ØKF Kontoret for Selskaber og Rettigheder (2389)
Økonomiforvaltningen

Notat

Kommunens større selskaber – bestyrelsesmedlemmets rolle, interessevaretagelse og ansvar samt Borgerrepræsentationens instruktionsbeføjelse

18-05-2026

Sagsnummer i F2
2026 - 5708

Dokumentnummer i F2
10884301

Sagsnummer eDoc
2026-0098461

Sagsbehandler
Thor Rasmussen

Baggrund
I dette notat er overordnet beskrevet bestyrelsesmedlemmernes roller mv. og adgang til at instruere disse under hensyn til evt. forskelle ift. selskabsform og stiftelsesgrundlag.

For yderligere uddybning henvises til den af Økonomiforvaltningen udarbejdede Bestyrelseshåndbog 2022 for Københavns Kommune, som er tilgængelig på kommunens hjemmeside under Politik, Borgerrepræsentation, Om medlemmer, jfr. link: Bestyrelseshåndbog 2022

Bestyrelsesmedlemmets rolle
Et medlem kan deltage i bestyrelsesmøderne, stille spørgsmål og stemme vedr. bestyrelsens anliggender og udtrykke evt. uenighed (til protokollen), og medlemmet har ret til at udtræde af bestyrelsen.

Medlemmet har pligt til at deltage i bestyrelsesmøderne, herunder møde velforberedt, være aktiv og bidrage til gode, velbelyste bestyrelsesbeslutninger. Desuden har medlemmet pligt til ikke at deltage i tilfælde af inhabilitet ift. en sag, ikke varetage usaglige interesser og til ikke at tilsidesætte sin tavshedspligt.

I et kapitalselskab (dvs. A/S, P/S eller ApS) kan og vil bestyrelsen almindeligvis vedtage retningslinjer for, hvordan bestyrelsen skal informere offentligheden om forhold i selskabet og kommunikere med eksterne parter.

Bestyrelsen for et interessentskab (de kommunale fællesskaber samt Udviklingsselskabet By og Havn I/S og Metroselskabet I/S) vil normalt have vedtaget en forretningsorden, som lægger rammerne for kommunikationen i interessentskabet, herunder bl.a. regulerer hvem, der udtaler sig til offentligheden på vegne af interessentskabet og koordinerer dialogen med interessenterne, typisk bestyrelsesformanden.

Interessevaretagelse i bestyrelsen
Ift. interessevaretagelse er der markant forskel mellem en bestyrelse for et kapitalselskab og bestyrelsen for et interessentskab.

I kapitalselskaber, for hvilke ejerne kun hæfter med indskudskapitalen, har selskabet en selvstændig interesse, som bestyrelsen skal varetage bl.a. af hensyn til selskabets kreditorer.

I udgangspunktet er der sammenfald mellem selskabets og ejernes interesser, men er det *ikke* tilfældet, skal bestyrelsen varetage selskabets interesser.

Et interessentskab kan betegnes som summen af ejernes interesser, hvor ejerne ift. kreditorerne hæfter for selskabets forpligtelser. Som udgangspunkt vil der være sammenfald mellem selskabets og ejernes interesser, men hvor det *ikke* er tilfældet, vil bestyrelsesmedlemmerne hver især skulle agere som ejerens repræsentant og varetage dennes interesser i sagen.

Bestyrelsesmedlemmers ansvar
Et bestyrelsesmedlem, som ikke overholder sine forpligtelser, kan ifalde ansvar/medansvar for selskabets, kreditorernes eller ejernes tab uden hensyn til, om medlemmet modtager honorar eller ej.

Hvis betingelserne for at gøre et tab gældende over for bestyrelsen er til stede, foretages en individuel, men ensartet ansvarsbedømmelse ift. bestyrelsesmedlemmerne. Som kommunalt udpeget bestyrelses-medlem vil man – udover en evt. i bestyrelsen tegnet forsikring – være dækket af kommunens bestyrelsesansvarsforsikring. Forsikringen vil normalt ikke dække ansvar som følge af overlagte/bevidste handlinger, men kun i tilfælde af uagtsomhed, ligesom den i kommunale fællesskaber ikke dækker ift. ejernes tab.

Instruktionsbeføjelse
Borgerrepræsentationen har ikke instruktionsbeføjelse over for medlemmerne af et kapitalselskabs bestyrelse, da disse skal varetage selskabets interesser og bærer det selskabsretlige ansvar herfor. Borgerrepræsentationen kan med andre ord ikke give en kommunal repræsentant pålæg om, hvordan denne skal stemme i en konkret sag, dvs. et bundet mandat.

Derimod har Borgerrepræsentationen instruktionsbeføjelse over for bestyrelsesmedlemmer, som er valgt til at repræsentere kommunen i et interessentskab med kommunal deltagelse og hæftelse. Den kommunale repræsentant kan således gives et pålæg om, hvorledes denne skal stemme i en konkret sag, dvs. et bundet mandat.

Iht. den kommunale styrelseslov kan instruktionsbeføjelsen dog kun udøves ift. sager, der (alene) vedrører varetagelsen af opgaver, som kommunen selv har hjemmel til at løse. Derudover kan lovgivning og vedtægter tillige konkret være til hinder herfor. Endelig gælder det, at hvis bestyrelsesmedlemmet er udpeget på baggrund af (særlige) personlige/faglige kvalifikationer, vil instruktion være begrænset til de tilfælde, hvor den pågældendes kvalifikationer er helt uden betydning.