REFERAT Direktion d. 06-06-2024

Mødedato Torsdag d. 06. juni 2024 kl. 13:00

Mødested .

Indholdsfortegnelse

Kommissorium for bestyrelsessammensætning og gennemsigtighed i Lokaltog A/S..... 3
DLA Pipers afdækning af modeller for bestyrelseskonstellationer..... 6
DLA Pipers afdækning af proces for etablering af helejet datterselskab..... 15
Deloittes notat om bestyrelseshonorar i Lokaltog A/S..... 18
Substantias interessentanalyse af bestyrelsessammensætning og gennemsigtighed i Lokaltog A/S.... 23
Substantias benchmark-analyse af bestyrelsessammensætning og gennemsigtighed i Lokaltog A/S.. 48

Dokumentnummer
1773381

Dato
06 02 2024

Sagsbehandler
KAB

Direkte
+45 36 13 16 60

CVR nr: 29 89 65 69
EAN nr: 5798000016798

Forslag til kommissorium for bestyrelsessammensætning og gennemsigtighed Lokaltog A/S

1. Formål
   Movias bestyrelse har bedt om at få forelagt forslag til en bedre regionpolitisk repræsentation i bestyrelsen for Lokaltog A/S samt styrket gennemsigtighed i Lokaltog A/S forhold.

2. Baggrund
   Regionsrådsformændene for Region Hovedstaden og Region Sjælland har ønsket, at få afdækket mulighederne for en bedre regional politisk repræsentation i Lokaltogs bestyrelse, med inspiration fra bestyrelsessammensætningen i blandt andet Nordjyske Jernbaner og Midtjyske Jernbaner

   Herudover ønskes en styrket gennemsigtighed i selskabets forhold, herunder en tydeligere rapportering blandt andet vedrørende selskabets økonomi, rettidig inddragelse i særlige beslutninger i selskabet samt beskrivelse af arbejdsdelingen mellem regionerne som trafikbestillere, Movia som kontraktholder og hovedaktionær, og selskabet som driftsansvarlig. Beskrivelsen af en hensigtsmæssig arbejdsdeling skal både omfatte det juridiske og operationelle.

3. Anbefalinger og tidsplan
   Arbejdet igangsættes ved beslutning i Movias bestyrelse 8. marts 2024.

   Ved Movias bestyrelsesmøde 3. maj 2024 orienteres bestyrelsen skriftligt om foreløbig status for arbejdet. Regionerne og Lokaltogs bestyrelse orienteres efter bestyrelsesmødet skriftligt om status

   Bestyrelsen for Movia vil modtage Movias administrations anbefalinger inden for rammerne af dette kommissorium, til behandling på mødet i 30. juni 2024.

4. Organisering
   Det videre arbejde ledes af Movias administration med deltagelse af sagkyndige udpegede fra henholdsvis administrationerne i Region Sjælland og Region Hovedstaden.

   Movias advokat tilknyttes opgaven som rådgiverassistance. Der kan desuden anvendes yderligere ekstern rådgivningsbistand.

   I arbejdet kan indgå indhentning af skriftlige udtalelser, og hvor det er relevant gennemføres interviews med ledende medarbejdere i Lokaltog, Movia og hos regionerne samt nuværende og tidligere medlemmer af bestyrelsen for Lokaltog A/S, andre ledende medarbejdere og/eller bestyrelsesmedlemmer af andre lokalbaneselskaber, trafikselskaber samt eventuelt kommunale forsyningsselskaber.

5. Forudsætninger og rammer

Lokaltog skal fortsat drives som en professionel og effektiv banevirksomhed, og organisationen skal være klar til de store opgaver med reinvesteringer i infrastruktur, indkøb af nyt materiel samt varetagelse af de yderligere regulatoriske opgaver, der følger af implementeringen af EU's 4. jernbanepakke.

Movias bestyrelse har besluttet at indgå en ny forhandlet kontrakt med Lokaltog A/S fra 2026 og frem. Efter PSO-forordningen er det en forudsætning for ikke at udbyde driften, at Movia udøver en tilsvarende kontrol over Lokaltog A/S som over sine egne tjenestegrene. Den eller de foreslåede løsninger skal derfor sikre, at dette er fuldt overholdt.

Anbefalingerne baseres på en analyse af de nuværende praksisser, juridiske rammer og retningslinjer for sammenlignelige virksomheder, heriblandt men ikke begrænset til Nordjyske Jernbaner og Midtjyske Jernbaner.

Bestyrelsessammensætningen skal gennemgås med henblik at opstille mulige modeller for en bedre regional politisk repræsentation, samtidig med at der fortsat er fokus på rammerne for governance og god selskabsledelse for aktieselskaber af den størrelse og samfundsmæssige betydning, som Lokaltog A/S har (best practice), herunder sikring af relevante kompetencer i Lokaltogs bestyrelse.

Spørgsmålet om justering af honorering af bestyrelsen samt etablering af bestyrelsesudvalg kan indgå i modellerne.

Hvis modellerne medfører behov for ændringer af Lokaltog A/S vedtægter, skal dette tages med i overvejelserne. Ligeledes kan eventuelle vedtægtsændringer, der i sig selv kan skabe øget transparens og bedre governance indgå.

Der opstilles modeller for arbejdsdeling og samspil mellem regionerne, Movia og Lokaltog, der styrker gennemsigtigheden i Lokaltog A/S arbejde. I dette arbejde skal sondres mellem Movias rolle som ejer af Lokaltog A/S og Movias rolle som kontraktholder og regionernes rolle som trafikbestillere i Lokaltog A/S og hvilken muligheder for indsigt, de tre roller medfører.

6. Relevant lovgivning og anbefalinger
   Følgende lovgivningsmæssige rammer er foreløbigt identificeret og er en forudsætning for det videre arbejde:

   - Trafikselskabsloven
     Movia har hjemmel til at føre relevant og sagligt tilsyn med økonomien i aktieselskaber, som udfører jernbanedrift i henhold til koncession (dvs. Lokaltog), og at aktieselskabet er forpligtet til at meddele trafikselskabet enhver oplysning om selskabets forhold, som trafikselskabet måtte forlange.

   - Selskabsloven
     Særligt § 131 om habilitet og § 132 om tavshedspligt.

   - PSO-forordningen (forordning 1370/2007 som ændret ved forordning 2016/2338).
     Det følger af PSO-forordningens artikel 5, stk. 2, at Movia kan træffe afgørelse om selv at varetage den offentlige personbefordring eller indgå kontrakt om offentlig trafikbetjening med en juridisk selvstændig enhed, over hvilken Movia udøver en tilsvarende kontrol som over sine egne tjenestegrene (en såkaldt intern operatør). Movia kan med andre ord tildele kontrakter til Lokaltog om offentlig trafikbetjening, forudsat at Movia udøver den fornødne kontrol over Lokaltog.

   - Offentlighedsloven
     Både Lokaltog og Movia er omfattet af offentlighedsloven.

Trafikselskabet Movia Gammel Køge Landevej 3, 2500 Valby – DK +45 36 13 14 00 movia@moviatrafik.dk moviatrafik.dk

- Anbefalinger for god Selskabsledelse.
  Heraf fremgår, at bestyrelsessammensætningen bør være mangfoldig i forhold til bl.a. alder, køn eller uddannelses- og erhvervsmæssig baggrund. Videre af anbefalingerne fremgår, at det er væsentligt, at de enkelte bestyrelsesmedlemmer altid handler uafhængigt af særinteresser, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte medlemmer er uafhængige, og at der hvert år gennemføres en bestyrelsesevaluering.

Trafikselskabet Movia Gammel Køge Landevej 3, 2500 Valby – DK +45 36 13 14 00 movia@moviatrafik.dk moviatrafik.dk

DLA Piper Denmark
Advokatpartnerselskab
Oslo Plads 2
2100 København Ø
Danmark

T +45 33 34 00 00
CVR 35 20 93 52
dlapiper.dk

Notat om bestyrelsessammensætning og gennemsigtighed i Lokaltog A/S

Til	Kathrine Bach Pedersen og Eskil Thuesen Trafikselskabet Movia	**Reference** 401290/HMA
Fra	Hans Madsen Partner, Advokat	
Dato	20. juni 2024	

DLA Piper er en global advokatvirksomhed, der driver virksomhed gennem en række særskilte juridiske enheder. For yderligere oplysninger om disse enheder og DLA Pipers struktur henvises til siden Legal Notices på vores globale hjemmeside.

Indholdsfortegnelse

1 Indledning 3
2 Retsgrundlag 3
2.1 PSO-forordningen 3
2.2 Anbefalinger for god Selskabsledelse 4
2.3 Selskabsloven 4
2.4 Trafikselskabsloven 6
3 Bestyrelseskonstellationer 6
3.1 Model 1 – Den generalforsamlingsvalgte del af bestyrelsen udvides til 7 medlemmer 6
3.2 Model 2 – Den generalforsamlingsvalgte del af bestyrelsen skæres ned til 4 medlemmer 6
3.3 Model 3 – Den generalforsamlingsvalgte del af bestyrelsen udvides til 6 medlemmer 7
4 Udfordringer ved bestyrelseskonstellationerne 7
4.1 Arbejdet forbundet med formandskabsposten 7
4.2 Fortrolighed 7
5 Helejet datterselskab 8

1 Indledning

Trafikselskabet Movia ("Movia") har anmodet DLA Piper om at beskrive mulighederne for, at Region Hovedstaden og Region Sjælland kan indstille medlemmer til bestyrelsen for Lokaltog A/S ("Lokaltog"), uden at det berører Movias mulighed for at tildele kontrakter til Lokaltog i medfør af PSO-forordningens artikel 5, stk. 2.

Lokaltogs bestyrelse består i dag af ni personer, hvoraf fem er valgt af generalforsamlingen og fire af medarbejderne i Lokaltog og koncernen. De generalforsamlingsvalgte er Dorthe Nøhr Pedersen (formand), to regionsrådsmedlemmer (fra Region Hovedstaden henholdsvis Region Sjælland) og to uafhængige medlemmer med anden relevant ekspertise.

Nærværende notat indeholder en gennemgang af retsgrundlaget (afsnit 2), mulige nye bestyrelseskonstellationer, der er under overvejelse, (afsnit 3), udfordringer ved konstellationerne (afsnit 4) og endelig en gennemgang af muligheden for at Movia opnår ejerskab til samtlige aktier i Lokaltog, således at Lokaltog bliver et helejet datterselskab samt betydningen deraf (afsnit 5).

2 Retsgrundlag

2.1 PSO-forordningen

Det følger af PSO-forordningens[1] artikel 5, stk. 1, at kontrakter om offentlig trafikbetjening indgås efter reglerne i forordningen.

Videre af PSO-forordningens artikel 5, stk. 2 fremgår, at kompetente lokale myndigheder (det vil sige Movia) kan træffe afgørelse om selv at varetage den offentlige personbefordring eller indgå kontrakt om offentlig trafikbetjening med en juridisk selvstændig enhed, over hvilken myndigheden udøver "*en tilsvarende kontrol som over sine egne tjenestegrene*" (en såkaldt "intern operatør").

Det vil altså sige, at Movia kan indgå kontrakt med Lokaltog om offentlig trafikbetjening uden forudgående udbud, hvis Movia udøver kontrol over Lokal svarende til den kontrol, Movia udøver over sine egne tjenestegrene.

Hvorvidt Movia udøver den nødvendige kontrol over Lokaltog skal i medfør af bestemmelsens litra a vurderes ud fra elementer som:

a) Omfanget af repræsentationen i bestyrelsen, direktionen eller tilsynsorganer,
b) Bestemmelser herom i vedtægterne,
c) Ejerforhold samt
d) Effektiv indflydelse på og kontrol over strategiske og driftsmæssige beslutninger.

I lyset af, at "ejerforhold" (punkt c) er anført som ét blandt flere elementer, der skal tillægges betydning, kan det ikke anses for en absolut betingelse for at fastslå kontroludøvelse, at Movia skal eje 100 % af Lokaltog. Til gengæld må de øvrige elementer pege i retning af en kontroludøvelse fra Movias side. Det skal i den forbindelse bemærkes, at PSO-forordningens artikel 5, stk. 2, ikke bidrager med en "facitliste" for, hvordan den fornødne kontrol sikres, men alene peger på elementer, som indgår i vurderingen, ligesom at der ikke findes praksis på området, der belyser spørgsmålet nærmere.

DLA Piper har i notat om EU's 4. jernbanepakke af 28. september 2017 vurderet, at Movia kan indgå kontrakter med Lokaltog om offentlig trafikbetjening uden forudgående udbud i medfør af PSO-forordningens artikel 5, stk. 2, idet Lokaltog kan karakteriseres som en intern operatør. Vi har ved vurderingen lagt vægt på følgende:

[1] Europa-Parlamentets og Rådets forordning (EF) nr. 1370/2007 af 23. oktober 2007 om offentlig personbefordring med jernbane og ad vej og om ophævelse af Rådets forordning (EØF) nr. 1191/69 og (EØF) nr. 1107/70 (ændret ved forordning 2016/2338)

"Det fremgår af Lokaltogs årsrapport fra 2016, at Movia ejer 75,7 % af Lokaltog, at Lokaltogs nettoomsætning primært omfatter kontraktmæssige indtægter fra Movia, og at Movias administrerende direktør er formand for Lokaltogs bestyrelse. Af Lokaltogs vedtægter fremgår, at der i tilfælde af overdragelse af aktier tilkommer Movia en forkøbsret til aktierne. Det er på ovenstående baggrund vores vurdering, at Movia i henhold til artikel 5, stk. 2, udøver den i henhold til artikel 5, stk. 2, litra a, nødvendige kontrol over Lokaltog."

Som det fremgår, tillægger vi det betydning, at Movias administrerende direktør qua sin formandspost har en fremtrædende repræsentation i Lokaltogs bestyrelse, jf. punkt a.

Da Movia ikke ejer Lokaltog 100%, er det ved en ændring af bestyrelsessammensætningen i Lokaltog vigtigt at sikre, at Movia udøver kontrol på grundlag af de øvrige elementer, herunder ved fortsat at have repræsentation i Lokaltogs bestyrelse.

Årsagen hertil er, at hvis ikke Movia udøver den fornødne kontrol over Lokaltog, vil Lokaltog ikke kunne karakteriseres som en intern operatør. Konsekvensen deraf er, at Movia kun kan indgå kontrakt om offentlig trafikbetjening på grundlag af en udbudsprocedure, hvor Lokaltog vil kunne byde på opgaven på lige fod med øvrige tilbudsgivere, jf. PSO-forordningens artikel 5, stk. 3.

Hvis der derfor kan sættes spørgsmålstegn ved, om Movia udøver den fornødne kontrol over Lokaltog, kan det ikke udelukkes, at andre potentielle tilbudsgivere, herunder virksomheder, som driver jernbaner, letbaner og metro, og som derfor kunne være interesserede i at drive jernbanestrækningerne, vil indgive en klage over Movias direkte tildeling til Lokaltog. Det er derfor vigtigt at sikre, at Movia udøver den fornødne kontrol, men også at dette tydeliggøres udadtil, så andre operatører ikke har anledning til at påklage Movias direkte tildeling til Lokaltog.

Movias kontrol over Lokaltog vil efter vores vurdering formentlig kunne sikres ved, at der er et vist personsammenfald mellem Movias ledelse (direktion og/eller bestyrelse) og Lokaltogs bestyrelse, jf. også afsnit 3 nedenfor, og/eller at Movia opnår 100 % ejerskab i Lokaltog, jf. også afsnit 5 nedenfor.

2.2 Anbefalinger for god Selskabsledelse

Komitéen for god Selskabsledelses "Anbefalinger for god Selskabsledelse" er best practice for ledelse af selskaber. Komitéens bestyrelsesmedlemmer udpeges af erhvervsministeren. Anbefalingerne er "soft law" og er dermed ikke juridisk bindende regulering. Movia (og Lokaltog) bør dog være opmærksomme på, at (væsentlige) fravigelser fra anbefalingerne kan være grundlag for spørgsmål og kommentarer fra offentligheden og medierne, jf. i øvrigt princippet om "comply or explain".[2]

Komitéen har offentliggjort anbefalinger for bestyrelsens sammensætning, organisering og evaluering.[3] Heraf fremgår, at bestyrelsessammensætningen bør være mangfoldig i forhold til bl.a. alder, køn og uddannelses- og erhvervsmæssig baggrund. Videre af anbefalingerne fremgår, at det er væsentligt, at de enkelte bestyrelsesmedlemmer altid handler uafhængigt af særinteresser, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte medlemmer er uafhængige, og at der hvert år gennemføres en bestyrelsesevaluering.

2.3 Selskabsloven

2.3.1 Bestyrelsens tavshedspligt

Det følger af selskabslovens § 132 om bestyrelsens tavshedspligt, at:

---

[2] Komitéen er bevidst om, at visse af de nye anbefalinger vil kræve tid at implementere for selskaberne. Komitéen minder i den forbindelse om, at det anses som efterlevelse af anbefalingerne, hvis et selskab angiver, at selskabet ikke følger en given anbefaling, men i stedet forklarer, hvorfor selskabet har valgt ikke at følge anbefalingen, og hvordan selskabet i stedet har valgt at indrette sig.

[3] https://corporategovernance.dk/3-bestyrelsens-sammensaetning-organisering-og-evaluering

"Medlemmer af bestyrelsen og tilsynsrådet, direktører, vurderingsmænd og granskningsmænd samt disses medhjælpere og suppleanter må ikke uberettiget videregive, hvad de under udøvelsen af deres hverv har fået kendskab til."

2.3.2 Medarbejderrepræsentation

Ifølge selskabslovenes § 140 har medarbejdere i selskaber, der de sidste tre år har beskæftiget gennemsnitligt mindst 35 medarbejdere, ret til at vælge et antal medlemmer til selskabets øverste ledelsesorgan og suppleanter for disse. Dette betegnes i selskabsloven "selskabsrepræsentation".

Medarbejderne har ret til at vælge et antal medlemmer svarende til mindst halvdelen af de øvrige ledelsesmedlemmer, dog altid mindst 2 medlemmer og suppleanter for disse. Såfremt det antal medlemmer, der skal vælges af medarbejderne, ikke udgør et helt tal, skal der afrundes opad. Det vil sige, at hvis en bestyrelse består af 5 generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer, har medarbejderne ret til at vælge 3 medarbejderrepræsentanter.

Tilsvarende har medarbejderne i et dansk moderselskab[4] og dets datterselskaber ret til at vælge koncernrepræsentanter samt suppleanter for disse til moderselskabets bestyrelse, hvis koncernen de sidste 3 år tilsammen gennemsnitligt har beskæftiget mindst 35 medarbejdere, jf. selskabslovens § 141. Dette betegnes i selskabsloven "koncernrepræsentation".

Af selskabslovens § 141, stk. 2, fremgår:

"Omfattes moderselskabet af § 140, har medarbejderne i moderselskabet ret til at vælge 2 medlemmer og suppleanter for disse. Det samlede antal medarbejdervalgte medlemmer i moderselskabets øverste ledelsesorgan skal udgøre halvdelen af de øvrige medlemmer, dog skal der mindst være 3 medarbejdervalgte medlemmer. Medarbejderne har ret til at vælge et lavere antal medlemmer og suppleanter, hvis der ikke kan vælges det antal, som medarbejderne har ret til efter 1. pkt."

For koncerner har medarbejderne i moderselskabet således ret til at vælge 2 medlemmer og suppleanter for disse. Det samlede antal medarbejdervalgte medlemmer – det vil sige både selskabsrepræsentanter og koncernrepræsentanter – skal udgøre halvdelen af de øvrige medlemmer, dog mindst 3 medarbejdervalgte medlemmer.

Det vil sige, at hvis moderselskabets bestyrelse består af 8 generalforsamlingsvalgte medlemmer, har medarbejderne i moderselskabet og dennes datterselskaber ret til at vælge 4 medarbejdervalgte medlemmer til bestyrelsen, hvoraf medarbejderne i moderselskabet har ret til at vælge 2 af medlemmerne.

Det skal videre bemærkes, at selskabsloven § 120, stk. 1, stiller krav om, at mindst halvdelen af bestyrelsens medlemmer i aktieselskaber vælges af generalforsamlingen. Selskabet kan derfor være forpligtet til at øge antallet af generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer, så kravet overholdes, samtidig med at medarbejderne kan vælge det antal repræsentanter, de har ret til.

Medarbejderne har dog ret til at vælge et lavere antal selskabs- og koncernrepræsentanter og suppleanter, hvis der ikke kan vælges det antal, som medarbejderne har ret til, f.eks. hvis der ikke er tilstrækkeligt interesserede kandidater til bestyrelsen blandt medarbejderne.

Valg af medarbejderrepræsentanter og suppleanter for disse i medfør af selskabslovens §§ 140 og 141 er nærmere reguleret i bekendtgørelse nr. 344 af 30. marts 2012 om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskaber.

---

[4] Et moderselskab defineres i selskabslovens § 5, nr. 21, som et kapitalselskab, som har bestemmende indflydelse over en eller flere dattervirksomheder. Moderselskabet vil derfor altid være et kapitalselskab, hvorfor Movia ikke vil kunne karakteriseres som et moderselskab, uagtet at Movia har bestemmende indflydelse over Lokaltog. I stedet skal Lokaltog karakteriseres som et moderselskab i selskabslovens forstand.

2.4 Trafikselskabsloven

Det følger af trafikselskabslovens § 13:

> *"Et trafikselskab kan yde aktieselskaber, som udfører jernbanedrift i henhold til koncession, eller som har været drevet i henhold til koncession udstedt i medfør af anlægsloven for den pågældende jernbane (privatbane), støtte til anlæg og drift omfattet af koncessionen. Regionen betaler udgifter til pension i de nævnte aktieselskaber.*
>
> *Stk. 2. Trafikselskabet fører tilsyn med økonomien og administrationen i aktieselskaber som nævnt i stk. 1. Disse aktieselskaber er forpligtet til at meddele trafikselskabet enhver oplysning om selskabets forhold, som trafikselskabet måtte forlange. Aktieselskabernes vedtægter og ændringer i disse skal godkendes af trafikselskabet. Hvis flere trafikselskaber måtte være kompetente efter 1. og 2. pkt., afgør transportministeren kompetencespørgsmålet."*

Det følger således af § 13, stk. 2, at Movia kan føre tilsyn med økonomien og aktieselskaber, som udfører jernbanedrift i henhold til koncession (dvs. Lokaltog), og at aktieselskabet er forpligtet til at meddele trafikselskabet enhver oplysning om selskabets forhold, som trafikselskabet måtte forlange. Movia har således hjemmel heri til at få indsigt i Lokaltogs dokumenter og forhold.

3 Bestyrelseskonstellationer

I det følgende behandles de tre modeller, som for tiden er under overvejelse, og som – efter vores vurdering – fastholder muligheden for tildeling af kontrakter til Lokaltog i henhold til PSO-forordningen, uden at der sker ejermæssige ændringer eller vedtægtsændringer for Lokaltog. Der er ikke tale om en udtømmende opgørelse af mulige bestyrelseskonstellationer.

3.1 Model 1 – Den generalforsamlingsvalgte del af bestyrelsen udvides til 7 medlemmer

Den generalforsamlingsvalgte del af bestyrelsen udvides med to medlemmer, som indstilles af henholdsvis Region Hovedstaden og Region Sjælland.

Medarbejderne har ret til at vælge i alt 4 medarbejderrepræsentanter (2 selskabsrepræsentanter og 2 koncernrepræsentanter).

Formandsposten kan eksempelvis besættes på en af følgende måder for at bevare Movias kontrol med Lokaltog:

3.1.1 Model 1a

Som formand for Lokaltogs bestyrelse kan Dorthe Nøhr Pedersen fortsætte, eller et andet medlem af Movias direktion kan indtræde som formand. Derved bevares Movias kontrol med henblik på overholdelse af PSO-forordningens krav om "kontrol", jf. 2.1, punkt a.

Hvis de to nye medlemmer også er medlemmer af Movias bestyrelse, forstærkes kontrollen.

3.1.2 Model 1b

Formands- og/eller næstformandsposten i Lokaltog vil formentlig også kunne besættes af personer, som både sidder i Movias og Lokaltogs bestyrelse, uden at kontrollen mistes. Det bør dog holdes for øje, at kontrol skal udøves på vegne af Movia og ikke på vegne af de regioner, som indgår i Movias ejerkreds.

3.2 Model 2 – Den generalforsamlingsvalgte del af bestyrelsen skæres ned til 4 medlemmer

Den generalforsamlingsvalgte del af bestyrelsen består efter model 2 af to eksterne medlemmer og to regionsrådsmedlemmer.

Regionsrådsmedlemmerne skal også være medlemmer af Movias bestyrelse for at bevare kontrollen i henhold til PSO-forordningens artikel 5, stk. 2. Ét af disse bør være formand i Lokaltog, mens den anden kan være næstformand. Der er mulighed for alternering. Det bør dog holdes for øje, at kontrol skal udøves på vegne af Movia og ikke på vegne af de regioner, som indgår i Movias ejerkreds.

Medarbejderne har ret til at vælge i alt 3 medarbejderrepræsentanter (2 selskabsrepræsentanter og 1 koncernrepræsentant).

3.3 Model 3 – Den generalforsamlingsvalgte del af bestyrelsen udvides til 6 medlemmer

Dorthe Nøhr Pedersen udgår af bestyrelsen, og de to regionsrådsmedlemmer, som sidder i Movias bestyrelse, indtræder (udover de andre to regionsrådsmedlemmer).

For at bevare kontrollen bør ét af regionsrådsmedlemmerne fra Movias bestyrelse være bestyrelsesformand i Lokaltog. Det andet regionsrådsmedlem kan være næstformand. Der er mulighed for alternering. Det bør dog holdes for øje, at kontrol skal udøves på vegne af Movia og ikke på vegne af de regioner, som indgår i Movias ejerkreds.

Medarbejderne har ret til at vælge i alt 3 medarbejderrepræsentanter (2 selskabsrepræsentanter og 1 koncernrepræsentant).

4 Udfordringer ved bestyrelseskonstellationerne

4.1 Arbejdet forbundet med formandskabsposten

En udfordring ved model 2 og 3 er, at bestyrelsesformandsposten (for at bevare kontrollen) bør ligge hos et regionsrådsmedlem, der også er medlem af Movias bestyrelse, og at der er et betydeligt løbende arbejde forbundet med posten, herunder dialog med Lokaltogs direktion samt forberedelse og afvikling af bestyrelsesarbejdet og generalforsamlinger.

4.2 Fortrolighed

Ifølge selskabsloven er bestyrelsesmateriale samt bestyrelsens forhandlinger fortrolige.

Efter selskabslovens § 132 må medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt disses suppleanter og medhjælpere ikke uberettiget videregive, hvad de under udøvelsen af deres hverv har fået kendskab til. Udgangspunktet er således, at man som medlem af bestyrelsen for et aktieselskab som Lokaltog er underlagt tavshedspligt. Det betyder, at bestyrelsesmedlemmer i udgangspunktet ikke er berettiget til at videregive oplysninger eller referere fra drøftelser eller forhandlinger i bestyrelsen – heller ikke over for selskabets aktionærer. Ingen af bestyrelseskonstellationerne i afsnit 3.1-3.3 øger umiddelbart muligheden for større transparens i forhold til regionsrådene eller de øvrige regionsrådsmedlemmer.

Det følger imidlertid af trafikselskabslovens § 13, stk. 2, at Movia har ret til at få indsigt i Lokaltogs dokumenter og forhold.

> *"Trafikselskabet fører tilsyn med økonomien og administrationen i aktieselskaber som nævnt i stk. 1. <u>Disse aktieselskaber er forpligtet til at meddele trafikselskabet enhver oplysning om selskabets forhold, som trafikselskabet måtte forlange</u>. Aktieselskabernes vedtægter og ændringer i disse skal godkendes af trafikselskabet. Hvis flere trafikselskaber måtte være kompetente efter 1. og 2. pkt., afgør transportministeren kompetencespørgsmålet."* (vores understregning)

Der forekommer således at være en vis modstrid mellem på den ene side selskabslovens § 132 og trafikselskabslovens § 13, stk. 2. Vi har tidligere forholdt os til dette i notat af 8. marts 2023 om rolle- og ansvarsfordeling for lokalbanerne, hvor vi har anført følgende om Movias adgang til Lokaltogs forhold:

> *"På baggrund af trafikselskabslovens § 13, stk. 2, og bemærkningerne hertil, er Movias adgang til Lokaltogs forhold uindskrænket bortset jernbanesikkerhedsmæssige forhold. Vi er ikke bekendt*

med konkrete eksempler på et trafikselskabs udnyttelse af adgangen i trafikselskabslovens § 13, stk. 2, og dermed ikke, hvorvidt der i praksis indfortolkes en vis begrænsning. Der må dog formentlig antages at gælde et vist saglighedskrav, således at Movias anmodning om indsigt i Lokaltogs forhold skal være sagligt begrundet. Anmodning om indsigt kan fremsættes af Movias kompetente organer, dvs. bestyrelse og direktion eller – efter specifik eller generel delegation fra bestyrelse eller direktion – af Movias relevante medarbejdere. Repræsentantskabet har særskilt og afgrænset kompetence, og repræsentantskabet kan derfor næppe udnytte hjemlen i trafikselskabsloven til at forlange indsigt i Lokaltogs forhold. Medlemmer af Movias bestyrelse (eller repræsentation) kan ikke egenhændigt udnytte adgangen til at anmode om indsigt, da det kræver en vedtagelse af det relevante organ, in casu bestyrelsen. Et bestyrelsesmedlem kan dog forlange, at et forslag om fremsættelse af en indsigtsanmodning gøres til genstand for behandling på et bestyrelsesmøde, jf. forretningsorden for Movias bestyrelse § 5."

Det skal videre bemærkes, at både Lokaltog og Movia er omfattet af offentlighedsloven. Offentlighedsloven er med sine regler om bl.a. aktindsigt med til at sætte en grænse for, hvad der kan anses som fortroligt og dermed være omfattet af bestyrelsesmedlemmernes tavshedspligt. Undtaget fra aktindsigt er dog interne dokumenter, det vil sige dokumenter der i det væsentlige alene indeholder eller i øvrigt afspejler administrationens egne interne overvejelser med hensyn til f.eks. en sags fortsatte behandling eller afgørelse, herunder mødereferater, notater, bestyrelsesindstillinger og lignende. Det er imidlertid en forudsætning for, at dokumenterne kan karakteriseres som interne, at de ikke deles med udenforstående. Det vil med andre ord sige, at et dokument kan miste sin karakter som internt dokument, hvis det deles med Movia som led i trafikselskabslovens § 13, stk. 2., eller hvis det deles med andre, f.eks. medlemmer af et regionsråd.

Det skal i den forbindelse bemærkes, at vi i notat af 3. december 2021 om Movias bestyrelsesarbejde har anført, at et Movia-bestyrelsesmedlem kan dele materiale med "sit bagland", uden at materialet dermed mister sin karakter af "internt dokument":

"Tavshedspligten påhviler medlemmer af bestyrelsen og repræsentantskabet samt de kolleger og medarbejdere (et bestyrelsesmedlems "administrative bagland", jf. forretningsordenens § 6), som et medlem måtte konsultere i forbindelse med arbejdet i bestyrelse henholdsvis repræsentantskab. Korrespondance mellem en kommunalbestyrelse/et regionsråd og Movia vil ikke blive anset for at være interne arbejdsdokumenter. Derfor kan tavshedspligten kun opretholdes, hvis korrespondance finder sted mellem Movia og medlemmerne samt én eller få navngivne personer i et medlems administrative bagland, som medlemmet måtte konsultere."

Det tilsvarende gælder for medlemmer af Lokaltogs bestyrelse, således at et bestyrelsesmedlem kan konsultere én eller få navngive personer i sit bagland, uden at materialet mister sin karakter af "internt dokument". Derimod vil en deling af bestyrelsesmaterialet – eller dele deraf – med en bredere kreds - f.eks. med regionsrådsmedlemmer eller i forbindelse med sagsbehandlingen i en region, resultere i, at materialet ikke længere vil være undtaget fra aktindsigt. Hertil kommer, at Lokaltogs bestyrelsesmateriale samt drøftelserne i bestyrelsen er underlagt fortrolighedsforpligtelsen i henhold til selskabslovens § 132, da Lokaltog – i modsætning til Movia – er underlagt selskabsloven.

5 Helejet datterselskab

Det kan overvejes, om det er muligt for Movia at opnå ejerskab til samtlige aktier i Lokaltog, således at Lokaltog bliver et helejet datterselskab.

Ændringen i ejerskabet vil have flere fordele:

- Movias kontrol med Lokaltog vil fremstå stærkere, jf. afsnit 2.1, punkt a. Derved vil det også udadtil tydeliggøres, at Movia udøver den fornødne kontrol med Lokaltog, således at andre operatører ikke har anledning til at påklage Movias direkte tildeling til Lokaltog.

- Derfor kunne andre bestyrelseskonstellationer overvejes, f.eks. at formandsposten blev besat af et af de eksterne medlemmer af Lokaltogs bestyrelse eller af et de regionsrådsmedlemmer, som ikke samtidig sidder i Movias bestyrelse, hvis visse af Lokaltogs

strategiske beslutninger i henhold til vedtægterne henlægges til generalforsamlingen, hvor Movia har bestemmende indflydelse.

- Beslutninger vil kunne træffes af Lokaltog, uden at generalforsamlingen eller bestyrelsen skal iagttage minoritetsrettigheder. Derfor kan der indkaldes til generalforsamling uden – eller med kort – varsel. Det giver nemmere mulighed for at demonstrere Movias kontrol med Lokaltog.

- Endelig kan generalforsamlingen vedtage en politik om åbenhed, som tillader deling af informationer om bestyrelsesarbejdet med andre, herunder andre regionsrådsmedlemmer, hvis det ønskes. Hvis der ikke eksisterer minoritetsaktionærer, vil ingen være berettiget til at anfægte, om en sådan åbenhedspolitik er i Lokaltogs kommercielle interesse.

Umiddelbart forekommer det, at ejerskabsændringen er en løsning, der er mulig at gennemføre, men der skal foretages flere skridt, og der vil være omkostninger og tidsforbrug forbundet dermed. Det er vores umiddelbare vurdering, at omkostningerne til Lokaltogs minoritetsaktionærer vil være beskedne, idet en endelig vurdering heraf dog beror på nærmere undersøgelser.

Bilag 1 til dette notat indeholder beskrivelser af, hvorledes Movia vil kunne opnå fuldt ejerskab til Lokaltog, idet det dog bemærkes, at Lokaltogs økonomiske forhold skal undersøges nærmere af Lokaltogs revisor.

Hans Madsen
Partner, Advokat
DLA Piper Denmark Advokatpartnerselskab

T +4533340044
M +4540218100
E hans.madsen@dk.dlapiper.com

Bilag 1

Opnåelse af 100 % ejerskab i Lokaltog A/S

1 Indledning

Lokaltog A/S (”Lokaltog”) er i henhold til ejerbogen for Lokaltog, opdateret pr. 21 oktober 2021, ejet af Trafikselskabet Movia (”Movia”) med 75,66 % af kapitalen og stemmerne, og en række minoritetsaktionærer hvoraf Lolland Kommune, som den største af disse, ejer 6,26 % af kapitalen og stemmerne (tilsammen ”Minoritetsaktionærerne”).

Movia har anmodet DLA Piper om at undersøge mulighederne for, at Movia opnår 100% ejerskab over Lokaltog og dermed bliver eneejer.

Det vurderes ikke at være muligt at indgå frivillige kapitaloverdragelsesaftaler med samtlige Minoritetsaktionærer. Der er derfor to muligheder, hvorved Movia kan blive eneejer af Lokaltog; en kapitalnedsættelse med en samtidig rettet kapitalforhøjelse (beskrevet nedenfor under afsnit 2) eller en tvangsindløsning af Minoritetsaktionærerne (beskrevet nedenfor under afsnit 3).

2 Model 1 – Kapitalnedsættelse med samtidig kapitalforhøjelse (”Elevator-modellen”)

Lokaltog har en registreret selskabskapital på kr. 46.437.656,00 som er væsentligt højere end selskabslovens minimumskrav på kr. 400.000 for aktieselskaber. Med en så høj selskabskapital er en uforholdsmæssig stor del af Lokaltogs midler bundet som selskabskapital, og Lokaltog vil med en drift uden løbende overskud sandsynligvis være underlagt reglerne om kapitaltab i selskabsloven med en dertil hørende pligt for ledelsen til at iværksætte skridt for at genetablere selskabskapitalen.

Generalforsamlingen i Lokaltog har derfor mulighed for at kombinere en kapitalnedsættelse med en samtidig kapitalforhøjelse ved tegning af nye kapitalandele, som bringer selskabskapitalen i Lokaltog op over selskabslovens minimumskrav (”Elevator-modellen”).

For at gennemføre Elevator-modellen skal selskabskapitalen sættes ned til 0 kr., hvorefter der frigives midler til dækning af et negativt overført resultat. Straks i forlængelse heraf skal der ske en kapitalforhøjelse til markedskurs, som i tilfælde af en negativ egenkapital vil være kurs 100 (pari).

Eksisterende kapitalejere har som udgangspunkt fortegningsret til den nye kapitalforhøjelse, men denne fortegningsret kan fraviges ved generalforsamlingens beslutning til fordel for en eksisterende kapitalejer eller tredjemand, og Movia kan derfor tegne hele den nye kapitalforhøjelse og derved blive eneejer af Lokaltog.

For at gennemføre modellen kræves følgende skridt:

1. Der indkaldes til en generalforsamling i Lokaltog i henhold til gældende vedtægter.

2. På generalforsamlingen træffes beslutning om nedsættelse af selskabskapitalen til 0 og samtidig forhøjelse af selskabskapitalen til nominelt kr. 400.000 til kurs 100 eller en overkurs til dækning af den negative egenkapital med fravigelse af fortegningsretten for eksisterende kapitalejere til fordel for Movia.

DLA Piper er en global advokatvirksomhed, der driver virksomhed gennem en række særskilte juridiske enheder. For yderligere oplysninger om disse enheder og DLA Pipers struktur henvises til siden Legal Notices på vores globale hjemmeside.

3. Der kræves alene 2/3 flertal til gennemførelse af ovenstående beslutninger, og derfor har Movia alene stemmer nok til at gennemføre beslutningerne.

Ved anvendelse af Elevator-modellen er der ikke krav om underretning af Lokaltogs kreditorer, da beslutningerne gennemføres med henblik på at udligne et underskud og derved sikre kreditorerne bedre.

Anvendelse af Elevator-modellen kræver dog, at der er et konstateret underskud i Lokaltog, som modsvarer det beløb, man vil nedsætte selskabskapitalen med. I dette tilfælde vil det således kræve et konstateret underskud på kr. 46.437.656,00.

3 Model 2 – Tvangsindløsning af Minoritetsaktionærer

Generelt

Selskabsloven foreskriver en ret, respektiv en pligt, for en majoritetsejer til under visse betingelser at indløse minoritetsejerne.

I henhold til bestemmelserne i selskabsloven kan en kapitalejer, som ejer mere end 90 % af kapitalandelene og stemmerettighederne i et selskab, beslutte, at minoritetsejerne skal lade deres kapitalandele indløse.

Bestemmelsen finder kun anvendelse, såfremt én og samme kapitalejer ejer mindst 90 % af selskabskapitalen og stemmerne i et selskab, og således ikke som i tilfældet med Lokaltog, hvor de 90 % er fordelt på flere kapitalejere.

Såfremt Movia ejer mere end 90 % af kapitalandelene og stemmerettighederne i Lokaltog, kan Movia bestemme, at alle de øvrige Minoritetsaktionærer skal lade deres kapitalandele indløse. Dette kan opnås ved gennemførelse af en rettet kapitalforhøjelse i Lokaltog til fordel for Movia, således at Movia opnår 90 % af kapitalen og stemmerne.

Kapitalforhøjelse

Movia har mulighed for at gennemføre en kapitalforhøjelse ved fravigelse af fortegningsretten og deraf følgende udvanding af alle Minoritetsaktionærerne under iagttagelse af selskabslovens krav herom.

Der kan foretages en rettet kapitalforhøjelse, hvor Movia tegner de nye kapitalandele for et tilsvarende beløb ved kontant indskud. Hvis dette ikke sker under forbehold eller til favørkurs giver selve tegningen af kapitalandele ikke anledning til selskabsretlige problemer og kan vedtages af generalforsamlingen med 2/3 flertal af stemmerne og kapitalen.

For at opnå 90 % ejerskab og stemmerrettigheder vil Movia skulle foretage en kapitalforhøjelse i Lokaltog ved kontant indskud på kr. 5.159.740 ved tegning til kurs 100 (pari).

Tvangsindløsning

Når Movia har opnået 90 % af kapitalen og stemmerne i Lokaltog skal Minoritetsaktionærerne efter reglerne for indkaldelse til generalforsamling opfordres til senest 4 uger efter opfordringen at overdrage deres kapitalandele til Movia.

Fremsendelse af opfordringen skal ske via Erhvervsstyrelsens it-system, hvor Minoritetsaktionærerne ved bekendtgørelse i Erhvervsstyrelsens it-system opfordres til at overdrage kapitalandelene til Movia.

Hvis bekendtgørelsen i Erhvervsstyrelsens it-system ikke sker på samme dato som fremsendelsen af opfordringen, regnes fristen på de 4 uger fra det seneste tidspunkt. Afvigelser fra fristen kan f.eks. forekomme, hvis der er nedbrud af Erhvervsstyrelsens it-systemer.

Opfordringen skal indeholde følgende oplysninger:

- Vilkårene for indløsningen og vurderingsgrundlaget for indløsningskursen.
- En udtalelse fra Movias centrale ledelsesorgan om de samlede betingelser for indløsningen.

Hvis der ikke kan opnås enighed om indløsningskursen, fastsættes denne af en skønsmand udmeldt af retten på Movias hjemsted.

Efter udløbet af fristen på de 4 uger efter opfordringen, vil kapitalandelene blive noteret i Movias navn i Lokaltogs ejerbog.

Deponering

Hvis alle Minoritetsaktionærerne ikke efter udløbet af fristen på de 4 uger har overdraget deres kapitalandele til Movia, skal Movia hurtigst muligt deponere indløsningssummen, der modsvarer de ikke overdragne kapitalandele.

Deponeringen skal ske til Nationalbanken eller i et pengeinstitut med tilladelse til at drive pengeinstitutvirksomhed efter lov om finansiel virksomhed, hvis det pågældende pengeinstitut fungerer som deponeringssted.

Ved deponering af indløsningssummen for de ikke overdragne kapitalandele, mister Minoritetsaktionærerne herefter deres status som kapitalejere i Lokaltog.

De tidligere nu indløste Minoritetsaktionærer opretholder dog retten til at forlange en vurdering af indløsningskursen ved skønsmand, ligesom afgørelsen fortsat kan indbringes for domstolene.

Fordringshaverens krav på den deponerede ydelse bortfalder efter udløbet af 20 år fra deponeringen. Indtil et år derefter kan ydelsen kræves tilbage af den, der har deponeret den. Hvis ikke der rejses noget krav, tilfalder ydelsen statskassen.

Yderligere undersøgelser

Hvis Movia ønsker at forfølge mulighederne for at opnå fuldt ejerskab over Lokaltog, bør de økonomiske forhold undersøges nærmere med revisor for Movia og Lokaltog bl.a. for at vurdere, om og hvornår der fremkommer tilstrækkeligt underskud til at gennemføre Elevator-modellen og/eller hvilken kurs, der må forventes fastsat ved tvangsindløsning.

Deloitte.

Notat om bestyrelseshonorar

Lokaltog A/S

6. juni 2024

UDKAST

UDKAST

Valg af sammenligningsgruppe

Introduktion

Dette notat, udarbejdet af Deloitte for Lokaltog A/S ("Lokaltog"), præsenterer en benchmark-undersøgelse af deres bestyrelseshonorar sammenholdt mod en udvalgt peer gruppe af virksomheder, som er godkendt af Lokaltogs moderselskab, Movia A/S ("Movia"), der er opdragsgiver på notatet.

Information om relevante KPI'er for den udvalgte peer gruppe af virksomheder kan ses til højre. Det skal bemærkes, at ingen af virksomhederne er fuldstændig sammenlignelige med Lokaltog, da der findes en væsentlig variation i bl.a. størrelse målt på omsætning og resultat samt i ejerskabsstuktur og –forhold mellem Loktaltog og de øvrige selskaber. Ikke desto mindre er disse virksomheder udvalgt som peer gruppe i dialog med Movia, der har bedt os udarbejde nærværende benchmark-undersøgelse.

Nærværende undersøgelse er baseret på de senest tilgængelige data, inkl. virksomhedernes senest offentliggjorte årsrapporter, vederlagsrapporter, vederlagspolitikker samt hjemmesider.

Vi har analyseret de følgende komponenter af bestyrelseshonorar, som aftalt med Movia:

- Honorar for bestyrelsesformanden for 2023
- Honorar for bestyrelsesnæstformanden for 2023
- Honorar for bestyrelsesmedlemmer for 2023
- Samlet bestyrelsesvederlag for 2023
- Gennemsnitlig vederlag per bestyrelsesmedlem for 2023

Konklusionen af benchmark-undersøgelsen, inkl. beretning om hvor Lokaltog ligger ift. de udvalgte virksomheder, kan ses på side 3 for Lokaltog (og Movia). På side 4 findes en oversigt med resultaterne af sammenligningsøvelsen for Lokaltog (og Movia). Et stigende investeringsniveau vil stille større krav til bestyrelsen. Der kan også søges inspiration i de regler, der gælder på det kommunale område.

Udvalgte virksomheder rangeret efter omsætning pr. 3. juni 2024

Virksomhed	Omsætning (DKKm)	Resultat (DKKm)	Aktivsum (DKKm)	Materielle anlægsaktiver (DKKm)	Egenkapital (DKKm)	Antal Medarbejdere
Metroselskabet	1.906	284	36.616	13.413	1.697	386
ARC Amager Ressource Center[1]	1.396	31	4.242	3.577	480	306
Vestforbrænding[1]	1.331	-3	3.656	2.832	1.195	380
Lån & Spar Bank	1.230	473	33.244	278	2.857	521
Naviair	1.037	21	2.491	622	1.131	620
Hovedstadens Letbane[2,3]	73	-1.344	4.703	2.049	-2.067	1
Antal observationer	**6**	**6**	**6**	**6**	**6**	**6**
Øvre kvartil	1.380	221	26.109	3.391	1.571	487
Median	**1.281**	**26**	**4.473**	**2.440**	**1.163**	**383**
Nedre kvartil	1.085	3	3.803	978	643	325
Gennemsnit	1.162	-90	14.159	3.795	882	369
Lokaltog	**591**	**1**	**2.220**	**1.840**	**753**	**546**
Movia	**1.935**	**0**	**1.807**	**129**	**-238**	**424**

Kilder: Senest offentliggjorte årsrapporter pr. 3. juni 2024

Noter: 1) Baseret på årsrapport for 2022, da årsrapport for 2023 ikke er offentliggjort pr. 3. juni. 2024 | 2) Hovedstadens Letbane investerede DKK 2,049m i anlæg af letbane i 2023 | 3) Hovedstadens Letbane har ikke beskæftiget medarbejdere ud over direktionen i 2023. Metroselskabet stiller de nødvendige medarbejdere og øvrige ressourcer til rådighed for varetagelse af Hovedstadens Letbanes virksomhed.

Strengt fortroligt | Deloitte © 2024

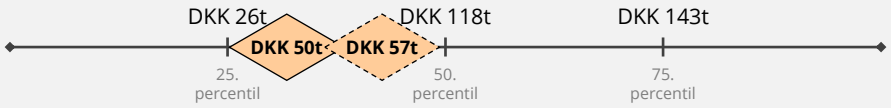
Opsummering af sammenligningsøvelsen

Tegnforklaring

Lokaltogs vederlag | Movias vederlag | Første kvartil | Andet kvartil | Omkring median | Tredje kvartil | Fjerde kvartil

Resultater

Honorar for bestyrelses-medlem

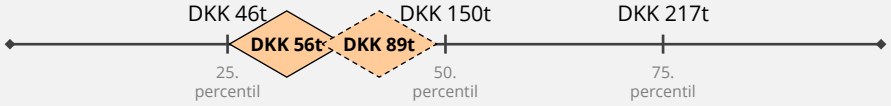


Honorar for bestyrelses-næstformand

Honorar for bestyrelses-formand

Samlet bestyrelses-vederlag

Gennemsnitlig vederlag per bestyrelses-medlem



Kommentarer

- Lokaltogs bestyrelseshonorar for medlemmer på DKK 50t ligger lidt over 25. percentil, men i den lave ende i forhold til medianen, sammenholdt med sammenligningsgruppen.
- Bestyrelsen i Lokaltog har ingen næstformand og dermed ikke et særskilt næstformandshonorar.
- Lokaltogs bestyrelseshonorar for deres formand på DKK 101t ligger under 25. percentil sammenholdt med sammenligningsgruppen, hvilket anses som værende lavt.
- Lokaltogs samlet bestyrelsesvederlag på DKK 505t ligger under 25. percentil sammenholdt med sammenligningsgruppen, hvilket anses som værende lavt.
- Lokaltogs gennemsnitlige bestyrelsesvederlag per medlem på DKK 56t ligger lidt over 25. percentil, men i den lave ende sammenholdt med sammenligningsgruppen.

Kilder: Senest offentliggjorte årsrapporter, vederlagsrapporter, vederlagspolitikker og hjemmesider pr. 3. juni 2024

Strengt fortroligt | Deloitte © 2024

UDKAST

Oversigt over resultater af sammenligningsøvelsen

Oversigt over detaljerede resultater

Virksomhed	Samlet bestyrelsesvederlag	Gennemsnitlig vederlag per bestyrelsesmedlem	Honorar for bestyrelsesmedlem	Honorar for bestyrelsesnæstformand	Honorar for bestyrelsesformand
ARC Amager Ressource Center[1]	296	49	26	64	129
Hovedstadens Letbane	1.300	144	100	200	300
Lån & Spar Bank	1.862	155	136	175	252
Metroselskabet[2]	2.277	253	142	284	426
Naviair	1.847	205	147	147	459
Vestforbrænding[1,3]	741	37	25	25	188
Antal observationer	**6**	**6**	**6**	**6**	**6**
Øvre kvartil	1.966	217	143	292	434
Median	**1.574**	**150**	**118**	**188**	**276**
Nedre kvartil	630	46	26	86	173
Gennemsnit	1.387	141	96	189	292
Lokaltog	**505**	**56**	**50**	**-**	**101**
Movia	**804**	**89**	**57**	**115**	**287**

Kilder: Senest offentliggjorte årsrapporter, vederlagsrapporter, vederlagspolitikker og hjemmesider pr. 3. juni 2024

Noter: 1) Baseret på årsrapport for 2022, da årsrapport for 2023 ikke er publiceret endnu per 3. juni. 2024 | 2) Basishonoraret for bestyrelsesformanden og -næstformanden er baseret på en antagelse af hhv. 3x og 2x basishonoraret for et bestyrelsesmedlem
3) Baseret på data publiceret af diverse kommuner bestyrelsesmedlemmerne repræsenterer

Strengt fortroligt | Deloitte © 2024

Deloitte.

Deloitte er en førende global leverandør af revision og erklæringsopgaver, konsulentydelser, finansiel rådgivning, risikostyring, skatterådgivning og dertil knyttede ydelser. Vores netværk af medlemsfirmaer og tilknyttede virksomheder findes i over 150 lande og territorier (samlet betegnet "Deloitte-organisationen") og servicerer fire ud af fem virksomheder fra listen over verdens største selskaber, Fortune Global 500®. Læs mere på www.deloitte.com om, hvordan Deloittes omkring 450.000 medarbejdere gør en forskel.

Deloitte er en betegnelse for et eller flere af Deloitte Touche Tohmatsu Limiteds ("DTTL") medlemsfirmaer, dets netværk af medlemsfirmaer og deres tilknyttede virksomheder (der samlet betegnes "Deloitte-organisationen"). DTTL (der også omtales som "Deloitte Global") og alle dets medlemsfirmaer og tilknyttede virksomheder udgør selvstændige og uafhængige juridiske enheder, som ikke kan forpligte hinanden over for tredjemand. DTTL og de enkelte DTTL-medlemsfirmaer og tilknyttede virksomheder er kun ansvarlige for egne handlinger og/eller udeladelser. DTTL leverer ikke ydelser til kunder. Vi henviser til www.deloitte.com/about for nærmere oplysninger.

© 2024 Kontakt Deloitte Global for yderligere oplysninger.

Afrapportering

Optimering af styringsmodel for Lokaltog A/S

Indhold

1. Afsæt for undersøgelsen
2. Interessentanalyse
    1. Struktur
    2. Arbejdsgange
    3. Praksis
3. Sammenligning af bestyrelsessammensætninger
4. Anbefalinger

Afsæt for undersøgelsen

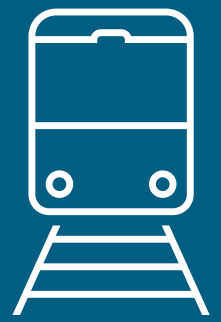
Movia har bedt Substantia om at afklare, hvorvidt Lokaltog A/S har en styringsmodel, der sikrer både hensyn til effektiv drift samt tilstrækkelig gennemsigtighed og inddragelse af interessenter, på det niveau man kan forvente af et offentligt ejet selskab.

Substantia har på den baggrund udarbejdet:

1. En interessentanalyse, der bygger på 20 interviews med relevante interessenter fra Movia, bestyrelsen i Lokaltog, regionsrådsmedlemmer i Region H og Region Sjælland og andre i regionerne samt tilsvarende aktører fra de jyske lokalbaner. Analysen afdækker interessenternes erfaringer med, ønsker og forventninger til styringen af Lokaltog.

   Interessentanalysen gengiver loyalt interessenternes hovedpointer. På baggrund af disse opsamles en række mulige tiltag, som Substantia vurderer kan adressere de problemstillinger og ønsker, interessenterne har. Substantia har ikke taget stilling til samtlige juridiske implikationer af tiltagene, da der er et selvstændigt juridisk spor, der belyser den del. Substantias interessentbaserede vurderinger skal derfor holdes op mod de juridisk vurderinger – og på den baggrund eventuelt justeres – inden de endeligt måtte blive implementeret.

2. En afgrænset benchmarkanalyse af relevante faglige anbefalinger til god governance for at sikre hensynet til henholdsvis effektiv drift og involvering af interessenter i offentligt ejede selskaber. Benchmarkanalysen er efter aftale gennemført med afsæt i anbefalinger fra udvalgte internationale organisationer og virksomheder, samt de relevante pointer fra statslige ejerskabspolitikker i Sverige, Norge og Tyskland og udvalgte ejerskabspolitikker fra sammenlignelige offentligt ejede danske virksomheder.



Afklaring af rollebeskrivelse: Styringskæde, trafikbestiller, ejer og operatør

I det følgende anvendes en række begreber, der dækker regionernes, Movias og Lokaltogs roller.

Substantia har anvendt rollebegreberne som følger:

”Styringskæde” og ”parterne”: Begrebet styringskæde beskriver samlet det fælles og fordelte ansvar, der er mellem regionerne, Movia og Lokaltog med at lede dirften af Lokaltog A/S - og parterne er de tre aktører.

Trafikbestiller. De to regioner beskrives som trafikbestillere og er i kommercielt henseende kunde hos Movia. Samtidig er de ”politiske ejere” af Lokaltog – det er her borgerne og medierne går hen med sine politiske krav. Af hensyn til konsistens i beskrivelserne, har vi brugt det driftsøkonomiske fokus og beskriver i det følgende regionerne som ”trafikbestiller”.

Ejer: Movia er den formelle, juridisk/økonomisk ejer af Lokaltog. Samtidig er har Movia en kommerciel rolle overfor Lokaltog som kontraktholder. I det følgende anvendes begrebet ”ejer” om Movia.

Operatør. Lokaltog A/S er operatør.

Resultater fra interessentanalysen gennemgået på tre niveauer

Interessentanalysen har haft fokus på at afdække rammerne om styringen af Lokaltog ud fra det nævnte fokus på, hvorvidt det giver gode betingelser for både drift og interessentinddragelse, med de følgende tre niveauer som omdrejningspunkt:

STRUKTUR	Vedtægter, nedskrevne politikker og andre grundlæggende rammer for styring af selskabet.
ARBEJDSGANGE	De fastlagte procedurer og aktiviteter, der understøtter den strukturelle styring, men ikke i tilsvarende grad er formaliseret.
PRAKSIS	Det situationsbestemte, som gøres varierende efter behov.

Resultater fra interessentanalysen på tre niveauer: Struktur

Fokusområder:

- Bestyrelsens sammensætning, medlemmer og ansvar
- Roller og ansvar i styringskæden: Trafikbestiller, ejer og operatør
- Tillid og samarbejdskultur på administrativt niveau
- Behov for klarhed om fælles strategiske mål og visioner/pejlemærker for Lokaltog blandt de væsentligste interessenter

Struktur: Bestyrelsen (1/2)

Input fra interessenter

For at styrke inddragelsen af politikerne, foreslår nogle, at formanden skal være politisk valgt. Andre vil oprette en næstformandspost, som besættes af regionerne. Regionsrådsformand i Region Sjælland Heino Knudsen mener, at formandsposten bør være forbeholdt en politiker, mens næstformanden kan være en administrativ eller ekstern. Andre mener, at formandsposten fx kan besættes af en ekstern.

Der udtrykkes hos flere bekymring over, at direktøren for Movia er "født" formand for Lokaltog, hvilket principielt kan give problemer, hvis der opstår modsatrettede interesser mellem ejeren (Movia) og operatøren (Lokaltog). Flere nævner dog, at dette i dagligdagen håndteres professionelt uden anledning til problemer.

Der er enighed om, at de eksterne medlemmer af bestyrelsen bidrager med stor værdi. Formand i udvalget for trafik og regional udvikling i Region Hovedstaden Marianne Frederik ser en fordel i, at et eksternt medlem har indsigt i trafik, hvilket nævnes af flere. Nogle nævner, at dette bør være et ekstra medlem af bestyrelsen.

Flere foreslår, at antallet af eksterne medlemmer øges, mens andre ser, at antallet af politiske medlemmer bør øges. Flere nævner, at det over tid bør undersøges, om bestyrelsen kan få en bedre samlet størrelse og sammensætning ved at reducere antallet af medarbejdervalgte. Heino Knudsen og andre foreslår i stedet at øge antallet af bestyrelsesmedlemmer med et eller to.

Flere påpeger, at bestyrelsen bør arbejde mere strategisk og mindre operationelt. Dette kan fx ske ved at oprette arbejdsudvalg under bestyrelsen og dermed frigøre bestyrelsesmøderne til blikket på de mere grundlæggende strategiske spørgsmål.

Henset til de store investeringer, som Lokaltog står overfor, risikoen forbundet med det, og det udtalte behov for mere involvering, er der rejst spørgsmål til, om der skal sættes mere tid af og honorar for bestyrelsesarbejdet.

Hovedproblemstillinger

Behovet for at have stærke kompetencer til stede i bestyrelsen til sparring og opfølgning med den daglige ledelse i Lokaltog vil øges de kommende år, hvor Lokaltog står over for meget store investeringer i milliardklassen i de kommende år. Investeringer i den størrelsesorden skaber i sig selv en øget risiko for både Lokaltog, Movia og regionerne, der finansierer investeringerne.

I forlængelse af dette, er det vigtigt, at de arbejdsprocesser, kommunikationsgange og strukturer, som Lokaltog indgår i med Movia og regionerne, er i overensstemmelse med de lovgivningsmæssige krav – ikke mindst krav til Movias rolle ”aktiv ejer” af Lokaltog – for at sikre, at der ikke kan stilles spørgsmålstegn ved lovmedholdeligheden i forbindelse med fx udbud.

Mulig ny tilgang

Der kan oprettes en næstformandspost for bestyrelsen, dels for at aflaste formandens arbejdsbyrde, dels for at ændre bestyrelsens samlede rollefordeling og sammensætning, så den politiske repræsentation styrkes.

Vedtægterne skal fastlægge fordelingen af, hvilken afsæt hhv. formand og næstformand har – politisk valgt, administrativ, medarbejdervalgt eller ekstern. Dette kan skifte over tid, som Lokaltogs behov for særligt strategisk fokus på givne udfordringer skifter. Målet er at sikre de nødvendige kompetencer til at sikre stærk fokus på både god drift og god involvering af interessenter.

I det tilfælde at ændringerne af rammerne for arbejdet i bestyrelsen medfører betydeligt merarbejde og ansvar, må det overvejes, om det skal medføre ændring af honorering af bestyrelsesmedlemmer – hvilket også kan være relevant henset til opgaverne, Lokaltog står overfor netop nu og den risiko/det ansvar, som bestyrelsesmedlemmerne påtager sig med de store investeringer, som selskabet står foran.

Struktur: Bestyrelsen – fortsat (2/2)

Input fra interessenter

Regionerne ønsker at være stærkere repræsenteret i bestyrelsen og komme tættere på beslutningerne. De regionale repræsentanter skal have tilstrækkelig indsigt og have tilknytning til udvalgene for regional udvikling/trafik. Lars Gaardhøj påpeger, at "det er politikerne, der køber trafik, bevilger investeringer, får skæld ud, når noget går galt, skal stå på mål, men alligevel har vi ikke stor indflydelse i bestyrelsen". Det understreges af flere, at politikerne i konstitueringsrunder bør have skarpere blik for at fordele posterne mellem sig, så de passer til den enkeltes fagpolitiske interesseområder.

Christian Wedell-Neergaard understreger, at der i udvalget for regional udvikling i Region Sjælland er utilfredshed med beslutningen om at flytte hovedkvarteret, fordi det koster arbejdspladser i regionen. Her kunne en bedre og tidligere inddragelse have bidraget til at undgå politiske frustrationer.

Lars Gaardhøj understreger, at politisk valgte bestyrelsesmedlemmer kan bygge bro mellem det politiske niveau og løbende driftsmæssige beslutninger.

Samtidig er der hos en række interessenter bekymring for, at bestyrelsen kan få for stort politisk fokus, hvilket kan vanskeliggøre fokus på økonomi og drift.

Input fra andre offentligt ejede organisationer er, at det er en forudsætning for at sikre gensidig tillid, at politikerne har en væsentlig og klart beskrevet rolle i bestyrelsen.

Hovedproblemstillinger

De konfliktfyldte sager viser, at der er behov for øget transparens, og at det politiske niveau inddrages tidligere og mere aktivt i beslutninger med politisk følsomhed – samtidig med at fokus på effektiv drift og økonomistyring. Derudover må det ikke medføre, at Movias forpligtelse til at udøve et eget, aktivt ejerskab over Lokaltog begrænses.

Mulig ny tilgang

De politisk udpegede bestyrelsesmedlemmers bidrag til at sikre bindeleddet mellem den politiske forståelse af Lokaltogs opgaver og driften i øvrigt kan bl.a. styrkes ved at sikre, at de har en direkte tilknytning til eller medlemskab af det trafik- og udviklingspolitiske bagland i regionerne. Hvis de politisk udpegede medlemmer samtidig har en rolle i Movia kan det være med til at styrke samspillet mellem både trafikbestiller, ejer og operatør - og derved også bidrage til at sikre Movias aktive ejerskab.

Struktur: Administrationen (Lokaltog, Movia og regionerne)

Input fra interessenter

En række interviewpersoner påpeger vigtigheden af et inddragende og tillidsfuldt samarbejde på administrativt niveau mellem parterne i styringskæden for Lokaltog – trafikbestilleren (regionerne), ejeren (Movia) og operatøren (Lokaltog). Det ses som en vigtig forudsætning for at skabe en effektiv togdrift.

Heino Knudsen fremhæver, at mens Movia er ejer af Lokaltog, udgør de to regioner Lokaltogs vigtigste betalere/kunder og bør derfor inddrages løbende i sager af potentiel større betydning.

Udover de formelle koordinerings- og informationsmøder, der afholdes mellem parterne i styringskæden, er der en oplevelse hos flere af, at der ikke er tilstrækkelig løbende og uformel kommunikation mellem parterne, der ville kunne afklare spørgsmål og tvivl hurtigt og effektivt.

Ledelsen skal have mulighed for at fokusere på effektiv drift og operation uden at lade sig påvirke af politiske særinteresser – samtidig med, at der skal være et nødvendigt fokus på, at Lokaltog som offentligt ejet selskab også skal levere togdrift i overensstemmelse med generelle politiske mål og ønsker.

Andre har foreslået, at en måde at sikre enklere og mere effektive kommunikationslinjer til regionerne på kunne være, at Movia overtager det fulde ejerskab af Lokaltog. Det er vigtigt, at denne løsning vurderes juridisk og behandles politisk.

Hovedproblemstillinger

Der findes i dag klare formelle strukturer, regler og processer for, hvordan samarbejdet mellem trafikbestilleren, ejeren og operatøren skal fungere. Der opstår dertil løbende politiske forventninger til Lokaltog, som ikke altid opfanges i den formelle styringskæde i dag og derfor er vanskelige at håndtere.

Der er behov for et endnu tættere samarbejde, der tillader hurtigere og mere uformel afklaring af sager, der løbende opstår, hvilket kan være en udfordring juridisk i forhold til Movias ejerrolle og forpligtelsen til at behandle Lokaltogs aktionærer ens, hvis det ikke håndteres på korrekt vis.

Samarbejdet omkring Lokaltog er præget af en kultur, der har stort fokus på de formelle roller og samarbejdsprocesser. Det levner ikke i dag tilstrækkelig mulighed for at finde pragmatiske og samarbejdsorienterede løsninger i dialog.

Mulig ny tilgang

Det bør gøres endnu tydeligere i samarbejdet i bestyrelsen og på administrativt niveau hvilke formelle ansvar og roller, de tre parter i styringskæden har – regionerne som trafikbestillere, Movia som ejer og Lokaltog som operatør. Det bør blandt andet fremgå af Movias ejerskabspolitik, som kan revideres for at tydeliggøre rollefordelingen.

For at adressere de kulturelle og tillidsmæssige udfordringer, kan der gøres forskellige tiltag, der sikrer øget kommunikation og involvering og gradvist opbygger tillid. Det kunne fx være hyppige statusmøder på administrativt niveau, fast Movia-deputation på udvalgsmøder i regionerne og tilsvarende faste interaktioner, der gradvist kan genskabe samarbejdet.

Det forudsættes, at der kan findes en form herfor, der respekterer Movias rolle som ejer for at sikre fuld overensstemmelse med de juridiske rammer for driften af Lokaltog.

Struktur: Andre væsentlige indsigter

Input fra interessenter

På tværs af interviews blandt de regionale interessenter er der enighed om, at Lokaltog er drevet godt. Ledelsen har høj faglighed og er gode til at analysere, økonomistyring og forstå tog- og trafikdrift.

Flere nævner også, at det er mere komplekst at styre Lokaltog og Movia med selskabernes mange interessenter, end det tilsvarende er at styre de jyske selskaber. Marianne Frederik ønsker færre aktører og foreslår, at man evt. kan slå Movia og Lokaltog sammen.

Nogle påpeger, at der bør arbejdes på en grundlæggende kulturændring hos Lokaltog og Movia, så involvering af hele styringskæden, herunder også det politiske niveau, i beslutningsprocesser i højere grad ses som en ressource fremfor en for en barrierer for effektivitet. Heino Knudsen siger om behovet for øget involvering: ”Jeg er optimist af natur og vil gerne tro på, at udfordringer kan løses. Men her vil jeg gerne se handling og øget involvering nu, hvis jeg skal bevare optimismen.”

Andre offentligt ejede organisationer foreslår, at der skal være en tydelig fælles mission og vision, der klart definerer de mere langsigtede og strategiske mål for Lokaltog – og tydeliggør fællesmængden i interessenternes forventninger til operatørens rolle og funktion, herunder også den samfundsmæssige/politiske del, der ligger udover den effektive togdrift. Med mere tydelige fælles pejlemærker for den daglige drift og ageren, vil det blive lettere at operere effektivt og træffe beslutninger, der er i overensstemmelse med de langsigtede mål for alle led. Når der er enighed om de store linjer, betyder eventuelle mindre overensstemmelser ikke så meget.

Hovedproblemstillinger

Det er et kulturelt problem, at parterne i styringskæden ofte ikke forstår og ser hinandens styrker, eller hvordan de andre parter kan bidrage til løsningen af fælles sager. Denne manglende anerkendelse og forståelse resulterer i, at samarbejdsressourcerne ikke udnyttes optimalt. Det kan betyde opgaveløsning af lavere kvalitet end ellers.

Manglende inddragelse og transparens kan medføre, at der opstår uklarhed mellem parterne i styringskæden, om begge hensyn (hhv. drift og involvering) ivaretages tilstrækkeligt. Dette kan undgås, når der blandt parterne er en klar, fælles definition af, i hvilke tilfælde de regionale politikere kan have behov for at sikre yderligere kommunikation med og inddragelse af de regionale politikere.

Mulig ny tilgang

For at bidrage til at styrke samarbejdskulturen, foreslås det på foregående slide at etablere nye jævnlige møder på såvel administrativt niveau som med det politiske niveau, herunder også at skabe plads til mere situationsbestemte dialoger, når behovet er der. Det vil bidrage til gradvist at øge tilliden i relationen og skabe et tættere samarbejde mellem parterne.

Det kan være en fordel at udvikle fælles metoderedskaber, der giver et fælles grundlag for at vurdere løbende sagers politiske følsomhed. Konkret kan det være et skema, der oplister, hvilke parametre der skal gennemgås af administrationerne for at vurdere, om en sag er særlig politisk følsom. Det giver alle tre parter i styringskæden mulighed for at dele faglige vurderinger og rammer for, hvordan vurderinger foretages.

En fælles vision på tværs af styringskæden, der tydeliggør og afstemmer den strategiske retning og rolle for Lokaltog, kan udgøre et vigtigt pejlemærke for parternes daglige samarbejde. Region H’s udviklingsplan for Lokaltog, der i øjeblikket er i høring, kan eventuelt danne udgangspunkt for et sådan fælles arbejde.

Resultater fra interessentanalysen på tre niveauer: Arbejdsgange

STRUKTUR

ARBEJDSGANGE

PRAKSIS

Fokusområder:

- Forbedret kommunikation, styrket strategisk fokus og kompetencer
- Tættere og mere tillidsfuldt samarbejde mellem regioner, Movia og Lokaltog
- Behov for præcisering af de forskellige parters roller i samarbejdet og bedre løbende koordinering

Arbejdsgange: Bestyrelsen

Input fra interessenter

En række interessenter pointerer, at der skal være mere både mundtlig og skriftlig kommunikation af de beslutninger, man træffer i bestyrelsen, så især det politiske niveau kan følge med løbende.

Andre efterspørger, at bestyrelsen bliver tilstrækkeligt informeret i forbindelse med sager med oplagt politisk interesse – fx flytningen af hovedkontoret og den nye udviklingsplan, som Movia har bestilt. Her er det en gennemgående pointe, at der ved "svære" sager er behov for tidlig inddragelse af det politiske niveau, så politikerne gøres klar over problemet, før de præsenteres for en løsning.

Der skal være bedre strategisk opfølgning i bestyrelsen. Man skal kigge mindre på, hvad der er blevet gjort, og mere på hvad der skal gøres fremover.

Flere efterlyser, at der i bestyrelsen er kompetencer til og fokus på at identificere, når en sag kan blive et politisk problem.

Flere foreslår, at bestyrelsesarbejdet kan blive mere effektivt og professionelt, hvis der er mere uddannelse og hjælp til forberedelse af især de ikke-trænede bestyrelsesmedlemmerne. Det kan fx også være formøder mellem adm. direktør i Lokaltog, bestyrelsesformanden og medarbejderrepræsentanterne for at styrke medarbejderrepræsentanternes muligheder for at indgå aktivt i arbejdet på bestyrelsesmøderne.

Hoved-problemstillinger

Der har været flere eksempler på sager, hvor der er ikke er skabt tilstrækkelig fælles forståelse af problemstillingerne mellem parterne, før løsningen præsenteres. Det skaber unødig modstand mod løsningen og frustration over manglende involvering.

I dette ligger også, at de øvrige parter ikke altid føler sig godt nok informeret om bestyrelsens arbejde. Beslutninger er blevet kommunikeret på bagkant.

Samtidig er der fra bestyrelsens side også en vurdering af, at man ikke bliver nok informeret, om hvordan de trafikpolitiske diskussioner udvikler sig i regionerne.

Mulig ny tilgang

Der bør bruges flere kræfter på løbende overfor politikerne at belyse de strategiske udfordringer, som Lokaltog står over for. En fælles analyse af problemerne, der deles på tværs af styringskæden, kan bruges som et stærkere afsæt for at samles om en fælles løsning.

For at bestyrelsen kan få bedre mulighed for at fokusere på det strategiske arbejde, kan der oprettes underudvalg i bestyrelsen, der kan bruge flere kræfter på det mere taktiske arbejde og rapportering – det kan fx være et økonomi-, revisions- og ESG-udvalg.

Bestyrelsen kan med fordel udvikle et fælles metoderedskab til at vurdere behov for politisk involvering. Det kan fx bestå af en liste med grundlæggende vurderingskriterier, hvor de involverede i at forberede beslutninger fra hhv. Lokaltog, Movia og regionerne giver hver sag en score efter vurderet politisk følsomhed. Selvom sådan et redskab ikke forhindrer, at vurderinger kan vise sig at være forkerte, vil det bidrage til at skabe tidlig enighed om, hvordan en sag skal håndteres og gøre samarbejdet lettere, hvis det viser sig, at man har vurderet en sags politiske følsomhed forkert.

For at styrke transparensen mod det politiske niveau, kan man med fordel afslutte bestyrelsesmøderne med en fælles opsamling af, hvad regionsudpegede bestyrelsesmedlemmer kan viderebringe af information fra bestyrelsen til fx regionale udvalg.

Det bør overvejes at uddanne bestyrelsesmedlemmer efter behov for at styrke afsættet for at indgå i bestyrelsesarbejdet.

Arbejdsgange: Administrationen (Lokaltog, Movia og regionerne)

Input fra interessenter

Det bliver pointeret fra flere, at Movia og Lokaltog i højere grad bør betragte sine politiske og regionale interessenter som en ressource, der kan hjælpe Lokaltog tættere på at nå målene for det løbende arbejde - driftsmæssigt og samfundsmæssigt/ud fra de politiske ønsker. I øjeblikket er det opfattelsen hos flere, at Lokaltog og Movia ikke i tilstrækkelig grad selv ser behovet for politisk/regional involvering. Det gør, at regionerne ser sig nødsaget til at presse på for endnu mere transparens og inddragelse.

En fælles betragtning er, at samarbejdet mellem regioner, Movia og Lokaltog ved ekstraordinære investeringer, svære sager m.m., bør være endnu tættere. Det kan fx ske ved, at man skruer op og ned for antallet af møder på administrativt niveau afhængigt af en sags politiske følsomhed. I øjeblikket er der som eksempel møder hver 14. dag på administrativt niveau om baneudvidelsesarbejdet, hvilket fungerer godt.

Nogle mener, at samarbejdet mellem Lokaltog, Movia og regionerne i de jævnlige, formelle møder på administrativt niveau fungerer særligt godt i dag. I forlængelse med det, bliver det forslået, at Movia kan få et fast punkt på dagsordenen i trafikudvalgsmøderne i begge regioner. Det vil bidrage til at sikre bedre løbende orientering begge veje.

Hovedproblemstillinger

I øjeblikket er der ikke høj tillid til, at Lokaltog og Movia af sig selv foretager den nødvendige involvering af det politiske niveau – og der er hos regionerne frustration over, hvad der opleves som manglende åbenhed og kommunikation. Aktører fra både Region Hovedstaden og Region Sjælland føler, at de ikke bliver opfattet som afgørende part i samarbejdet, på trods af at være Lokaltogs to afgørende kunder.

Mulig ny tilgang

For at øge tilliden mellem parterne og skabe tættere dialog om, hvornår der er behov for politisk involvering, er der behov for at styrke samarbejdet på administrativt niveau mellem de tre parter i styringskæden. Det kan styrkes på to niveau - i arbejdsgangene og i praksis, hvor der er fordele og ulemper ved begge tilgange.

Fordelene ved at etablere faste arbejdsgange – fx jævnlige møder med faste intervaller – er, at de kan udgøre en forpligtende ramme, der skaber et fundament for at bygge tillid og samarbejde. Ulempen er, at det risikerer at blive møder for ”møders skyld” og skabe unødigt bureaukrati.

Fordelene ved at lægge vægt på et mere ad hoc og praksis-baseret samarbejde er, at det er en situationsbestemt og effektiv mulighed for at fremme dialogbaserede, hurtige og fleksible beslutningsgange. En ulempe er, at det kan blive for usystematisk og misse situationer, hvor der er behov for involvering.

De to niveauer – styrkede arbejdsgange og forbedret praksis – udelukker ikke hinanden, men kan etableres samtidig.

Arbejdsgange: Andre væsentlige indsigter

Input fra interessenter	Hovedproblemstillinger	Mulig ny tilgang
Der er en fælles forståelse for, at togdrift er dyrt, men at lokalbanerne klarer driften godt, har en meget høj kvalitet og har stor betydning for lokalområderne. Der er interessenter, der efterspørger et fælles fokus i regionerne, Movia og Lokaltog på at styrke Lokaltogs konkrete serviceleverance til passagererne fremfor at bruge for meget energi på politiske særinteresser. Det vil være med til at sikre, at borgerne får en bedre oplevelse og større tilfredshed, som ses som Lokaltogs egentlige opgave.	Lokaltog leverer en vigtig service til et stort opland og får derfor stor politisk opmærksomhed. Politiske ønsker til og visioner for et offentligt ejet selskab som Lokaltog er helt legitime. Samtidig kan der være en detaljegrænse, hvor politisk indblanding og konkrete ønsker til Lokaltogs drift kan kollidere med hensynet til at sikre en effektiv, sammenhængende drift.	Præcisering af roller og ansvar, som det er foreslået i det ovenstående, vil bidrage til at sikre bedre afstemning af forventninger for alle parter i styringskæden. Desuden er der behov for mere fokus på at hjælpe hinanden i styringskæden med at løse forbundne kommunikationsopgaver, som når regionerne og politikere modtager passagerklager som følge af irregularitet i trafikken. Det skal ruste parterne til at håndtere informationsbehovet og koordinere den eksterne kommunikation. Det kan koordineres af administrationerne i de tre parter i styringskæden.

Resultater fra interessentanalysen på tre niveauer: Praksis

Fokusområder:

- Aktiv anvendelse af bestyrelsen som sparringspartner i sager af strategisk betydning
- Styrket kommunikation og samarbejde på administrativt niveau
- Skabe forudsigelighed og fremme samarbejde

Praksis: Bestyrelsen

Input fra interessenter

Flere nævner, at ledelsen i Lokaltog med fordel kan bruge bestyrelsen og de enkelte bestyrelsesmedlemmer, der besidder særlige kompetencer, mere som strategisk sparringspartner frem for primært som afrapporterings- og kontrolinstans.

Flere interessenter foreslår, at bestyrelsen ved særligt væsentlige sager involveres mere aktivt og klædes yderligere på, så det sikres, at alle har tilstrækkelig indsigt i sagerne. Det kan fx ske ved besøg af togproducenter, dybdegående bestyrelsesseminarer og tilsvarende.

Det understreges af flere, at bestyrelsen modtager solidt og gennemarbejdet materiale, som giver et godt beslutningsgrundlag.

Dog anbefales det, at det tydeliggøre, at der arbejdes ud fra fælles tilgang og forventning om, at al mødemateriale er læst grundigt af alle bestyrelsesmedlemmer før bestyrelsesmøderne. Desuden bør dagsordenen omstruktureres, så der afsættes mere tid til strategiske diskussioner fremfor gennemgang af dokumenter.

Hovedproblemstillinger

Bestyrelsen skal have mulighed for bedre at balancere sin todelte rolle med ansvar for både at udøve kontrol med virksomhedens ledelse og fungere som sparringspartner for ledelsen med udviklingen af selskabet.

Her er det vigtigt, at der skabes de rette rammer for bestyrelsesarbejdet, så det sikres, at de eksisterende kompetencer inden for både det politiske og forretningsmæssige område udnyttes optimalt i det daglige arbejde for at nå selskabets målsætninger og visioner.

Mulig ny tilgang

Lokaltogs ledelse bør ved behov tage initiativ til særskilte møder og løbende dialog med bestyrelsesmedlemmer med særligt relevante kompetencer.

Samtidig bør bestyrelsen som et hele klædes særligt på i forbindelse med store sager, så der sikres et tilstrækkeligt vidensgrundlag i bestyrelsen. Det kan fx ske ved bestyrelsesseminar, eksterne oplæg for bestyrelsen, besøg on-site hos mulige leverandører eller andet.

Samtidig bør det sikres, at alle bestyrelsesmedlemmer er forberedt og bidrager aktivt på møderne. Det kan ske ved formøder med Lokaltogs ledelse, hvor relevante medlemmer deltager i en gennemgang af materiale og dagsorden. Ved samtidig at ændre bestyrelsesmødernes karakter, så gennemgang af materialet fylder mindre, kan det skabe en bedre forventningsafstemning af forberedelsesniveau og dermed mere produktive bestyrelsesmøder.

Praksis: Administrationen (Lokaltog, Movia og regionerne)

Input fra interessenter	Hovedproblemstillinger	Mulig ny tilgang
Movia og Lokaltog skal være mere proaktive og åbne i deres kommunikation. Der er bred enighed blandt regionale aktører om, at administrationen i Movia og Lokaltog bør bruge mere energi på at inddrage regionerne i de udfordringer og problemer, man står overfor – før løsningen præsenteres. Det vil give en tidligere og bedre forståelse af problemerne og modvirke eventuel uvilje mod løsningerne. Regionerne foreslår, at hurtigere og mere effektiv belysning af komplekse sager kan opnås ved løbende og uformel sparring på administrativt niveau mellem regionerne, trafikselskabet og togselskabet. Mulighederne for dette inden for de juridiske rammer ønskes præciseret. Andre anbefaler desuden at reducere antallet af kommunikationsled mellem regionerne og Lokaltog. Kommunikationen bør være mere direkte og uformel, med møder afholdt efter behov. hvilket vil være med til at minimere misforståelser.	Der er behov for forbedret kommunikation og samarbejde mellem Movia, Lokaltog og regionerne også på administrativt niveau for at sikre en mere effektiv og gennemsigtig beslutningsproces.	Se forslag til mulige nye tilgange til at styrke samarbejdet på administrativt niveau på side 12. Se også forslag til en fælles kommunikationspolitik på side 17.

Praksis: Andre væsentlige indsigter

Input fra interessenter

I forbindelse med håndteringen af flere af de svære, politisk følsomme sager, nævner flere, at Lokaltog ikke har informeret hurtigt og præcist nok til, at regionerne og deres politikere er klædt på til at svare på spørgsmål fra offentligheden om Lokaltog. Det har skabt frustration, særligt på det politiske niveau.

Det nævnes, at kommunikation med kunderne er en vigtig opgave for Lokaltog. Hvis kunderne er utilfredse med informationsniveauet hos Lokaltog, havner klagerne og mediehenvendelser hurtigt på regionsrådspolitikernes bord. Det er der flere eksempler på, hvor politikere ser sig nødsaget til at undsige Lokaltog i medierne.

Det er påpeget, at virksomhedsbesøget, hvor regionsrådspolitikere fik rundvisning hos Lokaltog af den adm. direktør fungerede godt – gav indsigt i driften og gjorde det nemt at afklare tvivl.

Heino Knudsen understreger, at Lokaltog også skal løse en samfundsopgave med at skabe mobilitet i tyndt befolkede egne – som rækker udover den primære driftsopgave med at drive effektiv lokal togdrift.

Det nævnes af flere, at dialogen med Christiansborg og Transportministeriet er vigtig for Lokaltog, fordi man her sætter de overordnede trafikpolitiske prioriteter. Her bør Lokaltog, Movia og regionerne i fællesskab være koordineret og i en klar arbejdsdeling være mere offensive.

Hovedproblemstillinger

Der efterlyses mere forståelse i ledelserne hos Lokaltog og Movia på de omstændigheder, som politikerne opererer i, hvor henvendelser fra borgere og medier om Lokaltog presser sig på. Hvis ikke politikerne her er klædt på af Movia og Lokaltog til at give tilstrækkelige svar, skaber det politisk frustration og modstand.

En del af den politiske frustration, der kommer til udtryk i interviewene, stammer fra en opfattelse af manglende eller utilstrækkelig information fra Movia og Lokaltog om de problemstillinger, Lokaltog står med. Det gælder særligt i de sager, hvor der må forventes særlig politisk bevågenhed.

Mulig ny tilgang

En måde at styrke kommunikationen mellem de tre parter i styringskæden er at udarbejde en fælles kommunikationspolitik. Den kan skabe klarere retningslinjer, der beskriver roller og ansvar i kommunikationen med omverdenen. Den beskriver, hvem der påtager sig ansvar for at informere og svare på spørgsmål fra passagerer og pressen, samt hvem der i konkrete spørgsmål varetager dialogen med nationale politiske beslutningstagere. En klar og veldefineret kommunikationsstrategi vil give grundlag for et bedre samarbejde mellem parterne og sikre en mere ensartet ekstern kommunikation.

Som det fremgår på foregående sider, kan der med fordel udarbejdes et fælles metodeværktøj, hvor man sammen identificerer de sager, der har politisk opmærksomhed. Det vil dels skabe et fælles grundlag at arbejde videre fra, dels sætte ledelsen i stand til for disse sager at prioritere kommunikation og inddragelse af medlemmer af regionsrådene særligt højt.

Sammenligning af bestyrelsessammensætninger i offentligt ejede selskaber

Sammenligning af bestyrelsessammensætninger i offentligt ejede selskaber

	Lokaltog	Midtjyske Jernbaner	NJ	NAVIAIR
Bestyrelses-sammensætning	**Formand:** Generalforsamlingsvalgt formand, som er adm. direktør hos ejeren. **Fordeling:** • Regionsrådsmedlemmer: 2 – *efter aftale med Movia som ejer. Af disse er ingen i dag medlem i politiske udvalg involveret i regional kollektiv trafik* • Repræsentant for ejer: 1 • Kommunalbestyrelses-medlemmer: 0 • Medarbejderrepræsentanter: 4 • Professionelle: 2	**Formand- og næstformand:** Udpeges af Midttrafik. • Både formand og næstformand er regionsrådsmedlemmer • Formanden er også næstformand i MT **Fordeling:** • Regionsrådsmedlemmer: 4 *Herunder er tre ud af fire medlemmer i politiske udvalg involveret i regional kollektiv trafik* • Kommunalmedlemmer: 2 • Medarbejderrepræsentanter: 3 • Professionelle: 0	**Formand- og næstformand:** Udpeges af Nordjyllands Trafikselskab • Formanden er regionrådsmedlem • Næstformanden i NJ er formand i NT og byrådsmedlem **Fordeling:** • Regionsrådsmedlemmer: 3 *Heraf er de to også medlem i politiske udvalg om regional kollektiv trafik* • Kommunalbestyrelsesmedlemmer: 1 • Medarbejderrepræsentanter: 3 • Professionelle: 2 • Den adm. direktør for NT og udviklingsdirektøren i Region Nordjylland er desuden bestyrelsestilforordnede.	**Formand- og næstformand:** Udpeges af transportministeren • Formand er professionel • Næstformand er professionel **Fordeling:** • Regionsrådsmedlemmer: 0 • Kommunalmedlemmer: 0 • Medarbejderrepræsentanter 3 • Professionelle: 6

Anbefalinger

Anbefalinger (1/3)

Substantia har på baggrund af interessentanalysen følgende anbefalinger. Formålet med anbefalingerne er at styrke samarbejdet mellem parterne i styringskæden for at sikre et godt samspil, en klar rollefordeling, effektive rammer for drift og en god inddragelse af interessenter i beslutningsprocesserne. Et styrket samarbejde kan desuden forbedre parternes og kædens kommunikation og samspil med borgerne og den bredere offentlighed, da en klar fordeling af opgaver og ansvar mellem parterne skaber bedre muligheder for at agere både ud fra eget ansvar og i koordinering.

1. Ændringer i bestyrelsessammensætning

For at imødekomme de ønsker om styrket inddragelse og indsigt, der fremgår af interviewundersøgelsen, kan man med fordel øge antallet af politiske repræsentanter i bestyrelsen med to – et yderligere medlem per region. I den forbindelse bør det overvejes at oprette en næstformandspost, så enten formandsposten eller næstformandsposten kan besættes politisk. Dertil kommer, at man – ikke mindst med tanke på de store investeringer, som Lokaltog står over for – kan overveje at udvide bestyrelsen med yderligere et eksternt medlem med særlig indsigt i offentlig transport, udbud, infrastrukturinvesteringer, mv.

2. Udvikling af fælles visionspapir

Der bør udvikles en fælles vision og mission for Lokaltog tværs af parterne i styringskæden. Den skal tydeliggøre og afstemme de strategiske prioriteter, overordnede målsætninger og bredere rolle for Lokaltog, og kan dermed udgøre et vigtigt pejlemærke for parternes daglige samarbejde. Der er allerede et arbejde i gang med Region H's udviklingsplanen for Lokaltog, som i øjeblikket er i høring. Den kan eventuelt være til inspiration for et fælles arbejde. Af benchmarkanalysen fremgår det, at den norske stat – for at skabe den nødvendige strategiske klarhed - arbejder med en skalainddeling af sine virksomhedsejerskaber, sådan at jo højere de politiske hensyn og krav er til virksomheden, desto lavere krav til rentabilitet stilles til virksomheden.

3. Forbedringer af de formelle arbejds- og informationsgange

Den administrative kommunikation og beslutningsproces mellem Regionerne som trafikbestiller, Movia som ejer og Lokaltog som operatør kan styrkes, evt. i form af formaliserede mødefora. Det vil give mulighed for løbende at afklare og afstemme såvel politiske som driftsmæssige spørgsmål.

Anbefalinger (2/3)

4. Videreudvikling af en kultur for samarbejde, åbenhed og inddragelse

Der bør implementeres tiltag der kan styrke og videreudvikle en samarbejdskultur, der bygger på inddragelse og mest mulig åbenhed. Det kræver en eksplicit definition af, hvilke principper og værdier, der skal styrkes i samarbejdet, som kommunikeres tydeligt til alle involverede. Samtidig kan der etableres faste strukturer, der understøtter den kulturelle forandring. Det kan fx være jævnlige statusmøder på administrativt niveau, fast Movia-deputation på trafikudvalgsmøder i regionerne og tilsvarende. Endelig bør det jævnligt evalueres, om samarbejdet bevæger sig i den ønskede retning – fx halvårligt til at begynde med.

5. Fælles identificering og vurdering af det politiske behov i forskellige sager

Der kan med fordel udvikles et metodeværktøj til fælles vurdering af politiske behov i forskellige sager. Ved at formalisere og gøre vurderingen af sagers politiske følsomhed fælles, skabes en fælles forståelse, der er vigtig i den videre sagsproces – særlidt, hvis noget kører skævt. Det bør behandles og drøftes fast på bestyrelsesmøder i Lokaltog.

6. Udvikling af fælles kommunikationspolitik

Der bør udarbejdes en egentlig kommunikationspolitik i fællesskab mellem de tre parter i styringskæden, der kan skabe klarere retningslinjer og beskrivelse af roller og ansvar i kommunikationen med omverdenen. Denne pointe fremgår også af Finansministeriets ejerskabspolitik (se benchmarkanalysen). En klar og veldefineret kommunikationsstrategi vil give grundlag for et bedre samarbejde mellem parterne og sikre en mere ensartet ekstern kommunikation.

Anbefalinger (3/3)

7. Uddannelse af bestyrelsesmedlemmer

Lokaltog A/S er et professionelt selskab, og som bestyrelsesmedlem har bærer man et stort ansvar overfor selskabet og juridisk. I dag er der ingen egentlig uddannelse af bestyrelsesmedlemmerne. Derfor anbefales det, at nye bestyrelsesmedlemmer uddannes i bestyrelsens juridiske og styringsmæssige ansvar, Lokaltogs drift og strategi som offentligt ejet togselskab.

8. Arbejdsgange i bestyrelsen, bestyrelsesmedlemmers ansvar og honorering

Der kan tages flere tiltag for at styrke arbejdet i bestyrelsen. For at sikre, at alle medlemmer er tilstrækkeligt klædt på til bestyrelsesmøder, og at bestyrelsesmøderne anvendes effektivt, bør der afholdes formøder mellem relevante bestyrelsesmedlemmer og ledelsen i Lokaltog og Movia, hvor dagsorden og mødemateriale kan gennemgås. I forlængelse af behovet for at styrke effektiviteten af bestyrelsesmøderne kan der oprettes underudvalg til bestyrelsen, der kan gå mere i dybden med særlige emner. Det kunne fx være et økonomi- og finansieringsudvalg, ligesom underudvalg kan nedsættes ad hoc for at sikre, at bestyrelsen har tilstrækkeligt fokus på konkrete sager. Endelig bør det overvejes, om bestyrelseshonoraret i dag i tilstrækkelig grad modsvares af det ansvar og den arbejdsmængde, det medfører at påtage sig en bestyrelsespost i Lokaltog.

9. Tydeliggørelse af parternes rolle og samarbejde i ejerskabspolitikken for Lokaltog

Movias ejerskabspolitik for Lokaltog er under revision. Det anbefales, at den endelig ejerskabspolitik indeholder konkretiserede beskrivelser, som tydeliggør rollerne, samspillet og ansvarsfordelingen i styringskæde for og mellem parterne. Sammen med de øvrige anbefalinger bidrager det til styrket samarbejde mellem parterne om driften af Lokaltog.

Substantia

Dampfærgevej 2B
DK-2100 København Ø
substantia.dk

Lokaltog: Benchmark-analyse

Indhold

1. Afsæt og metode
2. Opsamling af de mest relevante pejlemærker
3. Internationale anbefalinger
4. Eksempler på udvalgte staters ejerpolitikker
5. Eksempler på ejerpolitikker

Afsæt og metode

Movia ønsker at afklare, om Lokaltog A/S har den rette styringsmodel, der sikrer de rette hensyn til effektiv drift og demokratisk gennemsigtighed, som man kan forvente af et offentligt ejet selskab.

Movia har bedt Substantia om at lave en afgrænset benchmarkanalyse af relevante faglige anbefalinger til god governance for at sikre hensynet til henholdsvis effektiv drift og involvering af interessenter i offentligt ejede selskaber. Benchmarkanalysen ligger til grund for de spørgsmål, der er stillet i interessentanalysen.

Benchmarkanalysen er efter aftale gennemført med afsæt i anbefalinger fra:

- Udvalgte internationale organisationer og virksomheder.
- Relevante pointer fra statslige ejerskabspolitikker i Sverige, Norge og Tyskland.
- Udvalgte ejerskabspolitikker fra sammenlignelige offentligt ejede danske virksomheder.

Metode:

I denne undersøgelse har vi gennemgået dokumenterne med fokus på at identificere relevante passager og opsamle væsentlige pointer. Der er dermed ikke foretaget en dybdegående sammenhængende analyse. Tilgangen har primært været en analyse af beslutningsprocesser og ikke en juridisk analyse, da denne opgave vedrører det juridiske spor.

Kilder:

- BSR. (2023). Advancing the SDGs through collaboration.
- Finansministeriet. (2015). Statens ejerskabspolitik 2015.
- Komitéen for god selskabsledelse. (2020). Anbefalinger for god selskabsledelse. Corporate Governance.
- Norwegian Ministry of Trade, Industry and Fisheries. (2021). State Ownership Report - the state’s direct ownership of companies.
- OECD. (2018). Ownership and Governance of State-Owned Enterprises: A Compendium of National Practices.
- Papenfuß, U., & Ahrend, K. (2022). German Public Corporate Governance-ModelCode. Expert Commission of the German Public Corporate Governance-Modelcode.
- PWC. (2015). State-Owned Enterprises: Catalysts for public value creation?
- Swedish Ministry of Finance. (2022). Annual Report for State-Owned Enterprises 2022. Government Offices of Sweden.

Opsamling af de mest relevante pejlemærker

	Struktur	Arbejdsgange	Praksis
Aktivt og professionelt ejerskab	**Tværgående:** Den offentlige ejer skal udøve aktivt ejerskab ved at stille klare forventninger og krav til virksomhederne for at sikre, at alle i styringskæden (kunde – ejer – operatør) er indforstået med hovedprioriteterne og virksomhedens mål. **Specifik:** Ejerrollen skal tydeligt adskilles andre roller som regulator, økonomisk aktør og arbejdsgiver.	**Tværgående:** Virksomheden bør sikre løbende dialog med ejeren/ejerne, hvor emner af strategisk betydning afklares mellem parterne i styringskæden.	**Tværgående:** Bestyrelsen skal løbende følge op på selskabets overordnede strategiske mål for at sikre værdiskabelsen i selskabet.
Governance og transparens	**Tværgående:** Bestyrelsen har et klart mandat og er fuldt ansvarlige over for ejerne. Den varetager samtidig en afgørende rolle som interessenternes repræsentant i forhold til ledelsen af selskabet. **Specifikt**: Offentligt ejede selskaber skal rapportere om drift og resultater til offentligheden. Det skal fremgå, hvordan selskabets relationer til forskellige interessentgrupper påvirker selskabets drift og strategi.	**Tværgående:** Virksomheden opfordres til at udvikle en politik, der sikrer aktiv dialog og samarbejde med alle relevante interessenter, herunder også kunder og ejere. **Specifikt:** Selskabet bør aktivt opsøge samarbejdet med særligt relevante interessenter.	**Tværgående:** Virksomhedens ledelse skal via løbende dialog sikre, at aktionærer, investorer og øvrige interessenter har indsigt i selskabets forhold. **Specifik:** Aktiv dialog med interessenter skal sikre samordning med samfundets interesser og forventninger.
Effektiv drift og økonomi	**Tværgående:** Der skal være en tydelig prioritering af økonomisk effektivitet og rentabilitet i driften af virksomheden. **Specifik:** Driftsresultater styrkes ved systematisk og strukturel inddragelse af interessenter.	**Tværgående:** Virksomheden skal kontinuerligt arbejde på at effektivisere drift og forbedre økonomisk performance. Dette sker bl.a. gennem regelmæssige finansielle analyser og vurderinger af driftseffektivitet, som formidles til parterne i styringskæden og en bredere offentlighed.	**Tværgående:** Virksomheden skal i sin drift balancere økonomiske mål med sociale og politiske målsætninger for at sikre bæredygtighed og langsigtede værdier.

Tværgående: Pejlemærker, der er fremgår af flere anvendte rapporter.
Specifik: Pejlemærker, der kun anbefales i én af de anvendte rapporter.

Internationale anbefalinger

Internationale anbefalinger

Best practice på strukturelt niveau for offentligt ejede selskaber med hensyn til inddragelse af interessenter og effektiv drift

	OECD	pwc	BSR	Finansministeriet	Corporate Governance
Inddragelse af interessenter	Offentligt ejede selskaber skal udvikle en aktiv politik om kommunikation og konsultation med alle interessenter. Derudover skal der skabes klare rammer for minoritetsejede, der tillader dem rimelige deltagelse i beslutningsprocesser som fx ved besættelse af bestyrelsesposter.	Et aktivt ejet offentligt selskab bør have en strategi, der afspejler de visioner og målsætninger, der er på politisk niveau. Dette er med til at klargøre formål og mission for selskabet for ledelse, medarbejdere og interessenter.	Inddragelse skal sikres i faste strukturer og processer i hele styringskæden, der er tydeligt beskrevet og med stor transparens om roller og ansvar.	Offentligt ejede selskaber skal rapportere om deres drift og resultater til offentligheden, hvoraf det også skal fremgå, hvordan selskabets relationer til forskellige grupper af interessenter har påvirket selskabets strategiske mål og operationer.	Bestyrelsen har en afgørende rolle som interessenternes repræsentant i ledelsen af selskabet.
Effektiv drift	Bestyrelsen bør have et klart mandat og det ultimative ansvar for virksomhedens performance. Rollen for bestyrelsen bør være klart defineret. Bestyrelsen skal være fuldt ansvarlig over for ejerne og handle i virksomhedens bedste interesse.	Bestyrelsen i et offentligt ejet selskab bør have den nødvendige uafhængighed, kompetencer og objektivitet til at udføre sin opgave med strategiske vejledning og overvågning af ledelsen.	Driftsresultater skabes i tæt samarbejde med selskabets interessenter. Derfor bør inddragelsen være systematisk og forankres i faste strukturer.	Offentlige selskaber skal drives efter armslængdeprincippet, der sikrer mod utidig politisk indblanding. Det er ledelsen alene, der træffer beslutninger på vegne af selskabet indenfor de ejer-definerede vedtægter og gældende lovgivning.	Bestyrelsen spiller en vigtig rolle i at repræsentere interessenter og sikre effektiv drift, herunder daglig ledelse, kapitalstruktur og kommerciel formåen.

Internationale anbefalinger:

Best practice for arbejdsgange i offentligt ejede selskaber med hensyn til inddragelse af interessenter og effektiv drift

	OECD	pwc	BSR	Finansministeriet	Corporate Governance
Inddragelse af interessenter	Offentlige myndigheder, der ejer virksomheder, og virksomhederne selv skal anerkende og respektere rettigheder for interessenter, som er fastsat ved lov eller gennem gensidige aftaler. Denne anerkendelse bør integreres i de offentligt ejede selskabers operationelle rammer, hvilket påvirker deres strukturelle organisation og styringspraksis.	Offentligt ejede selskaber går en fin balancegang, når de afvejer økonomiske, sociale og andre målsætninger. Derfor, og måske endda mere end deres modparter i den private sektor, skal de finde en måde at forblive finansielt bæredygtige (og, hvor passende, konkurrencedygtige) på, samtidig med at de skaber værdi for borgere og samfundet.	Selskaber skal have fokus på at finde værdien i inddragelsen af interessenter, og skal aktivt prioritere tid og ressourcer for at sikre et godt samarbejde med dem.	Inddragelsen af interessenter skal operationaliseres igennem en række mekanismer, inklusiv udviklingen og vedligeholdelsen af klar kommunikation politik. Dette sikrer, at interessenter er velinformeret om virksomhedens aktiviteter.	Selskabet skal udarbejde politikker for forholdet til aktionærer, investorer og evt. også øvrige interessenter for at sikre, at de forskellige interessenter indgår i selskabets overvejelser, og at sådanne politikker gøres tilgængelige på selskabets hjemmeside.
Effektiv drift	Der bør implementeres mekanismer for at undgå interessekonflikter, der forhindrer bestyrelsesmedlemmer i objektivt at udføre deres bestyrelsesopgaver og for at begrænse politisk indblanding i bestyrelsens processer.	Offentligt ejede selskaber skal have fokus på at udvikle og vedligeholde en stærk intern ledelse, der kan sikre effektivitet i drift og de økonomiske/finansielle dispositioner, selskabet foretager.	Offentligt ejede selskaber bør udvikle metoder til at udvide og forbedre samarbejdet med eksisterende interessenter. Dette vil fremme vidensdeling på tværs af samfundet og potentielt have en mere omfattende positiv effekt på samfundet som helhed.	Det er bestyrelsesformanden, der tilrettelægger arbejdet, så bestyrelsen kan sikre en effektiv ledelse af selskabet og træffe beslutninger ud fra, hvad der tjener selskabet bedst.	For at opnå selskabets mål skal bestyrelsen fastlægge arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og direktionen, definere direktionens opgaver og ansættelsesforhold samt sikre klare retningslinjer for ansvar, planlægning, opfølgning og risikostyring

Internationale anbefalinger:

Best practice på praksis-niveau for offentligt ejede selskaber med hensyn til inddragelse af interessenter og effektiv drift

	OECD	pwc	BSR	Finansministeriet	Corporate Governance
Inddragelse af interessenter	Aktiv dialog med interessenter skal sikre samordning med samfundets interesser og forventninger.	Løbende dialog (aktivt ejerskab) mellem ejere, bestyrelse, daglig ledelse bidrager til at sikre enighed om den strategiske retning. En klar purpose-formulering (vision, mission) om selskabets samfundsmæssig rolle kan give selskabets interessenter en fælles, overordnet forståelse af selskabets strategiske retning.	Selskabet bør aktivt opsøge og udvikle samarbejdet med alle eksterne interessenter, herunder også kunder og ejere.	Bestyrelsen har ansvar for at repræsentere ejernes interesser, samtidig med at den tager hensyn til andre interessenters behov.	Virksomhedens ledelse skal via løbende dialog sikre, at aktionærer, investorer og øvrige interessenter har indsigt i selskabets forhold, og at bestyrelsen får mulighed for at kende og inddrage deres holdning i aktiviteterne.
Effektiv drift	Der er en international tendens til større bestyrelsesautonomi og professionalisering – med fokus på, at offentligt ejerskab må ikke resultere i, at (opfattelsen af) et effektivt marked undergraves.	Statsejede virksomheder skal udvikle og opretholde en stærk intern ledelse for at maksimere effektivitet. Bestyrelsens løbende monitering af selskabets performance bidrager til at sikre værdiskabelse i selskabet.	For effektivt og meningsfuldt at inddrage interessenters synspunkter, bør selskabet systematisk kortlægge og analysere disses holdninger. Dette vil sikre, at man maksimerer værdien af interessenternes input i beslutningsprocesserne.	Regelmæssige selvevalueringer i bestyrelsen sikrer, at bestyrelsen har den rette kompetenceprofiler til at løfte sin strategiske ledelsesrolle. Bestyrelsen vurderer, om det interne samarbejde er tilrettelagt og fungerer tilfredsstillende, og om den besidder de nødvendige kompetencer til selskabets aktuelle situation.	Bestyrelsen skal løbende følge op på selskabets overordnede strategiske mål for at sikre værdiskabelsen i selskabet.

Eksempler på udvalgte staters ejerpolitikker

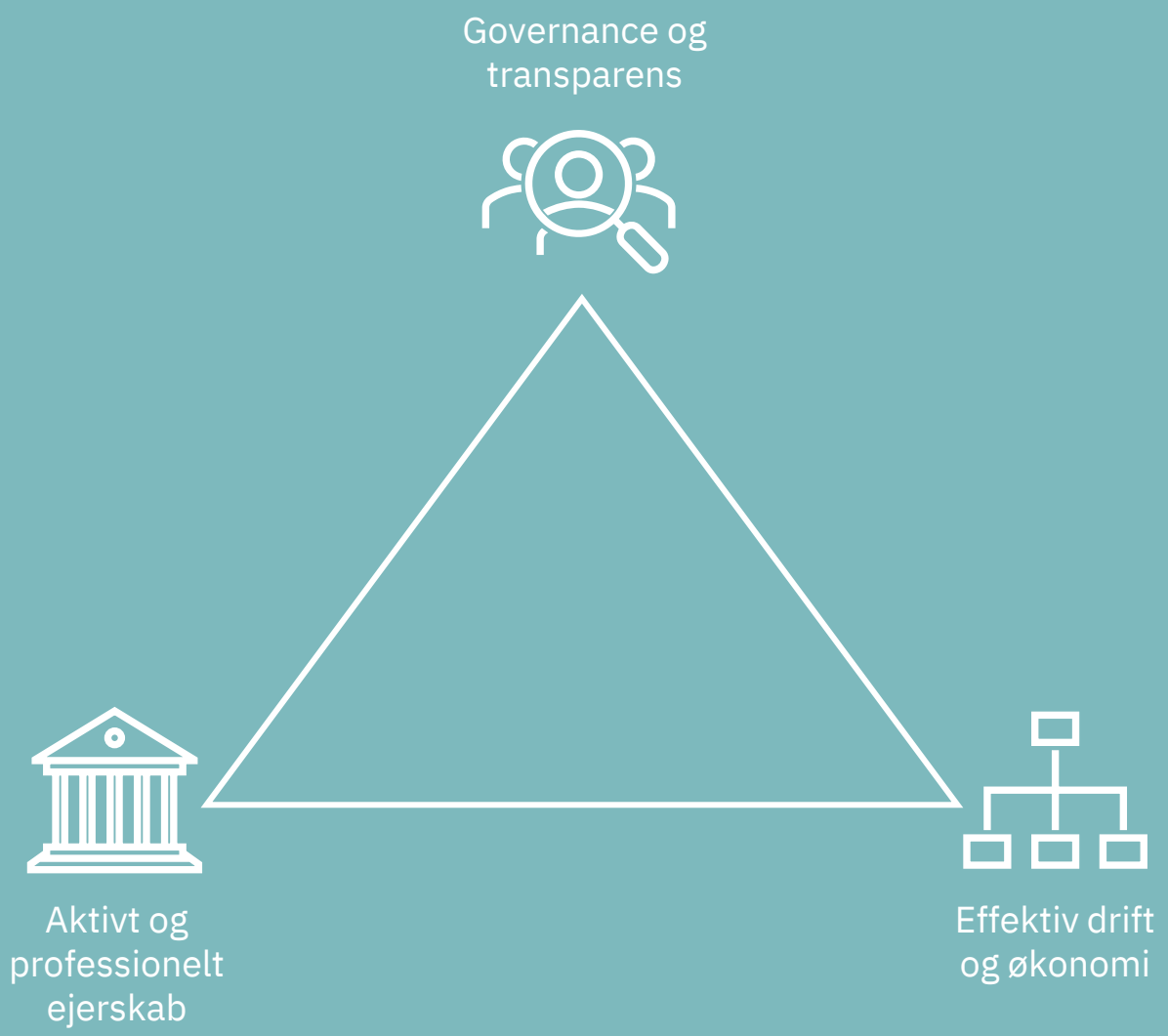
Den svenske stats ejerskabspolitik

Annual Report for State-Owned Enterprises 2022. (2022). Government Offices of Sweden.

Rapporten, der er en årlig udgivelse fra den svenske stat, giver status på statens virksomhedsejerskab, finansiel performance, bæredygtighed, mm. Rapporten behandler også spørgsmålet om, hvordan staten bedst sikrer hensyn til effektiv drift, hvordan de offentlige ejede virksomheder kan bidrage til at nå samfundsmæssig, og særligt de særlige legitimitetsmæssige krav offentligt ejede virksomheder opererer under i forhold til borgerne.

Forholdet mellem trafikbestiller, ejer og operatør

Denne rapport specificerer ikke forholdet mellem trafikbestiller, ejer og operatør.



Indsigter fra den svenske stats ejerskabspolitik

Aktivt og professionelt ejerskab

Det er et fundamentalt krav til alle svenske offentlige virksomheder, at de forvaltes aktivt af ejerne med et sigte om at være drevet rentabelt og professionelt.

Den svenske regering har mandat fra Riksdagen til at sikre, at statsejede virksomheder opnår såvel finansielle mål som ”langsigtet værdiskabelse” i form af vedtagne politiske mål, der ligger ud over finansiel performance.

- Udnævnelse af bestyrelsesmedlemmer: Som aktionær skal staten på lige fod med andre aktionærer udpege medlemmer til virksomhedens bestyrelse.
- Virksomhedens finansielle og (for de virksomheder for hvem det er relevant) politiske mål skal årligt vendes på generalforsamlingen.
- Relevante ministerier får indsigt i finansielle og politiske mål gennem tæt og løbende dialog med virksomhedsledelserne. Det giver ministerierne mulighed for løbende at vurdere hvilke sager, der skal eskaleres til politisk niveau.

Governance og transparens

Bestyrelsen i de svenske statsejede selskaber har en central rolle og opererer inden for de rammer, der er opstillet af tilsynsmyndighederne. Bestyrelsen er ansvarlig for både organisation, strategi og forvaltning af virksomheden, hvilket både omfatter finansiel performance og bidrag til at nå politisk fastsatte mål.

For at sikre overensstemmelse mellem det politiske niveau og virksomhedens ledelse er der stort fokus på løbende konsultationer, afrapportering og feedbackmekanismer.

- Virksomheden udgiver årlige og kvartalsvise rapporter om finansiel performance, bæredygtighed og bestyrelsens vederlagspolitik på samme måde som aktieselskaber i offentlig handel. Det skaber transparens og øger virksomhedens legitimitet i offentligheden.
- Det politiske lederskab i relevante ministerier mødes jævnligt med virksomhedsledelserne, hvor klare politiske og finansielle mål følges løbende. Desuden drøftes aktuelle operationelle spørgsmål på disse møder for at sikre overensstemmelse mellem det politiske lederskab og virksomhedens handlen.

Effektiv drift og økonomi

Klart definerede finansielle mål som rentabilitet, og effektiv drift er afgørende for offentlige svenske selskaber og skal afbalanceres med eventuelle politiske målsætninger, der gøres klart i virksomhedens strategi.

- Virksomhedsledelsen har ansvar for at udvikle og opretholde robuste interne styringssystemer, der kan sikre at både finansielle mål og politiske prioriteter kan nås.
- Det er virksomhedsbestyrelsen, der har ansvar for at sikre, at ledelsen indarbejder hensyn, der ligger ud over driften (fx politiske prioriteter) i det almindelige arbejde.

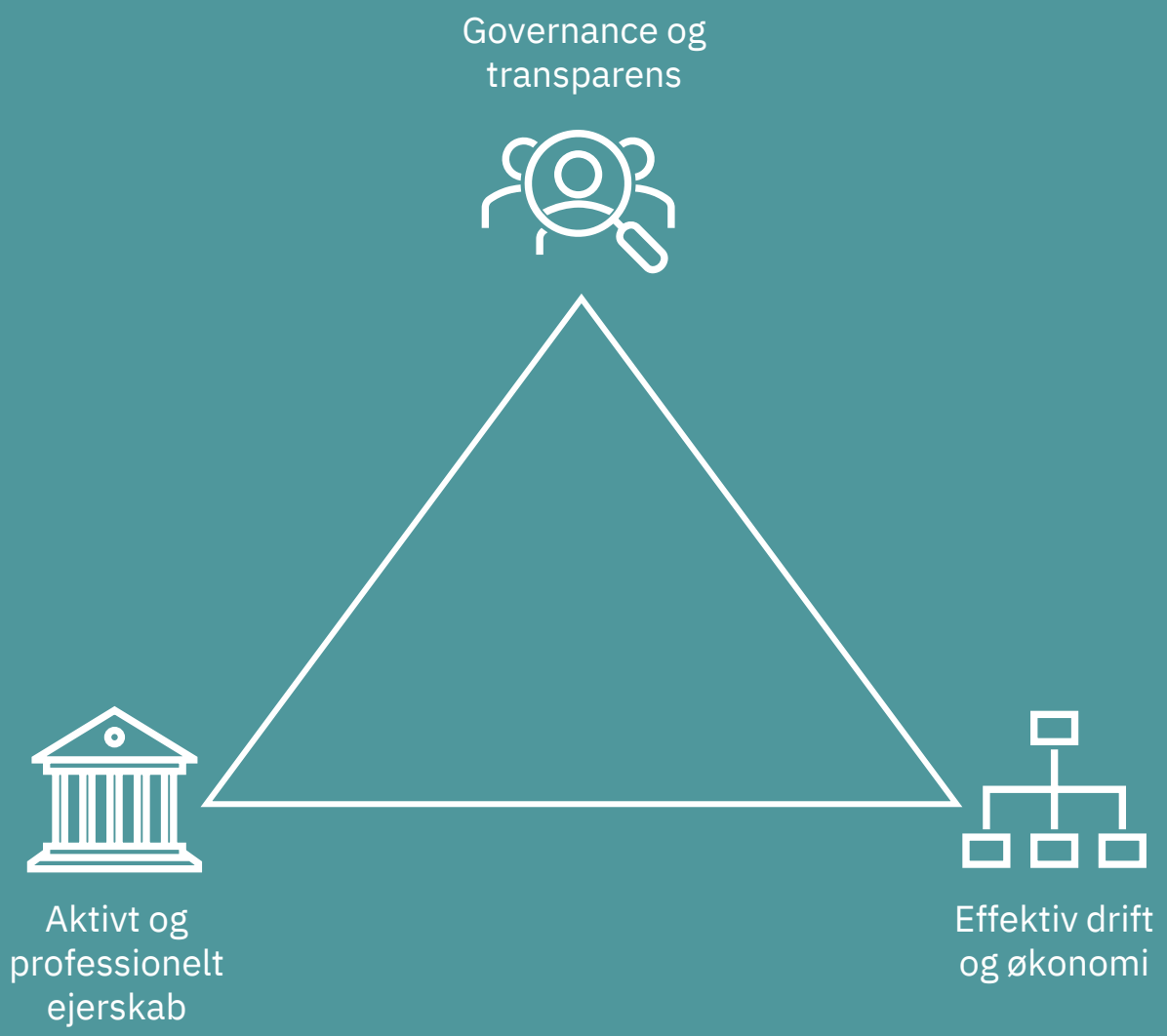
Den norske stats ejerskabs-politik

State Ownership Report: The State's direct ownership of companies. (2021).
Norwegian Ministry of Trade, Industry and Fisheries

Rapporten er den norske regerings status på den statens virksomhedsejerskab, herunder virksomhedernes performance. Desuden redegør rapporten for statens tilgang til ejerskabet, der udpensler hvilke forventninger, der er udover de rent driftsmæssige, til de enkelte virksomheder.

Forholdet mellem trafikbestiller, ejer og operatør

Denne rapport specificerer ikke forholdet mellem trafikbestiller, ejer og operatør.



Indsigter fra den norske stats ejerskabs-politik

Aktivt og professionelt ejerskab

Staten udøver aktivt ejerskab ved klart at kommunikere, hvad staten ønsker at opnå med sit ejerskab af hver virksomhed, og sætte klare forventninger til virksomhederne. Derudover følger staten løbende op på bestyrelsernes målopfyldelse og indsats i forhold til statens mål.

- Staten har fremlagt ti tydelige principper for sin ejerskabsvaretagelse. Det sikrer klare overordnede rammer – ikke mindst overfor virksomhedsledelserne.
- For at sikre tydelige politiske forventninger placerer ejerskabspolitikken samtlige virksomheder i en af tre kategorier, der angiver, hvordan ejeren (staten) prioriterer virksomhedens balance mellem finansiel performance og opnåelse af politisk fastsatte mål for den enkelte virksomhed.
- Statens ejerskabsrolle er tydeligt adskilt fra dens andre roller som regulator, økonomisk aktør og arbejdsgiver, mm., hvilket sikrer klarhed i rollevaretagelsen.

Governance og transparens

Bestyrelsen har den centrale rolle som direkte bindeled mellem de statslige ejere og virksomhedens ledelse. Med undtagelse af kvartalsvise ”ejerdialoger” direkte mellem de relevante ministerier og virksomhederne, er det bestyrelsens rolle at sikre, at eventuelle ønsker eller spørgsmål fra ejerne til virksomheden iværksættes i virksomheden. Derfor er det bestyrelsen, der fastsætter aflønning og incitamentsstrukturer for virksomhedsledelsen.

- Det er bestyrelsens ansvar at varetage selskabets og aktionærernes interesser, sikre værdiskabelse på lang sigt og følge op på virksomhedens performance.
- Staten kan – udover de klare overordnede rammer for statens ejerskab - som ejer udøve indflydelse gennem beslutninger på generalforsamlingen, blandt andet gennem bestyrelsesvalg, beslutninger om kapitalindsprøjtning og udbytte.
- Virksomhedsledelsen rapporterer årligt offentligt om virksomhedens drift og målopfyldelse.
- Kvartalsvise ”ejerdialoger”, hvor løbende spørgsmål om virksomhedens drift og performance drøftes mellem staten som ejer og virksomhedens ledelse.

Effektiv drift og økonomi

Den norske stat har lagdelt sine forventninger til rentabel drift i sine virksomheder. Lagdelingen betyder, at for virksomheder, hvor der er store politiske hensyn, er kravet om rentabilitet lavere. Det giver tydelighed for virksomhederne om ejerens krav og forventninger.

Ledelsen i virksomheden har, under ansvar for bestyrelsen, til opgave at sikre en effektiv og rentabel drift af virksomheden.

- Bestyrelsen har udstrakt autonomi i det daglige til at fastsætte virksomhedens retning og incitamentstrukturer, der sikrer opfyldelse af det todelte mål om finansiel performance og politisk fastsatte hensyn.

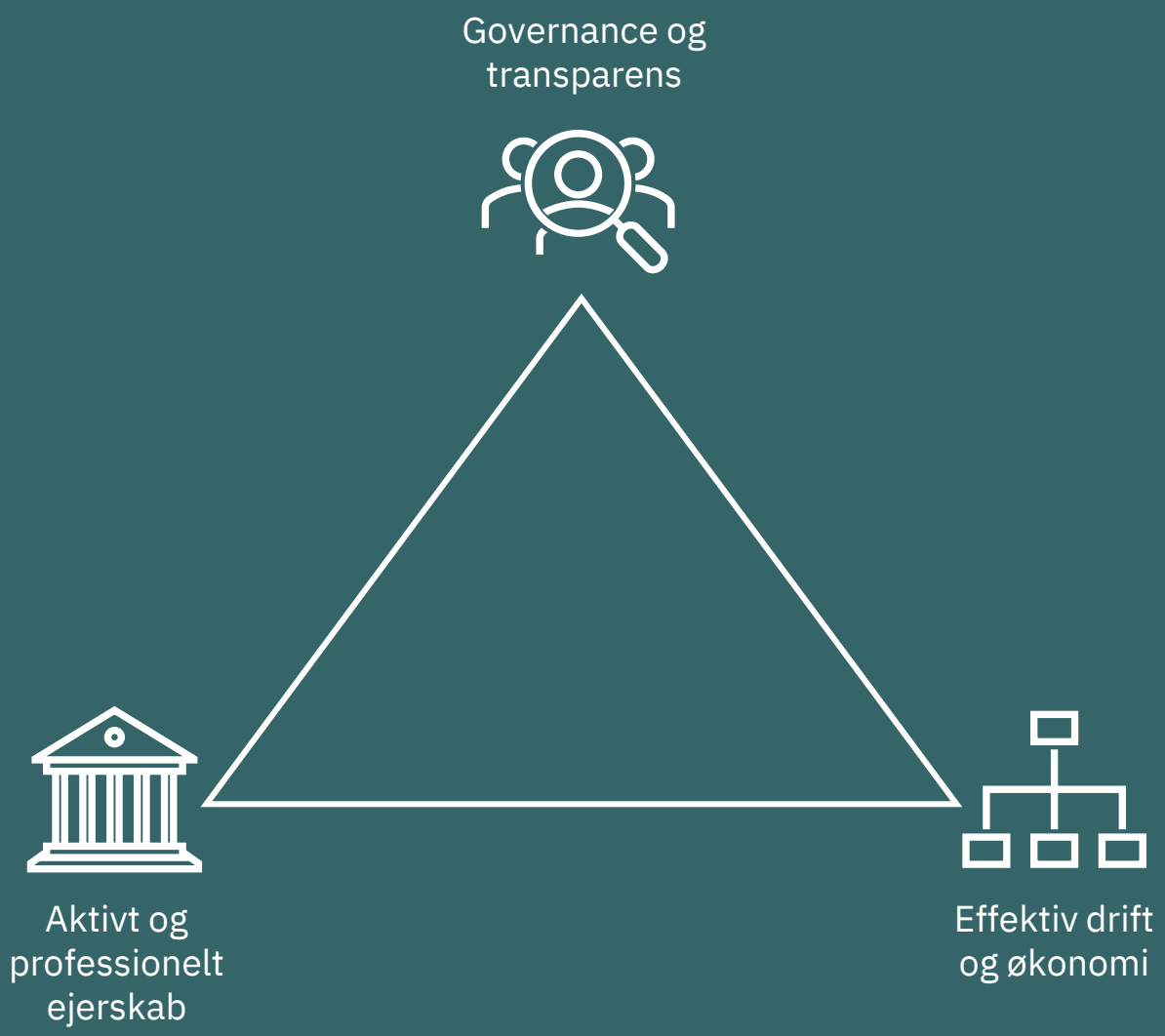
Den tyske stats ejerskabspolitik

Papenfuß, U. (2022). German public Corporate Governance-Modelcode. PCG musterkodex

Det tyske kodeks for offentlig virksomhedsstyring (G-PCGM) sætter fokus på god ledelse og ansvarlig styring inden for offentlige administrationer og stats- og kommuneejede virksomheder. Kodekset anvendes til offentlige myndigheder og virksomheder, hvor offentlige myndigheder har flertalsaktier, og fremhæver vigtigheden af at sikre offentlig interesse og korrekt offentlig indflydelse.

Forholdet mellem trafikbestiller, ejer og operatør

Denne rapport specificerer ikke forholdet mellem trafikbestiller, ejer og operatør.



Indsigter fra den tyske stats ejerskabspolitik

Aktivt og professionelt ejerskab

Den offentlige ejer sikrer, at virksomhedens ledelse i koordination med bestyrelsen udvikler virksomhedsstrategien baseret på input fra interessenterne. Strategien skal omfatte bæredygtighedsaspekter for at sikre, at virksomheden ikke kun fokuserer på økonomisk vækst, men også på langsigtede bæredygtige mål.
Strategien skal vedtages på aktionærmødet.

- Staten overvåger løbende virksomhedens performance og vejleder bestyrelsen om styringen af virksomheden.
- Virksomhedens formål eller det erhvervsmæssige formål kan kun ændres med ejernes godkendelse.
- Staten kan udøve indflydelse gennem beslutninger på generalforsamlingen, blandt andet gennem bestyrelsesvalg, beslutninger om kapitalindsprøjtning og udbytte.

Governance og transparens

I Tyskland anvendes et to-lags bestyrelsessystem til virksomhedsstyring. Det giver de offentlige ejere stor indsigt i den løbende drift og operationel indflydelse. I statsligt ejede virksomheder er det staten, der som ejer udpeger bestyrelsesmedlemmerne, der alle rekrutteres som eksterne, professionelle medlemmer. Dertil kommer et tilsynsorgan, der består af politikere, embedsmænd, eksterne erhvervseksperter, fagforeningsfolk og andre interessenter. Tilsynsorganet har ingen selvstændig beslutningskraft, men det følger og rådgiver den professionelle bestyrelse.
På den måde sikres det, at virksomhedens interessenter løbende inddrages og får indblik i virksomhedens drift og strategi.

- To-lags systemet, der giver virksomhedernes interessenter mulighed for direkte dialog med virksomheden og indblik i løbende sager og beslutninger.
- Gennemsigtighed på virksomhedens hjemmeside fremhæves som et middel til at skabe nærhed til borgere og tillid til offentlige institutioner.

Effektiv drift og økonomi

Virksomhedens mål, herunder om effektiv drift og finansiel performance, fastsættes af ejerne i samarbejde med bestyrelsen. Herfra er det bestyrelsens opgave at sikre, at virksomheden når sine mål. Ledelsen i virksomheden fremlægger og drøfter årlige forretningsplaner med bestyrelsen og tilsynsorganet, der godkender eller afviser planerne. Der sikrer høj interessentinddragelse i driftsmæssige prioriteter og giver samtidig ledelsen et vist handlerum at agere i.

- Præcis finansiel rapportering og regelmæssig økonomisk overvågning og afrapportering til to-lags systemet sikrer løbende vurdering af virksomhedernes finansielle problematikker.

Den danske stats ejerskabspolitik

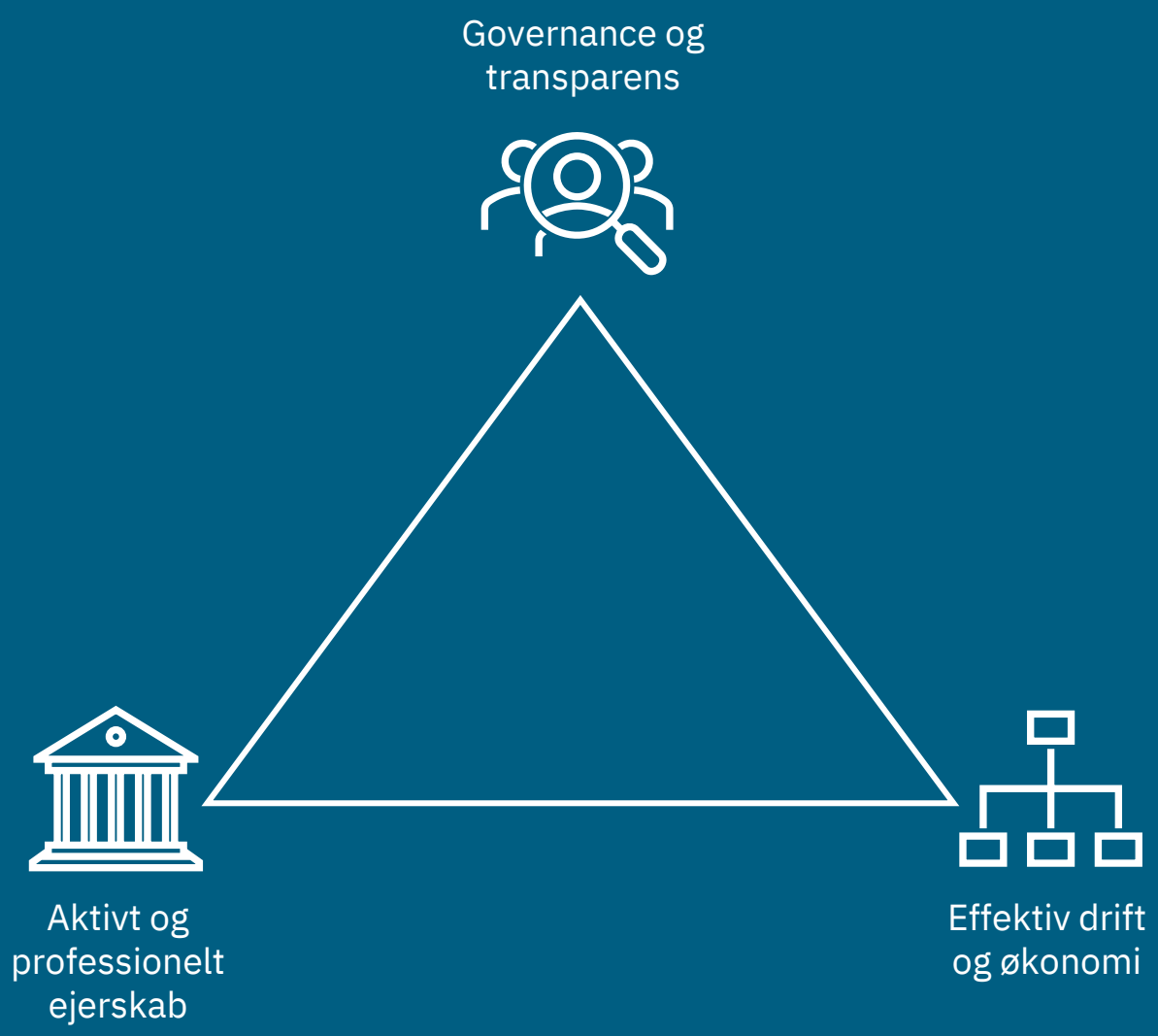
Statens ejerskabspolitik 2015. (2015). Finansministeriet,
Anbefalinger for god Selskabsledelse. (2020). Komitéen for god selskabsledelse

Rapporterne fra Finansministeriet og Komitéen for Corporate Governance understreger, at offentlige selskaber skal operere efter armslængdeprincippet, hvor ledelsen uafhængigt træffer beslutninger til selskabets bedste inden for rammerne af de ejerdefinerede vedtægter og den gældende lovgivning. Samtidig har bestyrelsen ansvar for at repræsentere ejernes interesser og for at tage hensyn til behov hos andre interessenter.

Forholdet mellem trafikbestiller, ejer og operatør

Ledelsen bør sikre, at ejere, investorer og øvrige interessenter løbende har indsigt i selskabets forhold gennem regelmæssig dialog. Dette giver bestyrelsen mulighed for at inddrage interessenternes holdninger i deres arbejde.

Selskabet bør udarbejde og offentliggøre politikker, der beskriver forholdet til aktionærer, investorer og øvrige interessenter, så deres interesser inddrages i selskabets overvejelser.



Indsigter fra den danske stats ejerskabspolitik

Aktivt og professionelt ejerskab

Staten er ansvarlig for at udøve et aktivt ejerskab og for at sikre, at statslige virksomheder drives både effektivt og professionelt. Dette aktive ejerskab har til formål at sikre, at de specifikke mål for hvert ejerskab nås. For at opnå kommunikerer staten tydeligt sine forventninger til hver enkelt virksomhed.
Som ejer ønsker staten, at virksomheden optræder på en måde, hvor interessenternes forventninger afstemmes løbende med ledelsen.

- Staten fastsætter en overordnet strategisk ramme for hvert selskab, som skal sikre, at virksomhedens drift og udvikling er i tråd med statens.
- Statens ejerskab udøves primært gennem den professionelle bestyrelse, der giver virksomhedens ledelse en relativ høj grad af autonomi til at nå de forretningsmæssige mål.
- Selskaber skal have et klart defineret overordnet mål for langsigtet værdiskabelse for aktionærer, interessenter og samfundet. Bestyrelsen bør understøtte dette mål og aktivt integrere det i selskabets strategi.

Governance og transparens

Det er en prioritet, at virksomhederne er åbne og transparente overfor ejerne og offentlighed for at sikre en høj grad af tillid blandt investorer, aktionærer og andre relevante interessenter.
Det stiller krav til selskabets kommunikation af driftsbeslutninger og resultater, der skal kommunikeres klart og rettidigt.
Jævnlig rapportering om selskabets aktiviteter, herunder finansielle resultater og strategisk udvikling, hjælper interessenterne med løbende at vurdere virksomhedens sundhed og retning. Dette omfatter også detaljerede redegørelser for bestyrelsens og ledelsens handlinger, samt hvordan disse stemmer overens med selskabets langsigtede målsætninger.

- ‘Følg eller forklar’ princippet er centralt i statens anbefalingerne og i øvrigt forankret i årsregnskabsloven. Princippet betyder, at selskabet offentligt redegør for hvilke af anbefalingerne for god selskabsledelse, man følger – og forklare specifikt, hvis selskabet har valgt ikke at følge nogle af anbefalingerne, herunder hvordan selskabet har valgt at indrette sig i stedet.

Effektiv drift og økonomi

Den danske stat har stort fokus på finansiel performance og overvåger som ejer kontinuerligt selskabernes finansielle sundhed.

For bestyrelsen er der tilmed intet krav om fokus på langsigtede investeringer eller mål, der ligger ud over, hvad der kan sige at være almindelige forretningsførelse. Men bestyrelsen opfordres til at sikre, at også langsigtede hensyn som bæredygtighed og innovation inddrages i beslutningerne.

- Statslige selskaber skal have klart definerede finansielle mål, der afspejler både forretningsmål og samfundsmæssige opgaver. Målene skal benchmarkes mod lignende selskaber for at sikre ambition og realiserbarhed.
- Staten involverer sig nøje i virksomhedernes økonomiske performance som professionel og aktiv virksomhedsejer.

Eksempler på ejerpolitikker

Nordjyske Jernbaner: Struktur, praksis og arbejdsgange i ejerpolitik

	Struktur	Arbejdsgange	Praksis
Inddragelse af interessenter	Bestyrelsessammensætningen er en vigtig del af NJs ejerpolitik. Ved at inddrage både eksterne og politiske medlemmer viser NJ en forpligtelse til at inddrage og repræsentere forskellige interessenter i selve ledelsesstrukturen.	NT forventer, at både NT og NJ løbende vil informere hinanden om forhold, der formodes at være af interesse for den anden part. Det er en forudsætning, at NJ's vedtægter og forretningsordener justeres således, at eventuelle tavshedsforpligtelser ikke står i vejen for denne løbende dialog.	NT har erfaret, at samarbejdsvilje og praktiske løsninger ofte er nøglen til succes, især da de fleste kunder ikke er bekendte med den underliggende organisatoriske struktur. Det stiller høje krav til NT og andre involverede parter om kontinuerligt at forbedre koordineringen og håndteringen af trafiksystemet.
Effektiv drift	NJ skal leve op til specifikke operationelle krav som operatør af regionaltogsdriften i Nordjylland, reguleret gennem en juridisk operatørkontrakt med NT. Dette inkluderer en klar rolle- og ansvarsfordeling omkring markedsføring og kundeservice samt resultatbaserede krav som regularitet, rettidighed og kundetilfredshed.	NT forventer, at NJ sætter sig ind i de offentlighedsregler, der gælder for virksomheden som offentligt ejet selskab, i overensstemmelse med loven om offentlighed i forvaltningen. Derudover bør NJ's bestyrelse aktivt træffe beslutning om, hvilken offentlighedspolitik selskabet ønsker at følge inden for de muligheder, lovgivningen tillader.	NJ skal fokusere på drift og optimering af den regionale togdrift og ikke udvide med væsentlige forretningsmæssige aktiviteter uden forudgående godkendelse. Med det årlige tilskud fra NT er det vigtigt, at NJ fortsætter med at udbygge sin konkurrenceevne gennem løbende effektiviseringer og optimeringer.

Naviair: Struktur, praksis og arbejdsgange i ejerpolitik

	Struktur	Arbejdsgange	Praksis
Inddragelse af interessenter	Naviair skal i medfør af EU-regler fremlægge en Præstationsplan for drift, sikkerhed, omkostningseffektivitet og miljø under tilsyn af Trafikstyrelsen. Naviair skal desuden årligt orientere ministeren om en række driftsmæssige parametre, og kvartalsvist om lønudviklingen.	Arbejdsgange fremgår ikke af ejerpolitikken for Naviair.	Beskrivelse af praksis fremgår ikke af ejerpolitikken for Naviair.
Effektiv drift	Naviair skal have en robust økonomi, der prioriterer tilbagebetaling af det ansvarlige lån fra Naviairs stiftelse fremfor udbetaling af udbytte.	Arbejdsgange fremgår ikke af ejerpolitikken for Naviair.	Beskrivelse af praksis fremgår ikke af ejerpolitikken for Naviair.

Midtjyske Jernbaner

Substantia har ikke modtaget ejerskabspolitikken for Midtjyske Jernbaner. Den er heller ikke umiddelbart tilgængelig via offentlig kilder.

Substantia har modtaget en aftale om offentlig togtrafik mellem Midtjyske Jernbaner og Midttrafik, men det lader sig ikke gøre på det grundlag at vurdere struktur, arbejdsgange og praksis for samarbejdet om Midtjyske Jernbaner. Derfor er der ikke udarbejdet en opstilling for Midtjyske Jernbaner, der modsvarer den for Nordjyske Jernbaner og Naviair.