

Rapport – version 1.1

# EVALUERING AF EJERAFTALE

---

KLAR Forsyning

8.12.2020

Pluss

# INDHOLD

<b>1</b>	<b>Indledning.....</b>	<b>3</b>		
1.1	Baggrund og formål.....	3		
1.2	Om evalueringens forløb.....	3		
1.3	Rapportens struktur .....	4		
<b>2</b>	<b>Resumé af væsentligste anbefalinger .....</b>	<b>6</b>		
<b>3</b>	<b>Formålet med det fælles serviceselskab .....</b>	<b>7</b>		
3.1	Selskabets formål .....	7		
3.2	Videreudvikling af selskabet.....	8		
<b>4</b>	<b>Beskyttelse af den enkelte kommunes interesse .....</b>	<b>8</b>		
4.1	Den formelle beskyttelse af den enkelte ejerkommunes interesser .....	9		
4.2	Organisering af interessevaretagelsen.....	9		
<b>5</b>	<b>Samarbejdet mellem kommunerne om det aktive ejerskab af selskabet .....</b>	<b>11</b>		
5.1	Ejermøder.....	11		
5.2	Ejerstrategi .....	12		
5.3	Løbende koordinering mellem ejere.....	13		
<b>6</b>	<b>Bestyrelsens sammensætning.....</b>	<b>14</b>		
6.1	Bestyrelsens størrelse .....	14		
6.2	Kønssammensætning .....	15		
6.3	Formandsposten .....	16		
6.4	Kompetenceperspektiv på udpegning .....	17		
<b>7</b>	<b>Bestyrelsens beslutninger og dens kompetencer .....</b>	<b>17</b>		
7.1	Bestyrelsens selvstændige ansvar og kompetence.....	18		
7.2	Bestyrelsen evne til at drøfte sager .....	19		
<b>8</b>	<b>Bestyrelseshonorarer .....</b>	<b>20</b>		
8.1	Honorar for forbrugervalgte .....	20		
8.2	Honorar for eventuelt udpeget formand.....	21		
<b>9</b>	<b>Generalforsamlingerne.....</b>	<b>22</b>		
<b>10</b>	<b>Øvrige forhold .....</b>	<b>23</b>		
10.1	Tavshedspligt.....	23		
10.2	Habilitet.....	23		

# 1 INDLEDNING

## 1.1 Baggrund og formål

KLAR Forsyning blev etableret den 1.1.2016 af ejerkommunerne Stevns, Greve, Solrød og Køge. Den 1.1.2018 tiltrådte ejerkommunerne den nuværende ejerftale, som bl.a. førte til dannelsen af en enhedsbestyrelse for selskaberne. KLAR Forsyning og selskabets bestyrelse har siden arbejdet med etableringen af det nye selskab og med at høste de forventede og ønskede synergier. Den første 4-årige bestyrelsesperiode slutter ved udgangen af 2021.

KLAR Forsynings ejerkreds finder det relevant at vurdere, om den indgåede ejerftale fungerer tilstrækkeligt godt i forhold til at sætte overordnede rammer for, hvordan KLAR Forsyning og de associerede selskaber, skal ledes. Derfor har man i efteråret igangsat en evaluering af ejerftalen, som Pluss Leadership har gennemført. Evalueringen er at læse i denne rapport.

Evalueringen skal ligge til grund for en drøftelse blandt ejerkommunerne om et eventuelt behov for at justere de rammer, som ejerftalen fastlægger. Formålet med evalueringen er derfor først og fremmest at klarlægge eventuelle svagheder i ejerftalen i form af aftale-elementer, der har udgjort beslutningshæmsko eller barrierer for KLAR Forsynings evne til at agere som selskab eller ikke har understøttet den ønskede ejerindflydelse. Sekundært er formålet at identificere eventuelle punkter, hvor aftalen med fordel kan ændres eller simplificeres for at fremme endnu større samarbejde eller synergier.

Undersøgelsen gennemføres som en interviewundersøgelse blandt KLAR Forsynings bestyrelsesmedlemmer, direktion og ejere samt blandt de forbrugervalgte i de underliggende, kommunalt ejede

forsyningsselskaber. Det er disse interviewpersoners synspunkter, som lægger til grund for rapportens indhold og konklusioner.

## 1.2 Om evalueringens forløb

I forbindelse med igangsættelse af evalueringen aftalte Pluss og ejerkredsen, hvilke temaer, som skulle være primært i fokus i interviewene. Konkret er interviewtemaerne godkendt af de fire kommunaldirektører på vegne af ejerkredsen.

De aftalte temaer findes i nedenstående tabel.

Tema	Hovedspørgsmålet
Formålet med et fælles serviceselskab	Holder formålet stadig eller er der behov for at præcisere eller udvide formålet?
Beskyttelse af den enkelte kommunes interesse	Hvordan har beskyttelsen af den enkelte ejerkommunes interesse virket – og har beskyttelsen skabt tilstrækkeligt ledelsesrum til nyttiggørelse af synergier?
Samarbejdet mellem kommunerne om det aktive ejerskab af selskabet	Hvordan fungerer den fælles ejerstrategi som grundlag for udøvelse af aktivt ejerskab?
Bestyrelsessammensætningen	Hvordan er oplevelsen af de givne procedurer for sammensætningen af bestyrelsen?
Bestyrelsens beslutninger og dens kompetencer	Der er ikke et enkelt hovedspørgsmål men spørgsmål til fx habilitetsmæssige udfordringer ift. at den samme personkreds sidder i bestyrelserne eller fx om rammerne om beslutningskompetence balancerer behov for ejermæssig styring vs. muligheden for at agere agilt og udviklingsorienteret i selskabet.

Bestyrelshonorarer	Hvordan vurderes bestyrelshonoraret ift. indsatsen og ansvaret samt i forhold til sammenlignelige selskaber?
Generalforsamlingerne	Er der behov for yderligere at definere områder som generalforsamlingsanliggende – eller er der omvendt områder, der er blevet overflødige?
Øvrige forhold	<p>Omfatter pt. to spørgsmål, men undervejs kan der dukke flere op.</p> <p>A. Har bestyrelsen en god evne til at håndtere habilitetsspørgsmål og tavshedspligt (inkl. undtagelsen for tavshedspligt i stk. 7.8, hvor bestyrelsesmedlemmet kan orientere den udpegende kommune)?</p> <p>B. Er der forhold vedrørende optagelse af nye kapitalejere, misligholdelse, udtræden og ophør samt ændring af aftalen, der ønskes præciseret eller justeret?</p>

Interviewene, hvoraf der har været 15, blev gennemført i september og i starten af oktober og hvert interview havde 2-4 deltagere. Ejerkommunerne blev interviewet hver for sig. Det samme gjorde sig gældende for de kommunalt udpegede, som blev interviewet 2 og 2 opdelt efter kommune. De forbrugervalgte blev interviewet på samme måde. Hertil kom et interview med de medarbejdervalgte, med formandskabet og med direktionen. Alle interview blev gennemført i virtuelt format.

Interviewpersonerne modtog på forhånd de ovennævnte temaer, så de havde mulighed for at forberede sig. For at sikre, at temaerne ikke blev for styrende, blev hver interviewperson opfordret til at indlede med deres personlige perspektiver på styrker og svagheder i ejeraftalen. Når interviewpersonernes perspektiver på styrker og svagheder var blevet talt igennem, blev de udsendte temaer udgangspunkt for

resten af interviewet – typisk i den rækkefølge, som de står i tabellen. De fleste interview varede en time, mens ejer- og direktionsinterview i nogle tilfælde har haft mulighed for at strække sig til halvanden time.

Rapporten er afleveret til styregruppen for evalueringen, som består af de fire kommunaldirektører fra ejerkommunerne.

### 1.3 Rapportens struktur

Rapporten er inddelt i kapitler, der svarer til de temaer, som har været fokus for evalueringen. Undtagelsen er det næste kapitel – kapitel 2 – hvor vi præsenterer et resumé af de væsentligste anbefalinger. Kapitlerne er som følger:

Kapitel	Tema
2	Resumé af væsentligste anbefalinger
3	Formålet med et fælles serviceselskab
4	Beskyttelse af den enkelte kommunes interesse
5	Samarbejdet mellem kommunerne om det aktive ejerskab af selskabet
6	Bestyrelsessammensætningen
7	Bestyrelsens beslutninger og dens kompetencer
8	Bestyrelshonorarer
9	Generalforsamlingerne
10	Øvrige forhold

Kapitlerne er inddelt i underafsnit, hvor vi redegør for interviewpersonernes perspektiver inden for de dele af temaet, som har fyldt mest i interviewene. For hvert af disse deltemaer præsenterer vi en eller flere anbefalinger til, hvordan ejerkredsen kan arbejde videre med temaet. Som oftest berører anbefalingerne ejeraftalen direkte, men i nogle

tilfælde har interviewpersonernes input været relateret til emner, der ikke er direkte beskrevet i ejeraftalen. Vi har medtaget anbefalinger, der er foranlediget af disse input, også selv om de formelt set ikke berører evalueringens fokus på ejeraftalen.

## 2 RESUMÉ AF VÆSENTLIGSTE ANBEFALINGER

Her resumerer vi de væsentligste anbefalinger fra hvert kapitel.

### **Kapitel 3: Formålet med det fælles serviceselskab**

- At KLAR Forsynings bestyrelse frem mod næste generalforsamling i selskabet drøfter, om der er oplagte justeringer af KLAR Forsynings formål, som – uden at selskabsstrukturen i øvrigt ændres – vil kunne pege i retning af yderligere synergier eller på håndtering af væsentlige dagsordener, der går på tværs af ejerkommunerne.

### **Kapitel 4: Beskyttelse af den enkelte kommunes ejerinteresse**

- Fastholder de nuværende bestemmelser om beskyttelse.
- Der i ejeraftalen indskrives en forventning om, at hver ejerkommune indgår en selvstændig aftale med KLARs bestyrelse og daglige ledelse om, hvordan information skal tilgå ejerkommunen.

### **Kapitel 5: Samarbejdet mellem kommunerne om det aktive ejerskab**

- Man sikrer at dagsordenen og mødeledelsen på det årlige ejermøde muliggør, at der gennemføres en evaluering af samarbejdet og en drøftelse af ejerstrategien jf. de nuværende hensigter i ejeraftalen.
- At man i ejeraftalen justerer nuværende punkt 5.1 om ejerstrategien med følgende mulige indhold: "Hver bestyrelsesperiode indledes med udarbejdelsen af en ny ejerstrategi i samarbejde mellem KLAR Forsyning og de fire ejerkommuner. Ejerstrategien vedtages af kommunalbestyrelserne i ejerkommunerne."

### **Kapitel 6: Bestyrelsens sammensætning**

- At man for at forbedre bestyrelsens funktionsevne reducerer antallet af bestyrelsesmedlemmer i enhedsbestyrelsen.

- At man via ejeraftalen pålægger kommunerne at indstille medlemmer flere køn til bestyrelsen.
- Bestyrelsen skifter til en model med en eksternt udpeget formand.
- At man i ejerkredsen drøfter, om det fortsat er hensigtsmæssigt med en udpegning af to personer til bestyrelsen fra hver ejerkommune – eller om dette kan reduceres til en enkelt for at gøre plads til mere faglige eller sektorbaserede kompetencer i bestyrelse.

### **Kapitel 7: Bestyrelsens beslutninger og kompetencer**

- At KLAR Forsynings bestyrelse sikrer, at ejerkommunerne i god tid har været orienteret om sager, som for dem har væsentlig politisk betydning.

### **Kapitel 8: Bestyrelseshonorar**

- At man nedsætter et udvalg på tværs af ejerkommunerne eller i bestyrelsen for at udvikle 1-2 modeller, som kan drøftes og eventuelt vedtages på næstkommende generalforsamling.

### **Kapitel 9: Generalforsamlingerne**

- Formandskabet på skrift orienterer enhedsbestyrelsen om generalforsamlingens forløb og drøftelser.
- KLAR Forsyning afholder en 'ejerdag' ifm. de næste to generalforsamlinger og herefter vurderer, om initiativet giver værdi.

### **Kapitel 10: Øvrige forhold**

- Bestyrelsen fastholder sin nuværende praksis med at drøfte, hvilke emner, der er berørt af tavshedspligten ved afslutningen af hvert møde
- Bestyrelsen bør redegøre for medlemmernes eventuelle uafhængigheder og dette bør offentliggøres på hjemmesiden. Dette anbefales også i "Kodeks for god selskabsledelse".

## 3 FORMÅLET MED DET FÆLLES SERVICESELSKAB

I aftalens pkt. 1.7 hedder det bl.a., at formålet med det fælles serviceselskab er at opnå faglig bæredygtighed og en mere effektiv drift af kommunernes forsyningsvirksomheder til fordel for disses forbrugere. Dette formål og eventuelle behov for justeringer af formålet har typisk været det første nedslagspunkt i vores interviews.

### 3.1 Selskabets formål

I alle interview har interviewpersonerne givet udtryk for de forventninger, man havde til indgåelse af ejeraftalen og stiftelsen af KLAR Forsyning er blevet opnået. Mange af interviewpersonerne hæfter sig ved den økonomiske besparelse på knap 8-10 millioner, som er realiseret, men de fleste fremhæver også at der er kommet en større faglighed i driften, og at drifts-situationen i KLAR også er tilfredsstillende.

Formålet opfattes fortsat dækkende for de ønsker, der var væsentlige, da man stiftede selskabet, og formålet er fortsat lige så relevant, som det var ved selskabets stiftelse. I forlængelse af dette, er der ingen af interviewpersonerne, der ser et akut behov for ændringer i eller tilpasning af formålet, som det er udtrykt i ejeraftalen.

Mange af interviewpersonerne er dog nysgerrige ift. hvordan selskabets formål og virkeområde kan udvikles for at skabe større synergier hen ad vejen. De fleste af de konkrete forslag, som interviewpersonerne er kommet med, vurderer vi egner sig bedre til at stå i en ejerstrategi, og derfor er de gengivet i kapitel 5 om samarbejdet mellem kommunerne, hvor ejerstrategien indgår som et centralt element.

Den ene tanke, som alligevel skal nævnes her, er, at nogle medlemmer mener, det skal fremgå af ejeraftalens formålsbeskrivelse, om det er en mulighed, at der kan komme flere ejere ind i ejerkredsen og om det i så fald er hensigten at KLAR Forsyning også skal arbejde for at få flere ind i ejerkredsen.

En anden tanke går på, om KLAR Forsyning skal gives et mere eksplicit mandat til at søge synergier og optimeringsmuligheder på tværs af de underliggende selskaber. Nogle interviewpersoner nævner i denne forbindelse, af man som konkret eksempel på, hvad dette kunne dreje sig om, kunne indskrive en formulering om at KLAR Forsyning bør spille en nøglerolle i at samtænke ejerkommunernes spildevandsplaner netop med henblik på at skabe større synergier. Et andet område, hvor KLAR Forsyning vil kunne tildeles en meningsfuld rolle er – ifølge nogle af interviewpersonerne – at understøtte eller drive et større samspil mellem ejerkommunerne på klimaområdet.

#### Ift. formålet med selskabet anbefaler vi

- At KLAR Forsynings bestyrelse frem mod næste generalforsamling i selskabet drøfter, om der er oplagte justeringer af KLAR Forsynings formål, som – uden at selskabsstrukturen i øvrigt ændres – vil kunne pege i retning af yderligere synergier eller på håndtering af væsentlige dagsordener, der går på tværs af ejerkommunerne.

Denne drøftelse bør tages samtidig med - og integreret med – en drøftelse af input til en fremtidig ejerstrategi (se senere anbefaling om dette). Ejerkommunerne kan ifm. ejermøde og generalforsamlingen drøfte, hvor de bedst ser bestyrelsens input håndteret – i regi af ejeraftalen, i ejerstrategien, eller slet ikke.

## 3.2 Videreudvikling af selskabet

De fleste interviewpersoner giver udtryk for at det på et tidspunkt i fremtiden vil være naturligt, at man ser på den underliggende selskabsstruktur og ”kommer videre med samarbejdet.” Denne overordnede indstilling afspejler en grundlæggende tilfredshed med, hvordan fusionen og etableringen af KLAR Forsyning er gået. Det afspejler også en konkret erkendelse, som næsten alle deler, af, at den nuværende selskabsstruktur kaster en del konkret bøvvl af sig i samarbejdet mellem de mange selskaber, og at der samtidig er muligheder for optimering og synergier, som ikke let kan udnyttes, hvis selskabsstrukturen ikke konsolideres yderligere.

I hele bestyrelsen og i ejerkredsen er der åbenhed ift. at drøfte yderligere fusionsscenarier en gang i fremtiden. Der er dog samtidig ingen, der giver udtryk for, at yderligere fusionering er på dagsordenen lige nu. Men en del bestyrelsesmedlemmer og dele af ejerkredsen finder, at det ville give mening at foretage indledende drøftelser om det mere langsigtede perspektiv i en eventuel udbygning af samarbejdet i løbet af den kommende bestyrelsesperiode.

Vores drøftelser har også – i begrænset omfang – indeholdt en opmærksomhed på, om det blot er for nogle selskaber, at en yderligere fusion vil være den rette vej at gå. Der har været luftet tanker om, hvorvidt det faktisk kan give mening, hvis man stræber efter yderligere synergier at simplificere selskabsstrukturen, så den fx kun favner vandselskaberne. Disse tanker har ikke været baseret på en utilfredshed med KLAR Forsynings håndtering af selskaber som fx Køge Vind eller Greve Renovation, men har ligget som en nysgerrighed netop ift. hvordan KLAR Forsyning kan levere størst synergier til ejerkommunerne samlet set.

Nogle enkelte interviewpersoner peger på, at fusioner aldrig må blive et mål i sig selv, og at de altid vil skulle være et resultat af en

overordnet målsætning om at levere mere ’markedsrigtige’ priser til forbrugerne.

### ift. videreudvikling af selskabet anbefaler vi at

- At man tager bestyrelsens og ejerkommunernes åbenhed ift. senere fusioner til efterretning, og beslutter et tidspunkt, hvor man vil tage en første formel drøftelse af dette emne i ejerkredsen. Dette tidspunkt kunne passende ligge midt i næste bestyrelsesperiode, dvs. i 2023. En sådan drøftelse kan, hvis der stadig er åbenhed, passende føre til igangsættelse af et indledende analysearbejde med henblik på at klarlægge, om der reelt er synergier at hente.
- Tidspunktet, som vi foreslår, kunne i princippet fremrykkes, men – som resten af rapporten viser – er der en række væsentlige justeringer i bestyrelsessammensætning m.m., der også med fordel kan foretages. Disse justeringer bør gennemføres og en ny bestyrelseskonstruktion finde sine ben før den anbefalede drøftelse igangsættes.

## 4 BESKYTTELSE AF DEN ENKELTE KOMMUNES INTERESSE

Den enkelte ejerkommunes indflydelse på eget forsyningsselskab er i ejeraftalen sikret gennem en række hensigtserklæringer om at tage hensyn (stk. 4.6 og 9.7), i kravene til beslutningsprocesser (pkt. 8.2, 12.3 og 12.4), ejerkommunens rolle på generalforsamlingerne (pkt. 9.1 og 13.3), krav om enstemmighed fra ejerkommunerne (pkt. 9.5) etc.



Disse emner er også delvist i spil under andre temaer. Det løbende samarbejde mellem ejerkommunerne og KLAR Forsyning beskæftiger vi os med i kapitel 7 om 'Bestyrelsens beslutninger og kompetencer', mens den langsigtede, strategiske interessevaretagelse behandles i kapitel 5 om 'Samarbejdet mellem kommunerne om det aktive ejerskab i selskabet'.

#### 4.1 Den formelle beskyttelse af den enkelte ejerkommunes interesser

Vores interviewpersoner fortæller gennemgående, at de netop omtalte bestemmelser i ejeraftalen til beskyttelse af ejerkommunens interesser virker efter hensigten – og flere udtrykker at den ligestilling, som det sikrer, er en styrke, der underbygger et tillidsfuldt samarbejde. Med brugen af ordet 'ligestilling' forstås, at bestemmelserne medvirker til at sikre, at ejerne har lige vilkår for at sikre sig, at deres interesser håndteres forsvarligt.

Der er ingen af interviewpersonerne, der aktivt erindrer situationer, hvor det har været nødvendigt eller relevant at besøge disse paragrafer. Den generelle fortælling er, at der har været meget stor enighed – oftest enstemmighed - på bestyrelsesmøder i KLAR såvel som i forsyningsselskaberne. Dette betyder også, at beskyttelsesmekanismerne ikke er blevet testet eller anvendt i situationer, hvor der har været modstridende synspunkter i spil, som kunne have udfordret den enkelte ejerkommunes interesse. Samlet set ser interviewpersonerne positivt på disse regler og anser dem for fornuftige.

På et opfølgende spørgsmål, som vi ofte har stillet, om, hvorvidt ejerbeskyttelsen kan slækkes, for at give et mere selvstændigt ansvar til enhedsbestyrelsen, er der to typer af svar fra interviewpersonerne. Det ene svar går typisk på, at reglerne ikke påvirker det løbende

arbejde alligevel; at de ikke er en spændetrøje. Det andet svar går på, at det ikke giver mening at slække på beskyttelsen af enkeltejere, før man eventuelt har besluttet at arbejde i retning af yderligere fusionering – enten på plan- og strateginiveauet på tværs af kommunegrænser eller på aktiv-siden, dvs. i form af fusionering af de underliggende selskaber. Indtil da opfattes de nuværende bestemmelser som hensigtsmæssige. Og dette skal ses i sammenhæng med, at der som nævnt ikke er oplagte eksempler på, at bestemmelserne har begrænset KLAR Forsynings mulighed for at handle hensigtsmæssigt.

**Ift. den formelle beskyttelse af den enkelte ejerkommunes interesser anbefaler vi at**

- Fastholde de nuværende bestemmelser.

#### 4.2 Organisering af interessevaretagelsen

Interviewene med ejerkommunerne har indikeret, at der er to forhold, der påvirker, om ejerkommunerne føler, at de er klædt på til at varetage deres egne interesser ift. KLAR Forsyning. Det ene forhold handler kommunens oplevede informationsniveau, det andet om kommunens interne organisering ift. at følge med i dagsordener – i bred forstand – på bestyrelsesniveauet i KLAR Forsyning.

Det generelle billede er, at ejerkommunerne føler sig tilpas informeret af KLAR Forsyning ift. at kunne føle sig trygge som ejer – men der er også eksempler på, at ejerkommunerne har følt sig underinformeret af KLAR Forsyning. Når vi nævner dette, er det fordi en oplevelse af at være underinformeret kan føre til, at en ejerkommune på nogle områder kan føle et større behov for at sikre sig, at deres interesser ikke kompromitteres. I praksis har det givet anledning til, at enkelte sager i KLARs bestyrelse er blevet genstand for forlænget og skeptisk dialog mellem en ejerkommune og KLARs bestyrelse og direktion.

Denne problemstilling hænger sammen med en væsentlig bestemmelse i ejeraftalen (5.2.d), hvor det fremgår at ”Parterne orienterer straks ejerkommunerne om ethvert forhold... der har eller kan have væsentlig økonomisk eller politisk betydning for en ejerkommune.” Der lader, hvilket forekommer naturligt, til at være forskelle i, hvordan man i ejerkommunerne vurderer, hvornår noget har ’væsentlig betydning’ og er orienteringskrævende, måske særligt når det kommer til netop politiske sammenhænge.

Vi forstår på vores interview, at en endnu mere velfungerende informationsudveksling mellem ejerkommuner og KLAR Forsyning vil være en vigtig forudsætning for at sikre, at ejerkommunerne generelt føler sig betrygget ved, at det, som foregår i regi af KLAR også er i deres interesse. I flere interviews fremgår det, at det er urealistisk at kommunaldirektøren i sin dagligdag kan forventes at kunne forholde sig på et tilpas orienteret niveau til sager, der har med KLAR Forsyning at gøre, når det fra gang til gang bliver relevant. I dag er det kommunaldirektøren (og borgmesteren), der ifølge ejerftalen er KLAR Forsyning indgang til ejerkommunen. Det er der ifølge interviewene behov for at justere på.

Vi har erfaret ifm. evalueringen, at Køge Kommune har organiseret sig med en ’strategisk konsulent’, som løbende sikrer, at Køge Kommune har tilstrækkeligt indsigt i og hånd i hanke med udviklingen i de selskaber, som man er medejer af. Denne strategisk konsulent er også ansvarlig for at drive et internt videndelings- og drøftelsesforum bestående af politikere og embedsmænd, som mødes to gange om året. Køge Kommunes udpegede medlemmer af KLAR Forsynings bestyrelser drager stor fordel af, at de har dette bagland, som de kan drøfte sager med fra et ejerperspektiv inden de skal træde ind i bestyrelsesrummet og arbejde primært med KLARs interesser for øje.

En sådan strategisk konsulent kan i flere ejerkommuners øjne spille en nøglerolle i at sikre, at ejerkommunen har det rette indsigt niveau og får opbygget en løbende større erkendelse af, hvordan man kan varetage sine interesser ind imod et selskab som KLAR Forsyning. Det vil dog ikke være alle ejerkommuner, der har praktisk mulighed for at prioritere ressourcer til denne funktion, men behovet for at have en mere tydelig måde at organisere sig på internt kan givetvis også løses på andre måder.

I understøttelsen af et tilstrækkeligt informationsniveau indgår naturligvis også det årlige ejermøde, som holdes ifm. generalforsamlingen (og som er fastlagt i ejerftalen). Dette møde vender vi tilbage til i næste kapitel.

Afslutningsvis vil vi bemærke, at interessevaretagelsen uden problemer kan tilrettelægges uden at gå på kompromis med det forhold, at ejerkommunerne ikke har instruktionsbeføjelse overfor selskabet.

**Ift. organiseringen af den enkelte kommunes ejerinteresse anbefaler vi at**

- Der i ejaftalen indskrives en forventning om, at hver ejerkommune indgår en selvstændig aftale med KLARs bestyrelse og daglige ledelse om, hvordan information skal tilgå ejerkommunen. Aftalen kan også beskrive, hvornår ejerkommunen har et særligt informationsbehov.

På baggrund af vores interview vurderer, vi at en aftale kunne basere sig på følgende hovedelementer:

- Fortsættelse af den nyindførte praksis med møder mellem formandskab og ejerkommune en til to gange årligt.
- Udpegning af en kontaktperson i ejerkommunen, gerne i borgmesterens afdeling, som er ansvarlig for at fordele relevante informationer fra KLAR til kommunens interne interessenter – og den anden vej fra kommunen til KLAR Forsyning.
- Et årligt møde mellem KLARs daglige ledelse og en relevant gruppe fra ejerkommunen fx borgmester, kommunaldirektør og den omtalte kontaktperson.

For anbefalingerne i dette kapitel og i næste kapitel, hvor der er tale om møder, indhold på møder o.l., bør det tydeligt aftales, hvem der har initiativpligt ift. fx indkaldelse, dagsordenspunkter mm.

## 5 SAMARBEJDET MELLEMM KOMMUNERNE OM DET AKTIVE EJERSKAB AF SELSKABET

Ejaftalen definerer, at kommunerne udarbejder en fælles ejerstrategi (pkt. 5.1), samt at borgmestrene mødes for koordinering og evaluering af samarbejdet og ejerstrategien (pkt. 5.2.c). Den definerer også, hvordan uenighed mellem ejerne skal bilægges (pkt. 18). Det er disse punkter, som vores interview har taget udgangspunkt i.

### 5.1 Ejermøder

Hidtil har det årlige ejermøde været afholdt i forbindelse med generalforsamlingen. Vi har ikke hørt, at der skulle være afholdt møder 'efter behov' (ejaftalens ordlyd). Fra vores interview er det indtrykket, at møderne hidtil har haft en løsere karakter, end den, der er lagt op til i ejaftalen. Det primære indhold, som vi har forstået det, har været orientering fra KLAR Forsynings direktion om resultater og planer og en løsere drøftelse mellem mødedeltagerne rundt om denne orientering. Flere interviewpersoner nævner, at såvel rapportering som drøftelse har et for løst eller utydeligt format. Derefter har man afviklet de formelle punkter på generalforsamlingsdagsordenen.

Vi har ikke hørt konkrete eksempler på, at samarbejdet er blevet evalueret på fast basis eller på struktureret vis. Ejerstrategien er kort blevet vendt, men man har ikke substantielt drøftet dens betydning – og dermed er det ikke tydeligt blevet drøftet på disse møder, hvad KLAR

Forsyning egentlig skal levere på af ønskede resultater. Her er der altså nogle hensigter i ejaftalen, som parterne i dag ikke lever helt op til.

De fleste bestyrelsesmedlemmer føler sig ikke orienterede om, hvad der foregår på møder med ejerne – hverken dette formelle møde eller de mere uformelle mellem formandskab og den enkelte ejerkommune.

#### Ift. ejermøder anbefaler vi at

- Man sikrer at dagsordenen og mødeledelsen på det årlige ejermøde muliggør, at der gennemføres en evaluering af samarbejdet og en drøftelse af ejerstrategien jf. de nuværende hensigter i ejaftalen.
- At bestyrelsen modtager grundigere orientering om dialogen på det årlige ejermøde og på generalforsamlingen.

## 5.2 Ejerstrategi

Ejerstrategien er almindeligvis en hjørnesteen i at sikre et fast og tydeligt grundlag for at udtrykke sine ejerinteresser over for et selskab, og i en situation med flere ejere kan ejerstrategien være det sted, hvor man sikrer, at interesser og perspektiver, der skal rammesætte selskabets udvikling, kommer til udtryk.

Ejerstrategien har ikke hidtil tjent som et dokument med konkret betydning i diskussionerne mellem ejerkommunerne på ejermøderne, og den har heller ikke været anvendt som referencedokument af enhedsbestyrelsen. Alt i alt har ejerstrategien ifølge vores interviews ikke haft konkret, styringsmæssig betydning.

”Kodeks for god selskabsledelse i forsyningssektoren” anbefaler, at mellemkommunale anliggende afklares uden for bestyrelseslokalet i en ejerstrategi. Flere interviewpersoner fortæller, at de ikke oplever en koordineret ejerkreds. Dette kan oplagt hænge sammen med, at

ejerstrategien ikke har været i centrum i samarbejdet mellem ejerkommuner eller i bestyrelsens arbejde. De fleste peger på, at selve fusionen – herunder den vigtige etablering af mange nye snit- og samarbejdsflader – har fyldt det meste, og at realiseringen af de konkrete økonomiske besparelser har haft det primære fokus.

Nogle bestyrelsesmedlemmer ønsker sig, at ejerstrategien mere tydeligt udstikker det, som er ejerkommunens fælles prioriteter. Her nævner nogle, at det særligt vil være vigtigt at ejerstrategien fortæller, hvor KLAR Forsyning skal tilføje ny merværdi på tværs af ejerkommunerne. I interviewene bliver fx nævnt en mulig fælles klima- og/eller miljøplan (og en stærkere profil på området), en fælles spildevandsplan, en koordineret tilgang til Verdensmålene, en tværgående struktur- og optimeringsanalyse, og en gradvis udjævning af service- og takstforskelle (for at kunne effektivisere yderligere).

Flere af interviewpersonerne nævner, at en ejerstrategi er nøglen til at løfte nye synergier og ønsker, at KLAR Forsyning og enhedsbestyrelsen får hjemmel til at lede efter flere tværgående potentialer. Mange fremhæver også, at selskabets fremtidige relevans skal findes i dets evne til at levere på ejernes udtrykte ønsker. Dermed mener de også, at samarbejdets fremtidige levedygtighed vil hænge tæt sammen med, om ejerne formulerer fælles mål – og om selskabet formår at arbejde med disse mål.

#### Ift. ejerstrategi anbefaler vi at

- At man i ejeraftalen justerer nuværende punkt 5.1 om ejerstrategien med følgende mulige indhold: "Hver bestyrelsesperiode indledes med udarbejdelsen af en ny ejerstrategi i samarbejde mellem KLAR Forsyning og de fire ejerkommuner. Ejerstrategien vedtages af kommunalbestyrelserne i ejerkommunerne." Det kan tydeliggøres, at ejerkommunernes særinteresser ift. forsyningselskaberne også bør fremgå (hvilket også er omtalt i den nuværende formulering). Dette vil give enhedsbestyrelsen bedre mulighed for at tage højde for ejerkommunens prioriteter og reducere det politiske i bestyrelseslokalet.
- Vi anbefaler desuden at ejerstrategien opdateres hvert andet år med henblik på at sikre KLAR Forsynings evner til at forfølge nye politiske dagsordener og eventuelle skiftende rammebetingelser. Opdateringen kan eventuelt alene besluttes på generalforsamlingen.

### 5.3 Løbende koordinering mellem ejere

Vi har forstået på vores interview, at der i dag ikke er et koordineret, løbende samarbejde mellem ejerkommunerne uden for de formelle møder og uden for det samarbejde, som man indirekte har i regi af bestyrelsesarbejdet i KLAR Forsyning og de andre selskaber.

I interviews med ejerkommunerne har der dog været en interesse i at se på muligheder for at videndele og koordinere mere med henblik på at styrke såvel samarbejdet mellem ejerkommunerne som den enkelte ejerkommunes forudsætninger for at samarbejde med KLAR Forsyning. Forskellige muligheder har været omtalt. Den ene har været oprettelsen af et fælles embedsmandsudvalg, som ville kunne kompensere for, at kommunaldirektører, borgmestre eller forvaltnings/-centerdirektører ikke har praktisk mulighed for at have et særligt detalje-præget billede af, hvad der sker i KLAR Forsyning eller i forsyningselskaberne.

I flere af interviewene med ejerkommunerne drøftede vi også den model, som de har i Køge med en strategisk konsulent, der arbejder fra et ejerperspektiv frem for et teknik-perspektiv, med at understøtte dialogen med KLAR Forsyning. Det er ikke sikkert, at det vil være praktisk eller økonomisk muligt at prioritere på samme måde i de øvrige ejerkommuner, og flere af ejerkommunerne talte derfor om, om det kunne give mening at se på en model, hvor man etablerede en delt stilling (og dermed en art fælles sekretariat) inspireret af Køges strategiske konsulent.

Flere andre emner blev også drøftet ift. at få et tættere samarbejde. Det blev fx foreslået i et af interviewene, at man kan overveje at holde et tværkommunalt møde for de politiske udvalg en gang om året, hvor der kunne være fokus på forsyningsområdet, ejerstrategi og KLAR Forsynings arbejde, men fx også på at drøfte yderligere samspil på tværs af kommuner.

#### Ift. løbende koordinering mellem ejere anbefaler vi

- At ejerkommunerne drøfter mulighederne for at styrke det løbende samarbejde om ejerskabet uden for fora, der er reguleret af ejeraftalen, og i denne drøftelse lade sig inspirere af inspirere af de muligheder, som fremgår i afsnittet her.

## 6 BESTYRELSENS SAMMENSÆTNING

Ejeraftalen definerer størrelsen og sammensætningen af bestyrelsen (pk. 7.1 og 7.2), lidt om kravene til kvalifikationerne (pkt. 7.3), at der er tale om en enhedsbestyrelse for selskabet og forsyningselskaber (pkt. 11.1, 11.2, 11.3 og 11.4), dog minus de forbrugervalgte, der kun er med i det vandselskab, de er valgt ind i og observatører i de øvrige vandselskaber (pkt. 11.5). Valgperioden (pkt.7.4) og samt rekruttering af bestyrelsesformand og -næstformand er defineret i pkt. 7.6.

Vores interviews har primært berørt fire delemler inden for dette område:

- 1) Bestyrelsens størrelse
- 2) Bestyrelsens kønssammensætning
- 3) Formandsposten
- 4) Kompetenceperspektiv på udpegning

Vi gennemgår temaerne ét for ét herunder.

Indledningsvis skal vi dog nævne, at der er to forståelser af ordet 'bestyrelsen' blandt interviewpersonerne, og ofte bruges de i flæng. Den ene forståelse er den snævre, hvor der er tale om enhedsbestyrelsen, dvs. bestående af 11 personer (de otte politisk udpegede, den eksterne og de to medarbejderrepræsentanter). Dette er den reelle bestyrelse for KLAR Forsyning.

Den anden forståelse er den brede, hvor de forbrugervalgte (i alt otte) også tæller med, fordi de indgår på lige fod i møderne vedrørende vandselskaberne – nogle gange med stemmeret, andre gange ikke.

Undervejs i rapporten vil vi eksplicit skrive 'enhedsbestyrelsen', hvis det er den vi mener, og 'bestyrelsen', hvis det er den brede forståelse, som gælder.

Det er relevant at nævne, at der er indgået en frivillig aftale med medarbejderne om, at de er repræsenteret med to medlemmer i KLAR Forsyningsbestyrelse, og at disse to personer indgår i enhedsbestyrelsen.

### 6.1 Bestyrelsens størrelse

Interviewpersonerne mener gennemgående at den brede bestyrelse er for stor. Deres betragtninger går fx på, at det store antal deltagere gør det vanskeligt at få en fokuseret og dybdegående dialog mellem forskellige synspunkter, fordi der er mange personer, der i et eller andet omfang skal deles om taletiden. Samtidig er der en større sandsynlighed for, at der er nogen, der har små bemærkninger eller spørgsmål til et givent punkt, hvilket bidrager til at tage tid væk fra de mere substantielle punkter. Flere udtrykker, at substansen ikke bliver 'så gennemdrøftede, som man kunne ønske sig', og at bestyrelsens samlede overblik svækkes. Der er også flere der påpeger, at det helt generelt er vanskeligt for mødelederen at tilrettelægge en god mødeafvikling, når der er så mange deltagere.

Der er derfor et alment ønske om, at man finder en måde at reducere i antallet af personer, der deltager i bestyrelsesarbejdet. Dette gælder – for nogle af interviewpersonerne – også selve enhedsbestyrelsen, som også udgør en relativt stor selskabsbestyrelse i sig selv. Ulemperne er de samme som ved den større bestyrelse, nemlig at en større mængde deltagere mindsker muligheden for at have et tæt, reflekteret og dybdegående arbejdsfællesskab i bestyrelsesrummet. Enkelte har peget på, at antallet af medlemmer i enhedsbestyrelsen faktisk kan svække deres evne til at føre tilsyn med driften, fordi de mange mennesker i rummet gør det vanskeligere tidsmæssigt at få plads til en

dybdegående dialog mellem fx tre-fire personer, der måtte have særlige perspektiver eller holdninger på et punkt.

Mulighederne for at begrænse det brede bestyrelsesrum vil kunne opstå, hvis man reducerer antallet af forbrugervalgte. Dette er dog ikke muligt så længe vandselskaberne ikke er fusioneret, da forbrugerne har lovkrav på at vælge to repræsentanter per selskab.

Mulighederne for at reducere enhedsbestyrelsen, som har været i spil i vores interviews, er følgende:

- 1) At den kommunale udpegning reduceres til én repræsentant. Dette ville reducere enhedsbestyrelsens størrelse fra 11 til 7.
- 2) At alle kommunale udpegninger erstattes af 2-3 eksterne udpegede, som kommunerne enes om. Dette ville reducere enhedsbestyrelsens størrelse fra 11 til 5-6. Denne model vil i praksis dog ikke være lovmedholdelig, da de generalforsamlingsvalgte skal udgøre et flertal af bestyrelsens medlemmer.
- 3) En kombination: At den kommunale udpegning reduceres til én repræsentant og at kommunerne sammen peger på yderligere 2 eksterne. Dette ville reducere enhedsbestyrelsens størrelse fra 11 til 9.

Model 1 er den, som umiddelbart har haft flest tilhængere i vores interviews.

Bag model 2 og 3, hvor der anvendes eksterne medlemmer i stedet for politisk udpegede, ligger et synspunkt, som er kommet frem i nogle enkelte interviews, at det ville være gavnligt for bestyrelsen, om man blev mere sikre på at udpegningsproceduren garanterede sektor-relevante kompetencer. Det har været nævnt i interviews, at "Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber" også anbefaler at man – hvis man i det hele taget udpeger eksterne ud fra kompetencehensyn – minimum rekrutterer to personer fra eksternt hold.

En reduktion af den politiske repræsentation i bestyrelsen skal også ses i sammenhæng med, at kommunerne i stigende grad gør deres legitime ejerinteresser gældende via en anden mere forpligtende tilgang til arbejdet med ejerstrategien, jfr. kapital 5.

En reduktion i antallet af kommunale udpegninger er gennemgående for de omtalte tre modeller. Hovedparten af vores interview har dog peget på, at det ikke nødvendigvis vil være holdbart set ift. konstitueringsdynamikkerne i kommunalbestyrelserne at foretage hverken en hel eller delvis reduktion af disse pladser.

#### **Ift. bestyrelsens størrelse anbefaler vi**

- At man for at forbedre bestyrelsens funktionsevne reducerer antallet af bestyrelsesmedlemmer i enhedsbestyrelsen.
- Vi foreslår konkret at vælge den omtalte model 3, hvor den kommunale udpegning reduceres til én fra hver kommune, og at man samtidig beslutter at indsupplere 2 yderligere eksterne personer med relevant sektorindsigt i bestyrelsesarbejdet. Denne anbefaling skal ses i lyset af, at vi samtidig også anbefaler, at ejerkommunerne styrker deres fælles og individuelle fokus på at gøre deres indflydelse på KLAR Forsyning gældende via en opdateret og forbedret ejerstrategi.

## 6.2 Kønssammensætning

Ejeraftalen indeholder i dag ingen bestemmelser om, hvordan bestyrelsens kønsmæssige skal sammensættes. I tre af vores interview har kønsbalance været fremhævet som noget, der skal tilstræbes – og som kunne skrives ind i ejeraftalen. Den nuværende bestyrelse har ikke en udfordring ift. kønssammensætning, men dette skyldes ikke en styret udpegningsproces.

I de interview, hvor det har været på banen, omtaler interviewpersonerne "Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber" og anbefalingen deri om at man tilstræber en afbalanceret sammensætning af mænd og kvinder (og at man i tillæg hertil opstiller måltal for kønsfordelingen).

#### Ift. kønssammensætning anbefaler vi

- At man via ejeraftalen pålægger kommunerne at indstille medlemmer af flere køn til bestyrelsen, da dette er den simpleste måde at opnå et mål om en mere fast kønsbalance i bestyrelsen.

### 6.3 Formandsposten

Udpegningen til formandsposten har været et emne i de fleste af vores interviews, og synspunkterne peger langt overvejende i retning af, at udpegningsproceduren bør ændres. Den model, som i alle tilfælde er i spil, er at afløse det nuværende rotationsprincip mellem ejerkommunerne med en ekstern, udpeget formand.

I interviewene er der angivet mange grunde til, at denne udpegningsmetode er at foretrække. Vi nævner dem her ift. de mulige, positive argumenter. Bemærk venligst, at disse argumenter enten slet ikke eller kun i begrænset omfang er blevet angivet som kommentarer til den hidtidige formands præstation i rollen. De er mere at anse for interviewpersonernes principielle og rationelle stillingtagen til emnet.

Fordelene tæller:

- 1) Garanteret sektorkompetence og faglighed
- 2) Uvildighed generelt og også ift. ejerkommunerne

- 3) Kan lette ejerdialogen, at formanden ikke har partifarve
- 4) Sikrer at formanden har nogenlunde samme vidensniveau om alle ejerkommuner
- 5) Give bedre afsæt for professionel og/eller effektiv mødeledelse

Med andre ord forudser interviewpersonerne – stort set over en kam – at bestyrelsesarbejdet vil kunne løftes op på et nyt og mere kvalitetsbetonet niveau, hvis formanden er ekstern.

Ingen af interviewpersonerne har været imod en sådan ændring, og kun nogle få har været uafklarede eller indifferente ift. området. De fleste ser det som et vigtigt skifte.

Det kræver naturligvis, at der findes en kvalificeret, ekstern person. I interviews er der meget opmærksomhed på, at en ekstern formand selvfølgelig skal have sektorviden, men i særdeleshed også skal evne at navigere i krydsfeltet mellem politik og forretning. Flere interviews peger på, at en sådan person skal identificeres i samarbejde med eksterne rådgivere, der kan finde egnede kandidater til en shortlist på vegne af kommunerne.

Det vil formentlig kræve en honorarforhøjelse til formanden at indføre denne model, for at kompensere for både større ansvar og større tidsforbrug, samt ikke mindst for at kunne tiltrække den bedste. Honorarstigningen behøver erfaringsmæssigt ikke at være af et større omfang.

Det er vigtigt, at formanden nyder opbakning i hele ejerkredsen. Rekrutteringen af en eventuel ekstern formand bør derfor ske under ledelse af et tværkommunalt ansættelsesudvalg og eventuelt understøttet fra eksternt hold ift. at øge sandsynligheden for en succesrig rekruttering. Det er efterhånden helt normalt, at man griber rekruttering af bestyrelsesmedlemmer an med den samme professionalisme som i



forbindelse med andre ledende poster, herunder med bred afsøgning af markedet for egnede kandidater.

#### Ift. formandsposten anbefaler vi at

- Bestyrelsen skifter til en model med en eksternt udpeget formand. Denne model har relativt flere fordele end en model med en rotationsordning blandt de kommunalt udpegede fra ejerkommunerne. Den nuværende ordning har desuden den markante risiko – i et worst-case scenarie - at rotationsordningen kan resultere i, at man får en formand, som kompetencemæssigt ikke matcher rollen.
- Vi anbefaler, at en profil-beskrivelse for en ny formand udarbejdes snarligt, så der er god tid i 2021 til at gennemføre en rekrutteringsproces frem mod starten på den nye bestyrelsesperiode.

## 6.4 Kompetenceperspektiv på udpegning

I en række interviews har bestemmelsen om den kommunale udpegning i §7, stk.3 påkaldt sig opmærksomhed. Der står i teksten at "Ejerkommunerne skal indstille bestyrelsesmedlemmer, som besidder kvalifikationer, der gør dem i stand til at medvirke til en forsvarlig og effektiv ledelse af Selskabets virksomhed." Formuleringen faldt fx et af de politisk udpegede medlemmer for brystet for "jeg ved ikke noget om det her, men jeg skal nok sætte mig ind i det." Flere af de andre politisk udpegede medlemmer fortæller, at de i høj grad læner sig op ad de forbrugervalgte ift. faglig indsigt, og fremhæver i samme ombæring, at de selv medbringer en stærk forståelse af det politiske rum, som KLAR Forsynings bestyrelse også arbejder op imod.

Realiteten bag den kommunale udpegning i alle fire kommuner er, at der er tale om et resultat af den kommunale konstitueringsaftale. Det

er altså ikke, som der står i ejeraftalen, en udpegning på baggrund af "kvalifikationer". Interviewpersonerne forholder sig overordnet set pragmatisk til dette, og tænker at det nødvendigvis må være sådan. Enkelte overvejer dog, om kommunerne hver især i stedet skulle udpege én ekstern eller måske arbejde med en konstellation af én politisk udpeget og en, som kommunen indstiller, men som er ekstern.

#### Ift. kompetencevinklen på udpegning anbefaler vi

- At man i ejerkredsen drøfter, om det fortsat er hensigtsmæssigt med en udpegning af to personer til bestyrelsen fra hver ejerkommune – eller om dette med fordel kan reduceres til en enkelt for at gøre plads til mere faglige eller sektorbaserede kompetencer i bestyrelse. Kommunerne vil i dette tilfælde enten alle kunne udpege en ekstern eller fx i fællesskab pege på to eksterne til at supplere den eksterne, som allerede indgår som næstformand.

## 7 BESTYRELSENS BESLUTNINGER OG DENS KOMPETENCE

Denne del af rapporten handler om rammerne for bestyrelsens beslutningstagen i henholdsvis serviceselskabet og de enkelte forsyningsselskaber. Rammerne er defineret dels i pkt. 8 ift. KLAR Forsyning og pkt. 12 ift. forsyningsselskaberne. Bestyrelsens kompetencer set i forhold til generalforsamlingen er beskrevet i pkt. 9 og 13 for hhv. KLAR Forsyning og forsyningsselskaberne.

## 7.1 Bestyrelsens selvstændige ansvar og kompetence

Fra interviews er det et blandet indtryk, som vi får af dette emne. På den ene side er der mange, der udtrykker, at de ser bestyrelsen som en 'skyggebestyrelse', der har for lidt kompetence og ikke kan agere selvstændigt nok. På den anden side, er der ingen interviewpersoner, der peger på, at selskabet udsættes for direkte kontrol eller instruktion fra ejerkommunerne, og de politisk udpegede bestyrelsesmedlemmer anerkendes også i interviewene for, at de ikke kommer med et perspektiv, der er låst af deres ejerkommuneophav.

Pointerne om skyggebestyrelsen forbinder sig først og fremmest til det formelle forhold, at enhedsbestyrelsen på en række områder reelt set er inhabil og dermed ikke beslutningsdygtig. Problematikken drejer sig om, at enhedsbestyrelsen dækker flere selskaber, som indgår større, økonomisk betydningsfulde aftaler med hinanden. Når der fx skal indgås servicekontrakter mellem KLAR Forsyning og forsyningsselskaberne, er det jo de samme bestyrelsesmedlemmer, der skal godkende disse kontrakter i hhv. det ene og det andet selskab. Dette gør i princippet enhedsbestyrelsen inhabil. I dag håndteres disse sager ved, at de færdigbehandles i de relevante selskabers bestyrelser, hvorefter der formelt indkaldes til en ekstraordinær generalforsamling, hvor ejerkommunerne godkender beslutningerne.

Det er vores indtryk, at det giver en del administrativt bøvvl at gennemløbe denne proces en eller flere gange om året, men de mest involverede parter i direktion og ejerkommuner giver samtidig udtryk for, at det i dag har fundet et format, hvor det forløber nogenlunde smidigt. Formelt set udgør den nødvendige proces en svækkelse af bestyrelsens beslutningskraft og også af KLAR Forsynings efterfølgende handlestighed, fordi den formelle afholdelse af de ekstraordinære generalforsamlinger skal afventes inden beslutninger kan eksekveres. På trods af dette, er der ingen af interviewpersonerne, der peger på, at KLAR

Forsyning eller enhedsbestyrelsen oplever handlingslammelse på denne baggrund.

For nogle af de personer, der bruger udtrykket 'skyggebestyrelse', er situationen mere alvorlig. De mener, at KLAR Forsyning som selskab ikke kan agere selvstændigt nok. Her fremhæver de fleste to konkrete sager, hvor bestyrelsen har været enige i en indstilling, men man har oplevet, at der alligevel har skullet søges uformel opbakning hos en eller flere ejerkommuner – eller mere formel godkendelse i regi af kommunalbestyrelse eller politisk udvalg. Medlemmerne bemærker, at sagerne i alle eller næsten alle tilfælde er endt med at blive afgjort efter bestyrelsens oprindelige indstilling, men at KLAR Forsynings evne til at handle er blevet forsinket u hensigtsmæssigt af den proces, som fandt sted i relation til ejerkommunen/-erne.

Som vi har omtalt tidligere, har de paragraffer i ejeraftalen, som skal sikre ejerkommunernes interesser, ikke været bragt aktivt i spil. Vi har også indledningsvist i dette afsnit fortalt, at der generelt er en anerkendelse af, at de politisk udpegede medlemmer først og fremmest agerer med KLAR Forsynings interesser for øje.

De gennemgående bemærkning fra interviewpersonerne om, at de specifikke paragraffer ikke har været bragt i spil ift. beskyttelse af den enkelte ejerkommune, kan skygges for en anden diskussion, der har at gøre med bestyrelsens beslutningskompetence i de enkelte selskaber.

I flere interviews bemærker interviewpersonerne, at de oplever, at forsyningsselskabernes interesser vægter over KLAR Forsynings interesser. De fortæller, at der i praksis lyttes ganske meget til ejerkommunen i beslutninger vedrørende det enkelte forsyningsselskab, og at denne prioritering af ejerkommunernes perspektiver følger med over i bestyrelsesmøderne i KLAR Forsyning, hvor KLAR Forsynings – og kommunernes tværgående – interesser, som konsekvens underlægges de fire, enkelte ejerkommuners interesser. Konsekvensen er, at bestyrelsen i

KLAR Forsyning præges af ejerkommunerne via underselskaberne – og ikke omvendt.

De fleste interviewpersoner fastslår også, at de betragter situationen som naturlig, når man betænker at KLAR Forsynings interesser ikke formelt har forrang for forsyningsselskabernes – og at der ikke i dag eksisterer en fælles ejerstrategi, der tydeliggør, hvilke hensyn, der vægter højest, når der skal træffes beslutninger.

#### Ift. bestyrelsens selvstændighed anbefaler vi

- At KLAR Forsynings bestyrelse sikrer, at ejerkommunerne i god tid har været orienteret om sager, som for dem har væsentlig politisk betydning, så risikoen for at sager kan trække ud tidsmæssigt bliver reduceret.
- I forlængelse også af punktet om bestyrelsens sammensætning, at man undersøger om de problemskabende, formelle relationer mellem selskabsbestyrelserne kan overkommes ved ændringer i sammensætningen af forsyningsselskabernes bestyrelser. Der kunne fx være blot fem medlemmer i bestyrelsen – 2 forbrugervalgte, 2 politisk udpegede (fra ejerkommune eller fra ejerkommune og én anden kommune) og bestyrelsesformanden. Det vil give kun 3 personer, der overlapper med enhedsbestyrelsen. Det vil så fald skulle ekspliciteres, at opgøret med enhedsbestyrelsen på ingen måde er et ønske om at mindske sammenhængene i arbejdet på tværs af selskaber.

## 7.2 Bestyrelsen evne til at drøfte sager

Mange af bestyrelsens medlemmer, dog i særdeleshed de forbrugervalgte, oplever at bestyrelsesmøderne går med 'et hav af formalia', der har at gøre med de mange selskaber, som man holder møde for på én gang. De mange formalia tager tid fra substantielle drøftelser, og en række medlemmer giver udtryk for, at der primært er tid til at stille

spørgsmål til direktionen – og ikke til at drøfte substans. Nogle sætter det på spidsen og siger, at deres generelle oplevelse er, at bestyrelsesmøder kan ligne en formalitet, hvor formandskab og direktion fremlægger sager til godkendelse.

Et mindretal af medlemmerne oplever ikke, at de mange successive møder for enkeltstående udgør et problem længere. De fleste af disse personer mener, at direktionen og formandskab over tid har fundet en måde at sikre, at møderne forløber frugtbar, men anerkender, at det har taget tid at nå dertil.

Enkelte forbrugervalgte bestyrelsesmedlemmer har i interviews bragt et forslag om underudvalg i bestyrelsen på banen, som en metode til at øge indsigt og bestyrelsens (oplevede og reelle indflydelse) på bestyrelsessagerne.

#### Ift. bestyrelsens evne til at drøfte sager anbefaler vi

- At man fastholder det vellykkede fokus, der har været på at sikre at formalia, der stammer fra de mange successive bestyrelsesmøders afholdelse, i fortsat mindre grad sætter sit præg på bestyrelsesmøderne. Det er værd at bemærke, at udfordringerne alene stammer fra strukturen med de mange selskaber, og at ændringer i strukturen er det eneste, der står i ejaftalen, som kan påvirke dette tema.

## 8 BESTYRELSESHONORARER

Ejeraftalen definerer, at bestyrelsesmedlemmerne oppebærer honorar (stk. 7.7 med bilag). Medlemmerne i enhedsbestyrelsen honoreres med det samme funktionsafhængige beløb i alle de selskaber, som vedkommende formelt er med i. Observatør-poster giver ikke honorar, så forbrugervalgte modtager honorar for det ene selskab, hvor de er formelt indvalgt.

### 8.1 Honorar for forbrugervalgte

Honoreringen af de forbrugervalgte medlemmer har været et tema i alle de afholdte interview. I alle interview er der en erkendelse af, at diskussionen om honorarer og honorarforskelle for de forbrugervalgte har fyldt for meget i den forgangne periode. Samtidig er der – med en enkelt undtagelse – opbakning til at man afsøger muligheder for at justere i honorarstrukturen, så de forbrugervalgte modtager en større honorering end hidtil. Den omtalte modstand i et enkelt interview skyldes et synspunkt om, at forbrugervalgtes arbejde, udover i det selskab de formelt er valgt ind i, bør anses for at være frivilligt arbejde.

Et bestyrelseshonorar skal overordnet set afspejle en kombination af tre forhold: graden og omfanget af ansvar og den nødvendige tidsanvendelse samt markedsnormen ift. honorarniveauer.

Det er formelt set vanskeligt at beskrive om ansvaret er større i nogle selskaber end i andre under KLAR-paraplyen, og vi har ikke fra vores interview klare billeder af, at det skulle være tilfældet. I tilfældet med KLAR Forsyning er der ingen tvivl om, at det forbrugervalgte medlem sidder med samlet set mindre samlet ansvar, fordi medlemmet kun er med i én af de i alt 15 selskabers bestyrelser.

Flere interviewpersoner mener dog, at arbejdsmængden er størst i netop vand-selskaberne, hvor de forbrugervalgte sidder med. Dette følger af, at den største aktivitet finder sted i disse selskaber – modsat fx i holdingselskaberne, som ikke har aktiviteter udover ejerskabet af deres respektive driftsselskaber. Alene ud fra dette forhold kan det være relevant at diskutere, om honoreringen af bestyrelsesposter i vandselskaberne bør være højere end i de øvrige selskaber. Dette ville i så fald også gælde for honoreringen af de politisk udpegede i disse bestyrelser.

Ift. den nødvendige tidsanvendelse, kan man se på denne på flere måder. Formelt set er der markant mere forberedelse til – og mødetid – i et vand-selskab frem for fx et af holdingselskaberne. Der er simpelthen mere arbejde i en sådan bestyrelsespost. For at illustrere er vores indtryk af tidsfordelingen på et samlet bestyrelsesmøde for alle selskaberne, er det sådan, at de fem vandselskaber tager 2½ - 3 timer, mens de 10 andre selskaber tager tilsammen 1 time. Af denne ene time, er størstedelen af tiden normalt sat af til KLAR Forsyning (1 af 10 selskaber). Mødetiden anvendt på ét vandselskab er altså omtrent den samme som mødetiden anvendt for KLAR Forsyning – mens holdingselskaberne overstås på få minutter.

Man kan også vægte et perspektiv, der har med bestyrelsesarbejdets tilrettelæggelse at gøre. Her deltager de forbrugervalgte normalt på hele det møde, der har med vandselskaberne at gøre, også selv om de kun er med i den ene bestyrelse. De har naturligvis kun stemmeret for det ene selskab, men taleret i alle. Det er betragtes af de fleste interviewpersoner som implicit, at et forbrugervalgt bestyrelsesmedlem også forbereder sig ift. de selskaber, som personen ikke selv er medlem af bestyrelsen i, fordi de deltager i og har taletid til bestyrelsesmøder i alle selskaberne. I og med at et forbrugervalgt bestyrelsesmedlem bruger tid svarende til op mod 5 bestyrelsesposter, fordi der er 5 vandselskaber, kan det give mening at se på, om honoreringen i højere grad skal afspejle dette tidsforbrug.

Vores interview har ikke afsløret en oplagt model for, hvordan honorar-strukturen kan revideres. Blandt interviewpersonerne har der ikke været heller ikke været en entydig melding om, hvorvidt den samlede økonomiske honorarpulje skal fastholdes i samme størrelsesorden eller udvides. De fleste har ikke haft nogen særlig holdning til dette spørgsmål.

På baggrund af det forhold, at aktiviteterne og dermed både tidsanvendelse er mindre i holdingselskaberne, vil vi pege på, at det kan være en mulighed at reducere honoraret for deltagelse i holdingselskabernes bestyrelser til et lavere niveau, hvis midlerne til at rette op på honoreringen af de forbrugervalgte skal findes inden for den nuværende pulje. Denne ændring kan frigøre en pulje, som kan lægges over i vandselskaberne i stedet. Den frigjorte pulje skal dog i forsyningsselskabet deles mellem 2 forbrugervalgte, 2 medarbejdervalgte og 8 politisk udpegede. Dermed vil det i praksis ikke ændre det store i honoreringen af de forbrugervalgte.

Der har været flere interviews med forbrugervalgte, hvor interviewpersonerne har argumenteret for at honoreringen skulle være baseret entydigt på fremmøde og/eller tidsforbrug, eventuelt i kombination, og altså ikke med nogen skelen til det ansvar, der formelt følger med bestyrelsesposterne.

En sidste model, som har været nævnt i interview, har handlet om at skære forsyningsselskabernes bestyrelser til i størrelse så de kun består af to forbrugervalgte, to medarbejdervalgte og to kommunalt udpegede fra ejerkommunen samt af formand og evt. næstformand fra KLAR Forsyningsbestyrelse. Dette ville betyde en bestyrelsesstørrelse på 7 eller 8.

I flere af de interviews, hvor dette har været bragt på banen, siger interviewpersonerne, at dette er mere reelt at gøre, så længe ejerbeskyttelsesbestemmelserne fortsætter med at placere ejerkommunens

politisk udpegede i en dominerende og ofte udslagsgivende rolle i arbejdet i forsyningsselskabet.

I de interviews, hvor modellen har været vendt, har det samtidig været en afgørende del af drøftelsen, at en sådan ændring ikke må kompromittere den grundlæggende gode intention, som ligger i de nuværende struktur – nemlig at man viser tillid til hinanden ved at lade medlemmer fra andre kommuner få indflydelse direkte i den enkelte kommunes forsyningsselskab. Denne model kunne frigøre flere økonomiske ressourcer til honorering af de forbrugervalgte, for man kan spare 4-5 honorarer væk i hvert forsyningsselskab, som kan fordeles til de øvrige medlemmer. Modellen kan kombineres med den nævnte en model, hvor holdingselskabernes honorarer også sænkes.

#### Ift. honorarer for forbrugervalgte bestyrelsesmedlemmer anbefaler vi

- At man nedsætter et udvalg på tværs af ejerkommunerne eller i bestyrelsen for at udvikle 1-2 modeller, som kan drøftes og eventuelt vedtages på næstkommende generalforsamling.

## 8.2 Honorar for eventuel udpeget formand

Der findes ikke entydige regler eller principper, der skal følges ift. at fastsætte honoreringen af en eksternt udpeget formand. Ift. den nuværende honorarsats har flere af interviewene, hvor en ekstern formandskonstruktion blev diskuteret, peget på, at der muligvis skal en honorarforøgelse til for at gøre det attraktivt for en tilstrækkeligt kompetent, ekstern kandidat at tage arbejdet på sig med den politiske kompleksitet i forhold også til en-til-en dialog med ejerkommunerne, som posten også (pt.) indebærer.

### ift. honorar til en eventuel ekstern, udpeget formand anbefaler vi

- En beslutning om eventuel honorarforøgelse baseres på en mindre undersøgelse af, hvordan formandsposter i sammenlignelige selskaber honoreres.

## 9 GENERALFORSAMLINGERNE

Rammerne for generalforsamlingerne i hhv. serviceselskabet og forsyningsselskaberne er defineret i pkt. 9 og 13.

Den ordinære generalforsamling har meget få af de interviewede haft en holdning til. De fleste skænker den ikke en tanke, fordi de ikke oplever, at generalforsamlingen har betydet nogen prægning af bestyrelsesarbejdet og heller ikke har udgjort en årlig milepæl i bestyrelsens årshjul. Bestyrelsesmedlemmerne fortæller, at de ikke ved, hvad der er foregået på generalforsamling (eller på ejermøder).

Dialogen i vores interviews peger på, at bestyrelsesmedlemmerne og ejerkommunerne ser, at generalforsamlingen kan udgøre et mere tydeligt nedslagspunkt i bestyrelsens årshjul, og også give anledning til at man i bestyrelsesrummet mere formelt og entydigt tager status på selskabets præstationer med adresse til ejerkredsen. Årsagerne til, at det ikke er sket, kan måske findes i at ejerstrategien ikke haft et format, som gjorde det oplagt at rapportere op imod den eller følge op på den.

I en række af vores interviews har mulighederne for at ændre generalforsamlingsformatet været på tale ift. at øge begivenhedens relevans ift. KLAR Forsynings drift. Det er særligt én idé, som har været drøftet,

og som andre selskabsgjorte forsyningsselskaber også forsøger sig med: idéen om at kombinere generalforsamlingen med en såkaldt 'ejer-' eller 'interessentdag'.

En ejerdag kan se ud på flere måder, men i det format, hvor den har været drøftet i interviews, er grundtanken at supplere selve generalforsamlingsformatet, så flere relevante interessenter fra ejerkredsen kan deltage i eller omkring generalforsamlingen. Samtidig skulle programmet også ændres og udvides for at være relevant for den udvidede deltagerkreds. Den udvidede kreds kan fx bestå af de relevante politiske udvalg i ejerkommunerne, men i princippet kan alle kommunalbestyrelsesmedlemmer og relevante embedsmænd inviteres med.

Formålet med den bredere kreds kan være flerfoldigt:

- 1) Sikre et bredt kendskab til selskabets aktiviteter og resultater
- 2) Give selskabet mulighed for at få adgang til en udvidet række af perspektiver på selskabets planer
- 3) Skabe rammer for en bred drøftelse på tværs af ejerkommuners interessenter om vigtige politiske temaer, fx klimaprofil, eller om mere faglige temaer fx vedrørende samspil mellem ejerkommunernes spildevandsplaner.

Alle disse formål er relevante, viser de interview, hvor det har været drøftet, for bedre at understøtte en større fælles opmærksomhed på tværs af ejerkommunerne ift. KLARs arbejde og retning. På denne baggrund vil man bidrage til en stærkere relation mellem KLAR Forsyning og det samlede politiske landskab i ejerkommunerne.

Selve den formelle generalforsamling skal i princippet stadig holdes adskilt fra en sådan ejerdag, men visse programpunkter fra generalforsamlingen – fx årsberetning og evt. strategifastlæggelse – kan med fordel flettes sammen med en sådan ejerdag.

#### Ift. generalforsamlinger anbefaler vi at

- Formandskabet på skrift orienterer enhedsbestyrelsen om generalforsamlingens forløb, herunder hvilken underretning, som ejerkredsen er blevet givet og hvilke strategisk relevante drøftelser, der har været på generalforsamlingen. Hvis ejermødet er afholdt parallelt (som normalt) afrapporteres dette også.
- KLAR Forsyning afholder en 'ejerdag' i forbindelse med de næste to generalforsamlinger og herefter vurderer, om initiativer giver værdi som beskrevet ovenfor.

## 10 ØVRIGE FORHOLD

Der er to emner under 'øvrige' forhold, som evalueringen også dækker. Det ene drejer sig om bestyrelsens og dens medlemmers måde at håndtere tavshedspligt, herunder orienteringen af ejerkommuner i pkt. 7.8. Det andet drejer sig om bestyrelsens og dens medlemmers evne til at håndtere habilitetsmæssige spørgsmål.

### 10.1 Tavshedspligt

Ift. tavshedspligten er de fleste af bestyrelsens medlemmer godt tilfredse med den praksis, som nu bliver anvendt i bestyrelsen. Den består i, at hvert bestyrelsesmøde afsluttes med, at man gennemgår, hvilket punkt eller drøftelser, det er nødvendigt at have tavshed omkring. Forud for indførelsen af denne praksis er der forskellige vurderinger i bestyrelsen af, om der kunne være udfordringer ift. tavshedspligt, men ingen mener, at der i dag er konkrete udfordringer.

Visse af de forbrugervalgte mener dog, at der er en gråzone vedrørende tavshedspligten, som særligt gælder den situation, hvor politisk udpegede drøfter bestyrelsesanliggender med deres politiske og administrative bagland. Denne gråzone har ikke – ifølge vores interview – kastet konkrete problemer af sig ift. at underminere kvaliteten af drøftelserne i bestyrelsen. Som vi tidligere har berørt, er der heller ikke nogen, der sidder med en opfattelse af, at det kommunalpolitiske følger med ind i bestyrelsesrummet med den enkelte politisk udpegede som kanal. De fleste mener dog, at det vil give mening at de enkelte politiske udpegede sikrer, at deres bestyrelseskollegaer er bekendte med, hvilken orienterings- og drøftelsespraksis, de har i forhold til baglandet, og vurderer at dette vil betyde, at den gråzone, som en sådan orientering altid vil foregå i, ikke længere giver anledning til bekymring.

#### Ift. tavshedspligt anbefaler vi specifikt, at

- Bestyrelsen fastholder sin nuværende praksis med at drøfte, hvilke emner, der er berørt af tavshedspligten ved afslutningen af hvert møde.
- Bestyrelsen får fælles indsigt i de politisk udpegede medlemmers orienteringspraksis ift. baglandet.

### 10.2 Habilitet

Når interviewene har berørt spørgsmålet om personlig habilitet, har der været divergerende synspunkter på dette område. Nogle interviewpersoner mener, at emnet er drøftet i tilpas omfang, mens andre mener, at emnet fortjener yderligere opmærksomhed. Det er ikke hensigtsmæssigt, at der er forskellige vurderinger af, om habilitet er tilstrækkeligt drøftet, og man kan derfor overveje at drøfte habilitet inden for en af disse tre rammer, som er nævnt i interviews:

- Flere mener at spørgsmål om habilitet helt generelt bør diskuteres, så alle medlemmer kan få adresseret deres eventuelle bekymringer.
- Flere mener, at forbrugervalgte, der til dagligt er ansatte i lignende selskaber i forsyningssektoren, i et vist omfang kan være inhabile.
- Flere nævner, at der ikke er gennemført en lovmæssig oplysning om bestyrelsesmedlemmernes øvrige hverv og afhængigheder.

Blandt de ovenstående er det særligt punkt 2, der kræver handling set ift. bestyrelsens funktionsevne, da det kan slide på tilliden i bestyrelsesrummet, hvis nogle medlemmers tilstedeværelse rent principielt giver enkelte andre medlemmer årsag til kritisk eftertænkning. Hertil anbefaler vi, at bestyrelsen i det hele stræber efter at opnå et fælles billede, hvad habilitet drejer sig om i KLAR Forsyning.

Der er et principielt spørgsmål vedrørende KLAR Forsynings bestyrelses habilitet på en række specifikke punkter (budget, indgåelse af servicekontrakter mm.), fordi enhedsbestyrelsen reelt indgår aftaler med sig selv, når der indgås aftaler mellem KLAR Forsyning og de øvrige selskaber. Det er selskabsretligt problematisk, og håndteres i dag ved en procedure, hvor der afholdes ekstraordinær generalforsamling og ejerkredsen gennemser og godkender bestyrelsens indstillinger. Denne specifikke problemstilling er også behandlet mere indgående andetsteds i kapitlet om 'Bestyrelsens beslutninger og kompetencer'.

#### Ift. habilitet anbefaler vi specifikt, at

- Bestyrelsen bør have en drøftelse om habilitetsspørgsmålet, så de divergerende synspunkter på området kan lægges til ro.
- Bestyrelsen bør redegøre for medlemmernes eventuelle uafhængigheder og dette bør offentliggøres på hjemmesiden. Dette anbefales også i "Kodeks for god selskabsledelse".





## OM PLUSS

Siden 2001 har vi bistået virksomheder, organisationer og samfundsinstitutioner i at udvikle og realisere deres potentialer. Det sker via udvikling af governance, strategi, ledelse og organisation, samt ved at skabe overblik, beslutningsgrundlag og læring gennem strategiske analyser og evalueringer. I vores adfærd og tænkning styres vi af tre værdier: Værdiskabelse, fairness og troværdighed. Konsulenterne arbejder over hele landet ud fra vores kontorer i Aarhus og København.

**Pluss**