

Ejerstrategi for Frederikshavn Forsyning

Dato: 22. maj 2026

Baggrund, formål og ejerskab

Sagsnummer: EMN-2026-00820

DokId: 8712288

Frederikshavn Kommune ejer Frederikshavn Forsyning A/S (herefter Forsyningen) og udøver sit ejerskab gennem

- Ejerstrategien
- Generalforsamlingen.

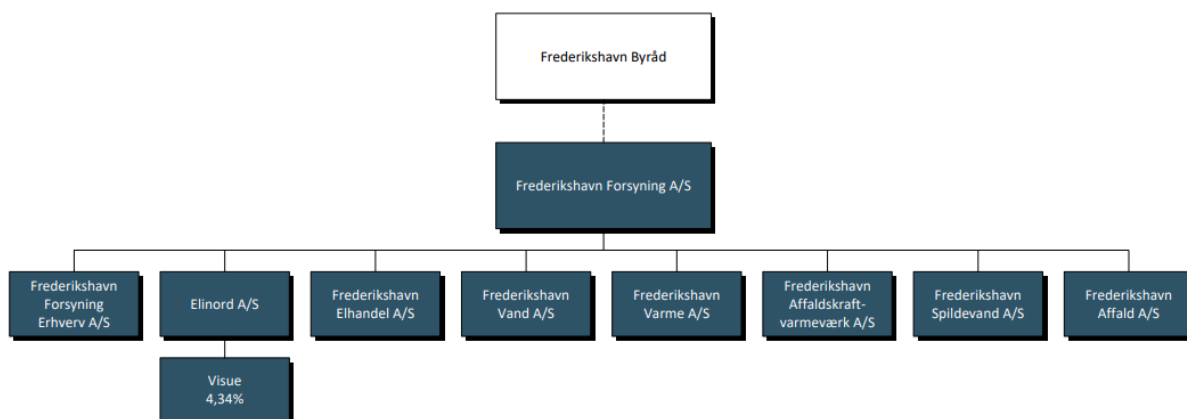
Formålet med ejerstrategien er, at kommunen varetager sine interesser gennem formulering af overordnede principper og værdier for udvikling og drift af Forsyningen. Forsyningens bestyrelse og direktion udmønter ejerstrategien gennem sin koncernstrategi og handleplaner for de enkelte forsyningsarter i overensstemmelse med de kommunale strategier.

Frederikshavn Forsyning A/S med datterselskaber

Frederikshavn Kommunes samlede forsyningsvirksomhed er organiseret med et overordnet holdingselskab, Frederikshavn Forsyning A/S, som er 100% ejet af kommunen.

Frederikshavn Forsyning A/S er en multiforsyningskoncern, som består af ni selskaber:

- Frederikshavn Forsyning A/S (holdingselskab)
- Frederikshavn Forsyning Erhverv A/S
- Frederikshavn Elhandel A/S
- Frederikshavn Vand A/S
- Frederikshavn Spildevand A/S
- Frederikshavn Varme A/S
- Frederikshavn Affald A/S
- Frederikshavn Affaldskraftvarmeværk A/S
- Elinord A/S



Ejerstrategiens principper og værdier

Det er et sigtepunkt, at udøvelsen af ejerskabet er baseret på overordnede principper:

- Troværdighed og legitimitet
- Aktivt ejerskab
- Åbenhed og gennemsigtighed
- Fuld indsigt og åbenhed om økonomi
- Offentliggørelse af hændelser af væsentlig betydning, f.eks. større udvidelser eller indskrænkninger, køb eller salg af større anlægsaktiver, større samarbejdskontrakter og større retssager.
- Retningslinjer for kommunikation mellem selskab og kommune
- Forholdet mellem Forsyningen og kommunen skal være baseret på dialog, åbenhed og tillid.
- Forsyningen skal – inden for lovgivningens rammer – arbejde aktivt for at understøtte kommunens generelle strategier og politikker for kommunens udvikling.
- Respekt for bestyrelsens kompetencer og pligt til at varetage Forsyningens interesser.

Det er væsentligt, at kommunen forholder sig aktivt til god "selskabsledelse", og der udarbejdes en ejerstrategi for, hvilke principper og procedurer der skal følges i forhold til kommunens aktive ejerskab.

Specifikke forhold

Kommunalt ejerskab af en forsyning skal tages alvorligt.

Opfølgningen og sikkerheden for den daglige drift i Forsyningen skal være betryggende og gennemsigtige, hvilket også er forventningen til bestyrelsen.

Kommunen skal oplyses og have fuld indsigt i økonomi og investeringer samt risikoafdækninger heraf. Kommunen skal involveres og inddrages, som en naturlig del før større nye tiltag/investeringer i Forsyningen, gennem dialogmøder.

Ejerstrategien er kommunens plan for, hvordan kommunen vil udøve sit aktive ejerskab, og at ejerstrategiens principper skal implementeres i bestyrelsesvedtægten. Rammerne for den daglige drift og styring fra kommunens side over for Forsyningen sker ved de årlige møder med Udvalget for Økonomi og Strategi og byrådet, to årlige møder med borgmester og kommunaldirektør samt kvartalsmæssige opfølgninger med kommunens administration omkring økonomien.

Tvivls og forståelses- og fortolkningsmæssige spørgsmål afgøres af byrådet på baggrund af en beskrivelse af faktum og sagsforløb med behørig dokumentation.

Bestyrelsesmedlemmer, der er udpeget til bestyrelsen af byrådet, vil som udgangspunkt ikke være inhabile, men der er altid tale om en konkret vurdering.

Side3/6

Tavshedspligt og fortrolighed - bestemmelserne i de kommunale lovgivninger har afsæt på videregivelse af personfølsomme og forretningsmæssige oplysninger til 3. mand. Indsigt og åbenhed skal være så vid, som det er muligt uden at tilsidesætte Forsyningens eller kommunens interesser.

Indsigt i og udlevering af budgetter, regnskaber, forventninger, strategier, udviklingsplaner er ikke begrænset i lovgivningen og skal ske efter behov og ønske fra den kommunale administration og fremsendes skriftligt. Forsyningen er omfattet af de samme regler om aktindsigt som en kommune – det gælder også f.eks. om aktindsigt i personaleforhold herunder lønninger.

Den overordnede økonomi – tilgang

- Der skal kontinuerligt arbejdes med effektiviseringer/optimeringer
- Selskaberne skal udarbejde prisstruktur herunder sammenhæng/sammenligning med andre tilsvarende selskaber
- Selskaberne skal udarbejde forslag til risikostyring herunder vedligeholdelsesniveauer nu og i fremtiden
- Deltagelse i andre bestyrelser og selskaber for den daglige ledelse i Forsyningen skal godkendes på bestyrelsesmøder.
- Den økonomiske strategi og udvikling for Forsyningen skal behandles af ejer efter indstilling fra bestyrelsen.
- Udvikling og udvidelsesprojekter skal godkendes i byrådet inden iværksættelse og inden afholdelse af økonomi/midler. I denne forbindelse kan krav til projektet også fastsættes.
- Omlægning af lån/SWAP mv. skal behandles af ejer.
- Forsyningen skal følge de personalemæssige retningslinjer, der gælder for kommunen, herunder åbenhed om løn og ansættelsesmæssige forhold for bestyrelsen og ledelsen.
- Kommunens administration har på vegne af ejer fuldt ud adgang til økonomien i Forsyningen og skal efter anmodning modtage ønsket materiale. Årshjul for Forsyningens og kommunens fælles økonomiopfølgning af Forsyningens økonomi, herunder budget og budgetforudsætninger, budgetopfølgning, forventet regnskab, opfølgning på større anlægsprojekter og deres finansiering.
- Projekter der eventuel skal lånefinansieres skal godkendes hos ejer/kommunen inden igangsætning.
- Budgettet for det kommende år skal være fremsendt til kommunen således taksterne kan godkendes inden årets udgang.

Fokus på forbrugere og borgere

Side4/6

Forsyningen skal have fokus på kommunens borgere, både som forbrugere og kunder, der skal sikres stabile leverancer, effektive priser, bæredygtige løsninger og god kundeservice digitalt, telefonisk og fysisk.

Borgerne i kommunen skal involveres, og Forsyningen arbejder sammen med kommunen om borgerinddragelse fx i forbindelse med udarbejdelse og igangsætning af varmeplaner og separatkloakeringsarbejder.

Dialog og samarbejde

Godt, konstruktivt og positivt samarbejde mellem Forsyningens ledelse og ejere er grundlaget for et aktivt ejerskab og god "selskabsledelse" - hvorfor det forudsættes, at Frederikshavn Kommune og Forsyningen sikrer dette. Der skal ske direkte dialog om indhold og samarbejde.

Frederikshavn Kommune fastlægger tidspunkterne for, hvilke oplysninger der som minimum skal udveksles - herunder frister for kommunikation vedrørende selskabernes strategier, årsrapporter inklusive revisionens bemærkninger til årsrapporten, takster og eventuelle oplysninger til kommunens årsregnskab.

Møderne mellem Borgmesteren/Kommunaldirektøren og Forsyningen (formand, medlemmer udpeget af byrådet og direktøren for selskabet), skal medvirke til at fremme den positive dialog. Forsyningen skal orientere Udvalget for Økonomi og Strategi og Byrådet om status og udviklingsplaner min. 2 gange årligt samt den økonomiske situation og forventning for Forsyningen. Her skal bestyrelsens formand, medlemmer udpeget af byrådet og direktøren for selskabet være til stede.

Udpegning af bestyrelsesmedlemmer

Bestyrelsesmedlemmer udpeges på generalforsamlingen.

Et bestyrelsesmedlem skal kunne varetage Forsyningens interesse samt være sparringspartner for direktionen - ligesom bestyrelsen har et ansvar for Forsyningens ledelse. Derfor er det vigtigt, at de daglige bestyrelsesmedlemmer sammenlagt har relevant viden og professionel erfaring i forhold til Forsyningens behov.

Der skal være opmærksomhed på, at den daglige ledelse har en særlig loyalitetsforpligtelse i forhold til både Frederikshavn Kommune og Forsyningen. Udpegede byrådsmedlemmer skal som udgangspunkt varetage Forsyningens interesse.

Den daglige ledelse

Side5/6

Forsyningens daglige ledelse varetages af en direktør. Ansættelsen af direktøren er et bestyrelsesanliggende, men skal som en naturlig del af samarbejdet drøftes med ejer (ansættelse, afskedigelse, forlængelse mv.).

Bestyrelsen skal løbende føre tilsyn med, at den ansatte direktion ikke gennem deltagelse i øvrigt bestyrelsesarbejde og lignende kommer i interessekonflikt i forhold til Forsyningens almindelige drift. Bestyrelsens og direktionens varetagelse af sådanne hverv skal fremgå af materialet, der forelægges årligt for Udvalget for Økonomi og Strategi og Byrådet.

Forpligtelser i forhold til Frederikshavn Kommunes politikker

Ejer forventer, at bestyrelsen så vidt muligt sikrer, at Forsyningens strategier og aktiviteter understøtter de strategier, som kommunen har vedtaget, herunder strategier, politikker og planer for lokalområdet udvikling.

Strategi og samarbejde

Forsyningen skal vægte forsyningssikkerhed og fremtidssikring af anlæg højt samtidig med, at de økonomiske værdier skal bevares og udbygges, og Forsyningens brugere sikres konkurrencedygtige priser. For at sikre sidstnævnte forudsættes det, at Forsyningen løbende har fokus på effektiviseringer. Der skal arbejdes med og sikres årlige effektiviseringer – hvilket forelægges på de årlige møder med Udvalget for Økonomi og Strategi og Byrådet.

Forsyningen skal mindst hvert fjerde år udarbejde en overordnet strategi, der respekterer Frederikshavn Kommunes gældende ejerstrategi. Forsyningen orienterer/involverer Frederikshavn Kommune i deres strategi, både økonomisk og indsatsmæssigt.

Forsyningens samarbejde med Frederikshavn Kommune og kommunens øvrige selskaber, erhvervsliv og uddannelsesinstitutioner skal prioriteres højt.

Forsyningen skal løbende styrke samarbejdet med øvrige virksomheder, myndigheder, rådgivere og entreprenører i regionen. Der bør især være fokus på, hvorvidt der med fordel kan etableres lokale eller regionale samarbejder og løsninger, idet hensynet til Forsyningens konkurrencedygtighed samtidig varetages.

Forsyningen skal have fokus på stordriftsfordele, faglig kompetenceudvikling, systemeksport samt evt. strategiske overtagelser og fusioner.

Forsyningen kan indgå i overvejelser af overtagelse eller sammenlægges med andre, hvis formålet falder inden for forsyningsområdets interesser, men det kræver forudgående og efterfølgende godkendelse af ejer.

Miljøprofil

Side6/6

Forsyningen skal bidrage til, at miljøet generelt får det bedre, blandt andet gennem en bæredygtig udvikling, hvor nuværende generationers behov opfyldes uden at bringe fremtidige generationers mulighed for at opfylde deres behov i fare. Forsyningen skal aktivt og målrettet arbejde for at være attraktive arbejdspladser, hvor medarbejderne trives og sikres tryghed og udvikling gennem fokus på sikkerhed, arbejdsmiljø og efteruddannelse.