

## Halsnæs Kommune – Ejerstrategi for Halsnæs Forsyning

Besluttet af Byrådet d. 13.11.2025

### Baggrund og formål

Halsnæs Kommune (herefter kommunen) ejer Halsnæs Forsyning A/S (herefter forsyningen) og udøver sit ejerskab gennem:

- Ejerstrategien
- Udpegning af medlemmer til bestyrelsen for forsyningen
- Generalforsamlingen.

Ejerstrategien indeholder kommunens målsætninger og fokusområder i forhold til ejerskabet af forsyningen. Ejerstrategien ligger således til grund for ejers løbende opfølgning og dialog med forsyningen.

**Det overordnede formål** med ejerstrategien er, at kommunen varetager de politiske målsætninger vedtaget af Byrådet gennem formulering af overordnede prioriteter for drift og udvikling af forsyningen. Endvidere indeholder ejerstrategien en række konkrete indsatser, som kommunen ønsker, at forsyningen fokuserer på.

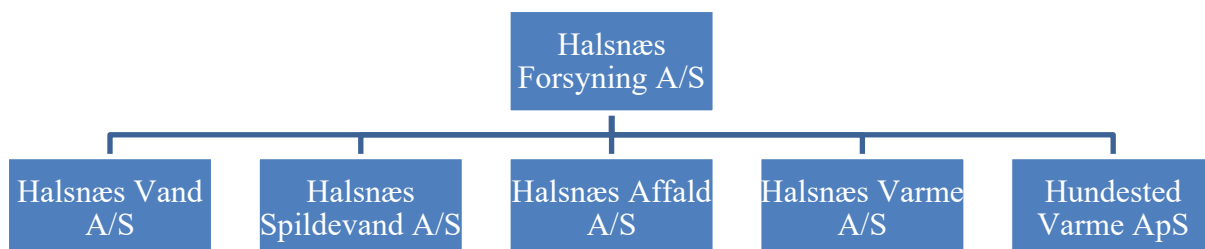
Forsyningens bestyrelse og direktion udmønter ejerstrategien gennem bestyrelsens besluttede forretningsstrategi <sup>1</sup> og forsyningens handleplaner for de enkelte forsyningsarter.

Målsætningerne for selskabet skal skabe rammen for selskabet, så ejer i princippet fjerner politiske diskussioner i bestyrelsen og sikrer, at bestyrelsen ikke løbende skal diskutere med ejer, hvilke opgaver selskabet skal varetage.

Denne ejerstrategi afløser den hidtidige fra 2016 og gælder frem til 1. januar 2030.

### Halsnæs Forsyning A/S med datterselskaber

Kommunens samlede forsyningsvirksomhed er organiseret med et overordnet moderselskab, Halsnæs Forsyning A/S, og fem underliggende datterselskaber, se herunder:



<sup>1</sup> Forretningsstrategien bliver godkendt af forsyningens bestyrelse. Den gældende forretningsstrategi fra juni 2023 'Halsnæs Forsyning "Strategi 2030" – Vores rolle i den grønne omstilling' resumeres her: <https://hnf.dk/om-os>, hvor der er link til hele forretningsstrategien: <https://hnf.dk/files/media/document/Strategi%202030.pdf>

## Rationale for ejerskabet

Forsyningen varetager i dag de fire forsyningsarter, som kommunen ikke uden selskabsdannelse må varetage; drikkevand, spildevand, varme (fjernvarme) og dele af affaldshåndteringen.

I arbejdet med at implementere internationale og nationale mål på miljø- og klimaområdet, og af hensyn til håndteringen af de lokale konsekvenser af klimaforandringerne, har såvel kommunens som selskabets opgaver, roller og ansvar udviklet sig.

Kravene til indsatser, investeringer og langsigtet planlægning er øget og kræver højere grad af såvel specialisering som samarbejde på både langsigtet, strategisk niveau og på dagligt, praktisk niveau. Det er derfor vigtigt, at ejer fastsætter overordnede målsætninger og rammer for selskabet, som skaber mulighed for at medvirke til opfyldelse og udvikling af kommunens ønsker og mål på de relevante områder.

## Formel rolle som ejer

Kommunen træffer beslutninger om visse væsentlige og overordnede forhold for forsyningen, blandt andet:

- Oprettelse og nedlæggelse af datterselskaber, samt helt eller delvist salg af datterselskaber
- Fusioner, sammenlægninger og/eller selskabsovertagelse
- Beslutninger med bloktilskudsmæssige konsekvenser for kommunen.

Det er forsyningens bestyrelse i dialog med kommunen, som i tvivlstilfælde vurderer, om en beslutning er væsentlig og omfattet af ovenstående.

## Målsætninger og fokusområder

Den overordnede målsætning for forsyningen i strategiperioden er at sikre **stabil forsyning, grøn omstilling, bæredygtighed og lokal udvikling i kommunens geografiske område.**

Dette skal gøres ved at implementere relevante dele af kommunens lovpligtige (gældende) sektorplaner vedr. vand, spildevand, affald og varme, herunder:

- Spildevandsplan
- Vandforsyningsplan
- Affaldsplan
- Varmeplan – og dens opdatering i Strategisk energi- og varmeplan.

Kommunens klimahandleplan (inklusiv klimarobusthedsplan) skal forsyningen bidrage til at gennemføre, herunder blandt andet i form af styrket klimaarbejde i forsyningen som virksomhed (energieffektivisere, reducere fossilbrændstof i køretøjer, mm.), sikre fossilfri fjernvarmeforsyning inden 2030 og bidrage til kommunens overordnede mål om CO<sub>2</sub>-neutralitet i 2050.



Forsyningen skal tilstræbe, at fjernvarmen produceres med mindst mulige skadelige udledninger, herunder at brug af olie, naturgas og biomasse (træpiller og flis) reduceres til et minimum; at den anvendte biomasse er certificeret bæredygtig<sup>2</sup> samt at biogas ikke er produceret på energiafgrøder.

Derudover ønsker kommunen, at forsyningen fokuserer på en række konkrete indsatsområder herunder:

- Klimaforum  
Byrådet har nedsat et klimaforum med deltagelse af de større virksomheder i kommunen under ledelse af forsyningen. Det er en vigtig opgave at forsætte udviklingen af klimaforum som bidrag til at opnå kommunens klimamålsætninger,
- Klimatilpasningsdata  
Udviklingen af præcise klimatilpasningsmodeller er afhængige af, at der stilles gode data til rådighed for modellerne. Forsyningen skal samarbejde med kommunen og offentlige datasamarbejder om at stille sådanne data til rådighed,
- Risikostyringsplan for Roskilde Fjord og Arresø  
Forsyningen skal indgå i samarbejde om udarbejdelse og gennemførelse af risikostyringsplan for Roskilde Fjord og Arresø ift. Oversvømmelsesdirektivet. Planen vil omhandle uvedkommende vand, sikring af pumpestationer og elskabe samt beredskabshandlinger ift. forsyningssikkerhed,
- Grøn Trepert;  
Forsyningen skal, hvor det er muligt, bidrage til gennemførelsen af den grønne treparts omlægningsprojekter ift. grundvand/drikkevand i samarbejde med kommunen og andre parter,
- Ren Arresø;  
Der er etableret et tværkommunalt samarbejde om at nedbringe fosforudledninger til Arresø. Forsyningen skal bidrage til dette arbejde med fokus på at nedbringe de spildevandsrelaterede udledninger,
- Beredskab;  
Eksterne trusler nødvendiggør øget fokus på at imødegå truslen fra bl.a. cyberangreb. Forsyningen skal bidrage til at leve på nye nationale krav og tættere samarbejde om beredskabsplaner, cybersikkerhed med videre.

---

<sup>2</sup> Jævnfør Dansk Fjernvarmes beskrivelse: [Fakta om certificeret biomasse | DanskFjernvarme](#)

Forsyningen skal endvidere sørge for **høj kvalitet og værdi af kerneydelserne til gavn for ejer og kunder**. Fokus i forhold til dette skal være på:

- Høj forsyningssikkerhed på både kort og lang sigt
- Effektiv udnyttelse af ressourcer - eksempelvis ved stærk projektorganisation, datadrevne beslutninger og en attraktiv og kompetent arbejdsplads<sup>3</sup>
- Optimal styring af aktiver
- Bæredygtig økonomi.

Endelig skal forsyningen sikre **god og åben kommunikation til kunderne og borgerne**. Fokus skal være på:

- God kommunikation til kunder og borgere i kommunen om konkrete tiltag om forsyningsområdet generelt (bl.a. undervisningstilbud, især til børn og unge),
- Sørge for at relevante borgere og virksomheder får information forud for og under anlægsprojekter, og at der evt. afholdes borgermøder før større anlægsarbejder (fx ved større kloakeringsarbejder og varmeprojekter),
- God kundeservice digitalt, telefonisk og fysisk. Det betyder blandt andet, at kundetilfredshedsmålinger bruges til at vurdere, hvor forsyningen kan forbedre sig.

## Transparens og ansvarlighed

Der skal være et godt og tillidsfuldt samarbejde og en god dialog mellem ejer og forsyningen på alle niveauer, herunder:

- Et årligt møde hvor selskabets bestyrelsesformand og administrerende direktør orienterer kommunens Økonomiudvalg om status (herunder opfølgning på ejerstrategiens målsætninger) og udviklingsplaner,
- Kvartalsmøder mellem kommunens og selskabets øverste ledelse. Begge parter bør informere hinanden så tidligt som muligt om forhold, der må antages at have interesse for den anden part,
- Forsyningen skal i rimeligt omfang bidrage med relevant viden og kompetencer til kommunens forberedende arbejde med nye planer, tillæg og strategier,
- Forsyningen skal arbejde ud fra Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber. Det betyder, at forsyningens bestyrelse evaluerer sit arbejde og årligt offentliggør en redegørelse for god selskabsledelse,
- Forsyningen skal tilstræbe størst mulig åbenhed i forhold til selskabets arbejde, både i forhold til dokumenter, bestyrelsesmøder, generalforsamling og om bestyrelsens vederlag.

---

<sup>3</sup> Jf. Forretningsstrategiens strategiske fokusområder om forretningen

## Bestyrelsens sammensætning

Bestyrelsen for Halsnæs Forsyning udpeges hvert fjerde år efter konstituering af Byrådet i Halsnæs Kommune.

Herunder beskrives hvordan sammensætningen af bestyrelsen skal være:

- Byrådet udpeger 5 personer, herunder en formand,
- Direktionen i Halsnæs Kommune udpeger 1 medlem,
- Medarbejderne i selskabet udpeger 3 medlemmer,
- Der udpeges forbrugerrepræsentanter og uafhængige medlemmer af bestyrelsen efter reglerne i relevant sektorlovgivning.
- For varmemforsyningselskaberne gælder, at der skal vælges mindst to uafhængige medlemmer af det øverste ledelsesorgan af varmemforsyningsvirksomhederne, jf. bekendtgørelse om uafhængige medlemmer <sup>4</sup>.
- For vandforsyningselskaberne gælder, at der skal udpeges 2 forbrugerrepræsentanter til bestyrelsen for et kommunalt ejet vandselskab. Dog gælder at hvis bestyrelsen har medarbejderrepræsentanter, så kan antallet af forbrugerrepræsentanter begrænses til 1.<sup>5</sup>

## Varighed og ændring

Ejerstrategien gælder frem til 1. januar 2030. Såfremt udviklingen på forsyningsområdet, lovgivningen eller andre væsentlige forhold gør det påkrævet eller hensigtsmæssigt, at strategien opdateres, kan hver part bede om ændring af ejerstrategien.

---

<sup>4</sup> Bekendtgørelse om uafhængighed af medlemmer i det øverste ledelsesorgan i en kommunalt ejet varmemforsyningsvirksomhed (BEK nr. 1741 af 30/12/2024), <https://www.retsinformation.dk/eli/Ita/2024/1741>  
Som uafhængigt medlem må personen ikke:

- 1) Være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,
- 2) Inden for de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af det øverste ledelsesorgan,
- 3) Repræsentere eller have tilknytning til en kapitalejer med bestemmende indflydelse,
- 4) Inden for det seneste år have haft en forretningsrelation med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab, som er væsentlig for selskabet og/eller forretningsrelationen,
- 5) Være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner i samme selskab som selskabets generalforsamlingsvalgte revisor,
- 6) Være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,
- 7) have været medlem af det øverste ledelsesorgan i mere end 12 år, eller
- 8) være i nær familie med personer, som ikke er uafhængige, jf. kriterierne i nr. 1-7.

<sup>5</sup> [Bekendtgørelse om forbrugerindflydelse i vandselskaber](#)