

UDKAST NR. 3

8. januar 2018

NOTAT OM DEN FREMTIDIGE ERHVERVSFREMMESTRUKTUR**1. INDLEDNING OG BAGGRUND**

Slagelse Kommune har anmodet Horten om en vurdering af mulige organiseringsmodeller for den fremtidige erhvervsfremmestruktur i kommunen.

Baggrunden for dette er, at Slagelse Erhvervscenter A/S (**SEC**) og Slagelse Erhvervsråd (**SLER**) til kommunen har anbefalet en ændret struktur og organisering for de to enheder. SEC og SLER har i den forbindelse foreslået tre modeller for en ændret organisering.

Kommunens Erhvervs-, Plan- og Miljøudvalg har på udvalgmøde 6. november 2017 besluttet at indhente en uddybende vurdering af to af de foreslåede modeller.

Dette notat indeholder følgende afsnit:

- Beskrivelse af sagens faktuelle forhold (afsnit 3)
- Vurdering af modellerne for en fremtidig organisering (afsnit 4)
- Spørgsmål om udbudspligt (afsnit 5)
- Sikring af samarbejdet med øvrige erhvervsfremmeaktører (afsnit 6)

En sammenfatning af vores konklusioner og anbefalinger fremgår af afsnit 2 lige nedenfor.

Vores vurdering omfatter ikke skatte- og momsmæssige forhold. Vi anbefaler, at disse forhold drøftes med revisor.

2. SAMMENFATNING

2.1 Tre modeller

Vi har i notatet beskrevet tre forskellige organiseringsmodeller for den fremtidige erhvervsfremmestruktur i kommunen. To af modellerne er Model A og Model B, som det politisk er vedtaget at få vurderet nærmere. Herudover har vi redegjort for og vurderet en tredje og alternativ model for organisering (Model X).

Hver af de tre modeller indebærer en række fordele og udfordringer, som vi kort beskriver i det følgende.

2.2 Model A: SEC og SLER samles i en forening

Model A indebærer en sammenlægning af SEC og SLER til én samlet enhed (en forening), således at SEC's aktiver overdrages til SLER, og SEC (aktieselskabet) herefter opløses. Kommunen kan vælge at blive medlem af SLER.

Modellen medfører fordele i form af mulighed for højere grad af synergier vedrørende faglighed og kompetencer og bedre mulighed for samarbejde mellem kommunen og erhvervslivet. Herved vil kommunen med sin støtte kunne opnå bedre resultater end i dag. Herudover vil model A kunne medføre et mindre resourceforbrug for kommunen, som ikke længere vil skulle udøve ejerskab af SEC.

Ulemperne ved modellen er, at kommunen mister den ejerindflydelse, som kommunen i dag har som ene-ejer af SEC, og at konstruktionen kan være uhenigtsmæssig, hvis der er modsatrettede interesser mellem kommunen og andre medlemmer af foreningen. I henhold til ny praksis fra det kommunale tilsyn kan der herudover være risiko for, at kommunens medlemskab af foreningen vil medføre en begrænsning i den kreds af aktiviteter, som foreningen kan udøve, da foreningen "smittes" med kommunalfuldmagten. Det er dog vores vurdering, at dette næppe vil være tilfældet, men ønsker kommunen sikkerhed herfor, anbefaler vi at anmode Ankestyrelsen om en vejledende udtalelse.

I forhold til etableringen af model A bemærker vi, at proces og omkostninger forbundet med at overdrage SEC's aktiver til SLER og med at opløse aktieselskabet vil kræve en del rådgiverudgifter. Hertil kommer, at SLER formentlig vil skulle overtage SEC's aktiver til markedspris.

Efter etableringen af model A vil det tilskud, som kommunen i dag giver til SEC, kunne ydes til SLER. Der skal i så fald indgås en samarbejdsaftale med de overordnede rammer for, hvad tilskuddet skal anvendes til. Hvis aftalen får karakter af et køb af en ydelse, vil den være udbudspligtig.

Samarbejde med øvrige erhvervsfremmeaktører (Business Slagelse, Korsør Erhvervsforening og Skælskør Erhvervsforening) kan i Model A f.eks. ske ved at

etablere et repræsentantskab eller lignende, hvor en bredere kreds af interesser kan være repræsenteret.

2.3 **Model B – SLER bliver ejer af SEC i stedet for kommunen**

Model B indebærer, at SLER køber aktierne i SEC af kommunen. Det indebærer, at SLER er ny ejer af SEC, og at de samlede aktiviteter for SEC og SLER herefter varetages i regi af SEC. Kommunen kan vælge, om den vil være medlem af SLER (der nu ejer SEC) eller ej. Kommunen får tilbagekøbsret.

Modellen medfører samme fordele som i model A i form af synergier i forhold til både faglighed og kompetencer hos medarbejdere og ledelse, ligesom en samlet opgavevaretagelse hos SEC formentlig bedre end i dag kan sikre en rød tråd i erhvervsfremmeindsatsen. Lykkes dette, vil kommunens støtte kunne give bedre resultater end i dag.

Omvendt vil modellen også medføre udfordringer ved, at kommunen mister sin indflydelse som ejer af SEC. SLER's køb af aktierne fra kommunen vil formentlig skulle ske til markedspris, hvilket vil kræve en likviditet hos SLER.

Efter etableringen af model B vil det tilskud, som kommunen i dag giver til SEC, fortsat kunne ydes til SEC. Der bør fortsat være en samarbejdsaftale med de overordnede rammer for, hvad kommunens tilskud skal anvendes til. Hvis aftalen får karakter af et køb af en ydelse, vil den være udbudspligtig.

Samarbejde med øvrige erhvervsfremmeaktører kan også ved Model B sikres via etablering af et repræsentantskab eller lignende over bestyrelsen i SLER, eller ved at etablere et bredt sammensat rådgivende organ – et advisory board – der giver input til bestyrelsen i SEC.

2.4 **Model X – kommunen og SLER ejer SEC i fællesskab**

Model X indebærer, at SLER køber f.eks. 50 % af aktierne i SEC, så kommunen og SLER herefter ejer SEC i fællesskab. Forholdet mellem kommunen og SLER som ejere vil blive reguleret af en ejerftale, der f.eks. regulerer, hvordan det håndteres, hvis der skal indtræde nye ejere, eller hvis en af ejerne ikke længere ønsker at være medejer. Derudover kan det i vedtægterne fastsættes, hvilke beslutninger der ikke kan træffes af bestyrelsen, men skal forelægges ejerne til godkendelse.

Modellen giver kommunen bedre mulighed end Model A og B for at sikre styring af SEC og de kommunale tilskudsmidler til selskabet, da kommunen både kan styre gennem sit medejerskab (på generalforsamling og ved valg af (en del af) repræsentanterne i bestyrelsen) og gennem vilkårene for kommunens tildelelse af økonomisk støtte. Kommunens indflydelse vil dog være mindre end i dag, da ejerindflydelsen skal deles med SLER.

Hvis kommunens ejerandel ikke overstiger 50 % (og kommunen ikke på anden måde har bestemmende indflydelse) vil modellen med delt ejerskab give SEC et

breder område for at udøve opgaver end SEC har i dag. Det skyldes, at SEC – hvis kommunen ikke har bestemmende indflydelse – vil kunne varetage opgaver ikke blot efter erhvervsfremmeloven, som i dag, men også med hjemmel i kommunalfuldmagtsreglerne. Modellen vil endvidere kunne bidrage til at skabe synergier vedrørende kompetencer i SEC og SLER, ligesom koblingen mellem kommunen, SEC og SLER via en ejerskabsmodel kan føre til et tættere samarbejde mellem kommune og erhvervsliv.

Som ved de to andre modeller vil der formentlig også her være krav om likviditet hos SLER til køb af aktier i SEC, men kravet vil dog være begrænset til SLER's forholdsmæssige ejerandel.

Efter etableringen af model X vil kommunen fortsat kunne yde tilskud til SEC, ligesom der fortsat bør være en samarbejdsaftale mellem kommunen og SEC vedrørende de overordnede rammer for, hvad kommunens tilskud skal anvendes til. Hvis aftalen får karakter af et køb af en ydelse, vil den som udgangspunkt være udbudspligtig.

Samarbejde med øvrige erhvervsfremmeaktører kan ved Model X sikres via etablering af et advisory board med repræsentation af en bred kreds af interessenter, der vil kunne rådgive bestyrelsen i SEC.

Et oversigtskema over de tre modeller er vedlagt som **Bilag 1** til notatet.

3. BESKRIVELSE AF SAGENS FAKTUELLE FORHOLD

3.1 Erhvervsfremmeaktørerne i Slagelse Kommune

De primære aktører på erhvervsfremmeområdet i Slagelse Kommune udgøres i dag af SEC, SLER og de tre erhvervsforeninger Business Slagelse, Korsør Erhvervsforening og Skælskør Erhvervsforening.

SEC er etableret som et aktieselskab og er 100 % ejet af kommunen, som årligt yder tilskud til selskabet på ca. 9,5 mio. kr. SEC har som formål at skabe vækst og udvikling i det lokale erhvervsliv og sikre udviklingen af et attraktivt erhvervmiljø til gavn for virksomhederne. SEC har en samarbejdsaftale med kommunen og har 8 medarbejdere ansat. Selskabet har hidtil fungeret som sekretariat for SLER.

SLER er etableret som en forening og modtager ikke kommunal støtte. SLER har blandt andet til formål at fremme medlemmernes lokale erhvervsinteresser og være med til at sikre virksomhederne de bedste betingelser for udvikling og vækst, herunder gennem et konstruktivt samarbejde med kommunen. Foreningen har én medarbejder ansat.

Business Slagelse modtager en årlig kommunal støtte på p.t. 275.000 kr., mens Korsør Erhvervsforening og Skælskør Erhvervsforening p.t. modtager henholdsvis 150.000 og 75.000 kr. årligt. Alle tre erhvervsforeninger har detailhandlen som primært fokusområde.

3.2 **Proces vedrørende ændret organisering af erhvervsfremmeområdet**

Efter ønske fra SEC og SLER godkendte kommunens Erhvervs-, Plan- og Miljøudvalg (EPM-udvalg) på sit møde 6. juni 2017, at der blev igangsat et udredningsarbejde med henblik på at fremlægge en model for en ny fremtidig struktur for erhvervsfremmeområdet i kommunen.

Efterfølgende har SEC og SLER i samarbejde udarbejdet et oplæg til den fremtidige erhvervsfremmestruktur og sendt dette til kommunen ultimo september 2017. SEC og SLER har i oplægget foreslået tre modeller for en mulig fremtidig organisering. Modellerne er følgende:

Model A: SEC og SLER sammenlægges til en ny enhed, der etableres som en forening.

Model B: SLER køber aktierne til SEC fra kommunen til bogført værdi. De samlede aktiviteter for SLER og SEC varetages efterfølgende i regi af SEC, men med adskilte regnskaber i forhold til kommunale bevillinger mv. Kommunen får tilbagekøbsret.

Model C: Fastholdelse af eksisterende struktur, men etablering af ens bestyrelser for SEC og således at repræsentantskabet i SLER vælger bestyrelsen i begge enheder. SEC kan varetage administrationen vedrørende SLER og koordinere de opgaver for de tre erhvervsforeninger.

Herudover fremgår følgende af oplægget:

"Siden EPM-udvalgets godkendelse den 6. juni har arbejdsgruppen, bestående af formænd og næstformænd i Slagelse Erhvervsråd og SEC, på en række møder arbejdet videre med bestyrelsens indstilling, således som den blev besluttet i foråret. Vi har besøgt Erhvervsrådet i Herning/Ikast og drøftet deres erfaringer. Vi har gennemgået Advokatfirmaet Hortens materiale fra 2014 om forskellige modeller for organisering af erhvervsfremmeaktiviteter, og vi har fået belyst og klarlagt reglerne om udbud ved forskellige organiseringsformer. Vi anbefaler fortsat, at det besluttes at omorganisere og samle kræfterne mellem SLER og SEC. Der er enighed om, at der i Slagelse Erhvervsråd - uanset model, etableres et bredt sammensat repræsentantskab, som bl.a. vælger bestyrelsen."

Oplægget indeholder også forslag til sammensætning af et fremtidigt repræsentantskab. Der fremgår heraf, at der ønskes et bredt sammensat repræsentantskab med op til 35 medlemmer, hvoraf en række udvalgte interessenter samlet udpeger 12 medlemmer, Slagelse Kommune udpeger to medlemmer og generalforsamlingen vælger 21 medlemmer, der afspejler SLER's medlemskreds. Det fremgår også, at repræsentantskabet af sin midte skal vælge en bestyrelse på 7 medlemmer.

På udvalgsmøde 6. november 2017 besluttede EPM-udvalget at få udarbejdet en nærmere juridisk og økonomisk vurdering af model A og B, herunder også af konsekvenserne for kommunen.

4. MODELLER FOR OMORGANISERING

4.1 Indledende bemærkninger

I det følgende vil vi foretage en vurdering af fordele og udfordringer forbundet med hver af de to modeller (Model A og Model B). Herudover vil vi redegøre for og vurdere en alternativ model for organisering (Model X). Den alternative model er reelt en kombination af model A og B.

4.2 Model A: SEC's aktiver overdrages til SLER – fortsat drift i én forening

4.2.1 *Beskrivelse af Model A*

Model A indebærer, at de to nuværende aktører SEC og SLER samles i én forening (SLER), og at aktieselskabet (SEC) opløses. Foreningen skal varetage alle de aktiviteter, der i dag varetages af både SEC og SLER, herunder være part i samarbejdsaftalen med kommunen. Kommunen kan vælge af blive medlem af SLER.

Sammenlægningen af SEC og SLET gennemføres via en solvent likvidation af SEC og en overførsel af aktiver og aktiviteter til SLER inklusiv en overførsel af det ansættelsesforhold, der ligger hos SLER.

Modellen indebærer en række fordele, men også nogle udfordringer, som vi nærmere vil beskrive nedenfor.

4.2.2 *Fordele ved Model A*

Synergier i forhold til faglighed og kompetencer

En sammenlægning af de to enheder vil kunne føre til, at der kan realiseres en række synergier i forhold til både faglighed og kompetencer hos medarbejdere og ledelse i den nye enhed. Som følge af sådanne synergier vil det være muligt at opnå et samlet højere erhvervsserviceniveau i kommunen til gavn for både kommune og erhvervsliv.

Mulighed for bedre samarbejde mellem kommune og erhvervsliv

Når erhvervsfremmeaktiviteter varetages i flere forskellige fora, kan dette føre til, at der aktørerne imellem er uenighed om prioriteringer og indsatsområder. Kommunen risikerer i en sådan situation at anvende både personaleressourcer og støttemidler på tiltag, hvis effekt ikke fuldt ud kan realiseres på grund af modsatte interesser hos de forskellige aktører. Ved at samle erhvervsfremmeaktiviteterne på færre hænder, vil det være nemmere at sikre en rød tråd i indsatsen, ligesom der er mulighed for, at kommunen opnår bedre resultater med de midler, der er til rådighed. En sammenlægning vil derfor også kunne øge udbyttet af samarbejdet mellem kommunen og erhvervslivet.

Mindre ressourceforbrug i kommunen

Kommunen vil som ejer af et aktieselskab anvende ressourcer blandt andet i forbindelse med deltagelse i ledelsen af selskabet og gennemførelse af generalforsamling. En opløsning af SEC vil derfor kunne medføre et mindre ressourceforbrug for kommunen, som ikke længere vil skulle udøve ejerskab af SEC.

4.2.3 *Udfordringer ved Model A*

Kommunen mister indflydelse

Ved en sammenlægning af SEC og SLER – og ophør af SEC som juridisk enhed – vil kommunen miste en stor del af den indflydelse, som kommunen i dag har som eneejer af SEC. Hvor kommunen i dag i meget høj grad kan kontrollere SEC med 100 % beslutningskompetence på generalforsamlingen, vil dette ikke længere være en mulighed efter etablering af model A. Kommunen vil dog fortsat kunne udøve en vis indflydelse via sin samarbejdsaftale med foreningen.

Kommunen skal have forskellige kasketter på

Selv om en sammenlægning af de to enheder kan styrke samarbejdet mellem kommunen og erhvervslivet, vil en sammenlægning omvendt også kunne føre til en u hensigtsmæssig sammenblanding af interesser, når den nye enhed både skal varetage medlemsinteresser generelt og servicere kommunen. Kommunen vil som myndighed, part i samarbejdsaftalen og eventuelt medlem af foreningen have flere forskellige kasketter på, og dette kan være en udfordring i den situation, hvor der er modsatrettede interesser mellem kommunen og et eller flere medlemmer af foreningen. Dette kan eksempelvis være tilfældet i en situation, hvor kommunen som myndighed udarbejder en lokalplan, der er modstrid med erhvervsinteresser for visse medlemmer af foreningen.

Opgavevaretagelse

Betydningen af kommuners medlemskab af foreninger giver fra tid til anden anledning til tvivl. Ankestyrelsens udtalelse i den såkaldte SBSYS-sag¹ kan læses sådan, at en forening alene må varetage lovlige kommunale opgaver, når en kommune er medlem. Om dette er korrekt i alle tilfælde, må efter vores opfattelse give anledning til tvivl. Det kan dog ikke udelukkes, at udtalelsen skal forstås sådan, at mellemledsgrundsætningen fuldt ud slår igennem i forhold til kommuners medlemskab af foreninger. Hvis kommunen skal være medlem af foreningen vil det derfor kunne betyde, at foreningen kun må varetage de opgaver, som kommunen selv må udføre. Foreningen kan i den situation eksempelvis kun varetage kommercielle opgaver, hvis der er hjemmel til dette i den skrevne lovgivning. Der er efter vores vurdering gode argumenter for, at kommunens medlemskab af en erhvervsfremmeforening sammen med private aktører ikke fører til, at foreningen kun må varetage opgaver, som er lovlige kommunale opgaver,

¹ Ankestyrelsens udtalelse til et advokatfirma af 27. september 2017 vedrørende en forenings salg af licenser til tredjemand.

men ønsker kommunen sikkerhed herfor, anbefaler vi at anmode Ankestyrelsen om en vejledende udtalelse om spørgsmålet.

Opløsning af SEC og tilførsel af aktiver og aktiviteter til SLER.

Model A indebærer, at der skal ske en opløsning af SEC. Opløsning af et aktieselskab kan gennemføres på to måder, enten ved (i) opløsning ved betalingserklæring eller (ii) solvent likvidation. Processen for de to muligheder beskrives i det følgende:

(i) Opløsning ved betalingserklæring

Hvis alle kreditorer er betalt, kan opløsning ske ved, at kommunen afgiver erklæring om, at al gæld, forfalden som uforfalden, er betalt, og at det er besluttet at opløse SEC. Kommunen hæfter for gæld, som bestod på tidspunktet for erklæringens afgivelse. Erklæringen skal vedlægges en kvittance fra SKAT på, at der ikke foreligger nogen skatte- og afgiftskrav for SEC. Der skal i processen tages hensyn til, at SKAT kan have en sagsbehandlingstid på op til 8 måneder.

(ii) Solvent likvidation

Kommunen kan på generalforsamlingen beslutte at likvidere SEC ved at udpege en eller flere likvidatorer, der varetager likvidationen. Når likvidator tiltræder, overtager denne ledelsen af SEC, og bestyrelse og direktion kan ikke længere tegne SEC.

Efter beslutningen om at optage SEC til likvidation opfordres SEC's kreditorer til at anmelde krav i SEC inden for 3 måneder, likvidationen kan først gennemføres endeligt, når 3 måneders perioden er udløbet, og alle årsrapporter for afsluttede regnskabsår og endeligt likvidationsregnskab er revideret og indsendt til Erhvervsstyrelsen.

Ved opløsningen eller den solvente likvidation udloddes overskydende midler og aktiver til kommunen som ejer af SEC. Der skal i forbindelse med opløsningen af SEC tages stilling til om kontrakter mv. indgået med SEC skal overføres til SLER, og aftaleparter mv. skal samtykke til denne overførsel.

Uanset om opløsning af aktieselskabet sker som opløsning ved betalingserklæring eller en solvent likvidation vil processen være både tids- og ressourcekrævende.

Likviditetskrav til SLER

Model A vil formentlig indebære, at SLER skal overtage aktiverne fra SEC til markedspris, hvilket vil stille krav om en betydelig likviditet hos SLER. Det er dog vores vurdering, at aktiverne kan overdrages til SLER uden vederlag, hvis SLER i henhold til sine vedtægter kun kan varetage lovlige kommunale opgaver, og hvis provenuet ved opløsning af SLER skal gå til lovlige kommunale formål.

4.2.4 *Sammenfatning vedrørende Model A*

Model A medfører fordele i form af mulighed for højere grad af synergier vedrørende faglighed og kompetencer og bedre mulighed for samarbejde mellem kommunen og erhvervslivet. Herudover vil kommunen kunne spare ressourcer ved ikke længere at skulle varetage ejerbeføjelser over SEC.

Ulemperne ved modellen er navnlig, at kommunen mister den ejerindflydelse, som kommunen i dag har som ene-ejer af SEC, og at konstruktionen kan være uhensigtsmæssig, hvis der er modsatrettede interesser mellem kommunen og andre medlemmer af foreningen. I henhold til ny praksis fra det kommunale tilsyn kan der herudover være risiko for, at kommunens medlemskab af foreningen vil medføre en begrænsning i den kreds af aktiviteter, som foreningen kan udøve, da foreningen "smittes" med kommunalfuldmagten. Det er dog vores vurdering, at dette næppe vil være tilfældet, men ønsker kommunen sikkerhed herfor, anbefaler vi at anmode Ankestyrelsen om en vejledende udtalelse.

Herudover bemærker vi, at proces og omkostninger forbundet med at overdrage SEC's aktiver til SLER og med at opløse aktieselskabet vil kræve en del rådgiverudgifter. Hertil kommer, at SLER formentlig vil skulle overtage SEC's aktiver til markedspris

4.3 **Model B: SLER bliver ejer af SEC i stedet for kommunen**

4.3.1 *Beskrivelse af Model B*

Ejerskabet til SEC overføres fra kommunen til SLER ved, at kommunen sælger aktierne i SEC til SLER mod betaling af den bogførte værdi. De samlede aktiviteter for SLER og SEC varetages efterfølgende i regi af SEC, men med adskilte regnskaber i forhold til kommunale bevillinger mv. Kommunen får tilbagekøbsret til aktieselskabet.

4.3.2 *Fordele ved Model B*

Synergier i forhold til faglighed og kompetencer

Når opgavevaretagelsen samles i SEC, vil dette på samme måde som ved en formel sammenlægning af de to enheder kunne føre til, at der kan realiseres en række synergier i forhold til både faglighed og kompetencer hos medarbejdere og ledelse i forbindelse med opgavevaretagelsen. Som følge af sådanne synergier vil det være muligt at opnå et samlet højere erhvervsserviceniveau i kommunen til gavn for både kommune og erhvervsliv.

Mulighed for bedre samarbejde mellem kommunen og erhvervslivet

Ved at samle opgavevaretagelsen i én enhed, vil der bedre kunne sikres en rød tråd i erhvervsfremmeindsatsen. Hvis dette lykkes, vil kommunen kunne opnå bedre resultater med sine støttetekoner. Samling af opgavevaretagelsen i én en-

hed vil derfor også være egnet til at sikre et bedre samarbejdet mellem kommunen og erhvervslivet.

4.3.3 *Udfordringer ved Model B*

SK mister indflydelse

Aktieselskabet består som juridisk enhed, men kommunen mister indflydelse som ejer og som følge heraf også i høj grad styring med de kommunale tilskuds-midler til SEC.

Likviditetskrav ved SLER's køb af aktier

Hvis SLER skal købe kommunens aktier i SEC, vil dette formentlig skulle ske til markedspris. Der vil i den forbindelse af en uvildig revisor skulle foretages en værdiansættelse af alle SEC's aktiver, herunder licenser, møbler, it-udstyr mv. Det vil derfor kræve en ganske betydelig likviditet hos SLER, hvis foreningen skal købe aktierne i SEC fra kommunen. Som ved model A er det vores vurdering, at aktierne kan overdrages til SLER til en lavere pris eller uden vederlag, hvis SLER i henhold til sine vedtægter kun kan varetage lovlige kommunale opgaver, og hvis provenuet ved opløsning af SLER skal gå til lovlige kommunale formål.

4.3.4 *Sammenfatning vedrørende Model B*

Model B medfører fordele i form af synergier i forhold til både faglighed og kompetencer hos medarbejdere og ledelse, ligesom en samlet opgavevaretagelse hos SEC formentlig bedre end i dag kan sikre en rød tråd i erhvervsfremmeindsatsen, hvorved kommunen nemmere vil kunne opnå resultater med sine støt-tekroner.

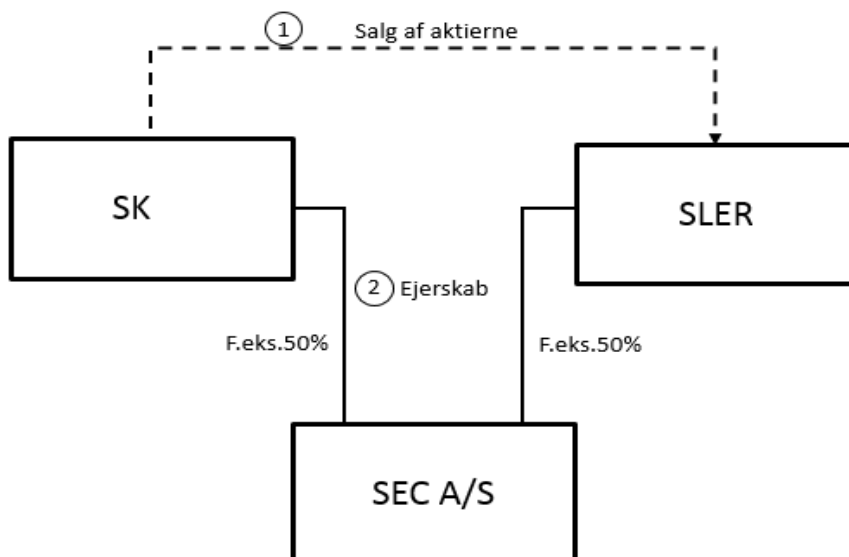
Omvendt vil modellen også medføre udfordringer ved, at kommunen mister sin indflydelse som ejer af SEC og ved, at SLER's køb af aktierne fra kommunen formentlig vil kræve en betydelig likviditet hos SLER.

4.4 **Model X: Kommunen og SLER ejer SEC i fællesskab**

4.4.1 *Beskrivelse af model X*

Model X er en kombination mellem Model A og Model B og indebærer, at SLER køber nogle af aktierne i SEC (f.eks. 50 %), så kommunen og SLER herefter sammen ejer SEC i fællesskab.

Model X kan illustreres således:



Forholdet mellem kommunen og SLER som ejere vil blive reguleret af en ejeraf-tale, der f.eks. regulerer, hvordan det håndteres, hvis der skal indtræde nye eje-re, eller hvis en af ejerne ikke længere ønsker at være medejer. Derudover kan det i vedtægterne fastsættes, hvilke beslutninger der ikke kan træffes af besty-relsen, men skal forelægges ejerne til godkendelse.

4.4.2 *Fordele ved Model X*

Kommunen får bedre styringsmuligheder

Ved denne model vil kommunen i meget højere grad end ved Model A og B be-vare styringsmuligheder som (med-)ejer af SEC, herunder gennem beslutnings-kompetence på generalforsamlingen. Herved opnår kommunen bedre kontrol med de midler, der ydes i tilskud til SEC.

Der må i vedtægterne for SEC fastsættes nærmere rettigheder for de to ejere af selskabet, herunder om stemmewægt, eventuelle vetorettigheder og repræsen-tation i eller udpegning til selskabets bestyrelse. Det vil også være muligt at ind-sætte repræsentanter fra de øvrige erhvervsfremmeaktører i kommunen i be-styrelsen, så denne ikke kun består af medlemmer fra kommunen og SLER.

SEC kan varetage flere opgaver end i dag

I det omfang kommunen ikke har bestemmende indflydelse i SEC, vil selskabet kunne udvide området for sin opgavevaretagelse i forhold til i dag. Begrundel-sen for dette er, at SEC kun kan varetage opgaver med hjemmel i erhvervsfrem-meloven, når kommunen er eneejer af selskabet, mens SEC også vil kunne vare-

tage opgaver efter kommunalfuldmagtsreglerne, hvis kommunen ikke har bestemmende indflydelse. Det bemærkes i den forbindelse, at der primo 2018 forventes fremsat et lovforslag, der begrænser mulighederne for at varetage opgaver med erhvervsaktivitet efter de uskrevne kommunalfuldmagtsregler, jf. regeringens udspil om "Fair og lige konkurrence".

Synergier via ejerskab

Hvis SEC og SLER knyttes sammen via ejerskab, vil dette i et vist omfang kunne føre til realisering af en række synergier i forhold til både faglighed og kompetencer i de to enheder i forhold til i dag. Som følge heraf kan der opnås et højere erhvervsserviceniveau i kommunen og også en bedre udnyttelse af ressourcerne på området.

Mulighed for bedre samarbejde mellem kommunen og erhvervslivet

Ved at knytte kommunen, SLER og SEC sammen via ejerskab, vil der bedre kunne sikres en rød tråd i erhvervsfremmeindsatsen, og hermed bedre udnyttelse af de kommunale støttøkroner. Samling af opgavevaretagelsen i én enhed vil således også være egnet til at sikre et bedre samarbejde mellem kommunen og erhvervslivet.

4.4.3 *Udfordringer ved Model X*

Krav om en vis likviditet hos SLER

Hvis SLER skal købe halvdelen af ejerskabet til SEC, vil dette formentlig skulle ske til markedspris. Der vil også i denne situation skulle foretages en værdiansættelse af alle SEC's aktiver. I forhold til Model B vil likviditetskravet for SLER dog være reduceret med 50 %. Også her vil aktierne kunne overdrages til SLER uden vederlag, hvis SLER i henhold til sine vedtægter kun kan varetage lovlige kommunale opgaver, og hvis provenuet ved opløsning af SLER skal gå til lovlige kommunale formål.

4.4.4 *Sammenfatning vedrørende Model X*

Model X giver kommunen bedre mulighed end Model A og B for at sikre styring og kontrol over SEC og de kommunale tilskudsmidler til selskabet. Herudover vil modellen med delt ejerskab kunne sikre SEC et bredere område for sin opgavevaretagelse i forhold til i dag, da SEC ved delt ejerskab også kan varetage opgaver efter kommunalfuldmagtsreglerne, forudsat at kommunen ikke har bestemmende indflydelse. Modellen vil endvidere kunne bidrage til at skabe synergier vedrørende kompetencer i SEC og SLER, ligesom koblingen mellem kommunen, SEC og SLER via en ejerskabsmodel kan føre til et bedre samarbejde mellem kommune og erhvervsliv.

Der vil formentlig også ved denne model være krav om likviditet hos SLER til køb af ejerandele, men kravet vil dog være begrænset med 50 % i forhold til Model B.

5. UDBUD

Hvis kommunen køber erhvervsfremmeydelser, vil købet været udbudspligtigt, hvis værdien er over de udbudsretlige tærskelværdier. Omorganiseringen af SEC til enten model A, B eller X kan medføre udbudspligt, hvis kommunen *køber en ydelse* til en værdi over tærskelværdierne. Det skyldes, at den udbudsretlige in house-regel ikke vil finde anvendelse.

Efter praksis fra Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen udgør kommunal *støtte* til erhvervsfremme under visse betingelser derimod ikke en udbudspligtig ydelse. Dette er blandt andet tilfældet, hvis der ikke er tale om gensidigt bebyrdende aftale, herunder fordi der ikke er en umiddelbar sammenhæng mellem de økonomiske bidrag, som kommunen yder og de opgaver, som erhvervsfremmeaktøren skal udføre. Der vil eksempelvis kunne være tale om støtte – og ikke et køb – hvis kommunen giver et økonomisk bidrag til erhvervsfremmeaktiviteter uden en konkret angivelse af, hvilke ydelser der skal leveres retur. Hvis kommunen for det økonomiske bidrag derimod kræver nogle specifikke ydelser retur, vil mest tale for, at anse det for et køb, det er udbudspligtigt.

Der er på den baggrund vigtigt, at kommunen ved udarbejdelse af samarbejdsaftalen efter omorganiseringen har fokus på at sikre, at kommunen ikke køber (helt specifikke) ydelser af SLER/SEC, men yder en mere generel støtte til erhvervsfremme.

6. SIKRING AF SAMARBEJDE MED ØVRIGE ERHVERVSFREMMEAKTØRER

I forbindelse med valg af den fremtidige organisering af SEC og SLER kan der med fordel inddrages hensynet til at sikre det brede erhvervsfremmesamarbejde i kommunen, dvs. mellem både kommunen, SEC, SLER og de tre øvrige erhvervsfremmeforeninger (Business Slagelse, Korsør Erhvervsforening og Skælskør Erhvervsforening). Der vil typisk være en række fordele forbundet med et samarbejde på tværs, hvor flest mulige aktører kan deltage og bidrage, herunder på grund af kobling af forskellig viden og kompetencer.

Ingen af de tre ovenfor nævnte organiseringsmodeller sikrer i sig selv inddragelse af Business Slagelse, Korsør Erhvervsforening og Skælskør Erhvervsforening, og der kan tværtimod være en risiko for, at det vil lægge en distance til de tre øvrige erhvervsforeninger, hvis der vælges en ny organiseringsform, som knytter SEC og SLER tættere til hinanden, end det er tilfældet i dag.

Et bredt samarbejde vil f.eks. kunne sikres, hvis der – som også foreslået af SEC og SLER selv – etableres et forum med deltagelse af alle 5 erhvervsfremmeaktører samt eventuelt andre relevante interessenter. Et sådant forum vil, hvis samarbejdet skal ske i regi af en forening, kunne have karakter af et repræsentantskab. Hvis samarbejdet skal ske i regi af et aktieselskab, kan det ske ved at etablere et advisory board. Det er ikke muligt at etablere et repræsentantskab i et aktieselskab, hvor selskabets øverste myndighed er generalforsamlingen.

Forskellen på et repræsentantskab og et advisory board er blandt andet, at et repræsentantskab kan tillægges beslutningskompetence svarende til en generalforsamling, mens et advisory board har en vejledende/rådgivende funktion, typisk for en bestyrelse, og derfor ikke har mandat til at træffe beslutninger på selskabets vegne.

Etablering af et bredt funderet repræsentantskab eller advisory board i sammenhæng med etablering af en ny organiseringsmodel for erhvervsfremmearbejdet i kommunen vil medvirke til at sikre, at der etableres en overordnet "paraply" for erhvervsfremmeområdet i Slagelse Kommune med deltagelse af alle relevante aktører på området.

Etablering af et advisory board kan være gavnligt, da der herved etableres et fortroligt forum, hvor medlemmerne kan give vigtige input til bestyrelsen f.eks. vedrørende selskabets strategiske overvejelser, økonomiske forhold, risiko, økonomi, vækst, personale mv.

SLER kan som forening etablere et repræsentantskab, der er bredt sammensat og hvor repræsentantskabet af sin midte vælger foreningens bestyrelse. Dette skal i så fald fremgå af vedtægterne.

SEC kan som aktieselskab ikke etablere et repræsentantskab, men et advisory board. Det er ikke muligt for et aktieselskab at sammensætte et bredt repræsentantskab, der vælger bestyrelsen. Bestyrelsen i et aktieselskab vælges i overensstemmelse med selskabslovens regler. Det følger af selskabslovens § 120, stk. 1, at flertallet af medlemmerne af bestyrelsen skal vælges af generalforsamlingen. De resterende medlemmer af bestyrelsen kan – hvis der er fastsat bestemmelser herom i vedtægterne for selskabet – udpeges af andre. Det vil være muligt for generalforsamlingen i et aktieselskab at vælge medlemmer til bestyrelsen, som sikrer en bred repræsentation af interesser.

Det bemærkes for god ordens skyld, at generalforsamlingen for SEC i model B vil være SLER, mens generalforsamlingen for SEC i model X vil være Slagelse Kommune og SLER.

Hellerup, den [dato]. december 2017

Horten

Rikke Søgaard Berth

Malene Graff