



Magistraten

Udskrift af beslutningsprotokollen

Mødet den 26.05.2014

Punkt 2.

Ejerstrategi for de kommunalt ejede selskaber.

2014-4126.

Magistraten indstiller, at byrådet godkender ejerstrategier for Aalborg Havn A/S og selskaberne under Miljø- og Energiforvaltningen som beskrevet i sagsbeskrivelsen.

Følgende tilføjes vedr. Aalborg Kommunes politiske mål og visioner for havnen: At havnens virksomhed drives på et bæredygtigt grundlag, der tager hensyn til nuværende og fremtidige generationer og med fokus på at mindske belastningen af miljøet og forebygge konsekvenser af klimaudfordringerne.

Sagsbeskrivelse

Magistraten besluttede i mødet den 13. januar 2014 (punkt 3) at der skulle udarbejdes forslag til ejerstrategi for de kommunalt ejede selskaber, og herunder bl.a at eventuelle uddannelsesprogrammer for bestyrelsesmedlemmerne skulle drøftes.

På den baggrund har Borgmesterens Forvaltning udarbejdet nedenstående forslag til ejerstrategier for selskaberne under Miljø- og Energiforvaltningen og Aalborg Havn A/S. I disse selskaber har Aalborg Kommune bestemmende indflydelse, og derfor mulighed for at gennemføre sin strategi via generalforsamlingsbeslutning.

Forslagene har været drøftet med henholdsvis Miljø- og Energiforvaltningen og Aalborg Havn A/S.

Selskaberne under Miljø- og Energiforvaltningen er følgende:

- Aalborg Forsyning, Kloak A/S
- Aalborg Forsyning, Vand A/S
- Aalborg Forsyning, Vand Entreprise A/S
- Aalborg Forsyning, Holding A/S
- Aalborg Forsyning, Service A/S
- Energicenter Aalborg Entreprise A/S.

Forslag til ejerstrategi for selskaberne under Miljø- og Energiforvaltningen:

Formål og baggrund



Udskrift af beslutningsprotokollen

Mødet den 26.05.2014

Aalborg Kommune (herefter kommunen) ønsker som ejer af selskaberne under Miljø- og Energiforvaltningen (herefter selskaberne) at udøve et aktivt ejerskab og gøre sin indflydelse gældende over for selskaberne. Formålet med denne ejerstrategi er derfor at fastlægge kommunens strategiske målsætninger for selskaberne og sikre varetagelsen af kommunens ejerinteresse i selskaberne.

Ejerstrategien respekterer de af Aalborg Byråd godkendte stiftelsesgrundlag/selskabsgrundlag for de enkelte selskaber. I tilfælde af modstrid mellem ejerstrategien og stiftelsesgrundlag/selskabsgrundlag gælder sidstnævnte.

Ejerstrategien beskriver Aalborg Kommunes overordnede strategi for selskabernes virksomhed. Den konkrete udmøntning af strategien varetages af selskabernes bestyrelser og daglige ledelse via selskabernes forretningsstrategi.

Ejerstrategien skal

- *skabe sammenhæng mellem kommunens og selskabernes politikker, visioner og planer,*
- *skabe klarhed for bestyrelse, direktion, ledere og medarbejdere i selskaberne om kommunens mål for selskaberne,*
- *medvirke til at selskabernes ledelse varetager kommunens interesser bedst muligt, og sikrer en hensigtsmæssig og afbalanceret udvikling af selskaberne på kort og langt sigt til gavn for kunderne og kommunen som helhed,*
- *regulere samarbejdet mellem kommunen og selskaberne inden for rammerne af de til enhver tid gældende regler,*
- *understrege kommunens ønske om, at selskaberne i deres drift og udvikling har fokus på bæredygtighed og hensynene til klima og miljø.*

Kommunen ønsker at udøve det aktive ejerskab i positivt samspil med selskabernes ledelse.

Aalborg Kommunes politiske visioner og mål for selskaberne

Kommunens deltagelse i selskaberne skal ske i overensstemmelse med de til enhver tid gældende principper for god selskabsledelse. Kommunens engagement må ikke give anledning til tvivl om, at kommunens rolle som myndighed udøves objektivt og neutralt.

Aalborg Kommunes forventninger til selskaberne er

- *at selskaberne sikrer kunderne en høj forsynings- og leverancesikkerhed gennem en fremtidsorienteret drift,*
- *at selskaberne via løbende fokus på effektiviseringer sikrer, at de økonomiske værdier i selskaberne bevares og udbygges, og at kunderne sikres konkurrencedygtige priser,*
- *at selskaberne prioriterer samarbejde med kommunens øvrige forsyningsvirksomheder højt, herunder løbende har fokus på, hvor der via samarbejde, fælles koordinering og optimering kan opnås samlede kommunale synergier,*
- *at selskaberne prioriterer samarbejde med uddannelsesinstitutioner og erhvervslivet højt,*



Magistraten

Udskrift af beslutningsprotokollen

Mødet den 26.05.2014

- *at selskabernes virksomhed drives på et bæredygtigt grundlag, der tager hensyn til nuværende og fremtidige generationer og med fokus på at mindske belastningen af miljøet og forebygge konsekvenser af klimaudfordringerne,*
- *at selskaberne i samarbejde med kommunen yder målrettet information og rådgivning med henblik på at skabe tilfredse og miljøbevidste kunder.*

Herudover forudsætter kommunen en løbende dialog med selskaberne omkring konkrete mål for selskabernes virksomhed og drift i det kommende år.

Samarbejde og dialog

Et aktivt ejerskab og god selskabsledelse forudsætter et konstruktivt og positivt samarbejde mellem selskabernes ledelse og kommunen.

Kommunen og selskaberne er derfor gensidigt forpligtet til løbende at informere hinanden om forhold, der kan have interesse for den anden part, f.eks. forhold af væsentlig økonomisk og politisk betydning. Enhver udveksling af oplysninger og informationer skal ske inden for rammerne af de gældende regler om tavshedspligt og videregivelse af oplysninger.

Parterne kan indgå nærmere aftaler, der præciserer omfanget af og formen for udveksling af oplysninger.

Den overordnede strategiske dialog mellem kommunen og selskaberne finder sted på den årlige generalforsamling. Kommunen har ikke instruktionsbeføjelser i forhold til direktionen eller medlemmer af bestyrelsen.

Selskaberne og kommunen udarbejder i fællesskab et årshjul, der nærmere beskriver hvilke oplysninger, der som minimum skal udveksles og hvornår. Der fastsættes bl.a. frister for kommunikation vedrørende selskabernes forretningsstrategi, budgetter, årsrapport inkl. revisionens bemærkninger, indsatsplaner og eventuelle oplysninger til kommunens årsregnskab.

Selskaberne orienterer mindst én gang årligt Magistraten eller Miljø- og Energiudvalget om status og udviklingsplaner samt om, hvorledes principperne i ejerstrategien er blevet udmøntet. Formand, næstformand og direktøren for selskaberne er til stede under orienteringen.

For at fremme dialog og samarbejde afholdes der endvidere møde mellem repræsentanter for kommunen og selskabernes direktion forud for selskabernes generalforsamling.

I forbindelse med den årlige generalforsamling i Aalborg Forsyning, Holding A/S, Aalborg Forsyning, Service A/S og Energicenter Aalborg Entreprise A/S repræsenteres Aalborg Kommune i byrådets funktionsperiode 2014-2017 af 2. viceborgmesteren. Aalborg Forsyning, Holding A/S's bestyrelse udpeger aktionærrepræsentanter til generalforsamlingen i Aalborg Forsyning, Vand A/S og



Magistraten

Udskrift af beslutningsprotokollen

Mødet den 26.05.2014

Aalborg Forsyning, Kloak A/S. Aalborg Forsyning, Vand A/S' bestyrelse udpeger aktionærrepræsentant til generalforsamlingen i Aalborg Forsyning, Vand Entreprise A/S.

Kommunaldirektøren og vicekommunaldirektøren deltager i mødeforberedelserne med kommunens repræsentant, og selskaberne skal i den forbindelse fremsende dagsorden til Juridisk Kontor, Økonomisk Afdeling i Borgmesterens Forvaltning. Kommunens repræsentant og embedsmændene er underlagt samme tavshedsregler, som gælder de politisk udpegede bestyrelsesmedlemmer.

Offentlighed

Selskaberne er omfattet af offentlighedsloven (lov nr. 606 af 12. juni 2013 med senere ændringer).

Det er afgørende for kundernes tillid, at den offentlige forvaltning og de offentlige ydelser - uanset om de leveres af kommunen selv eller via selskaber ejet af kommunen – opleves som gennemsigtig, tillidsvækkende og ansvarlig. Selskaberne er derfor forpligtet til løbende at have fokus på åben og troværdig kommunikation, der gør det muligt for borgere og kunder at få indsigt i selskabernes virksomhed.

Selskaberne skal prioritere brugen af nye medier såsom hjemmesider og digitale selvbetjeningsløsninger til at fremme kommunikationen og rapportering fra/til borgere og kunder.

Bestyrelsen

Overordnet handler god selskabsledelse om, hvordan en virksomhed bedst drives til fordel for ejerne og øvrige interessenter. God selskabsledelse retter derfor særlig fokus på relationerne mellem selskaberne, deres ejere og interessenter samt principper for åbenhed, gennemsigtighed og ansvarlighed.

Kommunen udøver sit ejerskab i overensstemmelse med selskabslovgivningens principper. Det betyder, at kommunen agerer som andre aktionærer med den deraf følgende ansvarsfordeling mellem kommunen og bestyrelse. Kommunens ejerrolle må derfor primært udøves på generalforsamlingen, og ikke via bestyrelsesrepræsentanterne. En forudsætning for at opnå de styringsmæssige fordele ved anvendelse af aktieselskabsformen er derfor, at der er respekt om bestyrelsen og dens beslutningskompetence.

Kommunen skal derfor som ejer sikre sig, at selskabernes bestyrelser ved sin sammensætning har de nødvendige kompetencer i forhold til det pågældende selskabs karakter og aktuelle behov. På den måde sikres, at de samlede kompetencer i selskabernes bestyrelser matcher de udfordringer, som selskaberne står overfor. På den baggrund anbefales det, at selskaberne tegner en kompetenceprofil for bestyrelserne.

Relevante elementer i en kompetenceprofil for bestyrelsen kunne være:



Udskrift af beslutningsprotokollen

Mødet den 26.05.2014

- *Indsigt i kommunale forhold/politisk indsigt, herunder kendskab til relevante kommunale strategier,*
- *økonomisk og forretningsmæssig indsigt,*
- *miljømæssig, klimamæssig og bæredygtighedsmæssig indsigt,*
- *ledelsesmæssig erfaring,*
- *kendskab til Aalborg Byråds forventninger til selskabet,*
- *alder/erfaringsgrundlag.*

I det omfang der udpeges medlemmer til selskabernes bestyrelser, som ikke matcher den udarbejdede kompetenceprofil, skal selskaberne indgå i en dialog med kommunen om eventuelle uddannelsesprogrammer for bestyrelsesmedlemmerne.

Ændringer i ejerstrategien

Ejerstrategien gælder til den 31. december 2017.

Kommunen kan dog til enhver tid foretage ændringer eller justeringer i ejerstrategien. Dette sker efter dialog med selskabet og efterfølgende godkendelse af Aalborg Byråd.

Forslag til ejerstrategi for Aalborg Havn A/S:

1. Formål og baggrund

Aalborg Kommune (herefter kommunen) ønsker som ejer af 98,98% af aktierne i Aalborg Havn A/S (herefter havnen) at udøve et aktivt ejerskab og gøre sin indflydelse gældende over for havnen. Formålet med denne ejerstrategi er derfor at fastlægge kommunens strategiske målsætninger for havnen og sikre varetagelsen af kommunens ejerinteresse i havnen.

Ejerstrategien beskriver Aalborg Kommunes overordnede strategi for havnens virksomhed. Den konkrete udmøntning af strategien varetages af havnens bestyrelse og daglige ledelse via havnens forretningsstrategi.

Ejerstrategien skal

- *skabe sammenhæng mellem kommunens og havnens politik, visioner og planer,*
- *skabe klarhed for bestyrelse, direktion, ledere og medarbejdere i havnen for kommunens mål for havnen,*
- *medvirke til at havnens ledelse varetager kommunens interesser bedst muligt og sikrer en hensigtsmæssig og afbalanceret udvikling af havnen på kort og langt sigt, herunder fastholder og udvikler kommunens økonomiske værdier,*
- *regulere samarbejdet mellem kommunen og havnen inden for rammerne af de til enhver tid gældende regler og med respekt af de øvrige ejeres interesser.*



Udskrift af beslutningsprotokollen

Mødet den 26.05.2014

Kommunen ønsker at udøve det aktive ejerskab i positivt samspil med havnens øvrige ejere og havnens ledelse. Ejerstrategien har ikke indflydelse på det indbyrdes forhold mellem ejerne af havnen, fx på generalforsamlingen.

Aalborg Kommunes politiske visioner og mål for havnen

Kommunens deltagelse i havnen som primær ejer skal ske i overensstemmelse med de til enhver tid gældende principper for god selskabsledelse. Kommunens engagement må ikke give anledning til tvivl om, at kommunens rolle som myndighed udøves objektivt og neutralt.

Havnen skal arbejde for

- *at fastholde, tiltrække og udvikle virksomheder i Aalborg Kommune,*
- *at skabe integration mellem by, infrastrukturetselskaber (havn, lufthavn, togselskaber, busselskaber mv.), virksomheder og forsknings- og uddannelsesinstitutioner i Aalborg Kommune,*
- *at fremme strategiske regionale samarbejder på havneområdet,*
- *at skabe stabile overskud, der kan bidrage til havnens og kommunens fortsatte udvikling,*
- *at fremme bæredygtig udvikling og forebygge konsekvenser af klimaudfordringerne.*

Herudover forudsætter kommunen en løbende dialog med havnen omkring konkrete mål for havnens virksomhed og drift i det kommende år.

Samarbejde og dialog

Et aktivt ejerskab og god selskabsledelse forudsætter et konstruktivt og positivt samarbejde mellem havnens ledelse og kommunen.

Kommunen og havnen er derfor gensidigt forpligtet til at løbende at informere hinanden om forhold, der kan have interesse for den anden part, f.eks. forhold af væsentlig økonomisk og politisk betydning. Enhver udveksling af oplysninger og informationer skal ske inden for rammerne af de gældende regler om tavshedspligt og videregivelse af oplysninger.

Parterne kan indgå nærmere aftaler, der præciserer omfanget af og formen for udveksling af oplysninger.

Den overordnede strategiske dialog mellem kommunen, havnen og de øvrige medejere af havnen finder sted på den årlige generalforsamling. Kommunen har ikke instruktionsbeføjelser i forhold til direktionen eller medlemmer af bestyrelsen.

Havnen skal årligt, og senest i forbindelse med indkaldelse til den ordinære generalforsamling, udarbejde en redegørelse til kommunen for havnens virksomhed og drift for det foregående år. Redegørelsen skal som minimum indeholde oplysninger om status for opfyldelsen af de konkrete mål og en begrundelse for eventuelle afvigelser herfra.



Udskrift af beslutningsprotokollen

Mødet den 26.05.2014

I forbindelse med den årlige generalforsamling repræsenteres Aalborg Kommune i byrådets funktionsperiode 2014-2017 af 1. viceborgmesteren. Kommunaldirektøren og vicekommunaldirektøren deltager i mødeforberedelserne med kommunens repræsentant, og havnen skal i den forbindelse fremsende dagsorden til Juridisk Kontor, Økonomisk Afdeling i Borgmesterens Forvaltning. Kommunens repræsentant og embedsmændene er underlagt samme tavshedsregler, som gælder de politisk udpegede bestyrelsesmedlemmer.

Bestyrelsen

Overordnet handler god selskabsledelse om, hvordan en virksomhed bedst drives til fordel for ejerne og øvrige interessenter. God selskabsledelse retter derfor særlig fokus på relationerne mellem selskabet, dets ejere og interessenter samt principper for åbenhed, gennemsigtighed og ansvarlighed.

Kommunen udøver sit ejerskab i overensstemmelse med selskabslovgivningens principper. Det betyder, at kommunen agerer som andre aktionærer med den deraf følgende ansvarsfordeling mellem kommunen og bestyrelse. Kommunens ejerrolle må derfor primært udøves på generalforsamlingen, og ikke via bestyrelsesrepræsentanterne. En forudsætning for at opnå de styringsmæssige fordele ved anvendelse af aktieselskabsformen er derfor, at der er respekt om bestyrelsen og dens beslutningskompetence.

Kommunen skal derfor som ejer sikre sig, at bestyrelsen ved sin sammensætning har de nødvendige kompetencer i forhold til havnens karakter og aktuelle situation. På den måde sikres, at de samlede kompetencer i havnens bestyrelse matcher de udfordringer, som havnen står overfor. På den baggrund anbefales det, at havnen tegner en kompetenceprofil for havnens bestyrelse.

Relevante elementer i en kompetenceprofil for bestyrelsen kunne være:

- *Indsigt i kommunale forhold/politisk indsigt,*
- *Økonomisk og forretningsmæssig indsigt,*
- *Ledelsesmæssig erfaring,*
- *Kendskab til Aalborg Byråds forventninger til selskabet,*
- *Alder/erfaringsgrundlag.*

I det omfang der udpeges medlemmer til havnens bestyrelse, som ikke matcher den udarbejdede kompetenceprofil, skal havnen indgå i en dialog med kommunen om eventuelle uddannelsesprogrammer for bestyrelsesmedlemmerne.

Ændringer i ejerstrategien

Kommunen kan til enhver tid foretage ændringer eller justeringer i ejerstrategien. Dette sker efter dialog med havnen, høring af de øvrige ejere og efterfølgende godkendelse af Aalborg Byråd.



Magistraten

Udskrift af beslutningsprotokollen

Mødet den 26.05.2014

Uddannelse af bestyrelsesmedlemmer

Borgmesterens Forvaltning har været i dialog med virksomheden Board Governance, der beskæftiger sig med udvikling af bestyrelser og bestyrelsesmedlemmer. Board Governance har udarbejdet et oplæg for uddannelse af de kommunale bestyrelsesmedlemmer. Oplægget indeholder dels forslag til uddannelse af det samlede byråd og dels forslag tilpasset uddannelse og udvikling af bestyrelsesmedlemmer i de kommunale selskaber. Oplæg til udviklingsforløb for selskaberne under Miljø- og Energiforvaltningen og Aalborg Havn A/S er vedhæftet som bilag.

Borgmesterens Forvaltning anbefaler, at der inden sommerferien 2014 afholdes en temadag for det samlede byråd med fokus på værdiskabende bestyrelsesarbejde. De øvrige oplæg fra Board Governance videresendes af Borgmesterens Forvaltning til de relevante bestyrelser, med henblik på at disse selv beslutter, hvorvidt de ønsker at gennemføre de tilbudte udviklingsforløb.

[Oplæg fra Board Governance om forretningsudviklende bestyrelsesarbejde i Aalborg Havn AS](#)
[Oplæg fra Board Governance om forretningsudviklende bestyrelsesarbejde i selskaberne under Miljø- og Energiforvaltningen](#)

Beslutning:

Anbefales, idet følgende tilføjes vedr. Aalborg Kommunes politiske mål og visioner for havnen: At havnens virksomhed drives på et bæredygtigt grundlag, der tager hensyn til nuværende og fremtidige generationer og med fokus på at mindske belastningen af miljøet og forebygge konsekvenser af klimaudfordringerne.

Daniel Nyboe Andersen var fraværende.

Byrådets medlemmer tilbydes temamøde om forretningsudviklende bestyrelsesarbejde mandag den 23. juni 2014, kl. 10.00 - 16.00.



Magistraten

Udskrift af beslutningsprotokollen

Mødet den 26.05.2014