



Politik for et aktivt ejerskab

1. INDLEDNING

'Politik for at aktivt ejerskab' blev behandlet og vedtaget af byrådet i 2016. Selskabssekretariatet i Aarhus Kommune har gennemgået og revideret Politikken, der nu foreligger i en version 2023.

Politikken gælder for de selskaber, som kommunen ejer. Ved "selskaber" forstås aktie- og anpartsselskaber samt interessentskaber, herunder § 60-selskaber.

Politikken finder ikke anvendelse i forhold til fonde og foreninger samt selvejende institutioner, Aarhus Havn og Midttrafik. Baggrunden herfor er selvstyrehavnens særlige karakter og regulering samt de mange interessenter i Midttrafik.

Politikken omfatter dermed følgende: Aarhus Vand A/S, Kredsløb-koncernen, Aarhus Airport A/S, Aarhus Letbane I/S og Østjyllands-brandvæsen I/S. Det er alle selskaber, hvor Aarhus Kommune har en ejerandel på minimum 50 %.

I forhold til andre enheder med andre selskabsformer/organiseringer, herunder Aarhus Havn og Midttrafik, skal det overvejes om, og i givet fald i hvilket omfang, det giver mening at anvende de i politikken beskrevne styringsredskaber. Der skal som minimum tages stilling til Aarhus Kommunes overordnede strategi for disse andre selskabsformer /organiseringer.

Politikken handler om, hvordan kommunen ønsker at bruge sine styringsredskaber som ejer af et selskab, og hvordan kommunens mål for sine selskaber skal understøttes. Det er herunder væsentligt, at det aktive ejerskab understøtter den grønne omstilling og fokus på et CO₂-neutralt bysamfund i 2030.

2. KOMMUNENS MÅL FOR SINE SELSKABER

Kommunens overordnede mål for sine selskaber er, at:

1. Kommunen som ejer kan sætte retning og følge op
2. Kommunens selskaber tager højde for de af kommunen vedtagne strategier, visioner og politikker

3. Kommunens økonomiske værdier i selskabet sikres og vedligeholdes

3. KOMMUNENS STYRINGSREDSKABER

Aarhus Kommunes aktive ejerskab udøves hovedsageligt igennem: 1) generalforsamlingen/interessentskabsmødet, 2) selskabets vedtægter, 3) valg af bestyrelsesmedlemmer, 4) evt. ejerstrategi og 5) den løbende dialog med selskaberne.

Ejerstrategierne beskriver kommunens målsætninger, forventninger til og visioner for selskaberne. Ejerstrategien kan ikke stå alene, og vil blive suppleret via den løbende dialog mellem Aarhus Kommune som ejer og selskaberne.

Formålet med en ejerstrategi er at fastlægge den overordnede retning og rammer for kommunens aktive ejerskab og varetagelsen af kommunens ejerinteresser i selskaberne samt sikre sammenhæng til ejers strategier, visioner, politikker og øvrige virksomheder.

Ejerstrategien indeholder de overordnede mål ud fra et ejerperspektiv og skal ses som en overordnet ramme. Det er vigtigt hertil at understrege, at styringstilgangen mv. alene har til formål at understøtte det aktive ejerskab, og den kan således ikke erstatte den styring og det ansvar, som ledelsen i selskaberne har efter selskabsloven og lignende.

4. KOMMUNENS ROLLER

Kommunen har forskellige roller i forhold til sine selskaber som

- ejer,
- myndighed og
- kontraktpart.

Som ejer udøver kommunen sin indflydelse på generalforsamlingen eller interessentskabsmødet for så vidt angår (fælleskommunale) interessentskaber, bl.a. ved udpegninger til selskabernes bestyrelser samt formulering af selskabernes vedtægter og ejerstrategier. Selskabets ledelse, i form af bestyrelse og direktion, udøver ledelsen af selskabet,

henholdsvis den overordnede-, strategiske- og den daglige ledelse.

Kommunen opstiller som myndighed eksempelvis nogle rammebetingelser for sine selskaber. Det gælder fx, når Kommunen ved Teknik og Miljø er planmyndighed inden for vand-, varme- og affaldsområdet.

Kommunen agerer endeligt også som kontraktpart, fx når Aarhus Kommune er grund-ejer og skal have forsyningsydelse, eller leje eller sælge grundarealer til et selskab.

4.1. HVEM VARETAGER EJERROLLEN

Ejerrollen ift. Kredsløb-koncernen er forankret i Teknik og Miljø, og ejerrollen ift. Aarhus Vand-koncernen er forankret i Borgmesterens Afdeling. Ejerrollen er understøttet af Aarhus Kommunes Selskabssekretariat, som er delt mellem Teknik og Miljø og Borgmesterens Afdeling. Kontaktpunkt og ejerrollen fsva. angår de øvrige selskaber er forankret i afdelinger i enten Borgmesterens Afdeling eller Teknik og Miljø.

Den der varetager ejerrollen for det enkelte selskab, skal løbende inddrage byrådet i overensstemmelse med de gældende retningslinjer for, hvad der skal foreligges byrådet.

4.1.1. EJERSTRATEGI

Der skal udformes en ejerstrategi for de kapitalselskaber, som kommunen ejer 100 %, det vil sige Aarhus Vand A/S og Kredsløb-Koncernen. Der er endvidere udarbejdet ejerstrategi for Aarhus Airport A/S. Kommunen kan i de selskaber, som kommunen ikke ejer 100 %, aftale med de øvrige ejere, at der skal udformes en fælles ejerstrategi for selskabet.

Ejerstrategien skal foreligges byrådet og evalueres i hver byrådsperiode.

En ejerstrategi udarbejdes af Aarhus Kommune med inddragelse af pågældende selskab med henblik på blandt andet sektorfagligt input. Ejerstrategien er en art styringsværktøj, som

indeholder mere overordnede mål for selskabets virksomhed, der som pejlemærker er til gavn for både ejer og selskab.

Ejerstrategien er udtryk for kommunens forventninger til selskabet. En ejerstrategi er dermed retningsgivende for selskabets bestyrelse og direktion og en måde, hvorpå ejeren tilkendegiver sine holdninger og forventninger til selskabet. En ejerstrategi skal desuden - så vidt muligt - samtidigt ses som et ejerskabsdokument, der skal spille sammen med kommunens øvrige politikker og med selskabets egen virksomhedsstrategi.

Et eksempel herpå er, at Aarhus Kommune via sin klimastrategi og klimahandlingsplan udstikker overordnede mål og hensigter for klimaarbejdet i Aarhus og samtidig heri kan fastlægge konkrete mål og initiativer for selskaberne.

Ved udformningen af en ejerstrategi skal Aarhus Kommune tage udgangspunkt i selskabets konkrete virksomhed. I den forbindelse bør Aarhus Kommune særligt overveje, om ejerstrategien skal indeholde bestemmelser om følgende:

- Rationalet bag ejerskabet til selskabet.
- Baggrunden for ejerstrategien.
- Målsætninger, sektormål, bestyrelse, finansielle mål, ejerdiallog.
- Klimaindsats, herunder at selskaberne forventes at bidrage til den grønne omstilling, CO₂-reduktion og -neutralitet samt bæredygtighed. Selskaberne forventes at agere klimabevidst i forhold til fx indkøb af varer og tjenesteydelser.
- CSR- og evt. ESG-politik, herunder at selskabet skal bidrage til at opfylde relevante politiske beslutninger i Aarhus Kommune. Idet der i den forbindelse skal tages højde for, at selskabet kan agere på markedsvilkår. Selskabet har en personalepolitik.
- Informations- og kommunikationspolitik.
- Målskema over ejermål for selskabet
- Årshjul for ejerdiallogen mellem den, der varetager ejerrollen, og selskabets bestyrelse samt direktion. Hyppigheden af den løbende dialog skal fastsættes i selskabets ejerstrategi efter en konkret

vurdering.

4.1.2. GENERALFORSAMLINGEN M.V.

Generalforsamling:

Ejeren af et kapitalsselskab (A/S m.fl.) udøver sin indflydelse på generalforsamlingen. Selskabets ledelse i form af bestyrelse og direktion udøver ledelsen af selskabet, henholdsvis den overordnede-, strategiske- og den daglige ledelse.

Den nævnte kompetencefordeling gælder som udgangspunkt i relationen mellem selskabets ejer og selskabets ledelsesorganer og følger af selskabsloven. Der er i denne henseende ikke instruktionsbeføjelse i et kommunalt ejet kapitalsselskab (A/S). Kapitalejeren kan således ikke i almindelighed tiltage sig den egentlige ledelse af selskabet.

Bestyrelsen i et kapitalsselskab skal afveje ejers interesser over for andre interesser først og fremmest selskabets interesser. Hvis interesserne ikke er sammenfaldende, har bestyrelsen ansvaret for at iagttage selskabets interesser. Kommunen må ikke instruere bestyrelsesmedlemmer (eller direktion) i kapitalsselskaber, hvilket følger af selskabslovens kompetencefordeling.

Interessentskabsmøde:

Når der er tale om et (fælleskommunalt) interessentskab, udøves ejers indflydelse på interessentskabsmødet. En betydelig del af kompetencen kan dog være overladt til bestyrelsen og/eller direktionen i henhold til interessentskabskontrakten (ofte kaldet vedtægter eller I/S-kontrakten). Det er imidlertid i modsætning til kapitalsselskaberne muligt at instruere de af kommunen valgte bestyrelsesmedlemmer i (fælleskommunale) interessentskaber.

Kommunen kan instruere de repræsentanter /bestyrelsesmedlemmer i (fælleskommunale) interessentskaber, som kommunen har udpeget, medmindre andet er bestemt i interessentskabskontrakten (vedtægterne). Direktionen varetager den daglige ledelse af selskabet.

4.1.2.1. MODEL FOR AFHOLDELSE AF GENERALFORSAMLING / DELTAGELSE PÅ INTERESSENTSKABSMØDET

Afhængig af Aarhus Kommunes ejerandel i de kommunalt ejede selskaber og deres virke vil afholdelsen af generalforsamling eller deltagelse på interessentskabsmøder variere. I nedenstående beskrives de tre forskellige scenarier, der kan udspille sig.

A: Når Aarhus Kommune ejer et selskab 100 %, og én af følgende betingelser er opfyldt:

1. Selskabets virksomhed/selskabet som sådan er af væsentlig betydning for byen og/eller byens borgere, eller
2. Generalforsamlingen skal behandle et dagsordenspunkt, der har principiell betydning, eller der er tvivl om byrådets holdning til (medmindre der af byrådet er givet en udtrykkelig bemyndigelse til andet).

Skal emnet behandles i byrådet forud for generalforsamlingen, og der gives evt. mandat fra byrådet til den, der varetager ejerrollen. Alternativt afholdes en egentlig generalforsamling med deltagelse af byrådet og selskabets ledelse. Som forberedelse til generalforsamlingen mødes selskabets ledelse og den, der varetager ejerrollen.

B: Når Aarhus Kommune ejer et selskab 100 %, og ingen af betingelserne ovenfor er opfyldt, skal generalforsamlingen afholdes på den måde, at dagsordenpunkterne behandles af, den der varetager ejerrollen. Den, der varetager ejerrollen, har kompetencen til at underskrive referat fra generalforsamlingen.

C: Når Aarhus Kommune ikke ejer et selskab 100 %, deltager den, der varetager ejerrollen på generalforsamlingen/interessentskabsmødet for så vidt angår (fælleskommunale) interessentskaber. Den, der varetager ejerrollen, kan vælge at udpege en repræsentant til at deltage på selskabets generalforsamling /interessentskabsmødet. Repræsentationen på generalforsamlingen/interessentskabsmødet sker under ansvar for og instruktion fra, den der varetager ejerrollen. Den, der varetager ejerrollen,

skal inddrage byrådet i overensstemmelse med de gældende retningslinjer for, hvad der skal foreligges byrådet.

4.1.3. SELSKABSSEKRETARIATET I AARHUS KOMMUNE

Ejerrollen i kommunen bliver administrativt understøttet af kommunens Selskabssekretariat.

Aarhus Kommunes Selskabssekretariat er en tværmagistratslig enhed mellem Borgmesterens Afdeling og Teknik og Miljø.

Selskabssekretariatet varetager Aarhus Kommunes ejerrolle i Kredsløb-koncernen og Aarhus Vand-koncernen. Derudover foregår ad hoc sparring med kontaktpersoner for de øvrige selskaber.

Selskabssekretariatets overordnede opgave er at understøtte ejerrollen i relation til selskaberne ("ejer-sekretariat"). Det sker bl.a. ved ejerdialog med selskabernes ledelse. Der afholdes i denne henseende årlige dialogmøder med de enkelte selskaber, fx afholdes et årligt dialogmøde ml. selskabs ledelse og Magistraten, og to årlige dialogmøder ml. selskabets direktion (daglige ledelse) og selskabssekretariatet.

Selskabssekretariatet håndterer i øvrigt udpegninger til ledelsen, ændring af vedtæg-ter og lignende ejerrelaterede forhold, såsom generalforsamlinger og andre forhold, hvor ejers (kommunens) godkendelse skal indhentes enten via selskabslovens regler eller via vedtægtsbestemt regel.

Selskabssekretariatet understøtter endvidere et grønt ejerskab, herunder med fokus på dialog med selskaberne om deres klimainsats, den grønne omstilling og Aarhus Kommunes forventninger hertil.

Den, der har kontaktpunktet for det enkelte selskab, er ansvarlig for at orientere Selskabssekretariatet, når det er relevant, fx forud for kommunen stifter, indtræder i, køber ejerandele i og sælger ejerandele i/udtræder af selskaber,

herunder løbende forsyne selskabssekretariatet med gældende selskabsdokumenter i form af vedtægter/interessentskabskontrakt, seneste regnskab, evt. ejeraftale, ejerstrategi, evt. forretningsorden for bestyrelsen. Det kan tillige være ad hoc ift. referater fra generalforsamling/interessent-skabsmøde og andre (generelle) politikker og andet relevant materiale vedrørende selskabet.

4.2. BESTYRELSESMEDLEMMER

Bestyrelsesmedlemmer i kommunens selskaber kan udpeges af og blandt byrådets medlemmer. Det enkelte bestyrelsesmedlem har på den måde stort kendskab til ejerens interesser, ligesom det signalerer, at ejeren prioriterer selskabet. Den nærmere bestyrelsessammensætning fremgår af selskabernes vedtægter.

Byrådet har i 2021 besluttet, at der fsva. de kommunalt ejede kapitalselskaber (A/S) skal være en overvægt af eksterne bestyrelsesmedlemmer, samt at formanden for bestyrelsen skal være ekstern.

Der kan være lovbestemmelser, der foreskriver, hvordan en bestyrelse skal sammensættes, herunder fx ift. medarbejdervalgte - og forbrugervalgte medlemmer til bestyrelsen. I de tilfælde skal kommunen rette sig efter lovens bestemmelser.

Ved byrådets udpegning af medlemmer til bestyrelsen skal der i baggrunden herfor tages hensyn til kompetencer og indsigter, herunder uddannelse og erhvervsmæssig baggrund, kontinuitet, fornyelse og mangfoldighed.

Den, der varetager ejerrollen, bør ikke i almindelighed - af hensyn til adskillelse af drifts- og myndighedsopgaven i forhold til et selskab - udpeges til selskabets bestyrelse eller andre ledende organer i selskabet.

4.2.1. BISTAND TIL BESTYRELSESMEDLEMMER

Som udgangspunkt bliver de enkelte bestyrelsesmedlemmer understøttet af selskabets egen administration fx bestyrelsessekretariat.

Aarhus Kommune har fokus på, at der er den nødvendige introduktion til og oplysning af bestyrelsesmedlemmer udpeget af og blandt byrådets medlemmer. anbefalingerne fra 2021 fra byrådets opgaveudvalg har tillige sat fokus herpå.

Som en del af introduktionsprogrammet for nyvalgte byrådsmedlemmer får bestyrelsesmedlemmer udpeget af og blandt byrådets medlemmer tilbud om at deltage i et kursus om rollen og ansvaret som bestyrelsesmedlem særligt set i forhold til, at pågældende også varetager rollen som byrådsmedlem.

Selskabssekretariatet kan understøtte de bestyrelsesmedlemmer, der er udpeget af og blandt byrådet med generel rådgivning om rollen som bestyrelsesmedlem, men ikke i forhold til specifikke beslutninger og specifikke bestyrelsesmøder. Det gælder desuden også spørgsmål til generelle visioner, politikker, herunder klimaindsats og andet relevant materiale vedrørende kommunen og selskabet. I interessentskaber kan dette være anderledes.

4.2.2. TAVSHEDSPLIGT FOR BESTYRELSESMEDELMER

Bestyrelsesmedlemmer har tavshedspligt vedr. de forhold, som de har fået kendskab til via bestyrelseshvervet, når disse forhold er fortrolige. Det betyder med andre ord, at bestyrelsesmedlemmer ikke uberettiget må oplyse om forhold omfattet af tavshedspligten.

For vi vidt angår de fælleskommunale selskaber (Midttrafik I/S mv.) og Aarhus Havn gælder de forvaltningsretlige regler om tavshedspligt.

5. STIFTE, INDTRÆDE I OG UDTRÆDE AF SELSKABER M.V.

Det forhold, at Aarhus Kommune stifter eller udtræder af et selskab, vil være af en sådan karakter, at det som udgangspunkt skal forelægges byrådet.

Ved stiftelse af, indtræden i eller køb af ejerandele i et nyt selskab skal nedenstående indgå i byrådsbehandlingen:

- Hjemmel for kommunens deltagelse i selskabet
- om opgaver/områder overdrages til selskabet, herunder om Statsforvaltningen eller andre skal godkende stiftelsen af/indtræden i/køb af ejerandele i selskabet
- begrundelse for valg af selskabsform
- vedtægter, herunder kommunens indflydelse på ændringer i selskabet
- ejerstrategi
- hæftelsesforhold, herunder kommunens hæftelse
- forretningsplan for selskabet
- finansiering
- bestyrelsessammensætning

I tilfælde af omstrukturering af en eksisterende koncern medtages ovenstående i relevant omfang og evt. med de fornødne tilpasninger.

Såfremt byrådet træffer en principbeslutning om fx at stifte et selskab, med evt. bemyndigelse til en rådmand eller borgmester, så vil ovennævnte emner ofte kunne behandles inden for bemyndigelsen.

BILAG

Bilag 1 - Oversigt over de selskaber, hvori kommunen har en ejerandel på min. 50 % pr. september 2023

Bilag 1:

Selskab	Aarhus Kommunes ejerandel
Kredsløb Holding A/S	100 %
Aarhus Vand A/S	100 %
Aarhus Kommunes Klimaselskab ApS	100 %
Aarhus Airport A/S	90 %
Østjyllands Brandvæsen I/S	79,44 %
Aarhus Letbane I/S	50 %

