



**Til:**  
**Fra:**  
**Vedr.:** Teknik- og Miljøudvalgets strategi for aktivt ejerskab

13. juni 2006

Journalnr.

/JBL

Indhold:

- 1. Baggrund**
- 2. De større selskaber under Teknik- og Miljøudvalget**
  - 2.1 Overvejelser om formål, selskabsform og hjemmel
  - 2.2 Udvalgets generelle ejermål og –politik
  - 2.3 Aktuelle fokusområder vedrørende de enkelte selskaber
    - 2.3.1 *KE*
    - 2.3.2 *Lynettefællesskabet*
    - 2.3.3 *CTR*
    - 2.3.4 *Miljølaboratoriet*
    - 2.3.5 *Amagerforbrænding og Vestforbrænding*
    - 2.3.6 *SMOKA*
    - 2.3.7 *Kommunekemi*
    - 2.3.8 *R98*
- 3 Mindre selskaber under Teknik- og Miljøudvalget**
- 4 Udøvelse af ejerindflydelse**
  - 4.1 Repræsentation i brancheorganisationer
- 5 Samarbejdet med kommunens bestyrelsesmedlemmer**
  - 5.1 Beskrivelser af bestyrelsesarbejdet
  - 5.2 Betjening af bestyrelsesmedlemmerne
  - 5.3 Dialog og tilbagemelding

**Sekretariatet**

Rådhuset  
1599 København V

Telefon  
33 66 33 66

Telefax  
33 66 70 80

E-mail  
jbl@tmf.kk.dk

www.tmf.kk.dk

## **1. Baggrund**

Side 2 af 18

Borgerrepræsentationen vedtog den 13. oktober 2005 en politik for aktivt ejerskab (BR 544/2005), der bl.a. indebærer, at fagudvalgene skal vedtage en strategi for aktivt ejerskab af de selskaber, der er tilknyttet udvalget.

I forbindelse med vedtagelsen af strategien skal der foretages en gennemgang af formål med deltagelse i selskabet samt mål og politik for selskabet, som grundlag for den bestyrelse, der skal lede selskabet. Det skal overvejes, om selskabsformen er den rigtige og om der er hjemmel til selskabsdeltagelsen.

Strategien sigter mod, at udvalget varetager sin rolle som aktiv ejer, men samtidig holder rollerne som ejer og ledelse af selskabet adskilt. Udvalget skal opstille retningslinier for den information til kommunen, som ønskes tilvejebragt ved afrapporteringer fra selskabet.

Der skal for hvert selskab udarbejdes beskrivelser af arbejdet i bestyrelsen, og de enkelte fagudvalg skal beslutte omfanget af forvaltningens betjening af bestyrelsesmedlemmerne og hvilke krav, der skal stilles til dialog og tilbagemeldinger fra bestyrelsesmedlemmerne.

Teknik- og Miljøudvalget har den 22. marts 2006 fået en første præsentation af de selskaber, der er tilknyttet udvalget og af udvalgets opgaver i relation til selskaberne.

Nærværende strategi har til formål at fastlægge retningslinier for udvalgets og forvaltningens arbejde med selskaberne og at fastsætte udvalgets ejermål for selskaberne. Strategien opregner også aktuelle problemstillinger i selskaberne.

Ejerstrategien vil løbende kunne suppleres og præciseres, f.eks i forbindelse med, at udvalget som myndighed behandler sektorplaner, der vedrører selskaberne, og i forbindelse med, at udvalget skal behandle indstillinger om konkrete, strategiske spørgsmål vedrørende de enkelte selskaber.

Beskrivelserne af arbejdet i bestyrelsen i hvert enkelt selskab vil blive udarbejdet, når udvalget har vedtaget strategien.

## **2. De større selskaber under Teknik- og Miljøudvalget**

Bilag 6 til politik om aktivt ejerskab opregner ni større selskaber, hvor kommunens ejerskab er tilknyttet Teknik- og Miljøforvaltningen. Heraf er seks selskaber interessentskaber, hvor Københavns Kommune er delvis ejer af en større eller mindre del af selskaberne.

Andre to selskaber er aktieselskaber, nemlig KE (egentlig fire moder- og komplementarselskaber), som kommunen ejer 100 %, og Kommunekemi, hvoraf Københavns Kommune ejer 15 %, mens KL og Frederiksberg ejer resten.

Det sidste selskab, R98, er en erhvervsdrivende fond, hvilket indebærer, at kommunen ikke besidder noget ejerskab. Kommunen har dog – sammen med Frederiksberg – ikke-bestemmende indflydelse i selskabet.

De ni større selskaber er:

I/S Amagerforbrænding  
 I/S Vestforbrænding  
 R98  
 Lynettefællesskabet I/S  
 CTR I/S  
 Smoka I/S  
 Miljølaboratoriet Storkøbenhavn I/S  
 KE-aktieselskaberne  
 Kommunekemi A/S

Der er i et bilag til nærværende strategi givet en oversigt over selskabernes formål, kommunens ejerandel, kommunens bestyrelsesmedlemmer m.v.

## **2.1 Overvejelser om formål, selskabsform og hjemmel**

Politik om aktivt ejerskab pålægger udvalget at overveje formålet med selskabsdeltagelsen, om selskabsformen er den rigtige og om der er hjemmel til deltagelsen i selskabet.

De ni større selskaber under Teknik- og Miljøudvalget adskiller sig fra hinanden i størrelse, selskabsform og historie, og der kan opregnes forskellige grunde til, at man har valgt selskabsformen for løsningen af disse ni større selskabers opgaver.

Der kan være tale om

1. opgaver, der har skullet løses sammen med andre kommuner,
2. opgaver, der bedre løses sammen med andre kommuner,
3. ønsket om at friholde kommune for spørgsmål om daglig drift (armslængdeprincippet),
4. ønsket om at kunne råde over værdierne i selskabet
5. ønsket om en mere klar adskillelse af ejer- og myndighedsrollen,
6. ny regulering af området,
7. økonomisk adskillelse af kommunens og selskabets økonomi og

8. begrænsning af kommunens økonomiske ansvar i forbindelse med aktiviteterne i selskabet.

Side 4 af 18

Det er forvaltningens vurdering, at beslutningen om at deltage i interessentskaberne som hovedregel vil være truffet med en eller flere af de tre første ovenfor oplyste begrundelser, mens beslutningen om at deltage eller udskille aktiviteter i aktieselskaber som hovedregel vil være stiftet med en eller flere af de sidste seks (nr. 3-8) begrundelser. Armslængdeprincippet kan således gå igen som begrundelse både for etablering af et selskab som interessent- og som aktieselskab.

Ved at udføre en kommunal aktivitet i et selskab flyttes ansvaret for den daglige drift fra forvaltningen og udvalget over til selskabets direktion og bestyrelsen, hvor kommunen afhængig af ejerskabsandelen udpeger et enkelt, flere eller alle medlemmerne. Kommunen kan som hel- eller delejer fortsat øve indflydelse på overordnede spørgsmål i selskabet, men tilrettelæggelsen af selskabets drift vil - i almindelighed - blive løst i selskabet uden kommunens aktive medvirken.

Ved at fastholde,

- at ansvaret for den daglige drift ligger i selskabernes direktioner,
- at ansvaret for at følge og udstikke rammer for direktionens arbejde ligger i selskabernes bestyrelser og
- at udvalget udøver sin indflydelse overfor selskaberne ved f.eks. at fastsætte ejermålsætninger for bestyrelsens (i alt fald de københavnske bestyrelsesmedlemmers) arbejde,

vil udvalget samtidig bedst muligt leve op til kravet i politik om aktivt ejerskab om at holde ledelses- og ejerskabsrollerne adskilt.

Som nævnt indledningsvis, fastsætter politik om aktivt ejerskab, at udvalget i sin strategi skal overveje, om selskabsformen er den rigtige og om der er hjemmel til selskabsdeltagelsen.

På det foreliggende grundlag finder Teknik- og Miljøforvaltningen ikke, at der er grundlag for at foreslå ændringer i de ni større selskabers selskabsform. En sådan ændring af selskabsformen kunne komme på tale, hvis f.eks. sektorlovgivningen, skattelovgivningen eller modregningsreglerne bliver ændret. Det fremgår af politik for aktivt ejerskab, at Selskabsenheden i Økonomiforvaltningen er oprettet blandt andet netop med henblik på at styrke rådgivningen af og sparringen med forvaltningerne i selskabsrelaterede spørgsmål, og Teknik- og Miljøforvaltningen vil løbende drøfte behovet for ændringer af selskabsformerne med Selskabsenheden.

Ligeledes har forvaltningen ikke anledning til at mene, at der ikke skulle være hjemmel til kommunens deltagelse i selskaberne. Det skal f.eks. nævnes, at det af politik for aktivt ejerskab s. 14 fremgår, at hjemlen til at drive forsyningsvirksomhed findes i kommunalfuldmagt-

ten. Ansvar for at kontrollere efterlevelsen af gældende lovgivning om drift af aktieselskaber og relevante kommunale forskrifter, herunder kommunalfuldmagten, er i henhold til politik om aktivt ejerskab lagt i Selskabsenheden, og også hjemmelsspørgsmålet vil blive drøftet på de løbende møder mellem Teknik- og Miljøforvaltningen og Selskabsenheden.

Når udvalget får forelagt sager om ændringer i de ni større selskaber – f.eks. de aktuelle sager om udbud af den indsamling af dagrenovation, som R98 hidtil har haft koncession på, eller forslaget om sammenlægning af Miljølaboratoriet Storkøbenhavn I/S med det fælleskommunale miljølaboratorium for Roskilde, Vestsjællands og Storstrøms amter, Rovesta I/S - vil Selskabsenheden have været inddraget i sagen blandt andet med henblik på at overveje, om sagen eller ændringer i lovgivningen giver anledning til at overveje ændringer af selskabsformen.

## 2.2 Udvalgets generelle ejermål og -politik

Efter udskillelsen af KE i aktieselskaber pr. 31. december 2004 har Miljø- og Forsyningsudvalget som generalforsamling for KE den 29. august 2005 vedtaget en række ejermål for selskabet efter et grundigt forarbejde, der blandt andet omfattede tre forudgående drøftelser i udvalget.

Det omfattende forarbejde skal ses på baggrund af, at selskabet netop var overgået fra den direkte kommunale indflydelse og styring til selskabsformen, hvor ledelsen af selskabet var overdraget til en bestyrelse, og hvor den kommunale indflydelse som ejer netop skulle ske ved fastsættelse af ejermål som grundlag for den nye bestyrelses arbejde.

Udvalget fastlagde følgende overordnede ejermål (jf. MFU 193/2005):

- I) KE skal være blandt de mest veldrevne effektive forsyningsvirksomheder
- II) KE skal operere på et miljømæssigt bæredygtigt grundlag
- III) KE skal sikre forsyningsikkerheden på et højt niveau
- IV) KE skal håndtere forbrugerrelationer optimalt
- V) KE skal være en attraktiv arbejdsplads og have veluddannede og kompetente medarbejdere, ledere og chefer
- VI) Mål om økonomi skal afvejes i forhold til de fire andre mål på et ligeværdigt grundlag

og følgende delmål inden for hvert af de overordnede ejermål:

- I) *KE skal være blandt de mest veldrevne effektive forsyningsvirksomheder*
  - a) KE skal sikre ejerens værdier
  - b) KE skal sikre en for forbrugeren velbegrundet, gennemsigtig og forudsigelig prisudvikling
  - c) KE skal sikre lavest mulige priser for forbrugerne under skyldig hensyntagen til de øvrige mål
  - d) KE skal være en veldreven virksomhed med en god økonomistyring
  - e) KE skal løbende vurdere muligheder for effektiviseringer

- f) KE skal være åbne over for at finde stordriftsfordele, både internt og i samarbejde med andre
- g) KE skal være en innovativ virksomhed

*II) KE skal operere på et miljømæssigt bæredygtigt grundlag*

- a) KE skal overvåge, registrere og vurdere miljømæssige virkninger af aktiviteter og gennem miljøstyring til stadighed reducere miljøpåvirkninger
- b) KE skal følge Københavns Kommunes miljøpolitik
- c) KE skal være en aktiv medspiller ift. at implementere de mål og værdier, der ligger bag Dogme 2000 og Agenda 21 planen
- d) KE skal være miljøcertificeret efter international miljøledelsesstandard

*III) KE skal sikre forsynings sikkerheden på et højt niveau*

- a) Forsyningen skal være stabil og sikker
- b) KE skal effektivt håndtere forsynings svigt
- c) Forsynings svigt skal vare kortest muligt tid
- d) Ved forsynings svigt skal forbrugerne hurtigt informeres om årsag og om tidspunkt for forventet genetablering af forsyningen
- e) KE skal undersøge forbrugernes forventninger til forsynings sikkerheden og afstemme leverancerne herefter

*IV) KE skal håndtere forbrugerrelationer optimalt*

- a) KE skal yde service til forbrugernes tilfredshed
- b) KE skal sikre dialog med forbrugerne om deres forventninger
- c) KE skal være en kompetent rådgiver til forbrugere om besparelser
- d) KE skal vise åbenhed og sikre god information til omverden

*V) KE skal være en attraktiv arbejdsplads og have veluddannede og kompetente medarbejdere, ledere og chefer*

- a) KE skal have en moderne og tidsvarende personalepolitik, som skal følge de værdier, der ligger bag Københavns Kommunes personalepolitik

Som det fremgår, er der opstillet målsætninger inden for områderne økonomi, miljø, forsynings sikkerhed, relationerne til forbrugerne og personalepolitik, og der er lagt vægt på, at der skal ske en afbalance- ring af de økonomiske målsætninger – både mellem sikringen af eje- rens værdier og de lavest mulige forbrugerpriser, og mellem de øko- nomiske målsætninger og målsætningerne for miljø, forsynings sikker- hed, forbrugerrelationer og personalepolitik.

Målsætningerne afspejler tydeligt, at KE er en virksomhed, der leverer direkte til byens borgere og virksomheder og at virksomheden har monopol på sine leverancer.

Andre større virksomheder under Teknik- og Miljøudvalget som f.eks. rensningsanlægget Lynetten, der rensr det spildevand, som KE afle- der fra boliger og virksomheder i byen, og fjernvarmetransmissions- selskabet CTR, der indkøber og transmitterer en stor del af den fjern- varme, som KE efterfølgende distribuerer i København, har meget beskeden berøring med slutkunderne. Derfor vil målsætninger om forbrugerrelationer spille en noget mindre rolle for disse selskaber.

En anden af de større virksomheder, Miljølaboratoriet Storkøbenhavn, er en blandt flere virksomheder, som kan levere miljøanalyser af vand, slam og jord, og en afbrydelse af produktionen vil ikke umiddelbart have katastrofale følger for kunderne. Derfor vil der typisk blive lagt vægt på andre målsætninger end høj forsyningsikkerhed for en sådan virksomhed.

Personalepolitik er vigtig i alle selskaberne, men det er i nogle selskaber mere vigtigt at fastsætte en egentlig ejermålsætning om personalepolitikken end i andre. I en virksomhed som CTR med et beskedent antal medarbejdere vil det f.eks. være af mindre væsentlig betydning for kommunen, at virksomheden har en skriftligt formuleret personalepolitik, og i stedet mere afgørende, at virksomheden har en kompetent direktion, som udøver god personaleledelse.

For de otte større selskabers vedkommende er der gennemgående tale om

- a) virksomheder med mange års virke bag sig, hvor ledelsen må antages i forvejen at have et generelt indtryk af ejernes målsætninger,
- b) virksomheder i interessentskabsform<sup>1</sup>, hvor kommunen direkte udpeger bestyrelsesmedlemmer til virksomhedens ledelser og hvor Borgerrepræsentationen har instruktionsbeføjelser over for bestyrelsesmedlemmerne og
- c) virksomheder, hvor kommunen ikke er eneejer, og hvor der derfor enten skal søges opbakning i resten af ejerkredsen til at fastsætte ejermål for virksomheden eller hvor Københavns Kommunes repræsentanter løbende skal søge at fremme de særligt københavnske ejermål.

For disse selskabers vedkommende er der således mindre behov for nu og her at formulere et sæt af sammenhængende og afvejede ejermålsætninger, som det var tilfældet for KE.

Det skal bemærkes, at Miljø- og Forsyningsudvalget naturligvis også før vedtagelsen af politik om aktivt ejerskab løbende har drøftet målsætninger og politik for selskaberne.

Særligt har udvalget beskæftiget sig med strategier for og standpunkter i forhold til affaldsforbrændingsanlæggene, bl.a. i MFU 168/2004, 17/2005 og 198/2005, hvor konkrete ejerstandpunkter er blevet drøftet, dog uden at der er formuleret og vedtaget en samlet ejerpolitik.

Derimod er mange af drøftelserne og diskussionerne i stedet indgået som værdifulde bidrag til den politik om aktivt ejerskab, som Borgerrepræsentationen har vedtaget.

---

<sup>1</sup> dog undtaget Kommunekemi, der er et aktieselskab

Det er forvaltningens opfattelse, at ejermålsætningerne for KE på den ene side er så gennearbejdede og på den anden side formuleret så generelt, at målsætningerne ville kunne anvendes som retningslinier for udvalgets ejermålsætninger for også de øvrige virksomheder, når der – som tidligere nævnt - tages højde for forskelle i virksomhedernes størrelse og rammebetingelser.

Det er dog samtidig nødvendigt at tage højde for, at KE er det eneste af de ni større selskaber, hvor Københavns Kommune er enejer, hvilket vil afspejle sig i flere forhold:

For de otte øvrige selskabers vedkommende kan ejermålsætningerne kun fastsættes som retningslinier for kommunens *egne* bestyrelsesmedlemmers og repræsentanters arbejde i selskaberne. Hverken Teknik- og Miljøudvalget eller Borgerrepræsentationen har på egen hånd mulighed for at fastsætte ejermålsætninger gældende for selskaber, hvor kommunen ikke udøver bestemmende indflydelse. De hensyn og interesser, der ligger bag ejermålsætningerne for KE, vil ikke nødvendigvis være i konflikt med de målsætninger, de andre kommuner bag selskaberne måtte have for ejerskabet, men det kan blive nødvendigt foretage visse sproglige tilretninger og nuanceringer, før der bliver tale om ejermålsætninger, som alle interessenter kan tilslutte sig. Således finder næppe alle de 28 andre interessentkommuner i Vestforbrænding, at det er naturligt, at selskabet skal følge netop Københavns Kommunes miljøpolitik.

For de delejede virksomheders vedkommende vil det herudover være afgørende vigtigt at fokusere på at fastholde Københavns Kommunes indflydelse og værdier i selskabet og at sikre at takstfastsættelsen sker på en måde, der er rimelig over for kommunens borgere.

Københavns Kommune har i kraft af sin størrelse historisk været nødt til at afgive indflydelse i selskaberne til de øvrige interessentkommuner. Kommunen ejer ca. 67 % af Lynettefællesskabet, men besætter kun halvdelen af pladserne i bestyrelsen. Ligeledes er kommunens indflydelse mindsket i Amagerforbrænding, hvor kommunen ejer ca. 66 %, men alligevel kun besætter en tredjedel af pladserne i bestyrelsen<sup>2</sup>.

Det foreslås, at det gøres til en selvstændig ejermålsætning for udvalgets selskaber i henhold til kommunens politik om aktivt ejerskab at kommunen så vidt muligt får indflydelse efter ejerandel og hæftelse i selskabernes bestyrelser og ved selskabernes generalforsamlinger.

---

<sup>2</sup> Dog skal det nævnes, at antallet af delegerede i Amagerforbrændings generalforsamling afspejler medlemskommunernes indbyggertal (for Københavns Kommunes vedkommende indbyggertallet i den del af kommunen, der hører til Amagerforbrændings opland).



Københavns Kommune har ofte et andet behov for supplerende opgaveløsninger i de kommunale fællesskaber end de øvrige kommuner i fællesskabet, da kommunen har flere ressourcer til stede for at løse opgaverne selv. Det gælder f.eks. støtte til affaldsplanlægning, etablering og udbud af indsamlingsordninger m.v. På andre områder har kommunen stor fordel af løsning af opgaver i fællesskabet, såsom drift af genbrugsstationer, affaldskortlægning m.v. Det er vigtigt, at selskabernes økonomi er så gennemskuelig, at det gennem særskilte regnskaber for de enkelte aktiviteter kan sikres, at de københavnske borgere og virksomheder kun betaler for det, de og kommunen reelt forbruger.

For de kommunale fællesskaber på især affaldsområdet skal selskabets opgaveløsning ses i sammenhæng med kommunernes opgaveløsning og ansvar. Det er væsentligt, at der ikke er eller opstår modsætninger mellem selskabets aktiviteter og de kommunale affaldsplaner, som også omfatter selskaberne. F.eks. vil selskabet gennem sin takstpolitik påvirke kommunens muligheder for at anvise affald til behandling. Kommunens ejerinteresser indsnævrer sig derfor ikke til at bevare og udvikle værdien af selskabet, men omfatter også selskabets opgaveløsning. Til sammenligning er ansvaret for opgaveløsningen i et aktieselskab som KE ikke længere kommunens, men selskabets. Hvis kommunen ønsker at præge aktieselskabets opgaveløsning, kan det ske i form af egentlig målstyring – som det er tilfældet med ejermålsætningen for dette selskab om, at KE skal være en aktiv medspiller i forhold til at implementere målene og værdierne bag Dogme 2000 og Agenda 21-planen.

Teknik- og Miljøforvaltningen anbefaler således, at ejermålsætningerne for KE danner rammen for det aktive ejerskab af også de øvrige otte selskaber, suppleret med en målsætning om, at kommunen som minimum skal bevare sin nuværende indflydelse og ejerandel i de delejede selskaber og arbejde for, at de københavnske borgere og virksomheder ikke pålægges at betale mere end deres forholdsmæssige andel over selskabernes takster.

De foreslåede ejermålsætninger udgør indtil videre den overordnede ramme for arbejdet i selskaberne, idet dette dog ikke skal udelukke, at udvalget f.eks. i forbindelse med behandlingen af en konkret sag vedrørende et enkelt af selskaberne supplerer og præciserer ejermålsætningerne, eller eventuelt udmønter ejermålsætningerne i form af en specifik ejerpolitik for det pågældende selskab.

Ejermålsætningerne skal herudover ses i relation til aktuelle og tidligere drøftelser og beslutninger i udvalget og Borgerrepræsentationen, som naturligvis vil indgå i ejerpolitikken.

I det følgende afsnit opridses en række fokusområder vedrørende hver af de ni større virksomheder under udvalget, som udvalget i sit videre arbejde med ejerskabet virksomhederne skal være opmærksom på.

## **2.3 Aktuelle fokusområder vedrørende de enkelte selskaber**

### **2.3.1 KE**

For KE's vedkommende vil udvalget i den kommende tid få anledning til at drøfte konsekvenserne af det kommende regeringsudspil vedrørende reguleringen af vand- og afløbssektoren, som – afhængig af det konkrete indhold af et lovforslag – kan få stor betydning for virksomhedens værdi og takster over for forbrugerne.

KE vil endvidere i eftersommeren forelægge nye takstscenarier for udvalget til drøftelse. Udvalget vil her få lejlighed til at få en drøftelse af, hvordan man kan foretage en konkret afvejning af ejermålsætningen om at bevare værdierne i virksomheden med ejermålsætningen om at sikre de lavest mulige priser for forbrugerne.

Udvalget præsenteres endelig allerede før sommerferien for et forslag til en ny kvartalsrapportering fra KE, som KE's bestyrelse har udarbejdet med henblik på at sikre en systematisk afrapportering af udvalgets ejermålsætninger.

### **2.3.2 Lynettefællesskabet**

Der arbejdes på en ny model for fordelingen af finansieringen af investeringer i oplandet i f.eks. forsinkelsesbassiner. Det vurderes ikke, at ændring af finansieringsprincippet vil få væsentlig betydning for Københavns Kommunes andel, men arbejdet indebærer perspektiver for et øget samarbejde mellem de kommunale afløbsafdelinger og -selskaber.

Lynettefællesskabet har tradition for, at medlemskommunerne indbetaler deres andel af selskabets investeringer kontant i stedet for – som f.eks. forbrændingsanlæggene – at lånefinansiere investeringerne og i stedet opkræve afskrivninger på investeringerne i disses levetid. Fremgangsmåden indebærer, at udsving i investeringsomfanget fra et år til det næste slår fuldt igennem i taksterne. I modsætning til tiden før selskabsudskillelsen, hvor kommunekassen og de øvrige forsyningsarter havde mulighed for at låne KE Afløb penge i år, hvor Lynettefællesskabet havde et højt investeringsomfang mod tilbagebetaling i år, hvor Lynettefællesskabet kun investerede beskedent, er det for KE Afløb som aktieselskab nødvendigt, at disse udsving får lov at slå igennem i selskabets takster, der som bekendt dækker både selskabets egen spildevandsafledning og betalingen til Lynettefællesskabet for rensningen.

Forvaltningen har foranlediget, at spørgsmålet om at overgå til lånefinansiering af Lynettefællesskabets investeringer er taget op i embedsmandsudvalget og bestyrelsen, som efter sommerferien skal drøfte sagen.

### 2.3.3 CTR

Bestyrelsen har for en del år siden truffet beslutning om, at anlægget skal være fuldt afskrevet i 2009. Denne beslutning indebærer for det første, at afskrivningerne vil stige voldsomt frem til 2009, idet investeringerne frem til 2009 skal afskrives over stadig færre år, hvilket vil få indflydelse på selskabets takster. For det andet indebærer denne beslutning formentlig, at selskabet fra 2010 ville skulle overgå til straksafskrivning og dermed takster, der svinger med investeringsomfanget fra år til år – ganske svarende til den nuværende ordning i Lynettefællesskabet. Forvaltningen har taget initiativ til, at beslutningen tages op til fornyet drøftelse, i første omgang i embedsmandsudvalget, med henblik på at det overvejes at overgå til lånefinansiering og opkrævning af afskrivningerne hos medlemskommunerne.

### 2.3.4 Miljølaboratoriet

Laboratoriet blev etableret ved overførsel af laboratorieopgaverne fra Levnedsmiddelkontrollen (og de fælleskommunale miljø- og levnedsmiddellaboratorier i Skovlunde og Glostrup), da staten overtog levnedsmiddelkontrolopgaven 1. januar 2000.

Laboratoriet drives på markedsmæssige vilkår, og der er ikke i vedtægterne en forpligtelse til at bruge laboratoriet. Derimod kan en kommune, der ønsker at udtræde af selskabet, risikere at skulle betale erstatning, hvis der som følge af kommunens udtræden opstår tab som følge af dårlig udnyttelse af kapaciteten.

Miljø- og Forsyningsudvalget drøftede d. 8. august 2005 en indstilling om den eventuelle fusion med I/S Rovesta Miljø. Forhandlingerne er endt med et forslag om fusion, som ventes forelagt udvalget og Borgerrepræsentationen umiddelbart efter sommerferien.

### 2.3.5 Amagerforbrænding og Vestforbrænding

Selskaberne driver sammen deponeringsanlægget AV Miljø. Spørgsmålet om et øget samarbejde mellem de to affaldsforbrændingsanlæg – hvor København som den eneste kommune er interessant i begge selskaber – har været drøftet i Miljø- og Forsyningsudvalget den 12. september 2005. Herudover har udvalget den 9. august 2004 drøftet – men ikke endeligt vedtaget – en række bidrag til en ejerpolitik for forbrændingsanlæggene, herunder f.eks. princippet om, at kommunen skal sikres indflydelse i forhold til hæftelse (og ejerandel), og drøftet rollen som bestyrelsesmedlem i selskaberne den 24. januar 2005.

Kommunen ønsker (jf. MFU 198/2005), at der gennemføres et projekt vedrørende undersøgelse af fordele og ulemper ved et tættere samarbejde eller en egentlig fusion af de to selskaber, og har rejst dette spørgsmål over for selskabernes direktioner.

Der er iværksat en undersøgelse af behovet for ny forbrændingskapacitet i Hovedstadsområdet, og det er forvaltningens opfattelse, at både dette projekt, og belysningen af konsekvenserne af en eventuel fusion af Amagerforbrænding og Vestforbrænding bør være gennemført, inden der træffes beslutning om eventuelt at udbygge forbrændingskapaciteten. .

Under ét står rammevilkårene for affaldsselskaberne givetvis over for ændringer, både som følge af regeringens annoncerede liberalisering af sektoren og ændringer i EU-reguleringen af området (affaldsrammedirektivet).

### 2.3.6 SMOKA

I/S Storkøbenhavns Modtagestation for olie- og kemikalieaffald driver en modtagestation med faciliteter for opsamling og omlastning af farligt affald til behandling på Kommunekemi A/S i Nyborg. Modtagestationen sikrer, at kommunerne lever op til deres forpligtelser med hensyn til at sikre opsamling og behandling af farligt affald.

Der er langt flere aktører på området i dag end tidligere, og modtagestationen har derfor også til formål at fungere som et beredskab, der til enhver tid sikrer, at kommunerne kan leve op til deres ansvar med hensyn til anvisning af farligt affald fra virksomheder og private. .

Den annoncerede liberalisering af affaldssektoren kan indebære ændringer i kommunernes opgaver i forbindelse med håndtering af farligt affald, og dermed også i engagementet i SMOKA.

Det overvejes, om løsningen af opgaverne kan optimeres yderligere gennem et tættere samarbejde med de øvrige kommunalt ejede modtagestationer i Hovedstadsregionen.

### 2.3.7 Kommunekemi A/S

Reguleringen af farligt affald har ændret sig i de senere år. Meget affald, der tidligere blev destrueret ved forbrænding, bliver i dag genanvendt, og der er større import og eksport af farligt affald til nyttiggørelse.

Det er derfor spørgsmålet, om grundlaget for fortsat kommunalt ejerskab af Kommunekemi er til stede. Miljø- og Forsyningsudvalget har senest drøftet ejerskab af Kommunekemi og reguleringen af farligt

affald på mødet den 7. marts 2005, og der har været enighed om, at kommunen sammen med KL og Frederiksberg Kommune skal analysere scenarierne for behandlingen af farligt affald i Danmark, herunder konsekvenserne af et eventuelt salg.

### 2.3.8 R98

Ophævelsen af koncessionen til indsamling af dagrenovation i Frederiksberg og Københavns Kommune vil indebære ændrede relationer mellem R98 og kommunen. Den kommunale repræsentation i R98' repræsentantskab og bestyrelse har kunnet anvendes til at skaffe indflydelse på opgaveløsningen.

Med opsigelsen af koncessionen overtager kommunerne gradvist over en årrække ansvaret for opgaveløsningen og fastsættelsen af service-niveauet. Det vil i denne periode være vigtigt at bevare indflydelsen på og indseendet med R98' indsamling i de tilbageværende distrikter. Endvidere vil kommunen fortsat have interesser i anvendelsen af f.eks. indtægterne fra den kommercielle virksomhed og midlerne i R98-fonden, der udmøntes til almennyttige formål.

## 3. Mindre selskaber under Teknik- og Miljøudvalget

For de mindre selskaber (som ud over selskaber kan være organisationer, institutioner m.v.) fastsætter politik om aktivt ejerskab, at der inden konstitueringen af Borgerrepræsentationen bl.a. skal foretages en overvejelse af, om kommunen fortsat har den fornødne interesse i at være repræsenteret i selskabet og dets ledelse, og hvilke alternativer, der måtte være til repræsentationen i selskabet.

Teknik- og Miljøudvalget har allerede haft en sådan drøftelse den 22. februar 2006.

Det kan imidlertid konstateres, at enkelte selskaber på miljø- og forsyningsområdet ikke har været omfattet af den nævnte gennemgang, men omvendt ikke er omfattet af listen over "større selskaber".

Det drejer sig om foreningen Hovedstadsområdets Vandsamarbejde, Vestegnens Vandsamarbejde I/S og Roskilde Amts Grundvandsforum, som alle overordnet har til formål at sikre grundvandsbeskyttelsen i et samarbejde mellem kommuner og vandforsyninger.

Kommunens indgang til deltagelsen i arbejdet i disse organer er vandforsyningen under Københavns Energi, men da der ved oprettelsen fra de øvrige deltageres side har været lagt vægt på, at kommunen har skullet sende en politisk repræsentant, udpeges kommunens repræsentanter af Borgerrepræsentationen.

Kommunens deltagelse i selskabet giver på denne baggrund ikke anledning til bemærkninger.

Side 14 af 18

Det skal dog i denne sammenhæng nævnes, at Københavns Energi deltager i yderligere 6 vandsamarbejder af teknisk karakter.

#### **4. Udøvelse af ejerindflydelse**

Som nævnt i afsnit 2.1 skal udvalgene i henhold til politik om aktivt ejerskab (s. 24) tilsigte at adskille rollen som ejer og bestyrelsens rolle.

Ansvar for den daglige drift ligger i selskabernes direktioner, mens ansvaret for at følge og udstikke rammer for direktionens arbejde ligger i selskabernes bestyrelser.

Udvalget udøver sin indflydelse overfor selskaberne ved at f.eks. at fastsætte ejermålsætninger for bestyrelsens (i alt fald de københavnske bestyrelsesmedlemmers) arbejde.

Med denne opdeling af rollerne kan og skal udvalget ikke som ejer foretage en detaljeret styring af selskabet i forbindelse med den løbende drift.

Udvalget kan i stedet bede bestyrelsen om at give en løbende (f.eks. kvartals-) rapportering om udviklingen i selskabet med særlig vægt på opfølgningen af de ejermålsætninger, som udvalget har fastsat.

Som det fremgår af notatet om den nærmere afgrænsning af selskabsenhedens opgaver (fællesnotatet fra MFF, BTF og ØKF, november 2005, optrykt i Teknik- og Miljøudvalgets materialesamling om selskaberne i TMU), er det tanken, at Selskabsenheden og Teknik- og Miljøforvaltningen løbende skal drøfte indholdet i den økonomiske rapportering fra selskaberne med henblik på at udvikle denne i en form, der er relevant og vedkommende for hvert enkelt selskab.

Der ventes imidlertid inden længe fastlagt nye bindende retningslinier for selskabernes afrapportering i budget- og regnskabshåndbogen. Teknik- og Miljøforvaltningen har derfor foreslået Økonomiforvaltningen, at der bliver mulighed for at tilrette retningslinierne for den økonomiske rapportering på baggrund af de erfaringer, som de to forvaltninger – og ikke mindst de selskaber, der omfattes af rapporteringen – gør sig i den første tid i forbindelse med arbejdet med de nye retningslinier.

Udvalget vil blive orienteret om sagens videre forløb.

Om indholdet af afrapporteringen fra selskaberne kan det således sammenfattende fastslås, at afrapporteringerne fra selskaberne til ud-

valget særligt bør tilsigte at følge op på udviklingen på de områder, hvor udvalget har fastlagt en særskilt ejermålsætning. Udvalget har som enejer gode muligheder for at påvirke afrapporteringen fra KE, mens der over for selskaber, som kommunen kun er delejer af, i højere grad vil være tale om at fremføre *ønsker* om afrapportering enten direkte over for selskabets direktion eller i den samlede ejerkreds. Indholdet af den økonomiske rapportering fra selskaberne søges endeligt fastlagt i et samarbejde med Økonomiforvaltningen, og der vil for denne rapportering gælde samme begrænsninger i mulighederne for at håndhæve egentlige krav som for al anden rapportering. Mange af de oplysninger og nøgletal, som ønskes omfattet af den økonomiske rapportering, er dog formentlig allerede til stede i det regnskabs- og budgetmateriale, som kommunen får tilsendt fra selskaberne.

Udvalget har ud over den løbende rapportering mulighed for at tage særlige spørgsmål op til drøftelse, f.eks. for at fastlægge en specifik ejerpolitik for et interessentskab, men også i relation til KE-aktieselskaberne har udvalget mulighed for at udøve indflydelse.

I et aktieselskab udøver ejerne sin indflydelse på generalforsamlingen. Ud over at vælge den bestyrelse, som skal lede selskabet, kan generalforsamlingen tage et hvilket som helst emne op, og bede om oplysninger. Som enejer kan Teknik- og Miljøudvalget afholde generalforsamling, så tit det ønskes, og udvalget behøver dybest set ikke iagttage særlige formalia – idet ejeren på den ene side kan beslutte at dispensere fra indkaldelsesfristen, og på den anden side kan sørge for, at en beslutning efterfølgende protokolleres på en papirgeneralforsamling.

#### **4.1 Repræsentation i brancheorganisationer**

Københavns Energi og Københavns Kommune har i en årrække været repræsenteret i en række brancheorganisationer inden for forsyningsområdet.

Borgerrepræsentationen har hidtil udpeget de to københavnske medlemmer af Dansk Energi – Net, men som det er fremgået af forvaltningens notat af 28. april 2006, som blev fremlagt til underretning på udvalgets møde den 10. maj 2006, vurderes den kommunale interesse i foreningen efter salget af elforsyningen at være så begrænset, at de to repræsentanter for KE Transmission A/S fremover kan udpeges af KE selv. En indstilling om beslutning herom er indarbejdet i Økonomiforvaltningens indstilling om afslutningen af salget af elforsyningen, som ventes behandlet i Borgerrepræsentationen inden sommerferien.

Københavns Kommune er medlem af brancheforeningen DANVA, der optager vand- og kloakforsyningsvirksomheder og kommuner med kommunalt ejede vand- eller kloakforsyninger som medlemmer. Kommunen har ikke krav på en post i bestyrelsen, men har som medlem mulighed for at påvirke sammensætningen af bestyrelsen.

Det er forvaltningens opfattelse, at det i konsekvens af selskabsudskillelsen vil være mest hensigtsmæssigt, at medlemskabet af brancheforeningen overgår fra Københavns Kommune til Københavns Energi, der herefter selv kan beslutte, om man vil søge en repræsentant valgt til bestyrelsen.

Miljøkontrollen er ved at undersøge, om Københavns Kommunes udtræden og KE's indtræden som medlem kræver en særskilt beslutning i Borgerrepræsentationen. Teknik- og Miljøudvalget og Borgerrepræsentationen vil i givet fald få forelagt en særskilt indstilling herom.

Endelig er Københavns Energi fortsat medlem af foreningen Dansk Fjernvarme (tidligere Danske Fjernvarmeverkers Forening). KE udpeger selv sine repræsentanter i foreningen.

Sammenfattende er det forvaltningens opfattelse, at det vil være mest naturligt, at det er forsyningsvirksomhedens ledelse, der tegner KE i brancheforeningerne på forsyningsområdet.

Det skal bemærkes, at Københavns Kommune naturligvis fortsat vil have mulighed for at afgive synspunkter vedrørende f.eks. reguleringen af forsyningssektoren; nu blot i kraft af og gennem medlemskabet af KL.

## **5. Samarbejdet med kommunens bestyrelsesmedlemmer i selskaberne**

### **5.1 Beskrivelser af bestyrelsesarbejdet**

Som nævnt i indledningen skal der i henhold til politik om aktivt ejerskab udarbejdes beskrivelser af arbejdet i bestyrelsen i hvert enkelt selskab.

Det foreslås, at disse beskrivelser udarbejdes i forlængelse af udvalgets vedtagelse af strategien for aktivt ejerskab.

### **5.2 Betjening af bestyrelsesmedlemmerne**

For alle de større selskabers vedkommende udarbejder Teknik- og Miljøforvaltningen noter til bestyrelsesmøderne på baggrund af det materiale, der tilsendes forvaltningen. Forvaltningen vil typisk kommentere dagsordenen i form af et notat med iagttagelser og kommentarer med udgangspunkt i forvaltningens kendskab til det faglige område, som selskabet arbejder indenfor, selskabets historie, og eventuelle verserende sager imellem f.eks. selskabet og andre selskaber.

På mange områder vil bestyrelsesmedlemmet have det mest indgående kendskab til selskabet bedst, og bør læse både selskabets dagsordener



og forvaltningens noter i et samlet lys. Forvaltningens noter kan således ikke erstatte bestyrelsesmedlemmets egen gennemgang af materialet.

Særligt for aktieselskabernes vedkommende (KE og Kommunekemi) er der grund til at understrege, at forvaltningens noter på ingen måde har karakter af instruktion af bestyrelsesmedlemmet, men supplerende information og rådgivning til de bestyrelsesmedlemmerne. For KE's vedkommende sendes forvaltningens noter alene til de to medlemmer, der er udpeget af BR i forbindelse med konstitueringen.

Når der er en sag af særlig vigtig eller kompliceret karakter på dagsordenen for et bestyrelsesmøde, kan det være formålstjenligt at holde et formøde mellem forvaltningen og kommunens bestyrelsesmedlemmer, dels for at supplere forvaltningens skriftlige bemærkninger med en mundtlig drøftelse af sagen, dels for at søge at afstemme bestyrelsesmedlemmernes synspunkter i sagen inden selve bestyrelsesmødet.

Forvaltningen har konstateret, at det kan være vanskeligt at planlægge sådanne formøder ind med kort varsel, f.eks. i tilfælde af at mødet først indkaldes, når bestyrelsesmaterialet er udsendt, og formødet skal afvikles inden selve bestyrelsesmødet finder sted. Forvaltningen vil derfor for de vigtigste af kommunens selskaber forsøge at fastlægge formøder med bestyrelsesmedlemmerne så snart datoerne for de kommende bestyrelsesmøder er offentliggjort. Herefter kan mødet opretholdes, hvis forvaltningen eller bestyrelsesmedlemmerne på baggrund af dagsordenens indhold vurderer, at der er behov herfor, eller aflyses, hvis der vurderes ikke at være meget væsentlige sager på dagsordenen i relation til kommunens ejerskabsinteresser.

Det er forvaltningens opfattelse, at der er stor forskel på behovet for og karakteren af betjeningen af bestyrelsesmedlemmerne fra selskab til selskab, f.eks. afhængig af

- kompleksiteten af selskabets opgaver,
- om bestyrelsesmedlemmet er nyudnævnt eller har siddet i selskabets bestyrelse i flere perioder,
- om der er tale om helt eller delvist ejerskab og
- om kommunen har udpeget et enkelt eller flere bestyrelsesmedlemmer.

På den baggrund er det Teknik- og Miljøforvaltningens vurdering, at omfanget af betjeningen konkret skal fastlægges i dialog med bestyrelsesmedlemmerne ud fra disses ønsker og behov, om end naturligvis inden for visse grænser fastlagt af bl.a. ressourcehensyn og fortrolighed om bestyrelsesmaterialet.

### **5.3 Dialog og tilbagemelding**

I henhold til politikken om aktivt ejerskab skal fagudvalgene i forbindelse med strategien beslutte omfanget af forvaltningens bestyrelsesbetjening og krav til dialog og tilbagemeldinger fra bestyrelsesmedlemmerne.

Det forekommer vanskeligt at stille bindende krav til bestyrelsesmedlemmerne om mundtlig eller skriftlig tilbagemelding fra møderne.

Det er dog omvendt helt afgørende for kvaliteten i og udviklingen af bestyrelsesbetjeningen, at bestyrelsesmedlemmerne giver en tilbagemelding på indholdet af og formen på noterne til bestyrelsesmøderne, og forløbet af bestyrelsesmøderne, ikke forstået som egentlige referater (som selskaberne jo selv udarbejder), men f.eks. videreformidling af andre interessenters holdningstilkendegivelser i sager af væsentlig betydning for Københavns Kommune, mulige alliancepartnere etc.

Det er derfor efter Teknik- og Miljøforvaltningens opfattelse hensigtsmæssigt, at bestyrelsesmedlemmerne giver tilbagemeldinger til forvaltningen efter bestyrelsesmøderne.

Også den nærmere tilrettelæggelse af disse tilbagemeldinger må imidlertid aftales nærmere mellem forvaltningen og bestyrelsesmedlemmerne.

Ved udpegningen af kommunens bestyrelsesmedlemmer i selskaberne i forbindelse med konstitueringen af Borgerrepræsentationen i december 2005 er der til flere selskaber udpeget bestyrelsesmedlemmer og delegerede, hvoraf en stor del ikke sidder i Teknik- og Miljøudvalget, ligesom teknik- og miljøborgmesteren kun er repræsenteret i to af selskabernes ledelser, nemlig R98 og CTR.

Enkelte bestyrelsesmedlemmer har over for forvaltningen tilkendegivet, at man ønsker et udvidet samarbejde mellem bestyrelsesmedlemmerne i selskaberne og Teknik- og Miljøudvalget, der repræsenterer både ejerrollen og – for en række af selskabernes vedkommende – sektormyndigheden. Forvaltningen vil derfor efter behov søge at arrangere temadrøftelser mellem udvalget og bestyrelsesmedlemmerne i selskaberne.