

Ejerstrategi for FORS

Ejerstrategien blev vedtaget på generalforsamlingen den 29. maj 2020.

Den er senest opdateret den 10. februar 2025. Opdaterede links.

1. Indledning

FORS-Koncernen (FORS Holding A/S, samt koncernens datterselskaber, herefter fælles benævnt FORS) varetager forsyningsopgaver i ejerkommunerne Roskilde, Holbæk og Lejre. Dermed har FORS ansvaret for en helt central del af infrastrukturen i de tre kommuner.

Ejerstrategien beskriver kommunernes fælles krav og forventninger til FORS på et overordnet niveau med det formål, at bestyrelsen og selskabets daglige ledelse i samarbejde fastlægger konkrete strategier og sikrer implementering, så ejerstrategiens målsætninger opnås. Ejerstrategien for FORS skal tages op til revision minimum en gang i hver kommunalbestyrelsesperiode. FORS tager initiativ til at ændre FORS' vedtægt, så denne stemmer overens med Ejerstrategien.

Formålet med ejerstrategien er udover ovenstående at beskrive ejernes forventninger til samarbejde og informationsniveau. Helt generelt forventer ejerkommunerne et højt gensidigt informationsniveau og tidlig inddragelse – ”ingen overraskelser” ved nye initiativer eller væsentlige ændringer.

I ejerstrategien præsenteres først FORS' overordnede formål, som efterfølgende konkretiseres i en række målsætninger og rammer. Ejerstrategien skal bruges aktivt og være med til at sikre værdiskabelse og gennemsigtighed, så det er nemmere for både ejerne og omverdenen at vurdere FORS.

2. Formål

FORS' formål er at sikre forsyningsikkerhed og en bæredygtig udvikling. FORS skal have kontinuerligt fokus på effektiviseringer og på at sikre borgere og virksomheder konkurrencedygtige priser gennem lave takster.

3. Målsætninger

Med udgangspunkt i formålet er opstillet tre overordnede målsætninger for FORS:

1. Realisering af ejerkommunernes visioner og politikker
2. Realisering af lokale og nationale planer og love
3. Økonomisk ansvarlighed og effektiv, sikker forsyning

Målsætningerne skal sætte en klar rettesnor for prioriteringer og aktiviteter i FORS. Hvis der opstår uklarhed om målsætningerne hos FORS, inddrages ejerkommunerne for at fortolke dem. Målsætningerne er konkretiseret nedenfor.

3.1 Realisering af ejerkommunernes visioner og politikker

FORS skal sikre, at aktiviteter realiserer politikker og visioner i ejerkommunerne. Visioner og politikker er foranderlige, og ejerkommunerne skal sammen med FORS sikre, at FORS er opdateret på gældende politikker og visioner.

3.1.1. Ambitiøs klima-, energi- og miljøprofil

FORS skal have en ambitiøs klima-, energi- og miljøprofil. FORS skal bidrage til bæredygtig udvikling på varme-, vand-, spildevands- og affaldsområdet i de relevante kommuner og til realisering af ejerkommunernes mål inden for forsyningsområderne. FORS skal desuden være med til at sætte dagsordenen og påvirke udviklingen på forsyningsområdet i en bæredygtig retning ved at medvirke til udviklingen og afprøvningen af nye innovative løsninger og forretningsmodeller. Både i FORS' egne aktiviteter og ved kontinuerligt at bruge deres position til at påvirke samarbejdspartnere. Eksempelvis i forhold til en CO₂-neutral fjernvarme, omstillingen af den individuelle opvarmning til kollektive løsninger og prioritering af tiltag for klimatilpasning.

Ejerkommunerne forventer også, at FORS agerer bevidst grønt og bæredygtigt i FORS' øvrige aktiviteter. For eksempel i forbindelse med indkøb, byggeri og anlæg.

3.1.2 FN's verdensmål for bæredygtig udvikling

FORS skal arbejde aktivt med FN's verdensmål. Arbejdet med relevante verdensmål skal integreres i relevante strategier og planer, og ejerkommunerne skal understøttes i deres arbejde med verdensmålene. Her tænkes i særdeleshed på de mål, der relaterer sig til vand, energi, klima, byer og lokalsamfund samt forbrug og produktion.

3.1.3 Cirkulær økonomi

FORS skal sikre en så effektiv og bæredygtig drift som muligt, ved at arbejde med cirkulær økonomi. Både ift. formålet, FORS' forretningsmodel, FORS' øvrige aktiviteter og understøttelse af ejerkommunernes arbejde med cirkulær økonomi. Cirkulær økonomi skal sikre, at færrest mulige ressourcer går tabt ved, at ressourcer og materialer vedvarende bruges igen eller genanvendes til andre formål i stedet for at ende som affald.

3.2 Realisering af lokale og nationale planer og love

FORS skal aktivt arbejde for optimering og udvikling af FORS, så lokale og nationale planer og love realiseres. De enkelte ejere, kan have specifikke politikker, planer og strategier for FORS' rolle. Hvis dette er tilfældet, skal de enkelte ejere orientere FORS herom. Ejerkommunerne skal samtidig sikre, at FORS bliver inddraget i forbindelse med udarbejdelsen af sådanne politikker, planer og strategier mv. Bestyrelsen hos FORS skal sikre, at forpligtelserne efterleves så vidt som national regulering af forsyningssektoren muliggør det.

3.2.1. Forsyningsikkerhed og beredskab

Ejerkommunerne forventer, at FORS opretholder forsyningsikkerheden indenfor de respektive forsyningsområder under hensyntagen til de forventede klimaforandringer. Ligeledes forventer ejerkommunerne, at FORS har beredskabsplaner, som giver den nødvendige sikkerhed i beredskabssituationer.

3.2.2. Byudvikling og lokalplaner

Ejerkommunerne forventer, at FORS udbygger forsyningsinfrastrukturen i overensstemmelse med kommunernes byudviklingsplaner, herunder kommunernes lokalplanlægning. Det forventes desuden, at FORS aktivt arbejder for og prioriterer kommunernes byudviklingsplaner, så byudviklingen kan ske i den takt, der er forudsat i kommunernes planlægning, og som national regulering af forsyningssektoren muliggør det.

3.2.3 Offentlighed, inddragelse og kommunikation

FORS er omfattet af offentlighedsloven og er bl.a. forpligtet til at agere efter meroffentlighedsprincippet. FORS skal derfor løbende have fokus på en åben og troværdig kommunikation, som gør det muligt for både ejerkommunerne og borgerne at få indsigt i FORS' virksomhed i overensstemmelse med reglerne om aktindsigt mv. i henhold til Offentlighedsloven.

Ejerkommunerne forventer, at FORS inddrager virksomheder og borgere i udformning og udførelse af større projekter og kommunikerer enkelt, hurtigt og klart i forbindelse med gennemførelse konkrete projekter, driftsforstyrrelser og i beredskabssituationer. Der forventes tæt information til og koordination med ejerkommunerne i de konkrete situationer.

3.2.4 Indkøb

FORS skal sikre sig, at alle gældende udbudsretlige regler overholdes, i det omfang de finder anvendelse på FORS' indkøb. FORS kan efter aftale med de enkelte ejerkommuner benytte og deltage i den pågældende ejerkommunes udbud. For datterselskaberne gælder dette alene, hvis moderselskabet har bestemmende indflydelse.

FORS skal have en nedskrevet indkøbspolitik, som er godkendt af generalforsamlingen. Indkøbspolitikken skal i videst muligt omfang følge intentionerne i ejerkommunernes indkøbspolitikker, herunder de vedtagne grønne principper og sociale- og uddannelsesmæssige klausuler, hvis dette er foreneligt med FORS' selskabsmæssige struktur. FORS skal derudover tilrettelægge sine indkøb, så lokale virksomheder så vidt muligt kan byde på opgaver fra FORS.

3.2.5 CSR

FORS skal have en nedskrevet CSR-politik, som skal sikre, at FORS' leverandører overholder internationale anerkendte minimumsstandarder for menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og anti-korruption. FORS skal have en procedure for, hvordan der følges op på overholdelse af CSR-politikken fra FORS og FORS' samarbejdspartnere.

3.3 Økonomisk ansvarlighed og effektiv, sikker forsyning

FORS skal have fokus på effektiv drift og økonomisk ansvarlighed, herunder fremtidssikring af anlæg og bevarelse af FORS' økonomiske værdier. FORS skal tilrettelægge sin låntagning, så det ikke giver risiko for ejerne og holde fokus på miljøeffektive anlægsinvesteringer og optimering af driften.

3.3.1 Takstpolitik

FORS skal drives ud fra et princip om lave og stabile takster under hensyntagen til FORS' formål, nationale/kommunale krav og lovgivning, forsynings sikkerhed samt en ambitiøs klima-, energi- og miljøprofil.

Taksterne fastsættes af bestyrelsen på baggrund af de gældende love og regler. Takstniveauet skal følge serviceniveauet. Ved fastsættelse af takster skal ligeledes sikres, at FORS værdier kan fastholdes over en årrække.

3.3.2 Vederlag

Vederlag skal vedtages på generalforsamlingen med det formål at skabe åbenhed og transparens om alle væsentlige forhold vedrørende honoreringen af bestyrelsesmedlemmer.

3.3.3 Gaver, kurser, seminarer

FORS skal udøve forsvarlig økonomisk forvaltning og som følge heraf, skal FORS have et nedskrevet adfærdskodeks for afholdelse af interne og eksterne repræsentationsudgifter, afgivelse og modtagelse af gaver samt afholdelse af kurser og seminarer, jubilæer mv. Adfærdskodekset skal udfærdiges i overensstemmelse med vejledningen fra Moderniseringsstyrelsen, KL og Danske Regioner "[God adfærd i det offentlige](#)" af 2017 samt gældende lovgivning på området. Adfærdskodekset skal udformes med grænseværdier i forhold til de enkelte situationer. Der skal samtidig være fastsat godendelsesprocedurer og dokumentation i de enkelte situationer, som ligger indenfor og udenfor de fastsatte rammer.

4. Samarbejde mellem Fors og ejerkommunerne

Godt, konstruktivt og positivt samarbejde mellem FORS og ejerkommunerne på alle niveauer er grundlaget for et aktivt ejerskab og god selskabsledelse. Der forudsættes et tæt løbende samarbejde baseret på tillid, dialog og løbende forventningsafstemning mellem FORS og ejerkommunerne. FORS og ejerkommunerne er gensidigt forpligtet til løbende at informere hinanden om forhold, der må antages at have interesse for samarbejdspartneren. Samlet set kan værdierne beskrives som et gensidigt princip om "ingen overraskelser", hvor der informeres så tidligt som muligt.

For at fremme samarbejdet skal følgende aktiviteter gennemføres:

- a) På første generalforsamling i kommunalbestyrelsesperiodens første år forelægger bestyrelsen status for aktiviteter og udvikling for selskaberne som udgangspunkt for at drøfte fælles visioner og aktuelle udfordringer. Her kan ønsker til ændringer i ejerstrategien også drøftes.
- b) Der skal afholdes minimum 4 årlige bestyrelsesmøder samt eventuelle ekstraordinære bestyrelsesmøder, workshops mv. efter behov.
- c) Forud for en generalforsamling afholdes møde i koordinationsgruppen (se nedenfor). Endvidere holder koordinationsgruppen løbende møder om centrale forhold af fælles interesse.
- d) Minimum en gang om året og ellers efter behov orienteres ejerkommunernes Økonomiudvalg og/eller ejerkommunernes kommunalbestyrelser om FORS' status og udviklingsplaner. Orienteringen skal forestås af de respektive direktører og formanden hos FORS.
- e) Bestyrelsen skal udarbejde et årshjul, som skal godkendes på generalforsamlingen. Årshjulet skal beskrive tidspunkter for ovenstående aktiviteter og frister for kommunikation vedrørende strategier, planer, årsrapporter mv., samt hvilke oplysninger der som minimum skal udveksles mellem FORS og ejerkommunerne.

Efter behov afholdes møder mellem den enkelte kommune på politisk niveau og FORS' øverste ledelse.

Efter behov afholdes møder og løbende kommunikation mellem de enkelte ejerkommuner og FORS på administrativt niveau. Der kan være tale om såvel strategiske møder på direktionniveau, ad hoc møder om konkrete udfordringer eller faste møderækker med styre- og arbejdsgrupper i forbindelse med projekter, planer og strategier.

4.1 Koordinationsgruppe

Der nedsættes en koordinationsgruppe, som består af ledelsesrepræsentanter fra de tre ejerkommuner og FORS repræsenteret ved direktionen. Formålet er at bidrage til løbende at sikre den nødvendige administrative koordinering og informationsudveksling blandt kommunerne og mellem kommunerne og FORS.

Der skal være et samspil og gensidig information omkring såvel sektorområderne som fysisk planlægning, som skal sikre, at ejerkommunernes initiativer på et tidligt tidspunkt formidles til FORS, ligesom FORS' behov for kommunernes planlægning af FORS' anlæg præsenteres i rette tid. I samarbejdet skal der være stor fokus på at sikre synergi mellem FORS' og kommunernes aktiviteter.

4.2 Tavshedspligt

Det skal fremgå af FORS' forretningsorden hvilke retningslinjer om tavshedspligt, som er gældende for bestyrelsesmedlemmer ved videregivelse af informationer. Retningslinjerne skal udarbejdes i overensstemmelse med samarbejdsprincippet om åbenhed særligt rettet mod ejerkommunerne under respekt af gældende lovregler vedrørende fortrolighed og tavshedspligt. Det skal beskrives, hvordan oplysninger vedrørende "Væsentlige beslutninger" i afsnit 4.3 håndteres og videreformidles.

4.3 Væsentlige beslutninger

Ejerkommunerne skal forelægges væsentlige forhold til godkendelse, inden FORS må iværksætte disse. En vurdering af, om en beslutning er væsentlig, skal som udgangspunkt foretages af bestyrelsen i FORS. Bestyrelsen har altid mulighed for at forelægge en sag for ejerkommunerne, hvis sagen har interesse for ejerne i form af sagens økonomiske eller politiske karakter - eksempelvis klima og energi samt FN's verdensmål for en bæredygtig udvikling. Ejerkommunerne har altid mulighed for at revurdere, om en beslutning er væsentlig. Følgende anses altid som væsentlige forhold:

- a) Påbegyndelse af væsentlige nye forretningsområder.
- b) Investeringer i større nye anlægsarbejder af særlig ejerstrategisk karakter.
- c) Opkøb af væsentlige kapitalandele i selskaber, samt helt eller delvist salg af datterselskaber.
- d) Fusioner, overtagelser eller sammenlægninger af selskaber.
- e) Beslutninger der påvirker ejernes låneramme.
- f) Beslutninger der kan medføre modregning i ejernes bloktilskud.
- g) Beslutninger om opgørelse af fri egenkapital/indskudskapital samt eventuelle efterfølgende beslutninger om udlodning eller forrentning heraf.
- h) Ændringer af ejerkredsen.

4.4 Roller

4.4.1 Generalforsamlingen

Ejerkommunernes beføjelser udøves gennem generalforsamlingen blandt andet ved valg af bestyrelsen og fastsættelse af vedtægternes indhold. Generalforsamlingen er FORS' øverste besluttende organ. Beslutninger omkring FORS' overordnede forhold samt valg af bestyrelsen skal ligge hos generalforsamlingen. Det følger af FORS' vedtægter at:

Dagsordenen for den ordinære generalforsamling skal omfatte:

1. Valg af dirigent
2. Bestyrelsens beretning
3. Godkendelse af årsrapport
4. Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af tab i henhold til den godkendte årsrapport
5. Valg af bestyrelsesmedlemmer (hvert 4. år), herunder valg af bestyrelsesformand
6. Valg af revisor
7. Eventuelt

Beslutninger på generalforsamlingen i Selskabet træffes ved simpelt stemmeflertal, medmindre vedtægterne eller selskabsloven foreskriver andet.

Spørgsmål om forhold af principiel eller væsentlig økonomisk betydning for Selskabet, Selskabets datterselskaber eller Selskabets ejere skal forelægges generalforsamlingen, der træffer beslutning ved enstemmighed. Dette gælder:

1. Udvidelse af ejerkredsen – i Selskabet eller i Selskabets datterselskaber
2. Iværksættelse af nye aktiviteter i FORS-koncernen (f.eks. elforsyning, fjernkøling m.v.)
3. Dispositioner af væsentlig økonomisk betydning for ejerne af Selskabet eller FORS-koncernen
4. Strategiske beslutninger af væsentlig betydning for ejerkommunerne eller FORS-koncernen

4.4.2 Bestyrelsen

Bestyrelsen har ansvaret for FORS' forhold og organisation og er forpligtet til at fremme FORS' interesser. Bestyrelsen skal varetage den overordnede og strategiske ledelse af FORS og sikre en forsvarlig organisering af FORS. Bestyrelsen skal arbejde aktivt for at implementere ejerkommunernes overordnede strategi for FORS. Bestyrelsen skal have fokus på, hvordan FORS bedst muligt kan drives til fordel for såvel dets ejere som for øvrige interessenter. Særligt med henblik på at FORS drives på vegne af borgerne.