



VIRKSOMHEDSPLAN OG -STRATEGI ASSENS FORSYNING A/S

November 2020

FORMÅL OG GRÆNSER

En virksomhedsplan og -strategi er et dokument og styringsredskab, som har til formål at skabe retning og klarhed omkring, hvad der er selskabets eksistensberettigelse, forretningsmæssige mål samt hvad, der er dets organisatoriske mission, vision og strategi.

Det er også en plan, der knytter sig til og arbejder tæt sammen med en række handleplaner, som definerer, hvordan og hvornår de planlagte mål tænkes indfriet.

Virksomhedsplanen og -strategien skal hos Assens Forsyning A/S muliggøre selskabets:

- Vision 2034
- Anlægsprogram og investeringsplan
- Økonomiske rammer og budgetter
- Andre mål og strategier

MÅLGRUPPER OG SNITFLADER

Virksomhedsplanen og -strategien har et internt og eksternt sigte - både i forhold til selskabets bestyrelse, ledelse og medarbejdere samt til dets ejer, kunder og øvrige interessenter - heriblandt borgere og virksomheder i Assens Kommune.

Assens Forsyning A/S' virksomhedsplan og -strategi har endvidere det mål, at støtte og bakke op om de planer og strategier, Assens Kommune (selskabets ejer) og andre myndigheder har vedtaget - eksempelvis:

- Assens Kommunes vision for 2030 - Med vilje og hjerte
- Assens Kommunes klimastrategi, 2030-2050
- Assens Kommunes spildevandsplan, 2018-2027
- Assens Kommunes affaldshåndteringsplan, 2013-2024
- Assens Kommunes vandforsyningsplan, 2010-2021
- Assens Kommunes ejerstrategi for Assens Forsyning A/S (er under revision)
- Klimapartnerskab mellem Assens Kommune og Assens Forsyning A/S (er under udarbejdelse)
- FN's verdensmål for bæredygtig udvikling

ETABLERING

Assens Forsyning A/S er etableret som følge af, at Assens Byråd i 2009 vedtog at udskille Assens Kommunes forsyningsafdeling i et særskilt aktieselskab.

Beslutningen blev truffet på grundlag af vandsektorlovens krav om udskillelse af de kommunale vand- og spildevandsaktiviteter. Loven skal sikre en mere tydelig adskillelse mellem forsyningsområdet driftsopgaver og kommunens myndighedsopgaver.

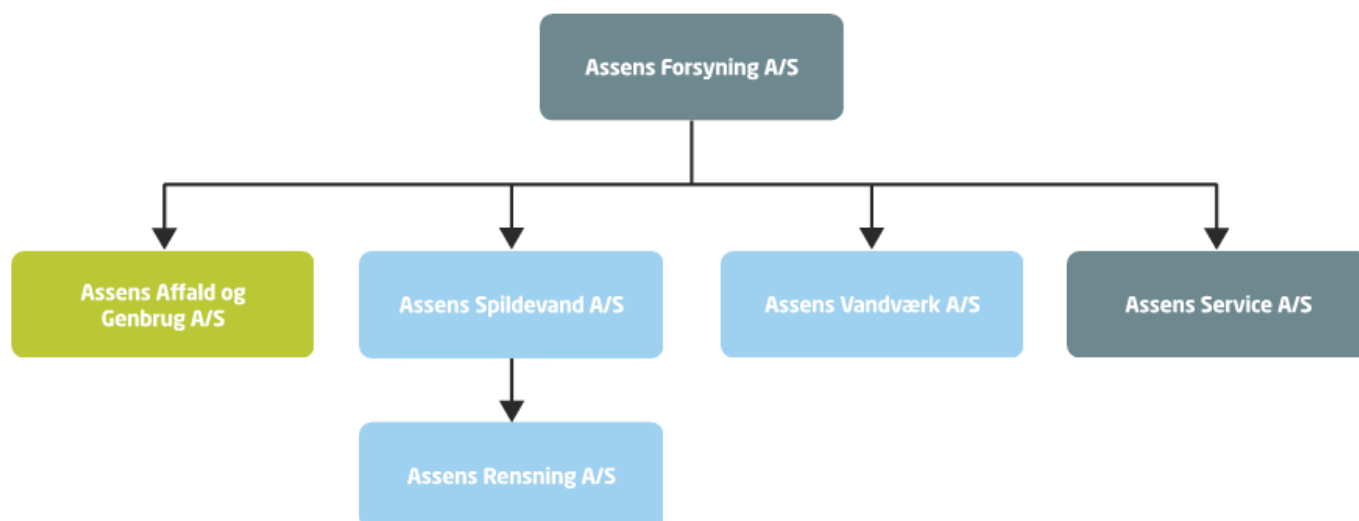
I samme forbindelse besluttede Assens Kommune at placere opgaverne inden for affald og genbrug hos Assens Forsyning A/S, sådan at alle forsyningsaktiviteter er samlet i samme organisation.

Assens Forsyning A/S er dermed et selvstændigt selskab og en koncern med egen bestyrelse og beslutningskompetence - jf. selskabsloven og dennes regler om ledelse af aktie- og anpartselskaber.



ORGANISATION

Koncernen består af et holdingselskab med flere datterselskaber:



Holding- og datterselskaberne er selskaber, der skal hvile i sig selv. Det betyder, at de ikke må tjene på de takster og gebyrer, som opkræves ved forbrugerne. Hvis der ét år opkræves for meget, bliver differencen betalt tilbage i form af lavere takster de følgende år.

EJERFORHOLD

Assens Kommune ejer 100 procent af aktierne i Assens Forsyning A/S, som ejer 100 procent af aktierne i:

- Assens Vandværk A/S,
- Assens Spildevand A/S,
- Assens Rensning A/S,
- Assens Affald og Genbrug A/S samt
- Assens Service A/S

Datterselskabet Assens Service A/S er oprettet for at medarbejderne kan arbejde på tværs i koncernen. Assens Spildevand A/S ejer 100 procent af aktierne i Assens Rensning A/S.

Alle medarbejdere er ansat i dette selskab, og udlejes derefter til de øvrige selskaber i koncernen.

Den samlede koncern beskæftiger i alt cirka 60 kompetente og engagerede medarbejdere, der som udgangspunkt arbejder og løser opgaver inden for eget fagområde.

BESTYRELSE

Assens Forsyning A/S ledes af en bestyrelse, som vedtager og udstikker de overordnede retningslinjer og strategier for selskabet, mens det er direktionen, der tager sig af den daglige ledelse og drift.

Bestyrelsen overvåger samtidig, at direktionen arbejder i overensstemmelse med bestyrelsens beslutninger. Det er tillige bestyrelsen, der ansætter og afskediger direktionen (aktuelt består direktionen udelukkende af den administrerende direktør).

Det er ifølge selskabsloven bestyrelsens ansvar at forvalte aktiverne og aktiviteterne i Assens Forsyning A/S' vandselskaber:

- Assens Vandværk A/S,
- Assens Spildevand A/S og
- Assens Rensning A/S

Det er også bestyrelsen, som vedtager budgetter og bestemmer selskabernes takster. Byrådet i Assens Kommune foretager i overensstemmelse med lovgivningen legalitetskontrol af de fastsatte takster i de nævnte selskaber.

På affalds- og genbrugsområdet (Assens Affald og Genbrug A/S) er det Byrådet, der fastlægger og beslutter taksterne. Det sker på baggrund af indstilling fra bestyrelsen i Assens Forsyning

A/S, som udfærdiger sin indstilling på baggrund af de omkostninger og den økonomi, der er forbundet med at løse opgaven for Assens Kommune.

Bestyrelsen for Assens Forsyning A/S består af 10 medlemmer, der fordeler sig på følgende måde:

- 5 medlemmer udpeget af Assens Byråd
- 3 medlemmer udpeget af medarbejderne
- 2 medlemmer udpeget af forbrugerne

GENERALFORSAMLING

Assens Forsyning A/S holder ordinær generalforsamling hvert år i maj.

Assens Forsyning er et aktieselskab, og som i alle andre aktieselskaber er det kun selskabets ledelse og ejere, der deltager.

På generalforsamlingen aflægger formanden beretning og præsenterer selskabernes respektive årsrapporter. Samtidig vælges der formand, næstformand og medlemmer til bestyrelsen. Den øvrige dagsorden følger vedtægterne.

Assens Kommune kan som 100 procent kapitalejer stille forslag og træffe beslutninger på generalforsamlingen.

Forbrugerne kan få indflydelse på, hvordan bestyrelsen i Assens Vandværk A/S, Assens Spildevand A/S og Assens Rensning A/S sammensættes. Det sker ved, at der hvert fjerde år vælges to forbrugervalgte bestyrelsesmedlemmer samt to suppleanter. Valget finder sted på baggrund af et valgregulativ, som annonceres og offentliggøres i de lokale medier forud for valget.

Med valget ønsker Assens Forsyning A/S at lade forbrugerne vælge medlemmer til bestyrelsen for dermed at signalere den størst mulige åbenhed, give medbestemmelse og skabe medansvar.

ANSVAR OG OPGAVER

Assens Forsyning A/S er dannet med henblik på at løse de opgaver, som indtil 2008 blev udført af den kommunale forsyningsafdeling.

Det handler om drift af kommunens affaldssystemer (indsamlingsordninger og genbrugspladser), regn- og spildevandssystemer samt Assens Vandværk A/S, der forsyner cirka 4.000 borgere og virksomheder i Assens by og nærmeste omegn.

På baggrund af ovenstående er det selskabets mission:

- 
- At sikre forsyning af rent drikkevand
 - At sikre afløb og rensning af spildevand
 - At sikre genbrug og bortskaffelse af affald

Som et af flere primære vandværker i Assens Kommune har Assens Vandværk desuden til opgave, i tilfælde af akutte situationer eller ved uforudsete hændelser, at kunne forsyne andre vandværker (der findes godt 40 private vandværker i Assens Kommune).

Assens Forsyning A/S virker tillige som administrationsselskab for Fyns Affalds Koordinerings Selskab A.m.b.a. (FAKS), der er dannet som et fælles kommunalt affaldsselskab mellem Syd-, Midt- og Vestfynske kommuner. Selskabets primære opgave er at administrere losseplads-samarbejdet.



KRITISK INFRASTRUKTUR

Inden for samtlige områder er der tale om forsyning af kritisk infrastruktur. Assens Forsyning A/S har derfor et særligt ansvar i forhold til at kunne opretholde, udvikle og fremtidssikre den nødvendige forsyningssikkerhed. Endvidere har selskabet ansvaret for at udarbejde og løbende revidere beredskabsplaner i tilfælde af forsyningssvigt.

God vandkvalitet og forsyningssikkerhed oprettholdes blandt andet gennem en række lovbestemte kvalitetskrav og vandprøver. Vandværket er endvidere certificeret iht. ISO22000-standarden (fødevarerikkerhed).

KLIMA OG MILJØ

Udover, at Assens Forsyning A/S er forpligtet til høj forsyningssikkerhed - både i forhold til vand, spildevand samt affald og genbrug - har selskabet et stort og vedvarende fokus på at udvikle effektive og miljømæssige bæredygtige løsninger, som skal være til gavn og glæde for borgere og virksomheder i Assens Kommune.

Selskabet ønsker desuden at bidrage til renere vandløb, et renere miljø samt færre oversvømmelser og overløb i fremtiden. Det er herudover ønsket at kunne nedbringe udledningen af drivhusgasser, sådan at selskabet understøtter og bidrager til Assens Kommunes klimastrategi.

I forhold til klima og miljø har bestyrelsen og ledelsen for Assens Forsyning A/S valgt at inddrage og anvende FN's verdensmål for bæredygtig udvikling i sit arbejde. Som strategiske pejlemærker er det besluttet at fokusere på tre af de 17 verdensmål:



Mål 06: Rent vand og sanitet

Mål 07: Bæredygtig energi

Mål 13: Klimaindsats

Det er mål, som harmonerer med den overordnede mission om, at sikre forsyning af rent drikkevand, at sikre afløb og rensning af spildevand samt at sikre genbrug og bortskaffelse af affald

- herunder, at det skal ske med stort fokus på økonomi og hensigtsmæssig udnyttelse af energi og råstoffer.

Som del af beslutningen om at arbejde strategisk med FN's verdensmål for bæredygtig udvikling, har Assens Forsyning A/S indgået en klimapartnerskabsaftale med Assens Kommune, hvor begge parter forpligter sig til at tage et nødvendigt, lokalt ansvar i forhold til at bekæmpe klimaforandringerne og fremme mulighederne for en god fremtid for klodens befolkning.

Mere konkret betyder det, at

- Assens Forsyning A/S arbejder målrettet for at reducere sin CO₂-udledning til netto-nul i 2050
- Assens Forsyning A/S bakker op om Byrådets klimaambitioner og understøtter implementeringen af kommunens klimastrategi med de virkemidler, selskabet har inden for lovens rammer
- Assens Forsyning A/S og Assens Kommune fortsætter det gode samarbejde om klimatilpasningsprojekter, der skal gøre kommunen endnu mere robust over for klimaforandringer senest i 2050
- Assens Forsyning A/S og Assens Kommune arbejder sammen for at affaldsområdets CO₂-belastning mindskes - blandt andet gennem bedre sortering og mere genanvendelse

CSR OG ARBEJDSKLAUSULER

I tråd med FN's verdensmål anerkender Assens Forsyning A/S en forpligtigelse over for ejer, medarbejdere, interessenter og samfundet som helhed til at integrere samfundsansvar i forretningsstrategien og i den daglige drift.

Bestyrelsen for Assens Forsyning A/S har i den forbindelse vedtaget en CSR-strategi, som skal sikre, at selskabet udvikler sig forretningsmæssigt positivt, og hvor en bæredygtig økonomi går hånd i hånd med forbedring af miljøet og social ansvarlighed, således at selskabet understøtter en bæredygtig udvikling - både for lokalområdet og Danmark som helhed.

Som del af CSR-arbejdet samt for at sikre ordent-

lige vilkår og fair konkurrence i erhvervslivet, anvender Assens Forsyning A/S arbejdsklausuler ved gennemførelse af udbud og indgåelse af kontrakter - for eksempel inden for byggeri og anlæg, håndtering samt slutbehandling af affald og genbrug m.v.

har Assens Forsyning A/S stillet større miljøkrav, end loven kræver ved EU-udbud omhandlende slutbehandling af genbrugeligt affald. Det er sket ved at pålægge tilbudsgiver at underskrive en tro- og love-erklæring på, at behandlingen finder sted i EØS-lande.

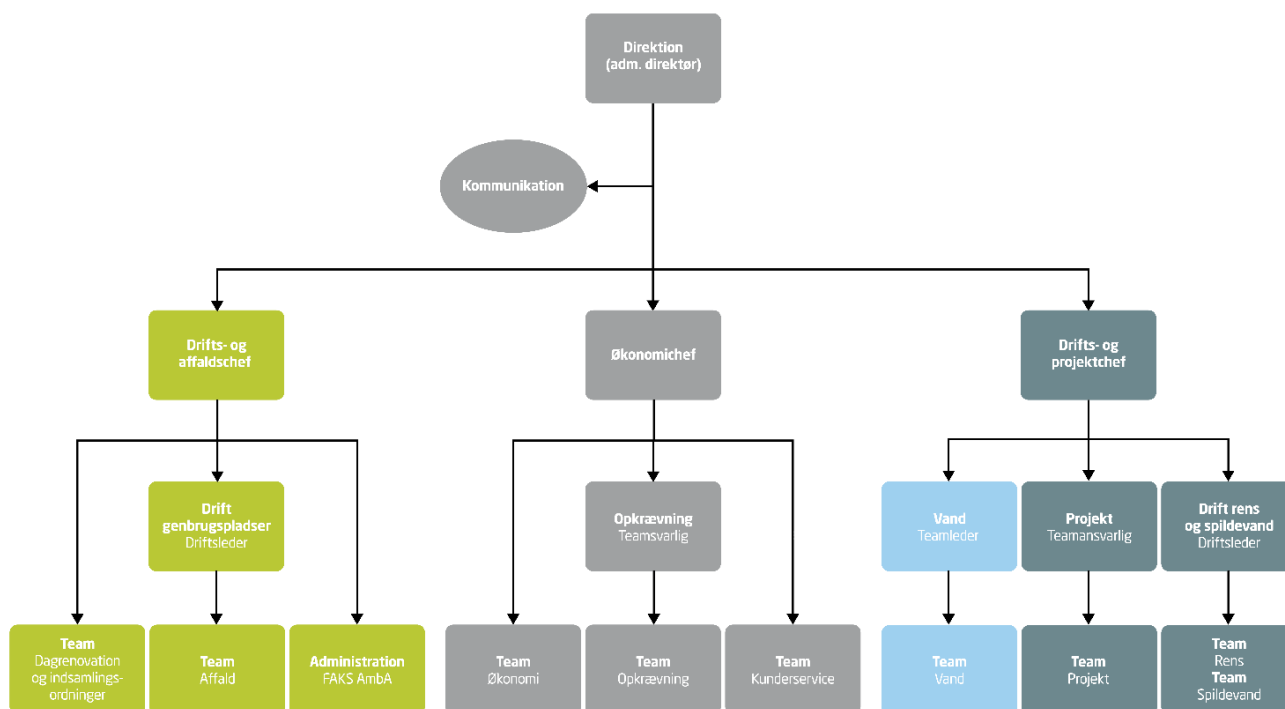
Entreprenører og leverandører skriver derfor under på, at gældende dansk lovgivning og overenskomster overholdes. Der kan endvidere stilles særlige miljømæssige krav. Eksempelvis

INTERN ORGANISERING

Til at løse de nævnte opgaver og til at gennemføre de beslutninger bestyrelsen træffer, har Assens Forsyning A/S indrettet sig med en intern samarbejds- og organisationsmodel, som følger linje-princippet - et princip, der er kendetegnet ved faste kompetenceområder, som definerer, hvad den enkelte medarbejder kan beslutte.

Hver enkelt stilling er samtidig specialiseret i så høj grad som muligt, sådan at den enkelte ansattes erfaringer og ekspertise udnyttes optimalt.

Organisationen ledes af en direktion (den administrerende direktør), hvorunder der findes en chef-gruppe samt en række specialiserede og fagopdelte linjer:



Chefgruppen udgøres af den administrerende direktør, drifts- og affaldschefen, økonomichefen samt drifts- og projektchefen.

Der er herudover etableret en ledergruppe, hvori – foruden chefgruppen – driftslederne for genbrugspladserne samt rens og spildevand deltager. Det samme gør teamlederen for vand og den teamansvarlige for projekter.

For at sikre et højt internt og eksternt kommunikationsniveau, deltager selskabets strategiske kommunikationsmedarbejder i samtlige møder – både i bestyrelsen samt i chef- og ledergruppen.

VISION 2034

Bestyrelsen og ledelsen har i fællesskab udarbejdet og vedtaget en overordnet vision for selskabet. Det er sket for at sikre, at organisationen udvikler og optimerer sig – både på kort og lang sigt.

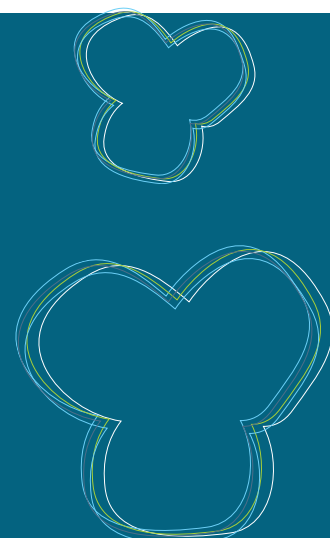
Der er i den forbindelse vedtaget en vision for tiden frem til 2034, som skal være med til at åbne op for gennemførelsen af forandringer, styrke kulturen inden for innovation samt skabe fælles forståelse for virksomhedens udvikling.

På baggrund af ovenstående lyder Vision 2034 sådan:

AKTIESELSKABET ASSENS FORSYNING VIL GØRE DET BEDRE, END FORVENTET!



Vi vil være en åben, dialogsøgende virksomhed, som lægger vægt på at være i front med fokus på økonomi, energi og udnyttelse af råstoffer – samt på at sikre høj faglig kompetence og et globalt udsyn.



Bestyrelsen og ledelsen har desuden besluttet, at selskabet skal være et stærkt og selvstændigt forsyningsselskab med en robust økonomi samt med attraktive og konkurrencedygtige ydelser til gavn og glæde for borgere og virksomheder i Assens Kommune.

De steder, hvor det kommer selskabet og kunderne til gode, arbejder Assens Forsyning A/S gerne sammen med andre selskaber. Det kommer blandt andet til udtryk ved, at Assens Forsyning A/S er medejer af SamAqua, der er et selskab, som leverer serviceydelser til forsyningsselskaber – blandt andet inden for udbud og rådgivning (ejerkredsen bag SamAqua er forsyningsselskaber på Fyn samt i Syd- og Sønderjylland).

For at sikre udvikling, indflydelse og mulighed for samarbejde, er Assens Forsyning A/S desuden medlem af relevante og toneangivende branche- og interesseorganisationer – heriblandt DANVA (Dansk Vand- og Spildevandsforening) og Dansk Affaldsforening, som er talerør og meningsdannere i politiske spørgsmål, og som er med til at sikre udvikling og fælles retning i branchen.

STRATEGI

På baggrund af ovenstående og med udgangspunkt i missionen og visionen, har bestyrelsen for Assens Forsyning A/S besluttet at fokusere på en række målepunkter og indsatsområder, som skal være retningsgivende for selskabets drift og udvikling.

Det gælder blandt andet:

1. Forsyningssikkerhed
(alle forsyningsområder)
2. Reduktion af driftsomkostninger
(alle forsyningsområder)
3. Opgradering af ledningsnettet
(vand og spildevand)
4. Øge andelen af affald til genbrug
(affald)
5. Opgradering af genbrugspladser
(genbrug)
6. Kommunikation og dialog
(alle forsyningsområder)

Business Intelligence (BI) er i den forbindelse et vigtigt redskab, som skal muliggøre, at der kan sammenlignes organisatoriske og driftsmæssige tal, data og statistikker på tværs af selskabets systemer og dermed løbende give en indikation af, hvordan virksomheden præsterer i forhold til de opsatte mål og til sektoren i øvrigt.

KOMMUNIKATION OG ÅBENHED

Assens Forsyning A/S er en virksomhed, der professionelt og kompetent varetager opgaverne på vand-, spildevands- og affaldsområdet.

Virksomheden arbejder hver dag på at skabe fremtidens løsninger på forsyningsområdet. Derfor er tæt dialog og samarbejde med borgere og virksomheder i Assens Kommune højt prioriteret. Samtidig er det vigtigt, at omverdenen oplever os som en åben, kundeorienteret og kommunikerende organisation med et dygtigt og service-minded personale.

Assens Forsyning vægter derfor:

- At være proaktiv og åben i sin kommunikation
- At sikre løbende orientering af offentligheden om sine aktiviteter og disses betydning for det lokale og nære samfund
- At kommunikere aktivt, enkelt, hurtigt og klart i den daglige dialog om konkrete projekter samt ved driftsforstyrrelser

- At udarbejder en årsrapport, som beskriver selskabets aktiviteter
- At orientere og deltage i relevante møder med dets ejer (Assens Kommune)

Assens Forsyning A/S oplevede i foråret 2018 en massiv negativ omtale i pressen og på sociale medier. Baggrunden var en planlagt takstforhøjelse, som skulle medvirke til at finansiere den ambitiøse spildevandsplan med kloakseparering, klimatilpasning og centralisering af spildevandsrensningen på ét nyt og samlet renseanlæg.

I kølvandet på den negative omtale udformede og vedtog bestyrelsen og ledelsen derfor en kommunikationsstrategi, som skal sikre, at Assens Forsyning A/S opbygger og bevarer et positivt omdømme blandt selskabets målgrupper baseret på saglig og imødekommende oplysning og kommunikation.

Det er kommunikationsstrategiens mål, at Assens Forsyning A/S er kendt for at være en troværdig og professionel organisation, der sikrer forsyning af rent og velsmagende drikkevand, sikrer afløb og rensning af spildevand samt sikrer bortskaffelse af affald – jf. selskabets mission.



Samtidig er det målet, at kommunikationen giver en ensartet opfattelse blandt målgrupperne – dog tilpasset de enkeltes særlige behov og interessefelter.

Uanset, hvor borgere og virksomheder møder kommunikationen fra Assens Forsyning A/S skal de få den samme oplevelse af, hvordan selskabet kommunikerer. En klar og tydelig profil giver troværdighed, skaber tryghed og virker professionelt.

Der er besluttet følgende principper for kommunikationen fra Assens Forsyning A/S:

- Åben og aktuel
 - Vi kommunikerer, så snart der er brug for det og giver/oplyser det, der er relevant
- Dialogbaseret
 - Vi lytter og søger så vidt muligt dialog i kommunikationen med vores målgrupper
- Forståelig
 - Vi kommunikerer i et mundret sprog, og undgår så vidt muligt fagtermer
- Imødekommende
 - Vi kommunikerer venligt og empatisk

EFFEKTIV DRIFT OG ØKONOMI

Assens Forsyning A/S har i sit daglige virke et stort og vedvarende fokus på økonomisk og ansvarlig drift.

Det sker blandt andet gennem:

- Fokus på og reduktion af driftsomkostninger (alle forsyningsområder)
- Fokus på og reduktion af uvedkommende vand (spildevand)
- Fokus på og reduktion af vandspild (vand)
- Fokus på bedre sortering og mere genanvendelse (affald og genbrug)
- Generelt fokus på omkostninger – og på at reducere energiforbruget (alle forsyningsområder)
- Lavere priser gennem udbud og konkurrenceudsættelse (alle forsyningsområder)

Assens Forsyning A/S har derudover generelt stort fokus på effektivisering. Det sker blandt andet gennem:

- Optimering af arbejdsgange og processer – blandt andet på baggrund af benchmarking
- Optimering af ledningsnettet til vand og spildevand – blandt andet ved kloakseparering
- Innovation samt anvendelse af ny teknologi og digitalisering

Ovenstående sker med henblik på at sikre effektiv drift, rentabel og robust økonomi samt for at opretholde attraktive forsyningsvilkår og konkurrencedygtige priser.

SAMMENLIGNING AF DRIKKE- OG SPILDEVANDSSELSKABER

Vandsektorens kerneopgaver er at sikre rent drikkevand og lede rensat spildevand tilbage til naturen.

Men vandsektoren består af naturlige monopoler. Det betyder, at vand- og spildevandsselskaber ikke er udsat for konkurrence. Manglende konkurrence fører typisk til for lav effektivitet og for høje priser.

Assens Forsyning A/S skal i lighed med andre forsyningsselskaber derfor efterleve en økonomisk regulering, som efterligner det konkurren-



cepres, selskaberne ville være underlagt, hvis vand og spildevand var konkurrenceudsatte ydelser på et frit og velfungerende marked.

Det er Forsyningssekretariatet (Vandtilsynet) under Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, der regulerer de økonomiske forhold i vandsektoren, sådan at de danske drikke- og spildevandsselskaber hele tiden drives mest effektivt.

Årligt fastsætter Forsyningssekretariatet indtægtsrammen (det beløb, der må opkræves i takster), ligesom de fastsætter et effektiviseringskrav for hvert enkelt selskab. Ved at sammenligne de enkelte selskaber med hinanden efterlignes et konkurrencepres. Samtidig pålægges selskaberne et individuelt effektiviseringskrav, som afhænger af hvert enkelt selskabs potentiale for effektivisering i forhold til resten af sektoren.

Forsyningssekretariatet opgør årligt både et generelt og et individuelt effektiviseringskrav. Det generelle effektiviseringskrav er fast på 2 procent af driften, mens det på investeringerne opgøres ud fra udviklingen i nogle bestemte indekstal.

For Assens Forsyning A/S er effektiviseringskravet i 2020-21 opgjort til 2,84 procent, mens det i den forrige periode var 1,77 procent. Det individuelle effektiviseringskrav fremkommer gennem sammenligningen af selskaberne og indregnes over 8 år – dog med maks. 2 procent om året.

Foruden bestyrelsens og ledelsens eget fokus

på effektiv og rentabel drift, er Assens Forsyning A/S derfor underlagt en række lov- og myndighedsbestemte krav om løbende effektivisering og konkurrencedygtige priser.

PROCESBENCHMARKING

Benchmarking er et redskab til at skabe overblik over selskabets præstationer samt til at identificere områder, hvor der kan effektiviseres. Datterselskaberne hos Assens Forsyning A/S deltager alle i benchmarking.

Assens Spildevand A/S og Assens Vandværk A/S indberetter data til og deltager i DANVA's (Dansk Vand- og Spildevandsforening) årlige benchmarking og statistik, der omhandler data og indberetninger fra 80 procent af selskaberne i vandsektoren.

Assens Affald og Genbrug A/S indberetter data til og deltager i benchmarkingen hos Dansk Affaldsforening og JHN Processor (eller anden aktør), som løbende udarbejder statistikker på baggrund af indberetninger fra pt. 80 af landets 98 kommuner.

Formålet med procesbenchmarking er at forbedre og optimere selskabernes arbejdsmetoder og -processer ved at sammenligne præstationer og mål med andre forsyningsselskaber – og på den måde lære af de bedste i branchen.

Version 3.1, 9. november 2020/GHN

