

BESTYRELSES- HÅNDBOG FOR KØBENHAVNS KOMMUNE



FORORD

Med bestyrelseshåndbogen for Københavns Kommune vil vi sikre, at vores bestyrelsesmedlemmer er klædt så godt på som muligt. Både Borgerrepræsentationen og bestyrelsesmedlemmerne har nu et redskab, som kan bruges i det aktive arbejde i selskaberne.

Vores bestyrelsesmedlemmer skal ikke kun arbejde hårdt for at sikre og udvikle Københavns økonomiske værdier i vores selskaber. De skal i lige så høj grad sikre ordnede forhold for f.eks. medarbejdere, og arbejde for at varetage Københavns interesser, der afspejles i vores øvrige politikker og planer.

Vi vil have, at vores selskaber både er økonomisk sunde og efterlever standarder og politikker for god selskabsledelse til gavn for selskabets medarbejdere, arbejdsmarkedet og for København.

Københavns politik for aktivt ejerskab skal være en levende politik. Bestyrelseshåndbogen er med til at skabe fælles fodslag i kommunen om, hvordan vores politik for aktivt ejerskab bliver ført ud i livet.

Frank Jensen
Overborgmester



INDHOLDSFORTEGNELSE

| | | |
|----|--|----|
| 1 | INDLEDNING | 5 |
| 2 | DEN RETLIGE RAMME – HVILKEN TYPE ORGANISATION? | 7 |
| 3 | SPØRGSMÅL OG SVAR – INTRODUKTION OG BEGREBER | 13 |
| 4 | SELSKABETS ORGANER – BESTYRELSE, DIREKTION OG GENERALFORSAMLING | 14 |
| 5 | RETTIGHEDER, PLIGTER OG ANSVAR | 23 |
| 6 | INTERESSEVARETAGELSE OG HABILITET | 32 |
| 7 | FORTROLIGHED OG OFFENTLIGHED | 36 |
| 8 | FORHOLDET MELLEM BESTYRELSESMEDLEMMET OG KOMMUNEN – OG ANDRE EJERE | 40 |
| 9 | REVISORS ROLLE | 45 |
| 10 | POLITIK FOR AKTIVT EJERSKAB | 44 |
| 11 | NOTAT TIL POLITIK FOR AKTIVT EJERSKAB | 50 |

I INDLEDNING

I.1 Formålet med bestyrelseshåndbogen

Denne håndbog er udarbejdet for Københavns Kommune. Håndbogen implementerer kommunens **politik for aktivt ejerskab**, som Borgerrepræsentationen besluttede i oktober 2013 (BR 2013-8900).

Håndbogen er et praktisk arbejdsredskab for bestyrelsesmedlemmer og Borgerrepræsentationen for at gennemføre kommunens politik for aktivt ejerskab. Den henvender sig til personer, som er aktive i selskaber, kommunale fællesskaber eller fonde, som er helt eller delvist ejet af Københavns Kommune, eller hvor kommunen har ret til at udpege en eller flere repræsentanter/bestyrelsesmedlemmer.

Håndbogen er en overordnet introduktion til retsregler og principper, som gælder for bestyrelsesarbejde, med særlig vægt på forhold, som er aktuelle i selskaber og øvrige organisationer med kommunalt ejerskab.

Emnet "bestyrelsesarbejde" er meget bredt og kan beskrives fra forskellige vinkler:

Den **forretningsmæssige** dimension. Når en kommune deltager i selskaber eller kommunale fællesskaber, er baggrunden som regel, at der er tale om aktiviteter, hvor kommercielle hensyn er i fokus. Det kan f.eks. være forsyningsvirksomhed, anlægsvirksomhed, drift af havne mv. Dette betyder, at man som bestyrelsesmedlem indtager en aktiv rolle i en virksomhed, hvilket gør det nødvendigt at forholde sig til de økonomiske og forretningsmæssige forhold, som konkret er relevante for den pågældende organisation.

Den **politiske** dimension. Kommunens forvaltning af ejerskab eller udpegningsret i et selskab, et kommunalt fællesskab eller en fond sker inden for en politisk ramme. Driften af det kommunalt ejede selskab vil påkalde sig en naturlig interesse fra offentligheden. Et bestyrelsesmedlem, som er kommunalt udpeget, arbejder således i en organisation, som skal fremme selskabets erhvervmæssige interesser, men som også må inddrage hensynet til, at selskabet handler i overensstemmelse med kommunens generelle politikker og strategier, herunder kommunens politik for aktivt ejerskab.

Den **juridiske** dimension. Alle former for bestyrelsesarbejde har en retlig ramme, som bestyrelsen skal sætte sig ind i. For selskaber med helt eller delvist kommunalt ejerskab er denne juridiske ramme ofte ganske kompleks. Bestyrelsen i et kommunalt ejet aktieselskab skal jo dels forstå de regler, der gælder for alle selskaber, men skal også have indblik i den specielle regulering, der gælder for selskabets aktiviteter. Det kan f.eks. være sektorlovgivning i en forsyningsvirksomhed eller en speciallov, der gælder for et anlægsprojekt. Men oven i dette kan der opstå situationer, hvor bestyrelsen må inddrage kommunalretlige overvejelser.

Denne håndbog har fokus på **selskabsretten** og tilsvarende rammelovgivning om kommunale fællesskaber og fonde. Håndbogen skal kunne bruges dels som en generel introduktion for nye medlemmer af en bestyrelse og af Borgerrepræsentationen. Den er også ment til at blive brugt til opslag, når der melder sig et konkret spørgsmål i forbindelse med bestyrelsens arbejde og eventuelt som inspiration til videre undersøgelser.

1.2 Opbygning

Håndbogen indeholder i afsnit 2 en kort præsentation af de selskabstyper, som behandles, og de grundlæggende regelsæt og tankegange, som gælder for disse. Dernæst følger i afsnit 3–9 en række spørgsmål og svar (Q&A). Afsnit 10 og 11 indeholder kommunens politik for aktivt ejerskab.

2 DEN RETLIGE RAMME – HVILKEN TYPE ORGANISATION?

2.1 Kommunalt ejerskab – særlige forhold

Københavns Kommune er ejer eller medejer af en lang række selskaber og kommunale fællesskaber (interessentskaber), herunder bl.a. majoriteten i HOFOR-koncernen (via HOFOR Forsyning P/S), interessentskaberne Udviklingselskabet By & Havn og Metro-selskabet. Hertil kommer, at Københavns Kommune udpeger repræsentanter til et større antal bestyrelser i fonde og selvejende institutioner, f.eks. på basis af bestemmelser i disses vedtægter.

De juridiske regler for bestyrelsesarbejde i disse meget forskellige organisationer er ikke ens.

Det kan dog godt give mening at forsøge at beskrive nogle fællestræk for "godt bestyrelsesarbejde" i organisationer, hvor en kommune er (med)ejer eller har repræsentationsret. Dette har man blandt andet forsøgt i den såkaldte "styringsrapport", som blev udarbejdet af det daværende Indenrigs- og Sundhedsministerium i 2006.¹ Rapporten havde til formål at beskrive de særlige forhold og overvejelser, der følger af kommunalt ejerskab. Herunder at kommunalbestyrelsen (Borgerrepræsentationen) er en væsentligt anderledes aktør end en "sædvanlig", privat aktionær – og at det undertiden kan give udfordringer at få den selskabsretlige regulering til at harmonere med forvaltningsmæssige hensyn, f.eks. i forhold til instruktionsbeføjelser over for bestyrelsen.

I styringsrapporten anbefales det, at kommunerne vedtager en politik for aktivt ejerskab og heri tager stilling til retningslinjer for kommunikation mellem kommunalbestyrelsen og selskabernes ledelse, gennemsigtighed, strategiske prioriteringer, mv.

Ejerstrukturen i selskabet har væsentlig betydning for, hvordan kommunen kan udøve sit ejerskab. Hvis et selskab er 100 % ejet af Københavns Kommune, skal Borgerrepræsentationen ikke tage hensyn til andre ejerinteresser ved udøvelsen af sine beføjelser som ejer. Hvis der derimod er tale om et delvist ejerskab, vil øvrige ejere have indflydelse på selskabets forhold.

Selskabets størrelse og aktiviteter har naturligvis også betydning for udøvelsen af kommunens ejerskab. Visse kommunalt ejede selskaber og fællesskaber er så store, at de kan sammenlignes med store statslige eller børsnoterede virksomheder. I så fald bør corporate governance politikken indrettes derefter. Omvendt er der mange kommunalt ejede selskaber med aktivitet af helt begrænset omfang, hvor kravene til bestyrelsen derfor er nogle ganske andre.

¹ Rapport fra udvalget vedrørende de styringsmæssige relationer i forholdet mellem kommunalbestyrelser og kommunale selskaber, december 2006.

Nedenfor følger en kort beskrivelse af de overordnede selskabsformer, som behandles i denne håndbog.

2.2 Organiseringsformen

Den retlige regulering af bestyrelsens arbejde afhænger i første omgang af, hvilken konkret organiseringsform, virksomheden har. I denne sammenhæng behandles reglerne om henholdsvis aktieselskaber (afsnit 2.3), interessentskaber (afsnit 2.4) og fonde/selvejende institutioner (afsnit 2.5).

2.3 Aktieselskaber (A/S)

Aktieselskaber er (sammen med anpartsselskaber) den mest udbredte form for organisation af erhvervsvirksomhed i Danmark.

Alle aktieselskaber har en bestyrelse eller et såkaldt 'tilsynsråd'², som skal bestå af mindst tre personer, og som registreres som selskabets officielle repræsentanter hos Erhvervsstyrelsen. I tillæg hertil skal alle aktieselskaber have en direktion, der har ansvaret for den daglige ledelse.

Reguleringen af aktieselskaberne findes primært i **selskabsloven**. Selskabsloven indeholder en detaljeret regulering af langt de fleste forhold, der er relevante for selskabet som organisation. Loven varetager to overordnede hensyn:

Beskyttelse af selskabets kreditorer: Når man organiserer en virksomhed i aktieselskabsform, opnår ejerne den vigtige fordel, at de ikke hæfter for krav mod virksomheden. Aktieselskabets aftaleparter og andre kreditorer kan altså som udgangspunkt kun rette deres krav mod selskabet selv – ikke mod aktionærer, bestyrelse eller direktion. Denne begrænsning af hæftelsen for aktieselskabets virksomhed nødvendiggør en nøje retlig regulering, som skal beskytte selskabets kreditorer, dvs. kunder, bank, SKAT og øvrige offentlige myndigheder, m.fl., mod uventede tab. Der er strenge krav vedrørende aktionærernes indbetaling af aktiekapital og restriktioner ved tilbageførsel af værdier fra selskabet til aktionærerne. Mange af de regler, der gælder for bestyrelsens arbejde, er også båret af et hensyn til at beskytte aktieselskabets kreditorer mod tab.

Regulering af aktionærernes indbyrdes forhold: Selskabsloven indeholder en række regler, som sikrer aktionærerne ligelig del i selskabets økonomiske værdi (baseret på deres ejerandele). Selskabsloven skal herunder sikre mindretalsaktionærer mod at blive "kørt

² I denne sammenhæng vil der ikke blive fokuseret på aktieselskaber med tilsynsråd som øverste ledelsesorgan, da dette er en relativt ny selskabsstruktur, som hidtil ikke har været benyttet i væsentligt omfang.

over" af flertalsaktionærer. Det sker f.eks. gennem reglerne om vedtægtsændringer: Jo mere indgribende, et ændringsforslag er, jo strengere er vedtagelseskravene. Tilsvarende bidrager princippet om aktiernes lige adgang til udbetaling af udbytte til at sikre ligestilling. Dette beskyttelsesprincip afspejles også i reglerne om bestyrelsesarbejde.

Ud over hensynene til beskyttelse af kreditorer og aktionærer, indeholder selskabsloven hensynet til **samfundsmæssige** interesser, eller 'corporate social responsibility', CSR. Der er regler om valg af medarbejderrepræsentanter og større selskabers pligt til at vedtage måltal om balanceret kønssammensætning af bestyrelsens medlemmer.

Udover reglerne i selskabsloven skal man altid inddrage selskabets **vedtægter** i vurderingen af, hvad der gælder for bestyrelsens arbejde. Selskabsloven giver mulighed for, at aktionærerne gennem vedtægterne fastsætter konkrete retningslinjer på en række områder. Der er også krav om, at bestyrelsen vedtager en **forretningsorden** med bl.a. regler om mødefrekvens, fordeling af ansvarsområder og andre organisatoriske forhold.

Hvis der er mere end én ejer, indgår aktionærerne oftest en **ejeraftale** om deres indbyrdes rettigheder og forpligtelser. Ifølge selskabsloven er sådanne ejeraftaler ikke bindende for selskabet. Ejeraftalen er bindende for aktionærernes indbyrdes forhold. Men der kan være situationer, hvor bestyrelsen alligevel bør være opmærksom på ejeraftalen.

Det præciseres, at anpartsselskaber (ApS) og iværksætterselskaber (IVS) ligesom aktieselskaber er omfattet af selskabsloven, og at reglerne for disse ikke afviger meget fra reglerne om aktieselskaberne. Da kommunalt ejede selskaber dog meget sjældent er anpartsselskaber, og ikke ses som iværksætterselskaber, fokuserer denne håndbog alene på A/S'erne.

Endelig skal det nævnes, at partnerselskaber (P/S) i de fleste henseender er omfattet af samme regler som aktieselskaber. Retningslinjerne i denne håndbog vedrørende aktieselskaber gælder i langt de fleste tilfælde også i partnerselskaber.

2.4 Interessentskaber (I/S)

Interessentskaber er ikke lovregulerede på samme detaljerede måde som aktieselskaber. Den formelle definition på et I/S er: En virksomhed, hvor alle deltagerne (dvs. ejerne) hæfter personligt, uden begrænsning og solidarisk for virksomhedens forpligtelser.

Et I/S er med andre ord en enhed, hvor økonomiske krav mod virksomheden kan rettes mod hver enkelt ejer; hvis interessentskabet selv ikke kan betale. Ejerne kan være såvel fysiske personer som andre organisationer – herunder kommuner eller kommunalt ejede selskaber. Interessentskaber er ofte ledet af en bestyrelse, men det er intet krav. Interessenterne, dvs. I/S'ets ejere, kan frit aftale, hvordan ledelsesstrukturen skal tilrettelægges.

Interessentskabets **vedtægter** og anden **aftaleregulering** (benævnt 'interessentskabsaftale' eller 'samarbejdsaftale') mellem ejerne har central betydning. Der er i større grad end i aktieselskabet mulighed for konkret at tilrettelægge interessenternes indbyrdes rettigheder og forpligtelser. I mangel af konkret aftaleregulering eller ved fortolkningstvivl vil man inddrage uskrevne retsprincipper ved fastlæggelsen af interessentskabets retlige forhold.

En række af de I/S'er, som kommunen er medejer af, er underlagt speciallovgivning, f.eks. Metroselskabet I/S og By & Havn I/S.

Andre af kommunens interessentskaber er godkendt efter kommunestyrelseslovens § 60 – de kaldes kommunale fællesskaber eller § 60-fællesskaber. Det gælder f.eks. I/S Amager Ressourcecenter og I/S Vestforbrænding. Disse interessentskaber er omfattet af kommunestyrelsesloven og de øvrige offentligretlige regler, der gælder for kommunerne, da de anses som "specialkommuner".

§ 60-fællesskaber er selvstændige, offentligretlige organer. De offentligretlige regler, herunder forvaltningsloven og offentlighedsloven, gælder for fællesskaberne og deres virksomhed, ligesom reglerne i den kommunale styrelseslov som udgangspunkt regulerer de interne forhold vedrørende beslutningsprocedurer mv. i selskabet. Det betyder, at rammerne for bestyrelsesarbejdet i § 60-fællesskaberne som udgangspunkt reguleres af kommunestyrelsesloven, dvs. på samme måde som arbejdet i Borgerrepræsentationen. Andet kan dog følge af fællesskabets vedtægter.

§ 60-fællesskaber har selvstændig kompetence. De opgaver, som er overført til et § 60-fællesskab, er overført til selvstændig varetagelse af fællesskabet. Vedtægter, ændring heri og opløsning af § 60-fællesskaber skal derfor godkendes af Statsforvaltningen.

Den mest normale samarbejdsform i kommunale fællesskaber er interessentskabsformen, men samarbejdet kan f.eks. også etableres i et andelsselskab. I denne håndbog omtales § 60-fællesskaber som I/S'er.

2.5 Fonde eller selvejende institutioner (SE)

Fonde eller **selvejende institutioner (SE)** er en organisationsform med følgende kendetegn:

En formue, der er **uigenkaldeligt udskilt** fra stifterens formue.

Et eller flere bestemte **formål**.

Rådighedsbeføjelserne tilkommer en **selvstændig ledelse**.

Fonden/SE kan som sådan erhverve rettigheder og indgå forpligtelser, dvs. at den er et **selvstændigt retssubjekt**.

Ingen fysisk eller juridisk person uden for fonden/SE har **ejendomsretten** til fondens formue, hvilket vil sige, at ejendomsretten til fondens formue tilkommer fonden som sådan.

Bestyrelsen er det øverste ledelsesorgan og træffer beslutninger på fondens vegne. Fonde og selvejende institutioner har derimod ikke en generalforsamling eller et tilsvarende forum, hvor ejerne kan disponere, da fonden per definition ikke har ejere.

Reguleringen af fonde og selvejende institutioner sker dels gennem de primære love på området: Lov om visse fonde og foreninger (**almenfondsloven**) og lov om erhvervsdrivende fonde (**erhvervsfondsloven**). En række fonde er omfattet af speciallovgivning og undtaget begge de nævnte love. Fondslovene suppleres af **uskrevne retsprincipper**, der især kan udledes af praksis fra tilsynsførende myndigheder (Civilstyrelsen og Erhvervsstyrelsen), dels af afgørelser fra domstolene.

En fond har et sæt vedtægter (kaldet **fundatsen**), som fastsætter fondens formål og regler for dens virke. Fundatsen kan kun ændres med godkendelse af den tilsynsførende myndighed. Fundatsen indeholder altid en vis regulering af fondsbestyrelsens arbejde. Da der ikke er en ejer, må fondsbestyrelsen altid have opmærksomhed på de rammer, som fundatsen konkret lægger for fondens drift. Hvis fundatsen eller fondslovene ikke regulerer et aktuelt spørgsmål, må sagen afgøres ud fra ovennævnte uskrevne retsprincipper, eventuelt i dialog med den tilsynsførende fondsmyndighed.

3 SPØRGSMÅL OG SVAR – INTRODUKTION OG BEGREBER

De følgende afsnit indeholder en række spørgsmål og svar, som har almen relevans for arbejdet som bestyrelsesmedlem i henholdsvis aktieselskaber (A/S), interessentskaber (I/S) og fonde eller selvejende institutioner. Der anvendes følgende begreber:

Selvejende institutioner er forkortet "**SE**".

Forkortelsen "**SL**" henviser til selskabsloven.

Når der for I/S'er henvises til "**vedtægterne**", skal dette forstås som det samlede aftalegrundlag, som regulerer interessenternes rettigheder og forpligtelser, herunder en interessentskabsaftale eller samarbejdsaftale.

Når der henvises til "**fondslovene**", menes der lov om fonde og visse foreninger, også kaldet almenfondsloven, heri forkortet "**AFL**", og lov om erhvervsdrivende fonde, her forkortet "**LEV**".

Begrebet "**kommunale fællesskaber**" bruges undertiden om de såkaldte § 60-fællesskaber, dvs. fælleskommunale enheder, som er oprettet efter statslig godkendelse og har status af særkommuner.

4 SELSKABETS ORGANER – BESTYRELSE, DIREKTION OG GENERALFORSAMLING

4.1 Hvem er medlem?

Hvem sidder i bestyrelsen (ejerudpegede, generalforsamlingsvalgte, medarbejderrepræsentanter, eksterne repræsentanter, forbrugere)?

A/S: Selskabets bestyrelse skal bestå af mindst tre personer; hvoraf flertallet skal være valgt af generalforsamlingen. Vedtægterne kan tillægge offentlige myndigheder eller private parter ret til udpegning af et eller flere medlemmer. I selskaber med mindst 35 fuldtidsmedarbejdere kan der efter omstændighederne være ret til valg af medarbejderrepræsentanter og/eller koncernrepræsentanter i bestyrelsen. Endelig gælder der på forsyningsområdet typisk regler om forbrugerrepræsentation, som kan opfyldes på forskellig måde.

I/S: Reglerne om valg af bestyrelse vil fremgå af vedtægterne eller eventuelt den relevante speciallovgivning for det pågældende I/S. Der gælder ikke for I/S'er i almindelighed en lovbestemt ret til medarbejderrepræsentation.

Fonde/SE: Fondslovene stiller som udgangspunkt krav om, at bestyrelsen består af mindst tre personer. Men der kan gives tilladelse til en alternativ ledelsesstruktur; eller en sådan alternativ struktur kan følge af speciallovgivning for den pågældende fond. De relevante regler om valg af bestyrelse vil fremgå af fundatsen. Erhvervsfondsloven giver medarbejdere i visse erhvervsdrivende fonde ret til medarbejderrepræsentation i bestyrelsen på linje med medarbejderne i aktieselskaber (dette er ikke tilfældet for almene fonde, men kan dog følge af konkret speciallovgivning).

4.2 Ansvar og rolle

Hvad er bestyrelsens ansvar og rolle?

A/S: Bestyrelsen har ansvaret for selskabets overordnede og strategiske ledelse og for at sikre en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed. Bestyrelsen ansætter selskabets direktion, som har ansvaret for den daglige drift. Bestyrelsens ansvarsområder omfatter bl.a. følgende hovedelementer (hvilket kan kaldes den **overordnede ledelse**):

- Påse tilfredsstillende bogføring og regnskabsaflægning.
- Etablere procedurer for risikostyring og intern kontrol.
- Modtage løbende rapportering om selskabets finansielle forhold.
- Føre kontrol med, at direktionen udfører sit hverv på en behørig måde og efter bestyrelsens retningslinjer.
- Til enhver tid vurdere selskabets økonomiske situation og sikre, at selskabet har fornøden likviditet til at opfylde sine forpligtelser (forsvarligt kapitalberedskab).

Det er vigtigt, at alle medlemmer af bestyrelsen i et A/S er bekendt med denne helt overordnede beskrivelse af bestyrelsens ansvarsområder. Overvejelser om eventuelt bestyrelsesansvar vil ofte tage sit udgangspunkt i netop denne lovregel.

Bestyrelsens ansvar for den **strategiske ledelse** af selskabet omfatter blandt andet fastlæggelse af langsigtede mål og politikker og beslutninger om opstart eller lukning af forretningsområder, køb eller salg af selskaber eller virksomheder, større investeringer, mv.

Den praktiske tilrettelæggelse af bestyrelsens arbejde bør afspejles i bestyrelsens forretningsorden, som der er pligt til at udarbejde. Alle bestyrelsesmedlemmer bør være bekendt med dennes indhold.

I/S: Der findes ingen generel regulering af ansvarsområde og rolle for bestyrelsen i et I/S. Det vil dog ofte være nyttigt for bestyrelsen i et I/S at overveje de samme punkter, som er anført ovenfor for aktieselskabet i relation til bestyrelsesarbejdet i I/S'et. Men definitionen af bestyrelsens ansvarsområde vil dog først og fremmest fremgå af I/S'ets vedtægter samt eventuel relevant speciallovgivning for det pågældende I/S. Herudover er bestyrelsens arbejde omfattet af kommunestyrelsesloven.

Fonde/SE: Bestyrelsen i en erhvervsdrivende fond, som er omfattet af LEV, har en rolle og et ansvarsområde, som i mange henseender ligner den, der fremgår af selskabsloven, jf. ovenfor om A/S'er. I fonde, som er underlagt AFL, samt fonde/SE'er, som er omfattet af speciallovgivning, må den nærmere afgrænsning af bestyrelsens ansvar ske konkret ud fra fundatsen og relevant speciallovgivning. Dog er det et fællestræk for bestyrelsen i fonde, at bestyrelsen har den øverste ledelse i organisationen, idet der ikke er noget ejerorgan. Dette gør, at bestyrelsen har et særligt ansvar for at påse, at fonden ikke træffer dispositioner, der kan være i strid med fondens vedtægtsbestemte formål.

4.3 Emner til behandling på møderne

Hvilke typer emner behandles typisk i bestyrelsen?

Det er god praksis i både aktieselskaber, interessentskaber og fonde at udarbejde en drejebog over faste punkter på de forskellige bestyrelsesmøder, også kaldet et årshjul. Dette kan passende være på dagsordenen, når en ny bestyrelse påbegynder sit arbejde. Årshjulet skal udarbejdes med konkret fokus på områder, som måtte være særlig relevante for den pågældende organisation, herunder speciallovgivning/vedtægter/fundats. Eksempler på punkter, der kan indgå i årshjulet er:

- Godkendelse af referat fra seneste bestyrelsesmøde (fast punkt)
- Rapportering fra direktionen om driften (fast punkt)
- Økonomisk kvartalsrapportering (fast punkt)
- Gennemgang af revisionsprotokol (årligt i forbindelse med aflæggelsen af årsrapport)
- Vedtagelse af/status for strategi for selskabet og evaluering af opfyldelsen heraf (mindst én gang årligt, dog kan ny udvikling rejse behov for opmærksomhed på dette punkt oftere)

- Vedtagelse af budget for det kommende år (årligt punkt)
- Godkendelse af takster i forsyningsvirksomheder (årligt punkt)
- Orientering til Økonomiudvalget (en eller flere gange årligt, herunder i hvert fald i forbindelse med aflæggelsen af årsrapport)
- Anden relevant kommunikation med selskabets ejer(e), evt. i henhold til retningslinjer i forretningsorden eller vedtægter.

4.4 Procedure for valg

Hvordan vælges bestyrelsesmedlemmerne?

A/S: Generalforsamlingsvalgte medlemmer vælges af generalforsamlingen i overensstemmelse med eventuelle procedureregler i vedtægterne. Som udgangspunkt vælges bestyrelsen med simpelt flertal blandt aktionærene. Der er dog i de aktieselskaber med flere ejere, som Københavns Kommune er medejer af, som udgangspunkt indgået ejeraftaler, der regulerer bestyrelsens sammensætning. Valgperioden kan være op til fire år. Hvis vedtægterne giver udpegningsret til en bestemt offentlig myndighed eller privat part, vil proceduren for udpegnings som regel også følge af vedtægterne.

Medarbejder- og koncernrepræsentanter samt suppleanter vælges enten efter procedurerne, som måtte være fastlagt i en eventuel frivillig ordning, eller i henhold til bekendtgørelsen om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskaber. Koordineringen heraf forestås af valgudvalget, henholdsvis koncernvalgudvalget. Valgperioden for medarbejder- og koncernrepræsentanter er som udgangspunkt fire år med til- og fratræden på den ordinære generalforsamling.

Forbrugerrepræsentanter i vandselskaber vælges direkte af forbrugerne.

I/S: Procedurene for valg af bestyrelse vil fremgå af vedtægterne eller eventuel relevant speciallovgivning for det pågældende I/S.

Fonde/SE: Proceduren for valg af bestyrelse i fonde/SE'er fremgår af fundatsen for det pågældende organ, suppleret med eventuel relevant speciallovgivning.

4.5 Hvor mange møder?

Hvor ofte mødes bestyrelsen?

Der er ingen lovbestemte intervaller for afholdelse af møder i bestyrelsen. Ifølge selskabsloven skal aktieselskabets bestyrelse mødes, "når dette er nødvendigt". Det samme princip gælder for fonde, selvejende institutioner og formodningsvis også I/S'er. For fondes vedkommende er dette reguleret direkte i fondslovene. I de fleste bestyrelser vil der være behov for mindst fire årlige fysiske bestyrelsesmøder.

Alle bestyrelsesmedlemmer samt direktion og revisor kan kræve, at formanden indkalder til bestyrelsesmøde, når de finder det nødvendigt. Tilsynsførende myndigheder har samme ret i fonde/SE'er.

4.6 Praktisk forberedelse af møderne

Hvem forbereder materialet til bestyrelsesmøderne?

Bestyrelsen tilrettelægger selv sin interne opgavefordeling, herunder i relation til udarbejdelse af materiale til bestyrelsesmøder. Bestyrelsens forretningsorden bør afspejle den aftalte proces herfor. Dette gælder både aktieselskaber, I/S'er og fonde. Den praktiske tilrettelæggelse af bestyrelsesmøderne vil ofte være formandens ansvar, hvilket sker i dialog med direktionen, som typisk bistår med de praktiske aspekter. For så vidt angår revisionsprotokollen og aflæggelsen af årsrapport, er der i afsnit 9 en nærmere beskrivelse af revisors rolle og samarbejde med selskabet.

4.7 Regler om stemmeflertal

Med hvilket flertal træffer bestyrelsen beslutninger?

A/S: Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når mindst halvdelen af dens medlemmer er til stede, medmindre andet fremgår af vedtægterne. Alle medlemmer skal dog have haft lejlighed til at deltage i sagens behandling. Beslutninger træffes af bestyrelsen med almindeligt flertal, medmindre andet fremgår af vedtægterne. Det kan i vedtægterne fastsættes, at formandens (og evt. næstformandens) stemme er afgørende ved stemmelighed.

I/S: Der er ingen lovbestemte regler om dette, og der kan ikke siges noget generelt om bestyrelsens beslutningsdygtighed. Vedtægterne for I/S'et samt eventuel relevant speciallovgivning for det pågældende I/S kan indeholde bestemmelser herom.

Fonde/SE: Fondslovene bestemmer, at bestyrelsen er beslutningsdygtig, når mindst halvdelen af dens medlemmer er til stede, medmindre andet fremgår af fundatsen. Efter disse love er formandens stemme afgørende i tilfælde af stemmelighed. I fonde/SE'er, som er omfattet af speciallovgivning, er bestyrelsens beslutningsdygtighed bestemt af det pågældende lovgrundlag og/eller fundatsen. Det bemærkes dog, at ekstraordinære dispositioner efter fondslovene kræver godkendelse fra den relevante fondsmyndighed. Et lignende krav kan følge af relevant speciallovgivning.

4.8 Bestyrelsesformandens rolle

Hvad er formandens rolle?

A/S: Bestyrelsen vælger selv en formand, medmindre andet fremgår af vedtægterne. Bestyrelsesformanden (og en eventuel næstformand) kan ikke samtidig være direktør i selskabet. Formandens vigtigste formelle opgave er at indkalde til bestyrelsesmøder.

Bestyrelsens forretningsorden vil ofte indeholde yderligere punkter, som beskriver formandens (og en eventuel næstformands) konkrete opgaver. Der er ingen lovbestemte krav til indholdet af disse opgaver, men i praksis vil det ofte være formanden, som leder bestyrelsesmøderne og sørger for at føre mødeprotokollen.

Den løbende kommunikation med direktionen, dvs. selskabets daglige ledelse, samt med revisor går også typisk gennem formanden. Det vil også i de fleste selskaber være en naturlig opgave for formanden at introducere nye bestyrelsesmedlemmer til arbejdet i bestyrelsen. Endvidere er det oftest bestyrelsesformanden, som udtaler sig til offentligheden på vegne af selskabet. Endelig vil det i reglen være formanden, som koordinerer dialogen med selskabets ejere.

I/S: Der findes ingen generelle lovregler herom, og indholdet af en eventuel bestyrelsesformands rolle må afklares på basis af vedtægterne. Typisk vil formanden have de samme opgaver som i et aktieselskab.

Fonde/SE: Fondslovene beskriver ikke, hvem der kan udpeges til formand eller næstformand i en fondsbestyrelse. Bestyrelsesformandens formelle rolle efter fondslovene er den samme som i aktieselskaber, idet formanden er ansvarlig for indkaldelse af bestyrelsesmøder. Ud over dette vil formanden i praksis typisk have samme koordinerende rolle som i aktieselskaber. Fundatsen eller konkret speciallovgivning kan indeholde yderligere relevante regler.

4.9 Formandens stemmevægt

Er formandens stemme afgørende?

A/S: Formandens og næstformandens stemme har samme vægt som øvrige medlemmers, medmindre andet fremgår af vedtægterne.

I/S: Formandens og næstformandens stemme har kun særlig vægt, hvis det fremgår af vedtægterne eller eventuel relevant speciallovgivning for det pågældende I/S.

Fonde/SE: Fondslovene tillægger formandens stemme afgørende vægt ved stemmelighed, medmindre andet fremgår af fundatsen. Andet kan følge af eventuel relevant speciallovgivning for den pågældende fond/SE.

4.10 Direktørens rolle

Hvad er direktørens ansvar og rolle?

A/S: Direktionen består af et eller flere medlemmer, som ansættes – og til enhver tid kan afskediges – af bestyrelsen. Denne kompetence kan ikke fratages bestyrelsen og overlades til f.eks. generalforsamlingen. Direktionen har ansvaret for selskabets daglige ledelse.

Direktionen skal følge de retningslinjer og anvisninger, som bestyrelsen har givet. Direktionen kan ikke træffe beslutninger, som efter selskabets forhold er af usædvanlig art eller stor betydning, idet disse er bestyrelsens ansvar. Direktionen har ifølge selskabsloven endvidere ansvar for følgende opgaver:

- Sikre at selskabets bogføring sker i henhold til lovgivningens regler (herunder bogføringsloven).
- Sikre at selskabets formueforvaltning sker på betryggende vis (herunder at selskabets midler konkret er placeret forsvarligt).
- Til enhver tid vurdere selskabets økonomiske situation og sikre, at selskabet har fornøden likviditet til at opfylde sine forpligtelser (forsvarligt kapitalberedskab).

Hvis man sammenligner med beskrivelsen af bestyrelsens opgaver ovenfor, kan man konstatere, at direktionens opgaver på visse områder overlapper med bestyrelsens. Det gælder blandt andet med hensyn til løbende at vurdere selskabets økonomiske situation. Rollefordelingen kan her i praksis beskrives sådan, at direktionen gennem sit daglige arbejde har pligt til at være opmærksom på nye risikomomenter, som kræver bestyrelsens stillingtagen. Direktionen har som udgangspunkt opfyldt sine forpligtelser, hvis den rettidigt og tilstrækkelig grundigt informerer bestyrelsen om et relevant forhold. Herefter vil det være bestyrelsens ansvar at træffe beslutning om, hvordan det pågældende forhold skal adresseres.

I/S: Der findes ingen generelle lovregler herom, og indholdet af en eventuel direktionens rolle og ansvar må afklares på basis af vedtægterne. Hvis vedtægterne ikke indeholder noget konkret herom, vil direktionens opgaver og ansvar ligne det, der gælder i et aktieselskab.

Fonde/SE: Det fremgår af fondslovene, at bestyrelsen kan ansætte en direktion på samme måde som i aktieselskaber. Fondslovene er mindre detaljerede i beskrivelsen af direktionens rolle end selskabsloven, men bygger på en forudsætning om en arbejdsdeling mellem bestyrelse og direktion, som ligner den, der gælder i aktieselskaber. Dvs. direktionens ansvar er den daglige ledelse af fonden, mens bestyrelsen har ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse. Men også ved fastlæggelsen af direktionens nærmere opgaver må fundatsen og eventuel relevant speciallovgivning vurderes konkret.

4.1 | Tegningsregler (aftaleindgåelse mv.)

Hvem kan tegne selskabet, og hvad er det "at tegne"?

A/S: At "tegne" er at foretage dispositioner, herunder indgå aftaler, med bindende virkning for selskabet. Det skal stå i selskabets vedtægter, hvem der kan tegne selskabet. Bemærk, at selskabets direktør(er) og efter omstændighederne andre ledende medarbejdere i kraft af deres stilling har bemyndigelse til at træffe visse beslutninger som led i den daglige drift med bindende virkning for selskabet, en såkaldt stillingsfuldmagt.

I/S: Bestyrelsen, direktionen og andre repræsentanter for I/S'et kan alene forpligte I/S'et i forhold til økonomisk væsentlige sager, hvis de har fuldmagt hertil, enten konkret eller i vedtægterne. Bemærk dog, at det ovenfor anførte princip om stillingsfuldmagt også vil gælde, hvis I/S'et har en direktørlignende repræsentant eller andre ledende medarbejdere.

Fonde/SE: Bestyrelsens og en eventuel direktions tegningsret vil fremgå af fundatsen, suppleret med eventuel relevant speciallovgivning. Fondslovene bestemmer at 'ekstraordinære dispositioner' kræver fondsmyndighedens samtykke. Et lignende krav kan følge af eventuel speciallovgivning for den pågældende fond/SE.

4.12 Generalforsamlingen

Hvem består generalforsamlingen af?

A/S: Generalforsamlingen er selskabets øverste beslutningsorgan, hvor alle aktionærer har møderet. Generalforsamlingen mødes mindst én gang om året til den ordinære generalforsamling, men der kan også indkaldes til ekstraordinær generalforsamling. Selskabsloven giver mulighed for, at generalforsamlingen holdes uden et egentligt fysisk møde, men blot ved underskrift af et mødereferat. Dette kræver, at alle aktionærer godkender det. I så fald afgiver hver aktionær inden den fastsatte dato sin stemme vedrørende de enkelte dagsordenspunkter, og generalforsamlingen afvikles som "papirgeneralforsamling".

I aktieselskaber, hvor Københavns Kommune ejer aktier, vil kommunens ejerskab blive udøvet gennem Borgerrepræsentationen eller Økonomiudvalget, som kan bemyndige en eller flere personer til at møde på generalforsamlingen eller til at underskrive referatet af en generalforsamling, som ikke er afholdt ved fysisk fremmøde.

I/S: Et I/S har ofte, men ikke altid, en generalforsamling som enhedens øverste beslutningsorgan. Generalforsamlingen består i så fald af repræsentanter for I/S'ets ejere. I/S'ets vedtægter kan tillægge andre parter møde- og beslutningsret på generalforsamlingen.

Fonde/SE: Fonde er per definition selvejende. Da der således ikke er ejere, afholdes der ikke generalforsamlinger.

5 RETTIGHEDER, PLIGTER OG ANSVAR

5.1 Pligter

Hvad er mine pligter som bestyrelsesmedlem?

A/S: Alle bestyrelsesmedlemmer har pligt til i varetagelsen af deres hverv at arbejde for, at bestyrelsen kollektivt overholder sine forpligtelser. Bestyrelsens medlemmer er ligestillede, for så vidt angår deres forpligtelser i forbindelse med udførelsen af deres hverv. Dette gælder også medarbejder- og koncernrepræsentanter samt forbrugervalgte bestyrelsesmedlemmer. Bestyrelsen kan dog i sin forretningsorden eller i en konkret sag delegere et ansvarsområde til et særligt bestyrelsesudvalg eller udvalgte personer. Dette vil have betydning ved vurderingen af et eventuelt ansvar forbundet med opgavevaretagelsen, men vil ikke automatisk fritage den øvrige bestyrelse fra ansvar. Endvidere har formanden og en eventuel næstformand visse særlige forpligtelser.

I/S: Der er ingen generelle regler om bestyrelsesmedlemmers forpligtelser i et I/S, men i § 60-fællesskaber gælder kommunestyrelseslovens regler om sanktioner og dermed også tilsynspraksis om kommunalbestyrelsesmedlemmers pligter. Spørgsmålet må derudover afgøres på basis af vedtægterne og eventuel speciallovgivning, som måtte gælde for det konkrete I/S.

Fonde/SE: Fondslovene bygger på en forudsætning om, at alle bestyrelsesmedlemmer har samme forpligtelser. Det under A/S anførte gælder også for bestyrelsen i en fond/SE, herunder i relation til eventuelle medarbejder- og koncernrepræsentanter i en erhvervsdrivende fond. Endvidere kan der være specialregler, som regulerer spørgsmålet i en konkret fond/SE.

5.2 Rettigheder

5.2.1 HVAD ER MINE RETTIGHEDER SOM BESTYRELSESMEDLEM?

A/S: Alle medlemmer af bestyrelsen, herunder medarbejdervalgte og forbrugerrepræsentanter, er ligestillede, for så vidt angår deres forpligtelser som bestyrelsesmedlemmer. Dette princip om ligestilling gælder også for bestyrelsesmedlemmernes rettigheder. For eksempel tæller alle bestyrelsesmedlemmers stemmer lige, og det kræver derfor en vedtægtsbestemmelse, hvis formandens (og evt. næstformandens) stemme skal være udslagsgivende ved stemmelighed. Ligeledes har alle medlemmer samme ret til at tage ordet på bestyrelsesmøderne. Også for så vidt angår reglerne for tegning af selskabet, er bestyrelsesmedlemmerne ligestillet. Dette princip om ligestilling modificeres dog på visse måder i forhold til bestyrelsesformanden, der som anført kan gives særlig stemmevægt ved stemmelighed, eller som i vedtægternes tegningsregel kan gives en særlig ret til at tegne selskabet.

Det samme princip om ligestilling gælder med hensyn til bestyrelseshonorarer. Alle bestyrelsesmedlemmer, herunder medarbejder- og forbrugerrepræsentanter, har krav på samme honorar. Bestyrelsen kan dog i sin forretningsorden eller i en konkret sag delegere et ansvarsområde til et særligt bestyrelsesudvalg eller udvalgte personer. Hvis dette arbejde indebærer en væsentligt øget arbejdsindsats for de involverede, er der mulighed for at træffe beslutning om øget honorar til de pågældende. Endvidere er det sædvanligt, at formanden og eventuelt næstformanden modtager et forhøjet honorar som følge af de særlige forpligtelser, som disse påtager sig. En sådan differentiering er lovlige, men skal være sagligt begrundet.

I/S: Der er ingen generelle regler om bestyrelsesmedlemmers rettigheder i et I/S. Spørgsmålet må afgøres på basis af vedtægterne og eventuel speciallovgivning, som måtte gælde for det konkrete I/S. Der vil dog være en formodning for, at medlemmerne af bestyrelsen har samme rettigheder. Honoraret i § 60-fællesskaber reguleres af kommunestyrelsesloven.

Fonde/SE: Fondslovene indeholder ikke regulering af det enkelte bestyrelsesmedlems rettigheder. Dog har eventuelle medarbejder- eller koncernrepræsentanter i erhvervsdrivende fonde samme rettigheder som øvrige bestyrelsesmedlemmer. Endvidere kan der være specialregler, som regulerer spørgsmålet i en konkret fond/SE.

5.3 Referatet

Hvad skal referatet fra bestyrelsesmøderne indeholde?

Selskabsloven pålægger bestyrelsen i aktieselskaber at føre protokol over sine 'forhandlinger'. Hermed menes, at protokollen bør afspejle hovedpunkterne i diskussionen af væsentlige emner. Bestyrelsen bør sikre sig en relativ grundig gengivelse af de skete drøftelser, hvis disse har handlet om væsentlige emner. Protokollen vil ofte være et centralt dokument, hvis det senere vurderes, om bestyrelsens handlinger eller undladelser eventuelt kan give anledning til ansvar.

Bestyrelsen i I/S'er og fonde/SE'er bør føre en protokol, der svarer til bestyrelsesprotokollen i aktieselskaber.

5.4 Underskrivelse af referatet

Skal jeg skrive under på referatet? Også hvis jeg ikke var til stede på mødet? Hvad hvis jeg er uenig i den trufne beslutning?

I aktieselskaber skal alle tilstedeværende medlemmer underskrive bestyrelsesprotokollen. Det er endvidere praksis i mange selskaber; at fraværende medlemmer på det næstkomende bestyrelsesmøde underskriver på, at protokollen er læst. Under alle omstændigheder bør fraværende bestyrelsesmedlemmer orientere sig om indholdet af protokollen

for de pågældende møder. Det er god praksis at nye medlemmer gennemgår nyere beslutningsreferater. Det fremgår af SL, at et tilstedeværende medlem, som ikke er enig i en beslutning, har ret til at få sin mening indført i protokollen.

De samme retningslinjer vil som udgangspunkt gælde i I/S'er og fonde/SE'er.

5.5 Honorar

Hvad får jeg for arbejdet som bestyrelsesmedlem, og hvem fastsætter beløbet?

A/S: Bestyrelsen i de fleste aktieselskaber modtager et fast årligt honorar. Generalforsamlingen skal godkende bestyrelsens indstilling vedrørende dennes honorar. Dette sker evt. ved godkendelse af årsrapporten på den ordinære generalforsamling. I offentligt ejede selskaber fastsættes honoraret ofte forud. Det følger af selskabsloven, at bestyrelsens og direktionens vederlag ikke må overstige "hvad der anses for sædvanligt efter hvervets art og arbejdets omfang, samt hvad der må anses for forsvarligt" efter selskabets og koncernens forhold.

I/S: Der er ingen faste procedurer for fastsættelse af bestyrelseshonorar i et I/S, og spørgsmålet må afgøres konkret efter de i vedtægterne gældende beslutningsprocedurer. Hvis I/S'et er godkendt efter kommunestyrelseslovens § 60, gælder vederlagsreglerne i kommunestyrelsesloven.

Fonde/SE: Bestyrelsen i de fleste fonde/SE'er modtager et fast årligt honorar. Vederlaget fastsættes af bestyrelsen selv i overensstemmelse med eventuelle relevante regler i fundatsen. Fondslovene bestemmer, at vederlaget "ikke må overstige, hvad der anses for sædvanligt efter arbejdets art og omfang". Vederlaget kan nedsættes af fondsmyndigheden, hvis det overstiger dette niveau. I fonde/SE'er, som ikke er omfattet af fondslovene, må spørgsmålet afgøres ud fra fundatsen og relevant speciallovgivning.

5.6 Honorar under orlov

Får jeg honorar under orlov?

A/S: Medmindre bestyrelsen konkret bestemmer andet, vil det selskabsretlige udgangspunkt være, at kun 'aktive' medlemmer af bestyrelsen modtager honorar. Bestyrelsesmedlemmer, som er medarbejdere i selskabet, har ikke et ansættelsesretligt krav på bestyrelseshonorar under orlov.

I/S: Der er ingen generelle regler herom. Spørgsmålet må afgøres konkret efter de i vedtægterne gældende beslutningsprocedurer, eller efter den speciallovgivning, der gælder for interessentskabet.

Hvis I/S'et er godkendt efter kommunestyrelseslovens § 60, gælder kommunestyrelsesloven, og spørgsmålet reguleres i så fald på samme måde som orlov fra Borgerrepræsentationen.

Fonde/SE: Fondslovene indeholder ingen regler herom. Udgangspunktet vil være det samme som for et A/S.

5.7 Dokumenter

Hvilke dokumenter om selskabet bør jeg sætte mig ind i?

Alle bestyrelsesmedlemmer bør læse følgende selskabsdokumenter:

- Vedtægterne, i I/S'er vil dette også sige en interessentskabsaftale/ samarbejdsaftale mellem ejerne; i fonde/SE'er fundatsen
- Bestyrelsens forretningsorden
- Seneste årsrapporter eller reviderede regnskaber
- Bestyrelsens forhandlingsprotokol
- Revisionsprotokollen
- I selskaber med flere ejere kan der også være en ejeraftale (aktionæroverenskomst), som bestyrelsen bør kende

I tillæg til ovennævnte punkter bør bestyrelsen altid gøre sig nøje bekendt med forhold, der knytter sig til organisationens drift, herunder løbende driftsregnskaber og budgetter, væsentlige kontrakter med tredjeparter og tilsynsmyndigheder, samt det gældende lovgrundlag, organisationens virksomhed er underlagt.

5.8 Ansvar

Kan jeg blive økonomisk ansvarlig for selskabets handlinger – herunder over for omverdenen eller selskabet selv?

A/S: Et aktieselskab er kendetegnet ved, at aktionærerne (ejerne) ikke hæfter for selskabets forpligtelser. Som følge heraf er der i selskabsloven opstillet en lovgivningsmæssig ramme om drift og organisation af selskabets virksomhed. Bestyrelsen har som selskabets centrale ledelsesorgan hovedansvaret for, at de gældende retningslinjer overholdes. Hvis dette ikke sker, og den manglende overholdelse af gældende krav fører til tab for selskabets kreditorer, aktionærer eller selskabet selv, kan bestyrelsesmedlemmerne efter omstændighederne blive holdt personligt erstatningsansvarlige.

Bestyrelsesansvar er et komplekst emne, og der vil altid skulle tages stilling til en række konkrete spørgsmål: Er bestyrelsens handlinger/undladelser den vigtigste årsag til tabet, eller burde den tabslidende selv have reageret? Havde bestyrelsen en god grund til at handle som sket i den konkrete situation? Er hele bestyrelsen ansvarlig, eller er der grund til at holde f.eks. et nytiltrådt medlem uden for ansvarssagen?

Bestyrelsens erstatningspligt reguleres i SL. Det er en helt kort bestemmelse, som siger, at et bestyrelsesmedlem kan blive erstatningsansvarligt over for selskabet, aktionærer eller tredjeparter, hvis den pågældende under udførelsen af sit hverv forsætligt eller uagtsomt har påført disse parter et økonomisk tab. Ved bedømmelsen af et eventuelt ansvar skal man være opmærksom på følgende:

- Ansvarsbedømmelsen sker **individuel**t i forhold til hvert enkelt medlem af bestyrelsen. Dette udelukker dog naturligvis ikke, at den samlede bestyrelse bliver ansvarlig i samme sag.
- Det er en forudsætning for ansvar, at den pågældende har handlet på en måde, som kan **bebrejdes** i den konkrete situation (hvilket ikke kun indebærer forsætlige handlinger, men også uforsætlige handlinger eller undladelser).
- Den fejl, som er begået af bestyrelsen, skal være den direkte (**hoved**)årsag til det tab, som kræves erstattet. Det vil sige, at et bestyrelsesmedlem godt kan have begået en klar fejl, men alligevel blive fri for økonomisk ansvar, fordi tabet kunne have været undgået, f.eks. ved rettidig omhu fra den part, der har lidt tabet.

I aktieselskaber i den private sektor udspringer ansvarssager oftest af en konkursituation, hvor selskabets kreditorer hævder, at bestyrelsens handlinger eller undladelser er årsag til kreditorernes tab. For eksempel hvis bestyrelsen ikke i tide har taget initiativ til at stoppe selskabets optagelse af ny gæld, selvom der ikke er rimelig udsigt til, at selskabet kommer til at kunne opfylde sine økonomiske forpligtelser. Man taler her om at fortsætte driften ud over håbløshedstidspunktet. Eller hvis bestyrelsen træffer beslutninger, som på en urimelig måde forhindrer kreditorer i at få betalt deres fordringer, som det f.eks. var tilfældet i selskabstømmersagerne i 1990'erne.

I selskaber med offentligt ejerskab er der i praksis næppe stor risiko for, at selskabets kreditorer lider tab som følge af selskabets konkurs. Det betyder dog ikke, at ansvar er udelukket, eller at bestyrelsen kan have mindre fokus på selskabets økonomiske forhold. Eksempelvis kunne følgende situationer give anledning til overvejelser om bestyrelsesansvar – det er tænkte eksempler, som på ingen på ingen måde er udtømmende:

- Selskabet overholder ikke den gældende lovgivning for opkrævning af beløb hos borgere og virksomheder, og der rejses krav mod selskabet som følge af dette. Selskabets aktionær(er) eller en eventuel ny bestyrelse finder, at fejlen kan bebrejdes den tidligere bestyrelse og rejser krav mod de pågældende personer.
- Et bestyrelsesmedlem overtræder sin tavshedspligt ved at viderebringe fortrolige oplysninger om selskabet til en uvedkommende tredjepart. Denne bruger den pågældende oplysning til skade for selskabet, f.eks. i forbindelse med en kontraktforhandling.

I/S: Der er ikke nogen almindelig lovgivning om erstatningsansvar for medlemmer af bestyrelsen i et I/S. På samme måde som bestyrelsen i et A/S vil personer, der varetager et bestyrelseshverv i et I/S, kunne blive ansvarlige for tab, som skyldes uagtsomme eller forsætlige handlinger i bestyrelsen. Ansvar for I/S'ets ejere vil eventuelt være reguleret i vedtægterne eller i aftale mellem I/S'et og bestyrelsen. Ansvar for I/S'ets kreditorer og øvrige tredjeparter vil være omfattet af uskrevne erstatningsretlige principper.

Særligt for § 60-fællesskaberne bemærkes dog, at ansvarsreglerne i kommunestyrelsesloven er gældende, herunder reglerne om personligt erstatningsansvar og bod.

Fonde/SE: Bestyrelsen i en fond/SE kan ifalde ansvar for tilsidesættelse af sine pligter. Vurderingen heraf ligner den, der gælder for bestyrelsen i et A/S. Der gælder det særlige for en fond/SE, at den ikke har en ejer, som via generalforsamlingen kan føre tilsyn med fonden. Kun fondsmyndigheden vil i sidste instans kunne skride ind, hvis bestyrelsen ikke varetager sit hverv på betryggende vis. Dette forhold indebærer, at erstatningsansvar over for fonden/SE'en selv kan få særlig relevans. Bestyrelsens ansvar i fonde, som er omfattet af fondslovene, er reguleret i disse love. Samme ansvarsstandard vil formodningsvist gælde i andre fonde/SE'er, hvilket evt. fremgår af specifik lovgivning for det pågældende organ.

5.9 Decharge

Hvad er 'decharge' ?

A/S: Decharge betyder, at generalforsamlingen beslutter at meddele bestyrelsen, at den er fritaget for ansvar i forbindelse med bestyrelsesarbejdet i den forgangne periode. Meddelelsen af decharge indebærer, at aktionærernes og selskabets mulighed for senere at rette krav mod bestyrelsen vil være begrænset, i hvert fald for så vidt angår aktionærer, der ikke specifikt har stemt imod og fået dette ført til referat. Meddelelsen af decharge vil dog ikke friholde bestyrelsen for ansvar for forhold, som på ubeføjet måde er holdt skjult for generalforsamlingen. Og man skal være opmærksom på, at decharge ikke har betydning for bedømmelsen af et eventuelt ansvar over for selskabets kreditorer.

I/S: Decharge er ikke et begreb, som sædvanligvis benyttes i sammenhæng med interessentskaber. Men I/S'ets ejere kan naturligvis også vælge at træffe beslutning om at friholde bestyrelsen fra ansvar, dog ikke i et § 60-fællesskab, da kommunestyrelsesloven gælder her.

Fonde/SE: Decharge er ikke et begreb, som sædvanligvis benyttes i sammenhæng med fonde/SE'er. Det skyldes, at bestyrelsen selv er det øverste organ i fonden/SE, og bestyrelsen kan naturligvis ikke friholde sig selv for ansvar.

5.10 Ansvarsforsikring

Kan der tegnes en forsikring for mit ansvar? Hvad dækker den?

Bestyrelsen kan beslutte at tegne en bestyrelsesansvarsforsikring. Det gælder både i aktieselskaber, interessentskaber og fonde/SE'er. Det kan i mange tilfælde være i selskabets egen interesse at have en sådan forsikring, idet sager om bestyrelsesansvar typisk angår meget store krav, som privatpersoner kan have meget svært ved at betale. En bestyrelsesansvarsforsikring vil dække det økonomiske ansvar, som bestyrelsen måtte blive fundet ansvarlig for, og typisk også udgifter til procesførelse. Dækningen vil som udgangspunkt være begrænset til erstatning, som følger af uforsætlige handlinger – ikke overlagte handlinger.

Derudover kan forsikringen ikke dække det ansvar, som vedkommende måtte pådrage sig i henhold til kommunestyrelseslovens regler. For så vidt angår § 60-fællesskaber betyder det, at forsikringen ikke kan dække det ansvar, som medlemmet kan pådrage sig over for selskabet eller ejerne. Derimod kan forsikringen dække et eventuelt ansvar over for kontraktparter mv.

5.11 Ansvarsfraskrivelse via referatet?

Kan jeg undgå at blive ansvarlig for en beslutning, hvis jeg anfører min uenighed i referatet?

A/S: Et bestyrelsesmedlem har ret til at få anført i mødeprotokollen, hvis vedkommende ikke er enig i en beslutning. En sådan bemærkning i bestyrelsesprotokollen kan være en relevant faktor ved den konkrete bedømmelse af, om den pågældende er ansvarlig for en beslutning, som træffes af bestyrelsens flertal. Hvis et bestyrelsesmedlem imidlertid er uenig i væsentlige beslutninger og frygter, at gennemførelse af den pågældende beslutning kan påføre selskabet, aktionærer eller tredjeparters tab, kan vedkommende kun sikre sig mod ansvar ved at forlade bestyrelsen. Det bemærkes i denne sammenhæng, at selskabets årsrapport skal underskrives af den samlede bestyrelse. Et medlem af bestyrelsen vil påføre selskabet væsentlig økonomisk skade ved at undlade at underskrive årsrapporten. I denne situation har den pågældende i realiteten kun valget mellem at underskrive årsrapporten, og dermed påtage sig ansvaret herfor sammen med den øvrige bestyrelse, eller at nedlægge sit mandat.

I/S: Der er ikke nogen lovregulering af bestyrelsens ansvar i et I/S, medmindre der er tale om et § 60-fællesskab. Ansvar kan tænkes rejst dels af interessenterne, dels af kreditorer og andre tredjeparter. Hvis et bestyrelsesmedlem i et I/S er uenig i en væsentlig disposition, som vurderes at kunne påføre I/S'et og dermed I/S'ets ejere eller tredjemand et økonomisk tab, bør vedkommende forlade bestyrelsen.

For så vidt angår I/S'er, der er godkendt som § 60-fællesskaber, gælder kommunestyrelseslovens ansvarsregler.

Fonde/SE: Bestyrelsen i en fond/SE er det øverste beslutningsdygtige organ, hvilket i visse henseender stiller særlige krav til bestyrelsen, da der jo ikke er en generalforsamling, som kan overvåge fondens/SE'ens aktiviteter. Hvis et bestyrelsesmedlem i en fond/SE er uenig i en væsentlig disposition, som vurderes at kunne påføre fonden/SE'en eller tredjemand et økonomisk tab, bør vedkommende forlade bestyrelsen. Hvis det relevante spørgsmål vedrører en mulig tilsidesættelse af fondslovgivningen, bør vedkommende endvidere overveje at underrette den tilsynsførende fondsmyndighed. En bemærkning om uenighed i et internt mødereferat vil formentlig have ringe betydning ved bedømmelsen af eventuelt ansvar.

5.12 Strafansvar

Kan jeg ifalde strafansvar for mine handlinger i bestyrelsen?

A/S: Overtrædelse af en række af selskabslovens regler kan udløse bødestraf. Ved siden af selskabsloven gælder den almindelige straffelov og eventuelle straffebestemmelser i specielle regelsæt, som måtte gælde for selskabet.

I/S: Selskabslovens straffebestemmelser gælder ikke for bestyrelsen i et I/S. Strafansvar kan idømmes efter den almindelige straffelov eller eventuelle straffebestemmelser i specielle regelsæt, som måtte gælde for I/S'et. Også i denne henseende gælder kommunestyrelsesloven for § 60-fællesskaber.

Fonde/SE: Overtrædelse af fondslovenes regler kan udløse bødestraf. Endvidere gælder den almindelige straffelov og eventuelle straffebestemmelser i specielle regelsæt, som måtte gælde for selskabet.

6 INTERESSEVARETAGELSE OG HABILITET

6.1 Loyalitetspligt

Hvilken interesse skal jeg repræsentere i bestyrelsen?

A/S: En bestyrelse i et aktieselskab skal som udgangspunkt varetage selskabets interesser. Et selskab er en selvstændig juridisk enhed (en 'juridisk person'), og bestyrelsen er først og fremmest sat i verden for at varetage denne selvstændige juridiske enheds interesser. Det er ikke muligt at sætte på en simpel formel, hvad selskabets interesse er i en given situation – en af bestyrelsens kerneopgaver er jo netop at vurdere dette. Det er klart, at aktionærerne har en forventning om, at bestyrelsen driver A/S'et ud fra en hensyntagen til deres interesser. Men aktieselskabets interesser er ikke altid sammenfaldende med aktionærernes. Selskabslovens regler er udtryk for afvejning af potentielt modstridende interesser, først og fremmest mellem aktionærer og kreditorer. Denne pligt til at varetage selskabets interesse betegnes undertiden som den selskabsretlige **loyalitetspligt**.

I selskaber, hvor Københavns Kommune er **neaktionær**, kan man som udgangspunkt forudsætte, at selskabets interesse defineres af Borgerrepræsentationen, som udøver sit ejerskab gennem generalforsamlingen, medmindre der foreligger hensyn til kreditorer, som kan lide tab i den konkrete sammenhæng. I selskaber, hvor der er andre ejere, vil der altid foreligge et hensyn til, at disse ligestilles økonomisk med Københavns Kommune i forhold til deres ejerandel. Her vil indholdet af loyalitetspligten altså være et fælles anliggende for aktionærerne.

I/S: Et I/S er et mindre entydigt begreb end et A/S, der er stiftet i medfør af detaljeret lovregulering. Det diskuteres i den juridiske litteratur, om et I/S kan kaldes en selvstændig 'juridisk person', ligesom et A/S – eller om I/S'et blot udgør et 'arbejdsfællesskab' mellem ejerne. Denne teoretiske forskel fremhæves her for at illustrere, at bestyrelsesmedlemmerne i et I/S typisk mere har rollen som interessenternes 'partsrepræsentanter', end det er tilfældet i et A/S. Dermed ikke sagt, at der ikke gælder en loyalitetspligt for bestyrelsen i et I/S. Men kravet om loyal optræden er essentielt kun en forpligtelse, som gælder mellem de deltagende interessenter, og ikke over for I/S'et som selvstændig enhed. Denne sondring er ikke ligegyldig, det følger bl.a. heraf, at det enkelte bestyrelsesmedlem har en rolle som partsrepræsentant for den interessent, der har udpeget vedkommende. Rollen som partsrepræsentant skal dog naturligvis udøves inden for de rammer, der gælder for I/S'et, herunder vedtægterne.

Fonde/SE: Bestyrelsen i en fond/SE har en rolle, der som udgangspunkt ligner A/S-bestyrelsens. Der er dog den vigtige forskel, at fonden/SE'en ikke har en generalforsamling, der kan føre tilsyn med, om driften sker på tilfredsstillende vis. Fondens/SE'en vil være under tilsyn fra fondsmyndigheden, men tilsynet vil som regel kun blive opmærksom på et uregelmæssigt forhold, hvis nogen påpeger det skete over for myndigheden. Bestyrelsen har derfor sammen med fondens revisor en særlig pligt til at varetage fondens interesser.

Ligesom for A/S'erne kan man tale om en loyalitetspligt. Fastlæggelsen af, hvad der skal forstås ved 'fondens interesse', må ske ved fortolkning af fondens/SE'ens fundats og eventuel relevant speciallovgivning.

6.2 Inhabilitet

Kan jeg være inhabil i selskabets bestyrelse?

A/S: Ifølge selskabsloven er et bestyrelsesmedlem eller en direktør inhabilt i følgende situationer:

- behandling af alle spørgsmål om aftaler mellem vedkommende selv og selskabet eller selskabets søgsmål mod vedkommende selv, og
- behandling af spørgsmål om aftaler mellem selskabet og tredjeparter eller selskabets søgsmål mod tredjeparter; hvis vedkommende har en væsentlig interesse i sagen, som kan være i konflikt med selskabets interesse.

Denne afgrænsning betyder, at inhabilitet kun er selskabsretligt relevant, når en sag handler om aftaler eller søgsmål, dvs. rets- og voldgiftssager. Eksempelvis er en person ikke inhabil ved drøftelsen af, om vedkommende skal vælges til formand for bestyrelsen. Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer er således heller ikke inhabile ved generelle drøftelser af selskabets ansættelsesvilkår. Men inhabilitet kan indtræde konkret over for bestyrelsesmedlemmer, der samtidig er ansat i selskabet, hvis sagen handler om den pågældendes egen kontrakt eller en kollektiv arbejdskonflikt, som den pågældende er del af som ansat.

I/S: Der gælder ikke lovfæstede regler om inhabilitet i bestyrelsen for et I/S, medmindre dette måtte følge af relevant speciallovgivning for den pågældende enhed. Hvis en repræsentant i bestyrelsen imidlertid ville være inhabil efter selskabslovens regler, bør dette oplyses loyalt i forbindelse med sagens behandling. Alternativt kan der opstå spørgsmål om tilsidesættelse af en aftaleretlig loyalitetspligt over for de øvrige interessenter.

For så vidt angår I/S'er, der er godkendt som § 60-fællesskaberne, er disse offentlige myndigheder. Derfor gælder der i bestyrelsen i et § 60-fællesskab de samme regler om inhabilitet, som der gælder i udvalg og Borger-repræsentationen, dvs. forvaltningslovens regler.

Fonde/SE: Fondslovene indeholder inhabilitetsregler, der er enslydende med selskabslovens. Lignende regler kan følge af eventuel relevant speciallovgivning for den pågældende fond/SE.

6.3 Bedømmelse af inhabilitet

Hvem tager stilling til, om jeg er inhabil i bestyrelsen, og er jeg med til det?

Det enkelte bestyrelsesmedlem har pligt til at vurdere, om vedkommende er inhabil i en konkret sag. Det pågældende medlem vil kunne deltage i en diskussion i bestyrelsen, hvor det drøftes, om der er tale om inhabilitet. Men hvis der ikke opnås enighed i bestyrelsen, bør sagen enten løses ved, at den pågældende undlader at deltage i behandlingen af det foreliggende spørgsmål, eller ved at indhente ekstern rådgivning.

6.4 Konsekvens af inhabilitet

Hvis jeg er inhabil, hvad betyder det så?

A/S: Hvis et medlem af bestyrelsen er inhabil, bør medlemmet udtræde i forbindelse med drøftelsen af det foreliggende spørgsmål og må ikke deltage i en afstemning herom. Hvis flere medlemmer er inhabile, må det afklares, om den resterende del af bestyrelsen er beslutningsdygtige. Selskabslovens udgangspunkt er, at bestyrelsen er beslutningsdygtig, når over halvdelen af dens medlemmer er til stede. Hvis dette ikke er tilfældet, må spørgsmålet forelægges generalforsamlingen. Efter omstændighederne kan dette ske uformelt ved en forelæggelse for bestyrelsen i et eventuelt moderselskab.

I/S: Også i I/S'er bør et inhabil medlem af bestyrelsen afstå fra at deltage i den pågældende beslutning. Hvis ikke bestyrelsen er beslutningsdygtig efter den pågældendes udtræden, må sagen forelægges interessenterne til afgørelse.

Fonde/SE: Der gælder som udgangspunkt det samme i fonde som i aktieselskaber, dog således, at der ikke findes nogen generalforsamling, som kan træffe afgørelse på vegne af en inhabil bestyrelse. Det kan efter omstændighederne være relevant at forelægge sagen for fondsmyndigheden.

6.5 Inhabilitet i Borgerrepræsentationen

Kan en bestyrelsespost betyde, at jeg er inhabil i udvalg eller i Borgerrepræsentationen?

Forvaltningsloven regulerer, hvornår et medlem af Borgerrepræsentationen er inhabil. Det følger heraf, at man bl.a. er inhabil, hvis man deltager i ledelsen af et selskab, forening mv., der har en særlig interesse i sagens udfald. Kommunaltilsynets praksis er imidlertid, at dette ikke omfatter kommunalt ejede selskaber. Man er derfor som udgangspunkt ikke inhabil, blot fordi man sidder i bestyrelsen for det selskab, som sagen omhandler. Det følger dog af praksis, at der vil kunne være inhabilitet, f.eks. hvis man deltager i en beslutning, hvor kommunen er kontrolinstans over for selskabet, og at man lettere bliver inhabil, hvis man er formand for selskabets bestyrelse.

Det er altid en konkret vurdering, om man er inhabil i en given sag. Hvis man er inhabil, må man hverken deltage i drøftelsen af sagen eller afstemningen herom.

7 FORTROLIGHED OG OFFENTLIGHED

7.1 Tavshedspligt

Har jeg tavshedspligt om det, der foregår i bestyrelsen?

A/S: Det selskabsretlige udgangspunkt er klart: Bestyrelsens møder udgør et fortroligt forum. SL indeholder et forbud mod, at bestyrelsesmedlemmer og andre selskabsrepræsentanter uberettiget videregiver oplysninger, de har fået kendskab til som led i varetagelsen af deres hverv i selskabet.

Det ligger inden for bestyrelsens kompetence at tage stilling til retningslinjer for, hvordan og med hvem, der kan ske drøftelse af selskabets forhold. Retningslinjerne kan med fordel indarbejdes i forretningsordenen. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at disse retningslinjer skal fastsættes med udgangspunkt i selskabets interesse. I forbindelse med disse overvejelser bør det sikres, at de personer uden for bestyrelsen, som modtager fortrolige oplysninger, selv er underlagt tavshedspligt.

Uanset indholdet af retningslinjerne om kommunikation vedrørende selskabets forhold har det enkelte bestyrelsesmedlem også altid et personligt ansvar for, at videregivelse af fortrolige oplysninger ikke skader selskabet.

Det bemærkes specifikt i forhold til medarbejder- og koncernrepræsentanter, at det i retspraksis er anerkendt, at disse i visse situationer deler oplysninger med faglige organisationer, f.eks. i relation til beslutninger af større betydning for selskabets ansatte.

Reglerne om tavshedspligt har primært til hensigt at beskytte aktionærenes økonomiske interesser i selskabet. Hvis Københavns Kommune er eneaktionær i et aktieselskab, er der ret vide rammer for, hvordan kommunen kan indrette reglerne for kommunikation mellem selskabet og kommunen. Hvis der er andre ejere i selskabet, skal der tages hensyn til disses interesser. I ejeraftalen kan der fastlægges principper for kommunikation mellem selskab og ejere.

I/S: Vedtægterne eller eventuel relevant speciallovgivning for I/S'et vil ofte indeholde bestemmelser om tavshedspligt. Bestyrelsesmedlemmerne vil dog typisk have ret til at dele oplysninger om I/S'ets forhold med de parter, de er udpeget af.

I/S'er, der er § 60-fællesskaber, er omfattet af de offentligretlige regler om tavshedspligt, som gælder for kommuner.

Fonde/SE: Reglerne om tavshedspligt i fondslovene ligner det, der gælder efter selskabsloven. Det vil dog efter omstændighederne ofte være muligt for et bestyrelsesmedlem at drøfte fondens forhold med en part, som har udpegningsret til fondens bestyrelse.

7.2 Dialog med gruppemedlemmer

Kan jeg drøfte dagsordenspunkter eller materiale til møder med min politiske gruppe?

A/S: Som udgangspunkt er der ikke mulighed for at dele fortrolige oplysninger om selskabets forhold med gruppemedlemmer i Borgerrepræsentationen. Som anført ovenfor bør bestyrelsen træffe en principiel beslutning om, hvilke retningslinjer der gælder for drøftelse af selskabets forhold med tredjeparter – herunder gruppekolleger i Borgerrepræsentationen. Det anbefales som nævnt, at det sikres, at modtagerne af fortrolig information selv er underlagt tavshedspligt.

I/S: Dette må bedømmes konkret i henhold til I/S'ets vedtægter eller relevant speciallovgivning. Dette gælder også for så vidt angår § 60-fællesskaber.

Fonde/SE: Udgangspunktet er det samme som for aktieselskaber. Muligheden for i bestyrelsen at godkende deling af information med eksterne parter, herunder gruppemedlemmer, må vurderes konkret under hensyn til fundatsen.

7.3 Udtalelser til offentligheden

Hvem udtaler sig om selskabets forhold?

A/S: Bestyrelsen træffer selv beslutning om, hvem der kan udtale sig på selskabets vegne. Oftest er dette formandens rolle. Udtalelserne må ske inden for rammerne af tavshedspligten.

I kommunalt ejede selskaber, især i større virksomheder, kan det være relevant for bestyrelsen at overveje en politik om offentliggørelse af væsentlige begivenheder i selskaber, f.eks. via selskabets hjemmeside. Dette kan ske ud fra samme corporate governance-hensyn som begrundes; at statsligt ejede selskaber undertiden har en sådan pligt. Som nævnt ovenfor må der altid ved fastlæggelsen af en sådan politik tages hensyn til eventuelle mindretalsaktionærer.

I/S: I I/S'er vil der eventuelt være relevante regler herom i samarbejdsaftalen eller en eventuel forretningsorden. Det er ejernes beslutning, hvordan I/S'et skal kommunikere med offentligheden.

Fonde/SE: Der gælder som udgangspunkt samme regler som i aktieselskaber, dog må fundatsen vurderes konkret.

7.4 Konsekvens af overtrædelse af tavshedspligten

Hvad er konsekvensen, hvis jeg ikke overholder tavshedspligten?

A/S: Overtrædelsen kan føre til erstatningspligt, hvis den fører til økonomiske tab for selskabet. Endvidere kan der idømmes bødestraf. Disse sanktioner vil dog i praksis kun blive relevante i grovere tilfælde.

I/S: Overtrædelsen af tavshedspligt ifølge vedtægterne eller speciallovgivningen vedrørende I/S'et kan føre til erstatningspligt, hvis den fører til økonomiske tab for interessenterne.

Fonde/SE: Der gælder det samme som for aktieselskaber.

7.5 Offentlighedsloven

Gælder offentlighedsloven for selskabet?

A/S: Ja, hvis selskabet har mindst 75 % offentligt ejerskab – medmindre selskabet konkret er undtaget fra loven. Derudover kan der for selskaber med en mindre offentlig ejerandel være fastsat bestemmelser i offentlighedsloven eller speciallovgivningen, der betyder, at selskabet er omfattet af offentlighedsloven.

I/S: Der gælder her det samme som for aktieselskaber: § 60-fællesskaber er altid omfattet af offentlighedsloven.

Fonde/SE: Det kan i fondens/SE'ens fundats være fastsat, at der skal meddeles aktindsigt i overensstemmelse med principperne i offentlighedsloven. Derudover kan det i speciallovgivningen være fastsat, at fonden/SE'en er omfattet af loven.

7.6 Ombudsmandsloven

Gælder forvaltningsloven for selskabet, og er selskabet omfattet af Folketingets Ombudsmands og Statsforvaltningens kompetence?

A/S: Folketingets Ombudsmand er ikke kompetent over for aktieselskaber.

I/S: § 60-fællesskaber er som "specialkommuner" omfattet af Folketingets Ombudsmands kompetence. Det samme gælder ikke for I/S'er, der ikke er godkendt efter kommunestyrelseslovens § 60, med mindre andet fremgår af det eventuelle lovgrundlag for interessentskabet.

Fonde/SE: Folketingets Ombudsmand er ikke kompetent over for fonde/SE'er.

8 FORHOLDET MELLE BESTYRELSESMEDLEMMET OG KOMMUNEN – OG ANDRE EJERE

8.1 Fordeling af kompetence

Hvad kan bestyrelsen beslutte, og hvad skal behandles af ejerne, dvs. på generalforsamling?

A/S: Selskabsloven indeholder nogle ufravigelige principper om, hvilke selskabsorganer der kan træffe bestemte beslutninger: Disse obligatoriske regler er bl.a. begrundet ud fra ansvarshensyn, og beslutninger om drift og strategi skal som udgangspunkt ligge hos bestyrelsen. Altså hos de personer, der "står på mål" for beslutningerne i relation til personligt ansvar. Generalforsamlingen har altså ikke mulighed for at tiltage sig beslutningsret på disse områder:

Det antages som udgangspunkt, at bestyrelsen har kompetence til at træffe alle større beslutninger som led i selskabets drift, medmindre andet konkret fremgår af vedtægterne. Bestyrelsen har således eksempelvis kompetence til at træffe følgende beslutninger:

- Vedtagelse af strategi for selskabet
- Indgåelse af kontrakter
- Erhvervelse af fast ejendom, IT-systemer, større anlægsaktiver eller andre større investeringer
- Optagelse af lån
- Ansættelse og afskedigelse af direktør(er)
- Beslutninger om løn- og ansættelsesvilkår for medarbejdere
- Gennemførelse af udbyttebetalinger (efter generalforsamlingens godkendelse)

Det bemærkes, at vedtægterne undertiden indeholder krav om generalforsamlingens eller tredjeparters godkendelse af visse væsentlige beslutninger: Dette gælder særligt, når der er flere ejere.

Beslutninger, som kræver ændringer af selskabets vedtægter, valg af bestyrelse, udbytte og andre beslutninger, som kan siges at vedrøre selve den selskabsretlige organisation, ligger derimod hos generalforsamlingen. Det drejer sig eksempelvis om følgende beslutninger:

- Vedtægtsændringer; herunder i forbindelse med kapitalforhøjelse eller nedsættelse, fusion, spaltning, opdeling af aktierne i aktieklasser; ændring af selskabets formål eller navn, ændring af bestyrelsens eller direktionens størrelse, mv.
- Valg og afsættelse af bestyrelsen
- Valg og afsættelse af revisor
- Godkendelse af bestyrelshonorar
- Godkendelse af selskabets årsrapport
- Godkendelse af bestyrelsens forslag om udbetaling af udbytte

Det bemærkes, at vedtægterne undertiden indeholder krav om tredjeparters godkendelse af visse væsentlige beslutninger.

I kommunalt ejede selskaber vil der i vedtægterne ofte være bestemmelser om, at beslutninger, der kan påvirke ejernes lånerammer eller bloktilskud, skal træffes af generalforsamlingen, dvs. ejerne.

I/S: Bestyrelsens kompetence i et I/S afhænger først og fremmest af vedtægterne. Dertil kommer eventuelt relevant speciallovgivning.

For så vidt angår vedtægtsændringer i § 60-fællesskaber, skal disse godkendes af kommunalbestyrelserne i alle ejerkommunerne og af Statsforvaltningen.

Fonde/SE: Fondens/SE'ens bestyrelse har den øverste kompetence i fonden/SE'en. Fondslovene bestemmer dog, at 'ekstraordinære dispositioner' kræver fondsmyndighedens samtykke. Et lignende krav kan følge af eventuel speciallovgivning for den pågældende fond/SE.

8.2 Sekretariatsbistand

Kan kommunen bistå i forbindelse med forberedelse af møderne, eller hvis jeg har spørgsmål, herunder af juridisk karakter?

A/S: Bestyrelsen har tavshedspligt vedrørende selskabets forhold. Det selskabsretlige udgangspunkt er dermed, at bestyrelsen ikke uden videre kan dele oplysninger med eksterne parter – og altså heller ikke med en kommunal ejer.

Det antages dog i praksis, at bestyrelsen i et aktieselskab kan vedtage retningslinjer for, hvordan bestyrelsen kan kommunikere med eksterne parter, herunder aktionærernes organisationer. En sådan politik må dog altid udformes under hensyntagen til eventuelle minoritetsaktionærs interesser. I selskaber, hvor en kommune er enektionær, er der dermed ret vide muligheder for at vedtage retningslinjer for bestyrelsens kommunikation med kommunens sekretariat. I selskaber med delt ejerskab bør principperne på dette område som udgangspunkt vedtages med enstemmighed, og politikken bør fastlægges sådan, at alle aktionærer ligestilles i forhold til muligheden for at modtage information.

Det bør sikres, at det kommunale sekretariat er pålagt tavshedspligt om selskabets forhold, og at information deles på betryggende vis under konkret hensyntagen til, hvor følsomme de pågældende oplysninger er.

I/S: Som udgangspunkt ja. Men vedtægterne kan eventuelt pålægge bestyrelsen tavshedspligt, og de deri fastsatte rammer herfor må naturligvis respekteres.

Fonde/SE: Der gælder som udgangspunkt samme regler som i aktieselskaber, dog må fundatsen vurderes konkret. Fundatsen må undertiden fortolkes sådan, at det enkelte

medlem har ret til at dele oplysninger om fondens forhold med den part, der har udpeget vedkommende. I så fald vil vedkommende også have ret til at modtage sekretariatsbistand fra den udpegede kommune.

8.3 Instruktionsbeføjelse

Kan Borgerrepræsentationen give mig et bundet mandat?

A/S: Det er et vigtigt selskabsretligt princip, at beslutningerne rent faktisk træffes af de personer, der har det selskabsretlige ansvar. Deraf følger, at hvis bestyrelsen efter selskabsloven kan gøres ansvarlig for en beslutning, så skal bestyrelsen også have mandat til at træffe den pågældende beslutning efter bedste evne inden for vedtægternes og lovens rammer. Som konsekvens heraf er der en fast opdeling af kompetence mellem generalforsamlingen og bestyrelsen – generalforsamlingen har ganske vist kontrol med selskabets forhold, men det sker indirekte via retten til at vælge og afsætte bestyrelsen.

Borgerrepræsentationen har derfor ikke instruktionsbeføjelse over for medlemmerne af et aktieselskabs bestyrelse. Der er derfor som udgangspunkt ikke selskabsretligt ansvar forbundet med, at bestyrelsen træffer en beslutning, som ikke er på linje med retningslinjer fra ejeren. Generalforsamlingen (ejerne) har i denne situation kun den mulighed at afsætte vedkommende fra bestyrelsen. Ansvar kan dog komme på tale, hvis et konkret spørgsmål er blevet forelagt generalforsamlingen, f.eks. at generalforsamlingen har stemt nej til et forslag om salg af en ejendom, og bestyrelsen vælger at handle i strid hermed.

Borgerrepræsentationen har instruktionsbeføjelse over for den, der repræsenterer kommunen på generalforsamlingen.

I/S: Borgerrepræsentationen kan give et bestyrelsesmedlem et bundet mandat, medmindre vedtægterne konkret måtte være til hinder for dette. I/S'et er som beskrevet ovenfor et arbejdsfællesskab, hvor bestyrelsen som udgangspunkt har rollen som interessenternes repræsentanter. Dette gør, at en interessent som udgangspunkt kan instruere sine "egne" repræsentanter om, hvordan de skal agere i bestyrelsen.

Et bestyrelsesmedlem, der er instrueret af Borgerrepræsentationen, er retligt forpligtet til at stemme i overensstemmelse hermed. En tilsidesættelse af instruktionen må antages at udgøre en tilsidesættelse af de pligter, der følger af kommunestyrelsesloven, og vil derfor kunne medføre ansvar.

Fonde/SE: Det er et grundlæggende kendetegn ved en fond, at den er selvejende. Der er således ingen ejere, og fondens/SE'en skal være uafhængig af stifteren. Bestyrelsen skal varetage fondens/SE'ens interesser ud fra en hensyntagen til formålet som formuleret i fundatsen. En kommunalt udpeget repræsentant kan modtage instruktioner fra kommunen, i det omfang den beslutning, der skal træffes i bestyrelsen, vedrører en kommunal opgave.

Er jeg bundet af Københavns Kommunes ejerpolitik?

A/S: Som nævnt ovenfor er det enkelte bestyrelsesmedlem ikke retligt bundet af instruktioner fra ejere eller andre tredjeparter. Dette fremgår også af Københavns Kommunes ejerpolitik. Ejerpolitikken er dog et nyttigt redskab til at fastlægge, hvordan kommunen gerne ser ejerskabet udøvet.

I/S: Som nævnt i foregående afsnit er det muligt for Københavns Kommune at give sine repræsentanter i I/S'ers bestyrelse et bundet mandat. I det omfang ejerpolitikken indeholder klare retningslinjer på et område, vil dette kunne opfattes som et bundet mandat. Fonde/SE: Fonde og selvejende institutioner er aktuelt ikke omfattet af Københavns Kommunes ejerpolitik. Men som også nævnt i det foregående afsnit, gælder der som udgangspunkt et princip om uafhængighed, der forhindrer kommunen i at give et bundet mandat, og ejerpolitikken vil således heller ikke være retligt bindende i forbindelse med udøvelse af bestyrelseshverv.

9 REVISORS ROLLE

9.1 Revisors opgaver

Hvad er revisors opgaver?

A/S: Allerførst er det vigtigt at være opmærksom på, at revisor kan optræde i flere forskellige roller i forhold til selskabet. For det første er selskabets generalforsamlingsvalgte revisor 'offentlighedens tillidsrepræsentant', jf. nedenfor, og varetager i bestemte henseender omverdenens interesse i kontrol med selskabets regnskabsmæssige forhold. For det andet bistår revisor ofte selskabet med økonomisk og skatte- og regnskabsmæssig rådgivning.

Bestyrelsen skal i henhold til selskabslovgivningen påse, at der etableres forretningsgange. Her er revisor et vigtigt "redskab" i at påse at sådanne forretningsgange, politikker mv. er implementeret og fungerer. Revisor rapporterer herom til bestyrelsen i revisionsprotokollen.

De lovpligtige revisionsydelser

Aktieselskaber med økonomisk virksomhed over visse tærskelværdier har revisionspligt. Alle kommunalt ejede selskaber og koncerner er i praksis omfattet af revisionspligt. Selskabets generalforsamling vælger en statsautoriseret eller registreret revisor med simpelt flertal. Hvis vedtægterne indeholder bestemmelser herom, kan der vælges mere end én revisor.

Revisors vigtigste opgave er at revidere selskabets årsregnskab som en del af aflæggelsen af årsrapporten. Revisionen sker på basis af faste lovregler, først og fremmest årsregnskabsloven.

Hertil kommer, at revisor generelt er tillagt visse kontrolfunktioner, herunder at påse, at bestyrelsen efterlever forpligtelsen til at oprette en forretningsorden og føre bøger, fortegnelser og protokoller og underskrive revisionsprotokollen.

I forbindelse med afgivelse af revisionspåtegning på selskabets regnskaber har revisor rollen som 'offentlighedens tillidsrepræsentant'. Heri ligger, at revisor i forbindelse med regnskabsaflæggelsen varetager omverdenen, herunder offentlige myndigheders og kreditorers, interesse i at føre kontrol med, at regnskabet er aflagt i overensstemmelse med reglerne i årsregnskabslovens og anden relevant lovgivning. Revisor skal i denne forbindelse udføre sine opgaver i overensstemmelse med 'god revisorskik', som denne er beskrevet i revisorloven og udformet gennem Revisor-nævnets praksis.

Endvidere har revisor pligt til på anmodning af generalforsamlingen eller bestyrelsen at foretage undersøgelser af nærmere bestemte forhold i selskabet, som falder uden for revisors pligtmæssige gennemgang i forbindelse med revision af årsregnskabet, jf. nærmere nedenfor:

Revisor skal i forbindelse med revisionen af selskabets årsregnskab føre en revisionsprotokol. Revisionsprotokollen er revisors kommunikationsredskab til bestyrelsen, hvori revisor gør bestyrelsen bekendt med væsentlige forhold i forbindelse med revisionen. Det skal bl.a. fremgå af revisionsprotokollen, hvis revisor er blevet bekendt med "væsentlig usikkerhed, fejl eller mangler vedrørende virksomhedens bogholderi, regnskabsvæsen eller interne kontrol".

Selskabets årsrapport består af:

- Årsregnskabet (og evt. et koncernregnskab)
- Ledelsens beretning
- Ledelsespåtegningene
- Revisionspåtegningen.

Bestyrelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et årsregnskab, ledelsesberetningen og ledelsespåtegningen, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Bestyrelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som bestyrelsen anser for nødvendig for at udarbejde et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne måtte skyldes besvigelser eller fejl. Udkast hertil vil i praksis ofte blive koordineret af revisor i samarbejde med direktionen og selskabets økonomiafdeling. Udkast til årsregnskab, ledelsesberetning og ledelsespåtegning vil så blive behandlet på et bestyrelsesmøde, hvor revisor typisk vil være til stede og samtidig gennemgå revisionsprotokollen. Bestyrelsen drøfter og godkender de udarbejdede udkast med eventuelle relevante rettelser. Dette sker ved, at den samlede bestyrelse og direktion underskriver ledelsespåtegningen på årsregnskabet. Den samlede bestyrelse, men ikke direktionen, underskriver samtidig revisionsprotokollen. Revisor afslutter sit arbejde med årsrapporten ved at underskrive sin revisionspåtegning.

Årsrapporten skal godkendes af selskabets generalforsamling og derefter indsendes til Erhvervsstyrelsen, som offentliggør årsrapporten.

Alle bestyrelsesmedlemmer bør i forbindelse med deres indtræden i bestyrelsen gøre sig bekendt med revisionsprotokollen, og bør i forbindelse med behandlingen af selskabets årsregnskab være opmærksomme på forhold, som rejses af revisor heri. Endvidere bør alle bestyrelsesmedlemmer være agtpågivende ved eventuelle forbehold eller supplerende oplysninger, som fremgår af (udkast til) revisionspåtegningen på årsregnskabet, da det kan betyde, at bestyrelsen kan ifalde bestyrelsesansvar.

Revisors supplerende rådgivningsydelse

Det er meget udbredt, at revisor i tillæg til de lovpligtige revisionsydelse bistår selskabet med løbende rådgivning og praktisk assistance. Inden revisor påtager sig supplerende rådgivningsopgaver, skal revisor blandt andet under hensyntagen til revisors fortsatte uafhængighed vurdere, om revisor kan påtage sig opgaven. I den forbindelse skal bemærkes, at der gælder særlige krav til revisors uafhængighed ved rådgivning af særligt betydningsfulde virksomheder, som f.eks. § 60-fællesskaber. Der kan være tale om rådgivning om skatte- og regnskabsmæssige spørgsmål, enten på generel basis eller i forbindelse med påtænkte ændringer af koncernstruktur eller lign. Revisionshusene yder også ofte praktisk bistand med bogholderi og regnskab. Bestyrelsen skal her være opmærksom på, at revisor her indtager en anden rolle end den ovenfor beskrevne rolle som 'offentlighedens tillidsrepræsentant'.

Ved udførelsen af denne type opgaver for selskabet er revisor ikke undergivet helt så strenge regler, som gælder selve revisionsopgaven, hvor der som nævnt er udviklet nøje disciplinære standarder (god revisorskik).

I/S: Revisionspligten afhænger af, om der er krav herom i speciallovgivning, vedtægt eller fra bidragsyder/samarbejdspartner. Ved revisionspligt gælder principielt de samme regler som foranstående, idet I/S'erne dog kan være underlagt anden lovgivning end årsregnskabsloven.

For så vidt angår § 60-fællesskaber, er de omfattet af kommunestyrelsesloven og dermed de samme regnskabs- og revisionskrav, som gælder for kommuner; medmindre Statsforvaltningen har dispenseret herfra.

Fonde/SE: Revisionspligten afhænger af, om der er krav herom i speciallovgivning, vedtægt eller fra bidragsyder/samarbejdspartner. Ved revisionspligt gælder principielt de samme regler som foranstående, idet de dog kan være underlagt anden lovgivning end årsregnskabsloven.

9.2 Revisors rolle på bestyrelsesmøderne

Kan jeg kræve, at revisor er til stede på et bestyrelsesmøde?

A/S: Alle bestyrelsesmedlemmer har ret til at kræve, at revisor er til stede på bestyrelsesmøder, hvor selskabets årsrapport behandles. Der gælder ikke en tilsvarende lovregel for øvrige bestyrelsesmøder.

I/S: Der gælder ingen generel lovregel herom. Men et bestyrelsesmedlem bør overveje sit mandat, hvis et forslag om revisors deltagelse afvises.

Fonde/SE: I erhvervsdrivende fonde gælder samme regel som i aktieselskaber. Nogen tilsvarende gælder ikke udtrykkeligt efter almenfondsloven. Eventuel speciallovgivning for den pågældende fond/SE kan indeholde en tilsvarende regel.

9.3 Assistance fra revisor

Hvordan kan jeg få hjælp fra revisor?

A/S: Det er vigtigt at være opmærksom på, at revisor dels optræder som **offentlighedens tillidsrepræsentant**, dvs. varetager omverdenens interesse i fornøden kontrol med selskabet i forbindelse med revision af årsregnskabet og dels kan optræde som **rådgiver for selskabet**, herunder på det skatte- og regnskabsmæssige område.

Når revisor udfører lovpligtige revisionsopgaver, har revisor først og fremmest en kontrolfunktion, hvilket også afspejles i lovgivningen. Alle medlemmer af bestyrelse og direktion har således pligt til på revisors opfordring at give oplysninger, "som må anses af betydning for bedømmelsen af selskabet".

I tillæg hertil er det som nævnt meget udbredt, at revisor samtidig optræder i en servicefunktion. Hvor meget og hvordan selskabet gør brug af revisor som rådgiver, besluttet af bestyrelsen med almindeligt flertal.

I/S: Principielt det samme som for A/S'er, medmindre der i speciallovgivningen, vedtægter mv. er fastslået andet.

Fonde/SE: Principielt det samme som for A/S'er, medmindre der i speciallovgivningen, vedtægter mv. er fastslået andet.

9.4 Forholdet til bestyrelse, direktion og generalforsamling

Hvilken rolle har revisor i forhold til henholdsvis direktionen, bestyrelsen og ejere?

A/S: Som nævnt ovenfor, at kan alle medlemmer af bestyrelsen kræve, at revisor deltager på bestyrelsesmøder, hvor selskabets årsrapport er til behandling. Alle bestyrelsesmedlemmer kan også kræve revisors deltagelse på selskabets generalforsamlinger.

Direktionen skal opfylde de af bestyrelsen fastsatte retningslinjer vedrørende bogføring og formueforvaltning. Ved varetagelsen af denne rolle vil direktionen ofte have en løbende dialog med revisor.

Enhver aktionær har ret til at kræve, at revisor deltager på generalforsamlingen og besvarer spørgsmål om årsrapporten, som måtte være til behandling. Revisor har pligt til at gøre generalforsamlingen opmærksom på eventuelle konstaterede mangler i selskabets overholdelse af pligten til at føre bøger, fortegnelser og protokoller, jf. ovenfor. Dette sker

efter omstændighederne enten gennem revisionspåtegningen i årsrapporten eller en særskilt erklæring til generalforsamlingen. Generalforsamlingen kan med almindeligt flertal opstille krav vedrørende revisionen, herunder vedrørende undersøgelse af et bestemt forhold, men kan ikke kræve, at revisor indskrænker omfanget af de undersøgelser, der skal finde sted i forbindelse med revisionen.

I/S: Principielt det samme som for A/S'er, medmindre der i speciallovgivningen, vedtægter mv. er fastslået andet.

Fonde/SE: Principielt det samme som for A/S'er, medmindre der i speciallovgivningen, vedtægter mv. er fastslået andet.

10 POLITIK FOR AKTIVT EJERSKAB I KOMMUNENS SELSKABER

Københavns Kommunes politik for aktivt ejerskab for alle kommunens selskaber er følgende:

- At Københavns Kommune ved anvendelse af de styringsværktøjer, som er til rådighed via forvaltningen og de af kommunen udpegede bestyrelsesmedlemmer:
 - o sikrer og udvikler kommunens økonomiske værdier i selskaberne og
 - o varetager kommunens øvrige interesser, dvs. de strategier og politikker, som Borgerrepræsentationen og kommunens udvalg har vedtaget for byens udvikling, herunder kommune- og lokalplaner, klimaplaner, ressource- og affaldsplaner, politik om sociale klausuler m.v. i selskaberne.

Herudover er det Københavns Kommunes politik:

- At Københavns Kommune politisk og forvaltningsmæssigt har en klar adskillelse af rollerne som myndighed, kontraktpart og ejer.
- At Københavns Kommune i rollen som ejer har fokus på adskillelsen mellem ejerrollen og bestyrelsens rolle og ansvar:
 - o Københavns Kommunes rolle som ejer er at sikre, at politikken for aktivt ejerskab implementeres, mens
 - o bestyrelsen i selskabet har ansvaret for den overordnede strategiske ledelse af selskabet.
- At BR-sekretariatet i samarbejde med Center for Byudvikling udarbejder materiale og arrangerer undervisning for Borgerrepræsentationen. Herudover varetager fagforvaltningerne en selskabsspecifik introduktion for bestyrelsesmedlemmerne i de respektive selskaber.
- At forvaltningerne skal udarbejde kommenterede bestyrelsesdagsordner til de af Københavns Kommune udpegede bestyrelsesmedlemmer.
- At forvaltningerne skal orientere de respektive fagudvalg og evt. Borgerrepræsentationen om de store selskabers årsrapporter og perioderegnskaber, hvis sådanne udarbejdes, samt om forhold som er af væsentlig betydning for selskabet eller for kommunen.

10.1 Forkortelser

I dette notat anvendes følgende forkortelser:

| | |
|-----------------|-------------------------------|
| Kommunen | Københavns Kommune |
| BR | Borgerrepræsentationen |
| ØKF | Økonomiforvaltningen |
| TMF | Teknik- og Miljøforvaltningen |

10.2 Baggrund

Når kommunen skal varetage sine interesser i selskaberne og dermed politikken for aktivt ejerskab, skal kommunen være opmærksom på, at kommunen i forhold til selskaberne har forskellige roller, som skal holdes klart adskilt fra rollen som ejer af selskabet.

Udover rollen som ejer kan kommunen være myndighed og kontraktpart. De to sidste roller vil derfor indledningsvis kort blive gennemgået, før kommunens rolle som ejer behandles.

10.3 Kommunens rolle som myndighed

Kommunen skal løse sine opgaver på ens vilkår, uanset om opgaven varetages over for et kommunalt ejet selskab, et privatejet selskab eller en privat borger. Det betyder, at kommunens myndighedsopgaver ikke må påvirkes af, om de udføres i forhold til et kommunalt ejet selskab. Kommunen har ikke en udvidet adgang til at give påbud eller lignende, "blot" fordi kommunen ejer selskabet. Dette følger af kravet om ligebehandling og forbuddet mod magtfordrejning. Selskabet kan hverken stilles bedre eller dårligere pga. ejerskabet, fx i forbindelse med fastlæggelse af byudviklings- eller lokalplaner, klimaplaner m.v.

10.3.1 MYNDIGHEDSTILSYN

Der gælder ligeledes et særligt myndighedstilsyn. Kommunen skal derfor sikre sig de fornødne retlige instrumenter til at sikre, at selskabet overholder de kontrakter, som kommunen indgår med selskabet.

Hvis kommunen har indgået en kontrakt med et selskab om at udføre en opgave, som kommunen er forpligtet til at sikre udført, har borgere og virksomheder fortsat mulighed for at klage til kommunen over udførelsen af opgaven. Kommunen og selskabet kan ikke afskære klagemuligheden ved en aftale mellem kommunen og selskabet.

10.4 Kommunens rolle som kontraktpart

Selskabet er ikke en del af kommunen, men er en selvstændig juridisk person, hvorfor kommunen kan købe ydelser fra selskabet.

Ved BR's behandling af de kontrakter, der skal indgås mellem kommunen og selskabet, vil medlemmer af BR, der tillige er medlem af selskabets bestyrelse eller direktion, som udgangspunkt være inhabile ved BR's behandling af sagen, men derimod ikke når sagen behandles i selskabets bestyrelse.

De kontrakter, som kommunen indgår med selskabet, skal uanset hvilket part, der sælger, indgås på markedsvilkår. Dette følger af forbuddet mod statsstøtte (en kommune er i juridisk forstand omfattet af begrebet "stat").

Kommunen skal følge udbuds- og annonceringsreglerne ved køb af ydelser fra selskabet. Denne regel gælder dog ikke, såfremt kommunen og selskabet i udbudsretlig henseende må anses som én enhed (den såkaldte "in-house-regel"). I korthed betyder in-house-regelen, at kommunen skal have samme styring over selskabet, som den har over sine egne forvaltningsgrene (kontrolkriteriet), og selskabet skal udføre hovedparten af sine opgaver for den eller de kommuner, der ejer selskabet (hovedparts-kriteriet).

Kommunens mulighed for at sælge ydelser til selskabet er begrænset af kommunalfuldmagten, hvorefter kommunen ikke må udøve erhvervsvirksomhed, medmindre der er tale om egenproduktion, biproduktion eller overkapacitet.

10.5 Kommunens rolle som ejer af selskaber

Ved redegørelsen om kommunens rolle som ejer tages udgangspunkt i rammerne for den kommunale selskabsdrift, og de erfaringer der er gjort, siden BR vedtog den gældende politik for aktivt ejerskab i 2005 (BR 544/05).

Det er ØKF's vurdering, at kommunen, efter vedtagelsen af politikken for aktivt ejerskab, har tilpasset kommunens deltagelse i selskaber, så den stemmer overens med politikken.

Siden 2005 har kommunen bl.a. frasolgt sine ejerandele i fx Kommunekemi a/s, Bella Center A/S og Dansk Bibliotekscenter A/S, hvor kommunen kun havde minoritetsposter. Miljølaboratoriet, Sluseholms- og Prøvestensselskaberne er blevet likvideret, da de havde opfyldt deres formål vedrørende ejendomsudvikling. Ørestadsselskabet er blevet delt op i Metroselskabet I/S og Udviklingsselskabet By & Havn I/S. Kommunen er gået ind i det nye multiarenaselskab Arena CPHX, ligesom HOFOR inden for vand- og spildevandsområdet er blevet fusioneret med en række vand- og spildevandsselskaber fra omegnskommunerne. Etablering af en rensekoncern med indirekte ejerskab via HOFOR er også blevet besluttet.

10.5.1 LOVHJEMMEL OG SELSKABSFORMER

Indledningsvis redegøres kort for, hvornår kommunen kan deltage i selskaber, samt de forskellige selskabsformer.

Hvornår kan kommunen deltage i selskaber?

For at kommunen kan deltage i et selskab, kan der for det første være tale om en særskilt hjemmel i lovgivning. Som hovedregel er dette dog ikke tilfældet, hvorfor der skal være tale om en kommunal opgave, jf. afsnit 10.13, og herefter skal der sondres mellem myndighedsopgaver og faktisk forvaltningsvirksomhed.

Ved myndighedsopgaver forstås den virksomhed, der består i at regulere borgernes retsforhold, typisk i form af meddelelse af forbud, påbud, tilladelser og henstillinger. Det er som hovedregel ikke lovligt at udføre myndighedsopgaver i selskabsform.

Øvrige kommunale opgaver betegnes som faktisk forvaltningsvirksomhed, og her har kommunen mulighed for at udføre disse i selskabsform, såfremt der kan findes hjemmel i følgende regelsæt:

- Sektorlovgivningen, fx forsyningsområdet
- Kommunalfuldmagten (almennyttekriteriet, lokalitetsprincippet, opgaveprincippet og forbud mod erhvervsvirksomhed - dog tilladt ved egenproduktion, biprodukter og overskudskapacitet)
- Lov 548 (deltagelsesloven), udvidet kreds af opgaver
- Kommunestyrelseslovens § 60, kommunale fællesskaber

Selskabsformer

Selskabsformerne, som er relevante for kommunens politik for aktivt ejerskab, er:

INTERESSENTSKABER - I/S

Selskabsdeltagerne hæfter personligt, solidarisk og principalt. En kreditor kan rette hele sit krav mod hver enkelt selskabsdeltager, og kan straks kræve sig fyldestgjort hos selskabsdeltageren og behøver ikke først søge kravet opfyldt via interessentskabets aktiver eller hos andre interessenter. Interessentskaber reguleres af lov om visse erhvervsdriven og af sædvane og praksis.

§ 60-FÆLLESSKAB

Hæftelse som i et interessentskab, men er at betragte som en selvstændig kommune. Reguleret i den kommunale styrelseslov. § 60-fællesskaber behandles generelt som interessentskaber i dette notat og nævnes kun eksplicit, når der er afvigelser fra interessentskaber.

KAPITALSELSKABER - A/S OG P/S

Hæftelsen er begrænset til tab af indskudskapitalen/værdien til den til enhver tid værende andel af egenkapitalen. P/S - et partnerskab er et A/S, der beskattes hos ejeren. Begge er reguleret i selskabsloven.

Følgende selskaber er ikke direkte behandlet i nærværende redegørelse:

- Erhvervsdrivende fonde
- Foreninger
- Selvejende institutioner
- OPS (Offentlig Privat Samarbejde, herunder OPP og OPI)

Offentlighedsloven

Offentlighedsloven finder anvendelse på al virksomhed, der udøves af myndigheder inden for den offentlige forvaltning.

Det betyder, at § 60 selskaber, der er at opfatte som en "særkommune" er omfattet af offentlighedsloven.

For så vidt angår de selskaber, der er privatretligt reguleret, herunder interessentskaber og aktieselskaber, er det juridiske udgangspunkt, at de ikke er omfattet af offentlighedsloven. Den nye offentlighedslov ændrer ikke på dette, dog med den undtagelse, at der nu er indsat en regel om, at 75 pct. offentligt ejerskab i et selskab automatisk medfører, at offentlighedsloven er gældende jf. nedenfor:

Stort set alle kommunens større selskaber er dog alligevel underlagt offentlighedsloven, da det af offentlighedsloven fremgår, at loven også omfatter selskaber inden for en række specifikke områder:

Offentlighedsloven medtager, således følgende selskaber til lovens anvendelsesområde:

- elforsyningsvirksomheder, der producerer, transmitterer eller distribuerer elektricitet ved spænding på 500 V eller derover;
- selskaber, institutioner, foreninger m.v., der driver naturgasforsyningsvirksomhed,
- kollektive varmeforsyningsanlæg, som er omfattet af varmeforsyningsloven og har en kapacitet på mere end 10 MJ/s,
- al virksomhed, der udøves af selskaber, hvis mere end 75 pct. af ejerandelene tilhører danske offentlige myndigheder, hermed også kommuner. Det gælder dog ikke børsnoterede selskaber og disses datterselskaber.

Derudover kan offentlighedsloven være gældende for selskaberne, hvis det er særligt angivet i en speciallov. Fx gælder offentlighedsloven for både Metroselskabet og for Udviklingselskabet By & Havn I/S jf. den lov, der regulerer begge selskaber.

I de tilfælde hvor offentlighedsloven ikke er gældende for selskaberne som følge af lovgivning, har kommunen sikret sig, at offentlighedsloven gælder for selskabet ved at indføre en bestemmelse herom i selskabets vedtægter, fx Arenaselskabet.

10.6 Baggrunden for kommunens deltagelse i selskaber

Baggrunden for, at kommunen deltager i selskaber, kan være:

- Lovgivningsmæssige krav, fx HOFOR, jf. vandsektorloven
- Samarbejder med andre kommuner eller private for at opnå stordriftsfordele/synergier
- Styring af indtægtsdækkede aktiviteter, dvs. aktiviteten styres efter forretningsmæssige kriterier, herunder særlig økonomisk eller ledelsesmæssig fokus
- Salg af aktiviteter

Ved udskillelse af den faktiske forvaltningsvirksomhed i et selskab opnås en økonomisk adskillelse fra kommunekassen, ligesom der ikke er nogen likviditetsmæssig effekt fra driften. Selskabets drift styres typisk efter objektive kriterier, fx økonomisk resultat, måltal og varetagelsen af konkrete/specifikke forretningsområder fx fjernvarme eller affaldshåndtering.

Da driften ligger i selskabet, kan kommunen i højere grad have fokus på de overordnede linjer, fx myndighedsrollen i udarbejdelsen af klimaplaner m.v. Der er herved en tydelig adskillelse mellem myndighedsudøvelse og drift.

10.7 Selskabsorganerne og styringsværktøjer for kommunen

For at fastlægge kommunens politik for aktivt ejerskab skal selskabsorganerne og styringsværktøjerne for kommunen som ejer af et selskab nærmere gennemgås.

10.7.1 SELSKABSORGANERNE

I selskaberne er der følgende organer, som kan opdeles i en hierarkisk struktur:

Generalforsamlingen (interessentskabsmødet)

Der er her, at kommunen kan træffe beslutninger for selskabet. Kommunen kan forpligte selskabet til at efterleve kommunens politik for aktivt ejerskab, afhængig af kommunens stemmevægt og evt. regler om minoritetsbeskyttelse, der er reguleret i selskabets vedtægter. Der kan træffes beslutning om valg af bestyrelsesmedlemmer; revisor; vedtægtsændringer, udbytte, fusion, spaltning, salg, likvidation m.v. Med hensyn til valg af bestyrelsesmedlemmer kan selskabets vedtægter bestemme at udpegning tillægges kommunalbestyrelsen. Dette er fx tilfældet i Rensekoncernen. Kommunen har på generalforsamlingen også mulighed for at stille spørgsmål om selskabets forretningsstrategi, regnskab, drift og øvrige dispositioner, og dermed beslutte de overordnede mål og rammer

for selskabets virksomhed. Generalforsamlingen har dog ikke mulighed for at foretage en detaljeret styring af selskabet på generalforsamlingen. Ved interessentskaber kan en betydelig del af generalforsamlingskompetencen flyttes til bestyrelsen. I aktieselskaber er der større begrænsninger i selskabslovgivningen, og visse beslutninger skal træffes på generalforsamlingen. For interessentskaberne Metroselskabet I/S og Udviklingselskabet By & Havn I/S varetages ejerrollen i større grad efter retningslinjerne for aktieselskaber, jf. selskabernes vedtægter og lovgrundlag.

Bestyrelsen

Bestyrelsen varetager den overordnede og strategiske ledelse af selskabet, herunder fastlæggelse af strategier, virksomhedspolitikker m.v. Bestyrelsen ansætter og afskediger direktionen. Bestyrelsen har altid mulighed for at overtage en konkret sag fra direktionen, men må ikke gøre det generelt. Bestyrelsen skal ligeledes efterkomme generalforsamlingens beslutninger og fastlagte rammer. Såfremt der er tale om et 100 pct. ejet aktieselskab, kan kommunen som eneaktionær; "blot" holde en generalforsamling, og derved træffe beslutning om, hvad bestyrelsen skal gøre.

Der er normalt enighed om beslutninger i bestyrelsen i modsætning til beslutninger i et politisk udvalg og Borgerrepræsentationen. Bestyrelsen har mulighed for hurtigt at holde møder, også skriftlige, hvilket gør beslutningsprocessen betydeligt hurtigere end i kommunalt regi.

Opgaven med at sikre en hensigtsmæssig overordnet ledelse af kommunens selskaber; herunder udarbejdelse af en arbejds- og opgavebeskrivelse for bestyrelsen, ajourføring af forretningsorden samt procedurer for direktionens rapportering til bestyrelsen, finanspolitikker, risikopolitikker og lignende varetages af bestyrelsen og dennes formand.

Direktionen

Direktionen varetager den daglige ledelse af selskabet. Direktionen skal følge de retningslinjer og anvisninger, som bestyrelsen har givet, og står til ansvar over for denne. Den daglige ledelse omfatter ikke dispositioner; der efter selskabets forhold er af usædvanlig art eller af stor betydning for selskabet. Disse dispositioner skal forelægges bestyrelsen. Direktionens centrale pligter og opgaver er sikring af, at:

- Bogføringen sker under iagttagelse af lovgivningen.
- Formueforvaltningen foregår på betryggende måde. Heri ligger der ikke blot en pligt til at konstatere aktivernes tilstedeværelse, men også at sørge for deres forsvarlige anbringelse, opretholdelse af hensigtsmæssige forsikringer m.v.
- Selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder.

Embedsmandsudvalg/kontaktudvalg

Dette er et særligt nedsat udvalg, som hyppigt findes i de kommunale § 60 selskaber. Rammerne for udvalget bør være fastsat i selskabets vedtægter. Som hovedregel behandler udvalget punkter på dagsordenen for det kommende bestyrelsesmøde. Udvalgene kan også drøfte selskabets fremtid og strategier i en kommunal vinkel sammen med selskabets direktion og de øvrige medinteressenter. Udvalgene har alene en koordinerende og mødeforberedende funktion, og udvalget er ikke tillagt nogen beslutningskompetence.

Ovennævnte er dog som hovedregel ikke muligt i aktieselskaber pga. bestyrelsesansvar.

10.7.2 SKRIFTLIGE STYRINGSVÆRKTØJER

Vedtægter

Selskabets vedtægter kan betragtes som selskabets grundlov. Generalforsamlingen, bestyrelsen og direktionen skal i alle henseender overholde selskabets vedtægter. Selskabets vedtægter er derfor det stærkeste styringsværktøj, som kommunen har. I vedtægterne er selskabets formål angivet med rækkevidde og begrænsninger i selskabets aktiviteter. Der kan i vedtægterne fastsættes regler om god selskabsledelse, sociale klausuler, miljømæssige mål og regnskaber.

ØKF har fx i både Rensekoncernen og i Arenaselskabet sikret sig, at der i vedtægterne er indsat en bestemmelse om, at selskabet skal fastlægge strategier for god selskabsledelse og for CSR (Corporate Social Responsibility). Erfaringen herfra bør kommunen bruge fremadrettet, hvis der skulle opstå mulighed for at ændre selskabets vedtægter; således at kommunen benytter denne lejlighed til at indsætte lignende bestemmelser i vedtægterne.

Ved oprettelse af selskaber bør kommunen være opmærksom på muligheden for at sikre sig overholdelse af kommunens politikker og strategier, og i det omfang det er hensigtsmæssigt, lovligt og forhandlingsmæssigt mulig bør, der indsættes sådanne bestemmelser i vedtægterne.

Det er også vedtægterne, der regulerer valg af bestyrelsesmedlemmer; stemmевægt, ejerandele, forkøbsret, rapportering til ejeren, opgavefordelingen mellem bestyrelsen og generalforsamlingen, og mellem bestyrelsen og direktionen, herunder hvilke beslutninger, der skal forelægges for bestyrelsen og/eller generalforsamlingen. Det kan særligt være relevant at begrænse bestyrelsens kompetence ved følgende beslutninger:

- Udvidelse af aktivitetskredsen
- Større investeringer
- Beslutninger, der kan medføre modregning i kommunens bloktilskud, eller påvirke kommunens lånerammer
- Særlige politiske forhold
- Salg af aktiver
- Salg af datterselskaber

- Strategiske partnerskaber
- Etablering af nye datterselskaber
- Anliggender i datterselskaber vedr. ovenstående punkter

Ejeraftale

Ejeraftalen er indgået mellem selskabets ejere, og som regulerer deres indbyrdes ejer- og ledelsesforhold i selskabet. Det er væsentligt at påpege, at ejeraftalen kun er bindende for ejerne, og ikke binder selskabet. Ejeraftalen har derfor ikke gyldighed på det selskabsretlige plan. Ejeraftalens primære formål er at afparere virkningerne af de almindelige regler om stemmевægt ved generalforsamlingsbeslutninger. I interessentskaber gælder der et princip om enstemmighed om væsentlige beslutninger; og i aktieselskaber gælder der et almindeligt flertalsprincip. Dvs. hovedreglen er, at den, der behersker mere end 50 pct. af stemmerne på generalforsamlingen, kan bestemme over selskabet. Derfor er væsentlige minoritetsbeskyttelsesregler ofte reguleret i ejeraftalen, specielt i aktieselskaber. Generelt kan man sige, at ejeraftalen fastsætter ejernes rettigheder og pligter over for hinanden, giver retningslinjer for ejernes samarbejde (loyalitetsforpligtelse) og tager højde for konfliktløsning ved uenighed mellem ejerne.

Ejeraftalen kan regulere ejernes:

- Forvaltningsmæssige beføjelser; dvs. retten til at udøve indflydelse på selskabets forvaltning, først og fremmest gennem udøvelse af møde- og stemmeretten på selskabets generalforsamling, valg af bestyrelsesmedlemmer, minoritetsbeskyttelse, udvidelse af ejerkredsen m.v. (magten i selskabet).
- Økonomiske beføjelser; dvs. retten til andel i selskabets formue og afkastet heraf, først og fremmest i form af retten til udbytte, opløsningsprovenu m.v. (pengene).
- Dispositions-mæssige beføjelser; dvs. retten til at disponere over deres kapitalandele i selskabet, først og fremmest ved at sælge eller pantsætte dem, udtræden og opløsning (exitmuligheder).

Forretningsorden

Forretningsordenen er et dokument, der regulerer arbejdsfordelingen internt i bestyrelsen og eventuelt over for direktionen (direktionsinstruks). I aktieselskaber er det et krav, at der er en forretningsorden, og det er revisors rolle at kontrollere, at denne forefindes.

10.7.3 ØVRIGE STYRINGSVÆRKSTØJER

Instruktionsbeføjelse

I aktieselskaber kan kommunen instruere den person, som har fået mandat til at repræsentere sig på generalforsamlingen. Der er forbud mod at give instruktioner til bestyrelsesmedlemmer. Dette forbud gælder både bestyrelsesmedlemmer valgt af generalforsamlingen og medlemmer udpeget af BR i henhold til vedtægterne. Såfremt kommunen er utilfreds med bestyrelsesmedlemmets dispositioner, kan medlemmet afsættes på en generalforsamling.

Hvis medlemmet i henhold til vedtægterne er udpeget af BR, kan denne afsætte medlemmet uden afholdelse af generalforsamling.

For interessentskaber gælder, at BR har adgang til at give instrukser til bestyrelsesmedlemmet, når der er tale om instrukser inden for det kommunale opgaveområde, jf. listen i afsnit 10.13. Dette kan gøres generelt ved udpegningsen af bestyrelsesmedlemmet, hvor kommunen har mulighed for at give et "bundet mandat", inden for hvilket medlemmet skal varetage kommunens interesser, eller i forbindelse med en konkret sag og/eller et bestyrelsesmøde.

Hvis bestyrelsesmedlemmet er udpeget pga. særlige personlige/faglige kvalifikationer kan instruktionsbeføjelsen i visse tilfælde dog være begrænset.

Instruktionsbeføjelsen er ligeledes begrænset af den selskabsretlige loyalitetsforpligtelse, hvorefter bestyrelsesmedlemmet skal varetage selskabets interesser og ikke må varetage interesser, som er selskabet uvedkommende.

Hvis et bestyrelsesmedlem ikke følger kommunens politik for aktivt ejerskab, kan kommunen udskifte bestyrelsesmedlemmet enten via en BR-beslutning (såfremt BR har udpeget vedkommende) eller på en generalforsamling.

Oplysningsret og pligt over for kommunalbestyrelsen

Bestyrelsesmedlemmet har via instruktionsbeføjelsen pligt til at give oplysninger til kommunen, som vedkommende har modtaget i kraft af sit hverv som bestyrelsesmedlem. Såfremt der ikke er en instruktionsbeføjelse, må videregivelse af oplysninger kun ske under hensyntagen til tavshedspligten. Det er vigtigt at understrege, at bestyrelsen ikke kan beslutte en udvidet tavshedspligt ved fx i referatet fra et bestyrelsesmøde at opliste, hvilke oplysninger den anser for fortrolige.

Videregivelse af oplysninger til kommunen kan bedst ske (og skal i aktieselskaber) sikres i selskabets vedtægter.

Sekretariatsbetjening

Sekretariatsbetjening af kommunens bestyrelsesmedlem kan bidrage til at sikre, at bestyrelsesmedlemmet bedst muligt kan varetage sit hverv og kommunens politik for aktivt ejerskab. Dette gælder både for aktieselskaber og for interessentskaber, jf. afsnittet "Information om bestyrelsesmateriale og forberedelsesnotater til bestyrelsesmedlemmer".

Ejermøder

I interessentskaber kan vedtægterne og/eller ejeraftalen fastsætte regler for afholdelse af ejermøder, hvor kommunen kan drøfte selskabets forhold med selskabets bestyrelse og direktion, og hvor der følges op på den fastlagte forretningsstrategi, regnskaber m.v. For

så vidt angår aktieselskaber er der mulighed for, at kommunen mødes med bestyrelsesmedlemmer (formand/næstformand) samt med direktionen, og på disse møder fremlægger sine synspunkter og redegøre for, hvorledes kommunen ønsker selskabet drevet, strategiske tiltag, politiske hensyn, planer og politikker m.v. Det er væsentligt at være opmærksom på, at bestyrelsesmedlemmet/direktionen ikke er berettiget til at videregive fortrolige oplysninger til kommunen på sådanne møder.

10.7.4 SAMMENFATNING

Kommunen overordnede retningslinjer for varetagelsen af kommunens ejerskab i større selskaber er dermed følgende:

- At kommunen politisk og forvaltningsmæssigt har fokus på den klare adskillelse, der er af rollerne som myndighed, kontraktpart og ejer
- At kommunen i rollen som ejer har fokus på adskillelsen mellem ejerrollen og bestyrelsens rolle og ansvar:
 - o Kommunens rolle som ejer at sikre politikken for aktivt ejerskab implementeret, mens
 - o Bestyrelsen i selskabet har ansvaret for den overordnede strategiske ledelse af selskabet.

10.8 Generelle erfaringer

ØKF's generelle erfaring er, at kommunen har haft lettest ved at implementere kommunens politik for aktivt ejerskab i det aktieselskab, som kommunen ejer 100 pct., nemlig HOFOR.

I de øvrige selskaber afhænger det af vedtægternes og ejeraftalernes reguleringer af stemmewægten, evt. minoritetsbeskyttelsesregler, og af antallet af bestyrelsesmedlemmer, som kommunen kan udpege.

I flere selskaber har kommunen afstået sin majoritetsindflydelse, selvom kommunen i nogle tilfælde ejer og hæfter for betydeligt mere end 50 pct. af selskabet. Dette har gjort det vanskeligere at implementere kommunens politik for aktivt ejerskab.

I modsætning til børsnoterede koncerner/selskaber, hvor der kan være en stor spredning i ejerskabet, er hovedparten af de større selskaber og interessentskaber, hvori kommunen deltager, karakteriseret ved et relativt koncentreret ejerskab, hvor kommunen som regel er den største deltager og/eller majoritetsejer. Kommunen har derfor mulighed for at gøre sin ejerindflydelse gældende og deltage aktivt i en drøftelse med selskaberne om selskabernes strategiske forhold.

ØKF's erfaring er, at forvaltningerne er i dialog med kommunens selskaber på alle niveauer med det formål både at give en relevant bestyrelsesbetjening/orientering til de af kommunen udpegede bestyrelsesmedlemmer og for at varetage den aktive ejerskabspo-

litik, fx for at implementere BR's beslutninger om CO₂-neutralitet, sociale klausuler m.m.

Udover ØKF er det kun TMF, der har ansvaret for en række store selskaber. TMF har således i sit ressortområde: I/S Amager Ressourcecenter, I/S Vestforbrænding, CTR I/S og Lynettefællesskabet I/S (Lynettefællesskabet I/S er under omdannelse til en rensekoncern, hvor Københavns Kommune har valgt et indirekte ejerskab via HOFOR, sammen med de øvrige HOFOR kommuner).

ØKF vurderer, at der er et godt samarbejde mellem de to forvaltningerne, såvel i forhold til selskabernes strategier samt i forhold til de planer og politikker, som kommunen har inden for energi-, klima-, og klimatilpasningsområderne.

ØKF forventer, at der på embedsmandsniveau fortsat vil være en betydelig dialog, projektgrupper mv. mellem selskaberne og forskellige fagforvaltninger, fx deltager HOFOR, som er en del af Økonomiudvalgets ressort, i flere projekt- og dialoggrupper med TMF.

10.9 Undervisning af Borgerrepræsentationen

For at kunne udmønte og implementere kommunens politik for aktivt ejerskab er det vigtigt, at kommunens udpegede bestyrelsesmedlemmer er klædt på til bestyrelsesarbejdet.

Det fordrer, dels at de er bekendt med kommunens politik for aktivt ejerskab og kommunens styringsværktøjer, men også at de kender til deres rolle og deres ansvar, som medlem af bestyrelsen i et selskab.

BR-sekretariatet udarbejder derfor i samarbejde med Center for Byudvikling materiale og arrangerer undervisning for Borgerrepræsentationen. Materialet og undervisningen skal nøje redegøre for bestyrelsens rolle og ansvar, herunder:

- Opgaver og ansvar
- Stemmeafgivning
- Aktindsigt
- Inhabilitet
- Instruktionsbeføjelser
- Tavshedspligt/udlevering af oplysninger
- Erstatningsansvar
- Strafansvar

For at kunne udøve et aktivt ejerskab, er det væsentligt, at kommunen klart og tydeligt tilkendegiver de overordnede krav og forventninger til selskaberne og til de udpegede bestyrelsesmedlemmer, samt præciserer formålet med kommunens deltagelse i selskaberne.

Forvaltningerne deltager i forskellig udstrækning i ejermøder, embedsmandsmøder, kontaktudvalg m.m. Formålet med disse fora er at varetage kommunens politik for aktivt ejerskab. Der sker dog også i betydeligt omfang forberedelse af konkrete sager i selskabernes bestyrelser, samt sager der skal behandles i fagudvalgene samt BR, enten til godkendelse eller til orientering.

Fagforvaltningerne har ansvaret for en specifik introduktion for bestyrelsesmedlemmerne i de respektive selskaber. Introduktionen kan fx omfatte kommunens politikker og strategier i forhold til selskabet, samarbejdsflader/metoder mellem kommunen og selskabet, aktuelle sager m.m.

10.10 Økonomisk forsvarlig formueforvaltning

Kommunen er bundet af princippet om økonomisk forsvarlig formueforvaltning, hvilket har indflydelse på, hvordan kommunen kan og skal handle som ejer af selskaber. Den kommunalretlige grundsætning er dog ikke præcist afgrænset, og muligheden for at reagere over for et selskab vil afhænge af ejer- og stemmeandele i selskabet, hvorfor dette igen afhænger af selskabets vedtægter og eventuelle ejeraftale mellem ejerne.

For at sikre sig, at kommunen kan varetage forvaltningen af de kommunale værdier i selskaber, er det vigtigt, at kommunen løbende modtager informationer om selskabets aktiviteter og økonomi.

For at kommunen kan være en aktiv ejer, er det vigtigt, at selskaberne, hvor kommunen deltager, informerer forvaltningerne rettidigt om sager, som har ejerstrategisk fokus eller er bestyrelsesrelevante. Sådanne informationer kunne fx være informationer om selskabets økonomi eller særligt væsentlige dispositioner.

I forhold til selskabets økonomi skal kommunen som ejer i nogle tilfælde stille krav om, hvilken information der ønskes tilvejebragt om selskabets overordnede økonomi udover de almindelige rapporter som årsregnskabet m.v. Det gælder særligt, når kommunen hæfter eller garanterer for store beløb i forhold til selskabets økonomiske grundlag, idet kommunens økonomi i værste fald kan blive påvirket direkte, hvis der trækkes på garantierne/hæftelserne.

Formålet med forelæggelsen af årsrapporter og perioderegnskaber for BR og/eller udvalgene er at sikre, at kommunen er orienteret om udviklingen i kommunens selskaber. Det gælder særligt de selskaber, hvor kommunen enten hæfter eller garanterer for betydelige beløb.

ØKF forelægger derfor løbende By & Havns og Metroselskabets kvartalsrapporter for Økonomiudvalget, og årsrapporten for de to selskaber forelægges BR.

Det er derfor kommunens politik at fagforvaltningerne skal orientere de respektive udvalg og evt. BR om de store selskabers årsrapporter og perioderegnskaber, hvis sådanne udarbejdes, samt om forhold, som er af væsentlig betydning for selskabet eller for kommunen.

Anden information

Det skal i forhold til hvert enkelt selskab overvejes at afrapportere øvrige informationer omkring selskabets drift over for ejerne/forvaltningerne. Informationen kan fx omhandle selskabets arbejde med sociale klausuler, praktik- og lærlingepladser m.m.

Formålet er at implementere de politikker og planer, som BR har vedtaget for kommunen, således at disse også gælder i de selskaber, hvori kommunen er ejer/medejer under hensyn til eventuelle lovgivningsmæssige restriktioner for selskabet og ejerforholdene.

Information til kontaktudvalg/embedsmandsudvalg

Forvaltningerne deltager for nogle selskaber også i kontaktudvalg eller embedsmandsudvalg (herefter kontaktudvalg). Det er særligt kendt fra de større kommunale interessentskaber:

I kontaktudvalgene har kommunen som hovedregel mulighed for at se og kommentere materialet til et kommende bestyrelsesmøde samt drøfte selskabets fremtid og strategier i en kommunal vinkel sammen med selskabet og de øvrige medinteressenter.

Såfremt kontaktudvalgene skal give værdi, er det derfor vigtigt, at kontaktudvalgene modtager den relevante information fra selskabet, og at selskabet er villig til at drøfte såvel dagsorden til bestyrelsen som strategiske punkter i kontaktudvalget.

Information om bestyrelsesmateriale og forberedelsesnotater til bestyrelsesmedlemmer

For de større selskaber modtager fagforvaltningerne kopi af bestyrelsesmaterialet til kommunens bestyrelsesmedlemmer, med henblik på at kunne udarbejde en kommenteret dagsorden. Formålet med kommenterede bestyrelsesdagsordener er at give kommunens bestyrelsesmedlemmer input om, hvad forvaltningen/kommunes holdning er til den konkrete sag for derigennem at forankre politikken om aktivt ejerskab (sikring og udvikling af de økonomiske værdier og kommunes øvrige interesser).

Det er derfor kommunens politik, at forvaltningerne skal udarbejde kommenterede dagsordener til de af kommunen udpegede bestyrelsesmedlemmer.

For aktieselskaber og selskaber, der reguleres efter selskabslovgivningen, modtages bestyrelsesmaterialet personligt og fortroligt direkte til den ansvarlige sagsbehandler. Bestyrelsesmaterialet er derfor ikke en del af forvaltningens almindelige sagsmateriale, men tilhører bestyrelsessekretæren personligt.

I de selskaber, hvor kommunen har udpeget bestyrelsesformanden, skal der tages højde for, at formanden varetager en særlig position som mødeleder og selskabets formand. Forvaltningerne skal i den sammenhæng koordinere mødeforberedelsen med selskabets ledelse, såfremt dette ligger inden for selskabslovgivningens regler.

Herudover er ØKF bekendt med, at kommunens bestyrelsesmedlemmer i nogle af de større selskaber afholder møder med fagforvaltningen, hvor dagsorden til bestyrelsesmødet drøftes.

Eksterne bestyrelsesmedlemmer, som BR har indsat i bestyrelserne i de større selskaber (primært HOFOR), modtager ikke bestyrelsesforberedelse fra forvaltningen, da formålet med eksterne medlemmer bl.a. er et bidrage med en udefrakommende vinkel i bestyrelsen.

10.11 Retningslinjer ved stiftelse eller indtræden i et selskab

Det er kommunens politik, at forvaltningerne skal sikre de fornødne forhandlingsmæssige, juridiske og økonomiske kompetencer ved stiftelse af selskaber og indtræden i selskaber:

I beslutningsgrundlaget for stiftelse/indtræden skal indgå en redegørelse for hjemmelsgrundlaget, jf. ovenfor:

Det skal endvidere anføres, om der sker overdragelse af opgaver/områder, og om statsforvaltningen (§ 60-selskaber) eller andre skal godkende stiftelsen af eller indtræden i selskabet.

Indstillingen skal indeholde en begrundelse for valg af selskabsform og beskrive konsekvenserne af dette valg, herunder:

- Motivation for valget af selskabsform
- Hvilke regler, der gælder, hvis vedtægten m.m. ønskes ændret, herunder kommunens indflydelse ved ændringer og muligheder for sikre at:
 - o Kommunens økonomiske værdier i selskaber sikres og udvikles,
 - o Kommunes øvrige interesser, dvs. de strategier og politikker, som BR og kommunens udvalg har vedtaget for byens udvikling herunder kommune- og lokalplaner, klimaplaner, politik om sociale klausuler m.v., varetages i selskabet.
- Forretningsplan/Business case for det nye selskab
- Selskabets forventede skatteforhold

- Det samlede indskud og kommunens indskud
- Indbyrdes økonomisk hæftelse og kommunes hæftelse
- Finansiering af selskabets virksomhed, herunder evt. årlige driftstilskud
- Bestyrelsessammensætning
- Evt. bestemmelser om budgetter, fast ejendom, lånoptagelse, regnskabsbestemmelser og revision.

Nye datterselskaber i eksisterende selskabskonstruktioner

Oprettelse af datterselskaber i eksisterende selskabskonstruktioner er i første omgang en beslutning, som bestyrelsen skal tage stilling til og afhængig af selskabets vedtægter eventuelt også kommunen. Såfremt kommunen skal godkende oprettelsen af datterselskaber sker dette oftest på generalforsamlingen, eller ved en skriftlig godkendelse.

Kommunens selskaber opretter datterselskaber i de tilfælde, hvor der er en relevant driftsmæssig årsag hertil. Som eksempler herpå kan nævnes HOFOR's vindmølleelskaber for forskellige vindmølleprojekter og Udviklingsselskabets By & Havn I/S' udviklingselskaber i forbindelse med byudviklingen af forskellige områder i Nordhavn.

10.12 Politik for aktivt ejerskab

Københavns Kommune er medejere af en række forskellige selskaber eller indgår på anden vis i selskabskonstruktioner, fondsbestyrelser mv. Metroselskabet, By & Havn, HOFOR, ARC, I/S Vestforbrænding, m.fl.

Historisk har der været forskellige motiver for etableringen af de forskellige konstruktioner: systemfordele, særligt ledelse & kompetence profil, økonomi, gennemsigtighed, borgerhensyn. Fælles for dem alle er, at den politiske forankring eller styring kan være svær at håndtere, hvis der ikke udstikkes en politik for kommunens ejerskab og deltagelse i selskabskonstruktioner.

Med udgangspunkt i nærværende notats beskrivelse af muligheder og begrænsninger for varetagelsen af kommunens ejerskabet er kommunens centrale politik for aktivt ejerskab følgende:

- At kommunen ved anvendelse af de styringsværktøjer, som er til rådighed via forvaltningen, og de af kommunen udpegede bestyrelsesmedlemmer:
 - o sikrer og udvikler kommunens økonomiske værdier i selskaberne og
 - o varetager kommunens øvrige interesser, dvs. de strategier og politikker, som BR og kommunens udvalg har vedtaget for byens udvikling herunder kommune- og lokalplaner, klimaplaner, ressource- og affaldsplaner, politik om sociale klausuler m.v. i selskaberne.

Det er således med udgangspunkt i ovennævnte politik for aktivt ejerskab, at forvaltningerne skal håndtere kommunens ejerrolle i de forskellige selskaber. Tilsvarende skal kommunens repræsentanter i bestyrelser og generalforsamlinger også følge kommunens politik for aktivt ejerskab i forbindelse med varetagelsen af deres hverv.

10.13 Liste over kommunens opgaver

Kommunernes opgaveportefølje omfatter:

- Det sociale område: Det samlede finansierings-, forsynings- og myndighedsansvar
- Børnepasning
- Folkeskolen, herunder specialundervisning og specialpædagogisk bistand til småbørn
- Specialundervisning for voksne
- Ældrepleje
- Sundhed (Forebyggelse, pleje og genoptræning, der ikke foregår under indlæggelse, behandling af alkohol- og stofmisbrug, hjemmesygepleje, tandpleje og socialpsykiatri)
- Aktivering og beskæftigelsesprojekter for ikke-forsikrede ledige i fælles jobcentre med staten
- Integrationsindsats og sprogundervisning af indvandrere
- Borgerbetjening på skatte- og inddrivelsesområdet i samspil med de statslige skattecentre
- Forsyningsvirksomhed og redningsberedskab
- Natur, miljø og planlægning
- Lokal erhvervsservice og turistfremme
- Deltagelse i regionale trafikselskaber
- Det lokale vejnet
- Biblioteker, musikskoler, lokale sportsfaciliteter og andre kulturelle områder.

10.14 Kommunens deltagelse i små selskaber

I de små selskaber har kommunen oftest mindre eller ingen økonomiske interesser. Dermed ikke sagt, at økonomien ikke er vigtig for det enkelte selskab, men spørgsmålet om at forrente og pleje kommunens økonomiske interesser er som hovedregel ikke en væsentlig parameter i varetagelsen af kommunens ejerskab.

En forudsætning for at opstille retningslinjer for varetagelsen af kommunens rolle som ejer i forhold til de mindre selskaber vil i første omgang være at identificere kommunens formål med deltagelsen, og herefter mulighed og interesse i at øve indflydelse på selskabet.

For nogle selskabers vedkommende vil en politik for aktivt ejerskab først og fremmest udfolde sig i forhold til rekrutteringen af bestyrelsesmedlemmer, samt forvaltningens opfølgning i forhold til selskaberne samt evt. uddannelse og information af bestyrelsesmedlemmerne.

Det er derfor hensigtsmæssigt:

1. At varetagelsen af ejerrollen i relation til de mindre hverv i små og mindre selskaber, varetages i de respektive fagforvaltninger.
2. At forvaltningerne op til konstitueringen vurderer, om det stadig er relevant at deltage i hvervet, jf. 2 a til 2d:
 - a. Er der tale om et obligatorisk hverv for kommunen (lovpligtigt eller lignende)? Lovpligtige hverv skal også besættes i den kommende valgperiode.
 - b. Varetages der en relevant kommunal opgave eller interesse for kommunen i hvervet?
 - c. Er det forvaltningens vurdering, at det forsat er relevant for kommunen at have hvervet?
 - d. Er hvervet placeret i den korrekte forvaltning i kommunen (ressortrelevans)?

Ad 2b og 2c.: For de hverv, som ikke er lovpligtige, skal det vurderes, om det stadig er relevant for kommunen at besætte disse hverv, eller om kommunen skal udtræde af det pågældende hverv.

Det bør overvejes, hvilken opgave eller interesse for kommunen der varetages ved repræsentation. På hvilken måde er hvervet/interessen i overensstemmelse med 2b, jf. nedenstående liste i afsnit 10.13 over kommunens opgaver. Hvilke resultater er der opnået for kommunen som følge af varetagelsen af hvervet, og hvorledes er resultaterne i overensstemmelse med kommunens politikker på området?

Ad 2d.: Dette punkt vedrører hvervets interne placering i kommunen. Det skal vurderes, om hvervet/hvervsområdet har udviklet sig i en retning, så det fx. vil være mere passende, hvis hvervet fremadrettet blev flyttet til en anden forvaltning.

Fx kan det overvejes, hvilken forvaltning, der vurderes at have størst interesse i varetagelsen af hvervet, samt om der sker koordinering med andre forvaltninger i forbindelse med varetagelsen af hvervet.

II NOTAT TIL POLITIK FOR AKTIVT EJERSKAB

Ny politik for aktivt ejerskab

På Borgerrepræsentationens møde den 10. oktober 2013 behandles som sag nr. 4 indstillingen vedrørende Københavns Kommunes deltagelse i selskaber (2013-8900).

I forbindelse med drøftelserne af sagen i Økonomiudvalget den 1. oktober 2013 blev følgende blandt andet drøftet:

1. Årsagerne til at kommunen deltager i så mange selskaber.
2. Indstillinger/temaer for Økonomiudvalget.
3. Orientering af bestyrelsesmedlemmer.

I nærværende notat vil Økonomiforvaltningen redegøre for de tre punkter:

Ad 1. Årsagerne til at kommunen deltager i så mange selskaber

Der er tre hovedårsager til deltagelse i selskabskonstruktioner:

- Lovkrav
- Samarbejde med flere parter
- Drifts- eller ledelseshensyn

Af disse tre årsager er det først og fremmest på grund af lovkrav og samarbejder med andre parter, at Københavns Kommune deltager i en lang række selskaber.

Det kan således nævnes, at der er lovkrav om:

- Udskillelse af vand-, spildevandsvirksomheder til aktieselskaber (HOFOR Vand og HOFOR Spildevand)
- Udskillelse af fjernkøling til aktieselskaber (HOFOR Fjernkøling)
- Udskillelse af elforsyningsvirksomhed til aktieselskaber (HOFOR Vind samt Amager værket ved overtagelsen den 1. januar 2014)

Københavns Kommune har med flere selskabskonstruktioner ønsket at fremme et samarbejde med andre parter og/eller kommuner. Sådanne samarbejder med andre kommuner håndteres som hovedregel i kommunale § 60 interessentskaber, fx:

- I/S Amager Ressourcecenter (ARC)
- I/S Vestforbrænding
- CTR I/S (Fjernvarmetransmission)
- Lynettefællesskabet I/S

Københavns Kommune har endvidere indgået i flere samarbejder med andre parter, som også er blevet håndteret i forskellige selskabsformer for at muliggøre samarbejdet. Aktuelt deltager Københavns Kommune således i arenaselskabet CPHX Arena, og tidligere har kommunen fx også deltaget i Byggemodningsselskabet Sluseholmen og Bella Centeret.

Endvidere deltager Københavns Kommune i selskaber, hvor der både kan siges at være et lovkrav og et ønske om at samarbejde på tværs. Københavns Kommunes deltagelse i Movia, Metroselskabet I/S og Udviklingselskabet By & Havn I/S er således både funderet i lovgivningen samt i et ønske om at samarbejde med kommuner og regioner i Movia og kommuner og staten i Metroselskabet og By & Havn.

Drifts- eller ledelseshensyn

Udskillelse til selskabskonstruktioner begrundet i drifts- eller ledelseshensyn vurderer Økonomiforvaltningen ikke som en reel mulighed, udenfor forsyningsområdet, jf. fx sagen om Den Hvide Kødby, hvor Københavns Kommune fik afslag af Statsforvaltningen på at oprette et selskab.

Københavns Kommunes selskabskonstruktioner har derfor hovedsagligt været begrundet i sektorlovgivning og/eller ønsket om at samarbejde med andre parter/kommuner.

Ad 2. Indstillinger/temaer for Økonomiudvalget

Kommunens større selskaber har naturligvis mange projekter, som har relevans for kommunen. Økonomiforvaltningen indstiller enten kvartalsvist eller ved generalforsamlingen standardindstillinger, som omhandler rent selskabs- og regnskabsmæssige punkter:

Økonomiudvalget orienteres derfor ikke systematisk om fx HOFOR's deltagelse i henholdsvis Københavns Kommunes klimaplan eller skybruds- og klimatilpasningsplaner:

Økonomiforvaltningen vil derfor overveje, hvordan Økonomiudvalget kan blive orienteret om de tiltag og strategier, som selskaberne er med til at løfte på vegne af kommunen. Det kunne eventuelt være i form af en årlig præsentation til Økonomiudvalget, eller en orientering i forbindelse med afholdelse af generalforsamling (HOFOR) eller i forbindelse med orientering om selskabernes årsrapporter for Borgerrepræsentationen (By & Havn og Metroselskabet m.fl.) eller som opfølgning på selskabernes egne strategiske drøftelser.

Ad 3. Orientering af bestyrelsesmedlemmer

I politikken for aktivt ejerskab har Økonomiforvaltningen formuleret et afsnit med overskriften "Undervisning af Borgerrepræsentationen".

Punktet omhandler konkret et orienteringstilbud til Københavns Kommunes bestyrelsesmedlemmer. Orientering vil blandt andet omfatte kommunens nye politik for aktivt ejerskab, hvordan forvaltningerne arbejder med politikken og med kommunens selskaber.

Det overordnede formål med orienteringen er at sikre og koordinere kommunes indflydelse i de større selskaber. Økonomiforvaltningen vil derfor udforme et samlet program for kommunens bestyrelsesmedlemmer i de større selskaber, som orienterer om kommunens politik for aktivt ejerskab, kommunens styringsværktøjer, samt om bestyrelsens rolle og ansvar i et selskab.



KØBENHAVNS KOMMUNE