



Juni 2019

# Næstved Kommunes ejerstrategi for NK-Forsyning A/S

NÆSTVED



1. INDLEDNING	3
2. EJERSKABETS RATIONALE	4
3. MÅLSÆTNINGER FOR SELSKABET	4
3.1 Ledelsen af selskabet	5
3.2 Økonomisk ansvarlighed og effektiv drift	5
3.3 Takstpolitik	5
3.4 Samarbejde og kommunikation med borgere og virksomheder	5
3.5 Samarbejde med lokale vandværker	5
3.6 Partnerskaber og innovation	6
3.7 Kunder og digitalisering	6
4. OVERORDNEDE STRATEGISKE RAMMER	6
5. SAMARBEJDE	7

---

## 1. INDLEDNING

NK-Forsyning blev dannet i 2006 i forbindelse med kommunalreformen, der medførte, at de kommunale forsyninger blev udskilt fra kommunerne. I 2011 udarbejdede Næstved Kommune den første ejerstrategi for NK-Forsyning.

I 2015 udkom statens ejerskabspolitik, og i 2017 udkom brancheforeningernes "Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber". Begge tager udgangspunkt i et aktivt ejerskab, samarbejde mellem ejere af selskaberne og selskabernes ledelse samt ejernes mulighed for at sætte retning og overordnede rammer for selskaberne.

En ejerstrategi skal give selskabet det bedst mulige grundlag for at være en succesfuld virksomhed inden for de rammer ejeren udstikker gennem ejerstrategien. Ejerstrategien skal betragtes som et dynamisk redskab til udvikling af selskabet og skal derfor løbende vurderes og tilpasses den aktuelle udvikling i kommunen og i selskabet.

En ejerstrategi skal ses som et redskab til at skabe gennemsigtighed i forhold til ledelsen af selskabet, med principper om størst mulig åbenhed, samarbejde og tidlig involvering for at støtte op om legitimiteten og sagligheden af opgavevaretagelsen.

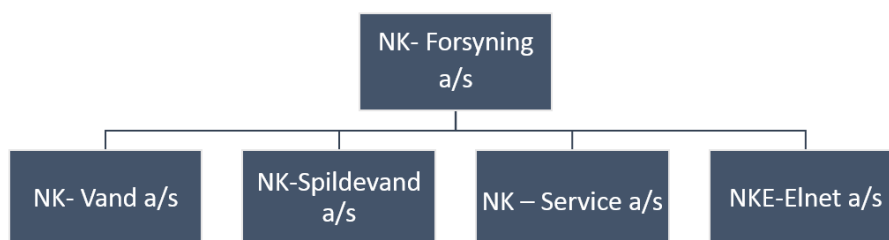
Ejerstrategi er ikke et selskabsretligt dokument, men et politisk styringsdokument, der skal sikre ejerkommunens interesser. For at ejerstrategien skal være forpligtende for bestyrelsen, bør strategien vedtages på en generalforsamling eller på anden vis gøres forpligtende.

Ejerstrategien kan suppleres med én eller flere samarbejdsaftaler, der beskriver det nærmere løbende samarbejde mellem kommunen og de enkelte datterselskaber.

Formålet med nærværende ejerstrategi for NK-Forsyning er derfor fra kommunens side at sætte retning og overordnede rammer for NK-Forsyning.

## 2. EJERSKABETS RATIONALE

NK-Forsyning A/S ejes 100% af Næstved Kommune. Selskabet har til formål gennem direkte eller indirekte helejede datterselskaber at drive forsyningsvirksomhed med produktion, transport og salg af drikkevand, levering af el, håndtering, transport og rensning af spildevand, servicering og udbygning af vejlys og trafiksignalanlæg samt at drive anden forsyningsvirksomhed med tilknytning hertil.



Figur 1: Selskabsdiagram for NK-Forsyning A/S

NK-Forsyning varetager kritisk infrastruktur. Det er derfor afgørende for Næstved Kommune, at der er en høj grad af forsyningsikkerhed med fokus på at imødegå og mindske gener ved opståede driftsforstyrrelser. Forsyningsikkerheden skal opretholdes inden for de respektive forsyningsområder – med skyldig hensyntagen til imødegåelse af ændrede vilkår herfor skabt af klimaforandringer.

Ligeledes er det væsentligt for Næstved Kommune, at forsyningsinfrastrukturen udbygges i overensstemmelse med kommunens udviklingsplaner, ligesom kommunen forventer, at NK-Forsyning har beredskabsplaner, som giver den fornødne sikkerhed i beredskabssituationer – både i forhold til miljøbeskyttelse og forsyningsikkerhed.

## 3. MÅLSÆTNINGER FOR SELSKABET

Det er kommunens målsætning med selskabet, at der løbende sker optimering og udvikling af drift og opgaveløsning i overensstemmelse med gældende regler og lovgivning.

Ligeledes skal NK-Forsyning medvirke til at realisere og løse kommunens forpligtelser i henhold til lokale målsætninger på områderne drikkevand, spildevand, vejbelysning og klimatilpasning, som de fremgår af kommunens planer herfor.

NK-Forsyning skal aktivt bidrage til de krav og strategier, der er fastsat i kommunens planer inden for politikområderne natur og miljø, spildevand, vand, klimatilpasning og belysning, samt følge relevante strategier og mål.

Heri indgår, at NK-Forsyning bidrager til at realisere en bæredygtig udvikling på vand-, spildevands- og belysningsområdet. Gennem et løbende fokus på en optimering af driften skal der arbejdes for at reducere NK-Forsynings samlede energi- og ressourceforbrug.

---

### **3.1 LEDELSEN AF SELSKABET**

Næstved Kommune forventer, at der i ledelsen af NK-forsyning lægges vægt på følgende målsætninger:

- Bestyrelsen sikrer, at NK-Forsyning drives økonomisk forsvarligt med fokus på de definerede hovedopgaver. Kommunen forventer som ejer at blive inddraget, såfremt der sker væsentlige ændringer i forudsætningerne for økonomi og drift.
- NK-Forsyning har ledelsessystemer for kvalitet, miljø og arbejdsmiljø samt en dokumenteret styring af investeringer og en effektiv udnyttelse af NK-Forsynings ressourcer på kort og lang sigt.
- NK-Forsyning følger brancheforeningernes "Kodeks for god selskabsledelse" og arbejder aktivt for løbende opfølgning i forhold hertil.
- Der udarbejdes investerings- og vedligeholdelsesstrategier for de enkelte selskabers anlægsaktiver.

### **3.2 ØKONOMISK ANSVARLIGHED OG EFFEKTIV DRIFT**

Næstved Kommune forventer, at NK-Forsyning har et stærkt fokus på økonomisk ansvarlighed – herunder at NK-Forsyning arbejder for at fremtidssikre selskabernes anlæg og herigennem sikre selskabernes økonomiske værdier. Der skal være fokus på synergieffekter imellem forsyningsområderne inden for NK-Forsyning.

NK-Forsyning skal tilrettelægge sine nye investeringer/låntagning, så det ikke giver risiko for ejeren. NK-Forsyning skal holde fokus på miljø- og energieffektive anlægsinvesteringer og optimering af en drift, som reducerer driftsudgifterne.

### **3.3 TAKSTPOLITIK**

Takstudvikling bør så vidt muligt være stabil og uden for store udsving fra år til år. Taksterne i selskaberne fastsættes af bestyrelsen på baggrund af de gældende love og regler for det enkelte selskab. Med respekt for målsætninger og krav fra kommunen og/eller staten ønskes en takstudvikling, der er på niveau med eller ligger under sammenlignelige forsyninger.

### **3.4 SAMARBEJDE OG KOMMUNIKATION MED BORGERE OG VIRKSOMHEDER**

Næstved Kommune forventer, at NK-Forsyning inddrager virksomheder og borgere i udformning og udførelse af større projekter, der har væsentlig indflydelse på borgere og virksomheders økonomi. NK-Forsyning bør kommunikere enkelt, hurtigt og klart i den daglige dialog ved gennemførelse af konkrete projekter, ved driftsforstyrrelser og i krisesituationer.

NK-Forsyning kommunikerer aktivt til kunder, virksomheder og andre interessenter omkring selskabernes virke og væsentlige områder af særlige karakter, for at øge kendskab og interesse for selskabet. NK-Forsyning udsender nyhedsbrev hvert kvartal til kunder, borgere og virksomheder. NK-Forsynings hjemmesiden bør løbende gennemgå en tidssvarende opdatering.

### **3.5 SAMARBEJDE MED LOKALE VANDVÆRKER**

En stor del af vandforsyningen i Næstved Kommune varetages af mindre forbrugerejede selskaber. Der ligger en vigtig opgave for NK-Forsyning i arbejdet med at videreudvikle samarbejdet med disse selskaber samt udveksle viden og support på tværs af de mindre forbrugerejede selskaber. Kommunen ønsker, at NK-Forsyning faciliterer og bistår denne opgave.

### 3.6 PARTNERSKABER OG INNOVATION

Næstved Kommune forventer, at NK-Forsyning indgår i partnerskaber med virksomheder, leverandører, andre offentlige myndigheder og forskningsinstitutioner m.v. og derigennem udvikler nye innovative og effektive løsninger. Næstved Kommune ønsker, at NK – Forsyning sammen med kommunen deltager i relevante udviklingsprojekter. Hvis projekter vurderes i uoverensstemmelse med selskabets formål og/eller uden for selskabets økonomiske formåen, fremlægges det for bestyrelsen.

### 3.7 KUNDER OG DIGITALISERING

NK-Forsyning bør fokusere på at levere høj kundeservice igennem anvendelse af nye teknologier med fokus på øget digitalisering. Der skal løbende ske optimering af processer, arbejdsgange og digitalisering, der skal implementeres i alle selskaber.

## 4. OVERORDNEDE STRATEGISKE RAMMER

For at sikre det bedste og mest effektive samarbejde og samspil forventer kommunen, at NK-Forsyning indgår som en aktiv aftalepartner med Næstved Kommune i et gensidigt forpligtende samarbejde, hvor der løbende udveksles informationer om NK-Forsynings opgaver og kommunens målsætninger og opgaveløsning.

Såvel NK-Forsyning som kommunen er gensidigt forpligtet til løbende at informere hinanden om strategiske forhold, der må antages at have interesse for den anden part. Fra begge parter side tilstræbes det at arbejde ud fra et princip om tidlig involvering, således at der ikke opstår uhensigtsmæssigheder.

I samarbejde mellem NK-Forsyning og Næstved Kommune udarbejdes et årshjul, der nærmere beskriver tidspunkterne for, hvilke strategiske oplysninger, der som minimum skal udveksles mellem kommunen og NK-Forsyning. Det forudsættes, at der bl.a. fastsættes frister for kommunikationen vedrørende strategier, planer, årsrapporter inkl. revisionens bemærkninger til årsrapporten, takster og eventuelle oplysninger til kommunens årsregnskab. Endvidere skal det indeholde tidspunkter for generalforsamlinger.

Næstved Kommune lægger endvidere vægt på, at væsentlige strategiske beslutninger om NK-Forsynings forhold ikke implementeres, før kommunen er orienteret om beslutningen og har haft mulighed for som ejer at udtale sig om kommunens vurdering af beslutningen.

Eksempler på væsentlige beslutninger:

- Oprettelse af datterselskaber eller hel/delvis salg af datterselskaber
- Indledning af drøftelser vedrørende sammenlægninger med andre selskaber
- Opkøb af kapitalandele osv.
- Beslutninger, der har bloktilskudsmæssige konsekvenser for kommunen.
- Beslutninger, der direkte eller indirekte berører fri egenkapital eller indskudt egenkapital samt eventuel forrentning heraf – herunder indledning af dialog om konsolidering.
- Andre beslutninger med væsentlig økonomisk interesse for kommunen.

For at sikre samspil mellem styringsdokumenterne – ejerstrategi og vedtægter – forventer kommunen, at NK-Forsyning reviderer og vurderer vedtægterne efter hver konstituering samt vurderer muligheden for at indarbejde elementer fra ejerstrategien i vedtægtsbestemmelser.

---

## 5. SAMARBEJDE

For at fremme en god, positiv og konstruktiv dialog mellem Næstved Kommune og NK-Forsyning afholdes der følgende møder ud over generalforsamling og bestyrelsesmøder:

- Et årligt møde mellem byrådet og NK-Forsynings bestyrelse.  
Her forelægges status for aktiviteter og udvikling for NK-Forsynings selskaber som udgangspunkt for at drøfte fælles visioner og aktuelle udfordringer. Her kan ønsker til ændringer i ejerstrategien også drøftes.
- To årlige dialogmøder mellem kommunen og NK-Forsyning på direktionsniveau, hvoraf et afholdes forud for NK-Forsynings generalforsamling.
- Fire årlige møder i en "koordineringsgruppe", der skal nedsættes, som består af ledelsesrepræsentanter fra Næstved Kommune og NK-Forsyning med det formål at sikre koordinering og informationsudveksling.
- Løbende møder mellem kommunens relevante faglige medarbejdere og NK-Forsyning for at imødekomme indhold af ejerstrategien.