

# Ejerstrategi for Kalundborg Forsyning

---

# Strategi for Kalundborg Forsyningskoncern

## Baggrund og formål

Kalundborg Kommunes forsyningsvirksomheder er udskilt til selvstændige virksomheder organiseret i aktieselskaber, som er 100 % ejet af kommunen. Forsyningselskaberne består af syv selskaber; et holdingselskab, Kalundborg Forsyning Holding A/S, hvor direktøren for Kalundborg Forsyning er ansat, fem driftsselskaber og Kalundborg Forsyning A/S, der er et serviceselskab for de øvrige driftsselskaber. Alle medarbejdere er ansat i Kalundborg Forsyning A/S. Alle selskaber omtales herefter samlet Kalundborg Forsyning.



Formålet med ejerstrategien for Kalundborg Forsyning er at fastlægge ejerens overordnede rammer og strategiske retning for Forsyningen.

Dette gøres i to selvstændige dokumenter:

- **Strategien**, hvori Kalundborg Kommune fastsætter rammen for Forsyningens kerneydelser og strategiske udvikling i overensstemmelse med kommunens overordnede vision.
- **Samarbejdsaftalen**, indeholdende konkrete retningslinjer for samarbejde mellem ejer og Kalundborg Forsyning, samt i hvilket omfang Kalundborg Forsynings aktiviteter må påvirke kommunens økonomi og likviditet.

Kalundborg kommune udøver aktivt sine ejerrettigheder gennem ejerstrategien og gennem udpegning af bestyrelsesmedlemmer til bestyrelsen for Kalundborg Forsyning. Ejerstrategien skal sikre at Kalundborg Forsyning varetager privat- og erhvervskundernes interesser og Kalundborg Kommunes interesser på kort og på lang sigt. Kalundborg Forsynings daglige ledelse udformer i samarbejde med bestyrelsen en virksomhedsstrategi indenfor rammerne af ejerstrategien og gældende lovgivning. En grundlæggende forventning er at Kalundborg Forsyning gør dette effektivt, omkostningsbevidst og med et højt fagligt kvalitetsniveau.

Kommunens udøvelse af ejerrollen sker til enhver tid i overensstemmelse med de gældende principper for god selskabsledelse. Kommunens engagement som ejer må videre ikke give anledning til tvivl om, at kommunens myndighedsrolle udøves objektivt og neutralt.

## Kalundborg Kommunes vision

Kalundborg Kommune arbejder aktivt på at fremme bæredygtig udvikling, med det formål at understøtte kommunens overordnede vision om at være et attraktivt sted at

- bo og leve
- etablere og drive virksomhed og
- arbejde

En vigtig forudsætning for bæredygtig udvikling er lokal forankring og samarbejde med borgere, foreninger, organisationer og virksomheder. Kun ved at samarbejde i et helhedsorienteret, langsigtet og tværfagligt perspektiv, på tværs af faggrænser og sektorer, kan man høste gevinster i form af sociale, økonomiske og miljømæssige

forbedringer. Derfor er det et mål at sikre et tæt samarbejde mellem kommunens forvaltning og Kalundborg Forsyning.

Kalundborg Forsyning bidrager til at fremme og understøtte Kalundborg Kommunes visioner og tværgående politikker i det omfang, de er relevante for Forsyningen. Dette kan for eksempel ske gennem handlinger til understøttelse af Kalundborg Kommunes klimaplan, affaldsplan, spildevandsplan, vandforsyningsplan, køle- og varmestrategi og byudviklingspolitikker. Kalundborg Kommune og Forsyningen formulerer i fællesskab forventninger til særlige roller og aktiviteter og Forsyningen forventes derefter at efterleve disse loyalt.

### **Et godt sted at bo og leve**

I Kalundborg Kommune er der rige muligheder for at leve det gode liv - i byen såvel som på landet. Med en boligorienteret byfortætning og forbedring af torve og grønne anlæg, er målet at skabe mere liv i bymidterne. Vi er en kommune med store landskabs- og naturværdier - dem ønsker vi at bevare og styrke. Mange sætter stor pris på at have let adgang til naturoplevelser. Intentionen er at styrke adgangen til landskaberne og arbejde for en mangfoldig natur af høj kvalitet. Det handler om livskvalitet, sundhed og oplevelser.

**Kalundborg Forsyning bidrager hertil** ved at tilbyde velfungerende vand- og energiinfrastruktur og ved at tænke attraktive byrumsløsninger, smukke vandveje og beskyttelse af vandområder og natur ind i de projekter der planlægges indenfor eksempelvis klimatilpasning, udbygning af kapacitet samt renovering af distributions og produktionssystemer. Forsyningen kan videre være med til at understøtte et sundere liv for borgerne ved at tilbyde en sund og miljøvenlig vandhåndtering ud fra et helhedsorienteret synspunkt, der tænker hele vandcyklussen ind samt levering af miljø- og klimaneutral energi.

### **Et godt sted at etablere og drive virksomhed**

Kalundborg huser en af Sjællands største industrikoncentrationer udenfor København, og vi har nogle helt unikke styrkepositioner indenfor Medico & Sundhed og Energi & Miljø. Kalundborg kommunes vækst og udvikling bygger på tre forhold, der giver optimale rammebetingelser for erhvervsudvikling. For det første en central havn, der er Sjællands eneste dybvandshavn og har et stærkt fokus på at udvikle den erhvervsrettede del af sine aktiviteter. For det andet adgangen til ressourcer, både i form af naturlige ressourcer som fx vand fra Tissø og i form af restprodukter, som virksomhederne i Kalundborg Symbiosen udnytter. Det tredje forhold er et stærkt fokus på udviklingspotentialer, både i form af test og demonstration af ny teknologi og i form af kompetenceudvikling, hvor det centrale her er at tiltrække virksomhedsnære uddannelser til kommunen.

**Kalundborg Forsyning kan bidrage** ved at tilbyde industrierne høj forsyningsikkerhed og kvalitet baseret på teknologi der sikrer en stærk CSR-profil af de leverede forsyninger. Derudover kan forsyningen udvikle og levere nye forsyningsarter for eksempel fjernkøling, særligt industri-tilpasset vand eller behandling af procesvand til brug som sekundavand. Forsyningen bidrager desuden aktivt som partner i Kalundborg Symbiosen og ved at deltage i eksisterende og nye symbioseprojekter med lokale partnere.

Kalundborg Forsyning har fokus på innovation og udviklingsprojekter med det formål at skabe nye tekniske løsninger på vand- og energiområdet. Det er et særligt mål i den sammenhæng at inddrage lokale industrivirksomheder i disse projekter til gavn for såvel industri som forsyning – og til eksport markeder, hvor det er muligt.

### **Et godt sted at arbejde**

I Kalundborg Kommune er der rige muligheder for at finde arbejde. Med et erhvervsliv i vækst er forventningen at antallet af jobs også i de kommende år vil vokse. Det er virksomhederne og deres ansatte, der skaber den vækst og udvikling, der sikrer og udvikler kommunes styrkepositioner.

**Kalundborg Forsyning kan bidrage** ved at sikre at Forsyningen er en spændende arbejdsplads som har en organisations- og arbejdsform, der skaber de bedste betingelser for at medarbejderne trives og kan være passionerede om deres arbejdsliv og ved at udvikle og tiltrække profiler med stærke faglige og personlige kompetencer.

## **Strategiske prioriteringer**

Kalundborg Kommunes ambition om at være en grøn industrikommune stiller særlige krav til Kalundborg Forsyning om at vægte industri og bæredygtighed højt uden at gå på kompromis med kvaliteten af og prisen for den leverede service. Disse særlige forhold skal afspejles i Kalundborg Forsynings virksomhedsstrategi, således at Forsyningen løfter sin del af opgaven med proaktivt og ansvarigt at fastholde og udvikle Kalundborgs ledende position indenfor bæredygtighed og industriel symbiose.

Kalundborg Forsyning skal optræde professionelt og sikre en konstruktiv og proaktiv dialog med kommunens borgere og virksomheder. Kunder og forbrugere skal i høj grad inddrages og have reel indflydelse i udformningen af omkostningseffektive og attraktive løsninger, der bidrager til et forbedret nærmiljø.

Forsyningen skal medvirke til at Kalundborg er et attraktivt område for industriel produktion, i særdeleshed for virksomheder fra vand- og energitunge brancher. Forsyningen kan tilbyde industrikunder at initiere og deltage i udviklingssamarbejde og projekter indenfor særlige områder, hvor Kalundborg Forsyning har kompetence.

Forsyningen skal sikre en høj forsyningssikkerhed inden for alle forsyningsarter. Det betyder, at forsyningen er sikker, stabil og af høj kvalitet og at Forsyningen håndterer driftssikkerheden professionelt ved proaktiv håndtering af risici. Forsyningen skal drives kost-effektivt på både kort og langt sigt. Det samlede omkostningsniveau for levering af services bør tilstræbes at ligge på niveau med gennemsnittet i lignende forsyninger i Danmark, dog under hensyntagen til evt. særlige forhold i Kalundborg. Der skal være et konstant fokus på at anlægsmassen vedligeholdes optimalt (asset management).

Nedenfor er opstillet fem strategiske pejlemærker. De fem emner er i prioriteret rækkefølge, således at privat- og industrikunder er de to hensyn, der vægter tungest.

### **1. Privatkunder - et sundt og godt liv i bycentre og i landområderne**

Grundpillen i kommunens bystruktur er Kalundborg by og de fire lokalcenterbyer Høng, Ubby-Jerslev, Svebølle og Gørlev. Ca. en tredjedel af befolkningen bor i Kalundborg by med forstæder, ca. en tredjedel i de større og mindre byer med over 200 indbyggere og den sidste tredjedel i mindre landsbyer, i fritliggende huse i det åbne land eller på øerne. Kalundborg Kommune oplever, som i resten af landet, at folk trækker mod byerne og at landsbyer og landområder affolkes.

Kalundborg kommune lægger vægt på, at man skal kunne leve sundt og godt i både bycentrene og i de små lokal-samfund. Det betyder, at Forsyningen skal sikre en sund og sikker vandforsyning, enkel og pålidelig spildevands-håndtering som sikrer naturen mod forurening, samt effektive varmekilder med et lille CO<sub>2</sub>-fodspor. Et højt serviceniveau indenfor forsyningsområder omfatter, udover god service i hverdagen, at områderne sikres en høj grad af naturbeskyttelse og klimasikring. Derudover forventes Kalundborg Forsyning ligeledes til at indgå i udviklingen af løsninger som forskønner lokalområder og dermed bidrager til at skabe rekreativ værdi og øget værdi af boliger.

Der er dog landsbyer og landområder, hvor de klassiske løsninger ikke er rentable. Her forventes Kalundborg Forsyning at udvikle alternative, tilpassede løsninger, som sikrer at områderne er velfungerende på både serviceniveau og i forhold til klima- og naturbeskyttelse.

### **2. Industrikunder - symbiosepartnerskaber og langsigtede udviklingsmuligheder**

Industrien i Kalundborg aftager 50-80 % af Forsyningens samlede volumen på de to forsyningsområder vand og spildevand og 20 % af fjernvarmeleverancen. Symbiose-samarbejdet er derudover med til at optimere industriens ressourceforbrug, bl.a. i form af øget genanvendelse (den enes rest, den andens ressource), samproduktion og ressourcepartnerskaber.

Adgangen til ressourcer og forsyningssikkerhed er helt afgørende for industrien i Kalundborg Kommune. Det er vigtigt både i forhold til muligheden for udvidelser og vækst i de eksisterende virksomheder, samt for tiltrækning af nye industrivirksomheder.

Det er derfor afgørende, at Kalundborg Forsyning både understøtter symbiosesamarbejde mellem industriens virksomheder, og til enhver tid råder over en strategisk reserve. Den strategiske reserve vedligeholdes til ca. 1 mio. m<sup>3</sup> af såvel drikkevand, overfladevand og kapacitet til spildevandsrensning. Videre sikres ligeledes en strategisk ressource indenfor fjernvarme, som kan aktiveres indenfor et år til brug i industrien.

### **3. Bæredygtig udvikling - vandkredsløbet og naturen**

Som forsyningsleverandør griber Kalundborg Forsyningen ind i de naturlige ressourcer i kommunen på flere forskellige områder: indvinding af drikkevand og overfladevand, udledning af rensket spildevand, overløb ved regnskyl, udledning af drivhusgasser i forbindelse med fjernvarme og driften af de tre forsyningsområder samt brug af materialer til diverse anlægsprojekter. For at sikre en bæredygtig udvikling af Kalundborg Kommune skal Kalundborg Forsyning aktivt fokusere på at fremme en god miljøtilstand på vand, energi og ressourceforbrugsområderne.

Ved ethvert indgreb i vandets kredsløb skal dette ske under hensyntagen til naturen og der skal som minimum sikres at indgrebet er bæredygtigt. Det betyder for eksempel, at vandindvindingen bør foregå på en måde, hvor man ikke overstiger den naturlige regeneration af ressourcen og at der ved udledning af vand fra renseanlæg og overløb gøres de yderste anstrengelser for at den udledte mængde ikke fører til forværring af den økologiske kvalitet i den modtagende recipient.

For at sikre drikkevand og overfladevand samt at tilpasse samfundet mod ekstremregn, skal Kalundborg Forsyning fremadrettet – og i tæt samarbejde med Kommunens miljøafdeling – indtage en mere aktiv og ansvarlig vandoperatørrolle. Den grundlæggende tanke er, at Forsyningen i højere grad tager et aktivt ansvar for det samlede vandkredsløb, hvilket vil sige at løsninger designes ud fra behov i søer, åer og hav, samt at der sikres en skånsom drift af disse anlæg. Formålet er at miljøtilstanden og funktionen af vandkredsløbet vil blive forbedret.

Kommunen påtænker at pålægge Forsyningen rollen som vandoperatør, sådan at Forsyningen varetager den samlede hydrauliske og funktionsmæssige planlægning indenfor rammerne af myndighedsmål og krav. Indhold og rammer skal dog nærmere afklares. Myndighed for vandområdet vil fortsat være kommune og stat. Ansvar for de mere driftsprægede opgaver (overvågning af miljøtilstand, grødeskæring m.v.) som pt. ligger i kommunen bør derimod genovervejes, idet Forsyningen grundlæggende er en driftsorganisation.

Vandoperatørrollen indføres over tid og i sammenhæng med øvrige aktiviteter, fx klimatilpasning, indvindings-tilladelser, overløbs-registrering, recipientkvalitet osv. På sigt og efterhånden som en god model for dette samarbejde udvikles, forventes det, at miljømål fastlægges af Kalundborg Kommune som myndighed og monitoreres og evalueres i et samarbejde mellem Forsyningen og Kommunen.

### **4. Innovation og kompetencer – en medspiller i udviklingen af kandidatuddannelser og Campus i Kalundborg**

Med de store industrier i Kalundborg og det eksisterende symbiose-samarbejde, er der i Kalundborg et potentiale til etablering af et virksomhedsnært studiemiljø, der kan sikre en fremadrettet rekrutteringsplatform af særligt ingeniører og naturfagligt uddannede akademikere til virksomhederne.

Kalundborg har videre en unik mulighed for at udvikle en styrkeposition indenfor teknologiudvikling og test indenfor områderne vand, energi og ressourcer i et samarbejde mellem Kalundborg Kommune, Kalundborg Forsyning og kommunens industrier. Et eksempel er algeanlægget, der i dag ligger på Forsyningens grund. Her tester man med projektmidler fra EU, og i samarbejde med industrivirksomhederne i byen, spildevandsrensning ved anvendelse af mikroalger.

En ambition om at fokusere på udvikling af lokalsamfundet gennem udvikling af teknologier på vand er helt i overensstemmelse med intentionen i den nye vandsektorlov. Ved aktivt at indgå og initiere til udviklingsprojekter har Kalundborg Forsyning en unik mulighed for at bidrage til innovative helhedsløsninger indenfor vand, energi og ressourcer. Disse helhedsløsninger kan både komme Forsyningen til gode i form af øget teknologianvendelse og udvikling af nye løsninger i forbindelse med driften, men kan også sætte fokus på Kalundborg som et attraktivt og udviklingsorienteret sted at arbejde og dermed bidrage til at tiltrække dygtige og kompetente med-

arbejdere. Forsyningen initierer nye anlæg og udviklingsprojekter, der skal bidrage til etableringen af fremtids-sikrede løsninger, som eksempelvis tilfældet er med Siriusplatformens algeanlæg, innovationstemaer på det nye Tissø II værk, det nye vandværk med afsaltningsanlæg på Sejerø og det beplantede filteranlæg i Tjørnlunde.

Kalundborg Forsyning forventes således at medvirke til udviklingen af Kalundborg Campus gennem gennemførelse af egne projekter, tværkommunale samarbejder, samt forsknings- og udviklingssamarbejde med industrielle partnere.

### **5. Forsyningens forretningsområde**

Kalundborg Forsyning varetager i dag tre forsyningsarter; vand, spildevand og fjernvarme. Der kan findes en række muligheder i samspillet med andre ressourcer og forsyningsarter og i samarbejde med eksterne parter både indenfor og udenfor kommunegrænsen. Det kunne for eksempel være at levere fjernvarme baseret på overskudsvarme eller restvarme til kunder i andre byområder indenfor eller udenfor Kalundborg Kommune. Det kan også være i samarbejde med virksomheder eksempelvis at udvikle andre løsninger og påbegynde energi-produktion baseret på spildevand. Andre eksempler kunne være samtænkning af vandforsyning med andre vandværker, at tilbyde grønne energiformer, et samarbejde hvor det organiske affald omdannes til biogas m.v.

Kalundborg Forsyning kan udvide sit eksisterende forretningsområde indenfor nye forsyningsarter og tværkommunale forsyningssamarbejder, såfremt det sker indenfor lovgivningens rammer og selskabernes formål, samt at der kan opnås økonomiske eller ressourcemæssige fordele. Kalundborg Forsyning har således initiativretten til at undersøge mulighederne for at indgå i samarbejder på tværs af kommunegrænsen og til at finde mulig synergi i nye forsyningsarter. Enhver faktisk udvidelse af forretningsområder, geografisk som forsyningsmæssigt, kan alene foretages efter aftale med Kommunen.

# Samarbejdsaftale mellem Kalundborg Forsyningskoncern og Kalundborg Kommune

---

## 1. Parter

Denne Samarbejdsaftale er indgået mellem

Kalundborg Kommune  
Holbækvej 141B  
4400 Kalundborg  
CVR. nr.: 29 18 95 95

og

Kalundborg Forsyning Holding A/S  
Kalundborg Forsyning A/S  
Kalundborg Renseanlæg A/S  
Kalundborg Spildevandsanlæg A/S  
Kalundborg Overfladevand A/S  
Kalundborg Vandforsyning A/S  
Kalundborg Varmeforsyning A/S

Dokhavnsvej 15  
4400 Kalundborg

(herefter samlet benævnt "Kalundborg Forsyning", "Forsyningen" eller "selskaberne".)

Samlet benævnes Kommunen og Forsyningen "Parterne".

## 2. Formål med Samarbejdsaftalen

- 2.1 Kalundborg Kommune er ene-ejer af Kalundborg Forsyning og ønsker med ejerstrategien at fastlægge ejerens overordnede rammer og strategiske retning for Forsyningen.
- 2.2 Ejerstrategien består af to selvstændige, men sammenhængende, dokumenter:  
**Strategien**, hvori Kalundborg Kommune fastsætter rammen for Forsyningens kerneydelser og strategiske udvikling i overensstemmelse med kommunens overordnede vision.  
**Samarbejdsaftalen**, indeholdende konkrete retningslinjer for samarbejde mellem ejer og Kalundborg Forsyning, samt i hvilket omfang Kalundborg Forsynings aktiviteter må påvirke kommunens økonomi og likviditet.  
Dokumenterne kan revideres uafhængigt af hinanden. Samarbejdsaftalen vil således eksempelvis skulle revideres ved lovændringer eller hvor der opstår nye krav til forsyningssektoren, mens Kommunalbestyrelsen typisk forholder sig til Strategien én gang i hver valgperiode.
- 2.3 Ejerstrategien skal betragtes som et dynamisk dokument til udvikling af selskaberne på kort såvel som langt sigt, hvorfor strategien og samarbejdsaftalen løbende tilpasses den aktuelle udvikling på markedet samt i selskaberne.
- 2.4 Kalundborg Kommune ønsker at udøve et aktivt ejerskab i positivt samspil med Kalundborg Forsyning. Et aktivt ejerskab og god selskabsledelse forudsætter til stadighed et godt, konstruktivt og positivt samarbejde mellem Kalundborg Forsyning og Kalundborg Kommune, og det forudsættes at begge parterne medvirker til at sikre dette.

- 2.5 Forsyningen og Kalundborg Kommune er gensidigt forpligtet til at informere hinanden åbent om forhold, der må antages at have interesse for den anden part. Fra begge parter side tilstræbes det at informere hinanden så tidligt som mulig ud fra et princip om "ingen overraskelser". Det forudsættes, at Selskabernes vedtægter og forretningsordner eventuelt tilpasses eller konkret suspenderes, så tavshedspligtsbestemmelser hos Selskaberne ikke er til hinder herfor.

### **3. Udmøntning af Samarbejdsaftalen**

- 3.1 Kalundborg Forsyning og Kalundborg Kommune udarbejder i fællesskab et årshjul, der nærmere beskriver tidspunkterne for, hvilke oplysninger der som minimum skal udveksles mellem Kommunen og Forsyningen. Det forudsættes, at der bl.a. kan fastsættes frister for kommunikation vedrørende Selskabernes årsrapporter inkl. revisionens bemærkninger til årsrapporten (herunder overholdelse af den kommunale lånebekendtgørelse), takster og eventuelle oplysninger til kommunens årsregnskab. Indeholdt i årshjulet er også planlagt projektsamarbejde mellem Kommunen og Forsyningen. Selskaberne orienterer én gang årligt Økonomiudvalget om Selskabernes status og udviklingsplaner. Det forudsættes, at orienteringerne forestås af Forsyningens direktør, og at formænd og næstformænd for Forsyningens bestyrelse er til stede under orienteringerne.
- 3.2 Bestyrelsen og direktionen for Kalundborg Forsyning udarbejder en virksomhedsstrategi og en handlingsplan, indenfor rammerne af de generelle principper og målsætninger i ejerstrategien. Virksomhedsstrategien og handlingsplanen fremlægges på Kalundborg Forsyningens generalforsamling.
- 3.3 Forsyningen skal årligt, og senest i forbindelse med indkaldelse til generalforsamling i selskaberne, udarbejde en redegørelse til Kommunen for selskabernes opfyldelse af Kommunens konkrete mål for Forsyningens virksomhed og drift for det foregående år.

### **4. Parternes samarbejde**

- 4.1 Kalundborg Kommune og Forsyningens samarbejde skal baseres på saglighed, tillid, faglige kvalifikationer og åbenhed. Begge parter er forpligtigede til at tage hensyn til hinandens interesser i udøvelsen af deres virksomhed og Kommunens myndighedsarbejde.
- 4.2 Kalundborg Kommune og Forsyningen formulerer i fællesskab forventninger til særlige roller og aktiviteter og Forsyningen forventes derefter at efterleve disse loyalt. Parterne kan fastlægge nærmere retningslinjer for indholdet og rammerne for parternes samarbejde, herunder projektsamarbejde og organisering heraf.
- 4.3 Forsyningens takster og ændringer i takststruktur skal godkendes af Kommunalbestyrelsen.

### **5. Fusioner og strategiske partnerskaber**

- 5.1 Forsyningen skal have fokus på stordriftsfordele, faglig kompetenceudvikling, systemeksport samt strategiske overtagelser og fusioner.
- 5.2 Forsyningen kan overtage eller sammenlægges med andre selskaber eller forsyningsvirksomheder, hvis formål falder inden for Forsyningens vedtægter. Overtagelser eller sammenlægninger, der påvirker Kalundborg Kommunes ejerandele eller indflydelse i selskaberne, kan kun finde sted efter Kalundborg Kommunes forudgående godkendelse.
- 5.3 Ved overtagelser eller sammenlægninger, der ikke påvirker Kalundborg Kommunes indflydelse eller ejerandele i Forsyningen, og som finder sted på baggrund af anmodning fra det pågældende selskab eller forsyningsvirksomhed, orienterer Forsyningen Kalundborg Kommune i rimelig tid forud for overtagelsen.



## **6. Forsyningens ageren**

- 6.1 Forsyningen skal optræde professionelt og til enhver tid sikre en konstruktiv dialog mellem Forsyningen og kommunens borgere og virksomheder, samt øvrige kunder, leverandører og rådgivere.
- 6.2 Forsyningssikkerhed for selskabernes kunder er helt central for Forsyningens virke, og indsatsen for forsyningssikkerhed skal løbende udvikles som en central prioritet.
- 6.3 Selskaberne skal gennem deres virke sikre en høj grad af ansvarlighed, både i forhold til CSR men især i forhold til miljø og bæredygtighed.
- 6.4 Forsyningen skal derfor bidrage til, at miljøet generelt får det bedre, bl.a. gennem en bæredygtig udvikling, hvor nuværende generationers behov opfyldes uden at bringe fremtidige generationers mulighed for at opfylde deres behov i fare.
- 6.5 Forsyningen skal aktivt og målrettet arbejde for at være en attraktiv arbejdsplads, hvor medarbejderne trives og sikres tryghed og udvikling gennem fokus på sikkerhed, arbejdsmiljø og efteruddannelse.
- 6.6 Forsyningen er forpligtet til løbende at have fokus på en åben og troværdig kommunikation, der gør det muligt for borgerne at få indsigt. Ifølge lovgivningen er Kalundborg Forsyning omfattet af offentlighedsloven.
- 6.7 Kommunen vil sikre at Forsyningen inddrages i udarbejdelse af politikker, planer, strategier mv., der har betydning for Forsyningens virke.

## **7. Bestyrelsen for Kalundborg Forsyning**

- 7.1 Kalundborg Kommune har besluttet at der udpeges én fælles bestyrelse for alle selskaber og Kommunen udpeger som ejer 3-8 medlemmer af bestyrelsen, for 4 år af gangen.
- 7.2 Bestyrelsen kan yderligere bestå af to forbrugerrepræsentanter, der vælges blandt forbrugerne i henhold til gældende lovgivning.
- 7.4 Blandt Forsyningens medarbejdere vælges efter gældende regler et antal bestyrelsesmedlemmer.
- 7.5 Bestyrelsens medlemmer forventes at forvalte deres rolle som bestyrelsesmedlemmer i overensstemmelse med målene i ejerstrategien.
- 7.6 Kommunen ønsker at der er gennemsigtelighed for bestyrelses honorering, hvorfor Forsyningen på sin hjemmeside oplyser om størrelsen af bestyrelses honorering.

## **8. Væsentlige beslutninger**

- 8.1 Kalundborg Kommune ønsker, at væsentlige beslutninger om Forsyningens forhold træffes af ejeren. Forsyningen tilser, at vedtægterne i selskaberne sikrer, at bl.a. følgende forhold i vedtægterne beskrives som væsentlige beslutninger, der kræver godkendelse af Kalundborg Kommune som ejer:
  - Påbegyndelse af væsentlige, nye aktiviteter eller forretningsområder.
  - Oprettelse af datterselskaber samt helt eller delvist salg af datterselskaber.
  - Opkøb af kapitalandele af selskaber samt helt eller delvist salg af kapitalandele.
  - Indgåelse af ejeraftaler eller aktionæroverenskomster.
  - Fastsættelse af takster samt ændringer i takststrukturen (fx indførelse af fast bidrag) samt væsentlige ændringer i opkrævningsmønsteret.

- Beslutninger, der direkte eller indirekte berører fri egenkapital eller indskudt kapital samt eventuel forrentning heraf.
- Beslutninger, der har bloktilskudsmæssige konsekvenser for Kalundborg Kommune.

## **9. Almindelige bestemmelser**

### 9.1. *Konfliktløsning*

- 9.1.1. I tilfælde af uenighed om forståelse af ejerstrategien er parterne forpligtede til at søge at opnå en afklaring af deres uenighed ved forhandling. Hvis en af parterne ønsker det, skal parterne anmode en uvildig tredjemand om at mediere forhandlingerne.
- 9.1.2. Parterne kan, inden iværksættelse af forhandlinger, anmode tredjemand om at tage stilling til parternes uenighed. Parterne kan aftale, at afgørelsen ved tredjemand som mediator er bindende.

### 9.2 *Varighed*

- 9.2.1. Ejerskabsaftalen træder i kraft ved parternes underskrivelse. Aftalen er uopsigelig fra begge parter side, så længe kommunen er eneejer af Kalundborg Forsyning Holding A/S, og Kalundborg Forsyning Holding A/S er eneejer eller majoritetsaktionær i forsyningsselskaberne.

### 9.3. *Genforhandling*

- 9.3.1. Såfremt udviklingen på forsyningsområdet, i lovgivningen eller i andre væsentlige forhold gør det påkrævet eller hensigtsmæssigt at ejerstrategien ændres helt eller delvis, kan hver part kræve en genforhandling af aftalen.

### 9.4 *Meddelelser*

- 9.4.1. Meddelelser, som Forsyningen skal give Kalundborg Kommune i medfør af ejerstrategien skal sendes til:

Kalundborg Kommune  
Att. Teknik og Miljødirektøren  
Holbækvej 141B  
4400 Kalundborg

- 9.4.2. Meddelelser, som Kalundborg Kommune skal give Forsyningen i medfør af ejerstrategien skal sendes til:

Kalundborg Forsyning A/S  
Att. Direktøren Dokhavnsvej 15  
4400 Kalundborg

## **10. Underskrifter**

- 10.1 Ejerstrategien underskrives af parterne og begge parter modtager et eksemplar.
- 10.2 Ændringer i aftalen skal være skriftlige og underskrives af Parterne.