



# Københavns Kommune Analysebidrag vedr. Aktivt Ejerskab

**Januar 2005**

Rambøll Management  
Olof Palmes Allé 20  
DK-8200 Århus N  
Denmark

Tlf: 8944 7800  
[www.ramboll-management.dk](http://www.ramboll-management.dk)

## Indholdsfortegnelse

<b>1.</b>	<b>Indledning</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Sammenfatning</b>	<b>2</b>
<b>3.</b>	<b>Kommunikation mellem bestyrelsesmedlem og Kommune</b>	<b>3</b>
<b>4.</b>	<b>Varetagelse af interesser i bestyrelsesarbejdet</b>	<b>5</b>
<b>5.</b>	<b>Bestyrelsesmedlemmets rolle og forudsætninger</b>	<b>6</b>
<b>6.</b>	<b>Konsulentfirmaets forslag til temaer til videre bearbejdning</b>	<b>7</b>
6.1	Rolleafklaring og mål for den kommunale virksomhedsdeltagelse	7
6.2	Valg af grundlæggende ejerplacering i Københavns Kommune	8
6.3	Opbygning af system for udpegning af bestyrelsesmedlemmer	8
6.4	Opbygning af system for servicering, opfølgning og kommunikation	9
6.5	Systembeskrivelse for aktivt ejerskab	9
6.6	Årlig evaluering af det aktive ejerskab	9
6.7	Forslag til politikindhold	9

Bilag 1: Spørgeguide

Bilag 2: Oversigt over interviewpersoner

## 1. Indledning

Hermed foreligger Rambøll Managements rapport vedrørende indsamling af erfaringer med bestyrelsesarbejde og ideer til en politik for Aktivt Ejerskab i Københavns Kommune.

Formålet med rapporten er at den skal udgøre en del af baggrundsmaterialet for det igangværende arbejde med formulering af politikken.

Arbejdet med analysebidraget er tilrettelagt i samarbejde med Projektgruppen for Aktivt Ejerskab i Økonomiforvaltningen.

Rapporten indeholder konsulentfirmaets egen vægtning og sammenskrivning af de synspunkter, der er kommet frem under samtalerne. Rapporten er således alene konsulentfirmaets ansvar, og der kan forekomme synspunkter i rapporten som nogle interviewpersoner ikke er enige i.

Rapporten indeholder i afsnit 2 en sammenfatning af de vigtigste overordnede synspunkter, mens afsnit 3-5 er en uddybning af synspunkterne fra interviewrunden. Synspunkter og holdninger i disse tre afsnit afspejler samtalerne mellem konsulenter og bestyrelsesmedlemmer. Afsnit 6 er et forsøg på at samle ideer til hvad en politik for Aktivt Ejerskab kunne indeholde og angiver således konsulenternes egne vurderinger i forhold til fokus for den videre proces.

### Metode

Erfaringsindsamlingen er som nævnt baseret på personlige interview med nuværende bestyrelsesmedlemmer udpeget af Københavns Kommune. Interviewpersonerne er søgt repræsentativt udvalgt i samarbejde med Projektgruppen. Der er i alt gennemført 15 interview i løbet af november 2004 og januar 2005. Oversigt over interviewpersoner er vedlagt som bilag. Der er forud for samtalerne udarbejdet en spørgeguide, som ligeledes er vedlagt som bilag. Hver samtale har haft en varighed af ca. 1 time.

På grund af det begrænsede antal interview kan rapporten ikke nødvendigvis ses som en fuldstændig repræsentativ kortlægning af alle erfaringer og ideer på hele området, men i højere grad som en registrering af nogle temaer det er relevant at arbejde videre med i politikformuleringen. Gruppen af bestyrelsesmedlemmer ("fritidspolitikere") i de mindre bestyrelser er på grund af frafald svagere repræsenteret i interviewrunden end tilsigtet.

### Afgrænsning

Der er store forskelle mellem bestyrelsesmedlemmernes udfordringer og oplevelser afhængigt af personens tilhørsforhold og selskabstypen. Der er groft sagt to principielt forskellige typer selskaber og dermed to forskellige former for bestyrelsesarbejde:

- De store økonomisk tunge og/eller politisk vigtige selskaber med en borgmester, et udvalgsmedlem eller en direktør som udpeget bestyrelsesmedlem. Der ydes ofte en omfattende service fra forvaltningen, og der gives løbende redegørelser om selskabet til fagudvalget.

- De mindre, "bløde" institutioner (kultur, social, bolig) med hovedvægten på daglig drift og uden større økonomisk betydning eller med begrænset politisk interesse. Det udpegede bestyrelsesmedlem er typisk en fritidspolitiker/menigt partimedlem/interesseret bruger. Der ydes ingen service fra forvaltningen, og der er normalt ingen kontakt til kommunen. Medlemmet oplever, at opgaven primært er at forsvare institutionens driftsinteresser mod forvaltningen.

Politikken for aktivt ejerskab som diskuteres her drejer sig især om den første kategori af selskaber; men der er også gennemført samtaler med repræsentanter for de mindre institutioners bestyrelser. Målet for politikken for aktivt ejerskab er, at den kan rumme begge typer af bestyrelser og så må forskellene mellem de forskellige virksomheds-/institutionstyper komme frem i underliggende politikker og beskrivelser.

## 2. Sammenfatning

Det er et hovedindtryk fra interviewrunden, at der er et reelt behov for at formulere en politik på området. Det er konsulentfirmaets klare vurdering at der vil være en generel opbakning til at gå videre med formuleringen af politikken.

Flere anbefaler at formulere en generel overordnet politik omfattende alle bestyrelsesmedlemmer udpeget af kommunen fulgt op af konkrete handlingsanvisninger eller delpolitikker på områder som informationsflow, arbejdsgange, udpegning af bestyrelsesrepræsentanter, habilitets- og fortrolighedsspørgsmål og ansvars-pådragelse.

Samtidig anbefales det generelt at formulere krav og forventninger til de virksomheder, hvor kommunen udpeger bestyrelsesmedlemmer, eksempelvis krav om etisk adfærd, forventninger til en bredere løbende rapportering (balanceret rapportering), krav til personalepolitik, krav om social ansvarlighed, krav om at tilgodese mål på miljøområdet og krav om at bidrage til byudviklingen.

Det er dog også indtrykket at det nuværende bestyrelsesarbejde i hovedtræk fungerer udmærket, og at de initiativer til forberedelse af bestyrelsesmøderne m.v. der er taget fra forvaltningens side er en god støtte for medlemmerne. De administrative medarbejdere efterlyser generelt tilbagemeldinger fra bestyrelsesmedlemmerne om arbejdet i bestyrelserne.

Det er et ønske at der kommer "mere struktur på det der foregår" i relation til bestyrelsesarbejdet. Flere peger på at der med fordel kunne opstilles en profil for hver bestyrelsespost forud for udpegning af det nye medlem. De politiske valggrupper står som nævnt i styrelsesloven for udpegningen, men dette kunne ske med inspiration fra den forud opstillede profil.

Sammenfattende er det generelle indtryk, at der er behov for at få arbejdsprocessen beskrevet mere systematisk uden at der samtidig opstilles mange nye regler på området. Der er herudover angivet flere principielle og politiske temaer som det kunne være en fordel at afklare i forbindelse med det fortsatte arbejde:

- Er virksomhedsdannelser (og bestyrelsesdeltagelse) en attraktiv del af kommunens organiseringsmetode eller er det en arbejdsform under afvikling i takt med salg af virksomhederne?
- Hvad er formålet med Københavns Kommunes deltagelse i bestyrelserne?
- Hvor placeres det forvaltningsmæssige ejerskab til virksomheden?

- Skal det være embedsmænd, politikere eller eksterne i øvrigt, der udpeges eller foretrækkes en tilstræbt blanding af alle tre grupper?
- Hvor omfattende et formaliseret system ønsker kommunen at opbygge i forbindelse af politikken?

Det er indtrykket, at der på en række af de områder hvor der efterlyses mere præcise angivelser af ansvar, forventninger til deltagelse og interessevaretagelse allerede i dag findes nogle vejledninger og beskrivelser, men at disse ikke er kendte eller fylder noget videre i de enkelte bestyrelsesmedlemmers virke. Den videre indsats handler således ikke alene om at formulere en politik, men nok så meget om at få den gjort levende i det daglige arbejde.

### **3. Kommunikation mellem bestyrelsesmedlem og Kommune**

Kommunikationen mellem medlem af bestyrelse og kommunens forvaltning og det politiske udvalg/BR er naturligvis af afgørende betydning. De centrale temaer er:

- Er serviceringen af det enkelte bestyrelsesmedlem tilstrækkelig – i kvalitet og omfang – til at vedkommende kan varetage sin tillidspost?
- Er bestyrelsesmedlemmets tilbagemelding til forvaltning og det politiske system tilstrækkelig til at kommunen løbende kan forholde sig til sit engagement?

Kommunikationen mellem bestyrelsesmedlem og forvaltning udsættes for klar kritik fra forvaltningens side, og også fra en del politikere. Der er generelt for stor mulighed for at køre på "frihjul" som politisk udpeget i den forstand, at der i nogle tilfælde reelt ikke er et informationsmæssigt tilbageløb fra politikere til forvaltning.

Bestyrelsesmedlemmer modtager notater med forslag til opmærksomhedspunkter fra forvaltningen forud for hvert bestyrelsesmøde. Initiativet begyndte som en service for borgmesteren, men omfatter nu også BR medlemmer, om end det generelle indtryk er at det kun – eller især – sker de steder, hvor en borgmester også er med i bestyrelsen. De fleste føler sig dog ikke forpligtet til at følge forvaltningens forslag til beslutninger, men tager selvstændigt stilling til de enkelte punkter.

Der er en generel påpejning af at sags- og informationsflowet mellem bestyrelsesmedlem, forvaltning og politisk udvalg skal gøres mere klart og velbeskrevet end tilfældet er i dag. Her tænkes på beskrivelser af hvilken information, bestyrelsesmedlemmet skal have fra forvaltningen, og hvornår. Dertil beskrivelse af processen efter møderne, hvor bestyrelsesmedlemmet skal sikre den nødvendige orientering af forvaltning og udvalg. Disse informationsstrømme beskrives i dag som tilfældige og udokumenterede, om end der er forskel på selskaberne; de største har egne, velfungerende rutiner og beskrivelser omkring informations- og sagsgange. Hovedparten af bestyrelsesmedlemmerne anser det dog ikke for noget større problem – for deres eget vedkommende - at dialogen omkring deltagelse i selskaber og udvalg ofte behandles mere ad hoc og usystematisk, hvor større sager dog plejer at sikres en politisk behandling.

Både blandt politikere og embedsmænd er der en opfattelse af at der er for mange sammenhænge hvor kommunen er politisk repræsenteret, hvor der ikke er den fornødne forberedelse og opfølgning i arbejdet og hvor det "er over bagatelgrænsen" og reelt har omkostninger i forhold til kommunens interessevaretagelse.

Det angives at der med hensyn til bestyrelserne på det sociale og kulturelle område kun er begrænset kommunikation mellem bestyrelsesmedlem og kommune.

Der er ikke udtalt kritik af den sagsforberedelse og servicering der leveres fra forvaltningen, men der er udsagn der peger på at det dog heller ikke fylder meget i bevidstheden hos det enkelte bestyrelsesmedlem.

På spørgsmålet om hvorvidt det vil skabe bedre kvalitet i arbejdet hvis servicering og analysekapacitet samles på tværs af ressortområderne er den generelle melding, at de enkelte politikområder og forvaltninger har sine interesser at varetagelse, hvorfor en centralisering i f.eks. Økonomiforvaltningen ikke anses for hensigtsmæssig.

Enkelte peger dog på at nogle af de mere "tekniske" opgaver omkring økonomisk og juridisk analyse og controlling kan løftes kvalitetsmæssigt ved en vis grad af centralisering. Argumentet for det sidste synspunkt er at, selv om forvaltningerne har denne ekspertise, kunne det være en fordel at have en funktion der opnår mere erfaring med løbende virksomhedsovervågning. De enkelte forvaltninger har for få virksomheder til at dette kan blive en hovedopgave.

Det enkelte medlem henter sjældent mandat i kommunen forud for møder i bestyrelsesarbejdet, men flere bestyrelsesmedlemmer fremhæver at det er vigtigt for dem personligt at have en sparringspartner at diskutere forholdene omkring virksomheden med. Bundne mandater forekommer, men er sjældne og alene muligheden for – i enkelte situationer - at anvende dem, angives at være tilstrækkelig til at skabe den fornødne disciplinering.

"Synspunkterne henter jeg hos mig selv" (om mandatet fra kommunen). Fra politisk side opleves det til tider som at man lever isoleret i ft. bestyrelsesarbejdet. Sammenholdes dette synspunkt med forvaltningens oplevelser om periodevis mangelfuld kommunikation med et politiske system, så peger det på et kommunikations- og forventningsbrist fra begge parter.

Der efterlyses en struktur der kobler forvaltningen på de enkelte bestyrelsesposter med det mål at sikre dels at det sagsforberedende og -opfølgende arbejde sættes i en vis systematik, dels at der skabes en "historik" og læring der eksisterer udover det enkelte bestyrelsesmedlems periode i bestyrelsen. Det angives, at hvis "apparatet" (kommunen) brugte bestyrelsesposterne aktivt, ville der skabes en større effekt i relation til sikring af kommunens interesser. "Det er ufatteligt nødvendigt med en politik på området".

En bedre koordinering af det forberedende arbejde mellem forvaltningerne er et indsatsområde der peges på af flere interviewpersoner. De bestyrelsesmedlemmer der samtidig er medlem af BR og et udvalg oplever at det ofte er dem der binder arbejdet sammen (virksomhed – forvaltning –udvalg - BR), fordi de er de eneste, der er med alle steder.

Der er flere som peger på at de strategiske overvejelser vedrørende virksomheden også bør diskuteres politisk i udvalgene. Udvalgene spiller p.t. en ikke særlig fremtrædende rolle i den proaktive styring af den kommunale virksomhedsdeltaelse. Det typiske er at der gives udvalget en kort orientering eller behandles enkeltssager der vedrører virksomheden.

#### 4. Varetagelse af interesser i bestyrelsesarbejdet

Der er ikke en fælles opfattelse af udmøntningen af rollen som et bestyrelsesmedlem, der skal varetage København Kommunes ejerskab. Nogle mener at det er enkelt at finde den kommunale fællesinteresse ("Når man sidder i BR ved man godt hvad kommunens interesser er"), mens andre er i tvivl om hvem de skal være mest loyale overfor (virksomheden, partiet, Borgerrepræsentationen, sig selv?) eller i tvivl om hvad man skal stemme for at varetage kommunens interesser bedst muligt. Det er undtagelsen at et bestyrelsesmedlem indhenter mandat på forhånd hos kommunen i konkrete sager og det er lige så sjældent at kommunen udnytter instruktionsbeføjelserne.

"Mandater" bliver dog indhentet i form af den forudgående politiske behandling af de store sager om køb og salg af virksomheder.

Kommunens deltagelse i selskaber og udvalg handler generelt om sikring af bredere samfundsmæssige hensyn frem for økonomi. "Vi er en tålmodig aktionær, der ser mere på udvikling end udbytte". Økonomi spiller naturligvis en rolle, men bestyrelsesmedlemmerne opfatter deres rolle som sikring af københavnske interesser i ft. miljø, byudvikling, sundhed mv. Denne iagttagelse er især tydelig for bestyrelsesmedlemmer de steder hvor banker og andre investorer – eller eksterne - deltager i bestyrelsesarbejdet.

På spørgsmålet om der kan være problemer i relation til habilitet hvor kommunen bestiller opgaver som selskaber med kommunal repræsentation byder på, er svaret, at sådanne situationer forekommer men at opmærksomheden klart er til stede således at det enkelte bestyrelsesmedlem holder sig ude af disse situationer.

Tilsvarende er spørgsmålet om konfliktende interesser mellem kommunen og selskaberne berørt. Hvor der er tale om selskaber underlagt aktieselskabsloven er deltagerne meget opmærksomme på de generelle regler i loven og følger disse. I sådanne situationer følges den særlige politik der er formuleret for deltagelse i aktieselskaber som Bella Center og Københavns Havn.

Det påpeges fra flere interviewpersoner at der er reelle problemer i relation til enkelte politikeres evne til konsekvent at holde på fortrolig information fra bestyrelsesarbejdet. Det betyder i nogle situationer at de daglige ledelser i selskaberne tenderer ikke at orientere og inddrage bestyrelserne i følsomme sager. Her er problemet ikke mangel på eksplicite regler og retningslinjer, men enkeltpersoners vilje til at følge dem.

Der er generel tiltro til det hensigtsmæssige i eksterne repræsentanter i bestyrelserne, de steder hvor de i dag indgår. Man oplever at blandingen af politikere, embedsværk og eksterne med traditionel virksomhedsbaggrund giver en god dynamik. Det er dog et enkelt sted påpeget at de eksterne har en tendens til at varetage pågældende virksomheds interesser hvor politikerne i højere grad tør tage konflikterne med direktionen når hensyn skal afvejes mellem virksomhed og brugere/borgere.

## 5. Bestyrelsesmedlemmets rolle og forudsætninger

De medlemmer Københavns Kommune har udpeget til bestyrelsesposterne er generelt meget entusiastiske og engagerede i arbejdet. Det er spændende at sidde i en virksomhedsbestyrelse. Arbejdet er meget forskelligt fra det politiske arbejde og det er berigende at møde de øvrige bestyrelsesmedlemmer. Enkelte taler om at det fortrolige fællesskab der opstår omkring bestyrelsesarbejdet til tider kan komme i konflikt med den politiske dagsorden, der ønskes sat af det politiske bagland.

Generelt peger såvel politikere som embedsfolk på at egne forudsætninger for deltagelse i bestyrelsesarbejdet kunne være bedre. De fleste har dog enten et mangeårigt engagement i det område, arbejdet vedrører, eller ser sig som generalister, der er vant til at indgå i nye arbejdsområder (en egenskab der dog også er omtalt som "omnipotens"; at man tror man som generalist kan det hele). Det generelle billede er dog at flertallet gerne så, at der arbejdes bedre med at sikre rette kvalifikationer hos deltagerne i bestyrelsesarbejdet, der hvor det reelt er en forudsætning med et vist niveau af indsigt i især driftsøkonomi og virksomhedsledelse. Dette behov kan evt. delvist dækkes ved at ruste op på analysekapaciteten i forvaltningen på disse områder.

Konkret foreslås det, at der i forbindelse med udpegning til de enkelte bestyrelsesposter forlods opstilles kompetenceprofiler som de indstillende grupper forholder sig til, så det på den måde sikres, at der er en synlig og aktiv proces omkring de enkelte kandidater.

Der er bred enighed blandt interviewpersonerne om det hensigtsmæssige i politisk deltagelse i en række af de selskaber, kommunen indgår i. Der er dog samtidigt påpeget et behov for at skabe en klarere skelnen i ft. hvilke typer af selskaber der bør have politisk repræsentation i bestyrelsen, og hvilke der alene bør have forvaltningsmæssige repræsentanter. Selskaber med "meget drift og lidt politik" nævnes som eksempler på bestyrelsesposter der kunne besættes med embedsmænd eller bestyrelsesmedlemmer med erhvervsbaggrund.

Det påpeges at der ikke er sikkerhed eller kontrol med hvorvidt det enkelte bestyrelsesmedlem "passer sit arbejde". I de knapt så tunge bestyrelser er der eksempler på at fritidspolitikerne til tider udviser en svingende deltagelse.

Det påpeges endvidere, at såfremt personer repræsenterer kommunen i aktieselskaber, skal der i en kommende politik for aktivt ejerskab være en stillingtagen og en beskrivelse i forhold til de deltagende repræsentanters ansvarsfriholdelse for så vidt angår erstatningsansvar.

På en række af de områder hvor der efterlyses mere præcise angivelser af ansvar, forventninger til deltagelse og interessevaretagelse er det vurderingen, at der allerede i dag findes vejledninger og beskrivelser, men at disse ikke er kendte eller fylder noget videre i de enkelte bestyrelsesmedlemmers virke (eksempelvis refererer interviewpersonerne ikke til KL-rapporten "Udpeget af kommunen - regler for kommunalt udpegede bestyrelsesmedlemmer mfl." fra december 2001, selv om denne giver en række bud på de mere juridiske forhold omkring deltagelse). Det er med andre ord afgørende at der tages stilling til hvordan vejledninger og politikker "bliver levende" i det daglige arbejde – det er ikke tilstrækkeligt at formulere dem.



## **6. Konsulentfirmaets forslag til temaer til videre bearbejdning**

### **6.1 Rolleafklaring og mål for den kommunale virksomhedsdeltagelse**

Det er konsulentfirmaets vurdering, at en politik for aktivt ejerskab ikke kan favne alle bestyrelser og udvalg og alle situationer, men at der kan formuleres en generel overordnet politik som kan suppleres med konkrete anvisninger. Graden af efterfølgende bureaukratisering kan naturligvis diskuteres.

Politikken skal blandt andet angive holdninger til, hvor længe kommunen skal være i et givet selskab – en vurdering med faste intervaller i ft. den fortsatte relevans af deltagelse.

Politikken skal reformuleres og videregives efter hvert kommunalvalg. Diskussionen og processen herom er lige så værdifuld som selve det sæt politikker, der skal formuleres.

Der er blandt nogle politikere en vis "angst for embedsværket". Derfor risikerer man at forvaltningen holdes tre skridt fra livet, også i de situationer hvor resultatet bliver en interessevaretagelse der dekobles kommunen.

Arbejdet i bestyrelserne indbefatter en for bestyrelsesmedlemmet række ofte modsatrettede hensyn: hensynet til virksomhedens tarv, hensynet til samarbejdet med de øvrige bestyrelsesmedlemmer og direktionen, ønsket om at fremme de politiske mål på fagområdet, ønsket om at informere det politiske bagland og ønsket om at træffe de for kommunen rigtige beslutninger.

Hvilken rolle(r) har det kommunalt udpegede bestyrelsesmedlem:

- Ejer-repræsentant der skal sikre størst muligt økonomisk afkast til kommunen
- Varetager af kommunale byudviklings- og planlægningsinteresser i virksomhedsregi
- Politikgennemførende ved at videreformidle Borgerrepræsentationens vedtagne politik til virksomheden
- Myndighed og kontrolorgan overfor virksomheden
- Sikre borgernes synspunkter og kundernes tarv i virksomhedens måde at arbejde på
- Sikre at virksomheden lever op til en høj etisk standard for god virksomheds- og lederadfærd

Flere efterlyser at kommunen er mere præcis i formuleringen af krav om åbenhed og informationer. Der er eksempler på at en direktions og en bestyrelsesformands måde at arbejde på opleves som utilfredsstillende for de kommunalt valgte bestyrelsesmedlemmer. Specielt holdningen til åbenhed og adgang til informationer om virksomheden giver anledning til diskussioner.

## 6.2 Valg af grundlæggende ejerplacering i Københavns Kommune

Det er foreslået af flere interviewpersoner en gang for alle at opliste alle selskaber og foretage en fordeling af ejerskabet mellem udvalg og forvaltninger.

Koordineringen mellem forvaltningerne er af flere nævnt som et indsatsområde der burde indgå i de videre overvejelser. Eksempelvis i de situationer hvor kommuneplanmyndighed og lokalplanmyndighed har samme opfattelse af en udviklingsstrategi, der berører en virksomhed hvor kommunen er repræsenteret i bestyrelsen.

En samling af bestyrelsesbetjeningen under Borgerrepræsentationen er nævnt i enkelte interview, men det generelle billede er som nævnt tidligere at fagområderne har en stor interesse i at bevare kontakten til bestyrelserne indenfor udvalgets ressortområde.

## 6.3 Opbygning af system for udpegning af bestyrelsesmedlemmer

Fordelingen af posterne foregår i dag meget pragmatisk i valggrupperne.

Kriterierne for fordelingen blandt BR-medlemmer er især de pågældendes udvalgstilhør og politiske interessefelt.

Med hensyn til udpegning af menige partimedlemmer er metoden tilsyneladende lidt mere tilfældig.

Flere interviewpersoner peger på at partierne godt kunne være lidt mere kritiske med hvem de udpeger. Især kan det blive et problem for København Kommunes omdømme, hvis et medlem viser sig ikke at have den store interesse for bestyrelsesarbejdet eller reelt ikke har tid til at deltage. I dag skal partiet selv håndhæve disciplinen hvis et medlem ikke passer hvervet og det kan være vanskeligt. Enkelte har peget på at denne opgave kunne være en kommunal opgave.

### Hvem skal repræsentere Københavns Kommune

Der er ikke noget entydigt billede af holdningen til hvem der skal repræsentere Københavns Kommune, men tilnærmelsesvis fire forskellige holdninger til hvem der bør vælges til de tunge bestyrelsesposter:

- "Nogle bestyrelser er meget politiske i deres væsen. For at kunne varetage de fundamentale ejerinteresser og formulere legitime ejersynspunkter skal man være medlem af Borgerrepræsentationen. Embedsmænd og de eksternt valgte må ikke alene være dem der formulerer kommunens ejerinteresse. Det vil være grundlæggende udemokratisk."
- "Et samspil mellem politikere, embedsmænd og eksterne bestyrelsesmedlemmer er meget frugtbar og et miks er den helt rigtige måde at sammensætte bestyrelserne på."
- "Bestyrelsesmedlemmer med indsigt i erhvervet samt faglig og ledelsesmæssig ballast vil også være en fordel for kommunen som ejer"
- "Embedsmænd kan på udmærket vis varetage kommunens interesser i bestyrelserne på samme måde som de formidler de politiske beslutninger på alle andre områder."

#### **6.4 Opbygning af system for servicering, opfølgning og kommunikation**

Der er en entydig anbefaling af at Københavns Kommune skal gøre mere for at hjælpe bestyrelsesmedlemmerne. Flere ønsker udpeget en kontaktperson i forvaltningen som den personlige indgang til forvaltningens støtte.

Det personlige ansvar og den personlige risiko man løber i specielt aktieselskabsbestyrelser bør tydeliggøres for bestyrelsesmedlemmerne.

Flere synes at en form for uddannelse og introkursus, hvor kommunen opstiller forventningerne til arbejdet, vil være en god idé. Tilsvarende peges på behovet for udarbejdelse af en fælles vejledning til nyvalgte bestyrelsesmedlemmer.

Specielt med hensyn til fritidspolitikere er der behov for at styrke kontakten mellem repræsentant og kommune.

#### **6.5 Systembeskrivelse for aktivt ejerskab**

Der er som nævnt et generelt et ønske om at få dette sat yderligere i system, således at det bliver synligt hvordan arbejdsgangen er på området og således at metoderne bliver ens på tværs af forvaltningerne.

Beskrivelse af hvordan det aktive ejerskab fungerer i det daglige arbejde gældende for alle forvaltninger efterlyses af mange. Der findes rutiner i de enkelte forvaltninger, men dette anbefales formaliseret og udbygget.

Eksempelvis kunne indgå en principiel stillingtagen til udvalgenes rolle herunder hvornår der i udvalget foretages en strategisk diskussion og vurdering af en virksomhed.

#### **6.6 Årlig evaluering af det aktive ejerskab**

Kombineret med krav til virksomhederne om en årlig helhedsorienteret rapportering vil det være naturligt kort at evaluere kommunens aktive ejerskab under ét i den forløbne periode.

#### **6.7 Forslag til politikindhold**

I lyset af ovenstående er det muligt at samle ideerne til et politikindhold, der formulerer Københavns Kommunes holdning til 1) hvordan håndteres bestyrelsesmedlemmerne og 2) hvordan håndteres selskaberne. Man skal naturligvis være opmærksom på at der kan opstå konflikter med selskabernes forretningsorden.

##### **Politisk fastlagte mål for deltagelsen**

Her kunne fastlægges hvad Københavns Kommunes mål er med at være repræsenteret i forskellige typer af bestyrelser. Herunder hvad kommunens holdning er til nye selskabsetableringer. Forholdet til de øvrige ejere i selskabet, hvilke hensyn kommunen skal søge fremmet og om etiske overvejelser skal indgå, kunne ligeledes beskrives under dette punkt.

##### **Jobbeskrivelse for bestyrelsesmedlemmer**

Opstilling af profil for den bestyrelsespost der ønskes besat (faglig indsigt, personlige egenskaber, evt. bestyrelses- eller ledelseserfaring).

### **Fremgangsmåde ved udpegning af bestyrelsesmedlemmer**

Her kunne beskrives hvordan kommunen vil foreslå valggrupperne at udpege bestyrelsesmedlemmerne ved hjælp af de vejledende jobbeskrivelser.

### **Intro- og uddannelsesprogram**

Information/uddannelse til det nye bestyrelsesmedlem om forventninger, pligter og rettigheder samt eventuelle risici ved posten.

### **Krav og forventninger til virksomhederne**

Krav til adfærd: åbenhed, personalepolitik, rekrutteringsrutiner, normer for miljømæssig korrekt adfærd, strategisk fremsyn, kvartalsrapportering og balanceret rapportering.

### **Fritidspolitikerne**

Bestyrelsesmedlemmer udpeget at Københavns Kommune til at sidde i de "bløde" bestyrelser på social, kultur eller boligområdet forslås at få deres eget afsnit i politikken for Aktivt Ejerskab. Bestyrelsesmedlemmerne efterlyser en tættere kontakt til Københavns Kommune og en præcisering af hvad forventningerne er til deres arbejde. Det er som nævnt også denne gruppe, hvor der kun i begrænset omfang bliver fulgt op på om de udpegede reelt er aktive i bestyrelsesarbejdet i hele perioden.

## **Bilag 1: Spørgeguide - Aktivt Ejerskab**

Kort indledning om baggrunden, projektets forankring, formålet med interviewet og rapporteringsform. Politikens forventede mål og afgrænsning: hvilke selskaber er det særlig relevant at tale om i forhold til aktiv varetagelse af ejerskabet. Der er ikke tale om at vurdere respondentens indsats, men om at bruge erfaringer og gode ideer.

Tre dele afdækkes så vidt muligt:

1. En faktuel del; hvordan foregår det konkrete arbejde?
2. Vurderende del: hvad synes du om det?
3. Fremadrettet del; hvad synes du skal ændres, og hvad bør politikken indeholde?

### **A) Den personlige rolle som bestyrelsesmedlem**

1. Hvorfor blev du medlem af de bestyrelser, du sidder i i dag ?
2. Hvilke mål og interesser forfølger du i dit arbejde som bestyrelsesmedlem ?
3. Hvad er vigtigst for dig: sikring af værdier (økonomiske som politiske), den daglige drift, ro om virksomheden etc. ?
4. Hvordan oplever du rollen som bestyrelsesmedlem og hvad gør du i praksis ?
5. Er din baggrundsviden som bestyrelsesmedlem tilstrækkelig til at du kan løse opgaven ?
6. Indhenter du på forhånd mandat hos kommunen i konkrete sager: hvor, hvem, hvordan ?
7. Hvad kan gøres for at klæde bestyrelsesmedlemmerne bedre på i fremtiden ?
8. Hvordan oplever du balancen mellem at varetage kommunens interesser i selskabet vs. at tale virksomhedens sag i kommunen ?

### **B) Bestyrelsesarbejdet og virksomheden**

1. Hvordan synes du at bestyrelsen/bestyrelserne fungerer i øjeblikket; er der magtkampe eller andet som forstyrrer arbejdet ?
2. Føler du dig godt tilpas ved at deltage i bestyrelsesarbejdet: ansvaret tyngende, utryk ved om jeg har overblik, har jeg et personligt ansvar etc. ?
3. Hvordan er rollefordelingen i praksis mellem bestyrelse, direktion og ejerkreds ?
4. Synes du, at Københavns Kommunes interesser tilgodeses i dag ?
5. Kan du nævne eksempler på positive og negative oplevelser fra bestyrelsesarbejdet ?
6. Synes du, at åbenheden og gennemsigtigheden i selskabet er tilstrækkelig til, at du kan varetage bestyrelsesopgaven ?
7. Hvilke typer mål og resultatkrav skal Københavns Kommune forfølge ?
8. Er bestyrelsens sammensætning den rigtige, skal der være embedsmænd eller politikere i bestyrelserne ?
9. Hvilke krav kunne der opstilles til selskabets rapportering (balanceret rapportering etc.) ?
10. Hvordan er dit samspil med evt. andre ejere og interessenter af betydning for selskabet ?
11. Stiller kommunen i dag tilstrækkelige krav til selskabet eksempelvis om mål, strategi, åbenhed, gennemsigtighed og løbende rapportering ?
12. Er ansvarsfordelingen mellem ejer og selskab helt klar for dig ?

### **C) Koblingen til Københavns Kommune**

1. Hvem hos "ejereren" refererer du til i din egenskab af bestyrelsesmedlem ?
2. Har du oplevet tvivl om hvornår du varetog ejerinteresser contra andre kommunale interesser ?
3. Hvor meget hører du i praksis fra forvaltningen, hvilke papirer modtages i dag?
4. Følger du altid anbefalingerne fra forvaltningen ?
5. Hvordan vil du beskrive arbejdsprocessen: fra dig som kommunens repræsentant til forvaltningen og udvalget og tilbage igen ?
6. Hvad synes du om forvaltningens servicering af dig som bestyrelsesmedlem ?
7. Forvaltningens ansvar og pligter overfor de politiske udvalg ?
8. Kommunens arbejde med at følge op på tilbagemeldinger til udvalgene fra de forskellige typer af selskaber, hvilken rolle spiller det politiske udvalg ?
9. Hvordan skal kommunen fremover organisere arbejdet med servicering og styring af selskabsdeltagelsen: forvaltningens controller rolle, samle alle selskaber et sted, koordinere udviklingsretningen for de kommunale selskaber etc. ?

### **D) Perspektivering**

1. Hvilke spørgsmål er centrale at forholde sig til i forbindelse med kommunens interessevaretagelse i selskaber m.v. ?
2. Hvordan udøver kommunen sine ejerinteresser bedst muligt ?
3. Kan de overordnede mål for kommunen præciseres yderligere ?
4. Har du brug for en politik på området ?
5. Hvad burde efter din mening indgå i en politik for udøvelse af aktivt ejerskab i Københavns kommune ?
6. Andre konkrete fremadrettede forslag til hvad der bør gøres ?

## **Bilag 2: Oversigt over interviewpersoner**

Følgende bestyrelsesmedlemmer er interviewet:

- Overborgmester Lars Engberg
- Miljø- og forsyningsborgmester Winnie Berndtson
- Medlem af BR Sven Milthers
- Sundhedsborgmester Inger Marie Bruun-Vierø
- Medlem af BR Jens Johansen
- Medlem af BR Ben Haddou Abderrahman
- Medlem af BR Karin Storgaard
- Medlem af BR Mikkel Warming
- Adm. Direktør Peter Elsmann
- Adm. Direktør Erik Jacobsen
- Direktør Paul Sax Møller
- Direktør Jens Ole Nielsen
- Kontorchef Lotte Holten Møller
- Repræsentantskabsmedlem Randi Sørensen
- Bestyrelsesmedlem Manja Sand

(Udover ovennævnte er flere andre bestyrelsesmedlemmer kontaktet uden at det indenfor tidsfristen var muligt at få en aftale i stand om interview).