

Værdiskabelse i samarbejdet med ejerne

Jørgen Clausen

Særlig rådgiver

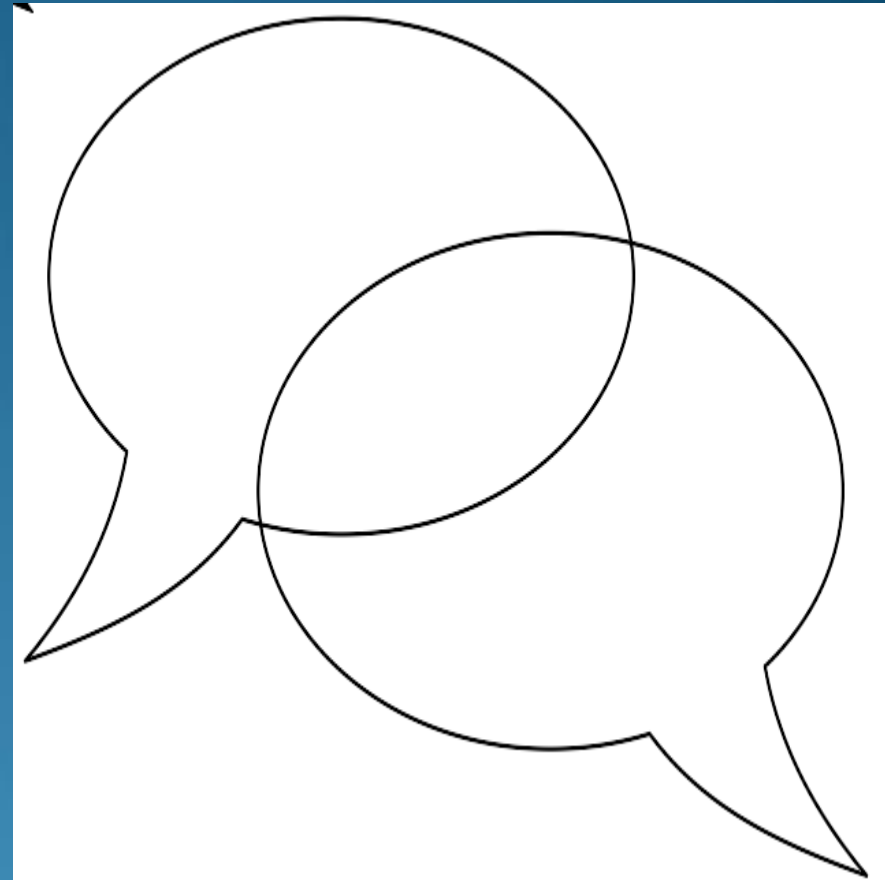
SDU



Disposition:

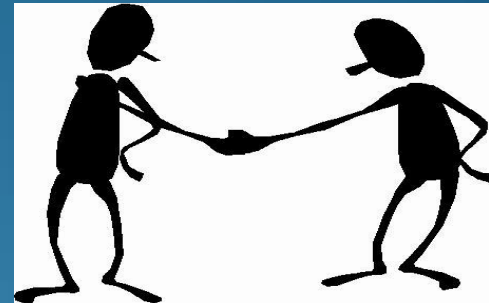
- Hvorfor en ejerstrategi
- Den svære balancegang
- Redskaber i en ejerstrategi
- To cases:
 - Odense Kommune
 - SKI

Opsummering



Hvorfor en ejerstrategi

- En ejer har både ret og pligt til at udøve et aktivt ejerskab.
- Vigtigt at udtrykke forventninger til bestyrelse og ledelse i selskaberne, hvad skal de stå på mål for uden at overtage ansvar og beslutningsrum.
- Ejerinteresser er primært
 - a) udvikling af de økonomiske værdier
 - b) sikring af sammenhæng mellem selskabernes virksomhed og ejers visioner, politikker, strategier, planer m.v.



Den svære balancegang

- Bestyrelsens handlerum
- Bestyrelsens incitamenter
- Bestyrelseseffektivitet
- Bestyrelsens fokus
- Særlige opmærksomhedspunkter



Odense Kommunes selskaber – april 2015

A/S og P/S	
Navn	Ejerandel
Odense Renovation A/S	100 %
Odense Letbane P/S	100%
Fjernvarme Fyn A/S	97,08%
VandCenter Syd A/S	89 %
Geo Fyn Fyn A/S	23,9 %
Udvikling Fyn P/S	20 %
Ejendomsselskabet den fynske Forskerpark A/S	75,05%
Sampension	41 kommuner ejer 50 %

I/S	
Navn	Ejerandel
Naturgas Fyn I/S (Nature Energy A/S)	25,71 %
Tarup-Davinde I/S	66,66 %

Andre	
Navn	Ejerandel
FynBus	-
Odense Havn (Kommunal selvstyrehavn) og dermed Lindø Industripark A/S	100 %
H.C. Andersen Airport s.m.b.a.	86,57 %

Kommunens overordnet tilgang:

- Ingen overraskelser
- Kommunen "blander sig" ikke i bestyrelsens arbejde men skal godkende visse væsentlige dispositioner, fx
 - Påbegyndelse af væsentlige, nye aktiviteter
 - Etablering eller salg af datterselskaber
 - Opkøb eller salg af kapitalandele i selskaber
 - Fastsættelse af takster samt ændringer i takststrukturen
 - Ved sammenlægninger/fusioner og optagelse af nye aktionærer sidder kommunen "for bordenden" og styrer processen
 - Beslutninger, der direkte eller indirekte berører fri egenkapital/indskudt kapital samt eventuel forrentning heraf.
 - Beslutninger, der har bloktilskudsmæssige konsekvenser for Odense Kommune.

Odense Kommunes ejer-værktøjer

1. Ejerpolitik
2. Vedtægter
3. Hovedaftaler
4. Årshjul
5. Generalforsamling
6. Økonomiudvalgsorienteringer
7. Ejermøder
8. Møder med selskaberne på embedsmands/direktørniveau
9. Ad hoc kontakt med selskaberne
10. Seminar for nyvalgte bestyrelser

Indhold af Odense Kommunes ejerpolitik

Samarbejde og fusion

- Samarbejde med øvrige kommunale selskaber, erhvervsliv og uddannelsesinstitutioner skal prioriteres højt
- Kan der med fordel etableres fynske eller regionale samarbejder/løsninger
- Fokus på stordriftsfordele, systemeksport og strategiske overtagelser og fusioner

Bestyrelsessammensætning og honorar

- Udarbejdelse af kompetenceprofiler
- 2 eksterne generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer
- Fastsættelse af honorar – 100.000/75.000/50.000 kr.
- Krav om evaluering af kompetencebehov, bestyrelse og direktør
- Målsætning for repræsentation af det underrepræsenterede køn

Øvrigt

- Forrentning af indskudskapital (skal der udbetales ”udbytte”?)
- Offentlighed
- Godkendelse af takster

Fakta om SKI

- SKI = Statens og Kommunernes Indkøbs Service A/S
- National indkøbscentral
- Aktieselskab etableret i 1994
- Ejet af Finansministeriet (55%) og Kommunernes Landsforening (45%)
- Not-for-profit virksomhed
- Arbejder for at effektivisere det offentlige indkøb
- Finansieret via "rabat-andel" betalt af leverandørerne. Typisk i størrelsesordenen 1-3%, men i gennemsnit under 0,9% af rammeaftaleomsætningen.
- Ca. 75 medarbejdere



Statens ejerskabspolitik

April 2015

20 15



Opbygningen af Statens ejerskabspolitik

Boks 1.2

Opbygning af *Statens ejerskabspolitik*:

I. anbefalinger for statslig ejerskabsudøvelse

Kapitel 2 – Rammerne for det statslige ejerskab

Kapitel 3 – Aktiv statslig ejerskabsudøvelse

II. anbefalinger for samspil mellem minister og selskab

Kapitel 4 – Kommunikation mellem selskab og ejerminister/-ministerium

Kapitel 5 – Bestyrelsens sammensætning, kompetence og honorar

III. anbefalinger for selskabsledelse i statslige selskaber

Kapitel 6 – Bestyrelsesarbejdet

Kapitel 7 – Åbenhed og gennemsigtighed

Kapitel 8 – Rekruttering og aflønning af medarbejdere og direktion

Opsummering

En ejerstrategi er sund fornuft, som det kræver stor omtanke at udarbejde og gennemføre. Et arbejde, der skal tænkes som en kontinuerlig proces.

