



Ejerstrategi for Sønderborg Kommune

Oktober 2022



Indhold

INDLEDNING OG BAGGRUND	1
OVERORDNEDE VÆRDIER FOR KOMMUNENS EJERSKAB	2
POSITIONERINGSPLANENS ROLLE	6
SAMARBEJDE MELLEM KOMMUNE OG SELSKABER	7



INDLEDNING OG BAGGRUND

Sønderborg Kommune ønsker at udøve et aktivt ejerskab og gøre sine rettigheder og sin indflydelse gældende i de selskaber, som kommunen er ejer eller medejer af.

For fortsat at sikre dette har kommunen udarbejdet og revideret ejerstrategien. Ejerstrategien er udarbejdet af kommunen og vedrører kommunens udøvelse af sit ejerskab. Det giver sig selv, at i de selskaber, hvor Sønderborg Kommune ikke er ene ejer af en virksomhed er indflydelsen begrænset af den ejerandel vi har, og strategien for selskaberne skal ske i samarbejde med de øvrige ejere.

Udover de selskaber, som Sønderborg Kommune har en ejerandel i, er der udpeget bestyrelsesmedlemmer til en lang række andre bestyrelser og foreninger, hvor Sønderborg Kommune også har mulighed og interesse i at gøre sin indflydelse gældende. De er dog ikke omfattet af ejerstrategien. Det er dog fortsat hensigten, at Byrådet og de stående udvalg også for disses vedkommende tager aktive drøftelser af, hvad vi ønsker at den støtte der ydes anvendes til for herigennem at skabe øget indflydelse i forhold til Sønderborg Kommunes interesser og for samtidigt at skabe et aktivt ejerskab. Det bør desuden være et fokuspunkt i de samarbejdsaftaler, der indgås samt i det tilsyn, vi fører med ydede

midler.

Strategien omfatter følgende selskaber:

- Sønderborg Forsyning Holding (A/S) samt datterselskaber
- ProjectZero (Fond og A/S)
- Sønderborg Lufthavn

FORMÅL

Formålet med ejerstrategien er at sikre varetagelsen af Sønderborg Kommunes ejerinteresser i de selskaber, som kommunen er ejer eller medejer af. Det er kommunens ønske at sikre en hensigtsmæssig og afbalanceret udvikling af selskaberne til gavn for både selskaberne og borgerne i kommunen.

Ejerinteresserne vedrører overordnet sikring og udvikling af kommunens økonomiske værdier og interesser, samt sikring af sammenhæng mellem på den ene side kommunens vision, planstrategi, kommuneplan, politikker samt planer og på den anden side selskabernes virksomhed.

Kommunens økonomiske værdier skal forstås bredt og omfatter således også immaterielle værdier med videre.



OVERORDNEDE VÆRDIER FOR KOMMUNENS EJERSKAB

Sønderborg Kommune ønsker, at selskaberne gennem deres aktiviteter og prioriteringer skal bidrage til at fremme de værdier, som kommunen arbejder for at udbrede i kommunen og i samfundet i øvrigt. Byrådet fastsatte i sin vision 2012-2022 ProjectZero og Nordborg Resort som fyrtårne med henblik på at sikre en langsigtet vækst og udvikling.

Selskaberne:

Sønderborg Forsyning Holding A/S

Ejerskab og formål:

Sønderborg Kommune stiftede pr. 1. januar 2009 forsyningskoncernen Sønderborg Forsyning. Koncernen består af holdingselskabet Sønderborg Forsyning Holding A/S, der ejes 100 pct. af Sønderborg Kommune, og dette selskabs ti datterselskaber:

- Sønderborg Vandforsyning A/S
- Sønderborg Spildevandsforsyning A/S
- Sønderborg Affald A/S
- Nordborg Kraftvarmeværk A/S
- Østerlund Varme A/S

- Sønderborg Forsyningservice A/S
- Sønderborg Vedvarende Energiforsyning A/S
- Nordals Fjernvarme A/S
- Skodsbøl Deponi A/S
- Nordborg Resort Varme A/S.

Selskabernes daglige ledelse varetages af en direktør, der er underlagt en bestyrelse bestående af ti medlemmer. Bestyrelsen består af fem udpegede byrådsmedlemmer, tre medarbejdervalgte repræsentanter og to forbrugervalgte repræsentanter, som har ansvaret i alle ti selskaber inklusive holdingselskabet.

Derudover er Lillebælt Vind A/S delvist at betragte som et datterselskab til Sønderborg Forsyning Holding A/S. 50 pct. af selskabet ejes af European Energy. Selskabets ledelse varetages af en administrerende direktør, der er underlagt en bestyrelse bestående af syv medlemmer. Heraf to udpegede byrådsmedlemmer, den administrerende direktør for ProjectZero A/S, direktøren for Sønderborg Forsyning, direktøren for European Energy, underdirektøren for PtX i European Energy samt underdirektøren for Offshore Wind i European Energy.

Strategiske mål:

Sønderborg Forsyning Holding A/S skal have fokus på stordriftsfordele, faglig kompetenceudvikling, samt udvikling gennem strategiske samarbejder med andre aktører på markedet,



hvis formål er sammenfaldende med formålet for Sønderborg Forsyning Holding A/S.

Særlige indsatsområder:

Sønderborg Kommune ønsker, at Sønderborg Forsyning Holding A/S skal være en aktiv og konstruktiv medspiller i udarbejdelse og gennemførelse af planer og politikker, som Sønderborg Forsyning Holding A/S er omfattet af, fx. kommunens affaldsplan, spildevandsplan, vandforsyningsplan, varmforsyningsplan, klima- og energihandleplan og kommuneplan.

Sønderborg Forsyning Holding A/S skal vægte forsyningssikkerhed og fremtidssikring af anlæg højt samtidig med, at de økonomiske værdier i Sønderborg Forsyning Holding A/S bevares og udbygges. Derudover er Sønderborg Forsyning Holding A/S forpligtet til, ved løbende at have fokus på effektiviseringer, at sikre borgere og virksomheder konkurrencedygtige priser.

Sønderborg Forsyning Holding A/S skal arbejde for at være en attraktiv arbejdsplads, hvor medarbejderne trives og sikres tryghed og udvikling med fokus på arbejdsmiljø og kompetenceudvikling.

Særlige samarbejdsflader med kommunen:

Sønderborg Forsyning Holding A/S skal understøtte Sønderborg Kommunes energi- og klimapolitik, indsats for klimatilpasning,

herunder samspillet med DK2020 samt realiseringen af ProjectZeros Masterplan2029. Sønderborg Forsyning Holding A/S skal proaktivt tage miljø- og klimamæssige udfordringer op og medvirke til, at ressourcerne uspoleret videregives til fremtidige generationer, herunder bidrage til et bedre vandmiljø. Sønderborg Forsyning Holding A/S skal generelt arbejde for størst mulig offentlighed og tilgængelighed om forsyningens virksomhed.

ProjectZero

Ejerskab og formål:

ProjectZero blev etableret som et OPP i 2007. ProjectZero består af ProjectZero Fonden, der ejer datterselskabet ProjectZero A/S, som driver sekretariatet og understøtter ProjectZero-partnerskabets ambition om at omstille Sønderborg-området til CO₂-neutralt vækstområde i 2029.

ProjectZero har siden etableringen modtaget økonomisk støtte fra Sønderborg Kommune, SE (til og med 2019), Bitten & Mads Clausens Fond, DONG Energy og Nordea-fonden. Øvrige nødvendige midler rejses løbende via projektansøgninger og ekstern fundraising.

ProjectZero Fonden ledes af en bestyrelse på mindst syv og højst 11 medlemmer, Sønderborg Kommune udpeger to repræsentanter. Bestyrelsen kan i enighed udpege 1–4 yderligere



medlemmer. ProjectZero A/S ledes af en bestyrelse på 3-9 medlemmer, der vælges af generalforsamlingen. Bestyrelsen vælger selv sin formand. Bestyrelsens medlemmer vælges for ét år ad gangen.

Strategiske mål:

Den nye Masterplan 2029 blev godkendt af Byrådet d. 22. december 2021. Den fastlægger indsatser for at området samlet set rammer CO₂-neutralitet i 2029 – blandt andet ved at reducere energiforbruget med yderligere 20 pct. Der måles årligt på projektets fremdrift. Sønderborg-området har allerede reduceret CO₂-udledningen med 52 pct. ved udgangen af 2021.

Særlige samarbejdsflader med kommunen:

Realiseringen af ProjectZero-visionen forudsætter et meget stærkt kommunalt ejerskab forankret i både byråd og direktion.

ProjectZero er i Byrådets Vision 2022-2025 fortsat et fyrtårn for Sønderborg. Kommunens mange roller i eksekveringen er kortlagt i årlige beskrivelser af kommunens opgave/fokus.

Sønderborg Kommune vil indtage en særlig rolle i realiseringen af Masterplan2029 som ejer og projektleder af de to hotspots Offentlige bygninger og Persontransport. Handleplan for grøn omstilling af persontransport, som blev godkendt af Natur-, Klima og Miljøudvalget d. 2. marts 2022 indeholder flere tiltag, der skal

understøtte hhv. grøn omstilling af bilparken og reduceret persontransport i Sønderborg Kommune.

Sønderborg Lufthavn:

Ejerskab og formål:

Sønderborg Kommune ejer Sønderborg Lufthavn A/S sammen med B&MC Holding Nordborg A/S, der er et datterselskab i Bitten og Mads Clausens Fond. Aktieselskabet er således et offentligt-privat partnerskab og B&MC Holding Nordborg A/S har aktiemajoriteten med 50,1% af aktierne.

Selskabets formål er at eje og drive Sønderborg Lufthavn og udføre dermed tilknyttet virksomhed.

Selskabet ledes af en bestyrelse på 6-9 medlemmer, som vælges på selskabets generalforsamling. Sønderborg Kommune har for nuværende 3 medlemmer i bestyrelsen.

Strategiske mål:

Parterne ønsker via deres ejerskab af Selskabet at drive og udvikle lufthavnen, herunder opretholde rutedriften.

Selskabet vil drive lufthavnen uændret og uden større investeringer i en fase 1, der omfatter kalenderårene 2021 og 2022.

I fase 2, der forventes at omfatte kalenderårene 2023-2030, er det parternes fælles intention, at lufthavnen skal udvikles og



udbygges.

På grund af usikkerheden i luftfartserhvervet efter Covid-19 er udarbejdelse af en udviklingsstrategi for fase 2 sat på pause.

Særlige indsatsområder:

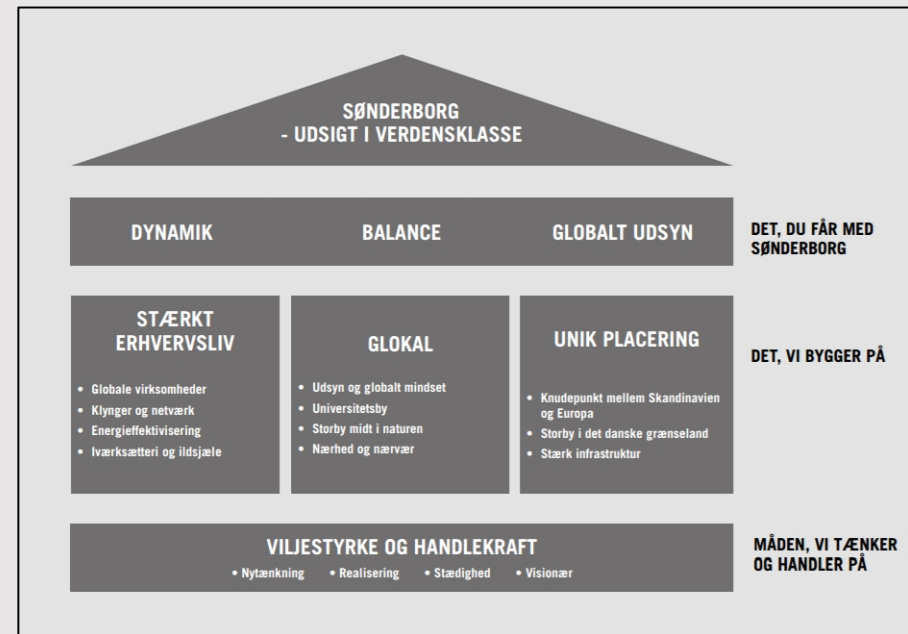
Sønderborg Lufthavn var indtil 2021 drevet af Sønderborg Kommune som en del af den kommunale forvaltning. I 2020 blev lufthavnen udbudt til salg og selskabet Sønderborg Lufthavn A/S vandt udbuddet. Formålet med at sælge lufthavnen var at skabe bedre vilkår for driften af lufthavnen, da et privat selskab ikke er omfattet af de samme begrænsninger som en kommunal lufthavn er omfattet af i forhold til at drive virksomhed.

Særlige samarbejdsflader med kommunen:

I forbindelse med udbuddet og salget af lufthavnen indgik der en kommunal forpligtigelse til at yde et årligt driftstilskud til at dække underskud på driften. Det indgik ligeledes i aftalen, at kommunen har pligt til at tilbagekøbe lufthavnen, hvis kommunen ophører med at give driftstilskud til lufthavnen. Driftstilskuddet bevilges for 3 år af gangen.

POSITIONERINGSPLANENS ROLLE

Med udgangspunkt i positioneringsplanen "Sønderborg – Udsigt i verdensklasse", der blev vedtaget af byrådet i oktober 2016 og opdateret i 2021, er der skabt et solidt fundament, der kortlægger og beskriver Sønderborg-områdets unikke og autentiske styrker. Vi bygger på vores styrker og har sat Storby i naturen, Grænseland og Handlekraft som de væsentligste overskrifter. Med revideringen i 2021 besluttede Byrådet samtidig, at tiden var inde til at kendskabet til vores styrker skulle udbredes. De bør derfor så vidt muligt tænkes ind i ejerstrategien. I forbindelse med positioneringsplanens revidering i 2021 øges fokus på Sønderborg Kommunes grønne erhvervsprofil yderligere med en opdatering af værktøjskassen 'toolbox' med faktamateriale med fokus på den grønne profil.



Udover disse overordnede visioner ønsker Sønderborg Kommune, at de selskaber, der er omfattet af ejerstrategien, aktivt søger at medvirke til at skabe en kommune i balance ved at inddrage borgerne, have fokus på forsyningssikkerhed, sikre en bæredygtig udvikling samt have fokus på at fremme beskæftigelsen.



SAMARBEJDE MELLEM KOMMUNE OG SELSKABER

Et aktivt ejerskab og god selskabsledelse forudsætter et godt, konstruktivt og positivt samarbejde mellem selskabernes ledelse, ejerne og bestyrelserne.

Selskaberne og Sønderborg Kommune er derfor gensidigt forpligtet til løbende at informere hinanden om forhold, der må antages at have interesse for den anden part. Fra begge parter side tilstræbes det at informere hinanden så tidligt som muligt ud fra et princip om "ingen overraskelser".

Når kommunen som myndighed udsteder generel regulering, fx gennem planlægning eller vedtagelse af politikker, der direkte påvirker selskaberne, skal Sønderborg kommune sikre, at selskaberne inddrages rettidigt i processen, og selskaberne forventes at bidrage med forslag, løsninger mv., der fremmer opnåelsen af de overordnede værdier. I det omfang en beslutning kan have afledte konsekvenser for et selskab, orienterer kommunen efter behov selskabet om beslutningen.

Sønderborg Kommune udøver sin ejerindflydelse gennem selskabsorganerne, typisk generalforsamlingen. Kommunen ønsker som ejer at blive inddraget forud for væsentlige beslutninger, som

har direkte betydning for kommunen. Det vil Sønderborg Kommune ved dels at tage skridt til at forankre dette i selskabernes vedtægter så vidt det er muligt. Og derudover ved at etablere en struktur sammen med selskaberne, hvor kommunen bliver inddraget forud for væsentlige beslutninger i bestyrelserne.

Kommunen og selskaberne er i en række tilfælde kontraktparter, eksempelvis ved aftaler om køb af ydelser eller tilskud til at udføre opgaver. Kommunen vil inddrage selskaberne for at få udarbejdet aftaler, der bidrager til klar og forudgående forventningsafstemning omkring kommunens bestilling af ydelser.

Kommunen ønsker, at der løbende og i samarbejde med de enkelte selskaber udarbejdes opgavebeskrivelser, der fastlægger opgavefordelingen mellem kommune og selskab på de respektive sagsområder.

Sønderborg Kommunes repræsentanter i selskaberne skal sørge for at orientere Byrådet og de stående udvalg omkring de forhold der har særlig relevans for Sønderborg Kommune. Dette skal ske indenfor rammerne af selskabsloven, Selskabernes egne vedtægter og aftaler i bestyrelserne og med opmærksomhed på de forvaltningsretlige rammer.



Forventninger til selskaberne

Selskaberne skal vægte forsynings- og leverancesikkerhed og fremtidssikring af anlæg højt. Samtidig skal de økonomiske værdier i selskaberne bevares og udbygges. Borgere og virksomheder skal sikres konkurrencedygtige priser. For at sikre sidstnævnte skal selskaberne løbende have fokus på effektiviseringer og på den langsigtede planlægning, gerne koordineret på tværs af selskaberne, hvor det giver mening.

Selskaberne kan endvidere være tiltænkt særlige roller eller pålagt særlige forpligtelser i Sønderborg Kommunes mere sektorspecifikke politikker, planer og strategier.

Såfremt selskaberne er tiltænkt sådanne særlige roller eller forpligtelser, vil Sønderborg Kommune gøre opmærksom herpå.

Kommunen vil endvidere sikre, at selskaberne inddrages i forbindelse med udarbejdelsen af sådanne politikker, planer, strategier. Selskaberne forventes derefter at efterleve de særlige roller og pligter, de er tiltænkt.

Selskabernes samarbejde med Sønderborg Kommune, kommunens øvrige selskaber, erhvervsliv og uddannelsesinstitutioner skal prioriteres højt.

Selskaberne skal have fokus på stordriftsfordele, faglig kompetenceudvikling, samt muligheder for strategiske samarbejder og fusioner, så dette kan komme borgerne til gode.

Der er i Sønderborg Kommunes bæredygtighedspolitik fastsatte mål om:

- at værne om vores ressourcer og værdier
- at fremtidssikre kommunen
- at stå stærkt i konkurrencen med andre kommuner
- at være på forkant med globale og nationale tendenser

Der arbejdes med bæredygtighed i de fire dimensioner; miljømæssig, økonomisk, social og kulturel.

Selskaberne forventes at have en formuleret miljøpolitik og i relevant omfang bidrage til Sønderborg Kommunes mål om omstilling af Sønderborg-området til et CO2-neutralt vækstområde i 2029.

Selskaberne 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.



Sønderborg Kommune
Rådhusvej 10
6400 Sønderborg
T: 88 72 64 00
E: post@sonderborg.dk
W: sonderborgkommune.dk