----|
| Forretningsorden for Hillerød Forsyning koncern      | 3  |
| 1. Generelt  | 3  |
| 2. Valg af bestyrelsesmedlemmer og konstitution      | 3  |
| 3. Valg af formand og næstformand                    | 4  |
| 4. Selskabets ledelse                                | 4  |
| 5. Ansættelse af den administrerende direktør mv.    | 6  |
| 6. Indkaldelse til og afholdelse af bestyrelsesmøder | 6  |
| 7. Dagsordenen                                       | 7  |
| 8. Bestyrelsens beslutningsdygtighed, afstemning mv. | 8  |
| 9. Bestyrelsesprotokol                               | 8  |
| 10. Inhabiliter                                      | 9  |
| 11. Tavshedspligt                                    | 10 |
| 12. Revisionsprotokoller                             | 11 |
| 13. Årsrapporten                                     | 11 |
| 14. Ejerbog og ejerregister                          | 12 |
| 15. Ændringer i forretningsordenen                   | 12 |
| 16. Tiltræden af forretningsordenen                  | 12 |

## **Forretningsorden for Hillerød Forsyning koncern**

### **1. Generelt**

- 1.1 Denne forretningsorden er gældende for hver af bestyrelserne i Hillerød Forsyning Holding A/S, Hillerød Vand A/S, Hillerød Varme A/S, Hillerød Fjernkøl A/S, Hillerød Kraftvarme ApS, Hillerød Affaldshåndtering A/S, Hillerød Spildevand A/S og Hillerød Service A/S (tilsammen "Hillerød Forsyning koncernen") og udarbejdet efter selskabsloven og selskabernes vedtægter.
- 1.2 Forretningsordenen fastlægger pligter og ansvar for bestyrelsen i hvert af selskaberne i Hillerød Forsyning koncernen (herefter kollektivt "Bestyrelsen"). Bestyrelsens pligter, ansvar og rettigheder som fastlagt i denne forretningsorden vedrører dermed kun de selskaber i Hillerød Forsyning koncernen, som det pågældende bestyrelsesmedlem er valgt ind i.
- 1.3 Forretningsordenen er udarbejdet som ét fælles dokument af praktiske hensyn. Ethvert bestyrelsesmedlem skal først og fremmest varetage det enkelte selskabs interesse, som bestyrelsesmedlemmet er valgt ind i, når der træffes beslutning for det pågældende selskab, og kun hvor foreneligt hermed Hillerød Forsyning koncernens interesse som helhed.
- 1.4 Når begreber som "vedtægterne", "generalforsamlingen" og "selskabet" mv. i det følgende bruges i bestemt ental, skal det læses som værende vedtægterne, generalforsamlingen mv. for det enkelte relevante selskab i Hillerød Forsyning koncernen.

### **2. Valg af bestyrelsesmedlemmer og konstitution**

- 2.1 Bestyrelsen for Hillerød Forsyning koncernen består af 7 generalforsamlingsvalgte medlemmer.
- 2.2 I tillæg til de i punkt 2.1 nævnte bestyrelsesmedlemmer har medarbejderne i Hillerød Forsyning koncernen ret til at vælge bestyrelsesmedlemmer til bestyrelserne i henholdsvis Hillerød Service A/S og Hillerød Forsyning Holding A/S, jf. selskabslovens bestemmelser herom. Medarbejderrepræsentanterne vælges for en fireårig periode. Valget afholdes i henhold til reglerne i selskabsloven og bekendtgørelse om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskaber og finder sted forud for den ordinære generalforsamling samme år, hvor der afholdes valg af forbrugerrepræsentanter. Medarbejderrepræsentanterne indtræder i bestyrelserne umiddelbart efter den ordinære generalforsamling. Genvalg kan finde sted.
- 2.3 I tillæg til de i punkt 2.1 nævnte bestyrelsesmedlemmer har forbrugerne i Hillerød Vand A/S og Hillerød Spildevand A/S ret til at vælge to bestyrelsesmedlemmer til disse selskaber, jf. lovgivningens bestemmelser herom og selskabernes valgregulativ. Forbrugerrepræsentanterne vælges for en fireårig periode, der følger kommunalbestyrelsens valgperiode. Valg afholdes i henhold til reglerne i vandsektorloven og bekendtgørelse om forbrugerindflydelse i vandselskaberne og finder sted i efteråret forud for indtræden i bestyrelserne. Genvalg kan finde sted.

- 2.4 De af generalforsamlingen valgte bestyrelsesmedlemmer, jf. punkt 2.1, vælges for en fireårig periode, der følger kommunalbestyrelsens valgperiode. Valg finder sted på en ekstraordinær generalforsamling i januar hvert 4. år. Genvalg kan finde sted.
- 2.5 Bestyrelsen træder sammen umiddelbart efter, der er sket nyvalg i Bestyrelsen.

### **3. Valg af formand og næstformand**

- 3.1 Generalforsamlingen vælger Bestyrelsens formand og næstformand.
- 3.2 Formanden repræsenterer Bestyrelsen udadtil, medmindre formanden bestemmer andet. ~~Et medlem af Bestyrelsen må ikke uden formandens tilladelse udtale sig til medier eller rette henvendelse til offentligheden om selskabets forhold.~~
- 3.3 Direktionen repræsenterer selskabet indadtil og orientering af selskabets medarbejdere om selskabets forhold sker gennem direktionen.
- 3.4 Ved formandens forfald er det næstformanden, der varetager formandens opgaver ifølge denne forretningsorden.

### **4. Selskabets ledelse**

- 4.1 Bestyrelsen forestår sammen med direktionen ledelsen af selskabet og skal sørge for en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed.
- 4.2 Bestyrelsen fastlægger målsætning, strategi og retningslinjer, efter hvilke selskabet skal drives. Den daglige ledelse af selskabet varetages af direktionen, der skal følge de retningslinjer, som Bestyrelsen har givet.
- 4.3 Bestyrelsen foranlediger, at direktionen for mindst et år ad gangen udarbejder budgetter for drift, status og likviditet, der så vidt muligt inden den pågældende periodes begyndelse forelægges Bestyrelsen til godkendelse. Bestyrelsen foretager løbende kontrol med virksomhedens drift og sammenholder de realiserede resultater med budgetterne.
- 4.4 Bestyrelsen påser, at bogføring og regnskabsaflæggelse foregår på en måde, der efter selskabets forhold er tilfredsstillende, at der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller, og at Bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om selskabets concerns finansielle forhold.
- 4.5 Bestyrelsen sikrer, at kapitalberedskabet i hvert enkelt selskab i Hillerød Forsyning koncernen til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder.
- 4.6 Bestyrelsen påser, at direktionen udøver sit hverv på en behørig måde og efter Bestyrelsens retningslinjer, at selskabet ledes på en tilfredsstillende måde og i overensstemmelse med lovgivningen og selskabets vedtægter.

- 4.7 Bestyrelsen arbejder ud fra principperne i Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber. Bestyrelsen foranlediger hvert andet år en ekstern vurdering af Bestyrelsens arbejde med god selskabsledelse.
- 4.8 Bestyrelsen foranlediger, at direktionen udarbejder forsyningsstrategier inden for rammerne af ejerstrategien og gældende lovgivning. Forsyningsstrategierne skal vise, hvordan forsyningen arbejder med et højt fagligt kvalitetsniveau, fokus på miljømæssig bæredygtighed og med høj transparens, der så vidt muligt inden den pågældende periodes påbegyndelse forelægges Bestyrelsen til godkendelse.
- 4.9 Bestyrelsen behandler og træffer afgørelse i alle sager, der efter selskabets forhold er af usædvanlig art eller størrelse.
- 4.10 Dispositioner, der efter selskabets forhold er af usædvanlig art eller stor betydning, kan direktionen kun foretage efter særlig bemyndigelse fra Bestyrelsen, medmindre Bestyrelsens beslutning ikke kan afventes uden væsentlig ulempe for selskabets virksomhed. I så fald skal Bestyrelsens formand snarest underrettes om den disposition, direktionen vil foretage eller har foretaget, og formanden skal uden ophold underrette den øvrige Bestyrelse.
- 4.11 Direktionen skal løbende efter behov orientere formanden om selskabets kortsigtede udvikling, herunder omsætning, markedsføringstiltag og eventuelle afvigelser fra udstukne retningslinjer etc.
- 4.12 Henvendelser og spørgsmål til Hillerød Forsyning koncernen fra et medlem af Bestyrelsen skal gå til formanden med henblik på eventuel drøftelse på næstkommende bestyrelsesmøde, eller så formanden ~~om relevant~~, kan viderebringe henvendelser og spørgsmål fra Bestyrelsen samlet til direktionen.
- 4.13 På bestyrelsesmøder kan bestyrelsesmedlemmer stille spørgsmål om forhold med relevans for dagsordenen, der har betydning for selskabets virksomhed, og som hører under Bestyrelsens ansvarsområde, jf. selskabslovens § 115, vedtægterne og dette punkt 4. I relation hertil kan Bestyrelsen ved simpelt flertal beslutte at bede direktionen om oplysninger, som er nødvendige for at opfylde Bestyrelsens hverv. Såfremt der ikke umiddelbart på bestyrelsesmødet kan afgives svar på det stillede spørgsmål, beslutter Bestyrelsen ved simpelt flertal, om spørgsmålet skal henvises til besvarelse af direktionen, herunder om punktet skal behandles på et kommende møde, alternativt om besvarelse skal ske skriftligt. Skriftlige besvarelser sker via det anviste digitale system.

## **5. Ansættelse af den administrerende direktør mv.**

- 5.1 Bestyrelsen ansætter og ~~afsætter~~ ~~afskediger~~ den administrerende direktør. Den administrerende direktør ansætter og afskediger selskabets personale og fastsætter personalets arbejdsområde og beføjelse. Bestyrelsen skal sikre sig indflydelse i ansættelse i chefstillinger, enten gennem de egentlige beslutninger om ansættelse eller gennem godkendelse af stillingsprofiler.

## **6. Indkaldelse til og afholdelse af bestyrelsesmøder**

- 6.1 Bestyrelsen afholder mindst 4 ordinære bestyrelsesmøder årligt.
- 6.2 Formanden sikrer i øvrigt, at der indkaldes til ekstraordinært bestyrelsesmøde, når formanden skønner, at dette er nødvendigt, eller når et medlem af Bestyrelsen, selskabets revisor eller direktionen i selskabet begærer dette.
- 6.3 Bestyrelsesmøder indkaldes efter aftale med formanden pr. e-mail og så vidt muligt med mindst 8 dages varsel. Indkaldelsesvarslet kan afkortes af formanden, når særlige forhold gør det nødvendigt.
- 6.4 Indkaldelsen skal indeholde dagsorden og i videst muligt omfang vedlægges det dokumentationsmateriale, der fremlægges til brug for Bestyrelsens behandling af de enkelte sager.
- 6.5 Formanden påser, at samtlige bestyrelsesmedlemmer indkaldes.
- 6.6 Selskabets direktion er forpligtet til at være til stede ved bestyrelsesmøderne og har ret til at udtale sig. Bestyrelsen kan for enkelte spørgsmåls vedkommende beslutte, at direktionen ikke skal overvære eller deltage i behandlingen heraf. Relevante personer kan i øvrigt inviteres til at deltage i bestyrelsesmøderne.



- 6.7 Formanden kan, i det omfang det er foreneligt med udførelsen af Bestyrelsens hverv, beslutte, at en bestyrelsesbeslutning gennemføres ved telefonisk, skriftlig eller e-mail votering. I disse tilfælde udsendes forslaget til beslutning, hvorefter formanden skal søge at få skriftlig eller mundtlig tilkendegivelse fra samtlige bestyrelsesmedlemmer og foranledige beslutningen indført i bestyrelsesprotokollen, jf. punkt 9, og link til kopi udsendt til medlemmerne.
- 6.8 Uanset punkt 6.7 kan et bestyrelsesmedlem eller et medlem af direktionen forlange, at der finder en mundtlig drøftelse sted.

## **7. Dagsordenen**

- 7.1 På ordinære bestyrelsesmøder skal dagsordenen mindst indeholde følgende punkter:
- 1) Meddelelser fra formanden
  - 2) Forelæggelse af eventuelle indførsler i revisionsprotokollen og stillingtagen hertil
  - 3) Redegørelse fra direktionen om selskabets overordnede virksomhed i den forløbne periode, herunder:
    - a. Gennemgang af regnskaber (om nogen) udfærdiget siden sidste bestyrelsesmøde samt estimat for året
    - b. Gennemgang af væsentlige forhold i selskabet for Bestyrelsen
  - 4) Eventuelt
  - 5) Eventuelle konkrete fravigelser af tavshedspligten
  - 6) Næste møde.
- 7.2 Foruden de i punkt 7.1 anførte emner behandles selskabets årsrapport på bestyrelsesmødet forud for den ordinære generalforsamling, se hertil punkt 13 om udarbejdelse af årsrapport.
- 7.3 Foruden de i pkt. 7.1 anførte emner behandles evaluering af selskabets risikostyring og -afdækning, herunder forsikringsforhold, på det sidste ordinære bestyrelsesmøde i et kalenderår.
- 7.4 Formanden kan beslutte at optage yderligere punkter på dagsordenen som led i indkaldelsen og/eller fravige den i dagsordenen angivne rækkefølge for sagernes behandling.
- 7.5 Formanden eller et flertal af Bestyrelsen kan på et bestyrelsesmøde beslutte, at et emne skal sættes på dagsordenen på det næstkommende bestyrelsesmøde.

## **8. Bestyrelsens beslutningsdygtighed, afstemning mv.**

- 8.1 Formanden leder møderne.
- 8.2 Bestyrelsen må ikke træffe beslutning, uden at samtlige bestyrelsesmedlemmer så vidt muligt har haft adgang til at deltage i sagens behandling. Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når over halvdelen af samtlige medlemmer er til stede, for så vidt behørig indkaldelse har fundet sted i overensstemmelse med forskrifterne i punkt 6.
- 8.3 De i Bestyrelsen behandlede anliggender afgøres med simpelt flertal. I tilfælde af stemmelighed er formandens stemme afgørende, jf. Vedtægterne.
- 8.4 Et bestyrelsesmedlem, der har forfald, kan i enkeltstående tilfælde give fuldmagt til et andet bestyrelsesmedlem. Et bestyrelsesmedlem, der har forfald, underretter omgående formanden herom. Har formanden forfald, underretter han omgående næstformanden.
- 8.5 Bestyrelsen foranlediger, at beslutninger om forhold af fælles økonomisk og/eller politisk betydning for selskaberne og Hillerød Kommune, forelægges generalforsamlingen, forud for bestyrelsens endelige vedtagelse. Dette gælder eksempelvis ved
- 1) salg af hele eller væsentlige dele af selskabets virksomhed, herunder af kapitalandele i datterselskaber eller associerede selskaber,
  - 2) indgåelse af længerevarende og væsentlige strategiske alliancer eller andre permanente strategiske samarbejder med ikke-koncernforbundne virksomheder, samt optagelse af nye medejere, herunder i datterselskaber
- 8.6 I tillæg til punkt 8.5 gælder, at bestyrelsen i Hillerød Forsyning Holding A/S, skal sikre at der i dets datterselskaber ikke træffes dispositioner om (i) valg af generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer i datterselskaber (ii) valg af bestyrelsesformand og næstformand i datterselskaber eller (iii) de i punkt 8.5, nr. 1-3 oplyste forhold uden at disse forelægges til godkendelse af generalforsamlingen i Hillerød Forsyning Holding A/S.

## **9. Bestyrelsesprotokol**

- 9.1 Formanden drager omsorg for, at der føres en elektronisk bestyrelsesprotokol, der udarbejdes af Direktionen.
- 9.2 Et tilstedeværende bestyrelsesmedlem eller medlem af direktionen, der ikke er enig i en truffen beslutning, har ret til at få sin mening indført i protokollen.
- 9.3 Bestyrelsesprotokollen udsendes digitalt via et af direktionen anvist system til Bestyrelsens godkendelse. Den digitale godkendelse skal ske inden 7 dage fra modtagelsen af endelig bestyrelsesprotokol. I særlige tilfælde udsættes fristen.

Efter fristen bliver protokollens åbne punkter offentliggjort på forsyningens hjemmeside.



- 9.4 Ønsker et bestyrelsesmedlem at gøre indsigelse mod bestyrelsesprotokollen, skal dette ske senest 7 dage fra modtagelsen af endelig bestyrelsesprotokol. I modsat fald betragtes bestyrelsesprotokollen som godkendt.
- 9.5 Bestyrelsesprotokollen underskrives af samtlige medlemmer. Bestyrelsesmedlemmer, der ikke har været til stede ved et bestyrelsesmøde, skal skriftligt på referatet bekræfte, at de har læst referatet.
- 9.6 Bestyrelsesprotokollen skal bl.a. indeholde følgende:
- Tid og sted for mødet
  - Mødedeltagere, eventuelle afbud, referent og mødeleder
  - Dagsorden for mødet
  - Referat af de stedfundne forhandlinger og truffne beslutninger
  - Fravigelse af tavshedspligten
  - Orientering om næste møde

## **10. Inhabilitet**

- 10.1 Et bestyrelsesmedlem eller et direktionsmedlem må ikke deltage i behandlingen af sager, hvor bestyrelsesmedlemmet eller direktionsmedlemmet er inhabilt. Dette omfatter blandt andet Bestyrelsens behandling af aftaler mellem selskabet og bestyrelsesmedlemmet/-direktionsmedlemmet selv eller søgsmål mod den pågældende selv. Det samme gælder aftaler mellem selskabet og tredjemand eller søgsmål mod tredjemand, hvis bestyrelsesmedlemmet eller direktionsmedlemmet har en væsentlig interesse heri, der kan være stridende mod selskabets eller Hillerød Forsyning koncernens interesser.
- 10.2 Et bestyrelsesmedlem eller et direktionsmedlem har pligt til af egen drift at oplyse om forhold, som kan give anledning til habilitetstvivl.
- 10.3 Bestyrelsen skal godkende eventuelle aftaler mellem bestyrelsesmedlemmer eller direktionsmedlemmer og selskabet samt aftaler mellem selskabet og tredjemand, hvori bestyrelsesmedlemmer eller direktionsmedlemmer måtte have en væsentlig interesse, der kan være stridende mod selskabets eller Hillerød Forsyning koncernens interesser.
- 10.4 Eventuelle medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer kan ikke deltage i behandlingen af spørgsmål vedrørende arbejdsretlige konflikter, forhandling om eller afslutning af kollektive lønaftaler, forhold til medarbejdere eller arbejdsgiverorganisationer mv. Det samme gælder behandling af andre interessekonflikter, hvor almindelige habilitetsregler er gældende.

## **11. Tavshedspligt**

- 11.1 Bestyrelsens møder er lukkede.
- 11.2 Alle oplysninger, som bestyrelsesmedlemmerne modtager i deres egenskab af bestyrelsesmedlemmer eller ved overværelsen af bestyrelsesmøder i andre selskaber i Hillerød Forsyning koncernen, er underlagt tavshedspligt og skal behandles fortroligt, medmindre andet følger af dette punkt 11. Tavshedspligten omfatter blandt andet forretningshemmeligheder, know-how, udviklingsprojekter, driftsmæssige hemmeligheder,



oplysninger om medarbejdernes løn samt øvrige ansættelsesvilkår og alle øvrige forhold, som bestyrelsesmedlemmerne bliver gjort bekendt med, herunder alt materiale som måtte blive udleveret før, efter eller i forbindelse med bestyrelsesarbejdet, medmindre disse forhold kan offentliggøres i overensstemmelse med en beslutning vedtaget af Bestyrelsen eller i henhold til lovgivningen.

11.3 Uanset punkt 11.2 kan Bestyrelsen efter en konkret vurdering beslutte, at visse specifikke oplysninger kan videregives, forudsat en sådan offentliggørelse af information ikke kan antages at ville skade selskabet eller Hillerød Forsyning koncernens interesser.

11.4 Overtrædelse af tavshedspligten kan medføre straf og erstatningspligt efter dansk rets almindelige regler.

11.5 Bestyrelsesmedlemmerne er forpligtede til at opbevare alle materialer og dokumenter vedrørende selskabet på en sådan måde, at uautoriserede personer ikke opnår adgang dertil. For at sikre en fortrolig opbevaring skal bestyrelsesmedlemmerne anvende en e-mailadresse i forhold til bestyrelsesarbejdet, som alene bestyrelsesmedlemmet har adgang til.

11.6 Når et bestyrelsesmedlem fratræder, skal den pågældende tilintetgøre eller tilbagelevere alle fortrolige dokumenter til selskabet, som denne har modtaget som bestyrelsesmedlem, og som er i dennes personlige besiddelse, herunder samtlige kopier af det modtagne materiale. For så vidt angår elektroniske dokumenter, herunder e-mails eller øvrige elektroniske dokumenter, skal nævnte elektroniske dokumenter endeligt slettes af det fratrædende bestyrelsesmedlem. I tilfælde af et bestyrelsesmedlems død påhviler de i dette punkt 11.6 nævnte pligter pågældende bestyrelsesmedlems bo.

11.7 Tavshedspligten består tidsubegrænset, også efter at medlemskabet af Bestyrelsen ophører.

## **12. Revisionsprotokoller**

12.1 Revisionen skal til brug for Bestyrelsen føre en revisionsprotokol, hvori skal anføres, hvilke revisionsarbejder der er udført, og hvilke mangler vedrørende selskabets bogføring og interne kontroller, der måtte være fundet.

12.2 På samme møde, hvor årsrapporten godkendes, fremlægges selskabets revisionsprotokol. Revisionsprotokollen underskrives af samtlige bestyrelsesmedlemmer.

12.3 I revisionsprotokollen skal revisionen indføre alle forhold, som Bestyrelsen har behov for at kende til. Såfremt revisionen opdager uregelmæssigheder af væsentlig betydning, skal revisionen foruden at foretage indførsel i revisionsprotokollen give særskilt meddelelse til formanden. Revisionen har pligt til at henlede Bestyrelsens opmærksomhed på mulige mangler ved selskabets bogføring samt de interne kontroller.

12.4 Bestyrelsen har pligt til, alene eller i forening med direktionen, at give revisionen adgang til at foretage de undersøgelser, denne finder nødvendige, og skal sørge for, at revisionen får de oplysninger og den bistand, som denne anser for nødvendig til at udøve sit hverv.

## **13. Årsrapporten**

- 13.1 Bestyrelsen skal påse, at selskabets direktion udarbejder udkast til årsrapport (eventuelt med tilhørende koncernregnskab) til brug for mødet, der senest afholdes i maj måned. Selskabets valgte revisor(er) skal deltage i det pågældende bestyrelsesmøde, hvor gennemgang af udkastet til eller den endelige årsrapport er på dagsordenen.
- 13.2 Revisionen indfører sine foreløbige kommentarer til udkastet i revisionsprotokollen. Udkastet til årsrapport og revisionsprotokollen forelægges derefter Bestyrelsen. Revisionen skal i dette protokollat anføre, hvorvidt udkastet i den foreliggende form kan forsynes med revisionspåtegning uden forbehold
- 13.3 Såfremt Bestyrelsen efter gennemgang af direktionens udkast til årsrapport mener, at den giver et retvisende billede af selskabets aktiver og passiver, dets økonomiske stilling samt driftsresultatet, kan årsrapporten med forslag om overskudsdispositionen godkendes.
- 13.4 Den af Bestyrelsen vedtagne og underskrevne årsrapport forelægges med revisionens påtegning til godkendelse på generalforsamlingen.

#### **14. Ejerbog og ejerregister**

14. Bestyrelsen drager omsorg for, at der føres en ejerbog i overensstemmelse med bestemmelserne i selskabslovens §§ 50 - 54. Ejerbogen skal være tilgængelig for offentlige myndigheder.

#### **15. Ændringer i forretningsordenen**

- 15.1 Nærværende forretningsorden er vedtaget af Bestyrelsen i henhold til selskabslovens § 130. Ændringer i nærværende forretningsorden kan foretages af Bestyrelsen med simpelt flertal, jf. punkt 8.3.

#### **16. Tiltræden af forretningsordenen**

- 16.1 Ved sin tiltræden gøres et nyt bestyrelsesmedlem bekendt med nærværende forretningsorden samt selskabets vedtægter og tilkendegiver ved sin underskrift af forretningsordenen, at vedkommende har sat sig ind i forretningsordenens bestemmelser.

Således fremlagt og vedtaget på det ekstraordinære bestyrelsesmøde den 10. februar 2022.

Bestyrelsesmedlemmer i Hillerød Forsyning Holding A/S, Hillerød Service A/S, Hillerød Affaldshåndtering A/S, Hillerød Vand A/S, Hillerød Spildevand A/S, Hillerød Varme A/S, Hillerød Kraftvarme ApS og Hillerød Fjernkøl A/S:

Tue Tortzen, formand \_\_\_\_\_

Jørgen Suhr, næstformand \_\_\_\_\_

Lars Elbrandt \_\_\_\_\_

Lars Ole Skovgaard Larsen \_\_\_\_\_

Peder Bisgaard \_\_\_\_\_

Peter Ingemann Bentsen \_\_\_\_\_

Øzgen Yücel \_\_\_\_\_

Bestyrelsesmedlemmer valgt af medarbejderne i Hillerød Forsyning Holding A/S og Hillerød Service A/S:

Hanne Thinghuus \_\_\_\_\_

Henning Gade \_\_\_\_\_

Bestyrelsesmedlemmer valgt af forbrugerne i Hillerød Vand A/S og Hillerød Spildevand A/S:

Ann Tøndering \_\_\_\_\_

Rasmus Visby \_\_\_\_\_

# HILLERØD FORSYNING

Forretningsorden for Hillerød Forsyning koncern



## Indholdsfortegnelse

|  |    |
|--|----|
| Forretningsorden for Hillerød Forsyning koncern      | 3  |
| 1. Generelt  | 3  |
| 2. Valg af bestyrelsesmedlemmer og konstitution      | 3  |
| 3. Valg af formand og næstformand                    | 4  |
| 4. Selskabets ledelse                                | 4  |
| 5. Ansættelse af den administrerende direktør mv.    | 6  |
| 6. Indkaldelse til og afholdelse af bestyrelsesmøder | 6  |
| 7. Dagsordenen                                       | 7  |
| 8. Bestyrelsens beslutningsdygtighed, afstemning mv. | 8  |
| 9. Bestyrelsesprotokol                               | 8  |
| 10. Inhabilitet                                      | 9  |
| 11. Tavshedspligt                                    | 10 |
| 12. Revisionsprotokoller                             | 11 |
| 13. Årsrapporten                                     | 11 |
| 14. Ejerbog og ejerregister                          | 12 |
| 15. Ændringer i forretningsordenen                   | 12 |
| 16. Tiltræden af forretningsordenen                  | 12 |

## **Forretningsorden for Hillerød Forsyning koncern**

### **1. Generelt**

- 1.1 Denne forretningsorden er gældende for hver af bestyrelserne i Hillerød Forsyning Holding A/S, Hillerød Vand A/S, Hillerød Varme A/S, Hillerød Fjernkøl A/S, Hillerød Kraftvarme ApS, Hillerød Affaldshåndtering A/S, Hillerød Spildevand A/S og Hillerød Service A/S (tilsammen "Hillerød Forsyning koncernen") og udarbejdet efter selskabsloven og selskabernes vedtægter.
- 1.2 Forretningsordenen fastlægger pligter og ansvar for bestyrelsen i hvert af selskaberne i Hillerød Forsyning koncernen (herefter kollektivt "Bestyrelsen"). Bestyrelsens pligter, ansvar og rettigheder som fastlagt i denne forretningsorden vedrører dermed kun de selskaber i Hillerød Forsyning koncernen, som det pågældende bestyrelsesmedlem er valgt ind i.
- 1.3 Forretningsordenen er udarbejdet som ét fælles dokument af praktiske hensyn. Ethvert bestyrelsesmedlem skal først og fremmest varetage det enkelte selskabs interesse, som bestyrelsesmedlemmet er valgt ind i, når der træffes beslutning for det pågældende selskab, og kun hvor foreneligt hermed Hillerød Forsyning koncernens interesse som helhed.
- 1.4 Når begreber som "vedtægterne", "generalforsamlingen" og "selskabet" mv. i det følgende bruges i bestemt ental, skal det læses som værende vedtægterne, generalforsamlingen mv. for det enkelte relevante selskab i Hillerød Forsyning koncernen.

### **2. Valg af bestyrelsesmedlemmer og konstitution**

- 2.1 Bestyrelsen for Hillerød Forsyning koncernen består af 7 generalforsamlingsvalgte medlemmer.
- 2.2 I tillæg til de i punkt 2.1 nævnte bestyrelsesmedlemmer har medarbejderne i Hillerød Forsyning koncernen ret til at vælge bestyrelsesmedlemmer til bestyrelserne i henholdsvis Hillerød Service A/S og Hillerød Forsyning Holding A/S, jf. selskabslovens bestemmelser herom. Medarbejderrepræsentanterne vælges for en fireårig periode. Valget afholdes i henhold til reglerne i selskabsloven og bekendtgørelse om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskaber og finder sted forud for den ordinære generalforsamling samme år, hvor der afholdes valg af forbrugerrepræsentanter. Medarbejderrepræsentanterne indtræder i bestyrelserne umiddelbart efter den ordinære generalforsamling. Genvalg kan finde sted.
- 2.3 I tillæg til de i punkt 2.1 nævnte bestyrelsesmedlemmer har forbrugerne i Hillerød Vand A/S og Hillerød Spildevand A/S ret til at vælge to bestyrelsesmedlemmer til disse selskaber, jf. lovgivningens bestemmelser herom og selskabernes valgregulativ. Forbrugerrepræsentanterne vælges for en fireårig periode, der følger kommunalbestyrelsens valgperiode. Valg afholdes i henhold til reglerne i vandsektorloven og bekendtgørelse om forbrugerindflydelse i vandselskaberne og finder sted i efteråret forud for indtræden i bestyrelserne. Genvalg kan finde sted.

- 2.4 De af generalforsamlingen valgte bestyrelsesmedlemmer, jf. punkt 2.1, vælges for en fireårig periode, der følger kommunalbestyrelsens valgperiode. Valg finder sted på en ekstraordinær generalforsamling i januar hvert 4. år. Genvalg kan finde sted.
- 2.5 Bestyrelsen træder sammen umiddelbart efter, der er sket nyvalg i Bestyrelsen.

### **3. Valg af formand og næstformand**

- 3.1 Generalforsamlingen vælger Bestyrelsens formand og næstformand.
- 3.2 Formanden repræsenterer Bestyrelsen udadtil, medmindre formanden bestemmer andet.
- 3.3 Direktionen repræsenterer selskabet indadtil og orientering af selskabets medarbejdere om selskabets forhold sker gennem direktionen.
- 3.4 Ved formandens forfald er det næstformanden, der varetager formandens opgaver ifølge denne forretningsorden.

### **4. Selskabets ledelse**

- 4.1 Bestyrelsen forestår sammen med direktionen ledelsen af selskabet og skal sørge for en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed.
- 4.2 Bestyrelsen fastlægger målsætning, strategi og retningslinjer, efter hvilke selskabet skal drives. Den daglige ledelse af selskabet varetages af direktionen, der skal følge de retningslinjer, som Bestyrelsen har givet.
- 4.3 Bestyrelsen foranlediger, at direktionen for mindst et år ad gangen udarbejder budgetter for drift, status og likviditet, der så vidt muligt inden den pågældende periodes begyndelse forelægges Bestyrelsen til godkendelse. Bestyrelsen foretager løbende kontrol med virksomhedens drift og sammenholder de realiserede resultater med budgetterne.
- 4.4 Bestyrelsen påser, at bogføring og regnskabsaflæggelse foregår på en måde, der efter selskabets forhold er tilfredsstillende, at der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller, og at Bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om selskabets concerns finansielle forhold.
- 4.5 Bestyrelsen sikrer, at kapitalberedskabet i hvert enkelt selskab i Hillerød Forsyning koncernen til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder.
- 4.6 Bestyrelsen påser, at direktionen udøver sit hverv på en behørig måde og efter Bestyrelsens retningslinjer, at selskabet ledes på en tilfredsstillende måde og i overensstemmelse med lovgivningen og selskabets vedtægter.
- 4.7 Bestyrelsen arbejder ud fra principperne i Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber. Bestyrelsen foranlediger hvert andet år en ekstern vurdering af Bestyrelsens arbejde med god selskabsledelse.

- 4.8 Bestyrelsen foranlediger, at direktionen udarbejder forsyningsstrategier inden for rammerne af ejerstrategien og gældende lovgivning. Forsyningsstrategierne skal vise, hvordan forsyningen arbejder med et højt fagligt kvalitetsniveau, fokus på miljømæssig bæredygtighed og med høj transparens, der så vidt muligt inden den pågældende periodes påbegyndelse forelægges Bestyrelsen til godkendelse.
- 4.9 Bestyrelsen behandler og træffer afgørelse i alle sager, der efter selskabets forhold er af usædvanlig art eller størrelse.
- 4.10 Dispositioner, der efter selskabets forhold er af usædvanlig art eller stor betydning, kan direktionen kun foretage efter særlig bemyndigelse fra Bestyrelsen, medmindre Bestyrelsens beslutning ikke kan afventes uden væsentlig ulempe for selskabets virksomhed. I så fald skal Bestyrelsens formand snarest underrettes om den disposition, direktionen vil foretage eller har foretaget, og formanden skal uden ophold underrette den øvrige Bestyrelse.
- 4.11 Direktionen skal løbende efter behov orientere formanden om selskabets kortsigtede udvikling, herunder omsætning, markedsføringstiltag og eventuelle afvigelser fra udstukne retningslinjer etc.
- 4.12 Henvendelser og spørgsmål til Hillerød Forsyning koncernen fra et medlem af Bestyrelsen skal gå til formanden med henblik på eventuel drøftelse på næstkommende bestyrelsesmøde, eller så formanden kan viderebringe henvendelser og spørgsmål fra Bestyrelsen samlet til direktionen.
- 4.13 På bestyrelsesmøder kan bestyrelsesmedlemmer stille spørgsmål om forhold med relevans for dagsordenen, der har betydning for selskabets virksomhed, og som hører under Bestyrelsens ansvarsområde, jf. selskabslovens § 115, vedtægterne og dette punkt 4. I relation hertil kan Bestyrelsen ved simpelt flertal beslutte at bede direktionen om oplysninger, som er nødvendige for at opfylde Bestyrelsens hverv. Såfremt der ikke umiddelbart på bestyrelsesmødet kan afgives svar på det stillede spørgsmål, beslutter Bestyrelsen ved simpelt flertal, om spørgsmålet skal henvises til besvarelse af direktionen, herunder om punktet skal behandles på et kommende møde, alternativt om besvarelse skal ske skriftligt. Skriftlige besvarelser sker via det anviste digitale system.

## **5. Ansættelse af den administrerende direktør mv.**

- 5.1 Bestyrelsen ansætter og afskediger den administrerende direktør. Den administrerende direktør ansætter og afskediger selskabets personale og fastsætter personalets arbejdsområde og beføjelse. Bestyrelsen skal sikre sig indflydelse i ansættelse i chefstillinger, enten gennem de egentlige beslutninger om ansættelse eller gennem godkendelse af stillingsprofiler.

## **6. Indkaldelse til og afholdelse af bestyrelsesmøder**

- 6.1 Bestyrelsen afholder mindst 4 ordinære bestyrelsesmøder årligt.



- 6.2 Formanden sikrer i øvrigt, at der indkaldes til ekstraordinært bestyrelsesmøde, når formanden skønner, at dette er nødvendigt, eller når et medlem af Bestyrelsen, selskabets revisor eller direktionen i selskabet begærer dette.
- 6.3 Bestyrelsesmøder indkaldes efter aftale med formanden pr. e-mail og så vidt muligt med mindst 8 dages varsel. Indkaldelsesvarslet kan afkortes af formanden, når særlige forhold gør det nødvendigt.
- 6.4 Indkaldelsen skal indeholde dagsorden og i videst muligt omfang vedlægges det dokumentationsmateriale, der fremlægges til brug for Bestyrelsens behandling af de enkelte sager.
- 6.5 Formanden påser, at samtlige bestyrelsesmedlemmer indkaldes.
- 6.6 Selskabets direktion er forpligtet til at være til stede ved bestyrelsesmøderne og har ret til at udtale sig. Bestyrelsen kan for enkelte spørgsmåls vedkommende beslutte, at direktionen ikke skal overvære eller deltage i behandlingen heraf. Relevante personer kan i øvrigt inviteres til at deltage i bestyrelsesmøderne.



- 6.7 Formanden kan, i det omfang det er foreneligt med udførelsen af Bestyrelsens hverv, beslutte, at en bestyrelsesbeslutning gennemføres ved telefonisk, skriftlig eller e-mail votering. I disse tilfælde udsendes forslaget til beslutning, hvorefter formanden skal søge at få skriftlig eller mundtlig tilkendegivelse fra samtlige bestyrelsesmedlemmer og foranledige beslutningen indført i bestyrelsesprotokollen, jf. punkt 9, og link til kopi udsendt til medlemmerne.
- 6.8 Uanset punkt 6.7 kan et bestyrelsesmedlem eller et medlem af direktionen forlange, at der finder en mundtlig drøftelse sted.

## **7. Dagsordenen**

- 7.1 På ordinære bestyrelsesmøder skal dagsordenen mindst indeholde følgende punkter:
- 1) Meddelelser fra formanden
  - 2) Forelæggelse af eventuelle indførsler i revisionsprotokollen og stillingtagen hertil
  - 3) Redegørelse fra direktionen om selskabets overordnede virksomhed i den forløbne periode, herunder:
    - a. Gennemgang af regnskaber (om nogen) udfærdiget siden sidste bestyrelsesmøde samt estimat for året
    - b. Gennemgang af væsentlige forhold i selskabet for Bestyrelsen
  - 4) Eventuelt
  - 5) Eventuelle konkrete fravigelser af tavshedspligten
  - 6) Næste møde.
- 7.2 Foruden de i punkt 7.1 anførte emner behandles selskabets årsrapport på bestyrelsesmødet forud for den ordinære generalforsamling, se hertil punkt 13 om udarbejdelse af årsrapport.
- 7.3 Foruden de i pkt. 7.1 anførte emner behandles evaluering af selskabets risikostyring og -afdækning, herunder forsikringsforhold, på det sidste ordinære bestyrelsesmøde i et kalenderår.
- 7.4 Formanden kan beslutte at optage yderligere punkter på dagsordenen som led i indkaldelsen og/eller fravige den i dagsordenen angivne rækkefølge for sagernes behandling.
- 7.5 Formanden eller et flertal af Bestyrelsen kan på et bestyrelsesmøde beslutte, at et emne skal sættes på dagsordenen på det næstkommende bestyrelsesmøde.

## **8. Bestyrelsens beslutningsdygtighed, afstemning mv.**

- 8.1 Formanden leder møderne.
- 8.2 Bestyrelsen må ikke træffe beslutning, uden at samtlige bestyrelsesmedlemmer så vidt muligt har haft adgang til at deltage i sagens behandling. Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når over halvdelen af samtlige medlemmer er til stede, for så vidt behørig indkaldelse har fundet sted i overensstemmelse med forskrifterne i punkt 6.
- 8.3 De i Bestyrelsen behandlede anliggender afgøres med simpelt flertal. I tilfælde af stemmelighed er formandens stemme afgørende, jf. Vedtægterne.
- 8.4 Et bestyrelsesmedlem, der har forfald, kan i enkeltstående tilfælde give fuldmagt til et andet bestyrelsesmedlem. Et bestyrelsesmedlem, der har forfald, underretter omgående formanden herom. Har formanden forfald, underretter han omgående næstformanden.
- 8.5 Bestyrelsen foranlediger, at beslutninger om forhold af fælles økonomisk og/eller politisk betydning for selskaberne og Hillerød Kommune, forelægges generalforsamlingen, forud for bestyrelsens endelige vedtagelse. Dette gælder eksempelvis ved
  - 1) salg af hele eller væsentlige dele af selskabets virksomhed, herunder af kapitalandele i datterselskaber eller associerede selskaber,
  - 2) indgåelse af længerevarende og væsentlige strategiske alliancer eller andre permanente strategiske samarbejder med ikke-koncernforbundne virksomheder, samt optagelse af nye medejere, herunder i datterselskaber
- 8.6 I tillæg til punkt 8.5 gælder, at bestyrelsen i Hillerød Forsyning Holding A/S, skal sikre at der i dets datterselskaber ikke træffes dispositioner om (i) valg af generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer i datterselskaber (ii) valg af bestyrelsesformand og næstformand i datterselskaber eller (iii) de i punkt 8.5, nr. 1-3 oplyste forhold uden at disse forelægges til godkendelse af generalforsamlingen i Hillerød Forsyning Holding A/S.

## **9. Bestyrelsesprotokol**

- 9.1 Formanden drager omsorg for, at der føres en elektronisk bestyrelsesprotokol, der udarbejdes af Direktionen.
- 9.2 Et tilstedeværende bestyrelsesmedlem eller medlem af direktionen, der ikke er enig i en truffen beslutning, har ret til at få sin mening indført i protokollen.
- 9.3 Bestyrelsesprotokollen udsendes digitalt via et af direktionen anvist system til Bestyrelsens godkendelse. Den digitale godkendelse skal ske inden 7 dage fra modtagelsen af endelig bestyrelsesprotokol. I særlige tilfælde udsættes fristen.

Efter fristen bliver protokollens åbne punkter offentliggjort på forsyningens hjemmeside.

- 9.4 Ønsker et bestyrelsesmedlem at gøre indsigelse mod bestyrelsesprotokollen, skal dette ske senest 7 dage fra modtagelsen af endelig bestyrelsesprotokol. I modsat fald betragtes bestyrelsesprotokollen som godkendt.
- 9.5 Bestyrelsesprotokollen underskrives af samtlige medlemmer. Bestyrelsesmedlemmer, der ikke har været til stede ved et bestyrelsesmøde, skal skriftligt på referatet bekræfte, at de har læst referatet.
- 9.6 Bestyrelsesprotokollen skal bl.a. indeholde følgende:
- Tid og sted for mødet
  - Mødedeltagere, eventuelle afbud, referent og mødeleder
  - Dagsorden for mødet
  - Referat af de stedfundne forhandlinger og truffede beslutninger
  - Fravigelse af tavshedspligten
  - Orientering om næste møde

## **10. Inhabilitet**

- 10.1 Et bestyrelsesmedlem eller et direktionsmedlem må ikke deltage i behandlingen af sager, hvor bestyrelsesmedlemmet eller direktionsmedlemmet er inhabilt. Dette omfatter blandt andet Bestyrelsens behandling af aftaler mellem selskabet og bestyrelsesmedlemmet/-direktionsmedlemmet selv eller søgsmål mod den pågældende selv. Det samme gælder aftaler mellem selskabet og tredjemand eller søgsmål mod tredjemand, hvis bestyrelsesmedlemmet eller direktionsmedlemmet har en væsentlig interesse heri, der kan være stridende mod selskabets eller Hillerød Forsyning koncernens interesser.
- 10.2 Et bestyrelsesmedlem eller et direktionsmedlem har pligt til af egen drift at oplyse om forhold, som kan give anledning til habilitetstvivl.
- 10.3 Bestyrelsen skal godkende eventuelle aftaler mellem bestyrelsesmedlemmer eller direktionsmedlemmer og selskabet samt aftaler mellem selskabet og tredjemand, hvori bestyrelsesmedlemmer eller direktionsmedlemmer måtte have en væsentlig interesse, der kan være stridende mod selskabets eller Hillerød Forsyning koncernens interesser.
- 10.4 Eventuelle medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer kan ikke deltage i behandlingen af spørgsmål vedrørende arbejdsretlige konflikter, forhandling om eller afslutning af kollektive lønaftaler, forhold til medarbejdere eller arbejdsgiverorganisationer mv. Det samme gælder behandling af andre interessekonflikter, hvor almindelige habilitetsregler er gældende.

## **11. Tavshedspligt**

- 11.1 Bestyrelsens møder er lukkede.
- 11.2 Alle oplysninger, som bestyrelsesmedlemmerne modtager i deres egenskab af bestyrelsesmedlemmer eller ved overværelsen af bestyrelsesmøder i andre selskaber i Hillerød Forsyning koncernen, er underlagt tavshedspligt og skal behandles fortroligt, medmindre andet følger af dette punkt 11. Tavshedspligten omfatter blandt andet forretningshemmeligheder, know-how, udviklingsprojekter, driftsmæssige hemmeligheder,

oplysninger om medarbejdernes løn samt øvrige ansættelsesvilkår og alle øvrige forhold, som bestyrelsesmedlemmerne bliver gjort bekendt med, herunder alt materiale som måtte blive udleveret før, efter eller i forbindelse med bestyrelsesarbejdet, medmindre disse forhold kan offentliggøres i overensstemmelse med en beslutning vedtaget af Bestyrelsen eller i henhold til lovgivningen.

11.3 Uanset punkt 11.2 kan Bestyrelsen efter en konkret vurdering beslutte, at visse specifikke oplysninger kan videregives, forudsat en sådan offentliggørelse af information ikke kan antages at ville skade selskabet eller Hillerød Forsyning koncernens interesser.

11.4 Overtrædelse af tavshedspligten kan medføre straf og erstatningspligt efter dansk rets almindelige regler.

11.5 Bestyrelsesmedlemmerne er forpligtede til at opbevare alle materialer og dokumenter vedrørende selskabet på en sådan måde, at uautoriserede personer ikke opnår adgang dertil. For at sikre en fortrolig opbevaring skal bestyrelsesmedlemmerne anvende en e-mailadresse i forhold til bestyrelsesarbejdet, som alene bestyrelsesmedlemmet har adgang til.

11.6 Når et bestyrelsesmedlem fratræder, skal den pågældende tilintetgøre eller tilbagelevere alle fortrolige dokumenter til selskabet, som denne har modtaget som bestyrelsesmedlem, og som er i dennes personlige besiddelse, herunder samtlige kopier af det modtagne materiale. For så vidt angår elektroniske dokumenter, herunder e-mails eller øvrige elektroniske dokumenter, skal nævnte elektroniske dokumenter endeligt slettes af det fratrædende bestyrelsesmedlem. I tilfælde af et bestyrelsesmedlems død påhviler de i dette punkt 11.6 nævnte pligter pågældende bestyrelsesmedlems bo.

11.7 Tavshedspligten består tidsubegrænset, også efter at medlemskabet af Bestyrelsen ophører.

## **12. Revisionsprotokoller**

12.1 Revisionen skal til brug for Bestyrelsen føre en revisionsprotokol, hvori skal anføres, hvilke revisionsarbejder der er udført, og hvilke mangler vedrørende selskabets bogføring og interne kontroller, der måtte være fundet.

12.2 På samme møde, hvor årsrapporten godkendes, fremlægges selskabets revisionsprotokol. Revisionsprotokollen underskrives af samtlige bestyrelsesmedlemmer.

12.3 I revisionsprotokollen skal revisionen indføre alle forhold, som Bestyrelsen har behov for at kende til. Såfremt revisionen opdager uregelmæssigheder af væsentlig betydning, skal revisionen foruden at foretage indførsel i revisionsprotokollen give særskilt meddelelse til formanden. Revisionen har pligt til at henlede Bestyrelsens opmærksomhed på mulige mangler ved selskabets bogføring samt de interne kontroller.

12.4 Bestyrelsen har pligt til, alene eller i forening med direktionen, at give revisionen adgang til at foretage de undersøgelser, denne finder nødvendige, og skal sørge for, at revisionen får de oplysninger og den bistand, som denne anser for nødvendig til at udøve sit hverv.

## **13. Årsrapporten**

- 13.1 Bestyrelsen skal påse, at selskabets direktion udarbejder udkast til årsrapport (eventuelt med tilhørende koncernregnskab) til brug for mødet, der senest afholdes i maj måned. Selskabets valgte revisor(er) skal deltage i det pågældende bestyrelsesmøde, hvor gennemgang af udkastet til eller den endelige årsrapport er på dagsordenen.
- 13.2 Revisionen indfører sine foreløbige kommentarer til udkastet i revisionsprotokollen. Udkastet til årsrapport og revisionsprotokollen forelægges derefter Bestyrelsen. Revisionen skal i dette protokollat anføre, hvorvidt udkastet i den foreliggende form kan forsynes med revisionspåtegning uden forbehold
- 13.3 Såfremt Bestyrelsen efter gennemgang af direktionens udkast til årsrapport mener, at den giver et retvisende billede af selskabets aktiver og passiver, dets økonomiske stilling samt driftsresultatet, kan årsrapporten med forslag om overskudsdispositionen godkendes.
- 13.4 Den af Bestyrelsen vedtagne og underskrevne årsrapport forelægges med revisionens påtegning til godkendelse på generalforsamlingen.

#### **14. Ejerbog og ejerregister**

14. Bestyrelsen drager omsorg for, at der føres en ejerbog i overensstemmelse med bestemmelserne i selskabslovens §§ 50 - 54. Ejerbogen skal være tilgængelig for offentlige myndigheder.

#### **15. Ændringer i forretningsordenen**

- 15.1 Nærværende forretningsorden er vedtaget af Bestyrelsen i henhold til selskabslovens § 130. Ændringer i nærværende forretningsorden kan foretages af Bestyrelsen med simpelt flertal, jf. punkt 8.3.

#### **16. Tiltræden af forretningsordenen**

- 16.1 Ved sin tiltræden gøres et nyt bestyrelsesmedlem bekendt med nærværende forretningsorden samt selskabets vedtægter og tilkendegiver ved sin underskrift af forretningsordenen, at vedkommende har sat sig ind i forretningsordenens bestemmelser.

Således fremlagt og vedtaget på det ekstraordinære bestyrelsesmøde den 10. februar 2022.

Bestyrelsesmedlemmer i Hillerød Forsyning Holding A/S, Hillerød Service A/S, Hillerød Affaldshåndtering A/S, Hillerød Vand A/S, Hillerød Spildevand A/S, Hillerød Varme A/S, Hillerød Kraftvarme ApS og Hillerød Fjernkøl A/S:

Tue Tortzen, formand \_\_\_\_\_

Jørgen Suhr, næstformand \_\_\_\_\_

Lars Elbrandt \_\_\_\_\_

Lars Ole Skovgaard Larsen \_\_\_\_\_

Peder Bisgaard \_\_\_\_\_

Peter Ingemann Bentsen \_\_\_\_\_

Øzgen Yücel \_\_\_\_\_

Bestyrelsesmedlemmer valgt af medarbejderne i Hillerød Forsyning Holding A/S og Hillerød Service A/S:

Hanne Thinghuus \_\_\_\_\_

Henning Gade \_\_\_\_\_

Bestyrelsesmedlemmer valgt af forbrugerne i Hillerød Vand A/S og Hillerød Spildevand A/S:

Ann Tøndering \_\_\_\_\_

Rasmus Visby \_\_\_\_\_



Beslutningspunkt

til ekstraordinært bestyrelsesmøde den 10. februar 2022

i selskabet/selskaberne Alle selskaber

## **Forslag til dagsordenspunkter til kommende bestyrelsesmøder**

*Beslutningspunkt til fremlæggelse for bestyrelsen*

### **Sagsresumé**

Bestyrelsen skal drøfte indkomne forslag til dagsordenspunkter til kommende bestyrelsesmøder.

Vedlagt er henvendelser fra henholdsvis Rasmus Visby af 9. januar 2022 og Peter Ingemann Bentsen af 27. januar 2022.

### **Indstilling**

Formanden og direktionen indstiller, at bestyrelsen drøfter henvendelserne med henblik på at beslutte, hvilke sager, der skal på kommende bestyrelsesmøder.





## **Beslutning for Punkt 4: Indkomne forslag til dagsordenspunkter til kommende bestyrelsesmøder**

Et bestyrelsesmedlem spurgte hvorfor punktet var lukket. Lone Byskov oplyste, at punktet indeholder kommunikation bestyrelsesmedlemmerne imellem, hvorfor forsyningens administration havde valgt at lukke punktet. Dette bad Rasmus Visby om at få ført til referat med henvisning til ejerstrategiens punkt 7 om åbenhed.

Herefter blev de indkomne forslag gennemgået.

### *Forbrugervalg:*

Forslag til ændring af valgregulativ behandles på bestyrelsesmødet den 22. februar 2022

Der udarbejdes redegørelse vedr. advokatredøgørelsen i forbindelse med valget til bestyrelsesmødet i maj 2022

### *Voldgiftssager:*

Bestyrelsen orienteres om status på væsentlige verserende voldgifts- og retssager på bestyrelsesmødet den 22. februar 2022. Bestyrelsen besluttede derudover at bede direktionen sikre, at der på de kommende møder orienteres om status på væsentlige verserende voldgifts- og retssager, som den tidligere bestyrelse også er blevet det.

### *Indkøb:*

Bestyrelsen ønsker til orientering en oversigt over eksisterende processer og processer under udarbejdelse på bestyrelsesmødet i maj 2022. Bestyrelsen bad derudover, at Lyngby-Taarbæk Forsyning inviteres til at holde oplæg om deres indkøbspolitik.

### *Koncerninterne handler:*

Bestyrelsen bad om en redegørelse for omkostningsfordelingerne på bestyrelsesmødet i maj 2022. Herunder ønskede bestyrelsen, en gennemgang af samarbejdsaftalen mellem Hillerød Spildevand A/S og Hillerød Service A/S.

### *Kommunikation:*

Retningslinjer for kommunikation behandles på bestyrelsesmødet den 22. februar 2022.

### *Brug af kreditkort fra den tidligere direktion:*

Bestyrelsen orienteres om de fremadrettede retningslinjer på bestyrelsesmødet i maj 2022. Den tidligere udførte advokatundersøgelse om sagen vedlægges punktet.

### *Redegørelse for sager med offentlig bevågenhed i den seneste periode:*

Til bestyrelsesmødet den 22. februar 2022 udarbejdes oversigter til de enkelte selskaber med større sager, som bestyrelsen i løbet af de kommende møder vil blive orienteret om.

### *Fremlæggelse af væsentlige projekter og sager:*

Vil indgå i ovennævnte oversigter.

### *Opprioritering af eksterne medlemmer af bestyrelsen:*

Emnet drøftes på bestyrelsesmødet den 22. februar 2022.

### *Opgørelse over markedsandel pr. forsyningsenhed/-art (jf. garantistillelse):*

Lånemuligheder, garantistillelse, markedsandele, mm. gennemgås på bestyrelsesmødet i maj 2022.

### *Opdatering på cybersikkerhed i Hillerød Vand A/S og Hillerød Spildevand A/S:*

Behandles på bestyrelsesmødet i maj 2022.

**Fra:** Rasmus Visby [REDACTED]  
**Sendt:** 9. januar 2022 13:57  
**Til:** Tue Tortzen <TT@hillerod.dk>  
**Cc:** Direktionssekretariat <direktionssekretariat@hfors.dk>  
**Emne:** Punkter til kommende bestyrelsesmøde

Kære Tue Tortzen,  
Jeg skriver til dig, i din egenskab af bestyrelsesformand for Hillerød Spildevand A/S.

Punkter til næste bestyrelsesmøde

### **Redegørelse omkring voldgiftssager**

I årsrapporten for Hillerød Spildevand A/S fra 2020 er der i note 10 oplyst, at der verserer en voldgiftssag mod selskabet med et krav på kr. 84.200.000,00.

- Jeg vil gerne bede om at bestyrelsen får en redegørelse for det materielle i denne sag (sager, hvis det er flere), samt en vurdering af procesrisikoen.
- Jeg vil i den forbindelse også henstille til at bestyrelsen tager en drøftelse omkring, hvad der offentligt kan kommunikeres i den sag. Jeg er klar over, at det ikke er formålstjenesteligt at komme med detaljer. Men hvad sagen overordnet omhandler mener jeg offentligheden har krav på at vide. Samt at dette bør nævnes i ledelsesberetningen i årsrapporten 2021, samt på generalforsamlingen.

### **Forbrugervalg**

Ved seneste forbrugervalg viste det sig u hensigtsmæssigt, at mange kunder ikke kunne stemme til forbrugervalget, da de ikke er direkte kunder hos selskaberne. Jeg vil med dette punkt gerne åbne for drøftelse af, hvordan det kan gøres anderledes til næste forbrugervalg om fire år.

Jeg vil også gerne bede direktionen redegøre for, hvorfor de mente det var nødvendigt at bruge kr. 200.000,00 på at lade Kammeradvokaten udfærdige "[Notat om valg og muligt forsøg på kompromittering](#)"

### **Indkøb**

Jeg vil gerne bede om at bestyrelsen får en oversigt over processer i forhold til indkøb, samt en oversigt over de ramme- og indkøbsaftaler der er mellem leverandører og Hillerød Spildevand A/S.

### **Koncerninterne handler**

Der findes en samarbejdsaftale mellem Hillerød Spildevand A/S og Hillerød Service A/S, som er underskrevet 4. maj 2010, som der tilsyneladende ikke har været evalueret på siden. Det er min opfattelse, at den aftale ikke er beskrevet tilstrækkeligt i forhold til at kunne sikre at [Vandsektorloven](#) krav overholdes. Samtidigt vil det være formålstjenesteligt at få en gennemgang af omkostningsfordelingen fra Hillerød Service A/S til forsyningen fra 2017 gennemgås.

Med dette punkt ønsker jeg få startet en proces op, hvor der som minimum undersøges at alle regler overholdes, samt at sikre at spildevandskunderne ikke betale andre omkostninger end dem de faktisk skal.

### **Kommunikation**

Jeg vil gerne bede om at bestyrelsen får en drøftelse om, hvordan vi sikrer at ejer strategien for [Hillerød Forsynings for punkt 6. Åbenhed, gennemsigtighed og kommunikation](#) bliver bedst muligt implementeret i fremtiden.

#### **Brug af kreditkort fra den tidligere direktion**

Trods der er lavet en omfattende advokatundersøgelse af den tidligere direktion, mener jeg stadig ikke, der er redegjort for det kontraktretlige forhold med hensyn til at Hillerød Forsyning, og dermed også Hillerød Spildevand A/S betalte for færger, broer samt parkering i fritiden. De svar jeg har modtaget indtil videre, har ikke været tilfredsstillende, og jeg vil som minimum bede direktionen redegøre for på hvad grundlag brugen er sket. Drøftelsen ønsker jeg, fordi jeg mener ikke det er rimeligt at de omkostninger er bliver pålagt forbrugerne, herunder kunderne i Hillerød Spildevand A/S

Vedhæftet er relevante bilag.

Jeg imødeser at ovenstående punkter indgår på det kommende bestyrelsesmøde i februar.

Direktionssekretariatet er sat cc.

**Til direktionssekretariatet**

**Jeg skal venligst bede direktionssekretariatet om at videresende denne mail til de andre bestyrelsesmedlemmer.**

Jeg imødeser dit svar.

Med venlig hilsen - Best Regards

Rasmus Brøndholt Visby

████████████████████  
████████████████████  
████████████████



INTERNT NOTAT

Ægirsvej 4  
3400 Hillerød

Tlf: 48 23 10 00

Mail: [www.hillerodforsyning.dk](mailto:www.hillerodforsyning.dk)

Dato: 05.10.2018

## **Omkostningsfordeling fra Hillerød Service A/S til forsyningerne fra 2017**

Alle direkte henførbare omkostninger henføres direkte til forsyningerne.

Lønninger fordeles efter ansættelse – herudover:

### Tjenestemænd:

- 35% Vand og 65% Varme
- 100% Varme

Kundecenter fordeles således ift tidsregistreringen på sagsnr 6090060 Kundecenter – inkl. IPO (Salgspris):

- 25% fordeles ligeligt mellem Affald, Spildevand, Vand og Varme
- 25% fordeles ift antal opkrævninger (kunder x antal fakturaer) til henholdsvis Affald, Spildevand, Vand og Varme
- 50% fordeles ift antal telefonkald vedrørende henholdsvis Affald, Spildevand, Vand og Varme

I praksis fordeles lønomkostningerne efter tidsregistrering ved fakturering af projekter fra Service til de andre selskaber. Herunder skal leder, der ikke registrerer tid, registrere fravær samt evt. projektarbejde – og arbejde, der kan henføres til den enkelte forsyning.

Øvrige løn- og personaleomkostninger fordeles forholdsmæssigt svarende til direkte fordelte lønomkostninger.

Lokaleomkostninger Ægirsvej 4, Hillerød, fordeles efter ejerandele. Der henvises til excel-arket med omkostningsfordelingen.

Vedligeholdelse af arealer Solrødgård fordeles efter ejerandele på grundarealerne. Der henvises til excel-arket med omkostningsfordelingen.

Drift af Klima- og Miljøcenter Solrødgård fordeles efter ejerandele. Der henvises til excel-arket med omkostningsfordelingen.

FAS-omkostninger/indtægter samt IT-omkostninger til Kundecentret fordeles mellem Affald, Spildevand, Vand og Varme i forhold til antal opkrævninger (antallet af kunder x antal fakturaer).

Øvrige adm.omk., IT og telefoni, Ekstern assistance, forsikring mv, Tab debitorer og afskrivninger (der ikke er fordelt som IPO) - med fradrag af FAS-



## Hillerød Forsyning

omkostninger/indtægter - fordeles efter det fakturerede salg af timer til de enkelte forsyninger.

GIS fordeles med 25% til hvert af de fire selskaber, der bruger GIS; Kraftvarme, Varme, Vand og Spildevand.

  
Godkendt 08.10.2018, Carsten W Hansen

### Fakturering:

- Primo måneden a conto faktureres samlet administrationsbidrag inkl. timer iht budget.
- Ultimo måneden faktureres timer for måneden. Samtidig krediteres a conto faktureringen for den pågældende måned svarende til de fakturerede timer, dog max. a conto faktureringen.
- Der udfærdiges en opgørelse hvert kvartal, som reguleres overfor driftsselskaberne.

# **Hillerød Spildevand A/S**

Solrødgårds Alle 6, 3400 Hillerød

## **Årsrapport for 2020**

CVR-nr. 31 59 25 34

Årsrapporten er fremlagt og  
godkendt på selskabets ordi-  
nære generalforsamling  
den 20/5 2021

Dirigent



## Indholdsfortegnelse

|  | <u>Side</u> |
|--|-------------|
| <b>Påtegninger</b>                         |             |
| Ledelsespåtegning                          | 1           |
| Den uafhængige revisors revisionspåtegning | 2           |
| <b>Ledelsesberetning</b>                   |             |
| Selskabsoplysninger                        | 5           |
| Hoved- og nøgletal                         | 6           |
| Ledelsesberetning                          | 7           |
| <b>Årsregnskab</b>                         |             |
| Resultatopgørelse 1. januar - 31. december | 12          |
| Balance 31. december                       | 13          |
| Egenkapitalopgørelse                       | 15          |
| Noter til årsregnskabet                    | 16          |



## Ledespåtegning

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2020 for Hillerød Spildevand A/S.

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Årsregnskabet giver efter vores opfattelse et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2020 samt af resultatet af selskabets aktiviteter for 2020.

Ledelsesberetningen indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for de forhold, beretningen omhandler.

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

Hillerød, den 11. maj 2021

### Direktion

Carsten W. Hansen  
Konst. adm. direktør

### Bestyrelse

Klaus Markussen  
formand

Jamil Nofal Cheheibar  
næstformand

Dan Riise Andersen

Jakob Bring Truelsen

Susanne Due Kristensen

Tue Tortzen

Jesper Høi Skovdal

Jens Micael Gammeltoft

## Den uafhængige revisors revisionspåtegning

Til kapitalejeren i Hillerød Spildevand A/S

### Konklusion

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2020 samt af resultatet af selskabets aktiviteter for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2020 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Vi har revideret årsregnskabet for Hillerød Spildevand A/S for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2020, der omfatter resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis ("regnskabet").

### Grundlag for konklusion

Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark. Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit "Revisors ansvar for revisionen af regnskabet". Vi er uafhængige af selskabet i overensstemmelse med internationale etiske regler for revisorer (IESBA's Etiske regler) og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse regler og krav. Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

### Udtalelse om ledelsesberetningen

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen.

Vores konklusion om regnskabet omfatter ikke ledelsesberetningen, og vi udtrykker ingen form for konklusion med sikkerhed om ledelsesberetningen.

I tilknytning til vores revision af regnskabet er det vores ansvar at læse ledelsesberetningen og i den forbindelse overveje, om ledelsesberetningen er væsentligt inkonsistent med regnskabet eller vores viden opnået ved revisionen eller på anden måde synes at indeholde væsentlig fejlinformation.

Vores ansvar er derudover at overveje, om ledelsesberetningen indeholder krævede oplysninger i henhold til årsregnskabsloven.

Baseret på det udførte arbejde er det vores opfattelse, at ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabslovens krav. Vi har ikke fundet væsentlig fejlinformation i ledelsesberetningen.

### Ledelsens ansvar for regnskabet

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde et regnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Ved udarbejdelsen af regnskabet er ledelsen ansvarlig for at vurdere selskabets evne til at fortsætte driften;

## Den uafhængige revisors revisionspåtegning

at oplyse om forhold vedrørende fortsat drift, hvor dette er relevant; samt at udarbejde regnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift, medmindre ledelsen enten har til hensigt at likvidere selskabet, indstille driften eller ikke har andet realistisk alternativ end at gøre dette.

### Revisors ansvar for revisionen af regnskabet

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om regnskabet som helhed er uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, og at afgive en revisionspåtegning med en konklusion. Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, altid vil afdække væsentlig fejlinformation, når sådan findes. Fejlinformationer kan opstå som følge af besvigelser eller fejl og kan betragtes som væsentlige, hvis det med rimelighed kan forventes, at de enkeltvis eller samlet har indflydelse på de økonomiske beslutninger, som brugerne træffer på grundlag af regnskabet.

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, foretager vi faglige vurderinger og opretholder professionel skepsis under revisionen. Herudover:

- Identificerer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejlinformation i regnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisionshandlinger som reaktion på disse risici samt opnår revisionsbevis, der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udeladelser, vildledning eller tilsidesættelse af intern kontrol.
- Opnår vi forståelse af den interne kontrol med relevans for revisionen for at kunne udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af selskabets interne kontrol.
- Tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.
- Konkluderer vi, om ledelsens udarbejdelse af regnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed forbundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om selskabets evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre opmærksom på oplysninger herom i regnskabet eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusioner er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at selskabet ikke længere kan fortsætte driften.
- Tager vi stilling til den samlede præsentation, struktur og indhold af regnskabet, herunder noteoplysningerne, samt om regnskabet afspejler de underliggende transaktioner og begivenheder på en sådan

## Den uafhængige revisors revisionspåtegning

måde, at der gives et retvisende billede heraf.

Vi kommunikerer med den øverste ledelse om blandt andet det planlagte omfang og den tidsmæssige placering af revisionen samt betydelige revisionsmæssige observationer, herunder eventuelle betydelige mangler i intern kontrol, som vi identificerer under revisionen.

Aarhus, den 11. maj 2021

**PricewaterhouseCoopers**

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

*CVR-nr. 33 77 12 31*

Claus Dalager  
statsautoriseret revisor  
mne26745

Thomas Riis  
statsautoriseret revisor  
mne32174

## Selskabsoplysninger

### Selskabet

Hillerød Spildevand A/S  
Solrødgårds Alle 6  
3400 Hillerød

CVR-nr.: 31 59 25 34  
Regnskabsperiode: 1. januar - 31. december  
Hjemstedskommune: Hillerød

### Bestyrelse

Klaus Markussen, formand  
Jamil Nofal Cheheibar  
Dan Riise Andersen  
Jakob Bring Truelsen  
Susanne Due Kristensen  
Tue Tortzen  
Jesper Høi Skovdal  
Jens Micael Gammeltoft

### Direktion

Carsten W. Hansen

### Revision

PricewaterhouseCoopers  
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab  
Nobelparken  
Jens Chr. Skous Vej 1  
8000 Aarhus C

## Hoved- og nøgletal

Set over en 5-årig periode kan selskabets udvikling beskrives ved følgende hoved- og nøgletal:

|  | 2020      | 2019      | 2018      | 2017      | 2016      |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|  | TDKK      | TDKK      | TDKK      | TDKK      | TDKK      |
| <b>Hovedtal</b>                        |           |           |           |           |           |
| <b>Resultat</b>                        |           |           |           |           |           |
| Nettoomsætning                         | 99.383    | 91.246    | -111.704  | 301.899   | 98.256    |
| Bruttofortjeneste                      | 3.003     | 8.528     | -189.403  | 224.922   | 22.509    |
| Resultat af ordinær primær drift       | -11.916   | -5.015    | -197.331  | 218.238   | 16.586    |
| Resultat af finansielle poster         | -8.512    | -9.114    | -5.398    | -4.047    | -5.557    |
| Årets resultat                         | -16.607   | -11.695   | 8.532     | 8.914     | 9.905     |
| <b>Balance</b>                         |           |           |           |           |           |
| Balancesum                             | 2.232.425 | 2.221.374 | 2.232.448 | 2.440.686 | 2.043.060 |
| Egenkapital                            | 1.641.890 | 1.658.497 | 1.672.435 | 1.663.903 | 1.654.989 |
| Investering i materielle anlægsaktiver | 70.110    | 46.802    | 80.623    | 220.347   | 178.448   |
| <b>Nøgletal i %</b>                    |           |           |           |           |           |
| Bruttomargin                           | 3,0%      | 9,3%      | 169,6%    | 74,5%     | 22,9%     |
| Overskudsgrad                          | -12,0%    | -5,5%     | 176,7%    | 72,3%     | 16,9%     |
| Afkastningsgrad                        | -0,5%     | -0,2%     | -8,8%     | 8,9%      | 0,8%      |
| Soliditetsgrad                         | 73,5%     | 74,7%     | 74,9%     | 68,2%     | 81,0%     |
| Forrentning af egenkapital             | -1,0%     | -0,7%     | 0,5%      | 0,5%      | 0,6%      |

Nøgletallene er udarbejdet i overensstemmelse med Den Danske Finansanalytikerforenings anbefalinger om vejledning. Der henvises til definitioner i afsnittet om anvendt regnskabspraksis.

Regnskabsårene 2017 og 2018 er påvirket af Højsteretssagen, som blev afsluttet ultimo 2018. Der er i de to år sket indregning af udskudt skat som tidsmæssige forskelle.

## Ledelsesberetning

### Væsentligste aktiviteter

Selskabets hovedaktivitet er transport og rensning af regn- og spildevand samt vedligeholdelse af de tilhørende anlæg og systemer i Hillerød Kommune. Selskabet råder over og driver Hillerød Centralrenseanlæg (HCR), Hillerød Central Renseanlæg Syd (HCR Syd), Skævinge Centralrenseanlæg, Gadevang Renseanlæg, Nr. Herlev Renseanlæg, Hammersholt Renseanlæg og Uvelse Renseanlæg, samt 600 km tilhørende kloaknet med bassiner og pumpestationer.

Selskabets aktiviteter er underlagt vandsektorloven (LBK nr. 52 af 23. januar 2020) og konsekvenslov (Lov nr. 460 af 12. juni 2009). Væsentligst for selskabet er bekendtgørelse om økonomiske rammer for vandselskaber (BEK nr. 2291 af 30. december 2020), som sætter rammen for selskabets takstfastsættelse og effektiviseringskrav.

Selskabet er også reguleret efter lov om betalingsregler for spildevand ud fra et "hvile i sig selv"-princip, så kundernes betaling svarer til medgåede omkostninger til transport og rensning af spildevand.

Selskabets indtægter er baseret på kundeafgifter i form af tilslutningsbidrag, vandafgifter og afledningsbidrag. Disse takstsættes årligt og godkendes af bestyrelsen i Hillerød Spildevand A/S samt af Hillerød Byråd.

### Udvikling i aktiviteter og økonomiske forhold

Selskabets resultatopgørelse for 2020 udviser et underskud på TDKK 16.607, og selskabets balance pr. 31. december 2020 udviser en egenkapital på TDKK 1.641.890.

Udviklingen i årets over- eller underdækning indregnes i nettoomsætningen. Reguleringen i 2020 vedrørende det regulatoriske er 4.938 tkr., og akkumuleret pr. 31. december 2020 er overdækningen på 1.771 tkr.

Hillerød Spildevand A/S følger den af Hillerød Kommune godkendte spildevandsplan.

Udbruddet af COVID-19 primo 2020 har ikke haft indflydelse på omsætning og resultat i 2020. Alle planlagte projekter er gennemført efter planen.

Det realiserede resultat for 2020, jf. ovenfor, er 4.959 tkr. lavere end forventet. Dette forklares ved en lavere omsætning, højere afskrivninger, og at der ikke i budget er medtaget skat.

På HCR Syd fortsatte entreprenøren mangeludbedringen i starten af 2020. Desværre viste det sig, at de var nødt til at fortage enkelte ombygninger og tilretninger af procesudstyret før procesteknisk aflevering kunne gennemføres. Dette arbejde blev afsluttet i midten af marts 2020, og afleveringen blev sammen med funktionstestene gennemført i marts og april. Hillerød Spildevand har således haft det driftsmæssige ansvar for anlægget siden den 1. maj 2020. Herefter startede arbejdet med at optimere anlæggets drift til de nye, skrappe krav i den reviderede udledningstilladelse. Arbejdet lykkedes og udledningskravene er blevet opfyldt i 2020.

## Ledelsesberetning

For at minimere overløb til recipient, blev der i 2019 gennemført et større anlægsprojekt med styring af pumpestationer, bassiner og HCR Syd. Dette har vi set resultatet af i 2020, hvor vi har reduceret overløbsmængden til Arresø fra 1.200 tm<sup>3</sup> i 2019 til 310 tm<sup>3</sup> i 2020.

I 2020 fortsatte arbejdet med byudviklingen i Hillerød Nord og Syd.

Ullerød Nord bliver en ny bydel i Hillerød, hvor Hillerød Kommune planlægger at opføre ca. 800 boligenheder på et areal på ca. 83 ha. Hillerød Forsyning skal i forbindelse med byudviklingen i Ullerød Nord levere fjernvarme og håndtere regn- og spildevand. Vi har nu lagt de store hovedledninger, der skal håndtere regn- og spildevand, i området. Derudover er der anlagt grøfter og søer til håndteringen af regnvand inden udledning til Pøle Å. De anlæg er en del af et rekreativt område, som går under navnet "Den grønne kile". Projektet blev afsluttet tilfredsstillende i oktober 2020, og blev færdiggjort før tid og under budget. Projektet har båret stor frugt af det tætte samarbejde mellem Hillerød Forsynings driftsafdelinger, såsom Hillerød Spildevand A/S, Hillerød Varme A/S og Hillerød Service A/S (Facility).

I Hillerød Syd og Hillerød midtby planlægges opført tilsammen 3.000 nye boligenheder, et større antal erhvervsområder og et nyt supersygehus. Selskabet har i 2020 færdiggjort masterplaner for Hillerød midtby og Rønnevang Erhvervsområde. For Hillerød Syd har selskabet fortsat arbejdet med at planlægge den kommende regn- og spildevandshåndtering.

I dele af Nødebo er der i 2020 udført undersøgelser for uvedkommende vand i spildevandssystemet (indsivning og fejltilslutninger). På den baggrund blev der i udgangen af 2020 igangsat udbedringer af det eksisterende spildevandssystem i spildevandskloakerede oplande beliggende tættest på Esrum Sø (tidligere sommerhusområde).

### Korrektion til tidligere års regnskaber

I årsregnskabet for 2019 har selskabet indregnet tilgodehavende selskabsskatter på 2,2 mio.kr. Beløbet kan henføres til tidligere betalte skatter som forventes tilbagebetalt med påløbne renter efter afgørelserne i "vandskattesagerne". For yderligere beskrivelse omkring "vandskattesagerne" henvises til årsrapport 2019. Beløbet vil ved udbetaling fra Skattestyrelsen skulle indgå som en reduktion i selskabets økonomiske ramme og dermed tilbagebetales til forbrugerne.

Der var i årsregnskabet for 2019 ikke taget hensyn til denne tilbagebetaling, hvilket er korrigeret i 2020. Denne korrektion er også beskrevet under Anvendt regnskabspraksis i afsnittet Ændring af regnskabspraksis.



## Ledelsesberetning

### Forventet udvikling

Selskabet har hævet taksten for det variable vandafledningsbidrag i 2021 med 3,77 kr. pr. m<sup>3</sup> i forhold til taksten i 2020. Taksten er steget fra 38,73 kr. til 42,50 kr. pr. m<sup>3</sup>.

Omsætningen og herunder taksterne bliver ikke sat efter omkostningerne, men fastsættes på baggrund af den økonomiske regulering, som er gældende for selskaber underlagt Vandsektorloven.

Arbejdet med separatkloakering i Hillerød midtby og Rønnevang Erhvervsområde fortsætter i 2021. Selskabet vil fortsat have stor fokus på konsekvenserne af Vandsektorloven og leve op til hensigterne i lovgivningen.

I 2021 forventer selskabet et regnskabsmæssigt overskud på 4.516 tkr.

Udbruddet af COVID-19 forventes ikke at få indflydelse på resultatet i 2021. Virksomhedens omsætning skønnes stadig ikke at blive påvirket af pandemien, og planlagte projekter forventes stadig gennemført efter planen.

### Miljømæssige forhold og klima

Hillerød Spildevand A/S arbejder løbende på at minimere den påvirkning af det omkringliggende miljø, som drift af spildevandsforsyningsvirksomhed medfører i form af lugt og støj samt visuelle påvirkninger. Det samme gælder utætte spildevandsledninger, som kan medføre udsivning af spildevand. Ekstreme nedbørsmængder kan tillige give utilsigtet udledning.

Hillerød Spildevand A/S har en vision om;

- at være blandt de 5 bedste vandselskaber i Danmark
- at bidrage til en bæredygtig vandcyklus, hvor energi, CO<sub>2</sub> og miljø styrer valget af løsninger, og hvor vandløsninger tager afsæt i respekt for naturen og de ressourcer, der er på vores jord
- at vores vandområde i 2030 er CO<sub>2</sub>-neutralt, og
- at vi ressourcegenanvender 100 %.

Vores tilstedeværelse skaber værdi for vores kunder, interessenter og for miljøet. Selskabet har i strategien for 2019 - 2028 udarbejdet mål og handleplaner, som arbejder med 8 af de 17 verdensmål.

Vores mission er; at skabe et miljøbevidst og energieffektivt vandselskab, der med fokus på vækst, ressourcegenanvendelse, energieffektivitet og klimaløsninger er til gavn for vores kunder og vores fælles miljø. Ved at gennemføre separatkloakering i henhold til Spildevandsplanen, samt drift af det nye og innovative renseanlæg, der renses bedre og mere miljøvenligt end de gamle renseanlæg, medvirker selskabet til en samlet forbedring af det omkringliggende miljø.

## Ledelsesberetning

### *Miljøteknologisk Udviklings- og Demonstrationsprogram*

Selskabet har i 2020 fortsat sit arbejde med rensning for medicinrester i det såkaldte MEREFF MUDP-projekt, som har afsluttet sine pilotforsøg med MBBR-metoden på Herning Vands renseanlæg i 2020. MBBR-metoden kan rense for mange af de relevante lægemidler, men desværre ikke tilstrækkeligt for alle de relevante lægemidler.

Selskabet har derfor i 2020 i samarbejde med Hillerød Kommunes miljøforvaltning indstillet en strategi for rensning for medicinrester til Byrådet, som den 24. juni 2020 vedtog, at strategien skal være, at der renses for medicinrester fra både Nyt Hospital Nordsjælland og Hillerød by i en samlet løsning på HCR Syd.

Selskabet indstillede ved den lejlighed, at der alternativt til MBBR-metoden bør undersøges en anden/supplerende metode baseret på ozonering og aktiv kul filtrering. Selskabet har fået bevilget støtte til afprøvning af metoden i pilotskala på HCR Syd via midler fra EU i det såkaldte CWPharma 2 projekt, der kører i EU's interregionale støtteprogram for Østersøregionen. Det EU-støttede pilotprojekt gennemføres i foråret 2021.

Selskabet deltager også i 2020 – 2021 i MUDP-projektet ”resistente bakterier i hospitalsspildevand REBAHS”. Her er en metode til fjernelse af resistente bakterier i spildevand og hospitalsspildevand baseret på peroxyeddikesyre med succes blevet testet i pilotskala på HCR Syd i november - december 2020.

### *Separatkloakering*

Byrådet i Hillerød besluttede med spildevandsplan 2018-2021, at offentlige veje og bygninger skal separatkloakeres, mens det er frivilligt for private. Selskabet har derfor i 2020 færdiggjort masterplaner for den kommende separatkloakering af Hillerød Midtby og Rønnevang Erhvervsområde (tidligere 'Industriområdet'). I forbindelse med regnvandshåndtering i midtbyen planlægges Hillerød Slotssø anvendt som regnvandsbassin med accept fra Slots- & Ejendomsstyrelsen. Der er i 2020 udført forsøg med in situ fældning i slotsøen for rensning af regnvandet, og der arbejdes pt. videre med denne løsning.

### *Biogas*

Selskabet har i 2020 modtaget køkkenaffald fra Hillerød Hospital samt fedt fra fedtudskillere i Nordsjælland. Det organiske bioaffald omsættes, sammen med det producerede spildevandsslam, til biogas. I 2020 producerede vi 663.000 Nm<sup>3</sup> biogas og leverede 2.100 MWh til fjernvarmenettet. Store mængder fedt forringer imidlertid slam-udrædningsgraden, hvilket øger polymerforbruget og påvirker afregningsprisen på slambortskaffelse negativt. Vi vil derfor tilpasse fedtmængden til fordel for lavere udgifter til slamafregning og lavere polymerudgifter.

Både på renseanlæggene og ledningsnettet har der i regnskabsåret været fokus på at rense spildevandet bedre end kravene i lovgivningen for området foreskriver, og samtidig nedbringe elforbruget. HCR Syd har i 2020 overholdt udledningskravene. I henhold til Miljøstyrelsens punktudledningssystem PULS har HCR Syd udledt 15.700 kg kvælstof og 942 kg fosfor, hvilket er hhv. 72 % og 80 % af den tilladte mængde. Også mængden af rensed spildevand overholdt kravene i udledningstilladelsen, idet der blev udledt 5,5 mio. m<sup>3</sup>, hvilket svarer til 93 % af den tilladte mængde. Renseeffekten målt på stoftransporten er 95,5 % for

## Ledelsesberetning

COD, 98,7 % for BI-5, 91,9 % for Total-N og 97,5 % for Total-P.

I perioder med meget nedbør doseres glykol som ekstern kulstofkilde for at reducere de udfordringer, som højt flow og stødbelastninger kan give i forhold til reduktion af rensegraden.

Vi vil i 2021 undersøge, hvilke tiltag der kan reducere stødbelastninger fra kloaknettet.

I regnskabsåret er det samlede elforbrug på renselanlæggene reduceret med 168.000 kWh, hvilket svarer til 5,1 %.

### Begivenheder efter balancedagen

Der er ikke efter balancedagen indtrådt forhold, som forrykker vurderingen af årsrapporten.

**Resultatopgørelse 1. januar - 31. december**

|   | <u>Note</u> | <u>2020</u><br>TDKK   | <u>2019</u><br>TDKK   |
|---|-------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Nettoomsætning</b>                   | 1           | <b>99.383</b>         | <b>91.246</b>         |
| Produktionsomkostninger                 |             | <u>-96.380</u>        | <u>-82.718</u>        |
| <b>Bruttoresultat</b>                   |             | <b>3.003</b>          | <b>8.528</b>          |
| Administrationsomkostninger             |             | <u>-14.919</u>        | <u>-13.543</u>        |
| <b>Resultat af ordinær primær drift</b> |             | <b>-11.916</b>        | <b>-5.015</b>         |
| Finansielle indtægter                   |             | 2                     | 0                     |
| Finansielle omkostninger                |             | <u>-8.514</u>         | <u>-9.114</u>         |
| <b>Resultat før skat</b>                |             | <b>-20.428</b>        | <b>-14.129</b>        |
| Skat af årets resultat                  | 3           | <u>3.821</u>          | <u>2.434</u>          |
| <b>Årets resultat</b>                   |             | <u><b>-16.607</b></u> | <u><b>-11.695</b></u> |

**Balance 31. december****Aktiver**

|  | Note | 2020<br>TDKK     | 2019<br>TDKK     |
|--|------|------------------|------------------|
| Grunde og bygninger                                      |      | 192.587          | 196.387          |
| Produktionsanlæg og maskiner                             |      | 1.939.514        | 1.941.376        |
| Andre anlæg, driftsmateriel og inventar                  |      | 7.695            | 5.058            |
| Materielle anlægsaktiver under udførelse                 |      | 52.255           | 43.105           |
| <b>Materielle anlægsaktiver</b>                          | 4    | <b>2.192.051</b> | <b>2.185.926</b> |
| Tidsmæssige forskelle                                    |      | 19.573           | 23.262           |
| <b>Finansielle anlægsaktiver</b>                         | 5    | <b>19.573</b>    | <b>23.262</b>    |
| <b>Anlægsaktiver</b>                                     |      | <b>2.211.624</b> | <b>2.209.188</b> |
| Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser              |      | 7.184            | 5.426            |
| Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder             |      | 4                | 10               |
| Underdækning   |      | 0                | 3.292            |
| Andre tilgodehavender                                    |      | 10.802           | 858              |
| Selskabsskat   |      | 2.238            | 2.238            |
| Tilgodehavende selskabsskat hos tilknyttede virksomheder |      | 123              | 0                |
| Periodeafgrænsningsposter                                | 6    | 450              | 362              |
| <b>Tilgodehavender</b>                                   |      | <b>20.801</b>    | <b>12.186</b>    |
| <b>Omsætningsaktiver</b>                                 |      | <b>20.801</b>    | <b>12.186</b>    |
| <b>Aktiver</b>   |      | <b>2.232.425</b> | <b>2.221.374</b> |

## Balance 31. december

### Passiver

|   | Note | 2020<br>TDKK     | 2019<br>TDKK     |
|---|------|------------------|------------------|
| Selskabskapital                                   |      | 50.000           | 50.000           |
| Reserve for opskrivninger                         |      | 964.821          | 964.821          |
| Overført resultat                                 |      | 627.069          | 643.676          |
| <b>Egenkapital</b>                                |      | <b>1.641.890</b> | <b>1.658.497</b> |
| Hensættelse til udskudt skat                      | 8    | 19.573           | 23.262           |
| <b>Hensatte forpligtelser</b>                     |      | <b>19.573</b>    | <b>23.262</b>    |
| Kreditinstitutter                                 |      | 511.756          | 496.943          |
| Overdækning vedr. skattesag                       |      | 2.238            | 2.238            |
| <b>Langfristede gældsforpligtelser</b>            | 9    | <b>513.994</b>   | <b>499.181</b>   |
| Kreditinstitutter                                 | 9    | 25.906           | 15.669           |
| Leverandører af varer og tjenesteydelser          |      | 23.865           | 20.561           |
| Gæld til tilknyttede virksomheder                 |      | 4.800            | 2.237            |
| Selskabsskat                                      |      | 623              | 623              |
| Overdækning                                       |      | 1.771            | 126              |
| Anden gæld  |      | 3                | 1.218            |
| <b>Kortfristede gældsforpligtelser</b>            |      | <b>56.968</b>    | <b>40.434</b>    |
| <b>Gældsforpligtelser</b>                         |      | <b>570.962</b>   | <b>539.615</b>   |
| <b>Passiver</b>                                   |      | <b>2.232.425</b> | <b>2.221.374</b> |
| Resultatdisponering                               | 7    |                  |                  |
| Eventualposter og øvrige økonomiske forpligtelser | 10   |                  |                  |
| Nærtstående parter                                | 11   |                  |                  |
| Anvendt regnskabspraksis                          | 12   |                  |                  |

## Egenkapitalopgørelse

|   | Selskabskapital | Reserve for op- | Overført       | I alt            |
|---|-----------------|-----------------|----------------|------------------|
|   | TDKK            | skrivninger     | resultat       | TDKK             |
|   |                 | TDKK            | TDKK           |                  |
| Egenkapital 1. januar                       | 50.000          | 964.821         | 645.914        | 1.660.735        |
| Nettoeffekt ved ændring af regnskabspraksis | 0               | 0               | -2.238         | -2.238           |
| Korrigeret egenkapital 1. januar            | 50.000          | 964.821         | 643.676        | 1.658.497        |
| Årets resultat                              | 0               | 0               | -16.607        | -16.607          |
| <b>Egenkapital 31. december</b>             | <b>50.000</b>   | <b>964.821</b>  | <b>627.069</b> | <b>1.641.890</b> |

Selskabets egenkapital er i henhold til særlovgivning ikke til fri disposition for ejerne.

## Noter til årsregnskabet

|   | 2020<br>TDKK  | 2019<br>TDKK  |
|---|---------------|---------------|
| <b>1 Nettoomsætning</b>   |               |               |
| Forbrugsafhængigt bidrag  | 94.363        | 81.945        |
| Vejafvandningsbidrag  | 4.244         | 2.211         |
| Tilslutningsbidrag  | 7.421         | 2.671         |
| Øvrige indtægter  | 1.982         | 1.483         |
| Regulering af opkrævningsret  | -3.689        | -2.434        |
| Regulering af over- og underdækning   | -4.938        | 5.370         |
|   | <b>99.383</b> | <b>91.246</b> |
| <b>2 Medarbejderforhold</b>   |               |               |
| Vederlag til direktion og bestyrelse:   |               |               |
| Direktion   | 506           | 239           |
| Bestyrelse  | 73            | 72            |
|   | <b>579</b>    | <b>311</b>    |
| <b>Gennemsnitligt antal beskæftigede medarbejdere</b>   | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| <p>Selskabets direktion og bestyrelse aflønnes af andre selskaber i koncernen. Hillerød Spildevand A/S afregner herfor gennem management fee. Det oplyste beløb er den andel af ledelsesaflønnen der vurderes at vedrøre Hillerød Spildevand A/S. Vederlag til direktionen i 2020 indeholder også fratrædelsesvederlag til den afgangende administrerende direktør.</p> |               |               |
| <b>3 Skat af årets resultat</b>   |               |               |
| Årets aktuelle skat   | -132          | 0             |
| Årets udskudte skat   | -3.558        | -2.434        |
| Regulering af udskudt skat tidligere år   | -131          | 0             |
|   | <b>-3.821</b> | <b>-2.434</b> |



## Noter til årsregnskabet

### 4 Materielle anlægsaktiver

|  | Grunde og byg-<br>ninger | Produktionsan-<br>læg og maski-<br>ner | Andre anlæg,<br>driftsmateriel og<br>inventar | Materielle an-<br>lægsaktiver un-<br>der udførelse |
|--|--------------------------|--|---|--|
|  | TDKK                     | TDKK                                   | TDKK  | TDKK   |
| Kostpris 1. januar   | 135.687                  | 1.478.898                              | 15.301  | 43.106   |
| Tilgang i årets løb  | 79                       | 55.480                                 | 5.402   | 69.062   |
| Afgang i årets løb   | 0                        | -3.057                                 | -3.162  | -59.913  |
| Kostpris 31. december                                      | 135.766                  | 1.531.321                              | 17.541  | 52.255   |
| Opskrivninger 1. januar                                    | 77.321                   | 906.830                                | 0   | 0  |
| Opskrivninger 31. december                                 | 77.321                   | 906.830                                | 0   | 0  |
| Ned- og afskrivninger 1. januar                            | 16.621                   | 444.355                                | 10.246  | 0  |
| Årets afskrivninger  | 3.879                    | 55.103                                 | 2.762   | 0  |
| Tilbageførte ned- og afskrivninger på<br>afhændede aktiver | 0                        | -821                                   | -3.162  | 0  |
| Ned- og afskrivninger 31. december                         | 20.500                   | 498.637                                | 9.846   | 0  |
| <b>Regnskabsmæssig værdi 31.<br/>december</b>              | <b>192.587</b>           | <b>1.939.514</b>                       | <b>7.695</b>                                  | <b>52.255</b>                                      |

### 5 Finansielle anlægsaktiver

|   | Tidsmæssige<br>forskelle |
|---|--------------------------|
|   | TDKK                     |
| Kostpris 1. januar                        | 23.262                   |
| Afgang i årets løb                        | -3.689                   |
| Kostpris 31. december                     | 19.573                   |
| <b>Regnskabsmæssig værdi 31. december</b> | <b>19.573</b>            |

### 6 Periodeafgrænsningsposter

Periodeafgrænsningsposter udgøres af forudbetalte omkostninger vedrørende efterfølgende regnskabsår. Periodeafgrænsningsposter måles til kostpris.

## Noter til årsregnskabet

|  | 2020<br>TDKK   | 2019<br>TDKK   |
|--|----------------|----------------|
| <b>7 Resultatdisponering</b>                     |                |                |
| Overført resultat                                | -16.607        | -11.695        |
|  | <b>-16.607</b> | <b>-11.695</b> |
| <b>8 Hensættelse til udskudt skat</b>            |                |                |
| Materielle anlægsaktiver                         | 20.225         | 22.664         |
| Varebeholdninger                                 | -390           | 0              |
| Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelse       | -263           | 0              |
| Andre fradragsberettigede midlertidige forskelle | -652           | 598            |
| Skattemæssigt underskud til fremførelse          | 653            | 0              |
|  | <b>19.573</b>  | <b>23.262</b>  |

Udskudt skat er afsat med 22% svarende til den aktuelle skattesats.

## 9 Langfristede gældsforpligtelser

Afdrag, der forfalder inden for 1 år, er opført under kortfristede gældsforpligtelser. Øvrige forpligtelser er indregnet under langfristede gældsforpligtelser.

Gældsforpligtelserne forfalder efter nedenstående orden:

### Kreditinstitutter

|  |                |                |
|--|----------------|----------------|
| Efter 5 år                                   | 461.262        | 449.661        |
| Mellem 1 og 5 år                             | 50.494         | 47.282         |
| Langfristet del                              | <b>511.756</b> | <b>496.943</b> |
| Inden for 1 år                               | 12.142         | 11.355         |
| Øvrig kortfristet gæld til kreditinstitutter | 13.764         | 4.314          |
| Kortfristet del                              | <b>25.906</b>  | <b>15.669</b>  |
|  | <b>537.662</b> | <b>512.612</b> |

## Noter til årsregnskabet

### 9 Langfristede gældsforpligtelser (fortsat)

|                                    | 2020<br>TDKK | 2019<br>TDKK |
|------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Overdækning vedr. skattesag</b> |              |              |
| Mellem 1 og 5 år                   | 2.238        | 2.238        |
| Langfristet del                    | 2.238        | 2.238        |
| Inden for 1 år                     | 0            | 0            |
|                                    | <b>2.238</b> | <b>2.238</b> |

## Noter til årsregnskabet

### 10 Eventualposter og øvrige økonomiske forpligtelser

#### Eventualforpligtelser

Der verserer på balancedagen en voldgiftssag mod selskabet for et beløb på i alt TDKK 84.200 for ekstraarbejde udført i forbindelse med en entreprisekontrakt. Det er på nuværende tidspunkt uvist hvad udfaldet af voldgiftssagen bliver.

Koncernens selskaber hæfter solidarisk for skat af koncernens sambeskattede indkomst mv. Det samlede beløb for skyldig selskabsskat fremgår af årsrapporten for Hillerød Forsyning Holding A/S, der er administrationselskab i forhold til sambeskatningen. Koncernens selskaber hæfter endvidere solidarisk for danske kildeskatter i form af udbytteskat, royaltyskat og renteskat. Eventuelle senere korrektioner til selskabsskatter og kildeskatter kan medføre at selskabets hæftelse udgør et større beløb.

### 11 Nærtstående parter

#### Grundlag

---

#### Bestemmende indflydelse

|   |                         |
|---|-------------------------|
| Hillerød Forsyning Holding A/S, Hillerød (udarbejder koncernregnskab) | Ejer 100 % af kapitalen |
|---|-------------------------|

#### Transaktioner

Selskabet har valgt kun at oplyse om transaktioner, der ikke er foretaget på normale markedsvilkår efter årsregnskabslovens § 98 c, stk. 7.

#### Koncernregnskab

Selskabet indgår i koncernrapporten for moderselskabet

| Navn                           | Hjemsted                   |
|--------------------------------|----------------------------|
| Hillerød Forsyning Holding A/S | Hillerød Kommune, Hillerød |

## Noter til årsregnskabet

### 12 Anvendt regnskabspraksis

Årsrapporten for Hillerød Spildevand A/S for 2020 er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for mellemstore virksomheder i regnskabsklasse C.

Årsregnskab for 2020 er aflagt i TDKK.

### Ændring af regnskabspraksis

Der er foretaget ændring i anvendt regnskabspraksis, da tidsmæssige forskelle er indregnet som et langfristet finansielt anlægsaktiv, hvor det tidligere var indregnet som kortfristet.

Selskabet har i årsregnskabet for 2019 ikke indregnet den overdækning der hører til de forventede tilbagebetalte selskabsskatter. Forholdet er i indeværende årsregnskab korrigeret i henhold til ændring af regnskabspraksis samt i sammenligningstal.

Korrektion har medført en reduktion af selskabets egenkapital pr. 1. januar 2020 på 2,2 mio.kr. Årets resultat er ikke påvirket af forholdet.

### Pengestrømsopgørelse

Med henvisning til årsregnskabslovens § 86, stk. 4 og til pengestrømsopgørelsen i koncernregnskabet for Hillerød Forsyning Holding A/S har selskabet undladt at udarbejde pengestrømsopgørelse.

### Generelt om indregning og måling

Indtægter indregnes i resultatopgørelsen i takt med, at de indtjenes. Herudover indregnes værdireguleringer af finansielle aktiver og forpligtelser, der måles til dagsværdi eller amortiseret kostpris. Endvidere indregnes i resultatopgørelsen alle omkostninger, der er afholdt for at opnå årets indtjening, herunder afskrivninger, nedskrivninger og hensatte forpligtelser samt tilbageførsler som følge af ændrede regnskabsmæssige skøn af beløb, der tidligere har været indregnet i resultatopgørelsen.

Aktiver indregnes i balancen, når det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil tilflyde selskabet, og aktivets værdi kan måles pålideligt.

Forpligtelser indregnes i balancen, når det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil fragå selskabet, og forpligtelsens værdi kan måles pålideligt.

Ved første indregning måles aktiver og forpligtelser til kostpris. Efterfølgende måles aktiver og forpligtelser som beskrevet for hver enkelt regnskabspost nedenfor.

Ved indregning og måling tages hensyn til forudsigelige tab og risici, der fremkommer, inden årsrapporten aflægges, og som be- eller afkræfter forhold, der eksisterede på balancedagen.

## Noter til årsregnskabet

### 12 Anvendt regnskabspraksis (fortsat)

## Resultatopgørelsen

### Nettoomsætning

Nettoomsætning ved håndtering af spildevand indregnes i resultatopgørelsen på retserhvervelsestidspunktet. Nettoomsætning indregnes eksklusive moms, afgifter og rabatter i forbindelse med salget og måles til salgsværdien af det fastsatte vederlag.

Årets udvikling i den reguleringsmæssige over- eller underdækning samt udvikling i tidsmæssige forskelle indregnes i nettoomsætningen. Den reguleringsmæssige over- eller underdækning samt tidsmæssige forskelle indregnes i balancen som henholdsvis gæld eller tilgodehavende.

### Produktionsomkostninger

Produktionsomkostninger omfatter direkte og indirekte omkostninger, der afholdes for at opnå nettoomsætningen, herunder omkostninger der afholdes til håndtering af spildevand mv., omkostninger til råvarer, hjælpematerialer, personale, samt afskrivninger.

### Administrationsomkostninger

Administrationsomkostninger omfatter omkostninger til administrative funktioner, herunder kundeadministration og information, administrativ it, revision, kontorhold, afskrivninger vedrørende aktiver, der benyttes til administration, inkassobehandling og tab på tilgodehavender.

### Finansielle poster

Finansielle indtægter og omkostninger indregnes i resultatopgørelsen med de beløb, der vedrører regnskabsåret.

### Skat af årets resultat

Skat af årets resultat består af årets aktuelle skat og forskydning i udskudt skat og indregnes i resultatopgørelsen med den del, der kan henføres til årets resultat, og direkte på egenkapitalen med den del, der kan henføres til posteringer direkte på egenkapitalen.

Selskabet er sambeskattet med Hillerød Forsyning Holding A/S og dennes øvrige 100 % ejede danske selskaber. Selskabsskatten fordeles mellem de sambeskattede selskaber i forhold til disses skattepligtige indkomster.

## Noter til årsregnskabet

### 12 Anvendt regnskabspraksis (fortsat)

## Balancen

### Materielle anlægsaktiver

Materielle anlægsaktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger.

Kostpris omfatter anskaffelsesprisen og omkostninger direkte tilknyttet anskaffelsen indtil det tidspunkt, hvor aktivet er klar til at blive taget i brug.

Afskrivningsgrundlaget, der opgøres som kostpris med tillæg af opskrivninger og reduceret med eventuel restværdi, fordeles lineært over aktivernes forventede brugstid, der udgør:

|   |          |
|---|----------|
| Bygninger                               | 10-75 år |
| Produktionsanlæg og maskiner            | 10-60 år |
| Andre anlæg, driftsmateriel og inventar | 3-5 år   |
| Distributionsanlæg                      | 10-75 år |

Restværdierne for anlægsaktiverne er fastsat til nul.

Afskrivningsperiode og restværdi revurderes årligt.

### Nedskrivning af anlægsaktiver

Den regnskabsmæssige værdi af materielle anlægsaktiver gennemgås årligt for at afgøre, om der er indikation af værdiforringelse ud over det, som udtrykkes ved afskrivning.

Hvis dette er tilfældet, foretages nedskrivning til den lavere genindvindingsværdi.

### Tilgodehavender

Tilgodehavender måles i balancen til amortiseret kostpris eller en lavere nettorealiseringsværdi, hvilket normalt udgør nominal værdi med fradrag af nedskrivning til imødegåelse af tab.

### Periodeafgrænsningsposter

Periodeafgrænsningsposter indregnet under aktiver omfatter afholdte omkostninger, der vedrører efterfølgende regnskabsår. Periodeafgrænsningsposter måles til kostpris.

### Udskudte skatteaktiver og -forpligtelser

Udskudt skat måles efter den balanceorienterede gælds metode af midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssig og skattemæssig værdi af aktiver og forpligtelser, opgjort på grundlag af den planlagte anvendelse af aktivet, henholdsvis afvikling af forpligtelsen.

## Noter til årsregnskabet

### 12 Anvendt regnskabspraksis (fortsat)

Udskudte skatteaktiver måles til den værdi, hvortil aktivet forventes at kunne realiseres, enten ved udligning i skat af fremtidig indtjening eller ved modregning i udskudte skatteforpligtelser inden for samme juridiske skatteenhed.

Udskudt skat måles på grundlag af de skatteregler og skattesatser, der med balancedagens lovgivning vil være gældende, når den udskudte skat forventes udløst som aktuel skat. Ændring i udskudt skat, som følge af ændringer i skattesatser, indregnes i resultatopgørelsen eller i egenkapitalen, når den udskudte skat vedrører poster, der er indregnet i egenkapitalen.

### Aktuelle skattetilgodehavender og -forpligtelser

Aktuelle skatteforpligtelser og tilgodehavende aktuel skat indregnes i balancen som beregnet skat af årets skattepligtige indkomster reguleret for skat af tidligere års skattepligtige indkomster samt for betalte acontoskatter. Tillæg og godtgørelse under acontoskatteordningen indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster.

### Finansielle gældsforpligtelser

Lån, som lån hos kreditinstitutter, indregnes ved låneoptagelsen til det modtagne provenu med fradrag af afholdte transaktionsomkostninger. I efterfølgende perioder måles lånene til amortiseret kostpris, således at forskellen mellem provenuet og den nominelle værdi indregnes i resultatopgørelsen som en renteomkostning over låneperioden.

Øvrige gældsforpligtelser måles til amortiseret kostpris, der i al væsentlighed svarer til nominal værdi.

### Periodeafgrænsningsposter

Periodeafgrænsningsposter opført som forpligtelser udgøres af modtagne betalinger vedrørende indtægter i de efterfølgende regnskabsår.



## Noter til årsregnskabet

### 12 Anvendt regnskabspraksis (fortsat)

#### Hoved- og nøgletal

##### Forklaring af nøgletal

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Bruttomargin               | $\frac{\text{Bruttofortjeneste x 100}}{\text{Nettoomsætning}}$                       |
| Overskudsgrad              | $\frac{\text{Resultat før finansielle poster x 100}}{\text{Nettoomsætning}}$         |
| Afkastningsgrad            | $\frac{\text{Resultat før finansielle poster x 100}}{\text{Samlede aktiver}}$        |
| Soliditetsgrad             | $\frac{\text{Egenkapital ultimo x 100}}{\text{Samlede aktiver ultimo}}$              |
| Forrentning af egenkapital | $\frac{\text{Ordinært resultat efter skat x 100}}{\text{Gennemsnitlig egenkapital}}$ |

# PENNEO

Underskrifterne i dette dokument er juridisk bindende. Dokumentet er underskrevet via Penneo™ sikker digital underskrift. Underskrivernes identiteter er blevet registeret, og informationerne er listet herunder.

"Med min underskrift bekræfter jeg indholdet og alle datoer i dette dokument."

## Jamil Nofal Cheheibar

Næstformand

På vegne af: Hillerød Spildevand AS

Serienummer: PID:9208-2002-2-404063052305

IP: 84.238.xxx.xxx

2021-05-11 16:19:12Z

NEM ID 

## Jakob Bring Truelsen

Bestyrelsesmedlem

På vegne af: Hillerød Spildevand AS

Serienummer: PID:9208-2002-2-856621711892

IP: 93.161.xxx.xxx

2021-05-12 07:03:54Z

NEM ID 

## Jesper Høi Skovdal

Bestyrelsesmedlem

På vegne af: Hillerød Spildevand AS

Serienummer: PID:9208-2002-2-410415322569

IP: 87.59.xxx.xxx

2021-05-12 07:17:14Z

NEM ID 

## Susanne Due Kristensen

Bestyrelsesmedlem

På vegne af: Hillerød Spildevand AS

Serienummer: PID:9208-2002-2-159882558732

IP: 31.3.xxx.xxx

2021-05-12 12:42:02Z

NEM ID 

## Jens Micael Gammeltoft

Bestyrelsesmedlem

På vegne af: Hillerød Spildevand AS

Serienummer: PID:9208-2002-2-731049908942

IP: 80.162.xxx.xxx

2021-05-12 13:23:08Z

NEM ID 

## Klaus Markussen

Bestyrelsesformand

På vegne af: Hillerød Spildevand AS

Serienummer: PID:9208-2002-2-785524867222

IP: 77.241.xxx.xxx

2021-05-12 20:19:56Z

NEM ID 

## Dan Riise Andersen

Bestyrelsesmedlem

På vegne af: Hillerød Spildevand AS

Serienummer: PID:9208-2002-2-773944891543

IP: 31.3.xxx.xxx

2021-05-13 04:48:56Z

NEM ID 

## Carsten Werner Hansen

Direktør

På vegne af: Hillerød Spildevand AS

Serienummer: PID:9208-2002-2-311699712390

IP: 37.96.xxx.xxx

2021-05-14 04:57:27Z

NEM ID 

Penneo dokumentnr: SBAJT-EH1EV-ESFHEH-JNZWX-Q6ZHI-E63PI

Dette dokument er underskrevet digitalt via **Penneo.com**. Signeringsbeviserne i dokumentet er sikret og valideret ved anvendelse af den matematiske hashværdi af det originale dokument. Dokumentet er låst for ændringer og tidsstempet med et certifikat fra en betroet tredjepart. Alle kryptografiske signeringsbeviser er indlejret i denne PDF, i tilfælde af de skal anvendes til validering i fremtiden.

**Sådan kan du sikre, at dokumentet er originalt**

Dette dokument er beskyttet med et Adobe CDS certifikat. Når du åbner dokumentet

i Adobe Reader, kan du se, at dokumentet er certificeret af **Penneo e-signature service** <[penneo@penneo.com](mailto:penneo@penneo.com)>. Dette er din garanti for, at indholdet af dokumentet er uændret.

Du har mulighed for at efterprøve de kryptografiske signeringsbeviser indlejret i dokumentet ved at anvende Penneos validator på følgende websted: <https://penneo.com/validate>

# Penneo

Underskrifterne i dette dokument er juridisk bindende. Dokumentet er underskrevet via Penneo™ sikker digital underskrift. Underskrivernes identiteter er blevet registreret, og informationerne er listet herunder.

"Med min underskrift bekræfter jeg indholdet og alle datoer i dette dokument."

## Tue Tortzen

### Bestyrelsesmedlem

På vegne af: Hillerød Spildevand AS

Serienummer: PID:9208-2002-2-373972015622

IP: 80.62.xxx.xxx

2021-05-16 19:58:33Z

NEM ID 

## Claus Dalager

### Statsautoriseret revisor

På vegne af: PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret...

Serienummer: CVR:33771231-RID:96633080

IP: 208.127.xxx.xxx

2021-05-17 06:33:03Z

NEM ID 

## Thomas Riis

### Statsautoriseret revisor

På vegne af: PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret...

Serienummer: CVR:33771231-RID:14416973

IP: 208.127.xxx.xxx

2021-05-17 06:42:29Z

NEM ID 

Penneo dokumentnøgle: S8A/JT-EHTV-ESHEH-UNZWX-Q6ZHU-E63PI

Dette dokument er underskrevet digitalt via **Penneo.com**. Signeringsbeviserne i dokumentet er sikret og valideret ved anvendelse af den matematiske hashværdi af det originale dokument. Dokumentet er låst for ændringer og tidsstempelt med et certifikat fra en betroet tredjepart. Alle kryptografiske signeringsbeviser er indlejret i denne PDF, i tilfælde af de skal anvendes til validering i fremtiden.

#### Sådan kan du sikre, at dokumentet er originalt

Dette dokument er beskyttet med et Adobe CDS certifikat. Når du åbner dokumentet

i Adobe Reader, kan du se, at dokumentet er certificeret af **Penneo e-signature service** <[penneo@penneo.com](mailto:penneo@penneo.com)>. Dette er din garanti for, at indholdet af dokumentet er uændret.

Du har mulighed for at efterprøve de kryptografiske signeringsbeviser indlejret i dokumentet ved at anvende Penneos validator på følgende websted: <https://penneo.com/validate>

## **SPILDEVAND**

### **Foreløbig ydelsesbeskrivelse for tekniske drifts- og vedligeholdelsesopgaver:**

#### **Renseanlæg.**

Drift og ren- og vedligeholdelse af bygninger, proces- og efterklaringstanke.  
Drift og vedligeholdelse af slamafvandringsanlæg.  
Drift og vedligeholdelse af maskinelt procesudstyr.  
Ren- og vedligeholdelse af udenomsarealer.

#### **Bygværker og bassiner.**

Tilsyn, drift, ren- og vedligeholdelse.  
Oprensning af bassiner.

#### **Pumpestationer.**

Drift og vedligeholdelse af pumpe- og ventilbrønde samt udenomsarealer.  
Drift og vedligeholdelse af pumper og ventiler m.m.

#### **Ledninger og brønde.**

Tilsyn, ren- og vedligeholdelse af ledningsanlæg.  
Spuling og TV- inspektion  
Reparation og renovering af ledningsanlæg.  
GIS- ledningsregistrering/ledningsoplysninger.

#### **Overvågning og kontrol.**

Driftsdatabaser.  
Drift, overvågning og afrapportering via SRO-anlæg.  
Kontrol af udløbskvalitet.

#### **Service m.v.**

Forbrugerservice.  
Udkald til kritiske alarmer og håndtering af ledningsbrud.  
Opmåling og dokumentation.

#### **Arbejds miljø og sikkerhed.**

Arbejds miljø.  
Sikkerhedsarbejde.  
Arbejdspladsvurdering.  
Risikostyring.  
Indretning af arbejdspladser og lokaler.  
Rengøring.

**SPILDEVAND****Foreløbig ydelsesbeskrivelse for planlægning og projektopgaver:****Anlæg**

- Projektering og udførelse i forbindelse med nyanlæg og byggemodninger.

**Planlægning**

- Deltagelse i spildevandsplanlægning samt sikre at der udarbejdes forslag til den overordnede fysiske planlægning i kommunen, der omfatter Agenda 21, byfornyelse, erhvervsudvikling, udvikling af landdistrikter.
- Udarbejdelse af renoveringsplan
- Sikre at der udarbejdes strategisk miljøvurdering i henhold til gældende lovgivning i relation til kommunale planer (Spildevand høres på lige fod med andre interessenter).
- Sikre en plan for og forestå køb af arealer til by- og erhvervsudvikling, herunder fastlæggelse af retningslinjer for arealanvendelse (Spildevand høres på lige fod med andre interessenter).
- Fastsættelse af retningslinjer i forbindelse med byggemodning og salg af arealer og ejendom (Spildevand høres på lige fod med andre interessenter).
- Sikre den overordnede trafikinfrastrukturplanlægning (Spildevand høres på lige fod med andre interessenter).
- Koordination og gennemførelse af den overordnede strategiske planlægning i konkrete projekter i organisationen (Spildevand høres på lige fod med andre interessenter).
- Implementering og forankring af den politisk vedtagne overordnede strategi og politik i organisationen (Spildevand høres på lige fod med andre interessenter).
- Inddragelse af relevante institutioner, faglige enheder og interne stabe i udarbejdelse af politikudviklingen og i forbindelse med større projekter, således at alle aspekter medtages (Spildevand høres på lige fod med andre interessenter).
- Byudvikling (Spildevand høres på lige fod med andre interessenter).
- Internationale relationer, herunder vidensindsamling i forhold til EU's programmer og støtteordninger samt statslige udviklingspuljer.
- Udarbejdelse af katalog over internationale samarbejder indeholdende en beskrivelse af mulige samarbejdsområder og etablering af kontakter til erhvervslivet, foreninger og andre forsyninger.
- Udarbejdelse af projektkatalog, dels for at sikre vidensdeling og dels for at sikre, at iværksatte initiativer udbredes til at omfatte alle relevante målgrupper, såvel som sikre at overblikket over igangsatte projekter bevares (Spildevand høres på lige fod med andre interessenter).
- Forestå og udarbejde koncepter for evaluering og dokumentation i forhold til egne projekter.
- Projektledelse ved større og/eller tværgående forsøgs- og udviklingsprojekter, såvel eksterne som interne.
- Konsulentbistand i forhold til øvrige projekter.
- Udformning af forslag til etablering af "En forenklet indgang for erhvervslivet til det forsyningen" og "Svar inden for f.eks. 24 timer".
- Etablering af netværk til såvel erhvervslivet som turisterhvervet.
- Sikre at kommunikation og formidling i videst muligt omfang tænkes ind overalt i organisationen.
- Forestå udvikling af en kommunikationspolitik for forsyningen.
- Udvikling og oprettelse af en "Hillerød Spildevand Portal"
- Varetagelse af webmasterfunktionen og dermed ansvaret for Hillerød Spildevand A/S' hjemmesides design og udvikling, herunder ansvaret for intranettet.
- Udarbejdelse af forslag til politik og retningslinjer for pressekontakt og varetagelse af såvel opsøgende som rådgivende funktioner på dette område.
- Rådgivning og sikring af overensstemmelse mellem layout og forsyningens grafiske profil for så vidt angår annoncering og udarbejdelse af diverse trykte materialer.

- Udarbejdelse af pressemeddelelser, nyhedsbreve, aktivitetskalender og medarbejderblad.
- Ansvar for udvikling af branding-strategi for Hillerød Spildevand A/S, der har til formål at understøtte Forsynings langsigtede strategi, sikre en positiv udvikling og at lette medarbejder rekruttering.
- Understøtte og sikre efterlevelse af den grafiske identitet, som et middel til at signalere dynamik og moderne servicevirksomhed over for borgere og erhvervsliv.
- Gennemføre kompetenceafklarings- og udviklingsprojekter, der understøtter Spildevands behov for udvikling

## **SPILDEVAND**

### **Foreløbig ydelsesbeskrivelse for administrative og økonomiske opgaver:**

#### **Administrative opgaver**

Telefonomstilling.  
Journalisering, arkivering mv.  
Administration af forsikringer.  
Postbehandling.  
Delegations- og kompetencefordelingsplan.  
Mødeplaner.  
Ansvar for, at arkivlovens bestemmelser er opfyldt.  
IT  
Jura

#### **Økonomi**

Budget.  
Budgetanalyse.  
Regnskab.  
Finansiell styring.  
Indkøb.  
Opkrævning.  
Forbrugsafgiftssystem.  
Huslejeadministration.  
Ressourcetildelingsmodeller.  
Kapitalpleje.  
Fordeling og opgørelse af selskabsskatteandele.

#### **Ledelse**

Ledelsesinformation.  
Sikre mulighed for evaluering i forhold til vedtagne værdier og normer for selskabet.  
Udvikle og tilbyde et systemiseret lederudviklingsprogram, der dækker alle ledelsesniveauer.  
Medvirke til opbygning og træning af selvstyrende team  
Udvikle et koncept til fremtidig afdækning af kompetencer og gennemførelse af medarbejderudviklingssamtaler (MUS).  
Gennemføre en helhedsorienteret leder- og medarbejderudvikling.  
Initiere og koordinere gennemførelsen af faglige kurser i nært samarbejde med interne enheder og eksterne undervisningsinstitutioner.  
Udarbejde kursuskatalog med generelle og faglige udviklingstilbud.  
Udarbejdelse af personalepolitikker.

#### **Løn og Personale**

Lønstyring, lønbudgettering.  
Lønforhandling ved nyansættelser.  
Personalejuridisk sagsbehandling, konkret og generel rådgivning om ansættelsesretlige problemstillinger.  
Afskedigelser af personale.  
Aktindsigt i personalesager.  
Kollektiv arbejdsret, arbejdsnedlæggelser.  
TR-sager.  
Ansættelse på særlige vilkår.  
Stillingsopslag.  
Orlov.  
Forhandling.  
Løn- og forhåndsftaler.  
Introduktionsprogrammer for nyansatte.  
Feriepengeregnskab

**AFTALE**

**OM**

**VARETAGELSE AF DRIFTS- OG ADMINISTRATIONSOPGAVER MV.**

**I HILLERØD SPILDEVAND A/S**



**BILAGSFORTEGNELSE**

● Side 2

- Bilag 2.3** Foreløbig ydelsesbeskrivelse for drifts- og vedligeholdelsesopgaver
- Bilag 3.2** Foreløbig ydelsesbeskrivelse for planlægning og projektopgaver
- Bilag 4.2** Foreløbig ydelsesbeskrivelse for administrative og økonomiske opgaver

Hillerød Service A/S  
CVR-nr. 32 76 80 24  
Trollesmindealle 27  
3400 Hillerød

("Serviceselskabet")

og

Hillerød Spildevand A/S  
CVR-nr. 31 59 24 96  
Trollesmindealle 27  
3400 Hillerød

("Spildevand")

(herefter samlet "Parterne" og hver for sig en "Part")

har i dag indgået aftale om Serviceselskabets levering af Serviceydelser, herunder administration, drift, vedligeholdelse og entreprenøropgaver m.v. til Spildevand.

## 1. BAGGRUND OG FORMÅL

- 1.1 Byrådet i Hillerød Kommune traf den 30. januar 2008 beslutning om at udskille den kommunale forsyningsvirksomhed ("Forsyningsvirksomhederne") fra Hillerød Kommunes forvaltning til aktieselskaberne Hillerød Vand A/S, Hillerød Spildevand A/S, Hillerød Varme A/S og Hillerød Af-fald A/S, som kommunen ejer via et holdingselskab, Hillerød Forsyning Holding A/S ("Holdingselskabet").
- 1.2 Byrådet i Hillerød traf den 16. december 2009 beslutning om at overdrage drift og administration knyttet til Forsyningsvirksomhederne fra Hillerød Kommune til Hillerød Service A/S ("Serviceselskabet"). I den forbindelse overdrages tillige medarbejdere, driftsmateriel mv. til Serviceselskabet
- 1.3 Ved aftale af 25. juni 2008 har Spildevand overtaget den kommunale spildevandsforsyningsvirksomhed ("Spildevandsforsyningen") fra Hillerød Kommune. Aktiver og passiver knyttet til drift og administrationen mv. af Spildevandsforsyningen er ved aftale af 21. januar 2010 overdraget til Serviceselskabet. Opgaverne knyttet til drift og administration mv. af Spildevand, skal herefter varetages af Serviceselskabet.
- 1.4 Formålet med Aftalen er at fastlægge vilkårene for Serviceselskabets varetagelse af opgaver for Spildevand, herunder med henblik på at sikre en vel-fungerende og effektiv drift, vedligeholdelse og administration af Spildevandsforsyningen. Aftalen skal endvidere sikre, at Spildevandsforsyningen til enhver tid drives i overensstemmelse med gældende lovgivning og Spildevands vedtægter.
- 1.5 Aftalen bygger på forudsætningen om, at Parterne har et indgående kendskab til hinanden, og at Parternes samarbejde i fremtiden vil bygge på gensidig tillid og ønsker om at optimere arbejdsgangene i forbindelse med va-

retagelse af drifts- og administrationsopgaver samt udarbejdelse af prisberegningmetoder.

## 2. DRIFTS-, ANLÆGS- OG VEDLIGEHOLDELSOPGAVER

- 2.1 Serviceselskabet varetager den daglige drift af spildevandsforsyningen, herunder de anlæg mv., som ejes af Spildevand.
- 2.2 Serviceselskabet varetager alle vedligeholdelsesopgaver knyttet til spildevandsforsyningen. Opgaverne omfatter blandt andet løbende vedligeholdelse og eftersyn af Spildevands anlæg, samt vedligeholdelse og renovering af Spildevands bygninger og ejendomme med tilstødende lokaler.
- 2.3 Desuden skal Serviceselskabet varetage de opgaver, som til enhver tid fremgår af **Bilag 2.3**.
- 2.4 Parterne fastlægger i fællesskab nærmere retningslinjer for Serviceselskabets varetagelse af opgaverne i dette afsnit 2 i Bilag 2.3, som Parterne kan opdatere og præcisere løbende.

## 3. PLANLÆGNING OG PROJEKTOPGAVER

- 3.1 Serviceselskabet skal varetage opgaver knyttet til planlægning og projektering af Spildevands anlæg, herunder:
  - (a) bidrage til Hillerød Kommunes spildevandsplan og øvrige planlægning, som har Spildevands interesse i det omfang, sådanne planlægningsopgaver ikke er en del af kommunens myndighedsudøvelse,
  - (b) forestå planlægning af vedligeholdelsesprojekter og udbygning og udvidelse af eksisterende anlæg, herunder udarbejdelse af projekter samt etablering af nye anlæg såfremt dette er relevant,
  - (c) udarbejde virksomhedsplaner, temaplaner og målsætninger for Spildevand,
  - (d) forestå gennemførelse af anlægsprojekter, herunder projektering, kontrahering, projektopfølgning mv., og
  - (e) varetage Spildevands interesser i øvrigt i forbindelse med forhandling og indgåelse af kontrakter med tredjemand på vegne af Spildevand, samt administration af og opfølgning på disse kontrakter.
- 3.2 Desuden skal Serviceselskabet varetage de opgaver, som til enhver tid fremgår af **Bilag 3.2**.
- 3.3 I det omfang tekniske drifts- og vedligeholdelsesopgaver, jf. afsnit 2, eller planlægnings- og projektopgaver vedrørende driften af Spildevand, jf. dette afsnit 3, varetages af andre end Serviceselskabet, skal Serviceselskabet bistå i forbindelse med gennemførelse af disse opgaver, herunder ved registrering af ledninger og anlæg mv., samt udarbejdelse af bidrag til Hillerød Kommunes forsyningsplaner og andre planopgaver, som har betydning for Spildevand.

3.4 Parterne fastlægger i fællesskab nærmere retningslinjer for Serviceselskabets varetagelse af opgaverne i dette afsnit 3 i bilag 3.2, som Parterne kan opdatere og præcisere løbende.

#### 4. ADMINISTRATIVE OG ØKONOMISKE OPGAVER

4.1 Serviceselskabet varetager administrationen af Spildevand herunder:

- (a) regnskabsmæssige forhold, herunder bistand til Spildevands bestyrelse i forbindelse med udarbejdelse af budgetter, budgetanalyse, årsregnskab, takstregnskaber og anden økonomisk rapportering til Spildevands bestyrelse, offentlige myndigheder mv.,
- (b) varetagelse af finansiel styring, samt indkøb,
- (c) indsamling af oplysninger og koordinering og udarbejdelse af grønt regnskab for Spildevand,
- (d) opkrævning af forbrugsafgifter og faste bidrag, samt
- (e) opkrævning af restancer.

4.2 Desuden skal Serviceselskabet varetage de opgaver, som til enhver tid fremgår af **Bilag 4.2**.

4.3 Parterne fastlægger i fællesskab nærmere retningslinjer for Serviceselskabets varetagelse af opgaverne i dette afsnit 4 i bilag 4.2, som Parterne kan opdatere og præcisere løbende.

#### 5. KRAV TIL ARBEJDETS UDFØRELSE OG KVALITET

5.1 Arbejdet skal udføres så det lever op til enhver tid gældende krav i lovgivningen, administrative retningslinjer, myndighedspålæg, myndighedskrav samt Hillerød Kommunes beslutninger og regulativer af betydning for Spildevand.

5.2 Spildevand skal drives af Serviceselskabet, således at forbrugerne forsynes på den mest effektive måde og under optimal hensyntagen til miljøet.

5.3 Spildevand kan fastsætte nærmere krav eller vejledende retningslinjer for frekvensen eller indholdet af Serviceselskabets opgaver, særligt de løbende vedligeholdelsesopgaver. Sådanne krav mv. kan indarbejdes i de retningslinjer, der af Parterne er udarbejdet som bilag til afsnittene 2-4.

5.4 Serviceselskabet skal registrere oplysninger om anlæggene, projekter, borger- og myndighedshenvendelser og øvrige oplysninger, som er relevante for driften og administrationen af Spildevand i fremtiden.

#### 6. VEDERLAG

6.1 Spildevand betaler et vederlag til Serviceselskabet for udførelse af opgaverne i Aftalens afsnit 2 – 6.

6.2 Vederlæggelse sker til kostpriser på baggrund af registreret timeforbrug og andet ressourceforbrug som fordeles efter fordelingsnøgle.

- 6.3 Serviceselskabets omkostninger til fælles administrative systemer mv., viderefaktureres overfor Spildevand til kostpriser.
- 6.4 Parterne kan aftale, at Serviceselskabet skal varetage opgaver for Spildevand, som ikke er direkte knyttet til spildevandsforsyningen, men som Serviceselskabet lovligt kan varetage. Serviceselskabets vederlag herfor fastsættes på baggrund af registreret timeforbrug, medmindre andet aftales mellem Parterne.
- 6.5 Der afregnes som udgangspunkt løbende i forbindelse med opgaveudførelsen.
- 6.6 Alle driftsaftaler skal reguleres én gang om året med henblik på at bringe overensstemmelse mellem det forbrugte beløb og det bogførte beløb.
7. VEDERLAG
- 7.1 *Regulering af aftalevilkår*
- 7.1.1 Såfremt en eller flere bestemmelser i Aftalen ikke kan opretholdes som følge af offentlige påbud m.v. eller ufravigelig lovgivning, er Parterne forpligtede til loyalt at genforhandle de pågældende bestemmelser med henblik på erstatning med sådanne bestemmelser, som Parterne må antages at have villet aftalt, hvis Parterne havde været bekendt med, at de pågældende bestemmelser ikke lovligt kunne være aftalt ved Kontraktens indgåelse eller efterfølgende opretholdt.
- 7.2 *Varighed*
- 7.2.1 Aftalen træder i kraft den 1.1.2010.
- 7.2.2 Aftalen løber indtil videre.
- 7.2.3 Aftalen kan opsiges, såfremt Parterne er enige herom.
- 7.3 *Evaluering*
- 7.3.1 I fjerde kvartal hvert år vurderer Parterne arten og omfanget af opgaverne omfattet af Aftalen og foretager eventuelle justeringer af Aftalen/opgavebeskrivelserne.
- 7.3.2 Alle ændringer af Parternes opgaver efter Aftalen, som går ud over, hvad der er naturligt i relation til driften af Spildevand skal aftales skriftligt og tiltrædes ved de berørte Parterers underskrift.
- 7.4 *Twister*
- 7.4.1 I tilfælde af uenighed om forståelse af Aftalen er Parterne forpligtet til at søge at opnå en afklaring af deres uenighed ved forhandling. Hvis én af parterne ønsker det, skal Parterne anmode en uvildig tredjemand om at mediere forhandlingerne.
- 7.4.2 Hvis Parterne ikke kan nå til enighed, kan hver af Parterne indbringe den pågældende tvist for domstolene.

8.       UNDERSKRIFTER MV.

● Side 7

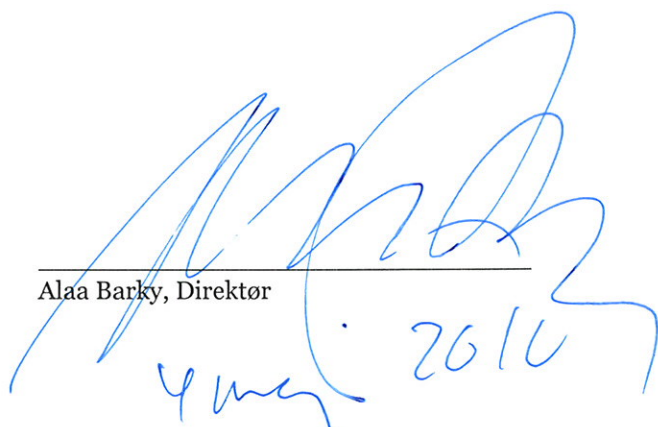
8.1       Aftalen udarbejdes og underskrives i to eksemplarer, hvoraf Part modtager et eksemplar.

8.2       Ændringer i Aftalen skal være skriftlige og underskrives af Parterne.

Den 4. maj 2010

For Hillerød Service A/S

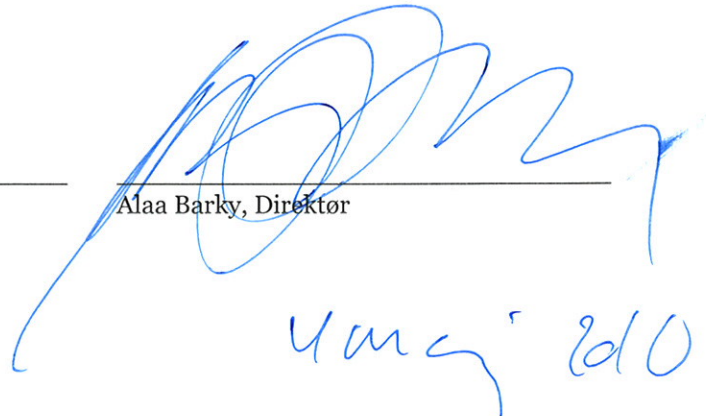
  
\_\_\_\_\_  
Finn Hansen, Bestyrelsesformand

  
\_\_\_\_\_  
Alaa Barky, Direktør

Den 4. maj 2010

For Hillerød Spildevand A/S

  
\_\_\_\_\_  
Finn Hansen, Bestyrelsesformand

  
\_\_\_\_\_  
Alaa Barky, Direktør

**Fra:** Peter Ingemann Bentsen <[Pbent@hillerod.dk](mailto:Pbent@hillerod.dk)>

**Sendt:** 27. januar 2022 15:16

**Til:** Tue Tortzen <[TT@hillerod.dk](mailto:TT@hillerod.dk)>

**Emne:** Hillerød Forsyning

Tue Tortzen,

Tak for en god samtale i dag.

Jeg skal bede dig om at bestyrelsen på første møde får en redegørelse på alle sager som i den seneste periode har været genstand for offentlig debat. Jeg forestiller mig en kort beskrivelse, status, pågående aktivitet og en drøftelse af håndteringen fremover.

Ingen nævnt ingen glemt.

Ligeledes ønsker jeg fremlæggelse af væsentlige projekter og tvister som vil have en markant betydning for de enkelte enheders drift og overordnede opgave - at sikre en stabil, effektiv og miljørigtig forsyning til bedst mulig pris for forbrugeren.

Det er endvidere min opfattelse at den del af ejerstrategien som omhandler eksterne medlemmer af Hillerød Forsynings bestyrelser bør opprioriteres for at vi i bestyrelsen får tilført værdifuld viden som kan benyttes i vort arbejde. Derfor er der et ønske om at punktet drøftes på første ordinære bestyrelsesmøde.

Jeg har været forbeholdende over for garantistillse fra Hillerød Kommune. For at danne mig et overblik skal jeg bede dig foranledige en opgørelse som viser hvor stor "markedsandel" de enkelte forsyningsenheder har i forhold til det samlede antal forbrugere jævnfør vores drøftelse i dag.

Med venlig hilsen

Peter Ingemann Bentsen  
Byrådsmedlem, Gruppeformand (C)

Såfremt Hillerød Kommune behandler personoplysninger om dig, kan du læse om dine rettigheder [her](#)

## Punkt 6: Eventuelt



Hillerød Forsyning

Beslutningspunkt

til ekstraordinært bestyrelsesmøde den 10. februar 2022

i selskabet/selskaberne Alle

### **Eventuelt**

---

*Eventuel drøftelse af emner udenfor dagsorden*





## **Beslutning for Punkt 6: Eventuelt**

Intet at referere.

## Punkt 7: Fravigelse af tavshedspligt



Hillerød Forsyning

Beslutningspunkt

til ekstraordinært bestyrelsesmøde den 22. februar 2022

i selskabet/selskaberne Alle

### **Fravigelse af tavshedspligt**

*Bestyrelsen beslutter for hvilke dagsordenspunkter tavshedspligten fraviges*

### **Indstilling**

Formand og direktionen indstiller, at tavshedspligten fraviges på samtlige punkter, med undtagelse af punkterne 4 og 5.



## **Beslutning for Punkt 7: Fravigelse af tavshedspligt**

Bestyrelsen besluttede, at punkt 4 åbnes.

## Punkt 8: Godkendelse af bestyrelsesprotokol



Hillerød Forsyning

Beslutningspunkt

til ekstraordinært bestyrelsesmøde den 10. februar 2022

i selskabet/selskaberne Alle

### **Forelæggelse af bestyrelsesprotokol**

---

*Bestyrelsesprotokol til godkendelse*

#### **Sagsresumé**

Bestyrelsesprotokol for det ekstraordinære bestyrelsesmøde den 10. februar 2022 fremlægges til godkendelse.

For at godkende bestyrelsesprotokollen, skal hvert medlem, der deltog i mødet godkende dette punkt ved at klikke 'Godkend'.



## **Beslutning for Punkt 8: Godkendelse af bestyrelsesprotokol**

Jf. den reviderede forretningsorden godkendes bestyrelsesprotokollen fra indeværende møde under dette punkt ved at anvende 'Godkende'-funktionen i FirstAgenda.

### Korrektion 10. marts 2022:

Et bestyrelsesmedlem udtrådte af bestyrelserne i Hillerød Vand A/S og Hillerød Spildevand A/S i umiddelbar forlængelse af bestyrelsesmødet den 10. februar 2022, hvorfor adgangen til at godkende bestyrelsesprotokollen ikke er sket via det digitale system, der sædvanligvis benyttes, jf. forretningsordenens punkt 9.3.

Vedkommende har på denne baggrund fået tilsendt materialet via en sikker forbindelse og har fået forlænget fristen for godkendelse af eller indsigelser til protokollen i overensstemmelse med forretningsordenens punkt 9.3 og 9.4. Vedkommende er ikke vendt tilbage med underskrift af eller indsigelser til protokollen.

Da bestyrelsesmødet er afholdt som enhedsbestyrelsesmøde, protokolleres ovenstående i alle selskaber.



## Tilføjelse 18. marts 2022:

Hillerød Forsyning har den 16. marts 2022 modtaget nedenstående bemærkninger fra det tidligere bestyrelsesmedlem Rasmus Visby. Bemærkningerne er modtaget efter udløb af fristen for underskrift af eller indsigelser til protokollen, jf. forretningsordenen punkt 9.3 og 9.4, og efter offentliggørelse af protokollen, som er godkendt af den øvrige bestyrelse. Som følge heraf fremgår bemærkningerne ikke af de enkelte punkter i protokollen, men er indsat i forlængelse heraf.

Bemærkningerne til punkt 5 er udeladt, da punktet er underlagt tavshedspligt, jf. protokollens punkt 7 og forretningsordenens punkt 11.

Da bestyrelsesmødet er afholdt som enhedsbestyrelsesmøde, protokolleres ovenstående og indsættes bemærkningerne i alle selskabernes protokoller.



## Indsigelser fra Rasmus Visby referat ekstraordinært bestyrelsesmøde 9 sider

Hillerød 16. marts 2022

Indsigelser fra Rasmus Visby referat ekstraordinært bestyrelsesmøde

Hillerød Forsyning 10. februar 2021. Mødets varighed 19:00-22:20 3 timer og 20 minutter

### Punkt 1

19 deltagere der var placeret på anviste pladser, og nævnes her i den rækkefølge de var placeret i lokalet. Formanden deltog online grundet Corona:

|  |                               |
|--|-------------------------------|
| Forsyningschef Vand- og Ressourceområdet | Peter Underlin                |
| Bestyrelsesmedlem                        | Hanne Thinghuus               |
| Bestyrelsesmedlem                        | Henning Gade                  |
| Bestyrelsesmedlem                        | Øzgen YücelB                  |
| Bestyrelsesmedlem                        | Peder Bisgaard                |
| Bestyrelsesmedlem                        | Lars Elbrandt                 |
| Sekretariatschef                         | Kasper Frydensberg Døssing    |
| Næstformand                              | Jørgen Suhr (Ordstyrer)       |
| Adm. Direktør                            | Lone Byskov                   |
| Direktionssekretær                       | Oddny Hammer Smidt            |
| Bestyrelsesmedlem                        | Lars Ole Skovgaard Larsen     |
| Bestyrelsesmedlem                        | Peter Ingemann Bentsen        |
| Bestyrelsesmedlem                        | Ann Tøndering                 |
| Bestyrelsesmedlem                        | Rasmus Visby                  |
| Forsyningschef Energi & Facility         | Anders Buchardt Møller-Hansen |
| Økonomichef                              | Charlotte Vincents Johansen   |
| Advokat Horten                           | Klavs Gravesen                |
| Formand via online                       | Tue Tortzen                   |

- Adspurgt direktøren på hvad grundlag der deltog fire medarbejdere, udover referenten, oplyste Lone Byskov at det var praksis.
- Adspurgt om hjemmelgrundlag med udgangspunkt i forretningsorden og vedtægter oplyste Lone Byskov at det vidste hun ikke.
- Det havde været rimeligt at formanden eller direktøren som minimum havde redegjort for relevansen for deltagelsen af de fire medarbejdere. Samt i bedst fald at lade bestyrelsen i fællesskab godkende deres deltagelse, evt imens de pågældende ventede udenfor mødelokalet.
- Ingen af de pågældende fire medarbejdere er registreret som direktører hos Erhvervsstyrelsen. Og henviser i øvrigt til [pressemeddelelse august 2020](#) fra Hillerød Forsyning midt på siden:

## Indsigelser fra Rasmus Visby referat ekstraordinært bestyrelsesmøde 9 sider

*Topledelsen slankes, med den konsekvens, at affaldsdirektør Peter Maltha er blevet opsagt og fratræder sin stilling. I forbindelse med den efterfølgende reorganisering, er det præciseret, at der i selskabet kun er en direktør og det er den administrerende direktør. Titlerne i topledelsen tilpasses titler som anvendes i flere andre forsyningsvirksomheder.*

Stemningen var ikke til at spørge yderligere ind til sagen.



## Punkt 2

Ved gennemgang af forretningsorden punkt 3.2 gjorde formanden opmærksom på det problematisk ved punkt 3.2. Trods formanden og direktøren selv havde initieret den nye forretningsorden samt indstillet, at bestyrelsen vedtog det fremlagte forslag til koncernfælles forretningsorden.

- Ved gennemgang af forretningsorden spurgte jeg advokat Klaus Gravesen om formuleringen i punkt 4.12 de facto ikke var en mulighed for formanden for at udøve censur ift. spørgsmål til direktøren. Dette bekræftede advokat Klaus Gravesen

### Punkt 3

- Det blev hurtigt klart ved behandlingen af punkt 3, at der ikke var stemningen for at følge formandens og direktørens indstilling om at bestyrelsen vedtog det fremlagte forslag til koncernfælles forretningsorden.
- Næstformand Jørgen Suhr fremsatte forslag om at genbehandle og udskyde vedtagelsen af den koncernfælles forretningsord til et fremtidigt bestyrelsesmøde. Dette blev kategorisk afvist af formanden, som meddelte at der skulle vedtages koncernfælles forretningsorden på mødet.
- Bestyrelsen påbegyndte rettelser og omskrivninger af den af advokatfirmaet Horten udarbejdede forretningsorden. Undervejs indgav flere medlemmer protest mod denne tilgang, herunder mig selv.
- Jeg mente ikke der på punktet var lagt op til drøftelser men kun vedtagelse. Jeg havde ikke forventet rettelser men en udskydelse/genbehandling af koncernfælles forretningsorden. Formanden beskyldte mig for at være uforberedt, såfremt jeg ikke konkret på stedet kunne komme med forslag/ændringer
- Efter der var blevet lavet rettelser/revideret i flere punkter, skred formanden til afstemning. Dette skete til trods for jeg ikke var færdig med at ytre mig angående forretningsorden, og nævnte specifikt punkt 4.13. Dette overhørte formanden. Næstformanden gjorde dog opmærksom på jeg bad om ordet. Jeg opgav dog, grundet stemningen i lokalet, samt tidsrammen for mødet var overskredet.
- Det er oplyst i referat at jeg skulle bedt om at få følgende til referat:  
*"Forbrugerrepræsentant Rasmus Visby ønskede at få ført til referat, at han ikke var enig i, at forretningsordenen kunne sendes til afstemning."*  
Dette er ikke korrekt gengivet. Jeg bad om at få til referat at præmissen for punktet var "at følge Formanden og direktionen indstilling om at bestyrelsen vedtog det fremlagte forslag til koncernfælles forretningsorden." ikke var det som fandt sted. Der er i punkt 2 ikke lagt op ændringer i plenum og lignende. Det er min opfattelse at vedtagelsen af forslag til koncernfælles forretningsorden dermed burde have været sendt til genbehandling. Evt. med nedsættelse af et udvalg som skulle varetage opgaven.

#### **Punkt 4**

Punkt 4 viser i praksis, det ikke er muligt uden bestyrelsens godkendelse og/eller flertal at få indblik for de enkelte bestyrelsesmedlemmer i helt relevante emner.

En praksis som blev fastsat i forretningsordens punkt 4.13.

Punkt 5

**Punkt 6**

Her er i referat og forhandlingsprotokol (som tilsyneladende er det samme), intet refereret.

Dog kan jeg oplyse at der blev drøftet bestyrelsens samarbejde. Og skal her præcisere at Lars Ole Skovgaard Larsen lagde stor vægt på

“Jeg tror vi får et godt samarbejde, hvis vi alle vil, og vi alle går ind i arbejdet for i fælleskab at sikre en sund og god forsyning.”. Hvilket jeg klart opfattede som der ikke skulle være kritiske spørgsmål, som tilsyneladende ville blokere et godt samarbejde.

## **Punkt 8**

Følgende oplysning er indskrevet i referatet:

*Korrektion:*

*Et bestyrelsesmedlem udtrådte af bestyrelserne i Hillerød Vand A/S og Hillerød Spildevand A/S i umiddelbar forlængelse af bestyrelsesmødet den 10. februar 2022, hvorfor adgangen til at godkende bestyrelsesprotokollen ikke er sket via det digitale system, der sædvanligvis benyttes, jf. forretningsordenens punkt 9.3.*

*Vedkommende har på denne baggrund fået tilsendt materialet via en sikker forbindelse og har fået forlænget fristen for godkendelse af eller indsigelser til protokollen i overensstemmelse med forretningsordenens punkt 9.3 og 9.4. Vedkommende er ikke vendt tilbage med underskrift af eller indsigelser til protokollen.*

*Da bestyrelsesmødet er afholdt som enhedsbestyrelsesmøde, protokolleres ovenstående i alle selskaber.*

## **Protest**

Jeg kan på ingen måde genkende det beskrevne, som jeg ser som groft manipuleret og på ingen måde i overensstemmelse med de faktiske forhold. Jeg er ikke bekendt med om bestyrelsen har godkendt denne korrektion digitalt.

### Kommentar

Det er vigtigt her at præcisere at alle medlemmerne af bestyrelsen udover forbrugerrepræsentanter og medarbejdere, er byrådspolitikere hvor nogle har siddet i byrådet sammen i adskillige år. Dette prægede kulturen og stemningen til mødet.

Formanden var overfor min person hård, ekskluderende og irettesættende. Det er også offentligt kendt at han ikke ønskede min person i bestyrelsen.

Mødet havde en varighed på 3 timer og 20 minutter, hvilket jo afspejler der har været lange drøftelser. Disse drøftelser fremgår ikke af protokol over forhandlingerne. Jeg er derfor af den opfattelse at Selskabsloven § 128 ikke er overholdt, og mødet ikke er behørigt dokumenteret.

Jeg har over flere omgange haft rettet henvendelse til Erhvervsstyrelsen omkring forhold blandt andet ved afviklingen af bestyrelsesmødet, som også vil modtage kopi af denne indsigelse.

Jeg valgte dagen efter at trække mig fra bestyrelsen, dels pga. jeg ikke kan varetage mit hverv i forhold til Selskabsloven § 115. Men også af hensyn til dårligt samarbejds-klima, særligt pga. formanden og direktøren.



Rasmus Visby

Hillerød 16. marts 2022