



# PRINCIPPER FOR AKTIVT EJERSKAB I VORDINGBORG KOMMUNE



**Principper for aktivt ejerskab  
i Vordingborg Kommune**

Udgivet af Vordingborg Kommune

Udarbejdet af: Stab for Politik, Jura og Administration

**Vordingborg Kommune**

Valdemarsgade 43

4760 Vordingborg

# Indledning

Med Vordingborg kommunes principper for aktivt ejerskab af de kommunale selskaber, ønsker kommunalbestyrelsen at sætte tydelige rammer for selskabernes værdiskabelse og overordnede strategiske retning, samt sikre at selskaberne drives effektivt og professionelt.

Bestyrelsesmedlemmer skal ikke kun understøtte et aktivt ejerskab og udøve aktiv deltagelse. De skal i lige så høj grad medvirke til at fremme selskabernes værdiskabelse og virke, og arbejde for at varetage Vordingborg Kommunes interesser. Vi vil have, at vores selskaber både er økonomisk sunde og efterlever standarder og politikker for god selskabsledelse.

Principperne handler om, hvordan kommunen bedst kan bruge sin indflydelse og sine styringsredskaber som ejer af et selskab, og hvordan kommunens mål for sine selskaber skal understøttes.

---

**Kommunalbestyrelsen**

# Indholdsfortegnelse

## Indhold

<b>1. RAMESÆTNING</b> .....	<b>5</b>
1.1 Overordnede principper.....	5
1.2 Kommunens mål .....	5
1.3 Selskaber i Vordingborg kommune.....	6
1.4 .....	6
<b>Fælleskommunale selskaber:</b> .....	6
<b>Kommunale selskaber:</b> .....	6
<b>Aktieselskaber:</b> .....	6
<b>2. EJERSTRATEGI</b> .....	<b>7</b>
<b>3. PRINCIPPER FOR EJERSKAB</b> .....	<b>8</b>
3.1 .....	8
3.2 Kommunens forskellige roller .....	8
<b>Kommunens rolle som myndighed</b> .....	8
<b>Kommunens rolle som kontraktpart</b> .....	8
3.2.1 Kommunens rolle som ejer.....	8
3.3 Ansvarsfordeling mellem Ejer, Bestyrelse og Direktion.....	9
Særligt for aktieselskaber.....	10
<b>Principper for Bestyrelsesmedlemmer</b> .....	<b>11</b>
Bestyrelsesmedlemmernes rolle .....	11
Instruktionsbeføjelser for kommunalbestyrelsen .....	11
Tavshedspligt for Bestyrelsesmedlemmer.....	12
Inhabilitet .....	12
Administrativ bistand til Bestyrelsesmedlemmer .....	12

# 1. RAMMESÆTNING

## 1.1 OVERORDNEDE PRINCIPPER

### 1. *Troværdighed og legitimitet*

Kommunens håndtering af sin ejerrolle er troværdig og legitim. Ejerskabet udøves på et professionelt og sagligt grundlag.

### 2. *Åbenhed og gennemsigtighed*

Kommunens ejerskabsvaretagelse bygger på åbenhed og gennemsigtighed - med respekt for hensyn til fortrolighed om forretningsmæssige forhold.

### 3. *Respekt for bestyrelsens kompetence*

Kommunens ejerskab udøves med respekt for bestyrelsens kompetence.

### 4. *Aktivt ejerskab*

Kommunen udøver et aktivt ejerskab for herigennem at sætte mål for sine selskabers værdiskabelse, tage stilling til den overordnede strategiske ramme og i øvrigt medvirke til at fremme selskabernes værdiskabelse.

De retlige rammer for udøvelsen af en aktiv ejerrolle i forhold til aktieselskaber og interessentskaber er meget forskellige, men i praksis er den kommunale ejerinteresse i styring og udvikling af områderne lige vigtig.

De juridiske rammer for udøvelsen af ejerskabet og deltagelsen i bestyrelsesarbejdet er nærmere beskrevet i vedlagte bilag for hvert §60 selskab og hvert aktieselskab.

Principperne for aktivt ejerskab gælder for alle selskaber som kommunen deltager i. Ved "selskaber" forstås interessentskaber, aktieselskaber, Vordingborg Kommunes selv-styrehavn samt kommunale forsyningselskaber. For nuværende omfatter det:

## 1.2 KOMMUNENS MÅL

Kommunalbestyrelsens overordnede mål for sine selskaber er, at:

- *Kommunen som ejer kan sætte retning og følge op*
- *Kommunens selskaber tager højde for de af kommunen vedtagne strategier og politikker, planer mv.*
- *Kommunens økonomiske værdier i selskabet sikres og vedligeholdes*

## 1.3 SELSKABER I VORDINGBORG KOMMUNE

### 1.4

#### **Fælleskommunale selskaber:**

- **§60 selskab Midt og Sydsjællands Brand og Redning**  
Midt- og Sydsjællands Brand & Redning er et fælles kommunalt selskab ejet af Faxe, Næstved, Ringsted og Vordingborg kommuner. Selskabet varetager ejerkommunens beredskabsopgaver jf. Beredskabsloven i forhold til at forebygge, begrænse og afhjælpe skaber på personer, ejendom og miljøet ved ulykker og katastrofer.
- **§60 selskab I/S Affald Plus**  
I/S Affald Plus er et fælles kommunalt selskab ejet af Faxe, Næstved, Ringsted, Slagelse, Sorø og Vordingborg kommuner. Selskabet varetager ejerkommunernes opgaver på affalds- og energiområdet. Desuden initieres en løbende planlægningsproces med henblik på at udvikle og optimere affaldshåndteringen i bred forstand både ressource- og servicemæssigt samt økonomisk.

#### **Kommunale selskaber:**

- **Selvstyrehavn Vordingborg**  
Vordingborg Havn er en erhvervshavn nedsat efter havneloven.

#### **Aktieselskaber:**

- **Vordingborg Erhverv**  
Selskabet ejes af Vordingborg Kommune og blev stiftet som et aktieselskab den 15. maj 2014. Selskabets formål er at udvikle og drive aktiviteter og projekter som understøtter erhvervslivet og fremmer erhvervsudviklingen i Vordingborg Kommune.
- **Visit Sydsjælland-Møn A/S**  
Selskabet ejes af Stevns, Faxe, Næstved og Vordingborg Kommuner. Selskabet har til formål at varetage destinationsudvikling indenfor ejerkommunernes samlede geografiske område til gavn for erhvervslivet i ejerkommunerne og i tæt samarbejde med de lokale turismeerhverv og turismeforeninger.
- **Vordingborg Forsyning**  
Vordingborg Forsyning består af et holdingselskab – Vordingborg Energi Holding A/S, der er 100 % ejet af kommunen.

Holdingselskabet har 5 datterselskaber hhv.

- Vordingborg Kraftvarme A/S
- Vordingborg Fjernvarme A/S
- Vordingborg Spildevand A/S
- Vordingborg Vand A/S
- Vordingborg Forsyningservice A/S

## 2. EJERSTRATEGI

En ejerstrategi er retningsgivende for selskabets bestyrelse og direktion og en måde, hvorpå ejeren tilkendegiver sine holdninger og forventninger til selskabet. Ejerstrategien skal derfor især beskrive:

- Kommunens formål med ejerskabet
- Målsætning for selskabet
- Overordnet strategisk ramme for selskabet
- Selskabets strategiske position og værdiskabelse for Kommunen
- Øvrige mål (fx finansielle, økonomiske mv.)

Formuleringen af eksplicite forventninger skal understøtte, at selskaberne drives effektivt, at selskabet så vidt muligt bidrager til at opfylde relevante politiske beslutninger i Vordingborg Kommune og bidrage til at facilitere og strukturere Kommunalbestyrelsens tilsyn med selskabet og dets udvikling.

Vordingborg kommune ønsker at have et godt og konstruktivt samarbejde med alle selskaber om bedst mulig varetagelse af den fælles opgave.

Herunder beskrives de delelementer der som udgangspunkt bør indgå i ejerstrategierne:

- Det skal være en del af ejerstrategien, at selskabet har en CSR-politik som i videst muligt omfang flugter med kommunens udbuds- og indkøbsstrategi, herunder principper for bl.a. socialt og etisk ansvar. Selskaberne skal aktivt og målrettet arbejde for at være attraktive arbejdspladser, hvor medarbejderne trives og sikres tryghed og udvikling gennem fokus på et godt arbejdsmiljø.
- Det forventes at alle selskaber har en formuleret politik der lever op ambitionsniveauet i DK2020, hvad angår miljøhensyn, grøn omstilling og udfasning af fossile brændstoffer.
- Videre skal ejerstrategien indeholde bestemmelser om, at selskabet skal have en økonomisk ansvarlig drift og fokus på løbende effektivisering og digitalisering.
- Et aktivt ejerskab og god selskabsledelse forudsætter et konstruktivt og positivt samarbejde mellem virksomhederne og ejer. Det skal være en del af ejerstrategien, at der skal være dialog mellem den, der varetager ejerrollen, og formandskabet i selskabernes bestyrelse samt direktion om, i hvilket omfang selskabet ledes i overensstemmelse med ejerstrategien. Hyppigheden af denne dialog samt evt. årsrapporter, takster og oplysninger til kommunens årsregnskab skal fastsættes i selskabets ejerstrategi.  
Som udgangspunkt afholdes der minimum en gang årligt møde mellem selskabet og det relevante resortudvalg eller kommunalbestyrelsen.
- Ejerstrategier godkendes af kommunalbestyrelsen efter forudgående høring i selskabet. Den enkelte ejerstrategi udarbejdes i dialog med ledelsen i de respektive selskaber.

## 3. PRINCIPPER FOR EJERSKAB

### 3.1

### 3.2 KOMMUNENS FORSKELLIGE ROLLER

Kommune har forskellige roller i forhold til sine selskaber henholdsvis som ejer, myndighed og kontraktpart. Det er vigtigt at være opmærksom på, at kommunen i forhold til selskaberne har forskellige roller, som skal holdes klart adskilt fra rollen som ejer af selskabet.

Rollen som myndighed og kontraktpart vil indledningsvis kort blive gennemgået, før kommunens rolle som ejer behandles.

#### ***Kommunens rolle som myndighed***

Kommunen skal løse sine opgaver på ens vilkår, uanset om opgaven varetages over for et kommunalt ejet selskab, et privatejet selskab eller en privat borger. Det betyder, at kommunens myndighedsopgaver ikke må påvirkes af, om de udføres i forhold til et kommunalt ejet selskab. Selskabet kan således hverken stilles bedre eller dårligere pga. ejerskabet, fx i forbindelse med fastlæggelse af byudviklings- eller lokalplaner, myndighedstilsyn, klageadgang for borgere og virksomheder mv.

#### ***Kommunens rolle som kontraktpart***

Selskabet er en selvstændig juridisk person, hvorfor kommunen fx kan købe ydelser fra selskabet. Det gælder ligeledes ved køb og salg af fast ejendom. Kontrakter, som kommunen indgår med selskabet, skal derfor indgås på markedsvilkår. Kommunen skal følge udbuds- og annonceringsreglerne ved køb af ydelser fra selskabet, medmindre andet fremgår af lovgivningen. Kommunens mulighed for at sælge ydelser til selskabet er endvidere begrænset af kommunalfuldmagten.

Ved Kommunalbestyrelsens behandling af kontrakter, der indgås mellem kommunen og selskabet, skal der efter en konkret vurdering tages stilling til, hvorvidt medlemmer af Byrådet, der tillige er medlem af selskabets bestyrelse eller direktion, er inhabil ved Byrådets behandling af sagen.

#### 3.2.1 Kommunens rolle som ejer

Ejeren skal tage stilling til den overordnede strategiske ramme for selskabet, herunder gennem ejerstrategien eller ved fusion, salg mv. Ejeren har pligt til overordnet at følge op på og tage stilling til udviklingen i selskabet, og reagere såfremt udviklingen i selskabet tilsiger det, fx hvis der er tegn på, at kommunens midler eller øvrige strategiske mål for selskabet er truet.

Kommunen kan i henhold til Styrelsesloven instruere de bestyrelsesmedlemmer, som kommunen har udpeget til interessentskaber, men dette gælder ikke i forhold til aktieselskaber. Såfremt et bestyrelsesmedlem – både i et interessentskab og et aktieselskab - ikke følger Politikken for aktivt ejerskab, kan Kommunen udskifte bestyrelsesmedlemmet via en Kommunalbestyrelsesbeslutning.

Økonomiudvalget og relevante respektive resortudvalg varetager på vegne af kommunalbestyrelsen ejerrollen i forhold til alle selskaberne. Klima- og Teknikudvalget har myndighedsrollen i forhold til energi- og forsyningsvirksomhederne.

Såfremt et medlem af Økonomiudvalget eller andet relevant resortudvalg, samtidig sidder i et af de underliggende selskabers bestyrelse eller er suppleant til selskabets bestyrelse, skal der efter konkret vurdering tages stilling til, hvorvidt vedkommende er inhabil i sager, der vedrører ejerskabet af selskabet. Dette for at sikre adskillelse af rollerne.

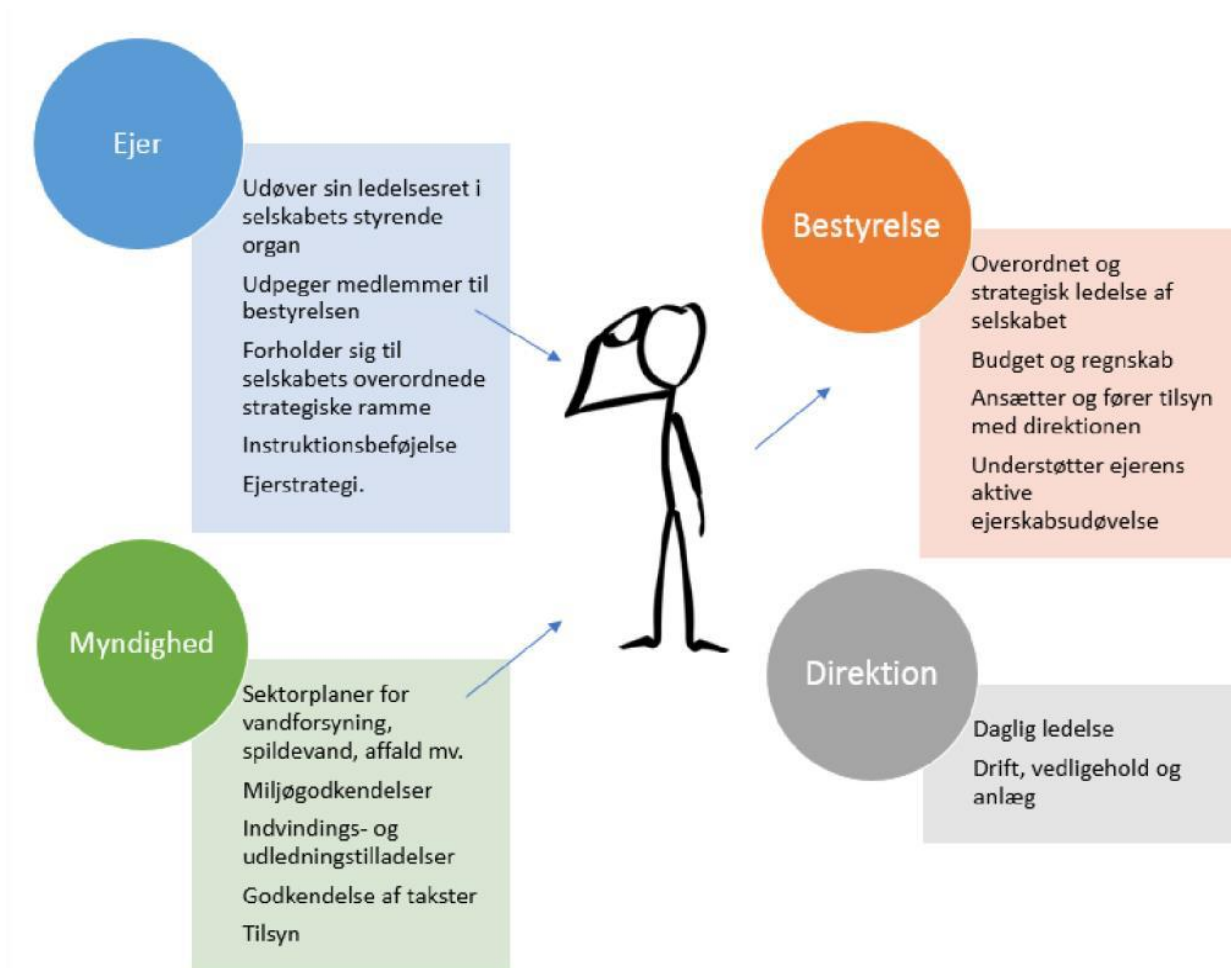


### 3.3 ANSVARFORDDELING MELLE EJER, BESTYRELSE OG DIREKTION

Selskabets **bestyrelse** varetager den overordnede og strategiske ledelse af selskabet, herunder ansætter og fører tilsyn med direktionen, og tager aktiv del i udarbejdelsen af selskabets strategi og mål. Bestyrelsen har pligt til at understøtte Kommunalbestyrelsens aktive ejerskabsudøvelse blandt andet ved at sikre, at Kommunalbestyrelsen modtager relevant information.

**Direktionen** varetager den daglige ledelse af selskabet. Direktionen har endvidere pligt til at understøtte bestyrelsens strategiske ledelse ved løbende og på passende niveau at informere om forhold i virksomheden og inddrage bestyrelsen i beslutninger af usædvanlig karakter eller af stor betydning for selskabet.

Roller og ansvar – Kommunen og selskabet



## Særligt for aktieselskaber

Aktieselskaber er erhvervsdrivende selskaber, hvor ingen af de deltagende parter hæfter personligt for selskabets forpligtelser med andet end den indskudte kapital og selskabets øvrige formue (begrænset ansvar).

Aktieselskaber reguleres gennem aktieselskabsloven. Idet den tætte regulering gennem aktieselskabslovgivningen ikke er forenelig med reglerne i Styrelsesloven, kan denne selskabsform ikke anvendes ved etablering af kommunale fællesskaber efter styrelseslovens §60.

Selskaberne vil derfor som udgangspunkt ikke kunne være en del af den offentlige forvaltning, og dermed ikke være omfattet af den offentligretlige regulering.

### **Kommunens rolle som ejer**

- Kommunen udøver sin ledelsesret på generalforsamlingen.
- Kommunen kan ikke i almindelighed gribe direkte og umiddelbart ind og tilsidesætte selskabsinteresserne.
- Der er forbud mod at instruere bestyrelsesmedlemmer valgt på generalforsamlingen eller udpeget af Byrådet i henhold til vedtægterne.
- Såfremt et bestyrelsesmedlem udpeget af Byrådet ikke følger Politikken for aktivt ejerskab, kan Kommunen udskifte vedkommende på en generalforsamling.

### **Selskabets bestyrelse**

- Bestyrelsen skal afveje ejerens interesser over for andre interesser, først og fremmest selskabets interesser.
- Hvis interesserne ikke er sammenfaldende, skal og har bestyrelsen ansvaret for at iagttage selskabets interesser.

## Principper for Bestyrelsesmedlemmer

### Bestyrelsesmedlemmernes rolle

Bestyrelsesmedlemmer i kommunens selskaber udpeges af kommunalbestyrelsen under hensyn til selskabets vedtægter. Bestyrelsesmedlemmet bør så vidt muligt udvælges på baggrund af kvalifikationer, der gør dem i stand til at medvirke til en forsvarlig og effektiv ledelse af selskabet, og med henblik på at sikre, at bestyrelsen grundlæggende besidder de nødvendige kompetencer.

Bestyrelsesmedlemmerne har fire vigtige funktioner:

1. Det overordnede ansvar for beslutninger vedrørende selskabets drift og investeringer.
2. Skal udøve strategisk ledelse, dvs. bl.a. tage aktiv del i udarbejdelsen af selskabets overordnede strategi og mål samt træffe beslutninger vedrørende sager, der går ud over den daglige drift.
3. Har ansvaret for at være sparringspartner for og varetage en kontrolfunktion i forhold til direktionen.
4. Har pligt til at understøtte kommunens overordnede tilsyn og aktive ejerskabs-udøvelse bl.a. ved at sikre at ejerkommunen modtager relevant information.

Bestyrelsesmedlemmerne skal også sikre, at Borgmester og Kommunalbestyrelse inddrages såfremt selskabets bestyrelse ønsker at iværksætte fusioner eller andre aktiviteter, der går ud over selskabets gældende vedtægter.

### Instruktionsbeføjelser for kommunalbestyrelsen

De af kommunen udpegede medlemmer af bestyrelsen underlagt kommunalbestyrelsens instruktion. Dette gælder, uanset om vedkommende er medlem af kommunalbestyrelsen, og uanset om den pågældende måtte være indstillet af et mindretal i kommunalbestyrelsen. Den udpegede skal derfor ved afstemninger i fællesskabet handle i overensstemmelse med et evt. bundet mandat.

I aktieselskabsloven er det hovedreglen, at bestyrelsen vælges af generalforsamlingen, dvs. af selskabets aktionærer – i forhold til Vordingborg Forsyning er kommunen ene-ejer. Der er ingen instruktionsadgang overfor bestyrelsesmedlemmer, der er valgt på en generalforsamling, idet aktieselskabsloven bestemmer, aktionærerne udøver deres indflydelse på generalforsamlingen, og således ikke via instrukser til et bestyrelsesmedlem.

## Tavshedspligt for Bestyrelsesmedlemmer

Bestyrelsesmedlemmer kan i almindelighed dele oplysninger med dem, de er udpeget af, og har pligt til at give Kommunen oplysninger, som vedkommende har modtaget i kraft af sit hverv som bestyrelsesmedlem. De offentligretlige regler om tavshedspligt finder anvendelse<sup>1</sup>.

Dette gælder dog ikke for aktieselskabers bestyrelser. Her må bestyrelsesmedlemmer ikke offentliggøre oplysninger medmindre den samlede bestyrelse har vurderet, at videregivelse ikke vil skade selskabet. Bestyrelsesmedlemmet er dog berettiget til at dele oplysninger med øvrige parter i kommunen, der har underskrevet fortrolighedserklæring.

## Inhabilitet

Eftersom kommunale fællesskaber er en del af den offentlige forvaltning, finder forvaltningslovens regler om inhabilitet anvendelse på medlemmerne af bestyrelsen i et kommunalt fællesskab.

Der gælder en loyalitetsforpligtelse for bestyrelsesmedlemmerne i et aktieselskab, hvorefter de udelukkende skal varetage selskabets interesser. Spørgsmålet om inhabilitet er derfor kun reguleret i forhold til særlige situationer. Et bestyrelsesmedlem ikke må deltage i behandlingen af spørgsmål om aftaler mellem selskabet og den pågældende selv eller om søgsmål mod den pågældende selv eller aftaler / søgsmål i forhold til tredjemand, hvor bestyrelsesmedlemmet har en væsentlig interesse, der kan være stridende mod selskabets.

## Administrativ bistand til Bestyrelsesmedlemmer

Som udgangspunkt bliver de enkelte bestyrelsesmedlemmer understøttet af selskabernes administration.

Større emner på selskabernes dagsorden drøftes i Kommunalbestyrelsen.

Kommunens administration yder hjælp til tvivlsspørgsmål afgående juridiske, økonomiske eller kommunalbestyrelsesbeslutninger etc.

Opgaven forankres i Staben for Politik, Jura og Administration

**Der blev ikke fundet nogen elementer til indholdsfortegnelsen.**

---

<sup>1</sup> Kommunale fællesskaber er, som ovenfor nævnt, omfattet af forvaltningsloven. Forvaltningslovens §27 vedrørende tavshedspligt finder derfor anvendelse. Bestemmelsen henviser til straffelovens §152 om tavshedspligt i offentlig tjeneste eller hverv.

Alle medlemmerne af en bestyrelse for et kommunalt fællesskab godkendt efter styrelseslovens §60 er derfor omfattet af tavshedspligten i forvaltningslovens §27, jfr. straffelovens §152. Det gælder uanset om de er indvalgt af kommunalbestyrelsen.



**Vordingborg Kommune**

Postboks 200

Valdemarsgade 43

4760 Vordingborg

Tlf. 55 36 36 36