

Ejerstrategi for Sønderborg Kommune

Vedttaget af byrådet den 4. juni 2014

Revideret udgave vedtaget af byrådet den 13. december 2017



Indledning og baggrund

Sønderborg Kommune ønsker at udøve et aktivt ejerskab og gøre sine rettigheder og sin indflydelse gældende i de selskaber, som kommunen er ejer eller medejer af. På tilsvarende vis ønsker kommunen at gøre sin indflydelse gældende i de selskaber og organer, hvortil kommunen – uden ejerskab – udpeger bestyrelsesmedlemmer.

For fortsat at sikre dette har kommunen udarbejdet og revideret ejerstrategien. Ejerstrategien er udarbejdet af kommunen og vedrører kommunens udøvelse af sit ejerskab og sin indflydelse i selskaberne. Hvor et selskab har flere ejere, eller hvor der er tale om, at kommunen alene har indflydelse gennem udpegning af medlemmer til bestyrelsen, vil kommunens mulighed for at føre ejerstrategien ud i livet være påvirket heraf.

Strategien omfatter følgende selskaber:

- Sønderborg Forsyning Holding (A/S)
- Sønderborg Havneselskab (A/S)
- ProjectZero (Fond og A/S)
- Sønderborg Vækstråd (Forening)
- Nordals ferieresort (P/S)
- Sønderborg Kraftvarmeværk (I/S).

Formål

Formålet med ejerstrategien er at sikre varetagelsen af Sønderborg Kommunes ejerinteresser i de selskaber, som kommunen er ejer eller medejer af, eller hvortil kommunen udpeger bestyrelsesmedlemmer. Det er kommunens ønske at sikre en hensigtsmæssig og afbalanceret udvikling af selskaberne til gavn for både selskaberne og borgerne i kommunen.

Ejerinteresserne vedrører overordnet sikring og udvikling af kommunens økonomiske værdier og interesser, samt sikring af sammenhæng mellem på den ene side kommunens politikker, strategier, planer og visioner og på den anden side selskabernes virksomhed.

Kommunens økonomiske værdier skal forstås bredt og omfatter således også immaterielle værdier med videre.

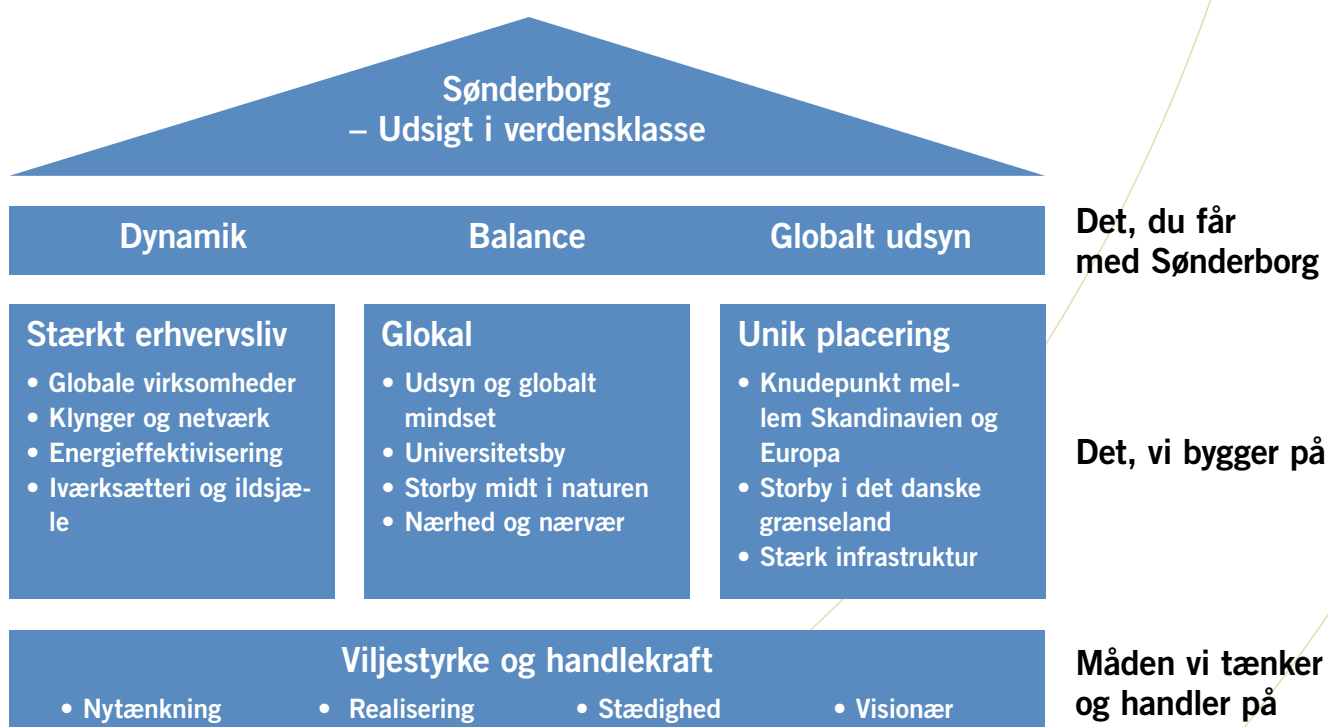
Overordnede værdier for kommunens ejerskab

Sønderborg Kommune ønsker, at selskaberne gennem deres aktiviteter og prioriteringer skal bidrage til at fremme de værdier, som kommunen arbejder for at udbrede i kommunen og i samfundet i øvrigt. Byrådet fastsatte i sin vision 2013-2017 følgende fyrtårne med henblik på at sikre en langsigtet vækst og udvikling.

- **ProjectZero:** Omstilling af Sønderborg-området til et CO₂-neutralt vækstområde i 2029 baseret på aktiv inddragelse af virksomheder, borgere, uddannelses- og forskningsinstitutioner, forsyningselskaber og kommunen. ProjectZero sekretariatet faciliterer omstillingen gennem planlægning, projektinitiering og -koordinering samt effektmonitorering i tæt samarbejde med projektets stakeholders.
- **Byens Havn:** Realisering af Frank Gehrys masterplan for udvikling af havnefronten. Visionen er at skabe et bæredygtigt område, der er unikt i Danmark og Europa, et område der er præget af enestående arkitektur, høj kvalitet og mange aktiviteter. Byens Havn skal være et vartegn for byen og et samlingspunkt for både kommunens borgere, erhvervsliv og turister. Med blandt andet hotel, multikulturhus og kollegie bliver Byens Havn et sted, hvor man kommer for at opleve og være sammen.
- **Destination Sønderborg:** Masterplan for Handel og Turisme danner udgangspunkt for arbejdet med at indfri potentialet for at skabe vækst, udvikling og arbejdspladser i turismesektoren og detailhandlen i Sønderborg Kommune. Fokus er på at udnytte vores styrkepositioner og kvalificere og udvikle vores tilbud, attraktioner og events.

Med udgangspunkt i positioneringsplanen "Sønderborg – Udsigt i verdensklasse", der blev vedtaget af byrådet i oktober 2016, er der skabt et solidt fundament, der kortlægger og beskriver Sønderborg-områdets unikke og autentiske styrker. Positioneringsplatformen vil være det naturlige omdrejningspunkt for alle fremtidige kampagner og aktiviteter i området.

Udover disse overordnede visioner ønsker Sønderborg Kommune, at de selskaber, der er omfattet af ejerstrategien, aktivt søger at medvirke til at skabe en kommune i balance ved at inddrage borgerne, have fokus på forsyningsikkerhed, sikre en bæredygtig udvikling samt have fokus på at fremme af beskæftigelsen.



Samarbejde mellem kommune og selskaber

Et aktivt ejerskab og god selskabsledelse forudsætter et godt, konstruktivt og positivt samarbejde mellem selskabernes ledelse, ejerne og bestyrelserne.

Selskaberne og Sønderborg Kommune er derfor gensidigt forpligtet til løbende at informere hinanden om forhold, der må antages at have interesse for den anden part. Fra begge parter side tilstræbes det at informere hinanden så tidligt som muligt ud fra et princip om "ingen overraskelser".

Når kommunen som myndighed udsteder generel regulering, fx gennem planlægning eller vedtagelse af politikker, der direkte påvirker selskaberne: Kommunen sikrer, at selskaberne inddrages rettidigt i processen, og selskaberne forventes at bidrage med forslag, løsninger mv., der fremmer opnåelsen af de overordnede værdier. I det omfang en beslutning kan have afledte konsekvenser for et selskab, orienterer kommunen efter behov selskabet om beslutningen.

For så vidt angår de selskaber, Sønderborg Kommune er ejer eller medejer af, udøver kommunen sin ejerindflydelse gennem selskabsorganerne, typisk generalforsamlingen. Kommunens holdning som ejer fastlægges ved beslutning i byrådet, og der gives her mandat til at vedtage de ydre rammer for selskabet, fx i form af vedtægter. Herudover tager byrådet stilling til, hvem kommunen udpeger til eller stemmer for i forbindelse med valg til bestyrelsen. Kommunen ønsker som ejer at blive inddraget forud for væsentlige beslutninger, som har direkte betydning for kommunen. Det vil Sønderborg Kommune ved dels at tage skridt til at forankre dette i selskabernes vedtægter i henhold til de procedureregler, der gælder for de enkelte selskaber. Og derudover ved at etablere en struktur sammen med selskaberne, hvor kommunen bliver inddraget forud for væsentlige beslutninger i bestyrelserne.

Kommunen og selskaberne er i en række tilfælde kontraktparter, eksempelvis ved aftaler om køb af ydelser eller tilskud til at udføre opgaver. Kommunen vil inddrage selskaberne for at få udarbejdet aftaler, der bidrager til klar og forudgående forventningsafstemning omkring kommunens bestilling af ydelser.

Kommunen ønsker, at der løbende og i samarbejde med de enkelte selskaber udarbejdes opgavebeskrivelser, der fastlægger opgavefordelingen mellem kommune og selskab på de respektive sagsområder.

Bestyrelserne

Bestyrelsens opgaver

Bestyrelsen i selskaberne skal sørge for, at selskabet drives på en forsvarlig måde, så selskabets formål opfyldes. Bestyrelsen kan som udgangspunkt træffe alle beslutninger, som relaterer sig til selskabets formål. Det forhold, at bestyrelsen har ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse, indebærer ikke blot en pligt til at igangsætte ledelsen, men også en pligt til at kontrollere og føre tilsyn med gennemførelsen af de tiltag, som er fastlagt af bestyrelsen.

Bestyrelsesmedlemmer i selskaber må ikke uberettiget videregive oplysninger, som de får kendskab til ved udøvelsen af deres hverv. Tavshedspligten omfatter blandt andet forretningshemmeligheder, knowhow, udviklingsprojekter og medarbejderforhold, samt oplysninger om forhold der er i overvejelser- eller forberedelsesfasen, hvor offentliggørelse vil skade selskabet. De selskabsretlige regler om tavshedspligt gælder, uanset om der er tale om privat eller offentligt ejede selskaber.

Forholdet mellem kommune og bestyrelsesmedlemmer

Sønderborg Kommunes udmøntning af ejerbeføjelser via selskabernes bestyrelser afhænger af det enkelte selskabs organiseringsform.

I A/S'er kan byrådet ikke instruere bestyrelsesmedlemmerne om, hvordan de skal afgive deres stemme i selskabets bestyrelse. I A/S'et udøves kommunens ejerbeføjelse gennem generalforsamlingen, blandt andet ved valg af bestyrelsen og fastsættelse af vedtægternes indhold.

Det tilsvarende gælder P/S'er, hvor byrådet heller ikke kan instruere bestyrelsesmedlemmerne om, hvordan de skal afgive deres stemme i selskabets bestyrelse. Og på samme måde udøves kommunens ejerbeføjelse i et P/S gennem generalforsamlingen, blandt andet ved valg af bestyrelsen og fastsættelse af vedtægternes indhold.

For så vidt angår I/S'er, kan byrådet derimod give bestyrelsesmedlemmerne et bundet mandat forud for beslutninger i bestyrelsen.

I enheder, hvor kommunen ikke er ejer, fonde og foreninger, har kommunen indflydelse gennem udpeging af bestyrelsesmedlemmer. Også her kan byrådet give bestyrelsesmedlemmerne et bundet mandat forud for beslutninger i bestyrelsen, i det omfang bestyrelsesbeslutningen vedrører opgaver, som kommunen lovligt selv ville kunne udføre.

Kompetenceudvikling i bestyrelsesarbejdet

Kommunen ønsker at medvirke aktivt til at sikre, at de personer, der af kommunen vælges eller udpeges til selskabernes bestyrelser, har eller får relevante kompetencer om arbejdet i selskaberne og forholdet mellem kommune og selskab.

I forlængelse af konstitueringen og valg af nye bestyrelser vil kommunen sikre at de politikere, der udpeges til bestyrelserne deltager i et kursus eller seminar målrettet kommunalbestyrelsesmedlemmer. Formålet er at sikre, at de byrådsmedlemmer, der er udpeget til en selskabsbestyrelse, kender de retlige rammer for pågældendes udøvelse af hvervet som henholdsvis byrådsmedlem og bestyrelsesmedlem.

Kommunen vil samtidig opfordre selskaberne til at afvikle et fælles bestyrelsesseminar, eventuelt i samarbejde med Sønderborg Kommune. Formålet er at sikre, at medlemmerne udpeget til en selskabsbestyrelse, kender de retlige rammer for pågældendes udøvelse af hvervet som bestyrelsesmedlem.

Det fælles bestyrelsesseminar vil være et supplement til den introduktion til branche og retlig regulering af sektoren, som kommunen forventer, at de enkelte selskaber giver deres bestyrelse.

Rammer for samarbejde

Den konkrete samarbejdsform

Med henblik på at sikre koordinering mellem på den ene side Sønderborg Kommunes forvaltning og det politiske niveau og på den anden side selskaberne fastsætter kommunen i samarbejde med det enkelte selskab en ramme for samarbejdet med udgangspunkt i en fast standard for samarbejdsformen.

Selskaberne orienterer mindst en gang årligt det relevante stående udvalg om status og udviklingsplaner samt om udmøntningen af principperne i ejerstrategien. Der afholdes typisk 3-4 årlige bestyrelsesmøder plus eventuelt ekstraordinære bestyrelsesmøder eller workshops efter behov. Kommunaldirektøren eller direktøren skal have adgang til dagsordener, referater og bilag på samme måde som bestyrelserne. Embedsmændene er underlagt samme tavshedsregler, som gælder de politisk udpegede bestyrelsesmedlemmer.

I bestyrelsesmøderne deltager en direktør fra Sønderborg Kommune, dog uden stemmeret. Hvis selskabet har et repræsentantskab foruden bestyrelsen deltager kommunaldirektøren i repræsentantskabet – og i nogle selskaber er borgmesteren født formand for repræsentantskabet.

Medlemmer af det relevante stående udvalg og en direktør fra Sønderborg Kommune holder formøder før bestyrelsesmøderne. Nogle af selskaberne udarbejder evaluering hvert kvartal til det relevante udvalg og afgiver en skriftlig status til det relevante stående udvalg fire gange årligt – og direktøren for selskabet deltager på udvalgs-møderne. Nogle af selskaberne afholder månedlige dialogmøder med en direktør fra Sønderborg Kommune, den centrale koordinator og juridisk eller økonomisk rådgiver fra Sønderborg Kommune.

Den konkrete udmøntning af samarbejdet for det kommende kalenderår planlægges af den centrale koordinator i efteråret og koordineres i forhold til datoerne for det kommende års udvalgs- og byrådsmøder.

Derudover indarbejdes kendte kommende kommunale planlægningsprocesser.

Samarbejdsaftale

Sønderborg Kommune ved direktøren for det pågældende område vil tage initiativ til, at der sammen med det enkelte selskab udarbejdes en samarbejdsaftale, der revideres en gang årligt.

Bestyrelsen for det enkelte selskab involveres så tidligt som muligt i processen forud for indgåelsen af samarbejdsaftalen.

Samarbejdsaftalen fastsættes i overensstemmelse med den til enhver tid gældende ejerstrategi. I samarbejdsaftalen fastsættes eksempelvis

- Proces for samarbejde mellem kommune og selskab, herunder angivelse af de projekter og forløb, hvor parterne vil inddrage hinanden.
- Beskrivelse af de økonomiske aftaler mellem kommune og selskab, i det omfang det er relevant. Herunder i så fald angivelse af formål, kriterier og måltal for selskabets udførelse af aktiviteter for kommunen.
- Status for selskabets arbejde med strategi og fastlæggelse af mål for denne status ved udgangen af året.
- Fastlæggelse af mål og konkrete indsatsområder i oktober eller november for det kommende år.

Forventninger til selskaberne

Selskaberne skal vægte forsynings- og leverancesikkerhed og fremtidssikring af anlæg højt. Samtidig skal de økonomiske værdier i selskaberne bevares og udbygges. Borgere og virksomheder skal sikres konkurrencedygtige priser. For at sikre sidstnævnte skal selskaberne løbende have fokus på effektiviseringer og på den langsigtede planlægning, gerne koordineret på tværs af selskaberne, hvor det giver mening.

Selskaberne kan endvidere være tiltænkt særlige roller eller pålagt særlige forpligtelser i Sønderborg Kommunes mere sektorspecifikke politikker, planer og strategier.

Såfremt selskaberne er tiltænkt sådanne særlige roller eller forpligtelser, vil Sønderborg Kommune gøre opmærksom herpå.

Kommunen vil endvidere sikre, at selskaberne inddrages i forbindelse med udarbejdelsen af sådanne politikker, planer, strategier. Selskaberne forventes derefter at efterleve de særlige roller og pligter, de er tiltænkt.

Selskabernes samarbejde med Sønderborg Kommune, kommunens øvrige selskaber, erhvervsliv og uddannelsesinstitutioner skal prioriteres højt.

Selskaberne skal have fokus på stordriftsfordele, faglig kompetenceudvikling, samt muligheder for strategiske samarbejder og fusioner, så dette kan komme borgerne til gode.

Der er i Sønderborg Kommunes bæredygtighedspolitik fastsatte mål om:

- at værne om vores ressourcer og værdier
- at fremtidssikre kommunen
- at stå stærkt i konkurrencen med andre kommuner
- at være på forkant med globale og nationale tendenser.

Der arbejdes med bæredygtighed i de fire dimensioner; miljømæssig, økonomisk, social og kulturel.

Selskaberne forventes at have en formuleret miljøpolitik og i relevant omfang bidrage til Sønderborg Kommunes mål om omstilling af Sønderborg-området til et CO₂-neutralt vækstområde i 2029.

Selskaberne skal aktivt og målrettet arbejde for at være attraktive arbejdspladser, hvor medarbejderne trives og sikres tryghed og udvikling gennem fokus på sikkerhed, arbejdsmiljø og efteruddannelse.

Ændringer til ejerstrategien

Sønderborg Kommune kan til enhver tid foretage ændringer eller justeringer i ejerstrategien. Dette sker efter dialog med selskaberne og efterfølgende godkendelse af Byrådet.

