

4. maj 2021

Medarbejder: Christine W. Storgaard
E-mail: chws@affaldvarme.dk

Notat

Selskabsledelse

Dette notat gennemgår, hvordan et aktieselskab, som det kommende, fælles selskab ejet af Renosyd I/S og AffaldVarme Aarhus Holding A/S, kan ledes.

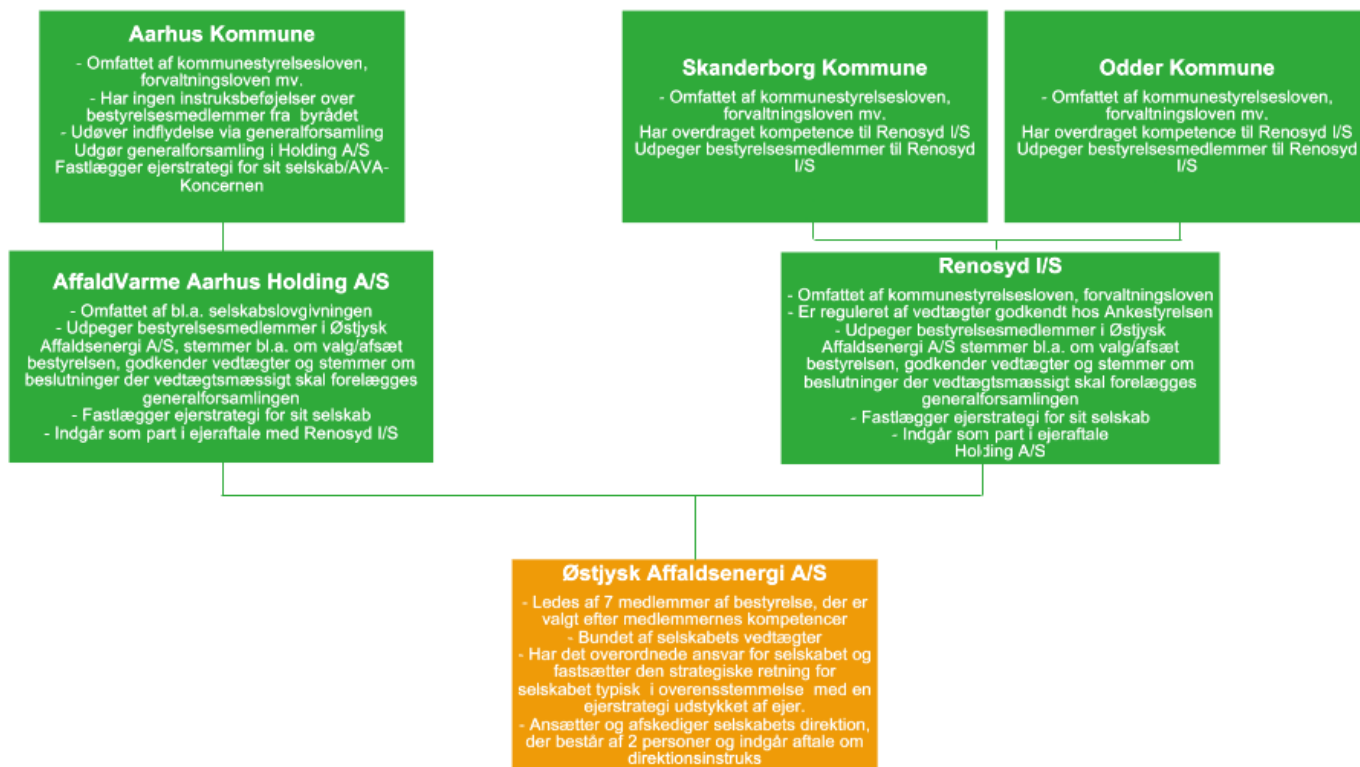
Når en kommune vælger at udskille aktiviteter i et kapitalselskab som fx et aktieselskab, omfattes aktiviteterne i det udskilte selskab af et andet regelsæt. Det betegnes ikke længere som en kommunal aktivitet, der er omfattet af kommunestyrelsesloven og forvaltningsloven, som fx et § 60-selskab er. Selskabet vil i stedet være reguleret af bl.a. selskabslovgivningen på samme vis som alle andre privatejede selskaber. Dette gælder også selv om kommunen er ene-ejer af selskabet.

Kommunens rolle bliver derfor en anden, hvor kommunen nu skal forholde sig til emner som vedtægter, ejerstrategi og generalforsamling, som de områder hvor kommunen kan gøre sin indflydelse gældende. Dette notat beskriver mulige forslag til, hvordan det fælles affaldsenergiselskab ejet af Renosyd I/S og AffaldVarme Aarhus Holding A/S kan styres og ledes.

Overordnet set vil det fælles selskab have følgende tre niveauer for ledelse:

- Generalforsamling: Selskabets øverste myndighed
- Bestyrelse: Ansvarlig for den overordnede og strategiske ledelse af selskabet
- Direktion: Ansvarlig for den daglige ledelse af selskabet

Figuren illustrerer overordnet set, hvilken rolle de forskellige parter har i forhold til generalforsamling, bestyrelse og direktion



Følgende redskaber kan generelt anvendes som værktøjer for ledelse/styring af det fælles selskab:

- Ejerstrategi
- Ejeraftale
- Vedtægter

I det følgende beskrives først den generelle ramme for selskabsledelse, og efterfølgende beskrives nærmere, hvad der forstås ved de tre niveauer for selskabsledelse.

Generelle rammer for selskabsledelse

Det gælder generelt at selvom et selskab indgår i en koncern, er selskabet stadig en selvstændig juridisk enhed. Det vil sige, at selskabets ledelsesniveauer skal have for øje, hvad der er bedst for selskabet, når der træffes beslutninger. En kommune/ejer kan fx ikke instruere bestyrelsesmedlemmer i, hvorledes det enkelte medlem skal stemme i bestyrelsen. Ligeledes kan en bestyrelsen kun i meget begrænset omfang have øje for hele koncernens interesser.

Bestyrelsens medlemmer er alene underlagt lovgivningen, vedtægterne og lovlige generalforsamlingsbeslutninger, medmindre de er forpligtede af privatretlige aftaler med ejerkommunen. Effekten af sådanne aftaler vil dog være begrænset af ufravigelige selskabsretlige krav og vil ikke kunne gennemtvinges over for det enkelte selskab. Sagt med andre ord er bestyrelsen ikke forpligtede af instruktioner og/eller ønsker fra ejerkommunen, medmindre disse udmøntes i vedtægtsbestemmelser og/eller konkrete generalforsamlingsbeslutninger.

Som udgangspunkt er ejeren begrænset til at gøre sin indflydelse gældende på generalforsamlingen, og ulig i § 60-selskaber har ejeren ikke instruktionsbeføjelser over for de enkelte medlemmer af bestyrelsen.

For selskaber der er omfattet af varmforsyningsloven og elforsyningsloven, er der krav om, at flertallet af bestyrelsesmedlemmerne skal vælges af kommunalbestyrelsen for at opfylde krav om forbrugerrepræsentation. Kravet vil være opfyldt, hvis den øverste bestyrelse i koncernen (Bestyrelsen hos Holding samt Renosyd) er valgt af kommunalbestyrelsen. Dette skyldes, at det er bestyrelsen i henholdsvis Holding og Renosyd, der udgør generalforsamlingen, hvor bestyrelsen vælges. Kravet vurderes derfor opfyldt for det fælles selskab.

Generalforsamling

Generalforsamlingen er hvor ejer udøver sin indflydelse på selskabet. Det er her ejer vælger/afsætter bestyrelsen og stemmer om væsentlige beslutninger, der er forelagt til generalforsamlingen. Ejer har også mulighed for selv at stille beslutningsforslag. Ved at stille eventuelle beslutningsforslag på generalforsamlingen, har ejer mulighed for at vise bestyrelsen hvilken retning ejer mener selskabet skal styre mod. Dette skyldes, at der som udgangspunkt er pligt for en bestyrelse til at følge de lovlige beslutninger, som bliver truffet på generalforsamlingen.

På generalforsamlingen stemmer ejer med 1 stemme. Det vil sige at Holding A/S har 1 stemme, der vægter 80% og Renosyd har 1 stemme, der vægter 20%. De respektive bestyrelser skal forinden generalforsamlingen have besluttet, hvorledes de ønsker at stemme, idet ejer (og dermed den bestyrelse der repræsenterer ejer) kun kan afgive 1 stemme der enten er for eller imod en beslutning. Der gives mulighed for at bestyrelserne giver fuldmagt til et bestyrelsesmedlem, til at repræsentere ejer på generalforsamlingen, således at hele bestyrelsen ikke skal møde op for at tegne selskabet.

Bestyrelse

Bestyrelsen varetager selskabets overordnede strategiske ledelse og skal efter selskabsloven påse, at

- bogføringen og regnskabsafregningen foregår på en tilfredsstillende måde,
- der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller,
- bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om selskabets finansielle forhold,
- direktionen udøver sit hverv på en behørig måde og efter bestyrelsens retningslinjer,

4. maj 20215. maj

- selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde selskabets nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder. Bestyrelsen er til enhver tid forpligtet til at vurdere den økonomiske situation og sikre, at det tilstedeværende kapitalberedskab er forsvarligt.

Bestyrelsen træffer endvidere beslutninger om forhold af usædvanlig art eller af stor betydning. Det kan fx være betydelige anlægsinvesteringer, som ikke følger af selskabets godkendte budget, køb og salg af fast ejendom/andre selskaber, gældsoptagelse, der overstiger sædvanlige driftskreditter og sikkerhedsstillelser.

En bestyrelse skal bestå af minimum tre personer. Der er ingen øvre grænse for, hvor stor bestyrelsen kan være. Antallet af bestyrelsesmedlemmer bør dog være tilstrækkelig stor til, at bestyrelsen besidder de nødvendige kompetencer og samtidig ikke er større end at bestyrelsen bliver funktionsdygtig.

Det foreslås, at bestyrelsen for Østjysk Affaldsenergi A/S består af syv medlemmer, der er fordelt med som udgangspunkt to eksterne, der er personer, som ikke bestrider en administrativ funktion, eller er medlem af byråd i ejerkommuner, og fem øvrige bestyrelsesmedlemmer, der både kan være eksterne, bestride en administrativ funktion eller være medlem af et byråd i ejerkommunerne.

Antallet af bestyrelsesmedlemmer bør afspejle det forhold, at der er to forskellige ejere af selskabet. Ligeledes bør antallet af bestyrelsesmedlemmer også give mulighed for at tilføre selskabet, de nødvendige og tilstrækkelige kompetencer, til at lede selskabet sikkert og effektivt ind i en uvis fremtid, hvor der ventes ny sektorlovgivning og et liberalt marked med krav om udbud mv.

For at afspejle dette, foreslås det, at AffaldVarme Aarhus Holding A/S udpeger fire bestyrelsesmedlemmer, mens Renosyd I/S udpeger tre bestyrelsesmedlemmer. Hver part skal udpege et eksternt medlem. Denne fordeling beror på den forventede ejerfordeling mellem de to moderselskaber. Med denne fordeling af de to parter udpegning af bestyrelsesmedlemmer sikres det, at begge parter har mulighed for at etablere en tilknytning til ejerkommunerne.

Datterselskaberne i AffaldVarme Aarhus Holding A/S ledes i dag af interne bestyrelser. En intern bestyrelse består af medarbejdere fra selskabet, der bestrider en bestemt stilling. Det kan fx være direktøren eller en chef for en bestemt afdeling. Fordelen ved en intern bestyrelse er, at den ofte vil have en faglig teknisk viden med et stort fokus på driften af selskabet. Ulempen vil tilsvarende være, at der kan være færre selskabsmæssige kompetencer fra fx andre bestyrelser, som kan være særligt relevante for et nyoprettet selskab. Generelt bør bestyrelsens kompetencer dog fastlægges med udgangspunkt i, hvad ejer ønsker med sit selskab.

Modsat hertil er en politisk/ekstern bestyrelse. Ved at fastsætte et krav om, at der skal være eksterne medlemmer af bestyrelsen, signalerer ejerne, at der ønskes en bestyrelse med selskabsmæssige kompetencer. Bestyrelsesmedlemmer til en politisk/ekstern bestyrelse rekrutteres typisk fra virksomheder og byråd. En politisk/ekstern bestyrelse vil ikke nødvendigvis have den tekniske og faglige viden om selskabet, men vil typisk ofte have stor viden om selskabet som forretning og de lokale forhold, der kan være væsentlige for selskabet.

Direktion

Direktionen varetager den daglige ledelse af selskabet, herunder sikre bemanding til løsning af selskabets opgaver. Direktionen skal følge de retningslinjer og anvisninger som bestyrelsen har givet, jf. selskabsloven. Den daglige ledelse omfatter ikke dispositioner, der efter selskabets forhold er af usædvanlig art eller stor betydning. Sådanne dispositioner kan direktionen kun foretage efter særlig bemyndigelse fra bestyrelsen, medmindre bestyrelsens beslutning ikke kan afventes uden væsentlig ulempe for selskabets virksomhed. Bestyrelsen skal i så fald snarest muligt underrettes om den trufne disposition.

Efter selskabsloven, skal direktionen endvidere sikre, at selskabets bogføring sker under iagttagelse af lovgivningens regler herom, og at formueforvaltningen foregår på betryggende måde. Ligeledes skal direktionen herudover sikre, at selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt, herunder at der

4. maj 2021 5. maj

er tilstrækkelig likviditet til at opfylde kapitalselskabets nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder.

Direktionens opgaver vil typisk være nærmere præciseret i en aftale (direktionsinstruks) indgået mellem bestyrelsen og direktionen.