

• **NOTAT OM KOMPETENCEFORDELING OG
BESTYRELSESSAMMENSÆTNING**

HORTEN

FÆLLES FORSYNINGSSKAB I HOLBÆK, LEJRE OG ROSKILDE

1. BAGGRUND

I forbindelse med etablering af det fælles forsyningsselskab skal ejerkommunerne tage stilling til rammerne for ejerkommunernes fremtidige styring af det fælles forsyningsselskab.

De centrale spørgsmål, som parterne skal aftale, er blandt andet;

- Styring (hvornår er selskabet bundet af kommunernes beslutninger, og hvornår er det alene ønsker/anbefalinger)
- Beslutningskompetence (fordeling af indflydelse mellem ejerne, bestyrelsen og den daglige ledelse)
- Sammensætningen af bestyrelsen i den fælles forsyningskoncern

Bilag 1 er et organisationsdiagram over det fælles forsyningsselskab.

2. STYRINGSREDSKABER

Ejerkommunernes indflydelse på det fælles forsyningsselskab er i høj grad styret gennem ejeraftalen og vedtægterne.

Ejeraftalen regulerer det indbyrdes forhold mellem Ejerkommunerne, fx hvorledes ejerkommunerne er forpligtet til at støtte hinandens interesser i selskabet. Ejeraftalen er ikke bindende for det fælles forsyningsselskab, herunder for de beslutninger, der træffes af generalforsamlingen. Ejerkommunerne kan imidlertid aftale særlige krav til ejerkommunernes beslutninger på generalforsamlingen (fx vedrørende valg af bestyrelsesmedlemmer, beslutninger af særlig interesse for én kommune m.v.). Ejeraftalen kan ændres, når ejerkommunerne er enige om det.

Vedtægterne er et offentligt dokument, som fastlægger rammerne for selskabets aktiviteter, og blandt andet kompetencefordelingen mellem generalforsamling, bestyrelse og eventuelt direktion (se mere herom i afsnit 3.2). Vedtægterne er bindende for selskabet og dermed for bestyrelsen.

Ejerkommunerne kan vedtage en **ejerstrategi**, der er udtryk for ejerkommunernes strategi for udviklingen det fælles forsyningssselskab, og som bestyrelsen kan bruge som rettesnor for ejernes prioriteringer af selskabets opgaver. Ejerstrategien er ikke bindende for selskabet.

3. **BESLUTNINGSKOMPETENCE**

3.1 **Aktører**

Generalforsamlingen er selskabets øverste myndighed, hvor ejerne udøver deres råden over selskabet. Det er på generalforsamlingen i det fælles holdingselskab ("Holding"), at ejerkommunerne fx vælger flertallet af bestyrelsesmedlemmerne i holdingselskabet og træffer principielle beslutning og andre beslutninger, som ejerne har vedtaget skal behandles på generalforsamlingen.

Holding bliver ejer af forsyningssselskaberne og serviceselskabet ("Service"). Det kan derfor være relevant at sikre, at visse principielle beslutninger eller beslutninger af stor betydning, som vedrører datterselskaberne, skal godkendes af ejerkommunerne på generalforsamlingen i Holding.

Bestyrelsen varetager selskabets overordnede og strategiske ledelse og sikrer en forsvarlig organisation. Endvidere træffer bestyrelsen beslutninger af usædvanlig karakter eller stor betydning for selskabet og fører tilsyn med direktionens arbejde.

Direktion varetager den daglige ledelse af selskabet efter bestyrelsens retningslinjer. Den daglige ledelse omfatter dispositioner og beslutninger, der knytter sig til den daglige drift.

3.2 **Kompetencefordeling**

Kompetencefordelingen mellem selskabsorganerne, som er beskrevet i afsnit 3.1, følger af selskabsloven. I vedtægterne for det enkelte selskab kan ejerne vedtage visse afvigelser fra dette udgangspunkt – fx at generalforsamlingen skal godkende specifikke beslutninger af usædvanlig karakter eller af stor betydning for det fælles forsyningssselskab eller for ejerkommunerne. Vedtægterne eller bestyrelsens forretningsorden kan også fastlægge, at visse væsentlige beslutninger – der som udgangspunkt kan træffes af direktionen – skal godkendes af bestyrelsen. Den endelige kompetencefordelingen har tit sammenhæng med sammensætningen af bestyrelsen, herunder de kompetencer, som er repræsenteret i bestyrelsen. Se også afsnit 0 om bestyrelsessammensætning.

HORTEN

Beslutninger, der træffes i **Holding**, er relateret til koncernens overordnede strategi og kan eksempelvis være beslutning om deltagelse i mere omfattende samarbejder, fx i Serviceselskabet, og beslutninger om strategiske prioriteringer på tværs af koncernen. Beslutninger i **Service** vil typiske relatere sig til medarbejderforhold, realisering af synergier og fordeling af ressourcer. I **forsyningsselskaberne** vil beslutningerne være orienteret mod praktiske/tekniske effektiviseringer som led i implementering af ejerkommunernes sektorplan og drift af selskabets anlæg.

3.3 **Anbefaling**

Den politiske styregruppe *anbefaler*, at følgende beslutninger løftes fra bestyrelsens kompetence op til ejerkommunernes kompetence (dvs. generalforsamlingsbeslutninger i Holding):

- (a) Udvidelse af ejerkredsen – i Holding eller i datterselskaberne
- (b) Iværksættelse af nye aktiviteter i koncernen (fx elforsyning, fjernkøling m.v.)
- (c) Dispositioner i koncernen af stor økonomisk betydning for ejerkommunerne eller det fælles forsyningsselskab
- (d) Strategiske beslutninger stor væsentlig betydning for ejerkommunerne eller det fælles forsyningsselskab
- (e) Godkendelse af en ejerkommunes udtræden med vand og spildevand (udtræden med vame eller affald træffes som sædvanlig bestyrelsesbeslutning)

Ovennævnte beslutninger skal træffes af parterne i enighed.

Der er lagt op til at etablere en politisk følgegruppe, der er nedsat af ejerkommunerne. Den politiske følgegruppe vil blandt andet kunne indgå i dialog om, hvilke dispositioner og strategiske beslutninger der må anses for at være af stor økonomisk eller væsentlig betydning, og derfor skal godkendes af ejerkommunerne på generalforsamling i Holding.

Den politiske styregruppe *anbefaler*, at **bestyrelsesbeslutninger** træffes ved almindeligt flertal (selskabslovens udgangspunkt).

Den politiske styregruppe *anbefaler* endvidere, at det fastsættes i **forsyningsselskabernes** vedtægter, at forsyningsselskaberne er bundet af de relevante kommunale planer inden for det enkelte selskabs forsyningsområde. Det indebærer fx, at spildevandsselskaberne er bundet af kommunernes spildevandsplaner for så vidt angår de planmæssige forhold.

HORTEN

4. BESTYRELSESSAMMENSÆTNING

4.1 Generelt

Bestyrelsen for en virksomhed bør sammensættes med fokus på virksomhedens formål og med fornøden hensyntagen til ejerkommunerne og til kunder og samarbejdspartners interesser. Det kan derfor være relevant at sikre, at bestyrelsen er sammensat med en bred kompetenceprofil, fx

- Repræsentanter fra ejerkommunerne
- Professionel bestyrelseserfaring,
- Teknisk eller strategisk indsigt i virksomhedens forretningsområder,
- Ledelsesmæssig indsigt,
- Juridisk eller økonomisk indsigt i de pågældende områder.

HORTEN

Ud over de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer vil der være **medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer** i Holding og Service. Medarbejderne har krav på at vælge et antal, som svarer til halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer, dog minimum 3 i Holding og 2 i Service, medmindre ledelsen og medarbejderne aftaler andet.

Endeligt vil der deltage **forbrugervalgte bestyrelsesmedlemmer** i bestyrelserne for vandselskaberne. Disse er valgt til 1. januar 2018. På grundlag kommunernes ejerskab, forventer vi ikke, at der skal vælges forbrugervalgte bestyrelsesmedlemmer til varmeselskaberne.

Den politiske styregruppe anbefaler, at bestyrelserne i det fælles forsyningsselskab sammensættes af både medlemmer af ejerkommunernes kommunalbestyrelser og af eksterne bestyrelsesmedlemmer, herunder personer som har erfaring med professionelt bestyrelsesarbejde.

Valg af bestyrelsesmedlemmer med professionel bestyrelseserfaring vil formentlig have betydning for bestyrelseshonorarets størrelse. Det vil formentlig kræve et forholdsmæssigt stort vederlag at tiltrække eksterne kræfter med den ønskede tyngde. Dette kan eventuelt imødekommes ved at vælge et eksternt medlem som formand, da formanden og næstformanden kan modtage et større vederlag end de øvrige bestyrelsesmedlemmer.

De følgende afsnit beskriver to overordnede modeller for, hvordan bestyrelserne i forsyningskoncernen kan sammensættes: en "tostrengt bestyrelse" og en "flerstrengt bestyrelse".

4.2 Tostrengt bestyrelse

I den tostrengede bestyrelse er bestyrelserne ens i Holding, Service, samt varmeforsynings- og affaldshåndteringsselskaberne. Bestyrelsen i vandselskaberne består derudover af to medlemmer direkte valgt af forbrugerne. En tostrengt bestyrelse er illustreret i **bilag 2**.

Fordelene ved en tostrengt bestyrelse er:

- (a) Bestyrelsesmedlemmerne er de samme i alle selskaber (undtaget i vandselskaberne)
- (b) Politisk indflydelse på alle niveauer, fastholdelse af interesse og ansvar for hele koncernen

Ulemperne ved en tostrengt bestyrelse er:

- (a) Stor bestyrelse medfører risiko for mindre fleksibilitet
- (b) Politisk flertal i forsyningsselskaber medfører større fokus på politiske beslutninger (frem for fokus på driftsorienteret implementering af holdingselskabets strategiske beslutninger)

HORTEN

4.3 Flerstrengt bestyrelse

I en "flerstrengt bestyrelse" består bestyrelsen i Holding af repræsentanter for ejerkommunerne, eksterne medlemmer og medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Bestyrelsen i Service består af formand og næstformand fra Holding samt medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer og et yderligere, eksternt medlem. Forsyningsselskabernes bestyrelser er sammensat af ledende medarbejdere i koncernen og delvist af forbrugerrepræsentanter. Forsyningsselskabernes bestyrelse forudsættes at være i tæt dialog med ejerkommunerne for at sikre optimal koordinering mellem kommunernes myndighedsarbejde og forsyningsselskabernes varetagelse af forsyningsopgaverne. En flerstrengt bestyrelse er illustreret i **bilag 3**.

Fordelene ved en flerstrengt bestyrelse er:

- (a) Ejerrepræsentation i Holding og Service sikrer opmærksomhed på ejernes vision i selskabets overordnede strategi og planlægning
- (b) Overlap mellem bestyrelse i Holding/Service og Service/forsyningsselskaber sikrer flow af viden
- (c) Driftsorienteret bestyrelse i forsyningsselskaberne (kan sammensættes med fokus på kompetencer til driftsopgaverne)
- (d) Lille bestyrelse i forsyningsselskaberne kan være mere operationelt og giver større fleksibilitet

Ulemperne ved en flerstrengt bestyrelse er:

- (a) Ikke politisk/direkte indflydelse i forsyningsselskabernes bestyrelser
- (b) Flere bestyrelser kan give mere administration
- (c) Forskellige bestyrelsessammensætninger kan mindske flow af viden i koncernen

Den politiske styregruppe anbefaler en flerstrengt bestyrelse.

Den politiske styregruppe anbefaler endvidere, at ejerkommunerne nedsætter en politisk følgegruppe, som skal indgå i dialog med forsyningsselskabets bestyrelser, fx om udarbejdelse af sektorplaner og fastlæggelse af, hvilke beslutninger, der kan være nødvendige at træffe på generalforsamlingen som væsentlige strategiske eller økonomiske beslutninger. Den politiske følgegruppe skal fungere i den nuværende kommunale valgperiode.

HORTEN

4.4 **Formand og næstformand**

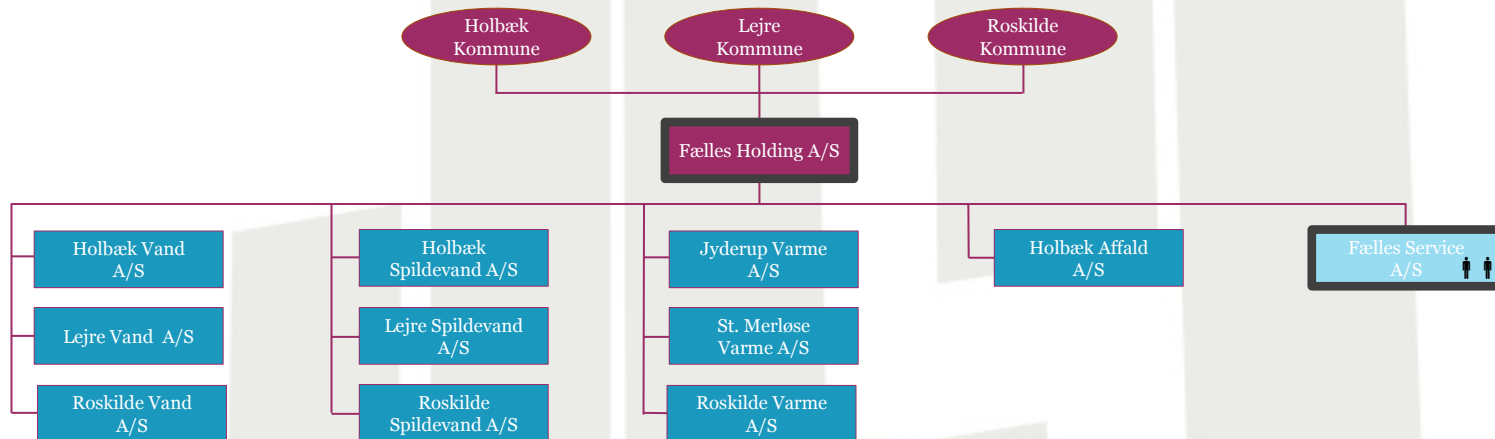
Som nævnt ovenfor, vil det formentlig være en forudsætning for at kunne rekruttere et kompetent eksternt medlem til bestyrelsen i Holding, at denne tilbydes et betydeligt honorar.

Den politiske styregruppe anbefaler derfor, at det eksterne medlem vælges som formand for bestyrelsen i Holding og Service. Som næstformand vælges et medlem, som er indstillet af en af ejerkommunerne.

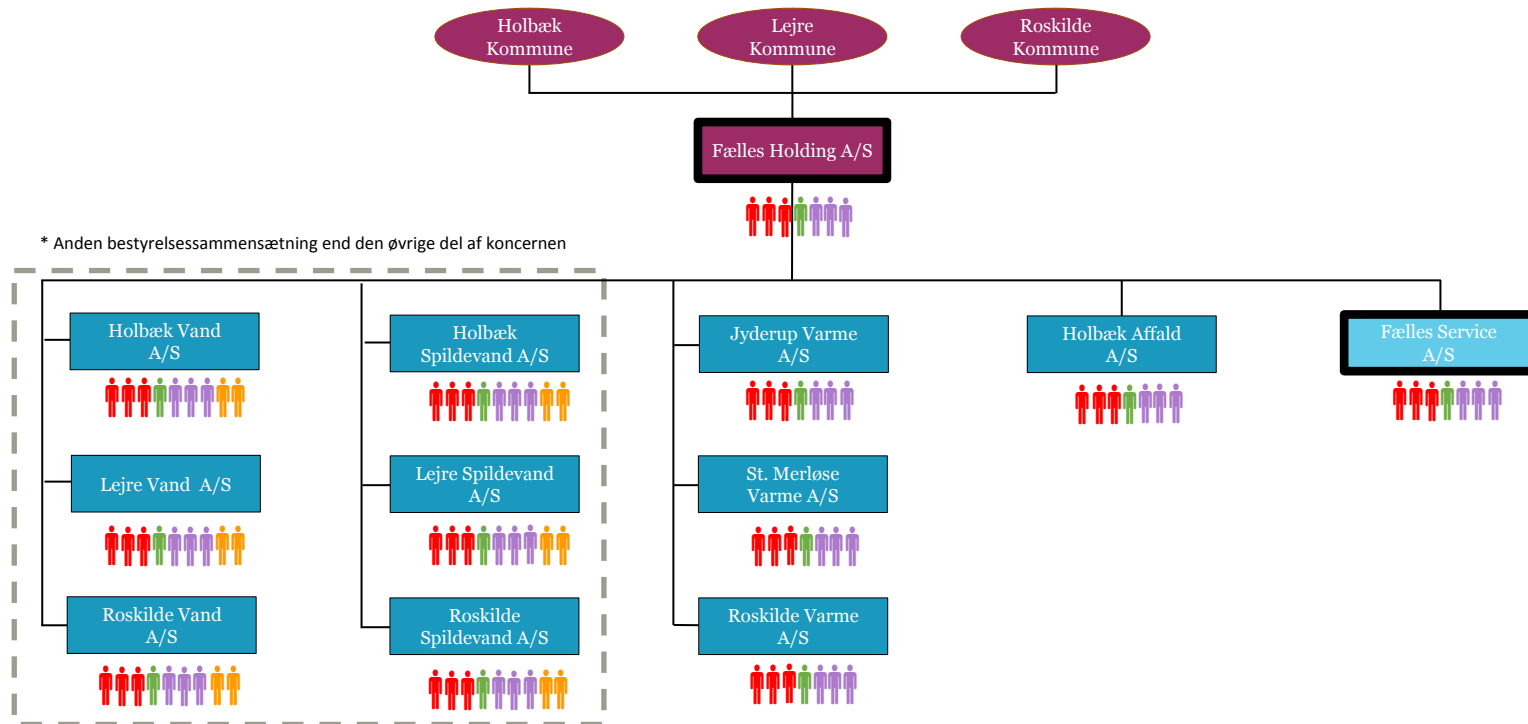
Bilag

- 1 Organisationsdiagram
- 2 Grafisk overblik over tostrengt bestyrelsesmodel
- 3 Grafisk overblik over flerstrengt bestyrelsesmodel

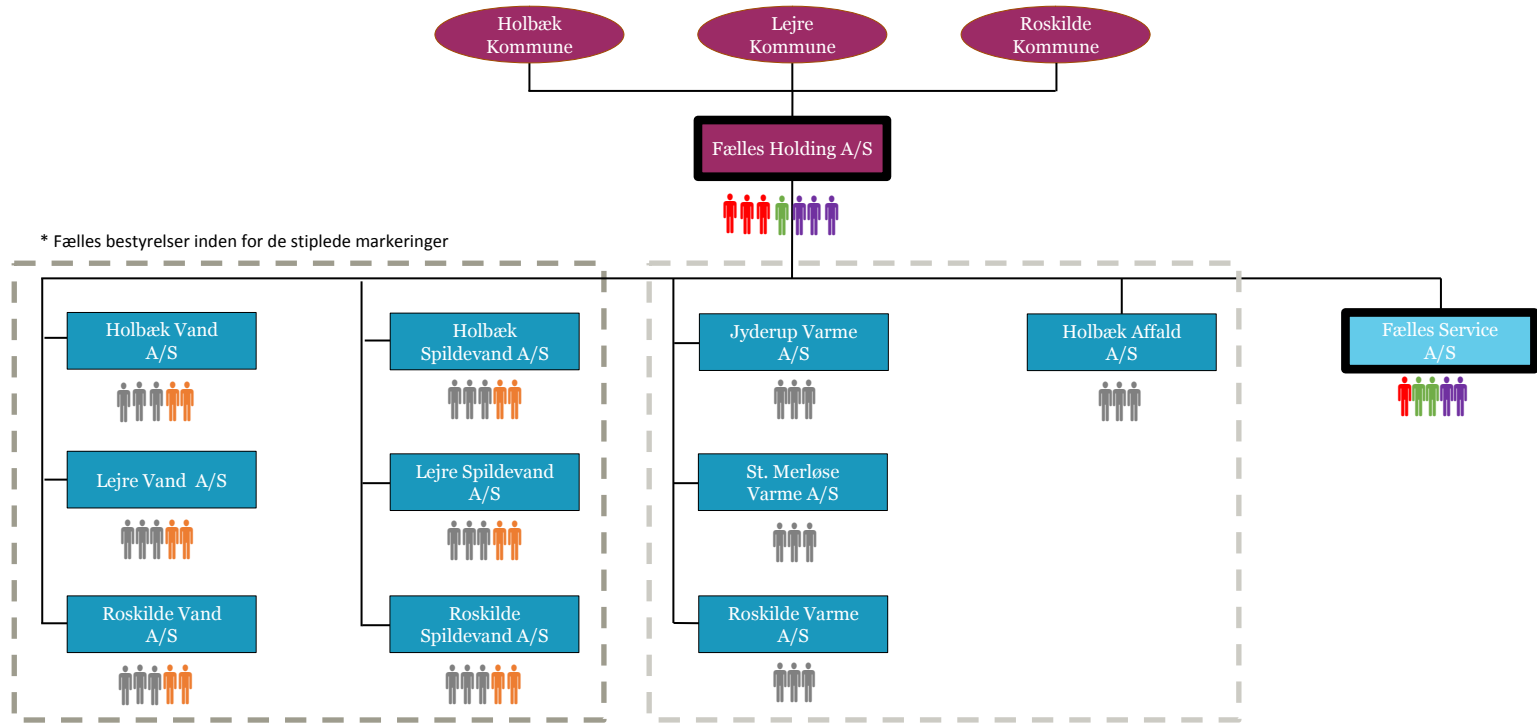
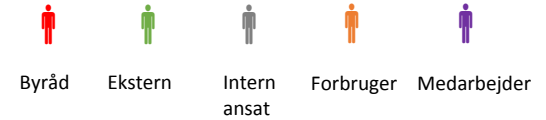
ORGANISERINGSDIAGRAM



TOSTRENGET BESTYRELSE



FLERSTRENGET BESTYRELSE



* Fælles bestyrelser inden for de stiplede markeringer