

30. oktober 2025

Kortlægning af bestyrelser i de kommunale forsynings- selskaber

B

Tænk tanken | **Brundtland**



Er de kommunale forsyningsselskaber rustet til at løse tidens kriser?

De kommunale forsyningsselskaber udgør rygraden i Danmarks kritiske infrastruktur. De leverer energi, vand og affalds- og spildevandshåndtering til millioner af borgere, men deres rolle rækker langt ud over den daglige drift.

Som samfund står vi midt i en række samtidige kriser: Klimaforandringer, presset på natur og ressourcer samt geopolitiske og -økonomiske spændinger. I dette landskab er de kommunale forsyningsselskaber ikke blot leverandører af vand, varme og affaldshåndtering, men centrale aktører, der kan hjælpe Danmark igennem kriserne.

Historien viser, at de kan løfte denne opgave. Fjernvarmens udrulning gjorde os markant mindre afhængig af olie efter 1970'ernes energikriser.¹ Vandselskaberne har reduceret spildevandsudledninger væsentligt, så byernes havne er blevet så rene at man kan bade i dem.² Affaldssektoren har drastisk nedbragt brugen af deponi og skabt grundlaget for genanvendelse og energiudnyttelse af affald.³ Undervejs har selskaberne fungeret som katalysator for nogle af Danmarks stærkeste eksportvirksomheder inden for grøn teknologi.⁴

Denne evne til at tænke langsigtet og tage brede samfundshensyn hænger tæt sammen med ejerskabsformen. Som non-profit selskaber ejet af kommuner og borgere kan forsyningsselskaberne investere med et tidsperspektiv, der rækker længere end næste kvartal, og balancere mange bundlinjer: Klima, miljø, forsyningssikkerhed, innovation, arbejdsforhold og fair priser til forbrugerne.

I dag står selskaberne midt i en ny transformation. De skal klimasikre mod stigende vandmængder, drive et energisystem uafhængigt af fossile brændsler, balancere elproduktionen fra vind og sol, beskytte kritisk infrastruktur mod trusler og udvikle cirkulære løsninger, hvor ressourcer bevares og genanvendes. Forsyningsselskaberne er dermed ikke blot driftsorganisationer, men centrale forandringsaktører.

Første samlede kortlægning af bestyrelserne

Denne rapport præsenterer for første gang en samlet kortlægning af bestyrelserne i de kommunale forsyningsselskaber i Danmark. Kortlægningen omfatter en analyse af de 1.994 personer, der i 2022 havde sæde i en kommunal forsyningsbestyrelse.

Formålet med kortlægningen er at skabe gennemsigtighed om, hvem der sætter retningen, hvilke kompetencer der bringes i spil, og hvordan bestyrelserne kan styrkes, så de bedst muligt understøtter forsyningsselskabernes rolle i økonomien, i sikringen af kritisk infrastruktur og i samfundets bevægelse mod at leve inden for planetens grænser.⁵

Indholdsfortegnelse

1	Analysens hovedindsigter
2	Baggrund om de kommunale forsyningsselskaber
3	Kompetencer i bestyrelserne
4	Diversitet & repræsentation
5	Analysens metoder & data
6	Henvisninger
7	Bilag

Analysens hovedindsigter



Analysens fokus

Bestyrelsernes sammensætning og kompetencer er afgørende for, hvordan de kommunale forsyningsselskaber kan løfte deres opgaver – både i forhold til den daglige drift og i forhold til de strategiske udfordringer, der præger sektoren. Kravene til bestyrelsesarbejdet er under forandring: Det seneste årti har reguleringen fokuseret på stabil drift og lavere omkostninger, men fremover skal bestyrelserne i stigende grad kunne navigere i et komplekst landskab præget af stigende behov for langsigtede investeringer på grund af geopolitisk usikkerhed, grøn omstilling, digitalisering, forsyningssikkerhed og hensyn til de planetære grænser.

Kortlægningen giver et samlet indblik i, hvilke kompetencer og befolkningsgrupper der i dag er til stede i bestyrelserne som helhed, og dermed også hvor styrkerne ligger, og hvor der kan være behov for at supplere.

Målet med analysen er ikke blot at beskrive den nuværende situation. Den skal også pege på, hvordan bestyrelserne kan blive endnu bedre klædt på til at understøtte forsyningsselskabernes rolle i den grønne omstilling, i styrkelsen af forsyningssikkerheden og i arbejdet for en bæredygtig samfundsudvikling.

Kortlægningen er en registerbaseret undersøgelse, hvor vi har indsamlet relevant information om 1.994 bestyrelsesmedlemmer og undersøgt deres kompetencer og sammensætning på flere dimensioner:

Ledelseserfaring: Hvilken erfaring bestyrelsesmedlemmerne har med at stå i spidsen for organisationer og træffe strategiske beslutninger.

Uddannelsesbaggrund: Hvilke faglige profiler og perspektiver medlemmerne bringer med ind i bestyrelseslokalet.

Beskæftigelsesbaggrund: Hvilken relevant viden og praktisk indsigt, medlemmerne har fra deres professionelle virke.

Bestyrelseserfaring: I hvilket omfang medlemmerne har erfaring fra andre bestyrelser og dermed kan bidrage med forståelse af governance, ansvar og tværgående ledelsesopgaver.

Kontinuitet: Hvor længe medlemmerne typisk sidder i bestyrelserne.

Diversitet & repræsentation: I hvor høj grad medlemmerne repræsenterer forskellige befolkningsgrupper på køn, alder og etnicitet.

Hovedindsigter

De samlede kompetencer i bestyrelserne

Analysen viser overordnet, at der på flere områder er de nødvendige kompetencer til at udfylde den afgørende kontrol- og ledelsesmæssige rolle i selskaberne, som er defineret i kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber. Det understøttes af, at:

- 76 %** har **ledelseserfaring** og heraf har dem med ledelseserfaring i gennemsnit haft 6 forskellige ledelsesroller, hvilket peger på, at mange bestyrelsesmedlemmer har arbejdet med ledelse i en længere årrække.
- 6,4** **aktive bestyrelsesposter** har bestyrelsesmedlemmerne i gennemsnit. 45 % af posterne er indenfor forsyningsområdet og 16 % er inden for økonomi, jura og strategi. Mange bestyrelsesmedlemmer bringer dermed et bredt netværk og udsyn ind i forsyningsbestyrelserne.
- 50 %** er **uddannet indenfor særligt relevante områder**, og generelt har bestyrelsesmedlemmerne et højt uddannelsesniveau.
- 81 %** Har **erhvervserfaring inden for særligt relevante brancher**

Hovedindsigter

Opmærksomhedspunkter

Resultaterne peger dog samtidig på områder, hvor der er potentiale for at styrke bestyrelserne i de kommunale forsyningsselskaber endnu mere. Analysens resultater giver anledning til følgende opmærksomhedspunkter:

Kontinuitet

I gennemsnit har bestyrelsesmedlemmerne i 2022 kun siddet i den pågældende bestyrelse i 3 år, og 62% af bestyrelsesmedlemmerne blev udskiftet efter kommunalvalget i 2021. Store samtidige udskiftninger kan give udfordringer ift. at sikre den nødvendige kontinuitet og erfaringsopbygning. Et opmærksomhedspunkt er at styrke processer for løbende udskiftning.

Balance

I gennemsnit har bestyrelsesmedlemmerne haft 1,9 bestyrelsesposter inden de trådte ind i bestyrelsen, hvilket peger på at relativt mange er nye profiler. Derfor er et opmærksomhedspunkt at sikre en balance ift. nye og mere erfarende bestyrelsesprofiler.

Diversitet

Selvom over 80 % af bestyrelserne har en eller flere kvinder i deres bestyrelse, så er den samlede andel kvinder kun 22 %. Både på køn, alder og etnicitet viser analysen, at der mangler repræsentation i bestyrelseslokalerne.

Kompetencer

Behovet for specialiserede kompetencer inden for blandt andet investering samt digitalisering og IT stiger, og analysen peger på, at det er et særligt opmærksomhedspunkt ift. at sikre de rette kompetencer på disse områder.



Baggrund om selskaberne

Forsyning som forandringsaktør

De kommunale forsyningsselskaber har som kerneopgave at levere vand, varme, affaldshåndtering, spildevandsrensning og klimasikring til borgere og virksomheder. Disse funktioner er ikke blot daglige serviceydelser, men en del af Danmarks kritiske infrastruktur. Selskaberne skal derfor sikre stabil drift, høj kvalitet og fair priser, samtidig med at de bidrager til klima- og miljøhensyn, styrker samfundsøkonomien og fastholder en høj grad af forsyningssikkerhed.

For bestyrelserne medfører det et særligt ansvar. De skal både sætte den strategiske retning og sikre det nødvendige tilsyn med selskabernes drift. Det indebærer at balancere de mange bundlinjer – økonomiske, miljømæssige, sociale og sikkerhedsmæssige – og træffe beslutninger, som ofte rækker mange år frem i tiden. Samtidig skal de skabe legitimitet og forankring i lokalsamfundet, da selskaberne er ejet af kommuner og borgere, og sikre at driften afspejler deres behov og interesser.

Bestyrelserne er desuden vigtige aktører i udviklingen af nye løsninger, hvor samarbejde med kommuner, erhvervsliv og private leverandører kan styrke innovationen og bidrage til både forsyningssikkerheden og den grønne omstilling. Deres rolle er derfor todelt: På den ene side at sikre en stabil og sikker drift af samfundskritiske funktioner, og på den anden side at lede selskaberne gennem de store transformationer, som præger vores tid.

Forsyningsselskabernes rolle i den grønne transformation

Udnyttelse af vedvarende energi: Fjernvarmen og energisystemerne er i hastig forandring. De kobles tættere til overskudsvarme, geotermi, elektricitet fra sol og vind samt nye lagringsteknologier, så afhængigheden af fossile brændsler udfases.

Cirkulær ressourceudnyttelse: Spildevand, affald og restprodukter behandles i stigende grad som ressourcer, hvor energi, næringsstoffer og materialer udnyttes frem for at gå tabt.

Drikkevandshåndtering: Forsyningsselskaberne beskytter vores vandressourcer ved at monitorere drikkevandet og fastholde et af Europas laveste vandtab. Dermed bevares en af Danmarks vigtigste naturressourcer for kommende generationer.

Effektiv drift og digitalisering: Nye digitale løsninger reducerer vandtab, optimerer energiforbrug og sikrer bedre udnyttelse af ressourcer gennem overvågning, dataanalyse og intelligent styring.

Klimasikring og robusthed: Investeringer i infrastruktur, klimatilpasning og cybersikkerhed gør forsyningssystemerne mere modstandsdygtige over for både naturens og geopolitikens udfordringer.

Innovation og eksport: Forsyningsselskaberne understøtter danske eksportvirksomheder gennem indkøb, vidensdeling og ved at fungere som udstillingsvindue for danske løsninger inden for energi, vand, affald og digital infrastruktur.

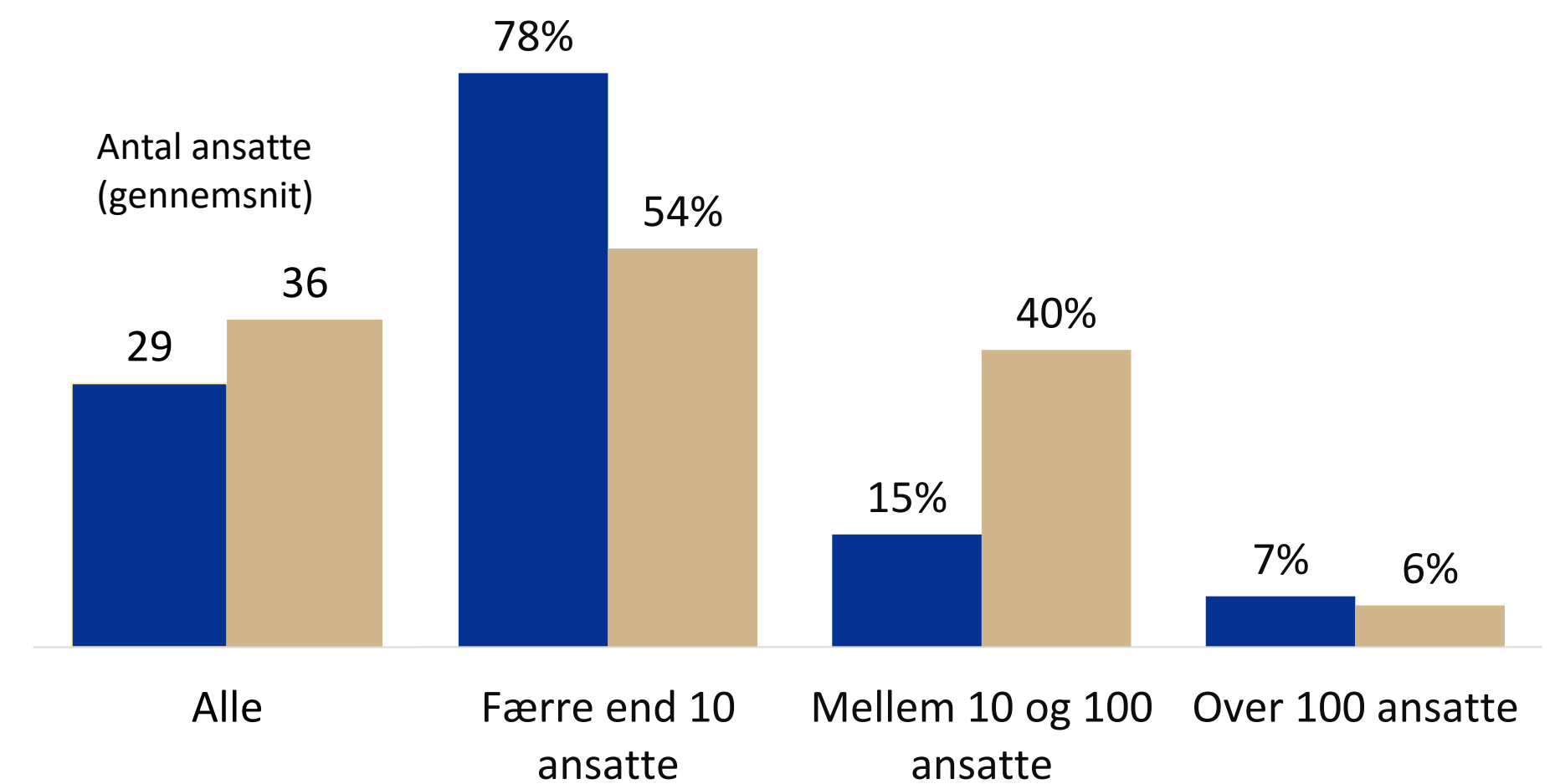
Fakta om de kommunale forsyningsselskaber

De kommunale forsyningsselskaber er på mange måder en særlig del af dansk erhvervsliv. De er ejet i fællesskab og har været drevet ud fra et non-profit princip, hvor al indtjening i sidste ende skal gå tilbage til borgerne i form af drift, vedligehold og investeringer. Med den seneste reform af affaldsområdet, har man dog afskaffet non-profit princippet for forbrændingsanlæggene og indført muligheden for, at kommercielle aktører kan blive medejere. Vand-, varme- og de resterende dele af affaldsselskaberne er fortsat drevet ud fra et non-profit princip.

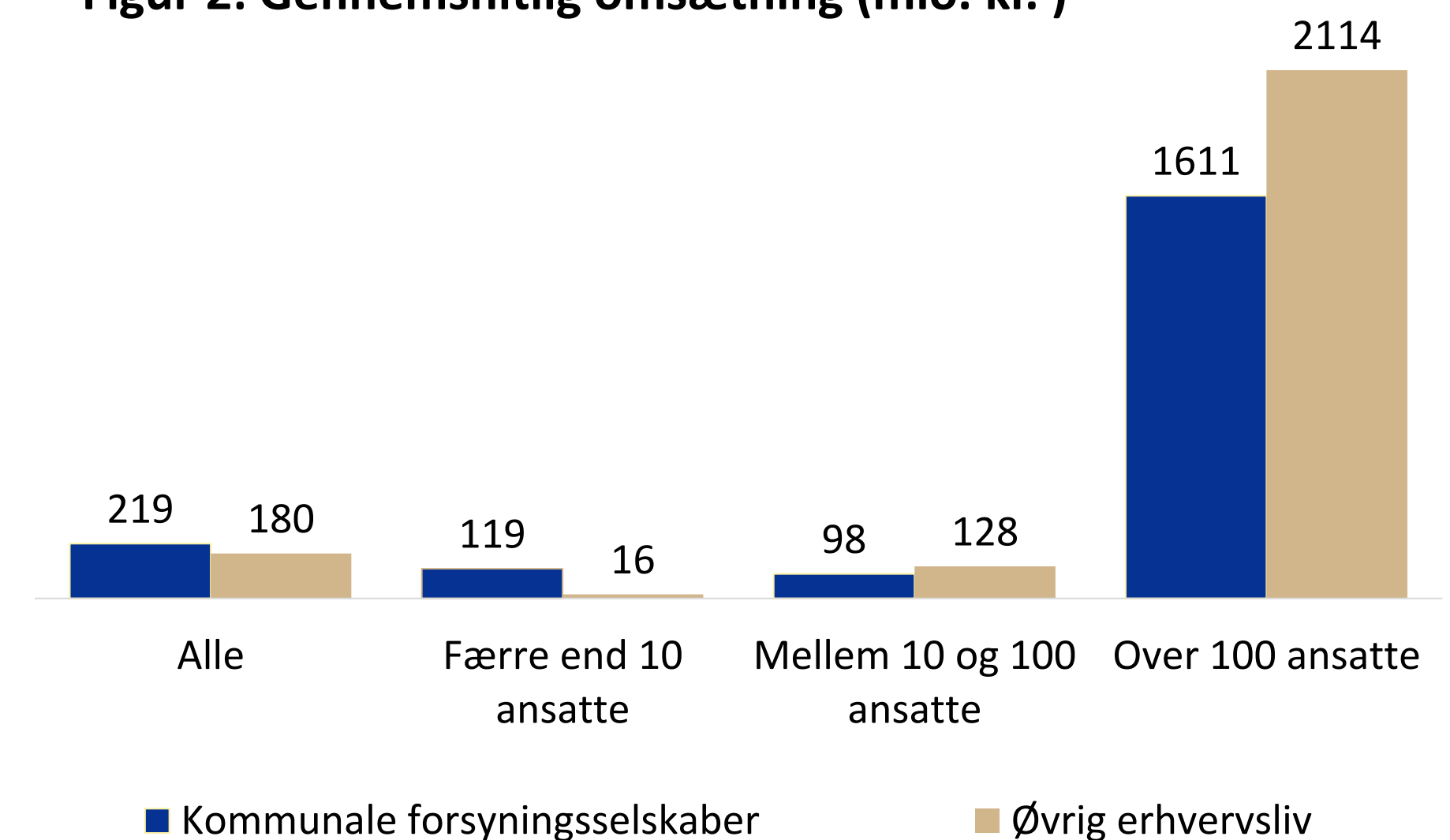
I kortlægningen undersøger vi 262 kommunale forsyningsselskaber inden for vand, varme og affald og deres 1.994 bestyrelsesmedlemmer. I gennemsnit har de kommunale selskaber 29 ansatte, hvor øvrig erhvervsliv har 36 (figur 1). Omvendt har de kommunale selskaber i gennemsnit en omsætning på 219 mio. kr., hvor det er 180 mio. kr. for det øvrige erhvervsliv (figur 2). De kommunale forsyningsselskaber har dermed med lidt færre ansatte og lidt højere omsætning end det øvrige erhverv. Her er det værd at bemærke at en væsentlig del af de kommunale forsyningsselskaber er multiforsyningsselskaber og er en del af en koncernstruktur, hvilket ikke er afspejlet i nøgletallene. Kategorien *øvrig erhvervsliv* består desuden udelukkende af A/S og ApS.

Man skal være forsigtig med at sammenligne med det øvrige erhvervsliv. Forskellene mellem de kommunale forsyningsselskaber og øvrig erhverv kan have betydning for både bestyrelsesstruktur, krav til kompetencer og graden af professionalisering. Sammenligninger kan dog perspektivere analysens resultater på vigtige områder, hvorfor vi har inkluderet det på følgende områder: Fordeling af selskaber på størrelse, diversitet og repræsentation ift. alder, køn og etnicitet, samt antal bestyrelsesposter. Sammenligningen skal læses som en indikation og et pejlemærke, snarere end en én-til-én målestok.

Figur 1: Selskaber fordelt på størrelse (andel)



Figur 2: Gennemsnitlig omsætning (mio. kr.)





Demokratiske processer

De kommunale forsyningsselskabers bestyrelser er som udgangspunkt sammensat af repræsentanter fra forskellige interessenter:

Kommunale repræsentanter: Ofte politikere fra kommunalbestyrelsen, da de repræsenterer ejerkommunen.

Forbrugerrepræsentanter: I vandselskaber vælges eller udpeges to repræsentanter, der skal varetage borgernes og kundernes interesser.

Medarbejderrepræsentanter: Ifølge selskabsloven har medarbejdere i større selskaber med over 35 ansatte ret til at vælge repræsentanter til bestyrelsen.

Eksterne medlemmer: Nogle selskaber vælger at inddrage eksterne eksperter inden for fx energi, økonomi eller jura for at styrke den faglige ledelse. I varme og affaldsselskaberne er der fremadrettet et krav om to uafhængige bestyrelsesmedlemmer.

De generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer i de kommunale forsyningsselskaber bliver som udgangspunkt udpeget og valgt efter et kommunalvalg, men selskaberne har i princippet mulighed for at skifte ud i de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer ved den årlige generalforsamling. I gennemsnit har de kommunale forsyningsselskaber 7,6 bestyrelsesmedlemmer i hvert selskab, hvilket er inden for anbefalingerne for god selskabsledelse om, at have mellem 6-9 bestyrelsesmedlemmer i et selskab (se næste side). Vi har i denne opgørelse ikke undersøgt, hvor mange byrådsmedlemmer der er i de kommunale forsyningsbestyrelser. En tidligere undersøgelse fra DAMVAD har vist, at en fjerdedel af bestyrelsesmedlemmerne i de kommunale vandselskaber også var byrådsmedlemmer.⁶

God selskabsledelse

I kortlægningen af bestyrelsesmedlemmernes kompetencer og baggrund har vi taget udgangspunkt i ”Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber”, som er udgivet af DANVA, Dansk Fjernvarme, Cirkulær, Danske Vandværker og Kommunernes Landsforening.⁷ Kodekset rummer en række anbefalinger til, hvordan man kan sikre den rette sammensætning af bestyrelser, så de både har den nødvendige faglige bredde og de styringsmæssige kompetencer, der kræves for at løfte deres opgaver.

Kodekset peger blandt andet på vigtigheden af kompetencer såsom kendskab til forsyningsområdet, bæredygtighed, teknisk indsigt, strategi, økonomistyring, organisation og ledelse, digitalisering og cybersikkerhed samt politisk forståelse og kommunikation.

Kodekset anbefaler også, at man sikre en passende grad af repræsentation og diversitet.

Disse anbefalinger har vi anvendt som ramme og målestok for undersøgelsen af, hvilke kompetencer bestyrelsesmedlemmerne i dag bringer ind i de kommunale forsyningsselskaber, og hvor der kan være behov for styrkelse fremover.

Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber

Kodekset udpeger en række hensyn, der bør indgå, når man sammensætter bestyrelsen. Det vedrører blandt andet:

- Sektorkendskab
- Viden om/erfaring med strategiarbejde og kendskab til forretningsmodeller
- Viden om/erfaring med ledelses- og organisationsevaluering
- Politisk tæft og forståelse for fællesskabets interesser
- Viden om/erfaring med økonomi og risikostyring
- Viden om/erfaring med bæredygtighed
- Viden om/erfaring med digitalisering samt IT- og cybersikkerhed
- Juridisk indsigt, herunder selskabsret
- Viden om/erfaring med kommunikation og netværkspleje.

Herudover, bør der sikres en passende diversitet i bestyrelsen i form af blandt andet repræsentation på tværs af alder og køn.

Kompetencer i bestyrelserne

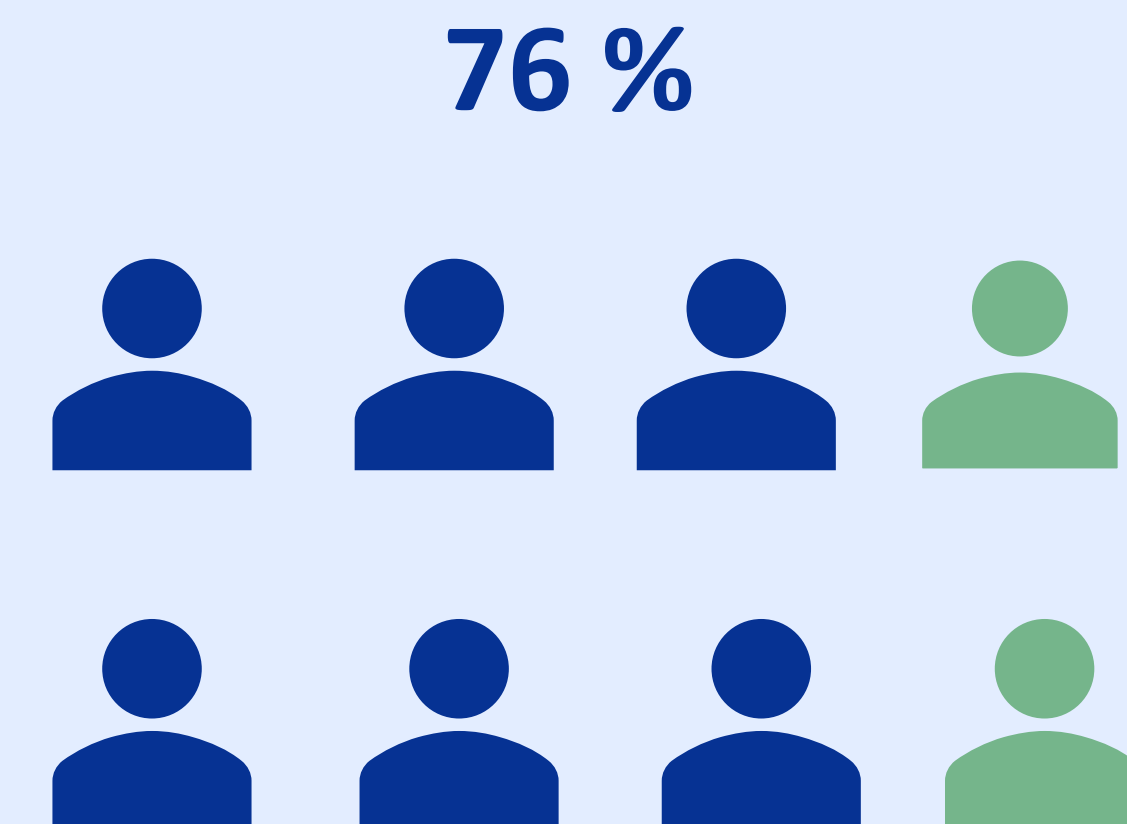
3 ud af 4 har ledelseserfaring

Vores kortlægning viser, at 76 % af bestyrelsesmedlemmerne i de kommunale forsyningsselskaber har ledelseserfaring. Det betyder, at tre ud af fire medlemmer bringer erfaring med ledelse og beslutningstagning ind i bestyrelseslokalet. Bestyrelsesmedlemmer, der har ledelseserfaring, har i gennemsnit haft 6,2 forskellige ledelsesroller, hvilket peger på, at mange bestyrelsesmedlemmer har arbejdet med ledelse i en længere årrække.

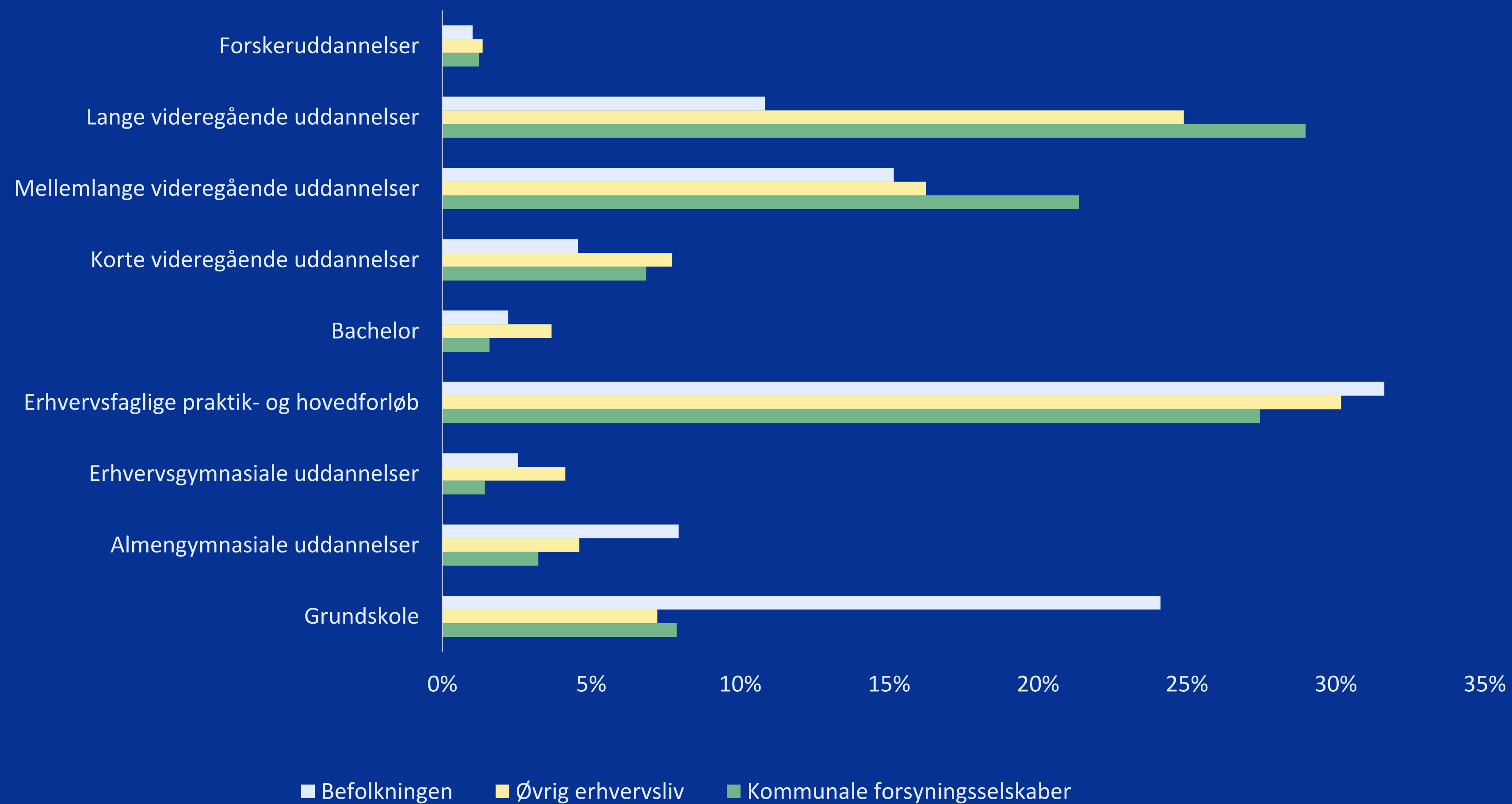
En høj andel af medlemmer med relativ tung ledelsesbaggrund styrker bestyrelsernes evne til at arbejde med risikostyring og organisatorisk udvikling. Samtidig kan det øge bestyrelsernes kapacitet til at agere strategiske sparringspartnere for direktionerne.

Udover at mange bestyrelsesmedlemmer i de kommunale forsyningsselskaber har ledelseserfaring, så viser kortlægningen yderligere, at de også har et relativt højt uddannelsesniveau. Som det er illustreret på næste side, så er der markant flere af bestyrelsesmedlemmerne i de kommunale selskaber, der har lange og mellemlange videregående uddannelser end bestyrelsesmedlemmer i det øvrige erhverv. Det er en bemærkelsesværdig forskel, da de kommunale forsyningsselskaber er væsentligt mindre, målt på antal ansatte, end selskaberne i de øvrige erhverv.

Figur 3: Andel bestyrelsesmedlemmer med ledelseserfaring i de kommunale forsyningsselskaber



Figur 4: Højest gennemførte uddannelsesniveau for hhv. bestyrelsesmedlemmer i kommunale selskaber, øvrig erhverv samt befolkningen (andel)



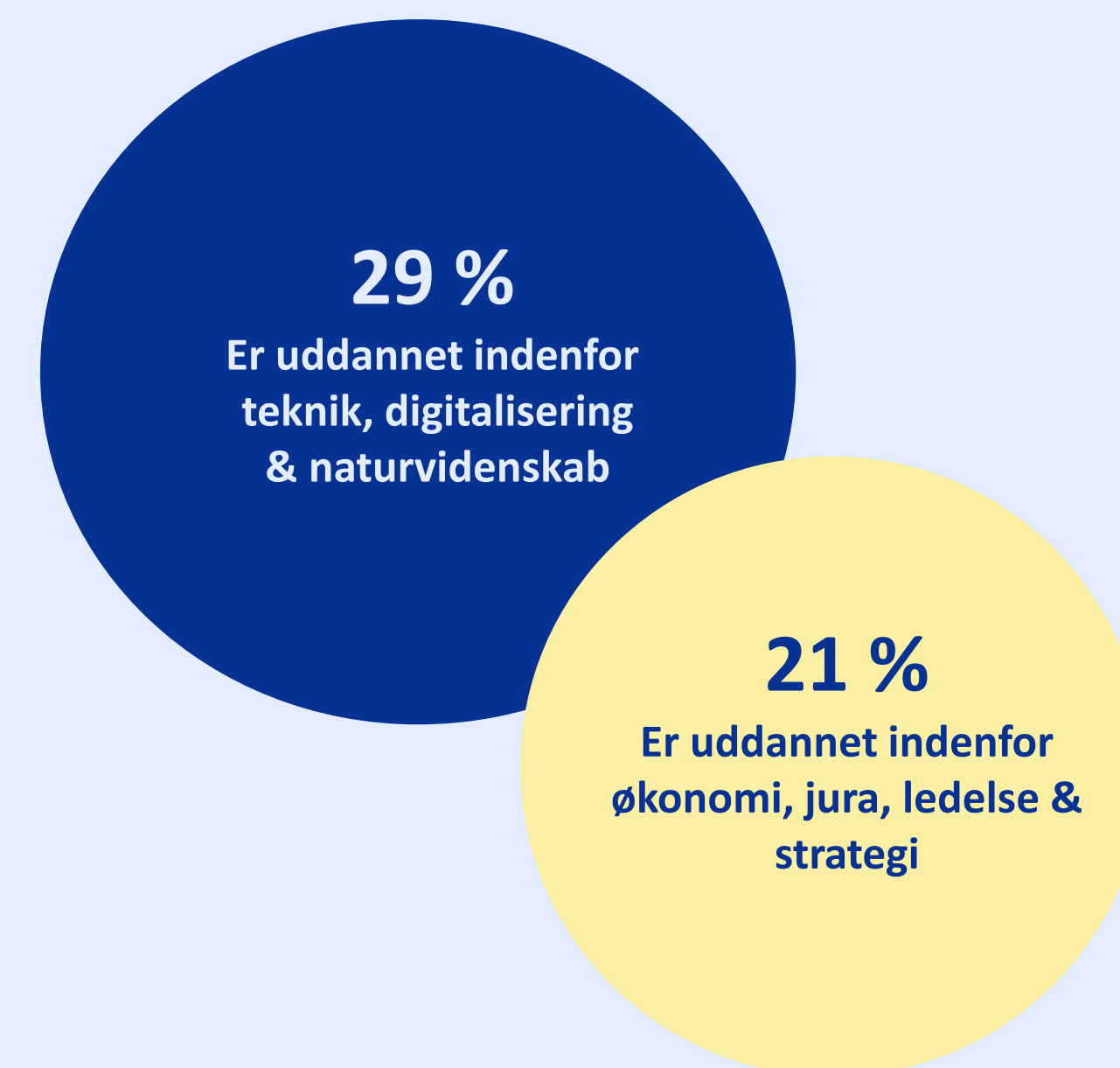
Relevant viden i bestyrelseslokalet

En væsentlig dimension af bestyrelseskompetencerne i de kommunale forsyningsselskaber er medlemmernes uddannelsesbaggrund. Kodekset for god selskabsledelse fremhæver, at bestyrelserne bør sammensættes, så de tilsammen råder over de nødvendige kompetencer til at udfylde både deres kontrol- og ledelsesmæssige rolle.

Vores analyse viser, at 29 % af bestyrelsesmedlemmerne har en uddannelse inden for naturvidenskab, teknik, bæredygtighed og digitalisering, mens 21 % har en uddannelse inden for jura, økonomi, ledelse og strategi. Begge grupper dækker over fagområder, der er direkte relevante for forsyningsselskabernes opgaver og udfordringer.

Det er væsentligt at understrege, at opgørelsen kun medtager bestyrelsesmedlemmernes længst gennemførte uddannelse, ligesom eventuelle kurser og efteruddannelse heller ikke er medregnet. Det er værd at bemærke, fordi oplæring og efteruddannelse spiller en vigtig rolle i opkvalificeringen og professionaliseringen af forsyningsselskaberne. Resultaterne må derfor ses som et meget konservativt estimat på det relevante uddannelsesmæssige kompetenceniveau i bestyrelserne.

Figur 5: Relevant uddannelsesbaggrund for bestyrelsesmedlemmer i de kommunale forsyningsselskaber



Relevant erhvervserfaring

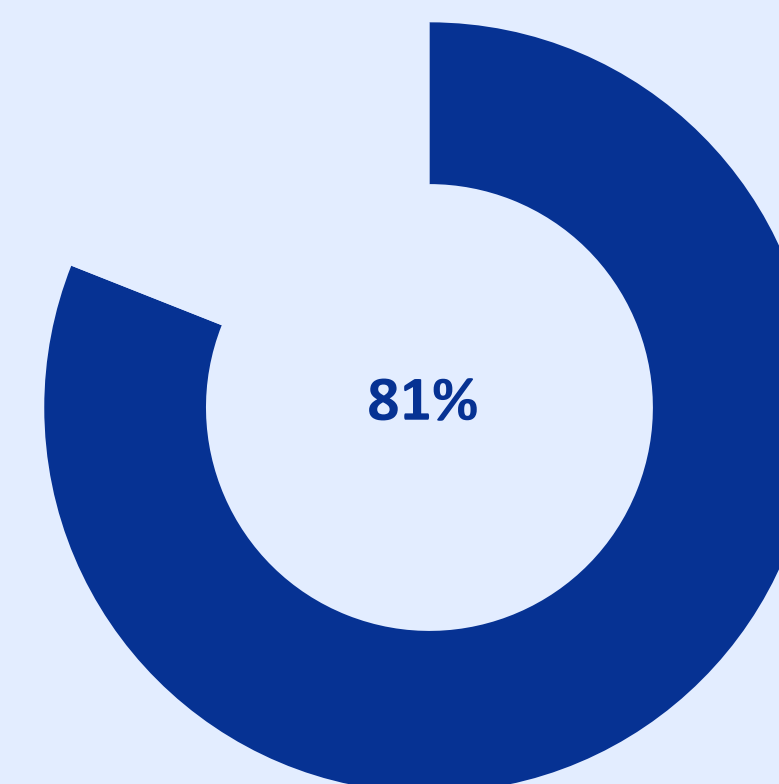
En anden væsentlig dimension af bestyrelseskompetencerne i de kommunale forsyningsselskaber er medlemmernes erhvervsbaggrund. For at undersøge dette har vi kodet relevante brancher i tre kategorier, som matcher en eller flere af de kompetenceområder, som kodekset for god selskabsledelse i forsyningsbestyrelserne fremhæver:

1. Forsyningsområdet
2. Økonomi, jura og strategi
3. Digitalisering og IT

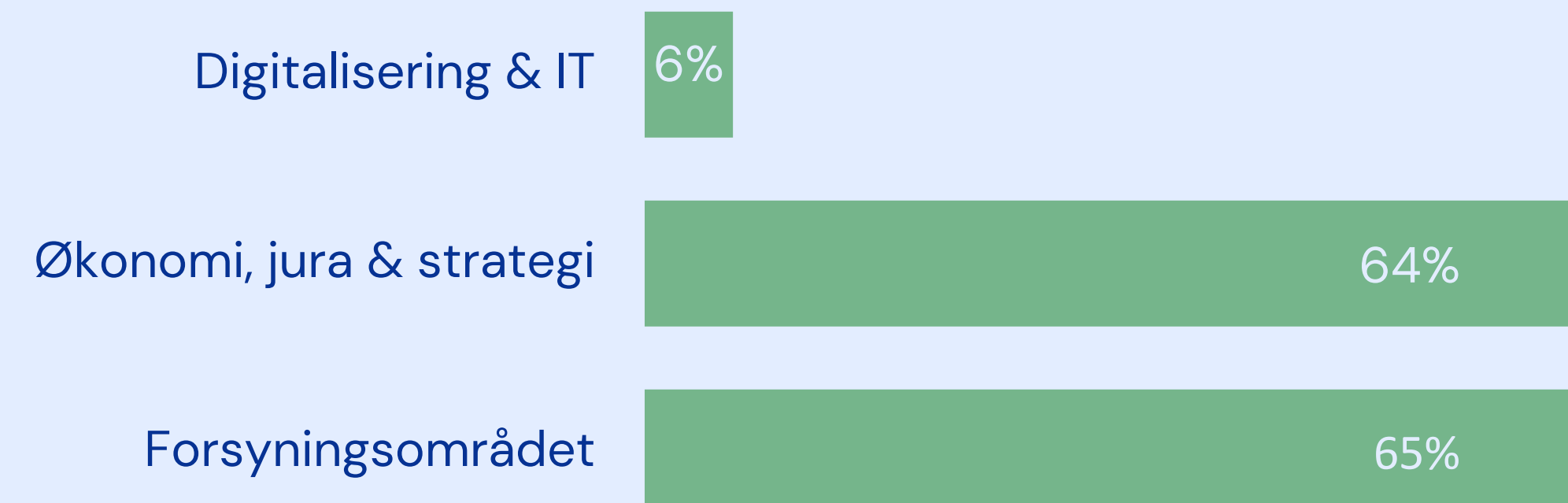
Beskæftigelse inden for en branche kan referere til forskellige stillinger. Derfor har vi valgt en mere snæver kodning af brancherne, hvor en stor del af de ansatte inden for branchen kan siges at arbejde med de kompetenceområder, vi undersøger.

Samlet set viser analysen at i alt har 81 % af bestyrelsesmedlemmerne arbejdet inden for særligt relevante brancher i deres arbejdsliv de sidste 25 år. Næsten to ud af tre af bestyrelsesmedlemmerne har arbejdet inden for forsyningsområdet (65%) og/eller inden for økonomi, jura og strategi (64%). Dette er særligt vigtige kompetencer de kommende år, da selskaberne står overfor at lave store investeringer i blandt andet klimasikringsløsninger, CCS, overskudsvarme, geotermi, spildevandsbehandling og øget elektrificering. Omvendt har kun 6% har arbejdet inden for digitalisering og IT-området, hvilket kan tyde på et behov for øget fokus på at få IT-kvalifikationer ind i bestyrelseslokalet.

Figur 6: Samlet andel bestyrelsesmedlemmer med beskæftigelseserfaring indenfor relevante brancher



Figur 7: Andel bestyrelsesmedlemmer, der har beskæftigelseserfaring indenfor relevante brancher



Erfaringer fra andre bestyrelser

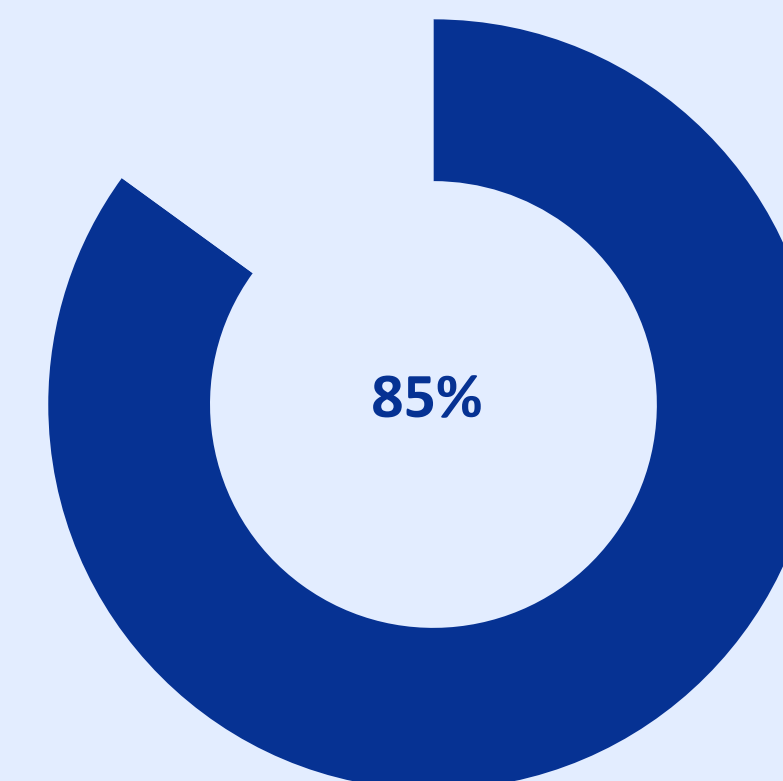
Erfaring fra andre bestyrelser

En tredje central del af kompetenceprofilen i de kommunale forsyningsselskabers bestyrelser er medlemmernes erfaring fra andre bestyrelsesposter. Denne erfaring kan bidrage med værdifuld indsigt i governance-praksis, tværgående strategiske problemstillinger og generel bestyrelsesrutine, men den kan også rejse spørgsmål om arbejdspress og risikoen for overlappende interesser.

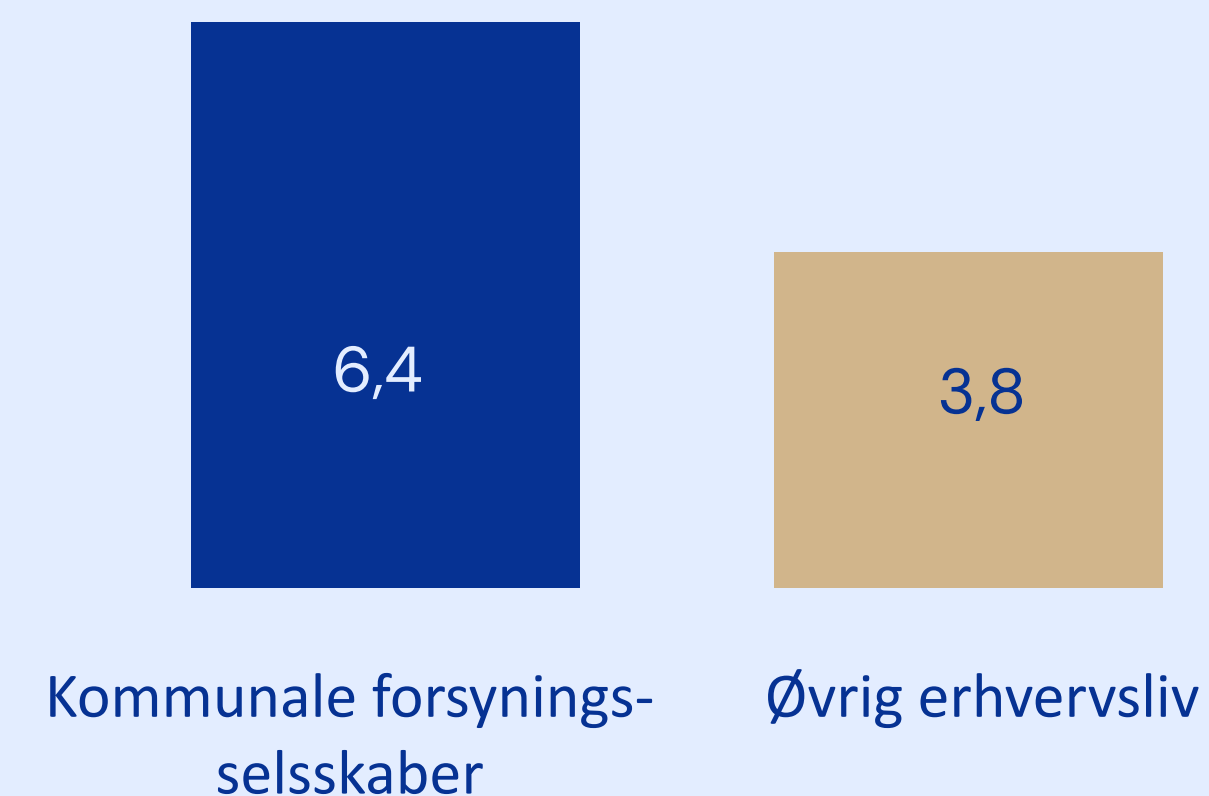
Vores analyse viser, at 85% af bestyrelsesmedlemmerne i de kommunale forsyningsselskaber har andre bestyrelsesposter, og i gennemsnit har de 6,4 aktive bestyrelsesposter på det tidspunkt de sidder i den pågældende forsyningsbestyrelse. Sidstnævnte er inklusiv bestyrelsesposten i forsyningsselskabet, som vi undersøger. Byrådsposter tæller ikke med i opgørelsen af bestyrelsesposter. Til sammenligning har bestyrelsesmedlemmer i det øvrige erhvervsliv i gennemsnit 3,8 bestyrelsesposter i alt. Det betyder, at bestyrelsesmedlemmer i forsyningssektoren i højere grad end gennemsnittet indgår i mange forskellige bestyrelsessammenhænge.

Det er interessant at undersøge, hvad der karakteriserer de andre bestyrelsesposter, som bestyrelsesmedlemmerne i de kommunale forsyningsselskaber har. Som det er visualiseret på næste side befinder en stor del af de øvrige bestyrelsesposter sig inden for relevante områder. Hele 45 % af posterne er i andre selskaber på forsyningsområdet, 16 % er indenfor områderne økonomi, jura og strategi og 9% har erfaring fra politik og kommunikation. Dog udgør IT-området kun 1% af bestyrelsesmedlemmernes øvrige poster, hvilket er et potentielt opmærksomhedspunkt, da kravene til IT-kompetencer i bestyrelserne vokser.

Figur 8: Andel af bestyrelsesmedlemmerne i de kommunale forsyningsselskaber, der har andre bestyrelsesposter



Figur 9: Gennemsnitligt antal aktive bestyrelsesposter for bestyrelsesmedlemmer



Figur 8: Baseret på Deltagerregistret i Danmarks Statistik. Se side 33 og 34 for uddybning.
Figur 9: Baseret på Deltagerregistret i Danmarks Statistik. Se side 33 og 34 for uddybning.

Fordele og ulemper ved mange bestyrelsesposter

At bestyrelsesmedlemmerne i de kommunale forsyningsselskaber i gennemsnit har så relativt mange aktive bestyrelsesposter har både fordele og ulemper.⁸

På den ene side kan det betyde, at bestyrelsesmedlemmerne bringer meget erfaring fra andre sektorer, beslutningsgange og organisationskulturer ind i selskabet. Det kan være et vigtigt bidrag til at overføre viden og praksis fra omverdenen ind i bestyrelsen. Den brede bestyrelseserfaring kan også være en kilde til netværk og videndeling. Når bestyrelsesmedlemmerne sidder i flere bestyrelser på samme tid, kan de trække på kontakter fra andre selskaber og sektorer. Det kan fremme samarbejde på tværs af sektorer.

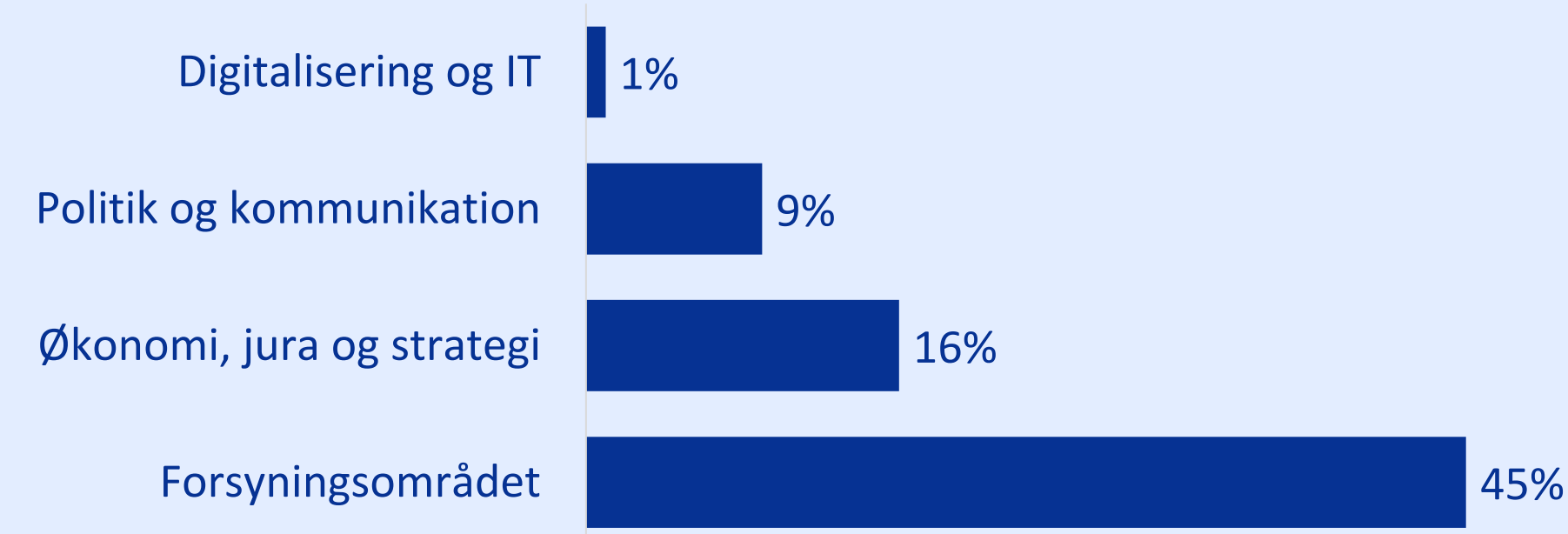
På den anden side kan de mange bestyrelsesposter også have en potentiel omkostning. Tidsressourcerne kan være begrænsede, og risikoen er, at bestyrelsesmedlemmer får for travlt og engagementet i den enkelte bestyrelse udhules.

En del af forskningen peger på, at omkostninger fra "travlheden" ved at have mange bestyrelsesposter begynder at overstige "erfaringsgevinsterne", når et bestyrelsesmedlem har mere end 4 bestyrelsesposter i alt. Omvendt peger nogle forskere på, at små selskaber kan have særlig stor gavn af erfaringen fra andre bestyrelser, fordi de selv har begrænsede ressourcer. Derfor vil der fortsat være gevinst for de små selskaber ved et højere gennemsnit af bestyrelsesposters blandt bestyrelsesmedlemmerne.⁶

Da langt de fleste bestyrelsesmedlemmer i de kommunale forsyningsselskaber befinder sig i små selskaber, er denne overvejelse vigtig at tage med.

Overordnet peger analysen på, at det er vigtigt, at selskaberne og deres ejere er opmærksomme på at sikre den rette balance mellem bred erfaring og dybt engagement.

Figur 10: Bestyrelsesmedlemmernes øvrige bestyrelsesposter fordelt på fire branchekategoriseringer (2022)



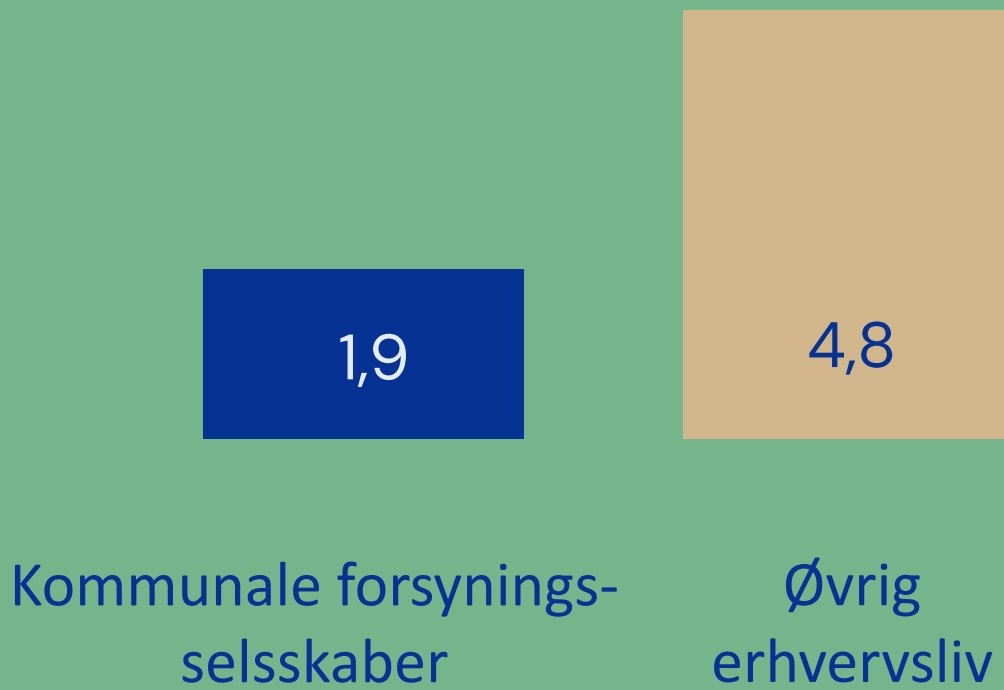
Relativ kort bestyrelseserfaring i de kommunale forsyningsselskaber

Når vi undersøger de nuværende bestyrelsesmedlemmers tidligere erfaring fra andre bestyrelsesposter, så tegner der sig et billede af at mange har relativt kort erfaring med bestyrelsesarbejdet. Analysen viser nemlig, at bestyrelsesmedlemmer i de kommunale forsyningsselskaber i gennemsnit har haft 1,9 bestyrelsesposter, inden de indtrådte i forsyningsselskabets bestyrelse.

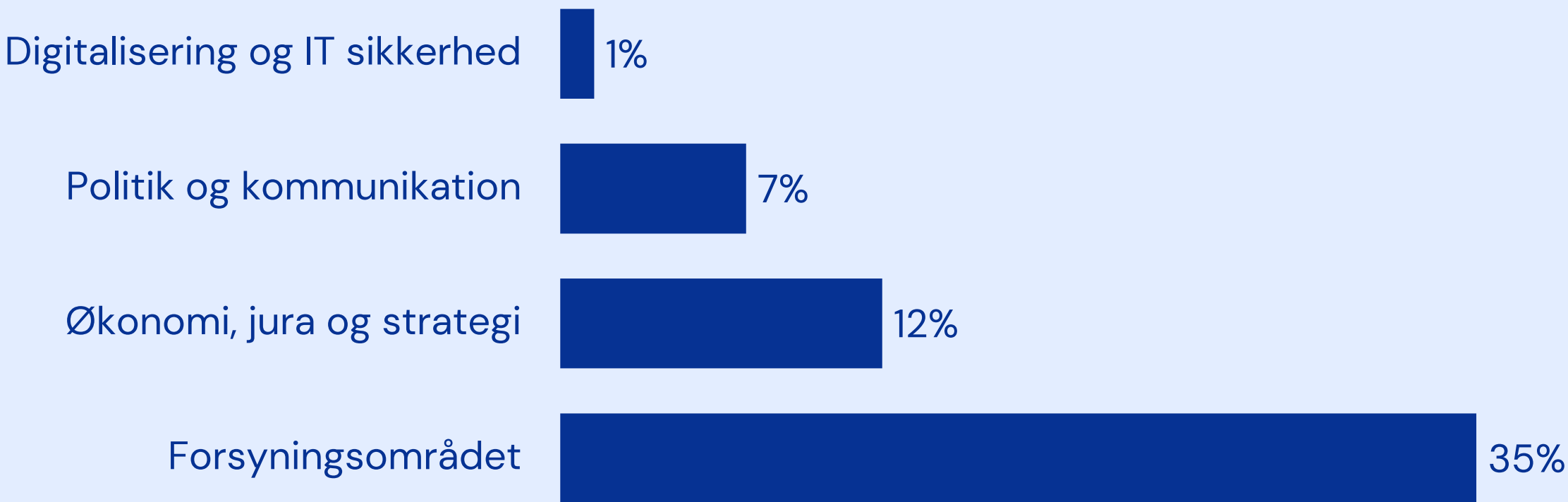
Ligesom det er gældende for de nuværende bestyrelsesposter, så er majoriteten af de tidligere bestyrelsesposter også indenfor områder, som er særligt relevante for de kommunale forsyningsselskaber ifølge brancheorganisationernes anbefalinger for god ledelse.

Den relativt kortere bestyrelseshistorik indikerer, at forsyningsselskaberne til dels fungerer som en arena, hvor personer får deres første bestyrelseserfaring, og at sektoren dermed kan spille en rolle som indgang til bestyrelsesarbejde for nye profiler.

Figur 11: Bestyrelsesmedlemmers tidligere bestyrelsesposter (antal)

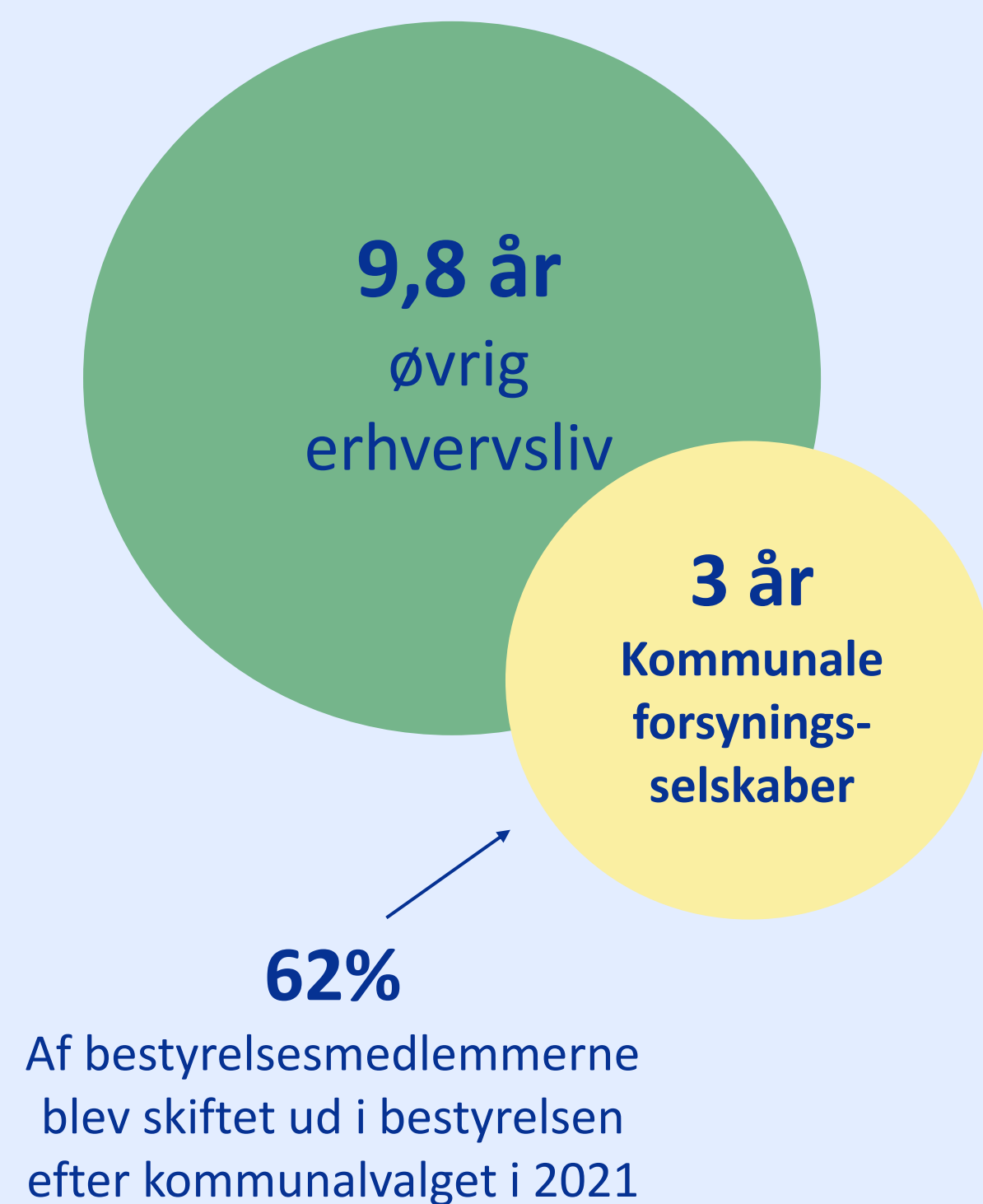


Figur 12: Bestyrelsesmedlemmers øvrige bestyrelsesposter 2000-2022 fordelt på områder



Figur 11: Baseret på Deltagerregistret i Danmarks Statistik. For uddybning se side 33 og 34
Figur 12: Baseret på FIRM i Danmarks Statistik. For uddybning se side 33 og 34

Figur 13: Bestyrelsesmedlemmers år i bestyrelsen



Antal år i bestyrelsen

Bestyrelsesmedlemmerne i de kommunale forsynings-selskaber har i gennemsnit siddet i deres post i 3 år. Det er væsentligt lavere end for øvrig erhvervsliv, hvor bestyrelsesmedlemmer i gennemsnit har haft deres post i knap 10 år.

Når vi dykker ned i årsagerne bag den relativt korte anciennitet i bestyrelsen for de kommunale forsynings-selskaber, finder vi, at 62% af bestyrelsesmedlemmerne blev skiftet ud i forbindelse med Kommunalvalget i 2021.

Der er ikke entydige anbefalinger til, hvordan man sikrer den rette udskiftning i bestyrelser. På den ene side mindsker udskiftning i bestyrelsen risiko for "fastlåsthed" i vaner og tankemønstre samt styrker bestyrelsesmedlemmernes uafhængighed og kontrol med direktionen. Det er blandt andet derfor, at Komitéen for god selskabsledelse finder, at man ikke kan betragtes som værende uafhængig, hvis man har siddet i en bestyrelse i mere end 12 år.⁹

Samtidig giver udskiftning også mulighed for at sammensætningen i bestyrelsen kan revurderes med henblik på at bringe nye kompetencer ind, hvis behovet for kompetencer har ændret sig.

På den anden side giver kontinuitet værdi i forhold til at bestyrelsesmedlemmer, der har været med gennem flere strategiske cyklusser, forstår selskabets historie, beslutningsprocesser, risici og tidligere fejltagelser. Den viden kan være uvurderlig, når man skal vurdere nye strategier. Langsigtede relationer mellem bestyrelsesmedlemmer, ledelse og andre interessenter styrker derudover tillid og samarbejde, hvilket er særligt værdifuldt i komplekse strategi- og beslutningsprocesser.

Overordnet viser analysen, at hvor der i det øvrige erhvervsliv er et opmærksomhedspunkt ift. uafhængighed på grund af (for) lang anciennitet blandt bestyrelsesmedlemmerne, så er opmærksomhedspunktet for de kommunale forsynings-selskaber omvendt at sikre en god proces for løbende udskiftning, så der ikke er (for) mange bestyrelsesmedlemmer, der udskiftes samtidigt.

Figur 13: Baseret på Deltagerregistret i Danmarks Statistik. For uddybning se side 33 og 34

Note: Data er udtrukket i slutningen af 2022, hvilket er cirka et år efter kommunalvalget i 2021.

Opsummering

Bestyrelsesmedlemmernes kompetencer

Analysen viser, at bestyrelsesmedlemmerne i de kommunale forsyningsselskaber på mange områder besidder de nødvendige kompetencer til at udfylde deres kontrol- og ledelsesrolle, som det er beskrevet i Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber.

En stor andel har solid ledelseserfaring – hele 76 % har haft ledelsesansvar, og dem med ledelsesansvar har i gennemsnit varetaget fem forskellige ledelsesroller gennem deres karriere. Bestyrelsesmedlemmerne bringer desuden et bredt netværk og udsyn ind i bestyrelsesarbejdet, idet de i gennemsnit sidder i 6,4 aktive bestyrelser, hvoraf næsten halvdelen er inden for forsyningsområdet og omkring en tredjedel inden for økonomi, jura og strategi.

Samtidig har halvdelen en uddannelsesmæssig baggrund inden for områder, der er direkte relevante for sektoren, og 81 % har erhvervserfaring fra brancher med tæt tilknytning til forsyningsfeltet. Tilsammen peger disse resultater på, at der er en stærk faglig base i bestyrelserne.

Samtidig viser analysen også en række opmærksomhedspunkter.

Bestyrelsesmedlemmerne har i gennemsnit kun siddet tre år i deres nuværende bestyrelse, og ved sidste kommunalvalg var der en relativ høj udskiftning på 62%. En stor samtidig udskiftning kan udfordre kontinuiteten og opbygningen af langsigtet erfaring. Hertil kommer, at medlemmerne i gennemsnit kun har haft 1,9 bestyrelsesposter inden de trådte ind i forsyningsbestyrelsen. Det understreger, at mange er nye i bestyrelsesarbejde, og at der er behov for at sikre en balanceret sammensætning mellem erfarne og nye profiler. Endelig peger analysen på et stigende behov for specialiserede kompetencer inden for digitalisering og IT, som i dag ikke er dækket i tilstrækkeligt omfang.

Samlet set viser kortlægningen, at bestyrelserne har et solidt fundament af ledelseserfaring, brancheindsigt og uddannelsesmæssig tyngde. Men den understreger også, at forsyningsselskaberne fremover må være særligt opmærksomme på at styrke kontinuitet, erfaringsniveau og digitale kompetencer, hvis bestyrelserne skal være fuldt rustet til at lede sektoren gennem de store transformationer, der venter.

Repræsentation & diversitet i selskaberne



Repræsentation & diversitet i bestyrelserne

Forsyningsselskabernes brancheorganisationer anbefaler, at bestyrelsen ikke kun skal kigge på kompetencer, når de sammensætter bestyrelsen, men også en passende grad af repræsentation og diversitet. Det kan der være flere gode grunde til.

Forsyningsselskaber beskæftiger sig med mange samfundsvigtige dagsordener inden for forsyningssikkerhed, klima, miljø og beredskab. Derfor kan en højere grad af repræsentation og diversitet sikre, at forskellige perspektiver i samfundet også er til stede i bestyrelseslokalet. Der er lavet mange undersøgelser, der viser, at forskellige befolkningsgrupper har forskellige perspektiver på de samfundsområder, som selskaberne arbejder indenfor. Eksempelvis er kvinder og unge i gennemsnit mere bekymrede om klimaforandringer end mænd og ældre personer.¹⁰ En bred repræsentation i bestyrelseslokalet vil bidrage til, at bestyrelsen i højere grad indtænker mange forskellige perspektiver i deres strategiske valg og undgår blinde vinkler. Samtidige viser utallige undersøgelser også, at diversitet i selskabers ledelser generelt bidrager positivt på den økonomiske bundlinje.¹¹

Diversitet og repræsentation kan også være en styrke ud fra et rekrutteringsperspektiv til bestyrelseslokalet. Hvis man primært rekrutterer fra en begrænset demografisk gruppe, så går man glip af de mange talenter og erfaringer, som findes i andre dele af samfundet. Dermed kan øget repræsentation også være en vej til en mere kompetent bestyrelse.

Endelige bidrager repræsentation også til forsyningsselskabernes legitimitet og tillid i forhold til det omgivende samfund, som de ejes af og arbejder for. For danskerne bør i sidste ende kunne se sig selv i de selskaber, som forvalter deres kritiske infrastruktur og varetager en række samfundsvigtige funktioner.

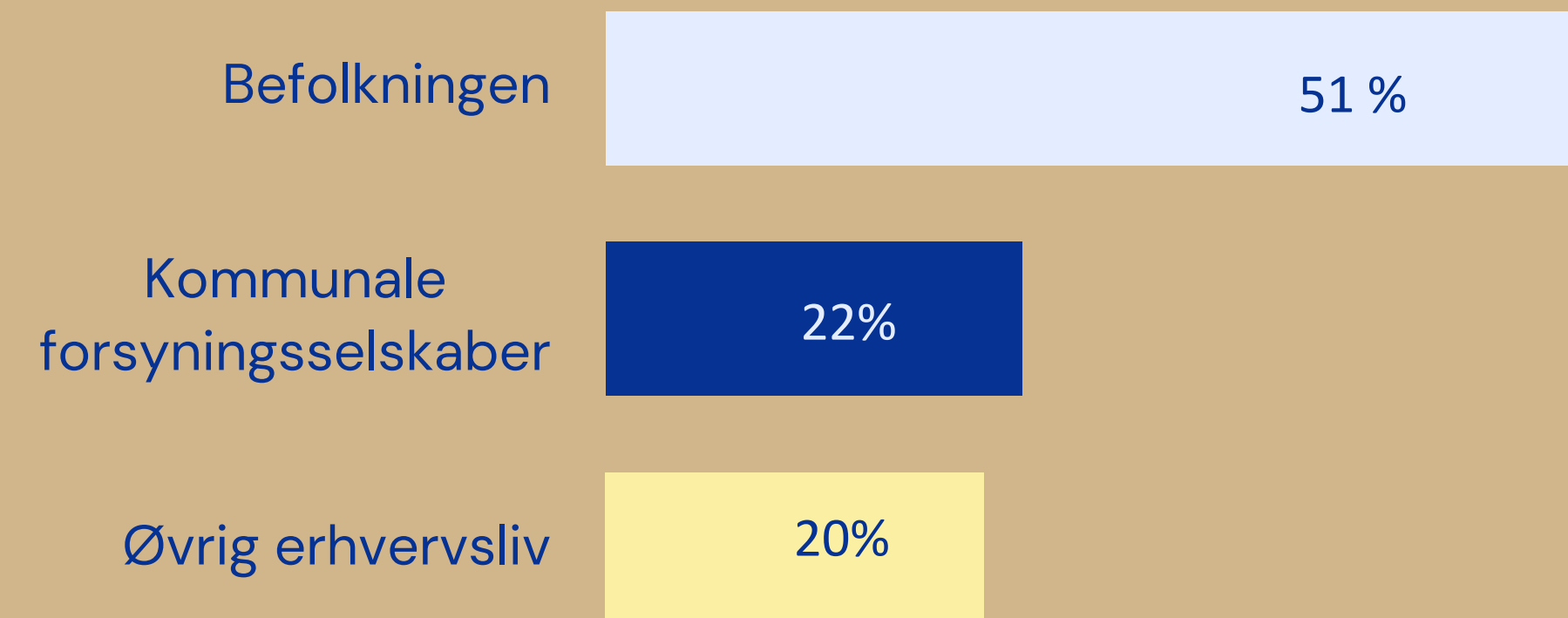
Andel kvinder

Som det fremgår af figur 14, så er andelen af kvinder i bestyrelser generelt lavt set i forhold til befolkningen. Det gælder også andelen af kvinder i de kommunale forsyningsselskaber, som kun er en anelse højere end bestyrelserne i det øvrige erhvervsliv.

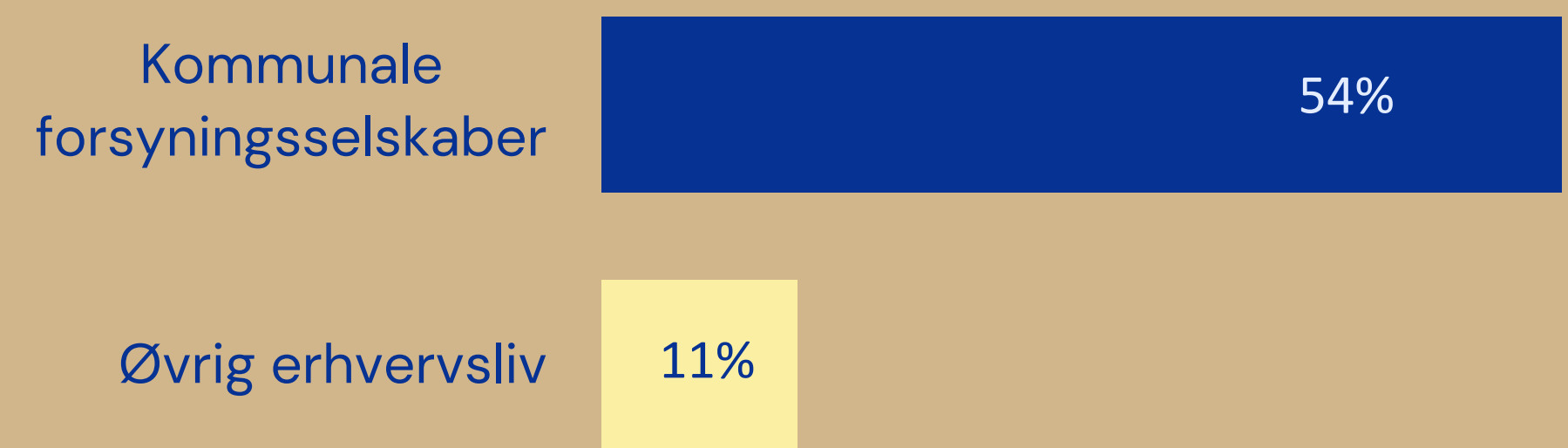
På trods heraf, så er der alligevel en interessant og markant forskel på de kommunale forsyningsselskaber og det øvrige erhverv. Når vi sammenligner, hvor mange bestyrelser, der har kvinder repræsenteret, træder et mønster frem. Som det illustreres i figur 15 er der to eller flere kvinder i 54 % af de kommunale forsyningsselskabers bestyrelser. Det er cirka fem gange højere i forhold til de øvrige erhvervsbestyrelser, hvor kun 11% af bestyrelserne har to eller flere kvinder. Samme billede gør sig gældende, når vi undersøger, hvor stor en andel af bestyrelserne, der har kvinder repræsenteret. Over 80 % af de kommunale forsyningsselskaber har minimum en kvinde i bestyrelsen, hvilket kun er gældende for 44 % af bestyrelserne i det øvrige erhvervsliv (se bilag 3). På trods af en generelt lav repræsentation, så er kvinder væsentligt mere integreret i den øverste ledelse af de kommunale forsyningsselskaber på tværs af bestyrelser end generelt i dansk erhverv.

Tallene viser, at der generelt er manglende repræsentation af kvinder i bestyrelserne i dansk erhvervsliv, men de kommunale forsyningsselskaber skiller sig ud ved at der er en langt højere andel bestyrelser med kvinder end i resten af erhvervsbestyrelserne.

Figur 14: Andel kvinder i befolkningen og bestyrelser



Figur 15: Andel bestyrelser med 2 eller flere kvinder



Aldersfordeling

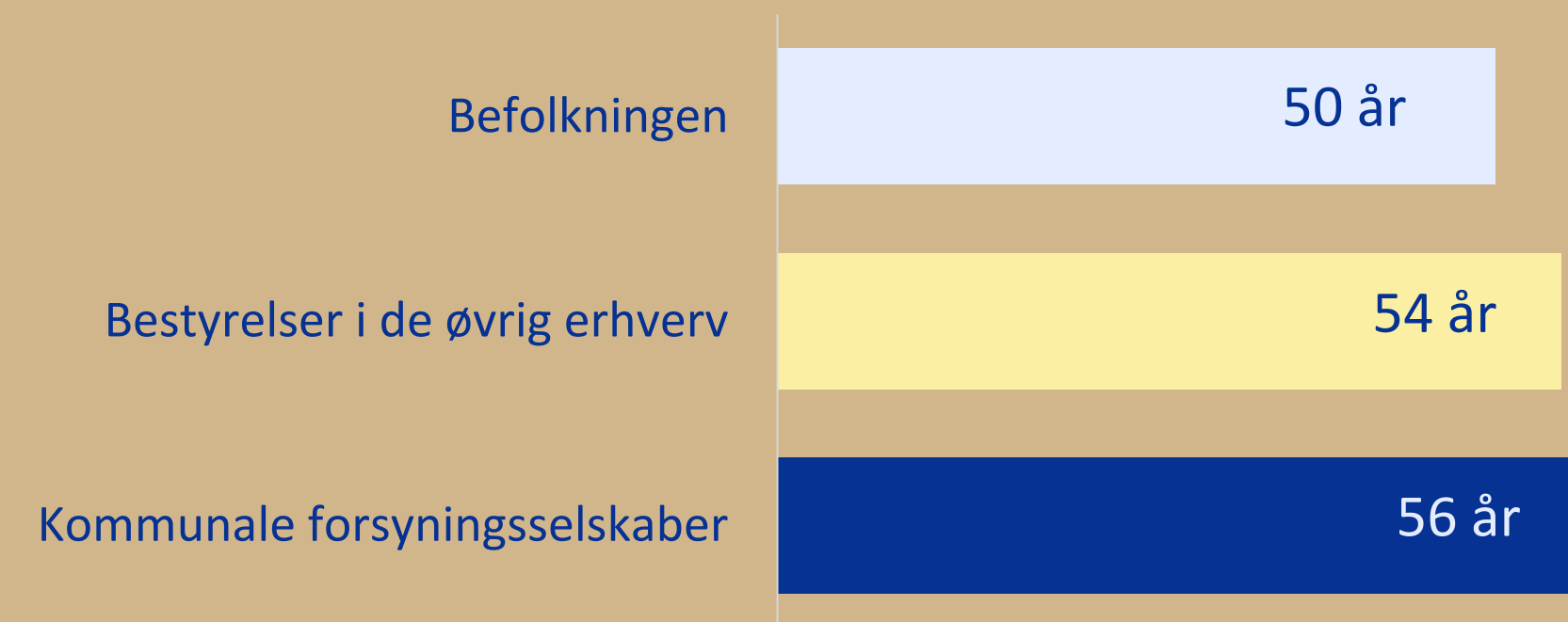
Alderssammensætningen i bestyrelserne i de kommunale forsyningsselskaber har betydning for både erfaring, perspektiv og fornyelse i selskabernes ledelse. En bred repræsentation på tværs af aldersgrupper kan bidrage til en balanceret bestyrelsespraksis, hvor både langsigtet erfaring og nye perspektiver kommer i spil.

Sammenlignes aldersfordelingen i bestyrelser med befolkningens sammensætning, tegner der sig et mønster, hvor de ældre aldersgrupper generelt er overrepræsenteret og yngre personer underrepræsenteret.

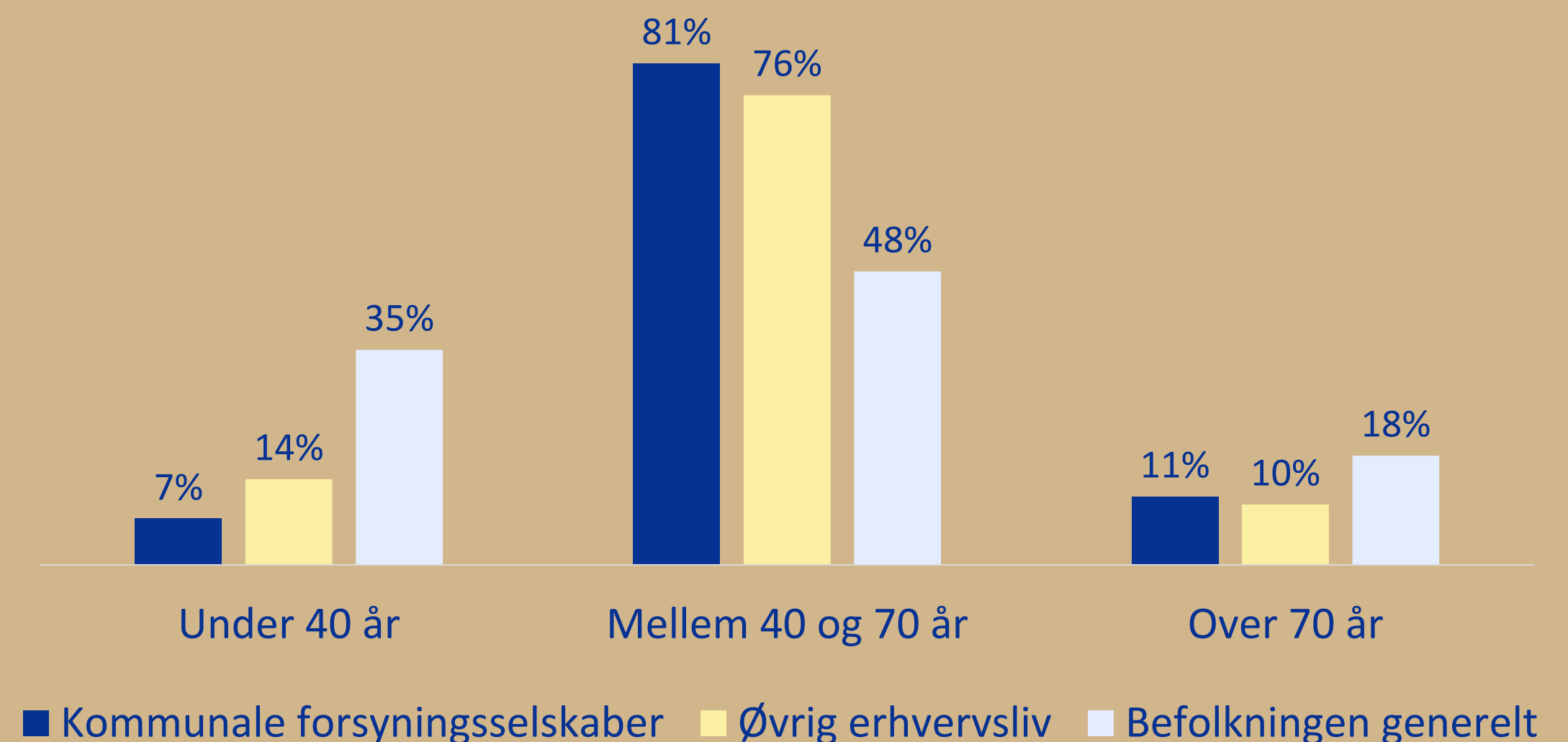
Som det illustreres i figur 17, så er det tydeligt, at bestyrelserne i de kommunale forsyningsselskaber har færre yngre personer under 40 år. Mindre end 1 ud af 10 er under 40 år. Omvendt er der en overrepræsentation af grupperne på mellem 40 til 70 år samt over 70 år. 4 ud af 5 af de kommunale forsyningsselskabers bestyrelsesmedlemmer er mellem 40 og 70 år og 1 ud af 10 er over 70 år. Aldersfordelingen i de kommunale forsyningsselskaber er i gennemsnit lidt højere end i det øvrige erhverv med gennemsnitsalder på hhv. 56 og 54 år (figur 16).

Når vi ser på aldersfordelingen på selskabernes størrelse, er der nogle forskellige mønstre i de kommunale selskaber i forhold til det øvrige erhverv. Hvor repræsentativitet i bestyrelsernes gennemsnits alder falder hos det øvrige erhvervsliv, i takt med, at selskaberne bliver større, så stiger repræsentativiteten hos de kommunale forsyningsselskaber i takt med at selskaber bliver større. For de største kommunale forsyningsselskaber, er gennemsnitsalderen i bestyrelsen lidt lavere end hos de øvrige erhverv af samme størrelse (se bilag 4).

Figur 16: Gennemsnitsalder i bestyrelser



Figur 17: Aldersfordeling i bestyrelserne



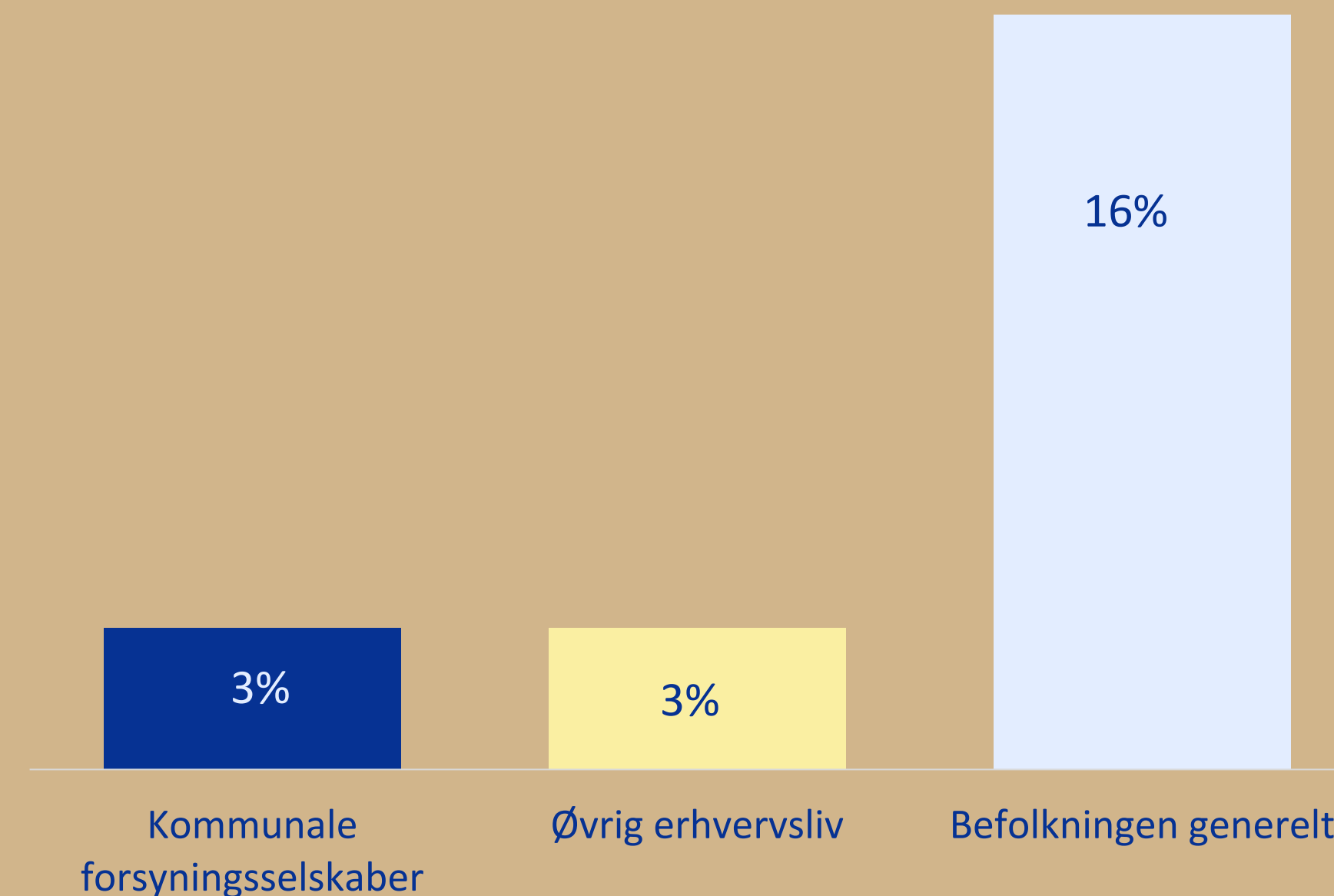
Figur 16: Baseret på BEF i Danmarks Statistik. For uddybning se side 33 og 34
Figur 17: Baseret på BEF i Danmarks Statistik. For uddybning se side 33 og 34

Andel indvandrere & efterkommere

Repræsentation handler ikke alene om køn og alder, men også om etnicitet. I et samfund hvor en stigende andel af befolkningen har anden etnisk baggrund end dansk, bliver det relevant at undersøge, hvordan dette afspejles i de kommunale forsyningsselskabers bestyrelser. I Danmark er lidt over hver sjette indvandrer, eller har to forældre, der er. Denne gruppe af indvandrere og efterkommere er dog generelt underrepræsenteret i bestyrelser i Danmark.

Vores analyse viser, at bestyrelserne i de kommunale forsyningsselskaber og i resten af det øvrige erhverv kun i begrænset omfang inkluderer medlemmer med anden etnisk baggrund end dansk. Sammenlignet med befolkningen, hvor en væsentlig andel har indvandrer- eller efterkommerbaggrund, tegner der sig et tydeligt billede af underrepræsentation.

Figur 18: Indvandrere og efterkommere i bestyrelserne



Opsummering

Diversitet & repræsentation

Samlet set viser analysen, at bestyrelserne i dansk erhvervsliv og de kommunale forsyningsselskaber kun i begrænset omfang inkluderer medlemmer, der er kvinder, yngre eller har en anden etnisk baggrund.

Denne skævhed kan have flere konsekvenser. For det første kan bestyrelserne gå glip af perspektiver, erfaringer og netværk, der er vigtige i arbejdet med at skabe legitimitet og styrke forankringen i lokalsamfundet. For det andet kan det betyde, at man overser muligheder for innovation og nye tilgange, som udspringer af forskelligartede livserfaringer og kulturel indsigt. Samtidig er manglen på mangfoldighed i bestyrelserne i kontrast til forsyningssektorens rolle som en samfunds bærende aktør, der leverer ydelser til hele befolkningen.

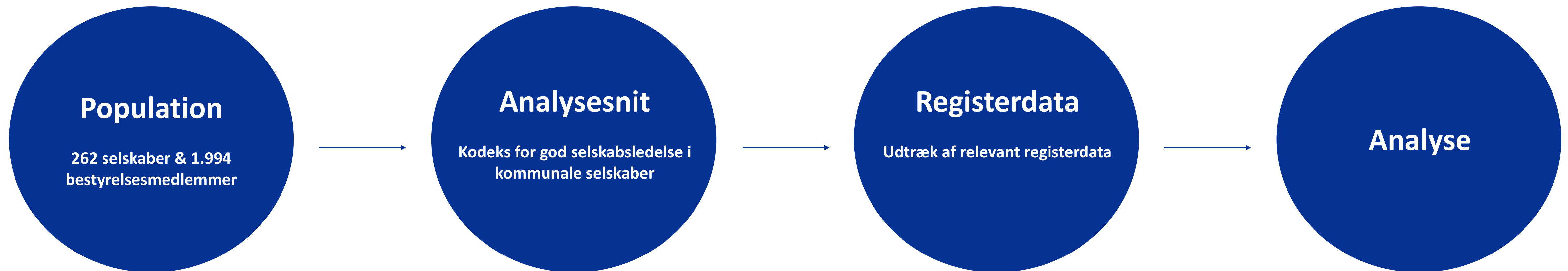
Omvendt skal det fremhæves, at repræsentation i bestyrelser ikke alene handler om baggrund, men også om kompetencer og erfaringer. For selskaberne er den centrale udfordring derfor at sikre en balanceret sammensætning, hvor både faglighed og mangfoldighed understøtter selskabernes kontrol- og ledelsesopgaver. At styrke repræsentation kan i den forbindelse ses som en mulighed for at skabe mere inkluderende og repræsentative bestyrelser, der i højere grad afspejler den befolkning, de er sat til at tjene.



Metode

Analysedesign & datagrundlag

Oversigt



Datagrundlag:

CVR fra brancheorganisationer og branchekoder sammenkørt med deltagerregistret.

Frafald på 814 virksomheder pga. manglende information i Deltagerregistret.

Population: 1.612 selskaber og 8.010 bestyrelsesmedlemmer. De kommunale forsyningsselskaber udgør 262 af selskaberne og 1.994 bestyrelsesmedlemmer

Kodekset rummer en række anbefalinger til, hvordan man kan sikre den rette sammensætning af bestyrelser. Kodekset er blandt andet blevet brugt til at identificere og kode relevant uddannelses-, beskæftigelses- og bestyrelseserfaring i kategorier, som matcher en eller flere af de kompetenceområder, som kodekset fremhæver:

1. Forsyningsområdet
2. Økonomi, jura & strategi
3. Digitalisering og IT
4. Politik & kommunikation

Følgende registre er blevet brugt til at trække tal ud på bestyrelsesmedlemmerne:

- Deltagerregistret
- RAS
- FIRM og FIRE
- UDD
- BEF

Kvantitativ analyse af de empiriske data samt sammenhold med kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber og relevant forskning

Analysedesign & population

Kortlægningen er en registerbaseret undersøgelse, hvor vi har indsamlet og analyseret data om 1.994 bestyrelsesmedlemmer.

Analysen er en del af en samlet kortlægning over de demokratiske forsyningsselskaber, hvilket inkluderer både forbrugerejede og kommunale selskaber. Den samlede kortlægning offentliggøres ultimo 2025. Analysedesignet og populationen er dermed blevet skabt med det formål, hvor vi i denne population udelukkende har undersøgt de kommunale selskaber.

CVR-Population

Vi har udarbejdet en samlet liste over forsyningsselskaberne inden for vand, varme og affald pba.:

- Medlemslister fra DANVA, Dansk Fjernvarme og Cirkulær
- CVR-lister fra branchekoderne 360000 (drikkevandsforsyning) 353000 (varmeforsyning).
- Efterfølgende er dupletter af samme CVR-nummer er blevet fjernet.

Det giver os en population på 2.716 forsyningsselskaber med unikke CVR-numre.

Frafaldsanalyse

De 2.716 CVR-numre er blevet sammenkørt med deltagerregister ultimo 2022, hvoraf 2.426 har aktive roller. I deltagerregistret identificeres 8.010 bestyrelsesmedlemmer og bestyrelsesforpersoner, der dækker 1.612 virksomheder. Det betyder et frafald på 814 virksomheder, fordi de ikke har fuld bestyrelsesinformation.

Samlet set står de 1.612 virksomheder for cirka 75% af den samlede omsætning hos de oprindelige 2.716 selskaber, hvilket betyder, at det er små selskaber, der er sorteret fra pga. manglende informationer. Det er derudover primært forbrugerejede selskaber med selskabsformen a.m.b.a. eller f.m.b.a., der frafalder, og der er ikke nogen betydelig frafald for de kommunale forsyningsselskaber.

Den endelige population er på 1.612 selskaber og 8.010 bestyrelsesmedlemmer. Heraf udgør de kommunale forsyningsselskaber 262 af selskaberne og 1.994 bestyrelsesmedlemmer.



Registre

Følgende registre er blevet brugt til at trække tal ud på bestyrelsesmedlemmerne:

- Deltagerregistret, der bl.a. viser antal nuværende og tidligere bestyrelsesposter, antal år i bestyrelsen og ledelseserfaring i form af direktørposter.
- RAS, hvoraf DISCO-koderne bruges til at identificere ledelseserfaring, og ARB_HOVED_BRA_DB=07 bruges til at identificere specialiseret beskæftigelseserfaring fra udvalgte brancher.
- FIRM og FIRE, der viser antal selskaber fordelt på størrelse, ejerskab, landsdele, økonomiske nøgletal, relevant bestyrelseserfaring fra andre brancher og hvilke andre brancher, man har bestyrelsesposter i
- UDD, der viser uddannelsesniveau og relevant uddannelseserfaring
- BEF, der viser køn, alder og etnicitet

Figuroversigt

Figur	Beskrivelse	Tidsperiode	N
Figur 1	Andel kommunale forsyningsselskaber og selskaber i de øvrige erhverv fordelt på størrelse samt deres gennemsnitlige antal ansatte. Data er fra FIRM-registret i Danmarks statistik, hvor selskaber er blevet inddelt ud fra antal ansatte i tre kategorier. Øvrig erhvervsliv er defineret som A/S og ApS virksomheder med mere end 0,5 årsværk, positiv omsætning og aktiver, og hvor der er en bestyrelse ultimo 2022.	2022	262
Figur 2	Gennemsnitlig omsætning i de kommunale forsyningsselskaber og det øvrige erhvervsliv fordelt på størrelse. Data på omsætning og antal ansatte er fra FIRM-registret i Danmarks statistik, hvor selskaber er blevet inddelt ud fra antal ansatte i tre kategorier.	2022	262
Figur 3	Andel bestyrelsesmedlemmer med ledelseserfaring i de kommunale forsyningsselskaber. Ledelseserfaring er opgjort ud fra "1: Ledelseserfaring" kategorien i DISCO-koderne i RAS-registret hos Danmarks Statistik, samt ud fra Deltagerregistret, hvor en tidligere direktørrolle også kodes som ledelseserfaring.	2000-2022	1994
Figur 4	Data fra UDD-registret i Danmarks Statistik, hvor uddannelsesniveau er opgjort ud fra DDU-koder for den højest fuldførte uddannelse ultimo 2022. 38 observationer ud af 1994 er blevet udeladt pga. manglende eller ukendt uddannelsesinformation.	2022	1956
Figur 5	Uddannelseskvalifikationer er blevet opgjort gennem DDU-koder fra Danmarks Statistik. Se tabel over kodning af forskellige uddannelser i følgende slides.	2022	1994
Figur 6	Samlet relevant beskæftigelsesbaggrund er opgjort gennem RAS, hvor variabelen ARB_HOVED_BRA_DB=07 er brugt til at vise beskæftigelseserfaring inden for 127 brancher i DB07. Figuren viser, hvor mange af bestyrelsesmedlemmer, der har haft beskæftigelse inden for en eller flere af de udvalgte brancher fra 2000-2022. Kodningen af brancherne er vist i tabel i følgende slides.	2000-2022	1994
Figur 7	Andel bestyrelsesmedlemmer, der har beskæftigelseserfaring indenfor specialiserede brancher fordelt på tre kategorier. Kodningen af brancherne er vist i tabel i følgende slides.	2000-2022	1994
Figur 8	Andel af bestyrelsesmedlemmerne i de kommunale forsyningsselskaber, der har andre bestyrelsesposter. Baseret på andel bestyrelsesmedlemmer med minimum en anden post i Deltagerregistret.	2022	1994
Figur 9	Gennemsnitlig bestyrelsesposter i alt pr. bestyrelsesmedlem inklusiv deres eksisterende post i det selskab, som vi undersøger. Opgøres ud fra det samlede antal bestyrelsesposter, som en person har i Deltagerregistret.	2022	1994
Figur 10	Bestyrelsesmedlemmers øvrige bestyrelsesposter fordelt på udvalgte brancher fra DB07 i FIRM. Brancherne er blevet kodet til at omfatte fire kategorier, der er særligt relevante for forsyningsselskaberne, som kan ses i følgende afsnit om den anvendte kodning.	2022	1994
Figur 11	Bestyrelsesmedlemmers tidligere bestyrelsesposter opgør bestyrelsesmedlemmernes antal afsluttede bestyrelsesposter fra Deltagerregistret.	2000-2022	1994
Figur 12	Bestyrelsesmedlemmers øvrige bestyrelsesposter fra 2000-2022 fordelt på udvalgte brancher fra DB07 i FIRM. Brancherne er blevet kodet til at omfatte fire kategorier, der er særligt relevante for forsyningsselskaberne, som kan ses i følgende afsnit om den anvendte kodning.	2000-2022	1994

Figuroversigt

Figur	Beskrivelse	Tidsperiode	N
Figur 13	Bestyrelsesmedlemmers antal år i bestyrelsen bygger på tal fra Deltagerregistret. Nye bestyrelsesmedlemmer udpeges ofte efter et kommunalvalg, og tallet vil være højere hvis data var udtrukket i 2023 eller 2024. Vi kan forvente, at antallet af år, bestyrelsesmedlemmer i snit har siddet i de kommunale forsyningsbestyrelser, svinger i omegnen af 2-6 år afhængig af, hvornår data udtrækkes. Udskiftning af bestyrelsesmedlemmer er baseret på Deltagerregistret og baserer sig på opgørelse af bestyrelsesmedlemmer før og efter kommunalvalget 2021.	2021, 2022	1994
Figur 14	Andel kvinder i bestyrelsen opgjort ud fra det registrerede køn i Befolkningsregistret.	2022	1994
Figur 15	Andel selskaber med 2 eller flere kvinder i bestyrelsen opgjort ud fra Befolkningsregistret.	2022	1994
Figur 16	Gennemsnitsalder opgøres ud fra befolkningsregistret ultimo 2022.	2022	1994
Figur 17	Aldersfordeling opgøres ud fra Befolkningsregistret. Der medtages kun personer, der er 18 år eller ældre.	2022	1994
Figur 18	Andel indvandrere og efterkommere er kodet efter IE_TYPE i Befolkningsregistret, hvor det angives om en person har status som "Personer med dansk oprindelse", "Indvandre" eller "Efterkommer".	2022	1994

Analysesnit og variable

Opdeling og nøgletal

Vi har valgt at opdele forsyningsselskaberne ud fra ejerskab, størrelse og forsyningsart. Det skyldes, at der er store forskelle mellem selskabernes opgaver og omfang - særligt når man sammenligner de forbrugerejede med de kommunale og de små selskaber med de store.

De 1.612 forsyningsselskaber er ud fra deres ejere og selskabsform blevet inddelt på 1.281 forbrugerejede (79,5%), 262 kommunale selskaber samt 69 med andre ejerformer (bl.a. private og kommercielle forsyningsselskaber).

Forsyningsselskaberne er blevet inddelt ud fra deres forsyningsart baseret på branchekoder og CVR-lister.

De er også blevet inddelt på størrelse baseret på antal ansatte i selskabet i kategorierne færre end 10 ansatte, mellem 10 og 100 ansatte og mere end 100 ansatte. Antallet af ansatte er trukket fra registret FIRM.

Herudover er forsyningsselskaberne også blevet sammenlignet med det øvrige erhvervsliv i tilfælde, hvor det giver mening. Øvrig erhvervsliv er defineret som A/S og ApS selskaber med mere end 0,5 årsværk, positiv omsætning og aktiver, og hvor der er en bestyrelse ultimo 2022.

Kodning af erfaring og kvalifikationer

Fra kodeks til kode

For at opgøre den specialiserede erfaring og viden, som bestyrelsesmedlemmerne bringer ind i bestyrelseslokalet, har vi grupperet erfaringer ud fra den viden og de erfaringer, som er særligt relevante for forsyningsselskaberne.

Kodningen bygger på de relevante kompetencer, der nævnes i ”Kodeks for god selskabsledelse i de kommunale forsyningsselskaber”, som er udgivet i 2022 af DANVA, Danske Vandværker, Cirkulær, Dansk Fjernvarme og KL.

Da der er forskel på at tage en uddannelse eller have beskæftigelseserfaring eller bestyrelseserfaring fra en branche, er kategorierne blevet skruet lidt forskelligt sammen afhængig af konteksten. Men de har alle fokus på nogle af de samme specialiserede kompetencer inden for bl.a. forsyning, teknik, økonomi, jura, IT og politik.

Uddannelseskvalifikationer

Uddannelseskvalifikationer er blevet opgjort ud fra den højest gennemført uddannelse gennem DDU-koder fra Danmarks Statistik. Her er de blevet sorteret i to kategorier:

- Den tekniske, digitale og naturvidenskabelige gruppe omfatter tekniske, IT-relaterede, erhvervs- og professionsbacheloruddannelser samt tekniske og naturvidenskabelige akademiske uddannelser.
- Den juridiske, erhvervsøkonomiske og ledelsesmæssige gruppe dækker juridiske, merkantile, erhvervsøkonomiske, forvaltnings- og samfundsvidenskabelige uddannelser.

Teknik, digitalisering og naturvidenskab	Økonomi, jura, ledelse og strategi
3304: Teknologi, byggeri og transport (hovedforløb)	516: Økonomisk-merkantile område, EA
513: It-faglige område, EA	522: Ledelse, VVU
515: Tekniske område, EA	524: Merkantil, VVU
3855: Akademiuddannelse til beredskabstekniker	651: Økonomisk/merkantil, prof. bach.
525: Service, prod., it, bygge og anlæg, VVU	6911: Jura, bach.
652: Teknik, prof. bach.	6912: HA, bach.
6931: Ingeniør, bach.	6915: Forvaltning, bach.
7061: Miljø og ressource management, bach.	7211: Jura, kandidat
6949: Øvrige natur, bach.	7212: Erhvervsøkonomi, kandidat
723: Teknik, kandidat	7215: Forvaltning mv., kandidat
5409: Landskabsarkitektur, cand.hort.arch.	7219: Øvrige samfund, kandidat
7249: Øvrige natur, kandidat	7911: Samfund, master
7913: Teknik, master	851: Samfund, ph.d.
7914: Natur, master	
853: Teknik, ph.d.	
854: Naturvidenskab, ph.d.	

Kodning af brancheerfaring

Beskæftigelseserfaring

Bestyrelsesmedlemmers relevante beskæftigelseserfaring fra DB07-brancherne fra 2000-2022 er blevet samlet i tre kategorier:

Forsyningsområdet	Økonomi, jura og strategi	Digitalisering og IT
35.00.1: Elforsyning	64.00.1: Pengeinstitutter	62.00.0: It-konsulenter mv.
35.00.2: Gasforsyning	64.00.2: Kreditforeninger mv.	63.00.0: Informationstjenester
35.00.3: Varmeforsyning	65.00.0: Forsikring og pension	
36.00.0: Vandforsyning	66.00.0: Finansiell service	
37.00.0: Kloak- og rensningsanlæg	69.00.2: Revision og bogføring	
38.00.0: Renovation og genbrug	70.00.0: Virksomhedskonsulenter	
39.00.0: Rensning af jord og grundvand	69.00.1: Advokatvirksomhed	
06.00.0: Indvinding af olie og gas		
08.00.9: Indvinding af grus og sten		
09.00.0: Service til råstofindvinding		
19.00.0: Olieraffinaderier mv.		
28.00.1: Fremst. af motorer, vindmøller og pumper		
71.00.0: Arkitekter og rådgivende ingeniører		

Bestyrelseserfaring

Bestyrelsesmedlemmers øvrige bestyrelsesposter fra DB07-brancherne mellem 2000-2022 samt i 2022 er blevet kodet ud fra fire kategorier:

Forsyningsområdet	Økonomi, jura og strategi	Digitalisering og IT	Politik og kommunikation
35.00.1: Elforsyning	64.00.1: Pengeinstitutter	61.00.0: Telekommunikation	73.00.0: Reklame- og analysebureauer
35.00.2: Gasforsyning	64.00.2: Kreditforeninger mv.	62.00.0: It-konsulenter mv.	84.00.1: Offentlig administration
35.00.3: Varmeforsyning	65.00.0: Forsikring og pension	63.00.0: Informationstjenester	84.00.2: Forsvar, politi og retsvæsen mv.
36.00.0: Vandforsyning	66.00.0: Finansiell service		85.00.1: Grundskoler
37.00.0: Kloak- og rensningsanlæg	69.00.2: Revision og bogføring		85.00.2: Gymnasier og erhvervsfaglige skoler
38.00.0: Renovation og genbrug	70.00.0: Virksomhedskonsulenter		85.00.3: Videregående uddannelsesinstitutioner
39.00.0: Rensning af jord og grundvand	69.00.1: Advokatvirksomhed		85.00.4: Voksenundervisning mv.
06.00.0: Indvinding af olie og gas			86.00.1: Hospitaler
08.00.9: Indvinding af grus og sten			86.00.2: Læger, tandlæger mv.
09.00.0: Service til råstofindvinding			87.00.0: Plejehjem mv.
19.00.0: Olieraffinaderier mv.			88.00.0: Daginstitutioner og dagcentre mv.
28.00.1: Fremst. af motorer, vindmøller og pumper			
71.00.0: Arkitekter og rådgivende ingeniører			

Henvisninger



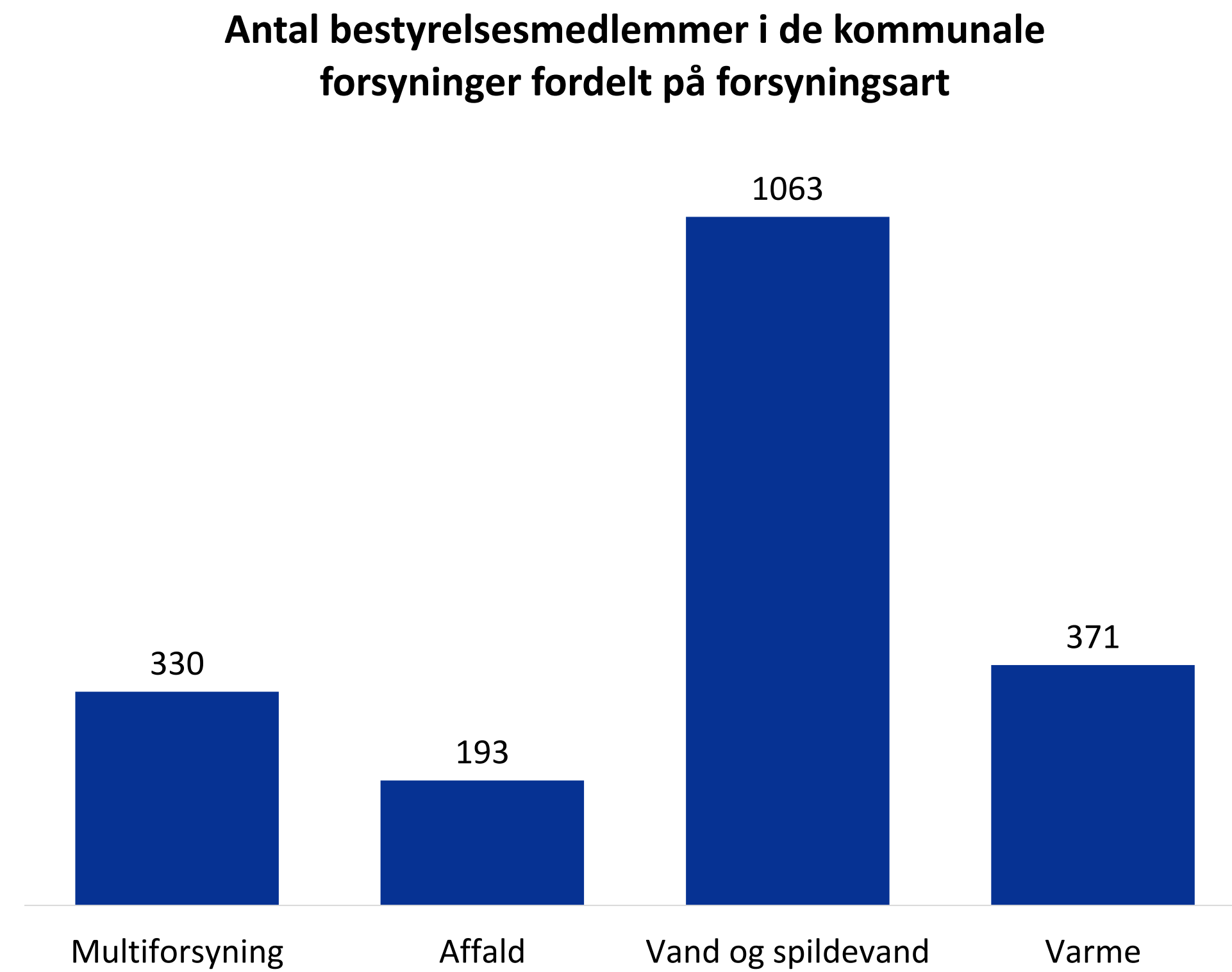
Henvisninger

1. Benjamin K. Sovacool 2013, Energy policymaking in Denmark: Implications for global energy security and sustainability, Energy Policy, Volume 61, <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2013.06.106>.
2. Miljøstyrelsen, Forstå overløb - hvorfor er der spildevand i havet? <https://mst.dk/erhverv/rent-miljoe-og-sikker-forsyning/vandmiljoe/havet/forstaa-overloeb-hvorfor-er-der-spildevand-i-havet>
3. Cirkulær, Affald i tal. <https://cirkulaer.dk/affald-tal>
4. DAMVAD Analytics 2018: Vandsektorens værdi for samfundet <https://www.danva.dk/media/4975/vandsektorens-vaerdi-for-samfundet.pdf>
5. Planetary Boundaries Science (PBScience). 2025. Planetary Health Check 2025. Potsdam Institute for Climate Impact Research (PIK), Potsdam, Germany 10.48485/pik.2025.017 <https://www.planetaryhealthcheck.org/wp-content/uploads/PlanetaryHealthCheck2025.pdf>
6. DAMVAD Analytics 2016, Bestyrelses- og direktionssammensætningen i DANVA's medlemsselskaber
7. DANVA, Danske Vandværker, Cirkulær, Dansk Fjernvarme og Kommunernes Landsforening 2022: KODEKS for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber version 2, <https://www.danva.dk/media/8863/20220929-kodeks-for-god-selskabsledelse-ii.pdf>
8. Clements, C., Neill, J. & Wertheim, P. 2015, The impact of company size and multiple directorships on corporate governance effectiveness. Int J Discl Gov 12, 354–371. <https://doi.org/10.1057/jdg.2015.1>
9. Komitéen for god Selskabsledelse 2020, anbefalinger for god Selskabsledelse. https://corporategovernance.dk/sites/default/files/2023-10/Anbefalinger-god-selskabsledelse-02122020_WA.pdf
10. Sandborg, Laurids, 2023. Nye tal: Hver fjerde unge kvinde overvejer ikke at få børn grundet klimaforandringer. Information. https://www.information.dk/indland/2023/04/nye-tal-hver-fjerde-unge-kvinde-overvejer-faa-boern-grundet-klimaforandringer?lst_frnt
11. McKinsey 2020: Diversity Wins – How Inclusion Matters. S&P Global 2019: When Women Lead, Firms Win. Boston Consulting Group (2018) https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation?utm_source=chatgpt.com

Bilag

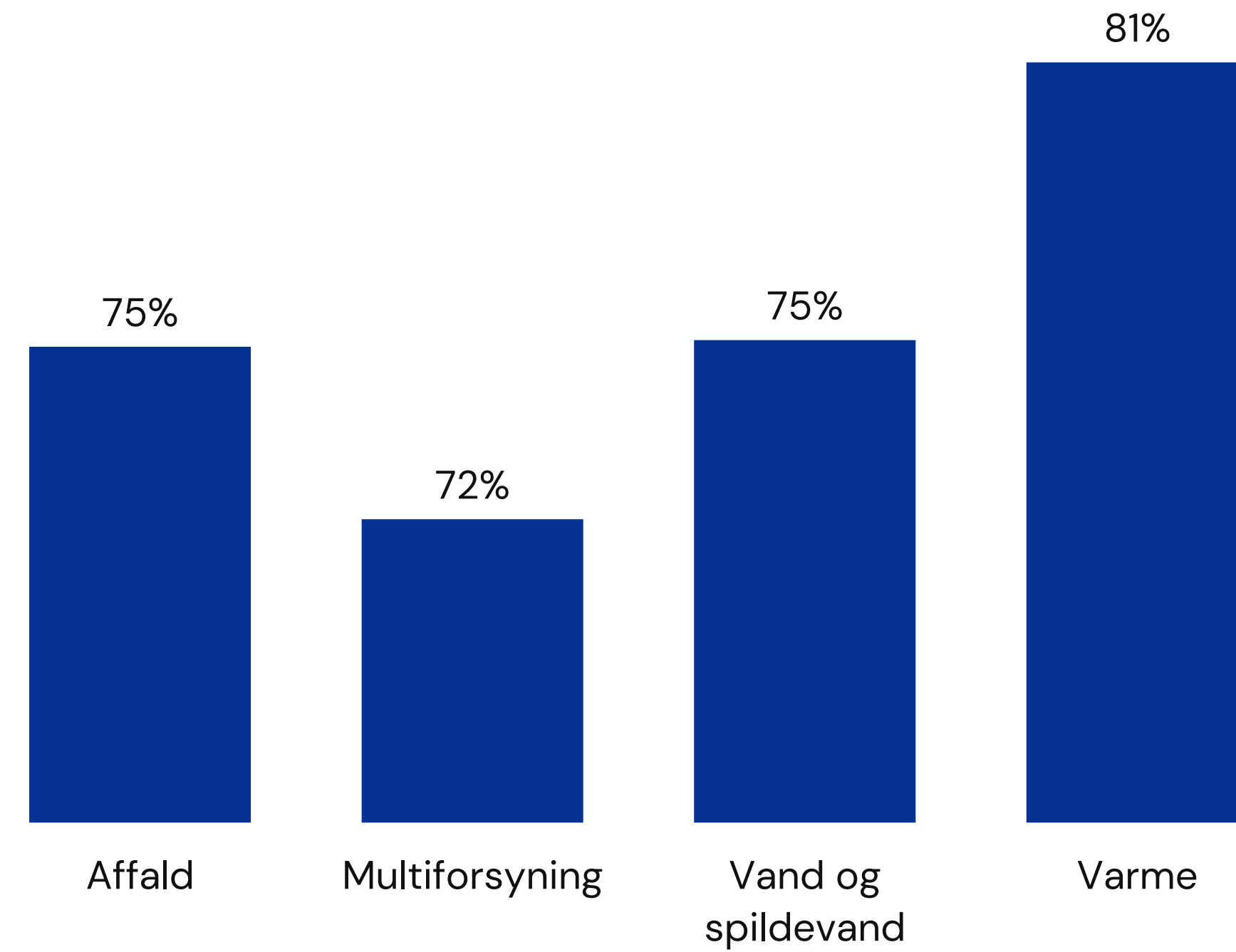


Bilag 1: Antal kommunale bestyrelsesmedlemmer fordelt på forsyningsart



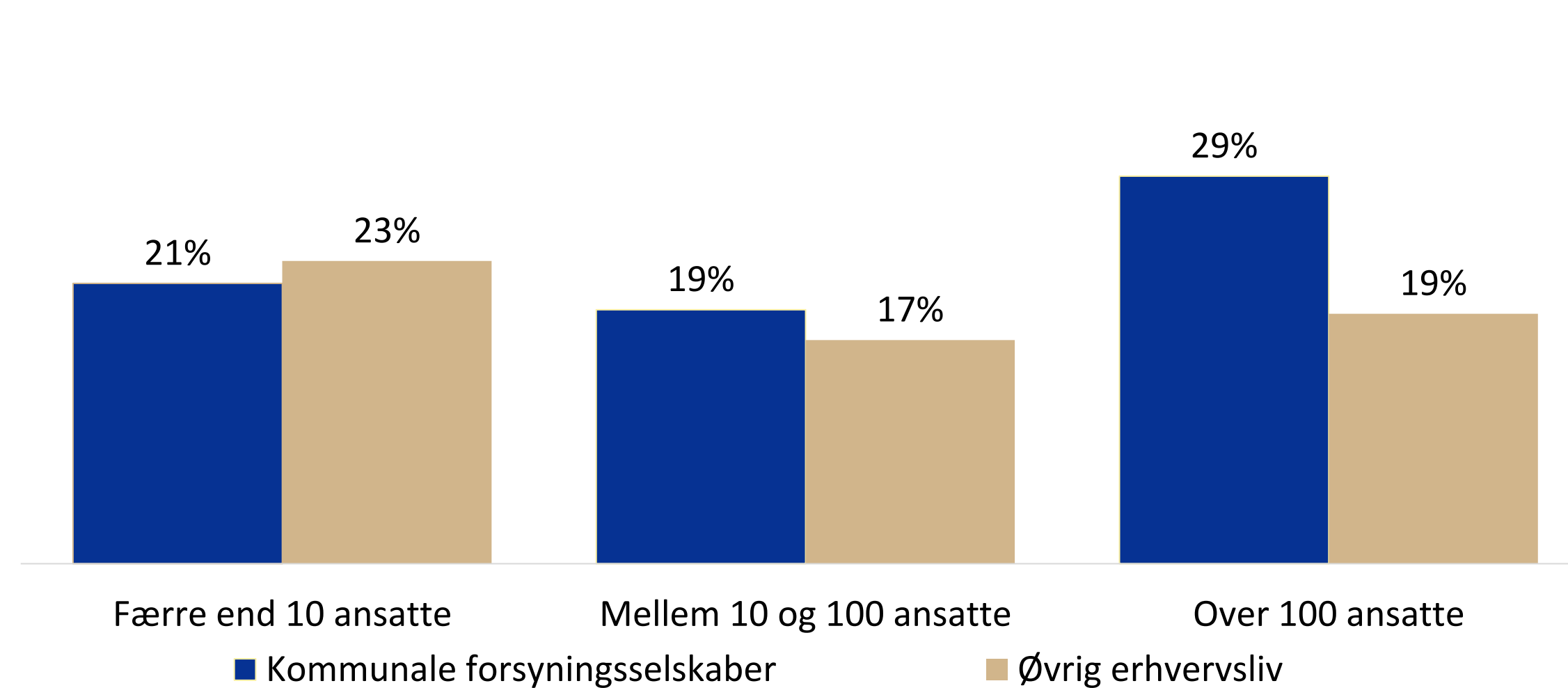
Bilag 2: Ledelseserfaring fordelt på forsyningsart

Andel bestyrelsesmedlemmer i de kommunale forsyningsselskaber med ledelseserfaring fordelt på forsyningsart

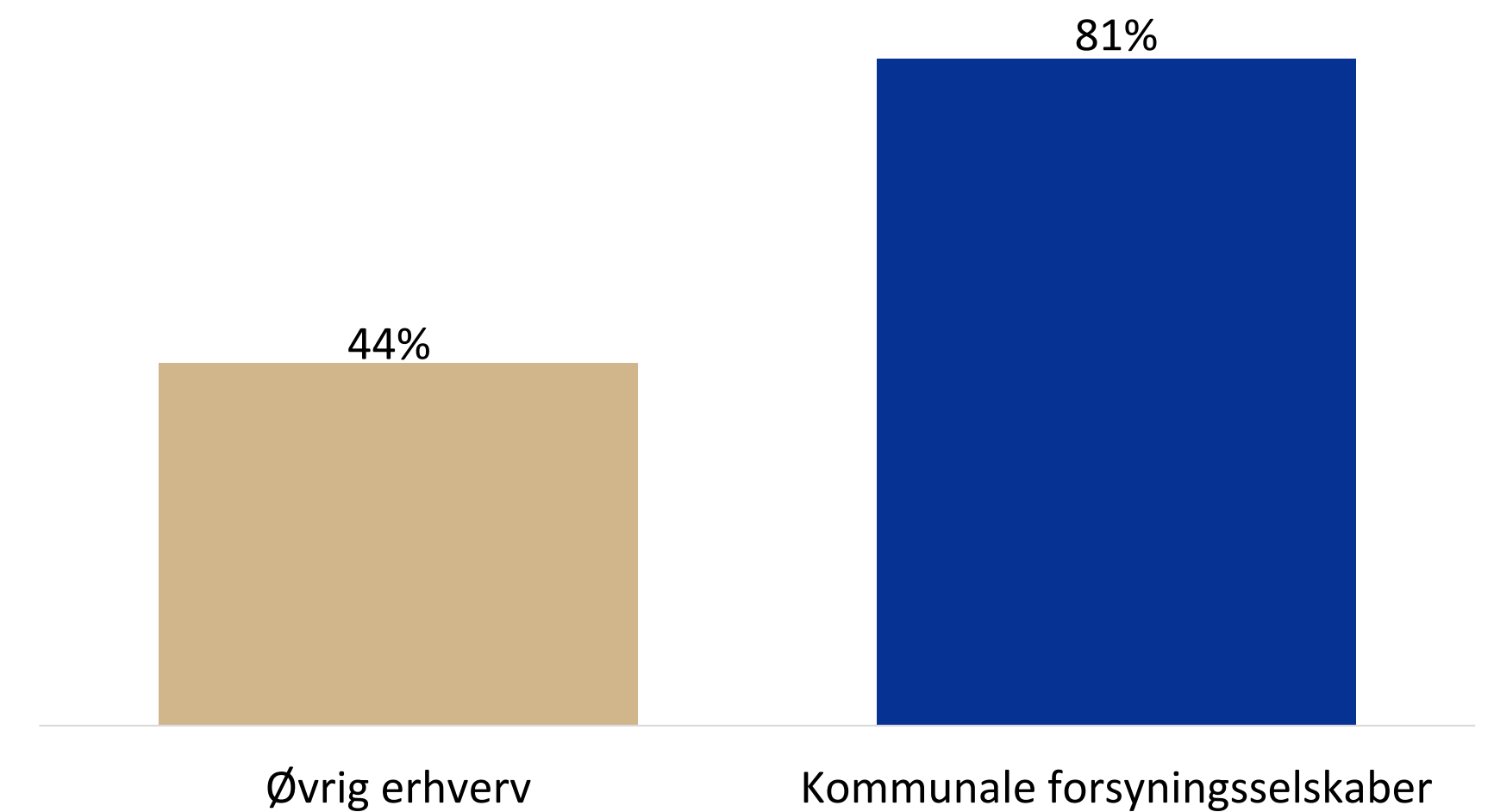


Bilag 3: Flere indsigter om andel kvinder i bestyrelserne

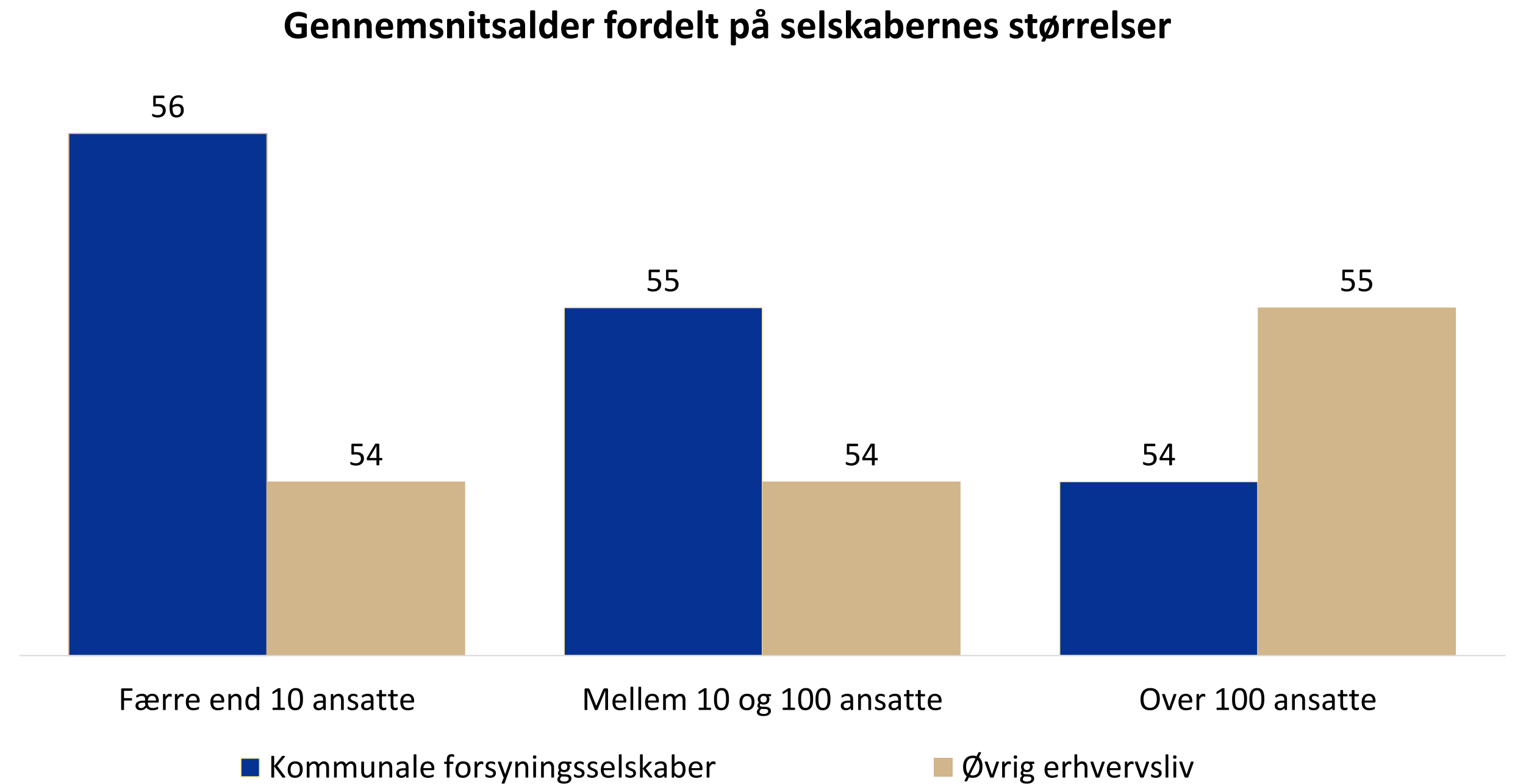
Andel kvinder i bestyrelsen fordelt på selskabernes størrelser



Andel selskaber med 1 eller flere kvinder i bestyrelsen

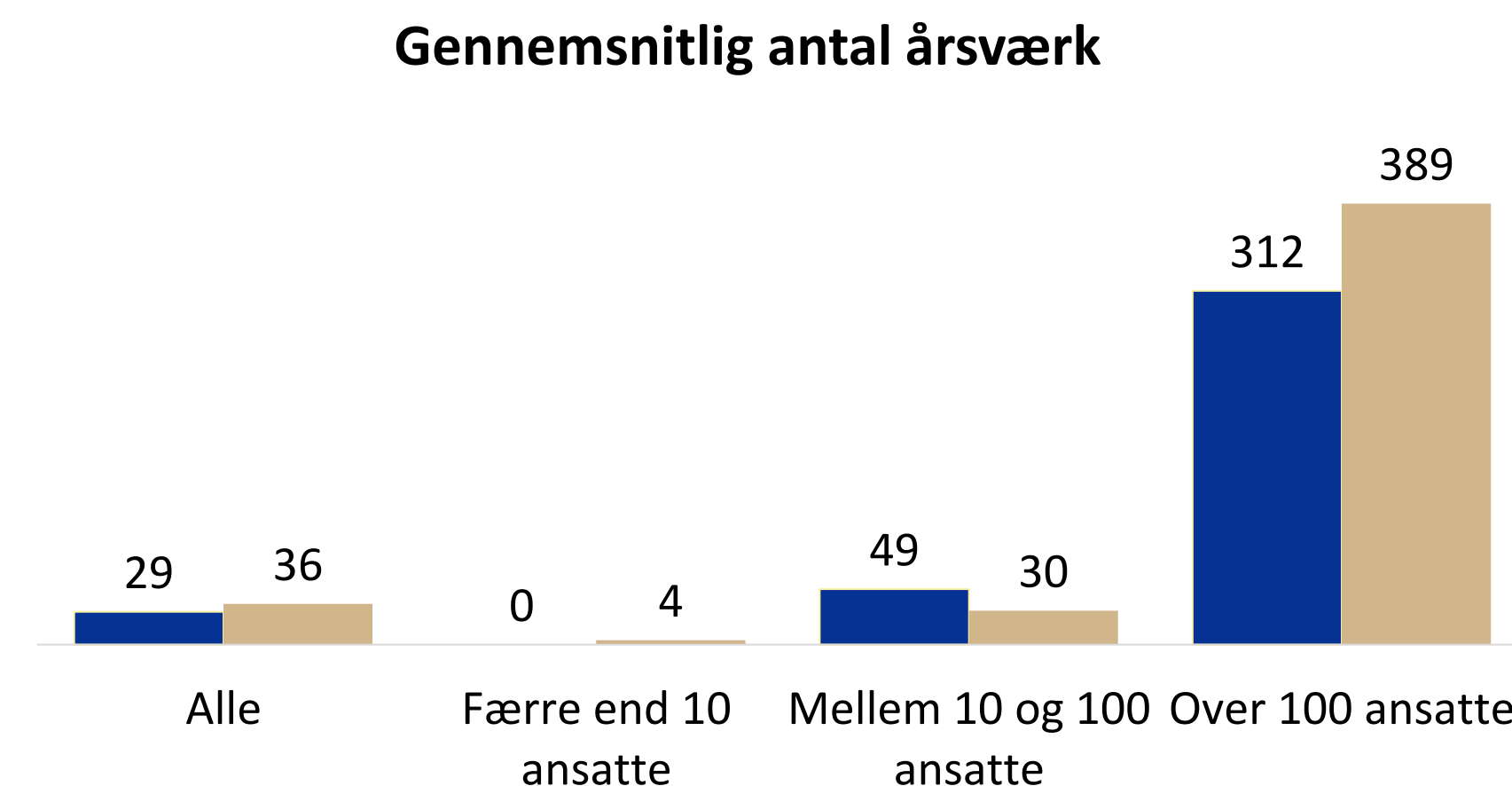
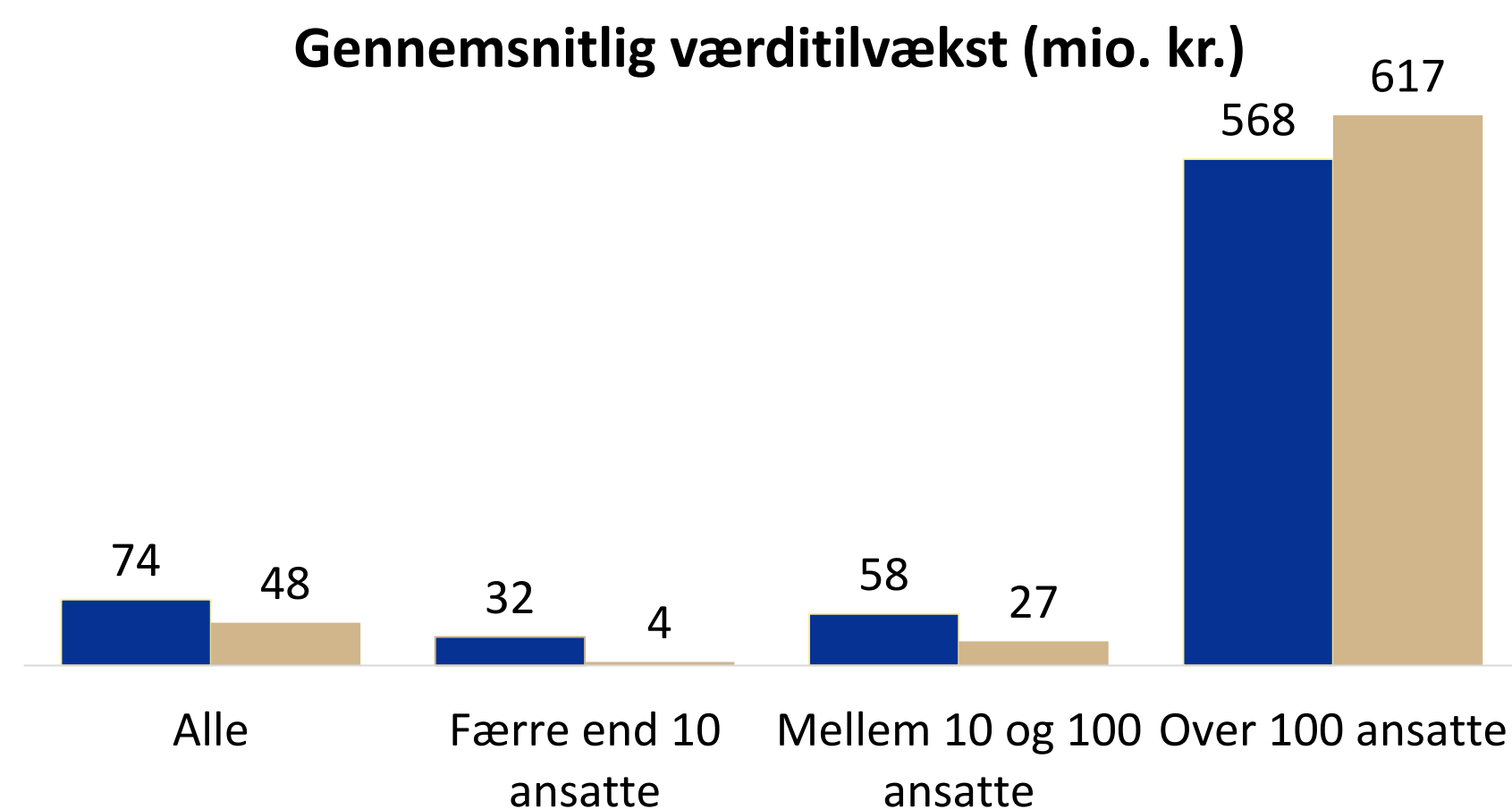
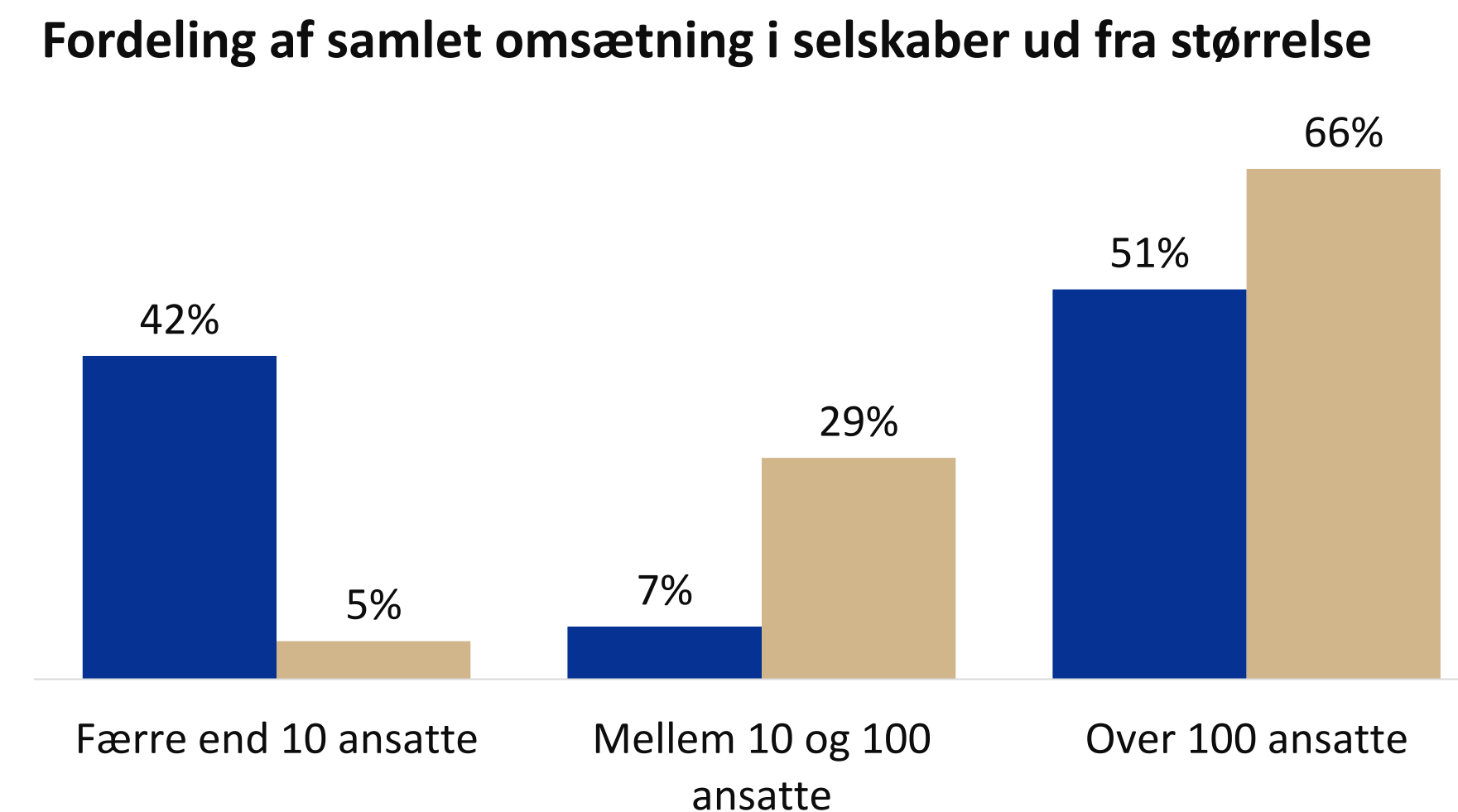
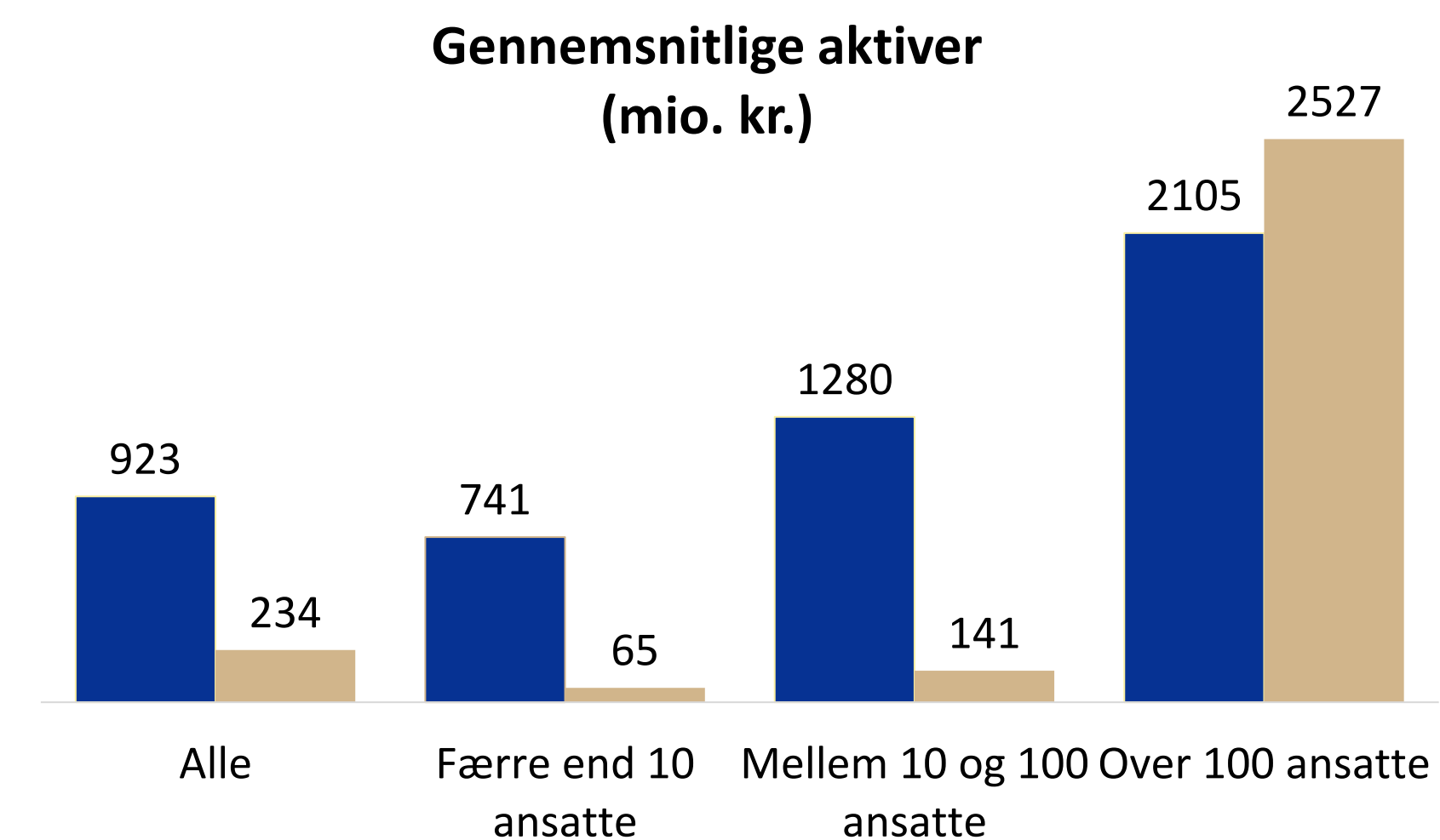


Bilag 4: Aldersfordeling på selskabsstørrelse



Bilag 5: Økonomiske nøgletal om de kommunale forsyningsselskaber

■ Kommunale forsyningsselskaber ■ Øvrig erhvervsliv



Note: Baseret på FIRM i Danmarks Statistik.



Tænketanken Brundtland & Copenhagen Business School

Udarbejdet af

Lasse Skou Lindstad, Tænketanken Brundtland

Maj Baltzarsen, Tænketanken Brundtland

Thomas Poulsen, Associate professor, Center for Corporate Governance (CBS)

Kontakt

Maj Baltzarsen, Vicedirektør Tænketanken Brundtland

E-mail: mba@brundtland.dk

Telefon: +45 50552668

Tænketanken|Brundtland

