

Københavns Kommune
Økonomiforvaltningen
Kontoret for Selskaber og Aktivstrategi
Dokumentnr. 2017 – 0120442 - 60

**Overvejelser om revision af Københavns
Kommunes ejerskabspolitik - med fokus på
kommunens repræsentation i bestyrelser m.v. i
selskaber, nævn m.v.**

August 2017

Indledning

I forlængelse af ønsket om en mere effektiv offentlig og privat sektor har der igennem de seneste ca. 10 år været et kontinuerligt fokus på god ledelse af selskaber med offentligt, herunder kommunalt, og privat ejerskab.

Et vigtigt element i ejerskabsudøvelsen er, at ejerne agerer som en aktiv ejer og i dialog med bestyrelserne opstiller klare mål og forventninger til selskaberne og deres resultater, således at selskaberne drives effektivt og professionelt og selskabernes formål – at varetage selskabernes interesser som fastsat af ejerne – opfyldes bedst muligt.

En række kodeks bidrager med anbefalinger til at varetage ejerskabet (som Københavns Kommune har haft en politik for siden 2005), og i den forbindelse peges der på, at det også er helt centralt, at bestyrelserne er velfungerende og besidder de nødvendige kompetencer og har den fornødne tid til bestyrelsesarbejdet, så selskaberne drives bedst muligt og bestyrelsesmedlemmerne er fleksible, hvis der sker uforudsete hændelser i selskaberne eller bestyrelserne.

Det er et stort ansvar at varetage et bestyrelseshverv, og det enkelte bestyrelsesmedlem risikerer at ifalde erstatningsansvar, hvis hvervet ikke varetages korrekt.

Inden det kommende kommunalvalg i november 2017 har Økonomiforvaltningen derfor besluttet nærmere at vurdere, om der er behov for at revidere kommunens gældende ejerskabspolitik, særligt med fokus på kommunens repræsentation i selskabsbestyrelser m.v..

Den vurdering foretages i denne rapport, der er udarbejdet med bistand og sparring fra konsulentfirmaet MUUSMANN A/S.

Sammenfatning af anbefalinger

På baggrund af nedenstående foreslås følgende **hovedanbefalinger**:

- For hvert relevant selskab, nævn m.v. udarbejdes der – i samarbejde mellem selskabet, nævnet m.v. og den forvaltning, hvor hvervet er forankret - en kortfattet beskrivelse af arbejdet i bestyrelsen m.v. (arbejdsopgaverne, forventet tidsforbrug og politisk vedtagne forventninger til medlemmet).
- Udpegningen af Københavns Kommunes bestyrelsesmedlemmer i de 9 større selskaber bør ske på baggrund af anbefalingerne i bilag 5.
- Det anbefales, at der ved stiftelse af nye selskaber, nævn m.v. tilstræbes en mindre og effektiv bestyrelse m.v. på 4-6 generalforsamlingsvalgte medlemmer eller lignende og dermed en anelse større end selskabslovens krav, samt at eksisterende bestyrelser m.v. ikke udvides, især ikke hvis antallet af medlemmer allerede overstiger dette antal. Anbefalingen er i overensstemmelse med Statens Ejerskabspolitik.

Herudover foreslås følgende **yderligere anbefalinger**:

- Der sker så vidt muligt en afbalanceret sammensætning af køn i bestyrelser m.v. for så vidt angår de hverv, som Københavns Kommune udpeger til.
- Kommunen bør generelt arbejde for, at det i vedtægter for selskaber, nævn m.v. bestemmes, at valg af formand for bestyrelse mv. sker på generalforsamlingen eller lignende forum.
- Kommunen bør generelt arbejde for, at det i vedtægter for selskaber, nævn m.v. bestemmes, at valg af bestyrelse m.v. følger den kommunale valgperiode.
- Med henblik på at sikre, at Københavns Kommune varetager sine interesser bedst muligt i de selskaber, nævn m.v., som kommunen er repræsenteret i, kan det
 - overvejes at arbejde for, at de bestyrelser m.v., som Københavns Kommune er repræsenteret i, foretager en selvevaluering, som offentliggøres, og som omfatter bestyrelsens kompetencer, bestyrelsesformandens evne til at lede arbejdet i bestyrelsen m.v., bestyrelsens

- arbejdsgange og samarbejde internt (herunder deltagelse i bestyrelsesmøder) og eksternt med direktionen og om,
 - selskaberne, nævn m.v. årligt skal afrapportere om Københavns Kommunes repræsentants deltagelse i hvervene, jfr. punkt III nedenfor.
 - Hvis oplysningerne indhentes, foreslås der forelagt en årlig rapport til Borgerrepræsentationen om interessevaretagelsen.
- Med henblik på at højne bestyrelsesmedlemmernes forudsætninger for at varetage bestyrelsesarbejdet, afholdes der såvel internt kursus/intromøde som eksternt (skræddersyet) bestyrelsesuddannelse/- kursus.
- For at forberede bestyrelsesmedlemmerne m.v. så godt som muligt, pålægges forvaltningen, hvor hvervet er forankret at afholde møde med bestyrelsesmedlemmerne m.v. på baggrund af faktaark om hvervene.
- Med respekt for det sædvanlige ledelseshierarki i selskaber, nævn m.v. pålægges forvaltningen, hvor hvervet er forankret, at gennemgå vedtægterne og vurdere, om der er konkrete hensyn/krav, fx om forvaltningsrevision af regnskab, der skal søges optaget i vedtægter eller indgå i ejeraftale, således at ejerne får pligt til at gennemtvinge kravet på generalforsamlinger eller lignende forum.
- Borgerrepræsentationens Sekretariat og Kontoret for Selskaber og Aktivstrategi foretager en revision og opdatering af Bestyrelseshåndbogen.

Det er Økonomiforvaltningens vurdering, at det **alene vil være nødvendigt at revidere Københavns Kommunes ejerskabspolitik, hvis** følgende anbefalinger skal gennemføres:

- Hvis der for hvert relevant selskab, nævn m.v. – i samarbejde mellem selskabet, nævnet m.v. og den forvaltning, hvor hvervet er forankret – skal udarbejdes en kortfattet beskrivelse af arbejdet i bestyrelsen m.v. (arbejdsopgaverne, forventet tidsforbrug og politisk vedtagne forventninger til medlemmet).
- Hvis Københavns Kommune skal arbejde for, at de bestyrelser m.v., som Københavns Kommune er repræsenteret i, foretager en selvevaluering som offentliggøres, og som omfatter bestyrelsens kompetencer, bestyrelsesformandens evne til at lede arbejdet i bestyrelsen, bestyrelsens arbejdsgange og samarbejde internt (herunder deltagelse i bestyrelsesmøder) og eksternt med direktionen.
- Hvis selskaber, nævn m.v. årligt skal afrapportere om Københavns Kommunes repræsentants deltagelse i hvervene, jfr. punkt III nedenfor.

Indhold

Rapporten indeholder følgende:

- I. Generelle anbefalinger for valg af Københavns Kommunes bestyrelsesmedlemmer m.v. i selskaber, nævn m.v. (side 6 - 18).
- II. Konkrete anbefalinger for valg af Københavns Kommunes bestyrelsesmedlemmer i kommunens 9 større selskaber (side 19).
- III. Øvrige forslag til tiltag (side 20 -21).

Som bilag:

1. Oversigt over Københavns Kommunes valg til hverv.
 - 1.1 Uddrag af hvervsliste.
2. Beskrivelse af de overordnede rammer for kommunal interessevaretagelse i selskaber mv. og fonde mv. samt kommunens valg af selskabsform.
 - 2.1. Notat om kommunal interessevaretagelse i selskaber mv. og i fonde mv. – de overordnede rammer.
 - 2.2. Notat om kommunens valg af selskabsform.
 - 2.2.1. Skema over ”Selskabsformer i kommunal kontekst”.
3. Kort gennemgang af Københavns Kommunes nuværende ejerskabspolitik.
 - 3.1. Københavns Kommunes politik for aktivt ejerskab 2013, indstilling tiltrådt af Borgerrepræsentationen den 10. oktober 2013.
 - 3.2. Styrkelse af kommunens aktive ejerskab, indstilling tiltrådt af Borgerrepræsentationen den 30. april 2015.
4. Gennemgang af relevante kodeks for god selskabsledelse siden 2011.
5. Valg til bestyrelsesposter i de 9 større selskaber ved konstitueringen 2018.

I. Generelle anbefalinger for Københavns Kommunes valg af bestyrelsesmedlemmer m.v. til selskaber, nævn m.v.

På baggrund af anbefalingerne for sammensætning af bestyrelser i relevante kodeks for god selskabsledelse, jfr. bilag 4, har Økonomiforvaltningen identificeret følgende 9 punkter, som bør vurderes nærmere i forbindelse med sammensætningen af bestyrelser m.v.:

1. Kompetencer.
2. Mangfoldighed, herunder køn.
3. Uafhængighed.
4. Embedsmænd.
5. Valg af formand.
6. Størrelse.
7. Valgperiode.
8. Nomineringsudvalg.
9. Selvevaluering.

De 9 punkter gennemgås og vurderes nedenfor i forhold til kommunens selskaber, nævn m.v.

Baggrund

Borgerrepræsentationens valg af medlemmer til bestyrelser mv. er reguleret i kommunestyrelsesloven. Ifølge § 17 udpeger Borgerrepræsentationen medlemmer til bestyrelser mv. i forbindelse med konstitueringen og med virkning for valgperioden.

Udpegning af *et* medlem til bestyrelser mv. foretages ved flertalsvalg. Valg af *to eller flere* medlemmer til bestyrelser mv. foretages ved forholdstalsvalg efter d'Hondts metode, jf. kommunestyrelseslovens § 25.

Skal valg af medlemmer til bestyrelser mv. foretages både blandt medlemmer og ikke-medlemmer af Borgerrepræsentationen, foretages valget af samtlige de medlemmer, Borgerrepræsentationen skal vælge, ved et samlet forholdstal for hver bestyrelse m.v. for sig, jf. kommunestyrelseslovens § 26.

Grupperne kan i den rækkefølge, som pladserne tilfalder dem, udpege medlemmer eller ikke-medlemmer af Borgerrepræsentationen, indtil den ene eller den anden art af pladserne er besat.

Bestemmelsen medfører, at den eller de valggrupper, der besætter den eller de sidste pladser, har mere indskrænkede valgmuligheder, idet en bestemt kategori af medlemmer kan være udtømt.

Ligestilling

Det følger af ligestillingslovens § 10a, at Borgerrepræsentationen er forpligtet til at sikre, at myndigheder eller organisationer, der indstiller medlemmer til kommunens råd, nævn og udvalg, opstiller henholdsvis en mand og en kvinde til posten. Bestemmelsen i § 10 a gælder alene, når udpegningen sker efter indstilling fra andre myndigheder og organisationer.

Ligestillingslovens § 10a pålægger endvidere kun kommunen at sikre, at der opstilles en af hvert køn til udvalgsposterne, men indeholder ingen bestemmelse om, hvordan den endelige kønssammensætning i udvalgene etc. skal se ud.

Borgerrepræsentationen besluttede på sit møde den 3. november 2011 indstilling vedrørende ”Ligestillingsredegørelsen og nye initiativer”. Borgerrepræsentationen traf her beslutning om, at Københavns Kommunes råd, nævn og udvalg skal tilstræbe en ligelig kønsfordeling, herunder i kommunens ansættelsesudvalg. Kvalifikationer skal dog altid vægtes højest. Indstillingen går dermed videre end ligestillingsloven med en målsætning om ligelig repræsentation i råd og nævn.

Det fremgår af indstillingen, at politisk udpegede medlemmer er undtaget målsætningen.

Betegnelsen ”politisk udpegede” skal forstås som medlemmer udpeget af Borgerrepræsentationen ved flertalsvalg eller forholdstalsvalg. Der gælder således ikke her en forpligtelse for henholdsvis Borgerrepræsentationen ved flertalsvalg - eller valggrupperne ved forholdstalsvalg - ved udpegning at stille med henholdsvis en mand og en kvinde.

Generelle anbefalinger

1. Kompetencer

Anbefalinger i kodeks

Ved valg af bestyrelse skal de udpegningsberettigede sikre, at bestyrelsessammensætningen er passende i forhold til selskabets forretning og situation. Valg af bestyrelsesmedlemmer skal ske på grundlag af dokumenterede kvalifikationer, kompetencer og erfaringer, der vurderes at kunne bidrage til ledelsen af det pågældende selskab. Samtidig skal det tilstræbes, at bestyrelsen som

kollektiv har den rette kompetenceprofil til at sikre hensynet til langsigtet værdiskabelse og eventuelt øvrige målsætninger, selskabet måtte have.

Det foreslås herudover i DANVAs ”Kodeks for god selskabsledelse i forsyningsselskaberne”, at bestyrelsen tager bestik af sin samlede kompetencesammensætning efter ejerens, forbrugernes og medarbejdernes valg af bestyrelsesmedlemmer og på den baggrund vurderer, om der er behov for at supplere sig med yderligere (minimum 2) medlemmer, der ligeledes derefter vælges på generalforsamlingen.

Københavns Kommunes nuværende praksis og vurdering

Som det fremgår af bilag 1, udpeger Københavns Kommune p.t. til 187 hverv i kapital-selskaber, interessentskaber, herunder kommunale fællesskaber (såkaldte § 60 – selskaber), kommunens egne udvalg, råd og nævn, fonde, foreninger og komiteer. De forskellige bestyrelshverv varetages af en bred vifte af personer med forskellig baggrund og kvalifikationer: Folkevalgte politikere, medlemmer af politiske organisationer, embedsmænd og eksterne repræsentanter, der har en særlig viden eller interesse i forhold til varetagelsen af bestyrelsesarbejdet i det pågældende selskab eller den pågældende organisation.

Regelgrundlaget og forudsætningerne for Borgerrepræsentationens udpegning af bestyrelsesmedlemmer til selskaber, nævn m.v. adskiller sig væsentligt fra bl.a. statens udpegning af bestyrelsesmedlemmer, jfr. punktet ”Baggrund” ovenfor, hvor det er beskrevet, hvordan udpegningen skal ske i forbindelse med konstitueringen i henhold til kommunestyrelseslovens regler.

Herudover er det for mange af de 187 hverv fastsat ved lov, hvorledes bestyrelserne m.v. skal sammensættes..

For så vidt angår kommunale fællesskaber fremgår det endvidere af Social- og Indenrigsministeriets ”Vejledning om kommunale fællesskaber” af april 2016, at det er udgangspunktet, at medlemmerne af styrelsesorganet i kommunale fællesskaber vælges af og blandt medlemmerne af de deltagende kommunalbestyrelser. Det er dog ikke udelukket at fastsætte i vedtægterne, at andre end kommunalbestyrelsesmedlemmer kan vælges til et kommunalt fællesskabs styrende organ. Medlemmerne skal dog være valgt af de deltagende kommunalbestyrelser. Selvom de styrelsesretlige regler således sætter rammerne for, hvem der kan udpeges til de styrende organer, kan det være hensigtsmæssigt at gøre sig klart, hvilke kompetencer der kan være særligt nyttige for det kommunale fællesskab. Afhængigt af bl.a. fællesskabets opgaver og størrelse kan det f.eks. være, at særlige forretningsmæssige, ledelsesmæssige eller

fagspecifikke kompetencer bør være i fokus. Dette kan bl.a. sikres ved at udarbejde en kompetenceprofil for fællesskabets styrende organ.

Hertil kommer, at staten i modsætning til kommunen kan indkapsle og varetage eventuelle sektorpolitiske hensyn gennem (sektor)lovgivning. Således kan statens valg af bestyrelse helt overvejende fokusere på værdiskabelse under overholdelse af rammevilkårene for den pågældende virksomhed.

For Københavns Kommunes vedkommende vurderes en generel professionalisering af bestyrelsesmedlemmerne, som der er gennemført i fx staten og anbefales i flere kodeks, i øvrigt ikke at være hensigtsmæssig.

Tværtimod vurderes det i forhold til en række af de 187 hverv at være en fordel, at kommunen fortsat også er repræsenteret af politikere og/eller embedsmænd – uanset om det er fastsat ved lov eller ej.

På den måde sikres det således også, at Københavns Kommune i sine selskaber, nævn m.v. – i overensstemmelse med den nuværende ejerskabspolitik, jfr. bilag 3 - både har fokus på at fastholde og udvikle sine *økonomiske værdier*, men at der også sikres sammenhæng mellem selskabernes virksomhed og de *øvrige interesser*, 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.

Der er ikke noget, der hindrer Borgerrepræsentationen – under overholdelse af vedtægter m.v. - i at tilslutte sig mere generelle eller specifikke retningslinjer for valg af kommunens bestyrelsesrepræsentanter.

Hvis et flertal i Borgerrepræsentationen således vedtager, at bestyrelsesposterne i et bestemt selskab skal varetages af personer med en bestemt kompetence, er de enkelte valggrupper forpligtet til at efterleve flertallets beslutning ved at indstille kandidater, der opfylder de betingelser, som flertallet har opstillet.

Endvidere har Borgerrepræsentationen mulighed for at beslutte at udpege eksterne bestyrelsesmedlemmer til visse af kommunens selskaber, som det i dag sker i HOFOR- koncernen og Arenaselskaberne.

Når det for nogle af kommunens selskaber er relevant at overveje eksterne bestyrelsesmedlemmer, skal det bl.a. ses i lyset af, at de driver stor og kompleks virksomhed, og at deres virksomhed har

forretningsmæssig karakter og derved adskiller sig fra den kommunale kernevirkksomhed.

Disse to karakteristika betyder, at der stilles store krav til bestyrelsesmedlemmernes kompetencer, hvis de skal kunne leve op til forventningerne om at kunne sparre med, udfordre og føre tilstrækkelig effektiv kontrol med direktionen, herunder fx kompetencer i forhold til forretningsmæssig virksomhed.

Ved at åbne for udpegningen af eksterne bestyrelsesmedlemmer som supplement til udpegning af medlemmer af Borgerrepræsentationen øges ”rekrutteringsgrundlaget”, hvilket alt andet lige øger mulighederne for at få sammensat de bedst mulige bestyrelser i forhold til de enkelte selskaber, nævns m.v. situation og virksomhed, herunder få indvalgt personer med relevante spidskompetencer.

Et pejlemærke for, hvornår et kommunalt selskab kan siges at drive forretningsmæssig virksomhed, er, om den virksomhed, selskabet varetager, andre steder drives af private virksomheder. Blandt kommunens 9 større selskaber gør dette sig bl.a. gældende for HOFORs aktiviteter (på nær Spildevand), da forsyningsvirksomhed mange steder drives af forbrugerejede selskaber, Udviklingselskabet By & Havn I/S, hvor der findes private arealudviklingselskaber, og arenaselskaberne, hvor der også i København findes privatejede pendanter. Endelig findes der også privatejede affaldsforbrændingsselskaber, der udøver virksomhed svarende til I/S Amager Ressourcecenter og I/S Vestforbrænding, og de forretningsmæssige aspekter af disses virksomhed vil blive yderligere forstærket, såfremt de ønsker om liberalisering af sektoren, som er fremlagt af flere regeringer, på et tidspunkt realiseres.

Det kan i den forbindelse nævnes, at staten opfatter Metroselskabet I/S og By & Havn I/S som drivende forretningsmæssig virksomhed, og derfor alene udpeger eksterne bestyrelsesmedlemmer til disse.

Eksterne bestyrelsesmedlemmer vil med fordel kunne udpeges til de bestyrelsesposter, hvor bestyrelsesarbejdet er koncentreret om at sparre med direktionen omkring driftsmæssige og økonomiske forhold. Desuden vil der med fordel kunne benyttes eksterne bestyrelsesmedlemmer i de selskaber, nævn m.v., hvor medlemmer af Borgerrepræsentationen eller embedsmænd ofte vil være inhabile i forhold til en række af de beslutninger, der skal træffes i bestyrelsen.

Overvejelserne om at vælge flere eksterne repræsentanter i kommunens bestyrelser betyder dog som nævnt på ingen måde, at der ikke fortsat er behov for, at såvel kommunalbestyrelsesmedlemmer som ansatte i kommunen påtager sig bestyrelseshverv i kommunens selskaber, nævn m.v.

Det gør sig især gældende i de mindre selskaber, organisationer, institutioner mv., hvor rollen som bestyrelsesmedlem er flertydig, idet det oftest gælder om at varetage sektorpolitiske eller f.eks. et bestemt fællesskabs interesser til gavn for brugerne af de institutioner, hvortil bestyrelsesmedlemmet er udpeget.

Med til billedet hører også, at kommunen ikke nødvendigvis er eneejer eller medejer af disse institutioner, idet de er selvejende eller ejet af andre.

Hvis der udarbejdes en kortfattet beskrivelse af arbejdet i de respektive bestyrelser, hvori der redegøres for arbejdsopgaverne, forventet tidsforbrug i forbindelse med bestyrelsesarbejdet og de politisk vedtagne forventninger til den/de kommunale repræsentanter, vil det være til hjælp under rekrutteringen og medvirke til, at kommunen sikres en repræsentation, som er godt forberedt i forhold til den pågældende bestyrelsespost.

I den forbindelse skal man være opmærksom på, at hvis der er tale om et I/S, der løser en primær kommunal opgave, har Borgerrepræsentationen mulighed for at give et bundet mandat (en såkaldt ”instruks”) til de af Borgerrepræsentationen udpegede bestyrelsesmedlemmer, mens et eksternt bestyrelsesmedlem med ”ekspertkvalifikationer” ikke kan instrueres i sager/spørgsmål, hvor de nævnte ekspertkvalifikationer har relevans.

For så vidt angår anbefalingen i DANVA’s kodeks om, at bestyrelsen eventuelt supplerer sig med yderligere minimum 2 medlemmer for at opnå den fornødne kompetencesammensætning bemærkes, at det fortsat bør være ejer (her kommunen), der har den ultimative ret til at udpege/vælge bestyrelsen, ligesom det vil forøge antallet af bestyrelsesmedlemmer, jfr. nr. 6 nedenfor om anbefalinger til bestyrelsens størrelse.

På baggrund af ovenstående foreslås følgende

Anbefalinger i forhold til kompetencer:

- For hvert relevant selskab, nævnt m.v. udarbejdes der – i samarbejde mellem selskabet, nævnet m.v. og den forvaltning, hvor hvervet er forankret - en kortfattet beskrivelse af arbejdet i bestyrelsen m.v. (arbejdsopgaverne, forventet tidsforbrug og politisk vedtagne forventninger til medlemmet). Den forvaltning, hvor hvervet er forankret, vurderer, hvilke selskaber, nævnt m.v. der er relevante, men i vurderingen kan bl.a. indgå, om Københavns Kommune er ejer/ej, og/om kommunen har større værdier eller interesser i selskabet, nævnet m.v.

- I forhold til de 9 større selskaber vurderes det nærmere, hvilke kompetencer der er brug for i bestyrelserne, jfr. punkt II nedenfor og bilag 5.

2. Mangfoldighed, herunder køn

Anbefalinger i kodeks

Det anbefales, at der ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye bestyrelsesmedlemmer tages hensyn til behovet for fornyelse sammenholdt med behovet for kontinuitet og til behovet for mangfoldighed i henseende til køn, alder, etnicitet m.v.

Særligt i forhold til køn foreslås en sammensætning af kvinder og mænd, der er afbalanceret. Herved forstås, at hvert køn er repræsenteret med minimum en tredjedel.

Københavns Kommunes nuværende praksis og vurdering

Som det fremgår ovenfor under punktet ”Ligestilling” er Borgerrepræsentationen ikke forpligtet til at stille med henholdsvis en mand og en kvinde i forbindelse med konstitueringen, og det demokratiske hensyn er hidtil gået forud for mangfoldigheden ved udpegninger i forbindelse med konstitueringen.

Borgerrepræsentationen er imidlertid hidtil sammensat ligeligt i forhold til køn, og valggrupperne har - hvis det samme gør sig gældende i den nye samling - mulighed for at vælge bestyrelsesmedlemmer, således at der opnås en afbalanceret kønsfordeling blandt de bestyrelsesposter, som Københavns Kommune besætter.

På baggrund af ovenstående foreslås følgende

Anbefalinger i forhold til mangfoldighed, herunder køn:

- Under forudsætning af enighed i valggrupperne sker der så vidt muligt en afbalanceret sammensætning af køn i bestyrelserne for så vidt angår de bestyrelsespladser, som Københavns Kommune udpeger til.

3. Uafhængighed

Anbefalinger i kodeks

Anbefalingerne spænder fra

- krav om at flertallet af bestyrelsens generalforsamlingsvalgte medlemmer, herunder bestyrelsesformanden, skal være uafhængige og ikke være direkte knyttet til direktionen, ejere, selskabet eller øvrige særinteresser, hvor udgangspunktet tages i kriterierne for uafhængighed i ’Anbefalingerne om god Selskabsledelse’ fra Komitéen for god Selskabsledelse til
- fleksible krav om en ”passende del” eller ”tilstrækkelig andel” af uafhængige medlemmer af bestyrelsen til

- at gøre tydeligt rede for de eventuelle ”afhængigheder”, som det enkelte bestyrelsesmedlem har og at offentliggøre oplysningerne.

Københavns Kommunes nuværende praksis og vurdering

Kommunens nuværende praksis for udpegning af bestyrelsesmedlemmer betyder, at de kriterier for at være uafhængig, der relaterer sig til bl.a. tidligere direktører, revisorer og advokater, krydsende ledelsesrepræsentation osv., efterleves.

Derimod må kriteriet i forhold til at repræsentere en kontrollerende eller betydende aktionær for langt de fleste selskaber, nævn mv., som er omfattet af Københavns Kommunes ejerskabspolitik, anses som irrelevant. De opgaver, som disse selskaber varetager, forudsætter tværtimod ejerrepræsentation. Samtidig gør det hensyn, som kriteriet skal opfylde i børsnoterede selskaber – betryggelse af mindretalsaktionærer i, at en majoritetsaktionær/betydende aktionær ikke via bestyrelsen giver sig selv uretmæssige fordele – sig ikke gældende i forhold til kommunens selskaber, nævn m.v.

I offentlige selskaber kan bestyrelsesmedlemmers uafhængighed af en majoritetsejer/betydende ejer dog tillige ses som en mekanisme, der kan understøtte et ønske om armlængde mellem forvaltning og selskab. Ud fra en antagelse om, at de uafhængige bestyrelsesmedlemmer i højere grad vil reagere, såfremt armlængdeprincippet brydes, og at selskabet direkte eller indirekte pålægges handlinger, der ikke er i selskabets interesse, vil de i så fald i forhold til en bredere kreds af interessenter kunne fremstå som garanter for, at selskabet drives ud fra selskabets egne interesser.

Denne værdi af (ejer)uafhængige bestyrelsesmedlemmer må i givet fald anses størst for de af kommunens selskaber, nævn m.v., som driver forretningsmæssig virksomhed, jfr. nr. 1 om kompetencer ovenfor. Det skyldes, at disse selskaber, nævn m.v. har deres ”kunder” som en væsentlig interessentgruppe og for norges vedkommende befinder sig i en konkurrencelignende situation, hvor konkurrenterne kan have fokus på, at de ikke er stillet dårligere i konkurrencen med det kommunalt ejede selskab, nævn m.v.

Nævnte værdi af (ejer)uafhængighed har dog ikke til følge, at et krav om et flertal af uafhængige generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer skal opfyldes. Det må således bero på en samlet vurdering af de forskellige hensyn, der indgår ved udpegningen af bestyrelsesmedlemmer til kommunens selskaber, nævn m.v., om og i givet fald hvor mange (ejer)uafhængige bestyrelsesmedlemmer, der bør være, jfr. også det under nr. 1 om kompetencer anførte.

På baggrund af ovenstående foreslås følgende

Anbefalinger i forhold til uafhængighed:

- Der henvises til anbefalingen under nr. 1 om kompetencer.
- I forhold til de 9 større selskaber henvises der således til bilag 5, idet der er foretaget følgende overordnede sontring:

For

- HOFOR - koncernen
- Arena CPHX P/S og Arena CPHX Komplementar A/S
- Metroselskabet I/S
- Udviklingselskabet By & Havn I/S

fremgår det af beslutninger i Borgerrepræsentationen (HOFOR – koncernen) og/vedtægter, hvilken kompetenceprofil – herunder ift. uafhængighed - bestyrelsesmedlemmerne skal have, og dermed er overvejelserne håndteret i forhold til disse selskaber.

For de selskaber der er etableret med hjemmel i kommunestyrelsesloven § 60

- Centrankommunernes Transmissionsselskab I/S (CTR)
- Hovedstadens Beredskab I/S
- I/S Amager Ressourcecenter (ARC)
- I/S Vestforbrænding
- Trafikselskabet Movia

har kommunalbestyrelsen instruktionsbeføjelse over de af kommunen udpegede bestyrelsesmedlemmer (bortset fra bestyrelsesmedlemmer med særlig ekspertise), og i flere af selskaberne er det bestemt i vedtægterne, at der er krav om, at bestyrelsesmedlemmerne skal være medlem af kommunalbestyrelsen, jfr. også bilag 2.1. Heri ligger indirekte, at armslængdeprincippet ikke tillægges samme vægt, og den selvstændige værdi, som uafhængighed kan have for visse selskaber, bliver derfor tilsvarende mindre. Dermed bliver det helt overvejende vurderinger af værdien af særlig ekspertise, der vil være styrende for, om der med fordel bør vælges eksterne bestyrelsesmedlemmer.

4. Embedsmænd

Anbefalinger i kodeks

Embedsmænd skal som hovedregel ikke være repræsenteret i selskabernes bestyrelse.

Københavns Kommunes nuværende praksis og vurdering

Forvaltningen har i kraft af over/underordningsforholdet normalt mulighed for at give en embedsmand instruks. Dette er uforeneligt med hvervet som bestyrelsesmedlem i kapital-selskaber, hvor det fremgår af selskabsloven, at bestyrelsesmedlemmer skal varetage selskabets tarv og interesser.

For at undgå en sådan konflikt har Økonomiforvaltningen hidtil anbefalet, at der som udgangspunkt ikke vælges embedsmænd til bestyrelser i kapitalselskaber, som f.eks. aktieselskaber. Men samme hensyn kan gøre sig gældende i forhold til andre selskabstyper.

Som det fremgår af bilag 1, er forvaltningerne anmodet om at anbefale inden konstitueringen, hvilket/hvilke bestyrelsesmedlem(mer) de ønsker i selskaberne, nævn m.v.

I den forbindelse vurderes det konkret, hvilke kompetencer der er brug for i selskabet, herunder om bestyrelsesmedlemmet bør være en embedsmand.

På baggrund af ovenstående foreslås følgende:

Anbefalinger i forhold til embedsmænd:

Der henvises til det under nr. 1 om kompetencer anførte, idet der gør sig de samme hensyn gældende for Københavns Kommune i forhold til spørgsmålet om embedsmænd.

5. Valg af formand

Anbefalinger i kodeks

Anbefalingerne varierer fra, at bestyrelsen selv vælger sin formand til, at bestyrelsesformanden og næstformanden vælges direkte af generalforsamlingen. Sidstnævnte er begrundet i bl.a. dialogen med ejerne.

Københavns Kommunes nuværende praksis og vurdering

En generel praksis på kommunens område findes ikke.

For at kommunen kan varetage sit ejerskab så aktivt som muligt, er det vigtigt, at der er et godt samarbejde med formanden, som har stor betydning for et selskab.

Hvis det er muligt, bør kommunen derfor have så stor indflydelse på valg af formand som muligt.

På baggrund af ovenstående foreslås følgende

Anbefalinger i forhold til formand:

Kommunen bør generelt arbejde for, at det i vedtægter for selskaber nævn m.v. bestemmes, at valg af formand sker på generalforsamlingen eller lignende forum.

6. Størrelse

Anbefalinger i kodeks

Anbefalinger om bestyrelsens størrelse spænder fra 3-7 bestyrelsesmedlemmer, 4-6 generalforsamlingsvalgte medlemmer til 6-11 medlemmer.

Københavns Kommunes nuværende praksis og vurdering

En generel praksis på kommunens område eksisterer ikke. I forbindelse med etableringen af bl.a. Udviklingselskabet Prøvestenen P/S (likvideret), Byggemodningselskabet Sluseholmen P/S (likvideret), Arena CPHX P/S og Fonden Danmarks Rostadion, Bagsværd Sø er der fastsat en størrelse på bestyrelsen på 4 medlemmer blandt andet med henblik på en effektiv beslutningsproces. Fonds- og selskabslovgivningen stiller krav om minimum 3 medlemmer af bestyrelsen.

På baggrund af ovenstående foreslås følgende

Anbefalinger i forhold til størrelse:

Det anbefales, at der ved stiftelse af nye selskaber, nævn m.v. tilstræbes en mindre og effektiv bestyrelse m.v. på 4-6 generalforsamlingsvalgte medlemmer eller lignende og dermed en anelse større end selskabslovens krav, samt at eksisterende bestyrelser m.v. ikke udvides, især ikke hvis antallet af medlemmer allerede overstiger dette antal. Anbefalingen er i overensstemmelse med Statens Ejerskabspolitik, jfr. bilag 4.

Anbefalingerne bygger på en betragtning om, at bestyrelsen er et ledelseskollegium og et arbejdsteam. Derfor bør bestyrelsen m.v. ikke være større, end at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.

7. Valgperiode

Anbefalinger i kodeks

Anbefalingerne spænder fra bestyrelsesmedlemmer på valg hvert år til valg af medlemmer hvert andet år.

Københavns Kommunes nuværende praksis og vurdering

I henhold til den kommunale styrelseslov vælger Borgerrepræsentationen bestyrelsesmedlemmer til kommunale selskaber, nævn m.v. med virkning for den kommunale valgperiode. Valget kan således kun ske for en kortere periode, såfremt dette måtte følge af særlige forhold i selskabet, herunder at det følger af selskabets vedtægter, at bestyrelsesmedlemmer vælges på selskabets generalforsamling for en 1- eller 2-årig periode, dvs. for en kortere periode end den kommunale valgperiode.

Det er kommunens praksis, at der i sidstnævnte tilfælde i indstilling til Borgerrepræsentationen om valg til selskabets bestyrelse anføres, at ”den/de pågældendes funktionsperiode følger den kommunale valgperiode. De kommunalt valgte medlemmer til selskabets bestyrelser skal udpeges for hele valgperioden, men vælges (genvælges) formelt på selskabernes årlige generalforsamlinger”.

Som alternativ til ovennævnte håndtering - som kombineres med, at det i forbindelse med delegation til forvaltningen af bl.a. kompetence til at repræsentere kommunen på generalforsamling eksplicit angives, at de(t) de valgte bestyrelsesmedlem(mer) skal genvælges – kan kommunen evt. arbejde for en ændring af vedtægter til, at selskabets valg af bestyrelse følger den kommunale valgperiode. Herved opfyldes intentionerne i den kommunale styrelseslov.

På baggrund af ovenstående foreslås følgende

Anbefalinger i forhold til valgperiode:

Kommunen bør generelt arbejde for, at det i vedtægter for selskaber, nævn m.v. bestemmes, at valg af bestyrelse følger den kommunale valgperiode.

8. Nomineringsudvalg

Anbefalinger i kodeks

Det anbefales, at bestyrelsen i selskaber med flere ejere nedsætter et nomineringsudvalg.

Københavns Kommunes nuværende praksis og vurdering

Der er ingen praksis for nomineringsudvalg i kommunens selskaber, nævn m.v., og det vurderes ikke praktisk muligt i en kommunal kontekst at anvende nomineringsudvalg.

På baggrund af ovenstående foreslås følgende tiltag

Anbefalinger i forhold til nomineringsudvalg:

Nedsættelse af nomineringsudvalg anbefales ikke i en kommunal kontekst.

9. Selvevaluering

Anbefalinger i kodeks

Det anbefales, at bestyrelsen årligt foretager en selvevaluering af bestyrelsens, formandens og de individuelle medlemmers kompetencer, bidrag og resultater, samt samarbejdet med direktionen.

Evalueringen kan samtidig danne baggrund for en årlig dialog mellem ejer og bestyrelsesformanden om kompetencebehovet i bestyrelsen.

Københavns Kommunes nuværende praksis og vurdering

Københavns Kommune har ingen praksis for dette.

I en undersøgelse blandt kommunens bestyrelsesmedlemmer forud for kommunens første politik for aktivt ejerskab i 2005 var en af hovedkonklusionerne, at kommunens bestyrelsesmedlemmer generelt er meget entusiastiske og engagerede i bestyrelsesarbejdet, men at der blandt nogle medlemmer udvises svingende deltagelse i bestyrelsesarbejdet. Dette gør sig især gældende for de mindre tunge

bestyrelsesposter, hvor varetagelsen af bestyrelshvervet er løst knyttet, eller slet ikke har relation til det daglige politiske og/administrative arbejde i forvaltningerne eller i kommunen som helhed.

Der er ikke foretaget undersøgelser siden, men det må antages, at status i selskaberne, nævn m.v. formentlig er nogenlunde tilsvarende.

På baggrund af ovenstående foreslås følgende

Anbefalinger i forhold til selvevaluering:

- Med henblik på at sikre, at Københavns Kommune varetager sine interesser bedst muligt i de selskaber, nævn m.v., som kommunen er repræsenteret i, kan det overvejes at arbejde for
 - at de bestyrelser m.v., som Københavns Kommune er repræsenteret i, foretager en selvevaluering som offentliggøres, og som omfatter bestyrelsens kompetencer, bestyrelsesformandens evne til at lede arbejdet i bestyrelsen m.v., bestyrelsens arbejdsgange og samarbejde internt (herunder deltagelse i bestyrelsesmøder) og eksternt med direktionen og om,
 - at selskaber, nævn m.v. årligt skal afrapportere om Københavns Kommunes repræsentants deltagelse i hvervene, jfr. punkt III nedenfor.

II. Konkrete anbefalinger for valg af Københavns Kommunes bestyrelsesmedlemmer i kommunens 9 større selskaber

Som nævnt under punkt I er de 9 større selskaber:

- HOFOR - koncernen
- Arena CPHX P/S og Arena CPHX Komplementar A/S
- Metroselskabet I/S
- Udviklingselskabet By & Havn I/S
- Centralkommunernes Transmissionsselskab I/S (CTR)
- Hovedstadens Beredskab I/S
- I/S Amager Ressourcecenter (ARC)
- I/S Vestforbrænding
- Trafikselskabet Movia

Disse selskaber repræsenterer betydelige værdier for kommunen, men også en stor risikoeksponering i forhold til selskabernes gæld.

Derfor har der siden Københavns Kommune vedtog sin første politik for aktivt ejerskab i 2005 været særligt fokus på disse selskaber, hvilket blev yderligere styrket ved iværksættelsen af de supplerende indsatser, som Borgerrepræsentationen vedtog i 2015.

Af bilag 3 fremgår en kort gennemgang af Københavns Kommunes nuværende ejerskabspolitik.

Det er Økonomiforvaltningens vurdering, at der fortsat er behov for særligt fokus på disse selskaber, herunder i forbindelse med sammensætningen af bestyrelserne i selskaberne.

Til brug for konstitueringen er der således også behov for nærmere at vurdere, hvilke krav der bør stilles til Københavns Kommunes interessevaretagelse i de konkrete selskaber, herunder om den kommunale repræsentation bør varetages af (eksterne) personer med særlige/faglige kvalifikationer.

Anbefalinger:

- Udpegningen af Københavns Kommunes bestyrelsesmedlemmer i de 9 større selskaber bør ske på baggrund af anbefalingerne i bilag 5.

III. Øvrige forslag til tiltag

For at understøtte, at Københavns Kommune kan udøve sine hverv så aktivt som muligt, foreslås der i øvrigt iværksat følgende:

1. Uddannelse og kurser til de af Københavns Kommune udpegede bestyrelsesmedlemmer

Anbefaling:

- Med henblik på at højne bestyrelsesmedlemmernes forudsætninger for at varetage bestyrelsesarbejdet, afholdes der såvel internt kursus/intromøde som eksternt (skræddersyet) bestyrelsesuddannelse/- kursus.

Kurserne planlægges og gennemføres af Borgerrepræsentationens Sekretariat i samarbejde med Kontoret for Selskaber og Aktivstrategi.

Gruppeformandskredsen forventes i 3. kvartal 2017 at få forelagt indstilling om intromateriale og kurser, herunder om der skal afholdes temamøde efter kommunestyrelseslovens § 9a i Borgerrepræsentationen om kommunens aktive ejerskab samt intro til bestyrelsesarbejdet.

Beslutning om afholdelse af temamøde efter § 9a indebærer, at der er mødepligt, og at deltagelse giver ret til erstatning for dokumenteret tabt arbejdsfortjeneste. Temamøderne er ikke offentlige, og der kan ikke træffes beslutninger på møderne.

2. Forvaltningerne afholder møde med bestyrelsesmedlemmerne på baggrund af faktaark om hvervene.

Anbefaling:

- For at forberede bestyrelsesmedlemmerne m.v. så godt som muligt, pålægges forvaltningen, hvor hvervet er forankret, at udarbejde faktaark om og afholde møde ift de respektive hverv.

Faktaark skal indeholde en orientering om hvervet, aktuelle sager og Københavns Kommunes interesser.

3. Gennemgang af vedtægter i de større selskaber

Anbefaling:

- Med respekt for det sædvanlige ledelseshierarki i selskaber, nævn m.v. pålægges forvaltningen, hvor hvervet er forankret, at gennemgå vedtægterne og vurdere, om der er konkrete hensyn/krav, fx om forvaltningsrevision af regnskab, der skal søges optaget i vedtægter eller indgå i ejeraftale, således at ejerne får pligt til at gennemtvinge kravet på generalforsamlinger eller lignende forum.

4. Opdatering af Bestyrelshåndbogen, herunder ift. generel forretningsgang for bestyrelsesbetjening, gaver og repræsentation samt instruktionsbeføjelse, tavshedspligt og inhabilitet

Anbefaling:

- Borgerrepræsentationens Sekretariat og Kontoret for Selskaber og Aktivstrategi foretager en revision og opdatering af Bestyrelshåndbogen.

Bestyrelshåndbogen henvender sig til personer, som har hverv i selskaber m.v., som er helt eller delvist ejede af Københavns Kommune, eller hvor kommunen har ret til at udpege en eller flere repræsentanter/bestyrelsesmedlemmer.

5. Oplysninger om Københavns Kommunes deltagelse i hvervene

Anbefaling:

- Af hensyn til den faktiske varetagelse af kommunens interesser kan det overvejes, om selskaber, nævn m.v. årligt skal afrapportere om Københavns Kommunes repræsentants deltagelse i hvervene.
- Hvis oplysningerne indhentes, foreslås der forelagt en årlig rapport til Borgerrepræsentationen om interessevaretagelsen.

Hvis det besluttes at indhente oplysningerne, vil Borgerrepræsentationens Sekretariat i samarbejde med Kontoret for Selskaber og Aktivstrategi udarbejde retningslinjer for bestyrelsesarbejdet. I den forbindelse vil det bl.a. blive undersøgt, om udpegning, honorering og opretholdelse af hvervet kan gøres betinget

af mødepligt, samt vurdere, hvorvidt en årlig rapport bør være offentligt tilgængelig.