

Den 24. november 2016

# Ejerstrategi for DIN Forsyningskoncern

**DIN kontakt**  
Jesper S. Andersen  
Dir. tlf.: 7474 7021  
Mail: [jsa@dinforsyning.dk](mailto:jsa@dinforsyning.dk)  
Doknr.: D2016-64606

## Forslag til Ejerstrategi for DIN Forsyningskoncern A/S efter fuld fusion mellem Holding- og driftsselskaberne i Esbjerg og Varde Forsyningskoncerner

### Indledning

Ejerstrategien for DIN Forsyningskoncern<sup>1</sup> (efterfølgende benævnt "DIN Forsyning") og de enkelte selskaber i koncernen er fastlagt af Esbjerg og Varde kommuner (efterfølgende benævnt "Ejerkommunerne") efter drøftelse med ledelsen i DIN Forsyning. Ejerstrategien er udtryk for Ejerkommunernes forventninger til DIN Forsynings aktiviteter og udvikling.

Ejerkommunernes mulighed for at øve indflydelse følger umiddelbart af ejerskabet til koncernen og er nærmere reguleret i vedtægterne for DIN Forsyning Holding A/S og indirekte i vedtægterne for de øvrige selskaber i koncernen. Den konkrete udmøntning af strategien varetages af DIN Forsynings bestyrelse og direktion.

Ejerkommunerne ønsker med sit ejerskab af DIN Forsyning at skabe de bedst mulige betingelse for fastholdelse og udvikling af Ejerkommunernes økonomiske værdier og for sikring af sammenhæng med DIN Forsynings og Ejerkommunernes visioner, politikker, strategier, planer mv.

Ejerkommunerne ønsker derfor et tæt og ligeværdigt samarbejde mellem Ejerkommunerne og DIN Forsyning.

Ejerstrategien skal

- Skabe klarhed om Ejerkommunernes forventninger til DIN Forsyning, for bestyrelserne, direktionen, ledere og medarbejdere ved DIN Forsyning
- Skabe sammenhæng mellem Ejerkommunernes og DIN Forsynings strategi, politik og visioner,
- Regulere samarbejdet mellem Ejerkommunerne og DIN Forsyning indenfor rammerne af Selskabernes vedtægtsmæssige begrænsninger og med respekt af de til enhver gældende regler og konkrete myndighedspålæg mv., som gælder for de enkelte forsyninger.

Ejerstrategien opdeles i 6 hovedområder med underliggende delområder:

<sup>1</sup> DIN Forsyningskoncern består af DIN Forsyning Holding A/S, DIN Forsyning A/S, DIN Forsyning Vand A/S, DIN Forsyning Varme A/S, DIN Forsyning Spildevand A/S og DIN Forsyning Affald A/S

## Indhold

Indledning .....	- 1 -
Baggrund .....	- 2 -
Ejerkommunernes mål for DIN Forsyning .....	- 3 -
DIN Forsynings formål og strategiske mål .....	- 3 -
Udvikling af forsyningsområdet og -selskabet .....	- 3 -
Prisstrategi & forsyningsikkerhed .....	- 4 -
Klimatilpasning og miljøprofil .....	- 4 -
Politikker, planer og indsatsområder .....	- 5 -
Personaleforhold .....	- 5 -
Samarbejder med brancheforeninger og uddannelsesinstitutioner .....	- 6 -
Økonomi .....	- 6 -
Koordination og samarbejde mellem ejere og DIN Forsyning .....	- 6 -
Bestyrelsen .....	- 6 -
Samarbejde .....	- 7 -
Revision .....	- 7 -
Ikrafttræden .....	- 7 -

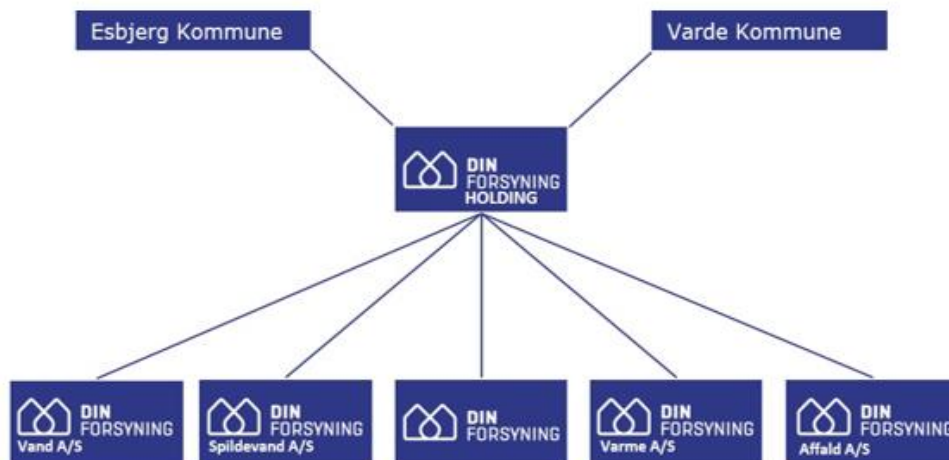
Ejerstrategien suppleres af en Ejerftale, indgået mellem de to ejerkommuner, Esbjerg Kommune og Varde Kommune. Ejerftalen regulerer samarbejdet mellem de to Ejerkommuner og behandler en række områder der er væsentlige i ejerskabet, mens Ejerstrategien omfatter strategiske indsatser for DIN Forsyning.

## Baggrund

DIN Forsyning er opstået på baggrund af en fusion af serviceselskaberne i Esbjerg og Varde Forsyningskoncerner i 2015 og efterfølgende fusion af Holding- og driftsselskaberne i 2017.

DIN Forsyning er ejet af Esbjerg Kommune med en ejerandel på XX% og af Varde Kommune med en ejerandel på XX%

Selskabskonstruktionen i DIN Forsyning fremgår af nedenstående diagram



Bestyrelsen for DIN Forsyning skal udarbejde en strategi der afspejler intentionerne i Ejerstrategien, herunder også en effektiviseringsstrategi. Denne revideres løbende efter behov, dog minimum en gang hvert 4 år..

## Ejerkommunernes mål for DIN Forsyning

### ***DIN Forsynings formål og strategiske mål***

Ejerkommunerne driver DIN Forsyning med det formål at sikre høj forsyningsikkerhed indenfor levering af drikkevand og fjernvarme, transport og rensning af spildevand samt bortskaffelse og genbrug af affald, med henblik på at sikre en høj sundheds- og miljømæssig kvalitet i overensstemmelse med samfundets krav, herunder også hensyntagen til drikkevands- og spildevands kvalitet, klimaforandringer mv.

DIN Forsynings udvikling og vedligehold af infrastrukturen skal at ske i et tæt samarbejde med Ejerkommunerne.

Driften skal varetages med fokus på langsigtet levering af ydelser til forbrugerne.

Ejerkommunernes sektorplaner mv. harmoniseres i størst muligt omfang og udarbejdes i et tæt samarbejde mellem Ejerkommunerne og DIN Forsyning. På den baggrund skal DIN Forsyning efterleve disse

### ***Udvikling af forsyningsområdet og -selskabet***

DIN Forsyning skal sikre, at værdierne i selskaberne løbende optimeres gennem en effektiv drift samt løbende vedligeholdelse og udvikling af anlægsaktiver og goodwill.

Samtidigt forventer Ejerkommunerne, at DIN Forsyning bidrager til, at ejerkommunerne fortsat er et attraktivt område at etablere sig i for virksomheder og borgere.

DIN Forsyning skal være er åben for udvidelse af forsyningsområder, herunder også for at overtage andre forsyningsvirksomheder, etablere shared servicecentre eller strategiske samarbejder med andre offentligt ejede forsyningselskaber, hvis muligheden byder sig, og dette vil være til gavn for DIN Forsynings virksomhed og kunderne i området.

Tilsvarende skal DIN Forsyning løbende vurdere, om det kan være attraktivt at etablere strategiske samarbejder med private vand- og fjernvarmeværker inden for administration, økonomi og afregning mv.

Samtidigt vil Ejerkommunerne samarbejde med varmforsyningen om at udnytte muligheder for at udvide og udlægge nye områder til fjernvarme, hvor dette er samfundsøkonomisk og miljømæssigt attraktivt, også hvor dette måtte være i konkurrence med andre varmeleverandører.

### ***Prisstrategi & forsyningsikkerhed***

Forsyningselskabernes priser fastlægges i overensstemmelse med de til enhver tid gældende regler.

DIN Forsyning skal arbejde mod at sikre stabile og konkurrencedygtige priser i forhold til sammenlignelige forsyningselskaber, gennem løbende effektivisering og optimering af anlæg og drift – såvel kortsigtet som langsigtet og på tværs af kommunegrænserne.

For Vand og Spildevand fastsættes priserne under hensyntagen til det indtægtsramme og det effektiviseringspotentiale, der fastlægges af Forsyningssekretariatet med henblik på at skabe grundlag for konsolidering og udvikling i forsyningselskaberne.

DIN Forsyning skal som nævnt ovenfor at bidrage til at gøre forsyningsområdet til et attraktivt sted at etablere sig. Derfor forventer Ejerkommunerne også, at priserne fastsættes ved at prioritere en rimelig balance mellem, i prioriteret rækkefølge:

- Forsyningsikkerhed
- Langsigtede løsninger
- Prisstabilitet
- Konkurrencedygtige priser

Forsyningselskabernes budgetter og priser drøftes administrativt med repræsentanter for Ejerkommunerne forud for bestyrelsens godkendelse af budgetter og priser mv. Kommunalbestyrelserne i Ejerkommunerne orienteres om budgetter og priser mv. efterfølgende.

### ***Klimatilpasning og miljøprofil***

DIN Forsyning skal bidrage til at begrænse følgerne af klimaforandringerne og leve op til de krav, der er fastsat i Ejerkommunernes klima- og bæredygtighedsplan.

DIN Forsyning skal kunne redegøre for miljømål og handlingsplaner for opfyldelse af disse mål. Derudover skal DIN Forsyning kunne redegøre for, i hvilket omfang miljøet påvirkes, herunder også hvordan DIN Forsynings indkøbspolitik bidrager til at reducere miljøbelastningen.

DIN Forsyning skal med sin faglige kompetence og erfaring bidrage til udarbejdelsen af kommunale varme-, klimatilpasnings-, vand- og spildevandsplaner mv. DIN Forsyning skal med sin faglige kompetence og erfaring endvidere bidrage til udarbejdelsen af Varde Kommunes affaldsplan. DIN Forsyning er høringspart i forbindelse med myndighedsopgaver mv. på disse områder.

DIN Forsyning skal reducere CO<sub>2</sub> udledningen, herunder stille krav til samarbejdspartnere og leverandører, og prioritere reduktion af egen udledning af CO<sub>2</sub> ved at tage højde herfor i forbindelse med indkøb af eks. driftsmateriel, biler mv. og i forbindelse med optimering af driftsforhold.

### ***Politikker, planer og indsatsområder***

DIN Forsyning skal udarbejde en indkøbspolitik, der afspejler ejerkommunernes intentioner på indkøbsområdet under hensyntagen til gældende udbudsretlige regler.

Ved gennemførelsen af udbud, skal DIN Forsyning sikre, at relevante tilbudsgivere får mulighed for at byde på opgaver og leverancer, under hensyntagen til en vurdering af den potentielle tilbudsgivers mulighed for at honorere DIN Forsynings krav, herunder bl.a. kompetencer, sårbarhed, kvalitet mv. Samtidigt forventes det, at DIN Forsyning tilpasser udbudsformen til den type, der er mest relevant i det enkelte udbud.

DIN Forsyning kan løse konkrete opgaver for ejerkommunerne, hvor dette er meningsfyldt for begge parter, herunder eks. rottebekæmpelse, drift- og vedligehold af vandledninger og overfladesøer, og lignende hvor dette er foreneligt med kommunalfuldmagten og anden relevant lovgivning. Det er ejerkommunen/ejerkommunerne hvor opgaven ønskes løst, der fastsætter serviceniveau og betaler for omkostningerne til løsning af de konkrete opgaver.

DIN Forsyning skal fortsat drive skoletjeneste i Varde Kommune. Aktivitetsniveauet skal fastholdes på det oprindeligt besluttede niveau. Såfremt Esbjerg Kommune ønsker en tilsvarende skoletjeneste, skal DIN Forsyning tilbyde dette.

Ønskes et højere aktivitetsniveau, skal dette finansieres af den ejerkommune der ønsker dette. Beslutning om forøgelse af aktivitetsniveauet generelt, skal ske i enighed.

### ***Personaleforhold***

DIN Forsyning skal sikre, at selskabet er en attraktiv arbejdsplads gennem fokus på medarbejdertrivsel, ledelse og udvikling ligesom det gennem kompetenceudvikling, rekruttering og fastholdelse skal sikres, at de rette kompetencer til løsning af selskabets opgaver og sikring af den fortsatte udvikling, er tilstede i DIN Forsyning.

Løn- og personalepolitikken for DIN Forsyning forventes at bidrage til fastholdelse og tiltrækning af de nødvendige kompetencer under stadig hensyntagen til den generelle udvikling indenfor branchen og på DI's overenskomstområde.

Endeligt forventes ledelse og medarbejdere ved DIN Forsyning at bidrage til branding af DIN Forsyning som en attraktiv arbejdsplads.

### ***Samarbejder med brancheforeninger og uddannelsesinstitutioner***

Ejerkommunerne forventer, at DIN Forsyning stiller kompetencer og viden til rådighed for branchen som helhed, for herigennem at kunne påvirke udviklingen i den retning, DIN Forsyning mener, bedst understøtter virksomhedens identitet. Dette samarbejde skal samtidigt sikre, at DIN Forsyning på bedst mulig vis kan indsamle og udvikle den nyeste viden til gavn for virksomheden, for branchen og for Ejerkommunerne.

Gennem et tæt samarbejde med uddannelsesinstitutioner skal DIN Forsyning være med til at sikre en løbende udvikling af studerende som kan løfte de opgaver, der er nødvendige for virksomheden. Samarbejdet skal endvidere bidrage til, at DIN Forsyning har fingeren på pulsen i forhold til ny viden indenfor kerneydelserne for også at kunne inddrage denne viden i løsningen af opgaverne og dermed være på forkant med udviklingen.

DIN Forsyning forventes derudover at sikre, at et antal uddannelsespladser stilles til rådighed.

Endelig skal Din Forsyning søge at indgå i partnerskaber med videregående uddannelsesinstitutioner i det omfang, det kan bidrage til en merværdi for Din Forsyning.

### ***Økonomi***

DIN Forsyning skal udarbejde en finansiell strategi der bl.a. indeholder bestemmelser omkring anvendelse af lånoptagelse til finansiering af anlæg og projekter mv.

Den finansielle strategi forventes at læne sig op af ejerkommunernes økonomiske politik og vedtages af bestyrelsen.

Der henvises i øvrigt til Ejeraftalens punkt 9.1.3 (f)

## **Koordination og samarbejde mellem ejere og DIN Forsyning**

### ***Bestyrelsen***

Bestyrelsen for selskabet skal i videst mulig omfang tage hensyn til Ejerkommunernes interesse i at optimere selskaberne og deres værdi indenfor selskabslovens bestemmelser.

Samtidigt skal forhold af principiel eller af væsentlig økonomisk betydning for koncernen eller Ejerkommunerne forelægges generalforsamlingen, som skal træffe beslutning herom i enighed.

## **Samarbejde**

Ejerkommunerne ønsker et tæt samarbejde mellem Ejerkommunerne indbyrdes og mellem Ejerkommunerne og DIN Forsyning i forbindelse med udarbejdelse af planer, regulativer mv. og gensidig respekt for fordelingen af opgaver mellem myndighed og drift.

Ejerkommunerne udarbejder i et tæt samarbejde med DIN Forsyning langsigtede og harmoniserede planer samt fælles regulativer og bestemmelser mv. for områder der varetages af selskaberne i DIN Forsyning. DIN Forsyning skal aktivt bidrage til udviklingen af planer, regulativer og bestemmelser mv. i ejerkommunerne og indretter virksomhedens virke indenfor planernes grænser.

I størst muligt omfang anvendes samgravning for at minimere omkostninger og gener.

## **Revision**

Ejerstrategien revideres mindst hvert fjerde år, første gang i 2022. Revisionen sker i forlængelse af kommunalvalget.

## **Ikrafttræden**

Nærværende ejerstrategi træder i kraft i forbindelse med den endelige godkendelse af fusionen, ultimo december 2017.

Ejerstrategien blev godkendt på byrådsmødet i Esbjerg Kommune den XX. Februar 2017 og i Varde Kommune den XX. Februar 2017.

Endelig godkendelse af Ejerstrategien er sket på Generalforsamlingen den XX. December 2017

## **Underskrifter**

Esbjerg, den XX. December 2017

Varde den XX. December 2017

For Esbjerg Kommune:

For Varde Kommune:

---

Navn:  
Titel: Borgmester

---

Navn:  
Titel: Borgmester

---

Navn:  
Titel: Kommunaldirektør

---

Navn:  
Titel: Kommunaldirektør

UDKAST