



Ejerstrategi og forretningsstrategi

AquaDjurs A/S

Nexus Konsulenterne
Oplæg februar 2026



BAGGRUND

AquaDjurs blev etableret som et samlet selskab den 1. januar 2024 og i de sidste to år har selskabet været ledet af en overgangsbestyrelse, som består af to bestyrelser for de fusionerede selskaber. Fra 1. januar 2026 bliver selskabet ledet af en samlet bestyrelse, som har ansvaret for selskabets strategiske udvikling over de kommende år. Overgangsbestyrelsen opdaterede selskabets forretningsstrategi i 2023, primært ved en sammenstilling af fællesmængden i de to fusionerede selskabers eksisterende strategier. Derfor ønskes en mere grundlig fremadrettet proces med udvikling af en ny forretningsstrategi for selskabet, når den nye samlede bestyrelse tiltræder i 2026.

Som et led i fusionen udarbejdede de to ejere en fælles foreløbig ejerstrategi i 2023. Den er siden opdateret. Af den opdaterede version fremgår, at der skal laves en revision af ejerstrategien, som (tidligst) skal opstartes i 2026.

Med udgangspunkt i drøftelser med ejerkommunerne anbefales en udviklingsproces i 2026 med vekselvirkning mellem opdatering af ejerstrategien og udvikling af bestyrelsens forretningsstrategi.

Den samfundsmæssige udvikling og de eksterne krav som begge strategier skal forholde sig til, er de samme. Derfor er det centralt at processen understøtter fælles forståelse for disse forudsætninger på alle niveauer.

Der er et ønske om at opdateringen af ejerstrategien og udviklingen af forretningsstrategien, hæver blikket og sætter ambitiøse mål og ambitioner for AquaDjurs.

Ejerne har truffet en visionær beslutning ved at gennemføre fusionen og nu skal selskabet levere på visionen og ambitionerne for det fælles selskab. Det skal processen skitseret i dette dokument bidrage til.

FOKUSOMRÅDER FOR OPDATERING AF EJRSTRATEGI OG UDVIKLING AF FORRETNINGSSTRATEGI FOR AQUADJURS



Vekselvirkning mellem ejerstrategi og forretningsstrategi

Workshops i politiske udvalg, i AquaDjurs' bestyrelse og i organisationen - udviklingsproces



Udøfra ind perspektiv, dialog og lydhørhed

- skabe fælles billede af selskabets forudsætninger og situation

Interview med kunder, interessenter, ejer, myndighed, m.fl..



Datadrevet proces, databaserede beslutninger, og overblik

Overblik over position i sektoren, involvering af AquaDjurs' egne eksperter og specialister



Involverende proces - rum for dialog og indflydelse på alle niveauer

Fælles dialog på politisk niveau, bestyrelse og involvering af alle medarbejdere

BAGGRUND (FORTSAT)

Forretningsstrategien ønskes forankret hos bestyrelsen for AquaDjurs. Selve udviklingsprocessen vil blive styret og drevet af en strategigruppe sammensat af ledelsen og udvalgte medarbejdere i AquaDjurs. Det vil ligeledes være denne gruppe der udarbejder analyser og indsigt til brug for drøftelserne vedrørende ejerstrategien i de tekniske fagudvalg fra ejerkommunerne.

Ejerstrategien er forankret i de to tekniske fagudvalg fra de to ejerkommuner (hhv. Natur-, teknik- og miljøudvalget i Syddjurs Kommune og Miljø- og teknikudvalget i Norddjurs Kommune). Der er praksis for at afholde årlige fælles møder for de tekniske fagudvalg og disse møder vil være omdrejningspunktet for drøftelsen og opdateringen af ejerstrategien. Forberedelserne af disse møder vil ske i tæt koordinatation med fagforvaltningerne i de to ejerkommuner.

Vi foreslår en proces der tager afsæt i en analysefase, hvor der tilvejebringes indsigt og viden om selskabets nuværende situation. Dernæst gennemføres en udviklingsfase med fokus på identifikation af de helt centrale indsatsområder som selskabet skal basere sin strategi på. Processen vil ligeledes trykprøve formuleringen af vision og mission/formål. Den sidste fase vil være en realiseringsfase, som strækker sig hen over den fremtidige strategiperiode. Tilrettelæggelsen af strategiprocessen vil have fokus på inddragelse og ejerskab til strategien, hvilket erfaringsmæssigt er et stærkt fundament for en succesfuld realisering af strategien.

I det følgende er der skitseret to separate processer for henholdsvis opdatering af ejerstrategien og udvikling af en ny forretningsstrategi. Undervejs tydeliggøres vekselvirkningen mellem processerne.

VEKSELVIRKNING MELLE M EJERSTRATEGI OG FORRETNINGSSTRATEGI

Opdatering ejerstrategi (eksempel på drøftelse)

Ejerstrategien sætter følgende mål:

Selskabet skal:

„bidrage til at begrænse følgerne af klimaforandringerne..”

„sikre stabile og konkurrencedygtige priser..”

„at sikre tidssvarende og effektiv rensning af spildevandet ...”

Analyserne skal konkretisere disse mål med henblik på videre udvikling af ejer- og forretningsstrategi

Ejerstrategien rammesætter strategiarbejdet i selskabet. Herunder forventninger til ambitioner og mål.

Ejerstrategi

Forretnings-
strategi

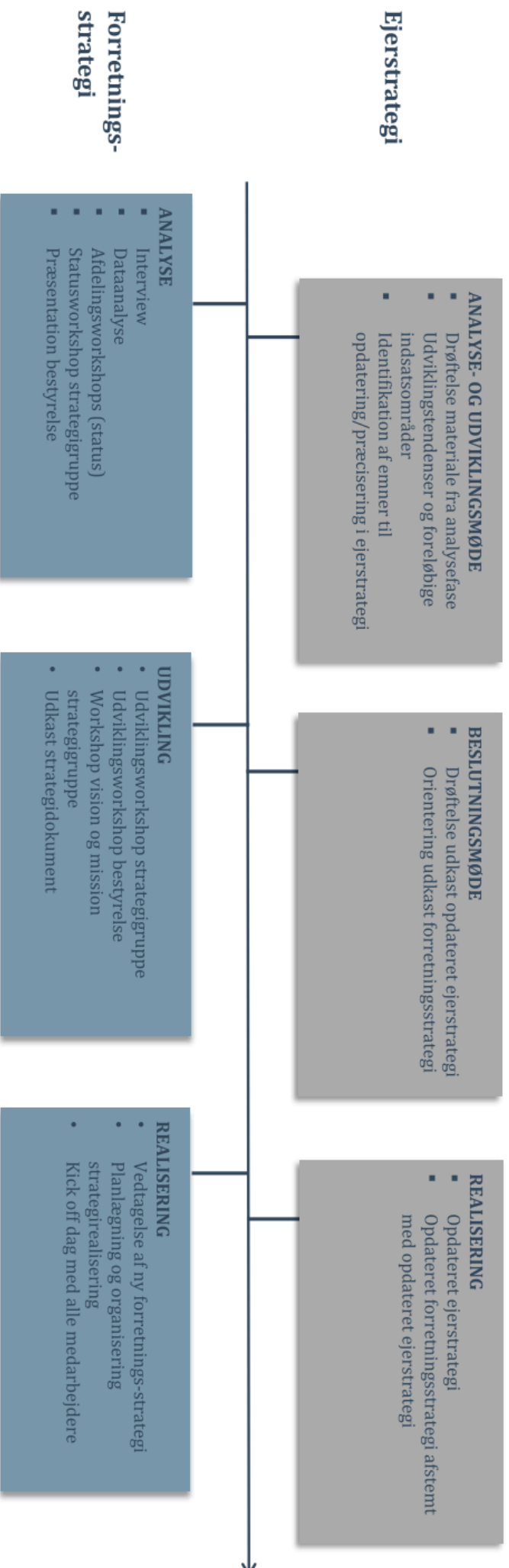
Strategiprocessen vil afdække hovedudfordringer og udviklingstiltag for selskabet, hvilket naturligt føder ind til opdateringen af ejerstrategien

Temaer til bearbejdning i forretningsstrategi (ikke udtømmende)

Udvikling i samfundet

- Pres på drikkevandsressourcen
- Grøn trepart
- Stadigt skærpede miljøkrav (vand, spildevand, emissioner...)
- Beredskab og forsyningsikkerhed
- Vandreguleringsudvalg – og øvrig regulering
- ...

SAMSPIL MELLEM PROCES FOR OPDATERING AF EJERSTRATEGI OG PROCES FOR UDVIKLING AF FORRETNINGSSTRATEGI



PROCES OVERBLIK

	ANALYSE			UDVIKLING			REALISERING ➤
EJER (Ejerstrategi)	Indledende drøftelse ●	Analyse- og udviklingsmøde ●		Bestutningsmøde ●			
BESTYRELSE	Indledende drøftelse ●	Præsentation resultat analyse fase ●		Udviklingsworkshop Status, vision og mission ●		Bestutning Strategi 2026-2030 ●	
STRATEGI-GRUPE	Opstart og planlægning ●	Statusmøde ●	Kortlægning status (WS) ●	Udviklingsworkshop ●	Vision og mission (WS) ●	Udkast strategidokument ●	Realiserings- plan ● Handlinger (WS) ●
MEDARBEJDERE	Kortlægnings workshop i hver afdeling ●						KICK-OFF dag ●
KUNDER/ INTERESSENER	Interview ●						

OPDATERING AF EJERSTRATEGI

Opdateringen af ejerstrategien vil ske i tre faser, hvor den sidste er en realiseringsfase, som relaterer sig til efterlevelsen af den opdaterede ejerstrategi. Vi anbefaler at opdateringen af ejerstrategien bliver tidsmæssigt lidt forskudt i forhold til udviklingen af forretningsstrategien, således arbejdet med ejerstrategien kan drage nytte af de analyser der gennemføres i analysefasen af forretningsstrategien.

Analyse- og udviklingsmøde

Første fase vil være en analyse- og udviklingsdrøftelse på møder for de to tekniske fagudvalg. På møderne for de to fagudvalg fremlægges selskabets status, udviklingstendenser og foreløbige indsatsområder (resultater af fase et i forretningsstrategien). Den konkrete dagsorden udvikles i tæt dialog med fagforvaltningerne i de to ejerkommuner. Dette materiale danner afsæt for en drøftelse af tilpasninger af ejerstrategien på et fælles møde efter sommerferien 2026. Mødet munder ud i en konkretisering af de justeringer som bør indarbejdes i den opdaterede ejerstrategi. Disse justeringer vil i tillæg blive båret med ind i udviklingen af forretningsstrategien. Umiddelbart herefter påbegyndes en skriveproces, hvor ejerstrategien opdateres.

Beslutningsmøde

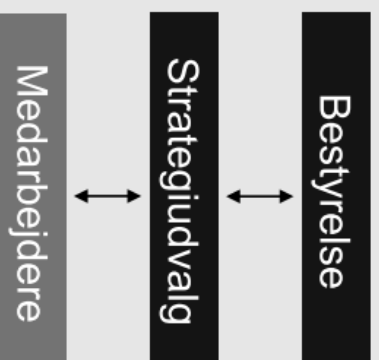
Herefter afholdes et beslutningsmøde, hvor den opdaterede ejerstrategi drøftes og den videre proces frem til endelig godkendelse aftales. Fagforvaltningerne varetager den efterfølgende politiske beslutningsproces for ejerstrategien i de to ejerkommuner.

Realisering

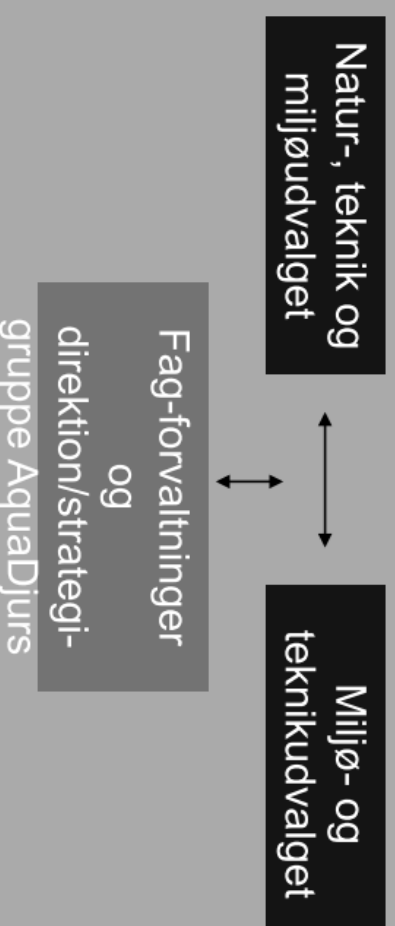
Når den opdaterede ejerstrategi er fastlagt, kan forretningsstrategien færdiggøres og besluttes i bestyrelsen. På denne led vil et centralt skridt i realiseringen af ejerstrategien være gennemført.

ORGANISERING

Forretningsstrategien ønskes forankret hos bestyrelsen for AquaDjurs. Selve udviklingsprocessen vil blive styret og drevet af en strategigruppe sammensat af ledelsen og udvalgte medarbejdere i AquaDjurs. Det vil ligeledes være denne gruppe der bærer ansvaret for at tilvejebringe viden og indsigt til brug for drøftelserne vedrørende ejerstrategien i de tekniske fagudvalg fra ejerkommunerne.



Ejerstrategien er forankret i de to tekniske fagudvalg fra de to ejerkommuner (hvh. Natur-, teknik- og miljøudvalget i Syddjurs Kommune og Miljø- og teknikudvalget i Norddjurs Kommune). Der er praksis for at afholde årlige fælles møder for de tekniske fagudvalg og disse møder vil være omdrejningspunktet for drøftelsen og opdateringen af ejerstrategien. Forberedelserne af disse møder vil ske i tæt koordinering med fag-forvaltningerne i de to ejerkommuner.





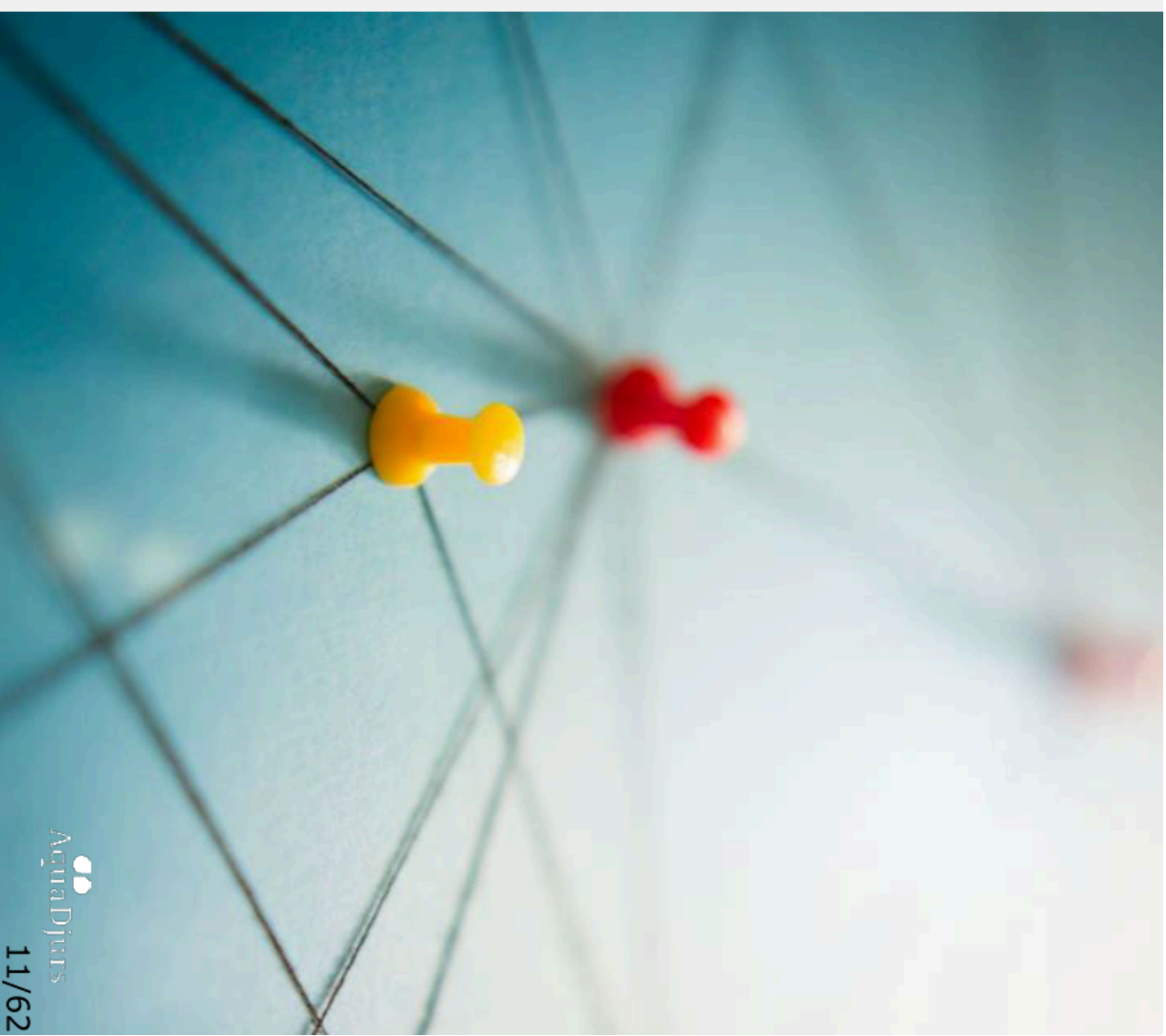
AquaDjurs Strategi

Oktober 2023

Indhold

› Det strategien består af

- > Forord
- > Strategihus
- > Vision og formål
- > Forretningsområder
- > Værdier
- > AquaDjurs støtter FN's verdensmål
- > Strategiske indsatsområder



Forord

› Fokus på at skabe en samlet organisation

AquaDjurs' kerneopgave er at levere rent drikkevand, transportere samt rense regn- og spildevand til gavn for kunder og miljø.

Denne strategi afspejler, at det er den første strategi som fusioneret selskab. Vi har stort fokus på at skabe en samlet organisation, og høste de gevinster, som fusionen medfører.

Samtidig giver strategien et billede af, hvilken retning, vi som fælles selskab, ønsker at gå hen.

I det følgende kan du læse om vores vision og vores mål på kort og mellem-lang sigt.

God læselyst

Direktør

Bjarne Langdahl

Bestyrelsens formandskab

Jørgen Ivar Brus Mikkelsen

Marianne Als

Benny Hammer

Anders Lind

Strategihus

, Sådan ser vi på den strategiske opgave



Vision og formål

» Det vi sigter efter

Vores vision er:

Rent vand – i hanen og i havet

Det betyder, at:

- Vi tager ansvar for vandets kredsløb
- Alle har adgang til rent drikkevand
- Spildevand bliver håndteret, så det ikke skader naturen
- Vi sikrer virksomhedens langsigtede drift og udvikling

Vores formål og fundament er:

AquaDjurs sikrer rent vand

Det betyder, at

- Vi arbejder for at sikre rent drikkevand
- Vi håndterer spildevand og regnvand til gavn for miljøet
- Vi sikrer borgernes og virksomheders forsyningsikkerhed
- Vi medvirker til at håndtere og minimere den negative påvirkning af klimaforandringer, eksempelvis ved oversvømmelser fra øget nedbør
- Vi er åbne for løsninger, der giver værdi og besparelser for samfundet

Forretningsområder

› Dét vi er sat i verden for



Drikkevand

AquaDjurs leverer drikkevand til borgere og virksomheder på Djursland. Vi ønsker at være en driftssikker og konkurrencedygtig leverandør af drikkevand til gavn for den fremtidige udvikling på Djursland.



Spildevand

AquaDjurs håndterer regn- og spildevand på Djursland. Vi arbejder for at effektivisere, drifte, vedligeholde og udvikle spildevandshåndteringen til fordel for vandmiljøet på og omkring Djursland. Vi arbejder for en energineutral spildevandsrensning.



Klimatilpasning

AquaDjurs arbejder tæt sammen med Norddjurs Kommune, Syddjurs Kommune, virksomheder og borgere omkring klimatilpasning, så vi kan håndtere vores forpligtelser i relation til ændrede nedbørsmønstre

Vi ønsker at være en partner i forhold til håndtering af vandets kredsløb. Vores kompetencer skal bidrage til, at der skabes helhedsorienterede løsninger, hvor vand skaber rekreativ værdi for lokalsamfund, borgere og virksomheder.

Værdier

› Udgangspunktet for alt vi gør



Fokus på kerneopgaver

Vores formål er at sikre rent vand. Vi leverer rent drikkevand, og renser og håndterer regn- og spildevand, så det er rent, når det udledes. Vi skal derfor altid overveje, om de handlinger vi sætter i gang, understøtter vores kerneopgave – nemlig at sikre rent vand.

Forretnings- og udviklingsorienteret

Vi tænker forretningsmæssigt og sikrer, at vores løsninger giver mest mulig værdi for borgere, virksomheder og miljø, samtidig med vi løbende effektiviserer og udvikler vores drift og opgaveløsning. Vi indgår aktivt i samarbejder med relevante partnere, og vi efterprøver nye løsninger, hvor det er økonomisk ansvarligt.

Attraktiv arbejdsplads

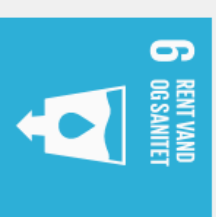
Vi er en arbejdsplads med trivsel og udvikling for alle medarbejdere. Vi har en flad organisation, hvor den enkelte leder har ledelsesrum til at lede i retningen af vores fælles vision: rent vand – i hanen og i havet. Det gør, at der er en høj grad af ansvar hos den enkelte medarbejder og i det enkelte team. Vi er en fleksibel og rummelig arbejdsplads, som har fokus på, at vi kan tilpasse os i forhold til individuelle ønsker og behov.

AquaDjurs støtter FN's Verdensmål

› Sådan arbejder vi med bæredygtighed

Bæredygtighed er centralt for AquaDjurs. Vi forstår bæredygtighed som tredelt, bestående af økonomisk, social og miljømæssig bæredygtighed. Vi vil altid tilstræbe en balance mellem de sociale, de økonomiske og de miljømæssige hensyn, og kun gennem en balance sikrer vi indsatsen der er langsigtet og ægte bæredygtige.

I vores arbejde med bæredygtighed støtter og arbejder vi for alle 17 verdensmål, men vi har udvalgt fire, hvor vi mener, at vi kan gøre en særlig forskel.



Mål 6: Rent vand og sanitet
AquaDjurs leverer rent drikkevand.



Mål 11: Bæredygtige byer og lokalsamfund
AquaDjurs medvirker til klimatilpasning på Djursland i forhold til håndtering af ændrede ned-børsmønstre.



Mål 13: Klimaindsats
AquaDjurs reducerer klimabelastningen, og vi arbejder for at have energineutral spildevandsrensning i 2030.



Mål 14: Livet i havet
AquaDjurs håndterer og renser spildevand, så det ikke skader naturen.

Strategiske indsatsområder

› Det ønsker vi at opnå



Kunden i centrum



Et samlet Djursland



Forretningsudvikling



Miljø



Strategiske indsatsområder

› Kunden i centrum

Nærhed, kort responstid og attraktive takster

Vi har stort fokus på, at kunderne oplever nærhed, og at vi reagerer hurtigt på deres henvendelser. Vi har fokus på at tilbyde vores kunder attraktive takster. Vi ønsker at være på forkant, således vi ikke efterlader en regning til eftertiden.

Høj forsyningssikkerhed

Man skal kunne regne med os, og derfor er høj forsyningssikkerhed en topprioritet for os i alle sammenhænge.

Understøtte udvikling i by- og lokalsamfund

Vi ønsker at være en del af løsningen, når vi skal sikre attraktive lokalsamfund. Vi vil søge tidlig dialog med myndigheden og lokale interessenter, så vi kan bidrage med vores kompetencer og viden, og derved opnå de rette løsninger.



Strategiske indsatsområder

› Et samlet Djursland

Realisere ejernes og bestyrelsens fælles ambition

I AquaDjurs vil vi arbejde for at realisere vores ejeres, Syddjurs og Norddjurs kommuner, og vores bestyrelses fælles ambitioner og strategiske mål.

Fælles organisation og kultur

En fusion betyder forandringer. Vi ønsker at skabe en fælles organisation og kultur, hvor vi har fokus på gensidig forståelse og fælles opgaveløsning. Vi vil arbejde for, at vi alle møder hinanden med et åbent sind, men vi ved også at tilid og fælles kultur skal have tid til at vokse frem. Vi tror på, at alle har et fælles fodfæste i at sikre rent vand – i hanen og i havet.

Kommunikation og formidling

Vi ønsker at arbejde aktivt med kommunikation og formidling. Vi er sat i verden for kunderne, og derfor er løbende dialog og kommunikation vigtig for os. Vi føler et særligt ansvar for at formidle vores viden om van-dets kredsløb med særlig fokus på spildevand, grundvandsbeskyttelse og vandbesparelser. Her vil vi særligt have fokus på folkeskoler og ungdomsuddannelser.

Vores kommunikationsstrategi sikrer en målrettet kommunikation og formidling.

Strategiske indsatsområder

› Forretningsudvikling

Reinvesteringer og udnytte aktiver

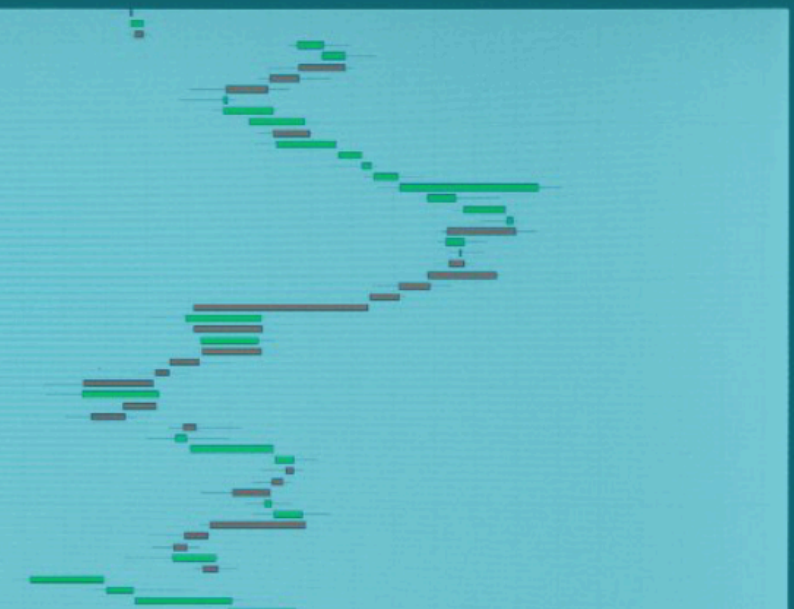
Vores løsninger skal give mest mulig værdi for virksomheder, borgere og miljøet. Vi vil udnytte værdien af vores anlægsinvesteringer så længe som muligt gennem en forvaltningsstrategi for vores anlægsaktiver. Det er vigtigt, at vi tør prioritere.

Økonomistyring

Vi investerer store beløb i nye anlæg hvert eneste år. Dette er nødvendigt for at realisere den ambitiøse plan om centralisering af spildevandsrensningen på Djursland på renseanlægget ved Fornæs. Vi føler et stort ansvar for at sikre, at vi får mest muligt ud af vores investeringer, og at vi løbende og proaktivt følger op på fremdriften i projekterne. Vi skal have fokus på det gode købmandskab og en professional aftalestyring.

Digitalisering

Vi skal udnytte de muligheder, som følger af øget digitalisering. Dette gælder udadtil i forhold til bedre ser-vice og betjening af vores kunder, ligesom det gælder indadtil i vores egen styring og overvågning af vores ledningsnet, renseanlæg og øvrige systemer. Vores systemer er kritisk infrastruktur, og derfor vil vi have et stort fokus på IT-sikkerhed, så forsyningsikkerheden kan opretholdes.





Strategiske indsatsområder

› Miljø

Renere vandmiljø

I AquaDjurs arbejder vi for et renere vandmiljø. Dette gør vi blandt andet ved at rense det spildevand, som vi udleder, samtidig med at vi i fremtiden vil håndtere alt spildevand på Formæs Renseanlæg med udledning til Kattegat.

Bæredygtige grundvandsressourcer

I AquaDjurs er det vigtigt for os, at de grundvandsressourcer, som vi anvender, er bæredygtige. Det vil sige, at vi ikke trækker mere grundvand op end, at der fortsat kan dannes nyt. Vi vil sikre, at der også i fremtiden er en tilstrækkelig grundvandsressource.

Udnytte ressourcer i spildevand og CO₂-reduktion

I AquaDjurs vil vi udnytte ressourcerne i spildevand, hvor det giver mening. Vi vil arbejde for at reducere vores CO₂-udledning og vi har et ambitiøst mål om at sikre CO₂-neutral spildevandsrensning i 2030. Vi kortlægger vores udledning af klimagasser, og vi skal reducere udledningen af klimagasser på alle områder.



AquaDjurs

- sammen om fremtiden



Ejerstrategi for Aqua Djurs A/S

Indholdsfortegnelse

Indledning.....	3
Baggrund	3
Ejerkommunernes mål for Aqua Djurs A/S	4
Udvikling af forsyningsområdet og selskabet	4
Prisstrategi.....	4
Selskabets miljøprofil	5
Klimatilpasning	5
Personaleforhold og rekruttering af nye medarbejdere.....	5
Koordination og samarbejde mellem ejere og Aqua Djurs A/S	6

Indledning

Denne ejerstrategi for Aqua Djurs A/S er fastlagt af Syddjurs og Norddjurs kommuner (efterfølgende benævnt "Ejerkommuner") efter drøftelse med ledelsen i Aqua Djurs A/S. Ejerstrategien er udtryk for Ejerkommunernes forventninger til vandselskabet Aqua Djurs A/S' aktiviteter og udvikling.

Ejerstrategien fastlægger ejerkommunernes overordnede ønsker og forventninger for selskabets virksomhed, og samarbejde mellem ejerkommuner og selskab.

Ejerkommunernes mulighed for at øve indflydelse følger umiddelbart af ejerskabet til Aqua Djurs A/S og er nærmere reguleret i vedtægterne for Aqua Djurs A/S, hvor Ejerkommunernes indflydelse primært udøves på generalforsamlingen. Den konkrete udmøntning af strategien varetages af Aqua Djurs A/S' bestyrelse og direktion.

Udover rollen som ejer har kommunen en række opgaver som myndighed i forbindelse med planlægning, tilladelser mv., samt i forbindelse med takstgodkendelse (legalitetskontrol).

Ejerkommunerne ønsker med sit ejerskab af Aqua Djurs A/S at skabe de bedst mulige betingelser for fastholdelse og udvikling af Ejerkommunernes økonomiske værdier og for sikring af sammenhæng med Aqua Djurs A/S' og Ejerkommunernes visioner, politikker, strategier, planer mv.

Ejerkommunerne ønsker derfor et tæt og ligeværdigt samarbejde mellem Ejerkommuner og Aqua Djurs A/S.

Ejerstrategien skal:

- Skabe klarhed om Ejerkommunernes forventninger til Aqua Djurs A/S, for bestyrelsen, direktionen, ledere og medarbejdere i Aqua Djurs A/S
- Skabe sammenhæng mellem Ejerkommunernes og Aqua Djurs A/S' strategi, politik og visioner
- Regulere samarbejdet mellem Ejerkommunerne og Aqua Djurs A/S indenfor rammerne af selskabets vedtægtsmæssige begrænsninger og med respekt af de til enhver gældende regler og konkrete myndighedspålæg mv., som gælder for forsyningen.

Ejerstrategien opdeles i fem hovedområder med underliggende delområder.

Ejerstrategien suppleres af en Ejerftale, indgået mellem de to ejerkommuner, Syddjurs Kommune og Norddjurs Kommune. Ejerftalen regulerer samarbejdet mellem de to Ejerkommuner og behandler en række områder der er væsentlige i ejerskabet, mens Ejerstrategien omfatter strategiske indsatser for Aqua Djurs A/S' virksomhed.

Baggrund

Aqua Djurs A/S er opstået på baggrund af en fusion i 2023 mellem Syddjurs Spildevand A/S og Aqua Djurs A/S.

Aqua Djurs A/S er ejet af Syddjurs Kommune med en ejerandel på 50% og af Norddjurs Kommune med en ejerandel på 50%

Bestyrelsen for Aqua Djurs A/S skal udarbejde en strategi der afspejler intentionerne i Ejerstrategien. Denne revideres løbende efter behov, dog minimum en gang hvert 4 år for hver valgperiode i kommunalbestyrelsen/Byrådet.

Aqua Djurs A/S kan ikke varetager opgaver, der har karakter af myndighedsudøvelse, f.eks. meddelelse af påbud, forbud og tilladelser.

Ejerkommunernes mål for Aqua Djurs A/S

Ejerkommunerne driver Aqua Djurs A/S med det formål at sikre høj forsyningssikkerhed indenfor levering af drikkevand samt transport og rensning af spildevand med henblik på at sikre en høj sundheds- og miljømæssig kvalitet i overensstemmelse med samfundets krav, herunder også hensyntagen til drikkevands- og spildevands kvalitet, klimaforandringer mv.

Aqua Djurs A/S' udvikling og vedligehold af infrastrukturen sker i et tæt samarbejde med Ejerkommunerne.

Driften skal varetages med fokus på langsigtet levering af ydelser til forbrugerne.

Ejerkommunernes sektorplaner mv. harmoniseres i størst muligt omfang og udarbejdes i et tæt samarbejde mellem Ejerkommunerne og Aqua Djurs A/S. På den baggrund skal Aqua Djurs A/S efterleve disse.

Udvikling af forsyningsområdet og selskabet

Aqua Djurs A/S skal sikre, at værdierne i selskabet løbende optimeres gennem en effektiv drift samt løbende vedligeholdelse og udvikling af anlægsaktiver.

Samtidigt forventer Ejerkommunerne, at Aqua Djurs A/S bidrager til, at ejerkommunerne fortsat er et attraktivt område at etablere sig i for virksomheder og borgere via en servicemindet og imødekomende tilgang til dialog.

Aqua Djurs A/S skal være åben for udvidelse af forsyningsområdet, herunder også for at overtage andre forsyningsvirksomheder, etablere shared servicecentre eller strategiske samarbejder med andre offentligt ejede forsyningsselskaber, hvis muligheden byder sig, og dette vil være til gavn for Aqua Djurs A/S' virksomhed og kunderne i området.

Aqua Djurs A/S medvirker til udviklingen af vandforsyningen i den vestlige del af de to Ejerkommuner. Tilsvarende skal Aqua Djurs A/S løbende vurdere, om det kan være attraktivt at etablere strategiske samarbejder med private vandværker inden for administration, økonomi og afregning mv.

Prisstrategi

Selskabets priser fastlægges i overensstemmelse med de til enhver tid gældende regler.

Aqua Djurs A/S skal arbejde mod at sikre stabile og konkurrencedygtige priser i forhold til sammenlignelige forsyningsselskaber, gennem løbende effektivisering og optimering af anlæg og drift – såvel kortsigtet som langsigtet og på tværs af kommunegrænserne.

For drikkevand og spildevand fastsættes priserne under hensyntagen til de økonomiske rammer og det effektiviseringspotentiale, der fastlægges af Forsyningssekretariatet med henblik på at skabe grundlag for konsolidering og udvikling i selskabet.

Vejvandingsbidraget harmoniseres når hovedspildevandsstrukturen i strukturplanen er etableret. Hovedspildevandsstrukturen forventes gennemført i 2032.

Der vil fortsat være fokus på Aqua Djurs A/S konkurrencedygtige priser for alle forbrugere, herunder også

storforbrugere, under hensyntagen til at aftaler med storforbrugere skal komme øvrige forbrugere til gode.

Selskabets miljøprofil

Aqua Djurs A/S skal bidrage til at begrænse følgerne af klimaforandringerne og leve op til de krav, der er fastsat i Ejerkommunernes klimaplaner. Aqua Djurs A/S skal kunne redegøre for miljømål og handlingsplaner for opfyldelse af disse mål. Derudover skal Aqua Djurs A/S kunne redegøre for, i hvilket omfang miljøet påvirkes, herunder også hvordan Aqua Djurs A/S' indkøbspolitik bidrager til at reducere miljøbelastningen.

Aqua Djurs A/S skal med sin faglige kompetence og erfaring bidrage til udarbejdelsen af kommunale klimatilpasnings-, vand- og spildevandsplaner mv. Aqua Djurs A/S er høringspart i forbindelse med myndighedsopgaver mv. på disse områder.

Aqua Djurs A/S skal reducere CO₂ udledningen, herunder stille krav til samarbejdspartnere og leverandører, og prioritere reduktion af egen udledning af CO₂ ved at tage højde herfor i forbindelse med indkøb af eksempelvis driftsmateriel, biler mv. og i forbindelse med optimering af driftsforhold.

Aqua Djurs A/S skal kunne samarbejde om initiativer, der medvirker til udnyttelse af spildevand som en ressource, herunder fx biogas, PtX og lignende teknologier. Generelt forventes et øget fokus på styrkelse af grøn profil.

De to ejerkommuner forventer, at selskabet aktivt bidrager til at styrke den biologiske mangfoldighed i de to kommuner gennem konkrete initiativer i sin drift og anlægsaktiviteter.

Aqua Djurs A/S skal arbejde for at sikre tidssvarende og effektiv rensning af spildevand samt bæredygtig håndtering af spildevandsslam.

Klimatilpasning

Ejerkommunerne ønsker at samarbejde med Aqua Djurs A/S om klimatilpasningsprojekter. Aqua Djurs A/S skal indgå aktivt i klimatilpasningsprojekter i samarbejde med ejerkommuner og lokalsamfund.

Personaleforhold og rekruttering af nye medarbejdere

Aqua Djurs A/S skal sikre, at selskabet er en attraktiv arbejdsplads gennem fokus på medarbejdertrivsel, ledelse og udvikling ligesom det gennem kompetenceudvikling, rekruttering og fastholdelse skal sikres, at de rette kompetencer til løsning af selskabets opgaver og sikring af den fortsatte udvikling er til stede i Aqua Djurs A/S.

Løn- og personalepolitikken for Aqua Djurs A/S forventes at bidrage til fastholdelse og tiltrækning af de nødvendige kompetencer under stadig hensyntagen til den generelle udvikling indenfor branchen og på KL's overenskomstområde.

Endeligt forventes Aqua Djurs A/S at bidrage til branding af selskabet som en attraktiv arbejdsplads.

Aqua Djurs A/S forventes derudover at sikre, at et antal uddannelsespladser stilles til rådighed.

Endelig skal Aqua Djurs A/S søge at indgå i partnerskaber med videregående uddannelsesinstitutioner i det omfang, det kan bidrage til en merværdi for Aqua Djurs A/S.

Aqua Djurs A/S skal fortsat drive skoletjeneste i Norddjurs Kommune. Aktivitetsniveauet skal fastholdes på det oprindeligt besluttede niveau. Såfremt Syddjurs Kommune ønsker en tilsvarende skoletjeneste, skal Aqua Djurs A/S tilbyde dette

Koordination og samarbejde mellem ejere og Aqua Djurs A/S

Bestyrelsen for selskabet skal i videst muligt omfang tage hensyn til Ejerkommunernes interesse i at optimere selskabet og dets værdi indenfor selskabslovens bestemmelser.

Samtidigt skal forhold af principiel eller af væsentlig økonomisk betydning for selskabet eller Ejerkommunerne forelægges generalforsamlingen, som skal træffe beslutning herom i enighed.

Ejerkommunerne ønsker et tæt samarbejde mellem Ejerkommunerne indbyrdes og mellem Ejerkommunerne og Aqua Djurs A/S i forbindelse med udarbejdelse af planer, regulativer mv. og gensidig respekt for fordelingen af opgaver mellem myndighed og drift.

Ejerkommunerne udarbejder i et tæt samarbejde med Aqua Djurs A/S langsigtede og harmoniserede planer samt fælles regulativer og bestemmelser mv. for områder, der varetages af Aqua Djurs A/S. Aqua Djurs A/S skal aktivt bidrage til udviklingen af planer, regulativer og bestemmelser mv. i ejerkommunerne og indretter virksomhedens virke indenfor planernes grænser.

Revision af ejerstrategi

Ejerstrategien revideres mindst hvert fjerde år i forlængelse af kommunalvalget. Der påbegyndes derfor en proces i tidligst i 2026 i de to ejerkommuner som i tæt dialog med bestyrelsen for Aqua Djurs A/S, der skal føre frem til en endelig ejerstrategi for Aqua Djurs A/S.

Ikrafttræden

Denne ejerstrategi træder i kraft den 18. marts 2025.

Ejerstrategien blev godkendt på byrådsmødet i Syddjurs Kommune den 26. februar 2025 og på kommunalbestyrelsesmødet i Norddjurs Kommune den 18. marts 2025.

Kommunikationspolitik for AquaDjurs

Indledning

Denne kommunikationspolitik fastlægger rammerne for, hvordan AquaDjurs kommunikerer både internt og eksternt. Politikken skal understøtte, at vi fremstår som en synlig, troværdig og professionel aktør på Djursland, og at vi internt igennem vores kommunikation, er med til at skabe en fælles virksomhedskultur. Politikken forholder sig desuden til, hvordan vi bruger sociale medier, så vi udnytter deres potentiale og samtidig udvikler vores brand.

Formål

- At sikre en klar, åben og sammenhængende kommunikation, der understøtter AquaDjurs' værdier, strategi, forretningsmål og ambition om at levere fremragende service til vores kunder.
- At fremme en åben, inddragende og respektfuld dialog internt blandt medarbejdere, ledelse og bestyrelse.
- At kommunikation bliver et aktivt redskab, der hjælper os med at skabe tillid, styrke relationer og fremme involvering af relevante interessenter.
- At skabe klare rammer for brug af sociale medier, så vi fremstår professionelle og engagerede.

Grundprincipper for vores kommunikation.

Når vi arbejder med kommunikation, opdeler vi i både intern og ekstern kommunikation, men de gøres ud fra følgende grundprincipper:

Åbenhed

Vi kommunikerer ærligt, tydeligt og rettidigt. Åbenhed skaber tillid mellem os og vores interessenter og er afgørende for, at vi har omverdenens opbakning til vores arbejde.

Transparens

Vi gør vores beslutninger og processer forståelige og tilgængelige. Gennemsigtighed styrker forståelsen af vores rolle som forsyningsselskab.

Involvering

Vi inviterer relevante interessenter ind i dialog og udviklingsprocesser for sammen at skabe bedre, mere innovative og længerevarende løsninger.

Uformel tone og humor

Hvor det er passende, må vores kommunikation godt være uformel og nogle gange humoristisk. Det er med til at gøre os mere nærværende og menneskelige og hjælper os med at skille os ud i mængden.

Mål for den interne kommunikation

Kommunikation skal bidrage til et fælles selskab uden opdeling i "gammelt nord" og "gammelt syd". Information skal være tilgængelig, relevant og rettidig for alle medarbejdere, til det bruger vi primært intranettet, nyhedsbreve og løbende informationsmøder.

Der lægges vægt på samarbejde og videndeling på tværs af afdelinger. Feedback og dialog værdsættes, og alle opfordres til at bringe spørgsmål og idéer frem.

Mål for den ekstern kommunikation

Vores eksterne kommunikation skal afspejle, at vi er et synligt, kompetent og ordentligt selskab. Vi gemmer os ikke og vi informerer åbent om vores aktiviteter, resultater og projekter også når vi begår fejl.

I AquaDjurs er vi ikke lukket om os selv og har identificeret følgende interessenter og mål for de enkelte interessentgrupper:

- **Kunder:** De skal opleve at vi er tilgængelige, imødekommende og lyttende så de får en god oplevelse med os.
- **Samarbejdspartnere:** Skal have en oplevelse af at, vi er et kompetent selskab, som går i dialog og har en stærk faglighed.
- **Kommende medarbejdere:** Vi skal profilere os som en attraktiv arbejdsplads, med fokus på fleksibilitet, trivsel og udvikling.
- **Vores ejere:** Vi er som selskab ejet af Syddjurs og Norddjurs kommuner. Derfor skal vi også vise os som et selskab der er i dialog med vores ejere og arbejder for at understøtte udviklingen af ejerkommunerne.

Brug af sociale medier

Vores primære sociale mediekkanaler er Facebook og LinkedIn og af andre digitale kanaler benyttes også vores hjemmeside.

Indhold på sociale medier skal understøtte vores kerneopgaver, værdier og strategiske mål.

- LinkedIn
 - På LinkedIn fokuserer vi på faglighed, synlighed og dialog med både nuværende og potentielle medarbejdere.
 - Vi fokuserer på de faglige sejre og resultater.
 - Vi er ikke bange for at gå i dialog med samarbejdspartnere, der har løst opgaver for os, da det genererer god omtale, der kan bruges ift. fremtidige projekter.
- Facebook:
 - På Facebook informerer vi om alt det der er kundeorienteret, det kan være drift, projekter, events og kampagner.
 - Kritik, spørgsmål eller klager på sociale medier håndteres professionelt og venligt – og videreformidles til rette afdeling, hvis nødvendigt.

Ansvar og ressourcer

- Kommunikationen på tværs af kanaler varetages af udpegede medarbejdere, som har adgang til de relevante platforme.
- Alle medarbejdere opfordres til at bidrage med idéer og input til kommunikationen.
- Udtalelse til journalister og medier er fordelt på følgende måde:
 - Projekter, sager og andet konkret fagligt, udtaler direktøren, eller den ansvarlige medarbejder sig om
 - Alt der er af politisk/strategisk karakter, udtaler formandskabet for bestyrelsen og/eller direktøren i AquaDjurs sig om.
- Kommer der henvendelser fra medier eller journalister, så er det den kommunikationsansvarlige der tages fat i, som henviser videre til rette vedkommende.

Risici og beredskab

- Vi forholder os til potentielle risici som fx utilsigtede hændelser eller cyberangreb.
- Der udarbejdes en særskilt krisekommunikationsplan, så vi kan handle hurtigt og koordineret i krisesituationer.
- I sådanne tilfælde er det også vigtigt at have en åben og ærlig kommunikation.

Opfølgning

Denne politik revideres en gang hvert andet år, eller når der sker større ændringer i organisationen eller i vores kommunikationskanaler og -platforme.

Finanspolitik for AquaDjurs A/S

1. Formål

Denne finanspolitik fastlægger rammerne for, hvordan AquaDjurs A/S tilrettelægger sin kapitalstruktur, likviditetsstyring og låneoptag. Formålet er at sikre:

- Stabil og langsigtet finansiering af selskabets betydelige investeringsprogram.
- Gennemskuelighed og forudsigelighed i økonomien for både ejerkommuner og forbrugere.
- Overholdelse af gældende regulering, herunder økonomiske rammer og hvile-i-sig-selv-princippet.

2. Overordnede principper

1. **Hvile-i-sig-selv:** Finansieringen tilrettelægges således, at selskabets indtægter og udgifter balancerer over tid.
2. **Lav risiko:** Selskabet accepterer kun en lav finansiell risiko og vælger derfor stabile og forudsigelige finansieringskilder.
3. **Langsigtet planlægning:** Afdrag, løbetid og låneprofil planlægges i overensstemmelse med aktiverens levetid.
4. **Robust mod renterisiko:** Rentesammensætningen tilpasses med udgangspunkt i en overvejende fastforrentet låneportefølje.

3 Låneoptagelse

3.1 Valg af långivere

Kommunekredit anvendes som primær långiver, da institutionen tilbyder:

- Lav risiko
- Konkurrencedygtige vilkår
- Fleksible lånetyper
- Mulighed for lang løbetid

Andre finansieringskilder kan overvejes, hvis de giver dokumenterede fordele uden at øge risikoen.

3.2 Lånetyper og løbetider

- **Annuitets- eller serielån** vælges afhængigt af aktiverens karakter og takstudvikling.
- Løbetider sigtes typisk mod **30-40 år** i overensstemmelse med anlæggenes levetid.
- En porteføljesammensætning, hvor mindst **70 %** af porteføljen er fastforrentet.

3.3 Timing af låneoptag

- Lån optages i takt med anlægsprojekternes likviditetsbehov og fremdrift.

- Midlertidig kassekredit eller byggelån kan anvendes, hvis investeringsbehovet er ujævnt fordelt.

4. Likviditetsstyring

- Der skal til enhver tid være en minimumslikviditet svarende til **2–3 måneders driftsomkostninger**.
- Overskydende likviditet placeres kun i sikre og likvide instrumenter (bankindskud eller korte aftaleindskud).

5. Takster og økonomiske rammer

- Investeringerne indarbejdes i selskabets budgetter, så taksterne stiger i et kontrolleret og forudsigeligt tempo.
- Takstudviklingen planlægges på baggrund af langtidsbudgetter (10–30 år), som sammenholdes med selskabets økonomiske rammer.
- Store investeringer udjævnes over tid gennem afskrivninger og låntagning.

6. Risikostyring

6.1 Renterisiko

- Selskabet må kun have en begrænset eksponering mod variabel rente.
- Eventuel variabel rente kan afdækkes via konverteringsmuligheder.

6.2 Kreditrisiko

- Selskabet må ikke tage finansiell modpartsrisiko.
- KommuneKredit og danske banker med høj kreditværdighed (Kernekapitalprocent (CET1-ratio) på over 17 %) anvendes som modparter.

6.3 Projekt- og investeringsrisiko

- Der udarbejdes investeringsbeslutninger med business cases, risikovurderinger og scenarieanalyser.
- Bestyrelsen godkender hvert år i efteråret investeringsbudgettet for det kommende år. Iht. vedtægterne skal bestyrelsen herudover godkende væsentlige dispositioner af økonomisk betydning.

7. Rapportering og opfølgning

- Bestyrelsen orienteres minimum kvartalsvist om låneportefølje, likviditet, renteutvikling og status på anlægsøkonomi.
- Finanspolitikken gennemgås og opdateres minimum hvert **tredje år** eller ved væsentlige ændringer i rammevilkår.

8. Ansvarsfordeling

- **Direktionen** er ansvarlig for den daglige finansielle drift og låneoptagelse inden for de godkendte rammer.
- **Bestyrelsen** godkender finanspolitikken, væsentlige lån, risikoprofil og den langsigtede investeringsstrategi.
- **Kommunalbestyrelse og byråd** godkender stillelse af garantiprovision overfor KommuneKredit.

AquaDjurs' prokurapolitik

Nærværende politik definerer rammer og begrænsninger for indgåelse af aftaler på selskabets vegne, samt regler for godkendelse af fakturaer til udbetaling.

Nærværende prokurapolitik er behandlet og godkendt af bestyrelsen den 19. februar 2026.

Indgåelse af aftaler med eksterne virksomheder/aktører:

Oprettelse og ændring af kreditor stamdata:

Nye kreditorer oprettes automatisk i økonomisystemet ud fra de oplysninger, der modtages via OIO-faktura.

Det er kun Controller (HR) eller Økonomichef, der ændrer i stamdata efter at kreditorer er oprettet.

Bestilling af varer/ydelser

Hver enkelt leder har uddelegeret ansvaret for bestilling af varer/ydelser til de enkelte medarbejdere under hensyntagen til de godkendte budgetter.

Prokura til at varetage dispositioner (indkøb) på vegne af forsyningen:

Den enkelte medarbejder har ret til at indgå i en juridisk bindende aftale baseret på nedenstående beløbsmæssige prokuraoversigt. Gældende for alle medarbejdere er, at aftaler/indkøb skal være direkte forbundet med forsyningens daglige drift, samt at aftalerne skal være indenfor rammerne af bestyrelsens beslutninger, herunder godkendte investeringsplaner. Dette kan ske med forhåndsgodkendelse af medarbejderens leder.

Den enkelte medarbejder må ikke afhænde eller pantsætte virksomhedens ejendomme. Der må heller ikke foretages dispositioner, der er af usædvanlig art eller har stor betydning for forsyningen, medmindre der ligger en særlig bemyndigelse fra ledelsen. Det er den enkelte medarbejders ansvar at sikre sig en sådan bemyndigelse.

Prokuraen til at indgå dispositioner på vegne af forsyningen kan tilbagetrækkes af ledelsen og vil altid bortfalde ved ansættelsesophør.

Den beløbsmæssige prokura i forbindelse med indgåelse af aftaler på selskabets vegne, er opgjort på følgende måde for hver medarbejderkategori:

A. Bestyrelsesformanden + direktør	> 10.000.000
B. Direktør:	> 3.000.000
C. Chefer:	op til 3.000.000
D. Driftsledere, projektledere og IT-ansvarlig:	op til 500.000
E. Øvrige:	op til 10.000*

*Medmindre der skriftligt er aftalt andet med den pågældende medarbejder.

Såfremt en beløbsgrænse overskrider prokuraoversigten, skal ovenstående medarbejderkategori godkende dispositionen. Opdeling af aftaler/dispositioner med henblik på at omgå beløbsgrænserne er ikke tilladt.

Overskridelse af prokurareglerne kan få ansættelsesretlige konsekvenser og ved alvorlige overtrædelser, kan virksomheden opsiges medarbejderen og bortvise medarbejderen ved grov misligholdelse.

(Alene gældende for litra A-D) Godkendelse af ekstraarbejder / aftalesedler på kontrakter:

Ekstraarbejder i forbindelse indgåede kontrakter skal på forhånd godkendes af personen som tidligere havde godkendt den oprindelige disposition, hvis ekstraarbejderne enkeltvis eller sammenlagt overstiger 10 % af den oprindelige kontraktsum. Hvis medarbejderens prokurasum overskrides ved indgåelse af aftale om ekstraarbejder, skal ekstraarbejdet også godkendes af den næste prokuragodkender i forhold til klassificering.

Godkendelse af faktura:

Alle indkomne fakturaer indscannes/indlæses af økonomimedarbejdere, hvorefter de sendes til bestilleren af ydelsen. Bestilleren er altid 1. godkender af fakturaen.

Ved beløb under grænserne nedenfor, sendes fakturaen efter bestillerens godkendelse automatisk tilbage til økonomimedarbejderen/controlleren, der bogfører den. Denne udgør dermed 2. godkender.

Hvis grænserne nedenfor overskrides, går fakturaen videre til bestillerens nærmeste leder. Dette er systemmæssigt sat op i økonomisystemet. Er nærmeste leders prokura også overskredet, vil den gå videre til næste led. Når fakturaen er godkendt korrekt, går den til bogføring hos økonomi. Dette er alt sammen styret via økonomisystemet.

Der er oprettet følgende kategorier for godkendelse af bilag i BC26:

F. Direktør:	> 1.500.000
G. Chefer:	op til 1.500.000
H. Driftsledere:	op til 500.000
I. Projektledere og IT-ansvarlig:	op til 200.000
J. Øvrige:	op til 10.000

De godkendte fakturaer arkiveres elektronisk og det påføres i økonomisystemet, hvem der har godkendt. Det er kun økonomimedarbejdere, der kan indlæse og bogføre fakturaer. Øvrige medarbejdere kan ikke indlæse og bogføre fakturaer. Økonomichefen kan ikke bogføre.

Der er sat automatisk kontrol op i økonomisystemet, så økonomimedarbejdere ikke kan bogføre fakturaer, som de selv har godkendt.

Godkendelse af betalinger i banken:

Det er økonomimedarbejder (FAS), der lægger bogførte fakturaer til betaling i banken, hvor der samtidig foretages 1. godkendelse. 2. godkender i banken er enten økonomichef, controller eller øvrige økonomimedarbejdere. Herefter udlignes kreditoren automatisk. I tilfælde af ferie/sygdom vikarierer controller/økonomimedarbejder.

Afstemning af kreditorer:

Økonomimedarbejder kører hver måned en rapport i økonomisystemet, som afstemmer kreditormodul med finans. Dokumentation gemmes i afstemningsmappe i Docunote.

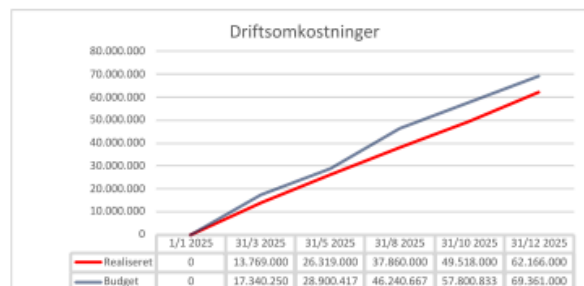
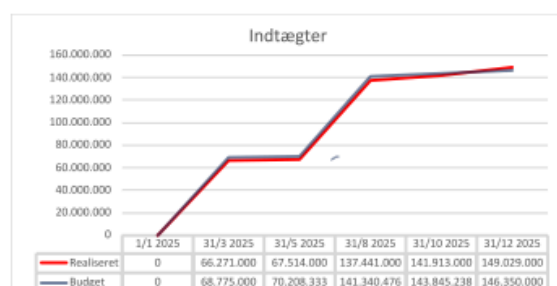
Kreditorer, der fremsender kontoudtog afstemmes og der indhentes kvartalsvist kontoudtog fra kreditorer med væsentlig omsætning.

Statusrapport til bestyrelsesmøde 19. februar 2026

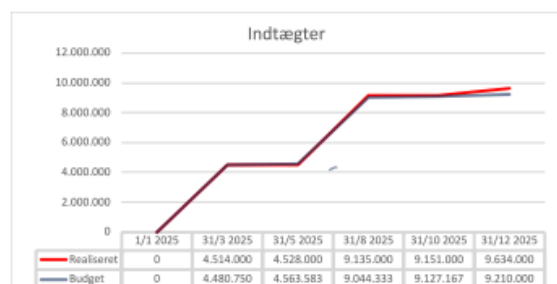
Nærværende rapport har til hensigt at give bestyrelse og medarbejdere et overblik over status på centrale parametre der er vigtige ift. selskabets drift og opfyldelse af strategiske mål.

Økonomi pr 31/12 2025

Spildevand



Drikkevand



Balance 31/12

	t.kr.	
	31/12 2024	31/12 2025
Aktiver		
Immaterielle anlægsaktiver	3.451	2.504
Materielle anlægsaktiver	2.196.690	2.263.802
Finansielle anlægsaktiver	687	40
Anlægsaktiver i alt	<u>2.200.828</u>	<u>2.266.346</u>
Omsætningsaktiver		
Tilgodehavender		
Tilgodehavender fra salg	8.928	12.013
Tilgodehavende udstykning af grunde	7.366	7.366
Andre tilgodehavender	11.163	4.693
Tilgodehavende selskabsskat		0
Periodeafgrænsningsposter	555	1.355
Likvide beholdninger	<u>8.518</u>	<u>57.661</u>
Omsætningsaktiver i alt	<u>36.530</u>	<u>83.088</u>
Aktiver i alt	<u>2.237.358</u>	<u>2.349.434</u>

	t.kr.	
	31/12 2024	31/12 2025
Passiver		
Egenkapital		
Aktiekapital	60.000	60.000
Reserve for opskrivninger	315.204	306.004
Reserve for sikringstransaktioner	0	0
Overført resultat	1.631.131	1.661.006
Egenkapital i alt	<u>2.006.335</u>	<u>2.027.010</u>
Gældsforpligtelser		
Langfristede gældsforpligtelser		
Tilslutningsbidrag	103.859	130.222
Kommunekredit	93.752	157.753
	<u>197.611</u>	<u>287.975</u>
Kortfristede gældsforpligtelser		
Kommunekredit	8.539	9.853
Tilslutningsbidrag	1.404	1.760
Leverandører af varer og tjenesteydelser	15.033	15.850
Anden gæld	8.436	6.986
	<u>33.412</u>	<u>34.449</u>
Gældsforpligtelser i alt	<u>231.023</u>	<u>322.424</u>
Passiver i alt	<u>2.237.358</u>	<u>2.349.434</u>

Kommentarer til økonomi 2025

Budgetopfølgningen for AquaDjurs er opdelt på spildevand og drikkevand som følge af de regulatoriske krav om en skarp adskillelse af økonomien på de 2 forsyningsarter.

SPILDEVAND

Omsætningsmæssigt er årets vandaflledning realiseret med 136,2 mio.kr. hvilket er 1,4 mio.kr. mere end det budgetterede for året. Afvigelsen forklares med et højere forbrug i året end budget jf. den foreløbige årsafregning. Der er stadig en mindre usikkerhed forbundet med opgørelsen af det variable bidrag, da der kan komme mindre reguleringer inden den endelige opgørelse foreligger i uge 11.

Vejbidrag er realiseret på niveau med budget, men dækker over en positiv afvigelse på kommunale vejafvandingsbidrag, som primært forklares med det høje investeringsniveau på byggemodninger og en negativ afvigelse på vejbidrag fra Vejdirektoratet. Der var budgetteret med en nedskrivning på 1 mio.kr. af tilgodehavender for perioden 2018-25, som har været bestridt af Vejdirektoratet, men efter afgørelse af Morsøsagen i Højesteret har vores advokat vurderet, at det ikke længere er muligt at forfølge vores krav, hvorfor det fulde tilgodehavende på 1,9 mio.kr. afskrives i 2025. De periodiserede indtægter fra tilslutningsbidrag er lidt højere end budget, hvilket forklares med det store aktivitetsniveau på byggemodninger. Omsætningen vedrørende industrispildevand udgør 130 % af budget, hvilket forklares med, at De Danske Gærfabrikker har leveret mere spildevand i 2025 end forventet. Omsætningen for industrispildevand for hele året er realiseret 1,8 mio.kr. højere end budget.

Vedrørende omkostningerne bemærkes at driftsomkostningerne er 8,7 mio.kr. lavere end budget for året. Dette kan primært forklares med et forøget fokus på anlægsopgaver, som er prioriteret i forhold til at reducere tidskrævende driftsopgaver. 3,6 mio.kr. af afvigelsen vedrører renseanlæg, hvor vedligeholdelsesaktiviteterne var været lave i 1. halvår som følge af prioriteringen af færdiggørelsen af udbygningen af Fornæs og en væsentlig lavere spildevandsafgift end budget.

Administrationsomkostningerne er højere end budget, hvilket primært forklares med overførsel af omkostninger bogføringsmæssigt til administration (forsikringer, licenser til fagsystemer, kontingenter mfl.).

De finansielle poster er 400 tkr. lavere end budget, hvilket forklares med en forbedret aftale med Djursland Bank og et mindre træk på kassekrediten end forventet pga. lavere investeringsniveau end budgetteret.

Resultatet blev 19,8 mio.kr. sammenholdt med er forventet resultat på 7,4 mio.kr. hvilket primært forklares med højere omsætning (2,7 mio.kr.), lavere driftsomkostninger (8,7 mio.kr.), højere administrationsomkostninger (-1,7 mio.kr.) og lavere afskrivninger/nedskrivninger (2,2 mio.kr.) pga. forskudt aktivering.

Investeringsaktiviteten har været lavere end budget, idet der er realiseret 79,9 mio.kr. svarende til 79% af årsbudgettet. Vedlagt regnskabet er der en oversigt over investeringsaktiviteten.

Budgettet for det samlede Fornæs projekt Fase 1 og 2 forventes stadig at blive realiseret i overensstemmelse med forventningerne.

VAND

Resultat i Vand er realiseret -0,7 mio.kr. lavere end budget. Højere faste bidrag på 0,6 mio.kr. og afvigelse på -1,2 mio.kr. på omkostninger til drift af overtagne vandværker og vedligeholdelse på Vandsam forklarer hovedparten af afvigelserne.

Investeringsaktiviteten i perioden har været lidt lavere end budget, idet der er realiseret 10,4 mio.kr. svarende til 93 % af årsbudgettet. Etableringen af forbindelse til Ramten/Stenvad færdiggøres først i 2026. Budget på 3,0 mio.kr. vil som følge heraf blive flyttet til 2026. Der har været en negativ afvigelse på nye tilslutninger på 1,4 mio.kr., da en række enkeltindvindere har valgt at få vand fra Vandsam. Der har været tale om etablering af lange stikledninger, som langt fra har kunnet finansieres af tilslutningsbidragene.

De finansielle poster er 252 tkr. højere end budget, hvilket forklares med et større træk på kassekreditte end forventet.

Investeringsopfølgning 31/12 2025

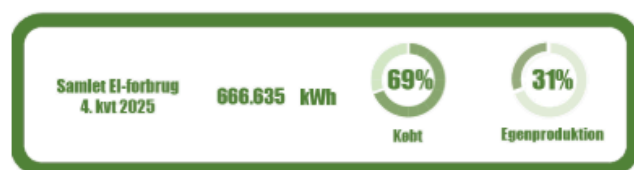
Sag	Realiseret 31/12 2025	Budget 2025	Restbudget	Procent	Forecast 31/10 2025
Reinvesteringer renseanlæg i alt	654	670	16	98%	670
Separering Rønde (Etape 5)	15.781	12.658	-3.123	125%	14.058
Indsatskrav	241	3.071	2.830	8%	500
Reinvesteringer Transportanlæg øvrige i alt	16.587	19.437	2.850	85%	16.937
Reinvesteringer i alt	33.263	35.836	2.573	93%	32.165
Nyinvesteringer Fornæs Renseanlæg i alt	23.887	37.443	13.556	64%	26.714
Hovedstruktur	3.799	2.400	-1.399	158%	3.500
Nyinvesteringer Transportanlæg i alt	2.587	2.732	145	95%	1.900
Nyinvesteringer i alt	30.273	42.575	12.302	71%	32.114
Fremtidsparken	2.849	4.703	1.854	61%	3.400
3 projekter Langkær - Ugelbølle	4.572	7.589	3.017	60%	7.589
Øvrige byggemodninger	4.681	5.324	643	88%	4.600
Byggemodninger i alt	12.102	17.616	5.514	69%	15.589
Andre anlæg i alt	4.365	4.530	165	96%	4.530
Investeringer Spildevand i alt	80.003	100.557	20.554	80%	84.398
Investeringer Vandforsyning	10.354	12.076	1.722	86%	9.083

Status på driften

Større driftshændelser i seneste periode

Ingen

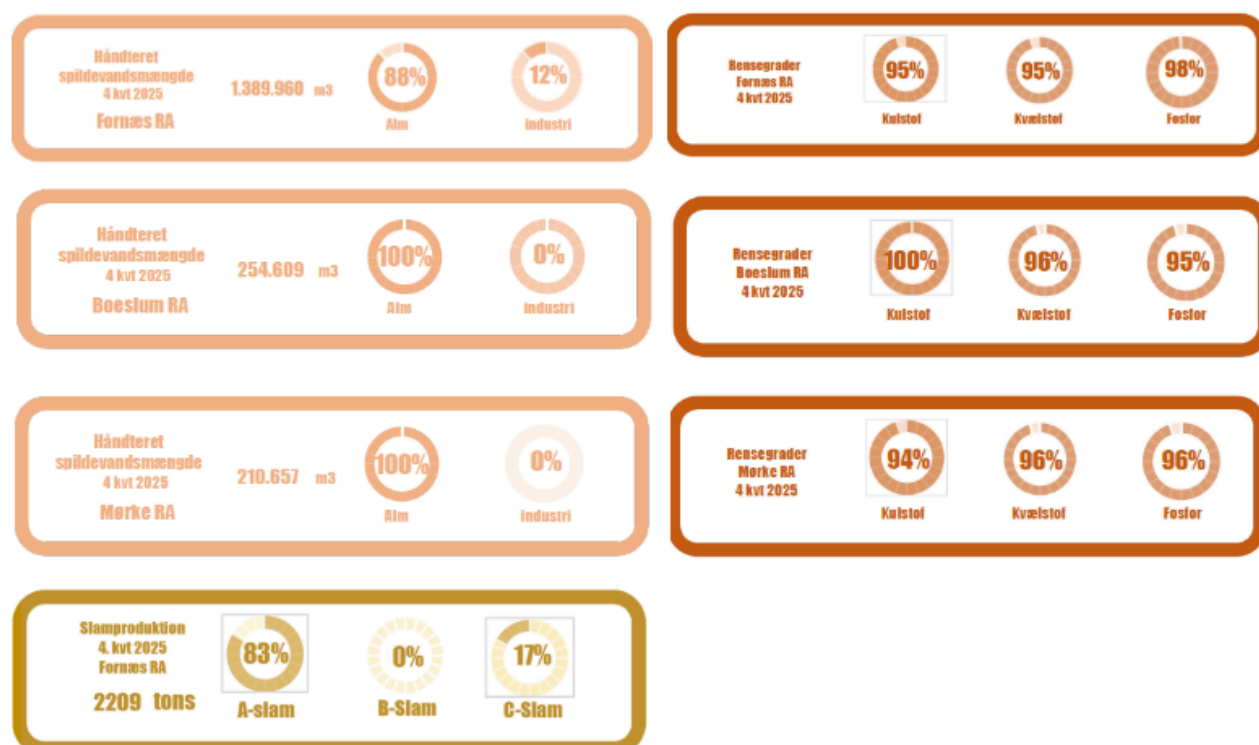
Status på elproduktion på Fornæs



Der er samlet produceret 203.793 kWh i fjerde kvartal. Det udgør 31% af det samlede forbrug på Fornæs. Det er tilfredsstillende. Det bemærkes at produktionen var under indkøring i fjerde kvartal.

Status på rensegrader fra nøgleanlæg

Centrale nøgletal fra de tre primære renseanlæg (Fornæs, Mørke og Boeslum) for 4.kvartal 2025.



Ovenstående giver ikke anledning til bemærkninger.

Seneste drikkevandanalyse

Ledningsnetoprøve udtaget af Eurofins den 15/1.

Alle parametre ligger under kravværdierne.

Prøvested:	AquaDjurs A/S - Ledningsnet - 193196 - / 4707007099		
Udtagningsadresse:	Nydamsvej 35, 8950 Ørsted		
Prøvetype:	Drikkevand - Gruppe A parametre		
Prøveudtagning:	15.01.2026 kl. 10:45		
Prøvetager:	Eurofins Miljø Vand A/S		DSN5
Analyseperiode:	15.01.2026 - 20.01.2026		
Prøvemærke:	Bryggers		
Lab prøvenr:	835-2025-81503181	Enhed	Kravværdier ** Min. Max.
Farvetal, Pt	2.7	mg Pt/l	15
Turbiditet	< 0.05	FNU	1
Mikrobiologi			
Coliforme bakterier 37°C	< 1	MPN/100 ml	l.m.
Escherichia coli	< 1	MPN/100 ml	l.m.
Intestinale Enterokokker	< 1	CFU/100 ml	l.m.
Kimtal ved 22°C	< 1	CFU/ml	200
Metaller			
Jern (Fe)	< 0.01	mg/l	0.2
Oplysninger fra prøvetager			
Akkrediteret prøvetagning	Ja		
pH	7.3	pH	7 8.5
Prøvetagning efter flush	Udført		
Vandtemperatur	7.3	°C	
Ledningsevne ved 20°C	480	µS/cm	2500

IT-sikkerhed

Sector-certs seneste risikovurdering

Månedsoptdatering til Trusselsvurderingen 2025

Januar 2026



Trusselsniveauet er GUL Der er mulighed for alvorlige cyberaktiviteter mod dansk, kritisk infrastruktur (se evt. Håndbog for trusselsvurderinger).	Trusselsaktører • Ingen særligt fremhævede.	Angrebsteknikker • T1195.001 (Compromise Software Dependencies and Development Tools) • T1495(Firmware corruption) • T1561(Disk wipe) • T1555(Credentials from Password Store)	Anbefalinger [1] - Firewall. [2] - Eksponering af services. [3] - Endpoint beskyttelse. [4] - Backup. [9] - Multifaktorvalidering. [10] - Opdatering. [12] - Beredskabsplan. [13] - Logopsamlng. [15] - Kortlægge netværksindgange. [16] - Segmentering.
--	---	---	---

Trusselsvurderingen giver ikke anledning til ændringer i vores igangværende indsats omkring IT-sikkerhed.

Status på aktuelle projekter

Centralisering

Efter tilladelserne er i hus er der indgået aftale med LE34 omkring landinspektørydelser. Projektteamet arbejder pt med flere spor.

- Projektering af ledningsanlæg og forberedelse af lodsejerdialog. Her er fase 1 opdelt i tre delstræk, hvoraf der i øjeblikket arbejdes på det midterste delstræk (Feldballe – Balle). Her er der mulighed for at lave samgravning med Syddjurs Kommunes cykelstipprojekt mellem Tirstrup og Rosmus.
- Projektering af pumpestationer og bassiner
- Myndighedsprojekt omkring reviderede tilladelser på de gamle renseanlæg
- Plan for afskæring af det opland der pt pumpes fra Allingåbro til Randers

Udvidelse af Fornæs, fase II

Arbejdet med udvidelsen følger tidsplanen. Udgravningen til procestankene er vel afsluttet. Vi har været meget begunstiget af vejret og samtidig har vi fundet en rigtig god løsning til håndtering af overskudsjord. Næste step er byggearbejderne som indledes i de kommende uger. Og samtidig kører udbudsprocessen med el- og maskinentrepriserne.

Vores gamotor er idriftsat og der produceres nu el på anlægget, og de første produktionstal lever fuldt op til forventningerne. Vi er nu i proces med at få den endelige produktionstilladelse af relevante myndigheder.

Separering af Rønde

Separeringsprojektet i Rønde går planmæssigt. Vi har tilrettet arbejderne i Drosselvej efter forespørgsel fra REMA1000. Det har ikke konsekvenser for økonomi eller fremdrift i hovedgaden og alle relevante er informeret.

Der holdes generelt tæt kontakt med alle de primære interessenter og vi prioriterer løbende kommunikation.

Generatorberedskab på drikkevandsforsyningen

Der er nu afgivet ordre på 4 stk 50 kVA generatorer til vores drikkevandsberedskab.

De vil sammen med vores nuværende generator sikre at vi kan holde gang i indvinding, behandling og distribution af drikkevand i en krisesituation.

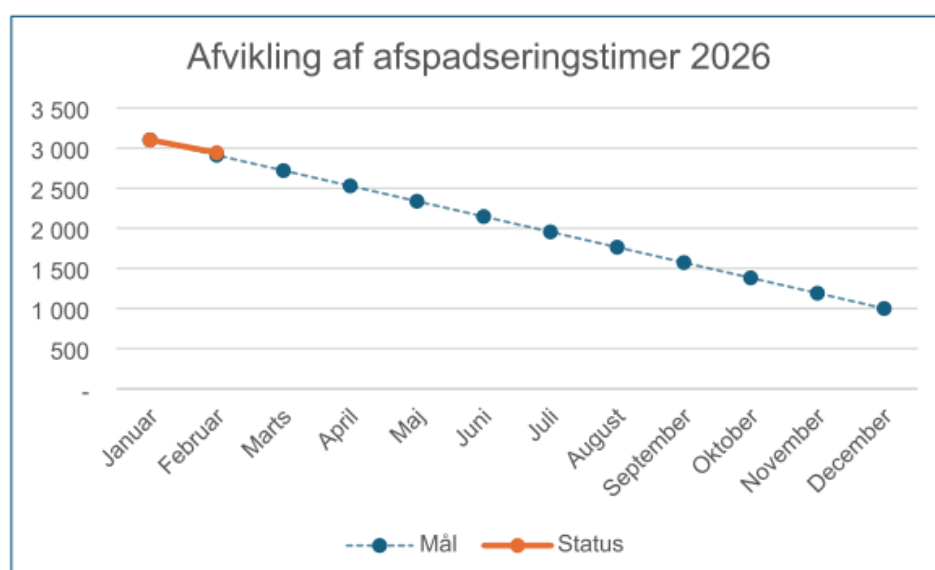
Personale

Det samlede fravær for 2025 er opgjort til 1,76%. Korrigeres der for langtidssyge er fraværsprocenten på 1,6%, hvilket er særdeles tilfredsstillende.

Fremadrettet lægges der op til, at status på sygefravær i organisationen opgøres og afrapporteres kvartalsvis.

Nedbringelse af flexsaldo

I tiden med de tre gamle vagtordninger blev der oparbejdet en stor pulje af afspadseringstid hos vores driftspersonale. Den nye vagtordning har tilført ressourcer til driftsteams, der muliggør en afvikling af denne pulje. Det er målsætningen at nedbringe saldoen med 2/3 i indeværende år.



Arbejdsmiljø

Der er ikke registreret arbejdsulykker siden sidst.

Seneste besøg af Arbejdstilsynet var 6. januar 2026. Her fik vi ingen anmærkninger.

Forretningsorden for bestyrelsen

For AquaDjurs A/S og datterselskaber

CVR-nr. 44522322

Forretningsorden for bestyrelsen i AquaDjurs A/S og datterselskaber

Denne forretningsorden for bestyrelsen finder tillige anvendelse for bestyrelserne i de af selskabet til enhver tid direkte eller indirekte ejede datterselskaber.

1 Konstituering og hjemmel

- 1.1 Bestyrelsesformanden og næstformanden vælges på generalforsamlingen i AquaDjurs A/S og på generalforsamlinger i datterselskaberne, jf. vedtægternes afsnit 7.
- 1.2 Nærværende forretningsorden oprettes med hjemmel i vedtægternes afsnit 9 og selskabslovens § 130 og fastlægger nærmere bestemmelser om bestyrelsens udførelse af sit hverv.
- 1.3 Bestyrelsen modtager vederlag svarende til en procentdel af borgmesterlønnen i Syddjurs Kommune. Formanden modtager 7,5% af borgmesterlønnen, næstformanden 3,75% og øvrige medlemmer 2%.
- 1.4 Bestyrelsen modtager kørselsgodtgørelse efter statens regler

2 Gældende regler og orienteringspligt

- 2.1 Bestyrelsen er ved udførelsen af sit hverv forpligtet til at følge den for selskabet gældende lovgivning med tilhørende bekendtgørelser, sædvanlig praksis for veldrevne selskaber af den pågældende art og karakter (Danvas kodeks for god selskabsledelse i forsyningsselskaberne), gældende vedtægter for selskabet, lovlige beslutninger truffet på selskabets generalforsamling og bestyrelsesmøder samt denne forretningsorden.
- 2.2 Et medlem af bestyrelsen er forpligtet til at give bestyrelsens medlemmer underretning om ethvert forhold, som måtte komme til den pågældendes kendskab, og som kan tænkes at få særlig betydning for selskabets administration, eller dets økonomiske og markeds-mæssige situation, og som der ikke er rimelig grund til at tro, at bestyrelsens medlemmer er eller vil blive bekendt med ad anden vej.

3 Møder

- 3.1 Bestyrelsesformanden forestår indkaldelsen til bestyrelsesmøder. En direktør eller et menigt bestyrelsesmedlem kan efter formandens bemyndigelse også indkalde til bestyrelsesmøde.
- 3.2 Der afholdes bestyrelsesmøder mindst én gang hvert kvartal. Herudover skal bestyrelsesmøder afholdes, når bestyrelsesformanden skønner det nødvendigt, eller det begæres af et medlem af bestyrelsen, selskabets direktøren eller selskabets revisor. Årshjul for bestyrelsens møder i det kommende år godkendes på det første møde efter nytår.
- 3.3 Bestyrelsesmøderne afholdes på selskabets adresse, medmindre der i indkaldelsen er angivet et andet sted i Danmark.
- 3.4 Indkaldelse til bestyrelsesmøder skal ske ved brev eller pr. e-mail og så vidt muligt med mindst 8 dages varsel. Senest fredagen før afholdelse af bestyrelsesmødet gøres dagsorden og eventuelt bilagsmateriale elektronisk tilgængeligt for bestyrelsen. Formanden kan forkorte indkaldelsesvarslet til et bestyrelsesmøde, såfremt hensynet til selskabet nødvendiggør det,

og skriftligt materiale kan i så fald eftersendes inden for indkaldelsesvarslet for bestyrelsesmødet.

- 3.5 Bestyrelsesformanden i selskabet påser, at samtlige bestyrelsesmedlemmer i selskabet indkaldes til bestyrelsesmøderne, og at samtlige bestyrelsesmedlemmer så vidt muligt har mulighed for at deltage i behandlingen af emnerne.

4 Dagsorden

For så vidt det er praktisk muligt og hensigtsmæssigt, skal **dagsordenen** udarbejdes af **formandskabet i samråd med direktøren**.

- 4.1 På hvert bestyrelsesmøde skal følgende punkter være på dagsordenen, medmindre bestyrelsen konkret har vedtaget andet for det pågældende bestyrelsesmøde:

4.1.1 Protokoller, herunder:

I alle sager formuleres beslutningen skriftligt og **oplæses på mødet**. **Forhandlingsprotokollen udsendes** på bestyrelsesportalen **ved afslutningen af mødet**. Der er **3 dages frist for underskrivelse** af den på mødet godkendte protokol.

- 1 Opfølgning på tidligere truffne bestyrelsesbeslutninger.
- 2 Forelæggelse af og stillingtagen til eventuelle indførelser i revisionsprotokollen forud for dennes underskrivelse.

4.1.2 Meddelelser fra bestyrelsesformanden.

- 4.1.3 Direktionens beretning om selskabets virksomhed og aktiviteter samt eventuelle indstillinger herom, herunder:

- 1 Generel information om selskabets drift.
- 2 Gennemgang af **kvartalsperiode** regnskabet for **det foregående kvartal** **den senest afsluttede periode**, evt. budgetafvigelser og budgettet for resten af regnskabsåret.
- 3 Selskabets likviditet og kapitalberedskab i øvrigt.
- 4 Andre forhold af væsentlig betydning.
- 5 Forslag til nye projekter og/eller investeringer.

- 4.1.4 **Fastlæggelse af kommende bestyrelsesmøder. Der informeres om datoer for kommende bestyrelsesmøder jf. årshjulet.**

4.1.5 Eventuelt.

- 4.2 Ethvert medlem af bestyrelsen kan forlange, at et emne og/eller et forhold optages på dagsordenen.

5 Afvikling af bestyrelsesmøder og quorumkrav

- 5.1 Bestyrelsens møder afholdes på dansk.

- 5.2 Bestyrelsens møder ledes af formanden. Ved formandens forfald ledes bestyrelsens møder af næstformanden. Ved næstformandens forfald ledes bestyrelsens møder af en for det enkelte møde valgt mødeleder blandt bestyrelsens øvrige medlemmer.

- 5.3 Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når over halvdelen af samtlige medlemmer er repræsenteret, for så vidt der ikke efter selskabets vedtægter stilles større krav. Beslutninger må dog ikke træffes, uden at samtlige medlemmer så vidt muligt har haft adgang til at deltage i sagens behandling.
- 5.4 Bestyrelsens beslutninger træffes ved simpelt stemmeflertal for så vidt der ikke efter selskabets vedtægter kræves særligt stemmeflertal. Ved stemmelighed er formandens stemme afgørende.

6 Elektroniske bestyrelsesmøder og beslutninger på skriftligt grundlag

- 6.1 Bestyrelsesmøder kan afholdes ved anvendelse af elektroniske medier (elektroniske bestyrelsesmøder), i det omfang dette er foreneligt med udførelsen af bestyrelsens hverv. Et medlem af ledelsen kan dog til enhver tid forlange, at der afholdes bestyrelsesmøde ved fysisk fremmøde.
- 6.2 Konkrete og hastende bestyrelsesanliggender kan behandles skriftligt. Et medlem af ledelsen kan dog til enhver tid forlange, at der finder en mundtlig drøftelse sted.
- 6.3 Bestyrelsen kan anvende elektronisk kommunikation såsom elektroniske dokumentudvekslingssystemer og e-mails i forbindelse med såvel sine møder som sine aktiviteter i øvrigt. Det betyder f.eks., at referater fra bestyrelsesmøder kan udarbejdes og underskrives elektronisk.

7 Habilitet og aftaler med selskabet

- 7.1 Ethvert medlem af bestyrelsen og direktionen skal til enhver tid sikre, at hans eller hendes, og medlemmets nærtstående parter, private og erhvervsmæssige interesser hverken direkte eller indirekte fører til en interessekonflikt i forhold til selskabet. Bestyrelsen skal notere enhver beslutning om sådanne forhold i forhandlingsprotokollen.
- 7.2 Et medlem af bestyrelsen og direktionen må ikke deltage i behandlingen af spørgsmål om aftaler mellem selskabet og den pågældende selv eller om søgsmål mod den pågældende selv eller om aftale mellem selskabet og tredjemand eller søgsmål mod tredjemand, hvis vedkommende har en væsentlig interesse deri, der kan være stridende mod selskabets interesser.
- 7.3 Det påhviler det enkelte medlem af bestyrelsen og direktionen af egen drift at gøre opmærksom på eventuel inhabilitet forud for sagernes drøftelse.
- 7.4 Foreligger der tvivl om et medlem af bestyrelsens eller direktionens habilitet, træffer de øvrige bestyrelsesmedlemmer afgørelse herom.
- 7.5 I tilfælde af inhabilitet har det inhabile bestyrelses- eller direktionsmedlem ret til at afgive en kortfattet udtalelse om forholdet, hvorefter den pågældende skal forlade bestyrelseslokalet, medens forholdet drøftes og beslutes.
- 7.6 Bestyrelsen skal godkende aftaler mellem selskabet og et medlem af bestyrelsen eller direktionen samt aftaler mellem selskabet og tredjemand, såfremt et medlem af bestyrelsen eller direktionen har en væsentlig interesse deri. Godkendelse skal ske forud for aftalernes indgåelse. Bestyrelsen skal særligt sikre, at aftalerne indgås på markedsmæssige vilkår.

8 Forhandlingsprotokol

- 8.1 Bestyrelsesformanden drager omsorg for, at der føres en forhandlingsprotokol over forhandlingerne på bestyrelsesmødet, bestyrelsens forudsætninger for behandlingen af hvert emne og de truffne beslutninger.
- 8.2 Af protokollen skal fremgå:
- 1 Hvem der har deltaget.
 - 2 Hvem der har ledet mødet.
 - 3 Dagsorden samt forhandlinger og beslutninger for hvert enkelt punkt i henhold hertil.
 - 4 Hvem der har ført protokollen.
 - 5 Dato for protokollens forelæggelse for bestyrelsen.

Beskrivelse af procedure for kommentering og underskrivelse af referater fra bestyrelsesportalen. Forhandlingsprotokollen godkendes på mødet efter skriftlig fremstilling, og publiceres til godkendelse på bestyrelsesportalen ved afslutningen af bestyrelsesmødet. Der er 3-dages frist for elektronisk underskrivelse af den på mødet godkendte protokol. [slettes da det er gentagelse af 4.1.1]

- 8.3 Forhandlingsprotokollen skal indrettes således, at risikoen for efterfølgende tilføjelser, rettelser eller undladelser er mindst mulig.
- 8.4 Et tilstedeværende medlem af bestyrelsen eller direktionen, der ikke er enig i en beslutning, har ret til at få sin mening indført i protokollen.
- 8.5 Forhandlingsprotokollen underskrives af samtlige medlemmer af bestyrelsen eller og direktionen, der var til stede på det protokollerede møde. Underskrivelse kan ske elektronisk.
- 8.6 Bestyrelsesmedlemmer, der ikke deltager i et bestyrelsesmøde, har pligt til efterfølgende at orientere sig om, hvad der er drøftet og besluttet på bestyrelsesmødet.

Commented [KP1]: Kvittering i Admin Control

Kun medlemmer af bestyrelsen, direktionen og chefgruppen samt selskabets generalforsamlingsvalgte revisor har adgang til bestyrelsesprotokollen. Økonomichefen deltager på bestyrelsesmøder og har administrativ adgang i bestyrelsesportalen. Øvrige medlemmer af chefgruppen kan deltage på bestyrelsesmøder og har rettigheder til at redigere i dagsordener i bestyrelsesportalen. Faglige eksperter kan deltage på bestyrelsesmøder under specifikke sager uden adgang til bestyrelsesportalen.

9 Selskabets ledelse

- 9.1 Bestyrelsen varetager den overordnede og strategiske ledelse af selskabets anliggender, herunder en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed.
- 9.2 Bestyrelsen skal påse, at der stedses er udarbejdet og efterleves en målsætning og strategi for selskabets drift, og at der løbende udarbejdes kvartalsperioderegnskaber og budgetter. Bestyrelsen præsenteres for og behandler kvartalsperioderapportering.
- 9.3 Bestyrelsen fører tilsyn med direktionens daglige ledelse og påser, at selskabets virksomhed udøves i overensstemmelse med gældende lovgivning og de til enhver tid gældende vedtægter for selskabet.
- 9.4 Bestyrelsen skal endeligt føre tilsyn med selskabets økonomiske forhold, herunder påse at:

Commented [KP2]: Perioderapportering tages til efterretning. Det er ikke et beslutningspunkt

- 1 bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en måde, der efter selskabets forhold er tilfredsstillende,
- 2 der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller,
- 3 bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om selskabets finansielle forhold, og
- 4 selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde selskabets nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder.

Commented [KP3]: Forretningsgangsbeskrivelser, prokura mv.

9.5 Bestyrelsen ansætter og afskediger selskabets direktion bestående af én direktør, der varetager den daglige ledelse af selskabet.

9.6 Direktionen skal følge de retningslinjer og anvisninger, som bestyrelsen har givet.

Commented [KP4]: Direktionsinstruks

9.7 Direktionen skal forud for starten af et nyt regnskabsår udarbejde et budget for det nye regnskabsår, som blandt andet skal indeholde resultatopgørelse, balance og kapitalstruktur. Bestyrelsen skal godkende årsbudgettet på bestyrelsesmøde i efteråret.

9.8 Direktionen skal sørge for, at selskabets bogføring sker under iagttagelse af lovgivningens regler herom, og at formueforvaltningen foregår på betryggende måde. Direktionen skal herudover sikre, at selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde selskabets nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder.

Commented [KP5]: Certificeret system BC26

Commented [KP6]: Finanspolitik efterleves + Perioderapportering - likviditet

9.9 Med henblik på at sikre en tilstrækkelig forsikringsdækning af selskabets og dets aktiviteter, skal direktionen årligt forelægge en oversigt over selskabets forsikringsforhold for bestyrelsen.

Commented [KP7]: Forsikringsoversigt fra Howden

9.10 Direktionens daglige ledelse omfatter ikke dispositioner, der efter selskabets forhold er af usædvanlig art eller af stor betydning. Sådanne dispositioner kan direktionen kun foretage efter særlig bemyndigelse fra bestyrelsen, medmindre bestyrelsens beslutning ikke kan afventes uden væsentlig ulempe for selskabets virksomhed. Bestyrelsen skal i så fald snarest muligt underrettes om den truffe disposition.

10 Bestyrelsens formand og næstformand

Udover de i denne forretningsorden specifikt anførte opgaver og pligter skal formanden:

- 1 sikre at bestyrelsen arbejder effektivt,
- 2 skabe de bedst mulige individuelle og fælles arbejdsbetingelser for bestyrelsens medlemmer,
- 3 sikre at bestyrelsens medlemmer opnår og løbende udvider deres kendskab til selskabet i det omfang det kræves og kan forventes for, at bestyrelsesmedlemmerne kan varetage deres hverv,
- 4 sikre at det enkelte medlems sagkundskab og kompetencer udnyttes bedst muligt til gavn for selskabet,
- 5 fremme gode og konstruktive samarbejdsrelationer mellem bestyrelsesmedlemmerne indbyrdes og mellem medlemmerne af bestyrelsen og direktionen,
- 6 fremme effektiv kommunikation til og med kapitalejerne i selskabet, og

7 stille oplysninger om forhold af betydning og vigtighed for selskabet til rådighed for et bestyrelsesmedlem, der anmoder herom.

- 10.1 Bestyrelsen skal sikre en hensigtsmæssig fordeling af opgaverne mellem formanden, næstformanden og de andre medlemmer af bestyrelsen, direktionen og medlemmerne af direktionen.
- 10.2 Formanden og næstformanden kan anmode et eller flere medlemmer af bestyrelsen om bistand til særlige opgaver, blandt andet ved forberedelse af større eller principielle sager til forelæggelse for bestyrelsen.

11 Årsrapport

- 11.1 Direktionen udarbejder og forelægger udkast til selskabets årsrapport til bestyrelsens godkendelse.
- 11.2 Bestyrelsen skal påse, at årsrapporten giver et retvisende billede af selskabets økonomiske stilling og resultat og i øvrigt er opgjort og udfærdiget i overensstemmelse med gældende lovgivning og selskabets vedtægter.
- 11.3 Bestyrelsen skal endvidere påse, at årsrapporten kan revideres og godkendes i tide, ligesom bestyrelsen skal påse, at årsrapporten indsendes til Erhvervsstyrelsen inden for de i loven fastsatte frister.
- 11.4 Årsrapporten underskrives og dateres af bestyrelsen og direktionen i tilknytning til en ledelsespåtegning. Selv om et bestyrelsesmedlem eller en direktør er helt eller delvis uenig i en årsrapport eller har indvendinger mod, at den skal godkendes med det indhold, der er besluttet, kan medlemmet ikke undlade at underskrive årsrapporten. Den pågældende kan dog tilkendegive sine indvendinger med konkret og fyldestgørende begrundelse i tilknytning til sin underskrift på ledelsespåtegningen.
- 11.5 Bestyrelsen udarbejder forslag om anvendelse af overskud eller dækning af tab i henhold til årsrapporten og forelægger forslaget for den ordinære generalforsamling.

12 Revision

- 12.1 Selskabets revisor har ret til at deltage i bestyrelsesmøder, hvor årsrapporten m.v. er til behandling, og har pligt til at deltage, hvis blot ét medlem af bestyrelsen anmoder herom. Revisor skal herunder blandt andet udtale sig om, hvorvidt årsrapporten efter revisionens opfattelse giver et retvisende billede af selskabets aktiver og passiver, dets økonomiske stilling samt driftsresultatet.
- 12.2 Selskabets revisor skal til brug for bestyrelsen føre en revisionsprotokol, hvori skal anføres hvilke revisionsarbejder, der er udført, og konklusionerne heraf.
- 12.3 Et indtrædende bestyrelsesmedlem skal ved indtrædelsen have udleveret revisors seneste protokollat om revisionens formål, udførelse og omfang samt ansvarsfordeling.

13 Generalforsamlinger

- 13.1 Bestyrelsen indkalder til generalforsamlingen og affatter generalforsamlingens dagsorden under hensyntagen til de i selskabets vedtægter anførte bestemmelser herom.

Commented [KP8]: Seneste protokollat fra BDO af 10. april 2025 ligger i Admincontrol i undermappen Revisionsprotokollater under mappen Selskabsdokumenter

Commented [KP9R8]: På bestyrelsesmøde i april godkender bestyrelsen dagsorden og bemyndiger direktion til at indkalde generalforsamling

14 Tavshedspligt

- 14.1 Alle oplysninger, mundtlige som skriftlige, herunder dokumenter, som et bestyrelsesmedlem modtager, er fortrolige. Bestyrelsesmedlemmer har tavshedspligt med hensyn til alt, hvad de erfarer i deres egenskab som medlem af bestyrelsen, **medmindre** der er tale om forhold, der af bestyrelsen er bestemt eller ifølge lovgivningen er **genstand for umiddelbar offentliggørelse**. Der er således ikke tavshedspligt om de dele af dagsordener og protokoller, som efter bestyrelsens nærmere beslutning offentliggøres på hjemmesiden eller lignende, ligesom der ikke er tavshedspligt om **forhold, hvor bestyrelsen konkret har besluttet at fravige tavshedspligten**.
- 14.2 Hvert enkelt bestyrelsesmedlem er ansvarlig for, at det materiale, der modtages, ikke kommer udenforstående i hænde.
- 14.3 Fratræder et bestyrelsesmedlem, skal medlemmet til bestyrelsens formand tilbagelevere fortroligt materiale, medlemmet måtte være i besiddelse af, og som medlemmet har modtaget i sin egenskab af bestyrelsesmedlem, samt eventuelle genparter og kopier heraf. Måtte et bestyrelsesmedlem afgå ved døden, påhviler tilbageleveringspligten vedkommendes bo. Der kan ikke udøves tilbageholdsret i materiale, der skal tilbageleveres efter denne bestemmelse.
- 14.4 Tavshedspligten **gælder** fortsat efter, at bestyrelsesmedlemmet er **fratrådt** som bestyrelsesmedlem i bestyrelsen.
- 14.5 **Brud** på tavshedspligten er underlagt ansvar, herunder **erstatningsansvar** efter gældende lovgivning.

15 Ejerbog

- 15.1 Bestyrelsen skal føre ejerbogen eller uddelegere opgaven til en ejerbogsfører. **Ejerbogen** skal indeholde oplysning om hjemsted for kapitalejeren, datoen for erhvervelse, salg eller pantsætning, herunder kapitalandelenes pålydende værdi og de stemmerettigheder, der er knyttet til kapitalandelene.
- 15.2 Bestyrelsen skal ligeledes registrere selskabets **reelle ejere** i Erhvervsstyrelsens IT-system.
- 15.3 Bestyrelsen ajourfører årligt registreringen af selskabets reelle ejere hos Erhvervsstyrelsen.

16 Ekstern kommunikation

- 16.1 I **sager af usædvanlig art** repræsenterer **bestyrelsesformanden** selskabet for så vidt angår meddelelser til offentligheden, medmindre formanden delegerer en sådan beføjelse til et andet medlem af bestyrelsen eller direktøren i det pågældende tilfælde. I **alle andre forhold** repræsenterer **direktøren** (eller dennes stedfortræder) selskabet i den eksterne kommunikation.
- 16.2 **Bestyrelsesmedlemmer må ikke uden bestyrelsesformandens tilladelse udtale sig offentligt, herunder til pressen, om forhold, som vedrører selskabet. Håndtering af ekstern kommunikation fremgår af den af bestyrelsens godkendte kommunikationspolitik.**

17 Ændringer og tillæg

- 17.1 Ændringer i denne forretningsorden kan foretages med simpelt stemmeflertal.
- 17.2 Forretningsordenen skal underskrives af samtlige bestyrelsesmedlemmer. Dette medfører, at nytilkomne bestyrelsesmedlemmer ved deres underskrift skal kvittere for modtagelse af den pågældende forretningsorden.

Commented [KP10]: Ligger i Admincontrol i mappen Selskabsdokumenter

Således vedtaget af bestyrelse i AquaDjurs A/S.

Rønde, den

Mette Foged
Formand i bestyrelsen

Anders Stenumgaard Lind
Næstformand i bestyrelsen

Bjarke Jensen
Bestyrelsesmedlem

Peter Malbæk
Bestyrelsesmedlem

Niels Skov Petersen
Bestyrelsesmedlem

Ulf Baldrian Kudsk Harbo
Bestyrelsesmedlem

Niels Kåre Christensen
Bestyrelsesmedlem

Vita Glad Petersen
Bestyrelsesmedlem

Ulrik Christensen
Bestyrelsesmedlem

Martin Damgaard
Bestyrelsesmedlem

Tina Lykke Andersen
Bestyrelsesmedlem

Gunnar Sørensen
Bestyrelsesmedlem

Bestyrelsens årshjul

Indledning

Formålet med dette notat er at beskrive årshjulet for bestyrelsen i AquaDjurs for 2026. Årshjulet skal sikre at bestyrelsen kommer omkring bestyrelsens ansvarsområder. Årshjulet giver også mulighed for at bestyrelsen i et givet år vælger at bruge tid på specifikke emner, som er centrale for den videre udvikling af AquaDjurs. I 2026 anbefales det at have fokus på tre områder:

1. Bestyrelsen i AquaDjurs har ændret sig i 2026. Dels er bestyrelsen reduceret fra 18 til 12 medlemmer. Dels er der kommet nye medlemmer ind i bestyrelsen efter kommunalvalget i 2025. For at sikre en god onboarding af den nye bestyrelse i forhold til opgaver og ansvarsområder set hen over de kommende fire år blev der afholdt en workshop med fokus på bestyrelsens roller og ansvar i januar 2026.
2. AquaDjurs har en relativ ny strategi. En del af strategiens fokusområder er ved at blive realiseret, og samtidig er det tydeligt at der kommer nye forventninger og reguleringsmæssige krav, som selskabet skal levere på hen over de kommende år. Derfor besluttede bestyrelsen på sit møde i september at afholde et strategi-seminar i 2026. I den sammenhæng skal der også være fokus på den forventede opdatering af selskabets ejerstrategi.
3. AquaDjurs har nu eksisteret som fusioneret selskab i to år. Og er allerede nået langt. Det anbefales at bestyrelsen i løbet af året får en status på hvor selskabet er nu i forhold til at sikre en stærk kultur. En kultur, som kan udbygge den allerede høje arbejdsglæde, fastholde selskabets dygtige medarbejdere samt tiltrække nye fra øverste hylde.

Bestyrelsens ansvarsområder

Bestyrelsen er ansvarlig for den strategiske ledelse af selskabet. Samtidigt er det bestyrelsens opgave at sikre sig at ledelsen løbende udvikler organisationen i forhold til de strategiske og driftsmæssige opgaver som virksomheden står overfor. Endeligt er det bestyrelsens opgave at føre kontrol med virksomheden, herunder godkende årsregnskabet. I nedenstående årshjul er emnerne derfor inddelt i de tre hovedområder:

- Kontrolfunktioner – orden i penalhuset
- Organisationsudvikling, kultur, værdier, politikker og interessenter
- Udvikling og opfølgning på strategien

En række af emnerne under "orden i penalhuset" følger af lovgivning, vedtægterne for AquaDjurs samt bestyrelsens forretningsorden og direktionsinstruks. Emnerne og

opgaverne vil blive fordelt hen over følgende møder i løbet af året (tidspunkterne er under planlægning i samspil med vores to kommuner)

- Onboarding af nye bestyrelse med fokus på bestyrelsens ansvarsområder (afholdt)
- Bestyrelsesmøde nr. 1 den 19. februar
- Bestyrelsesmøde nr. 2 den 23. april
- Generalforsamling 13. maj
- Strategiseminar XX. juni
- Bestyrelsesmøde nr. 3 den 10. september
- Bestyrelsesmøde nr. 4 den 4. november
- Præsentation af strategien for ejerne af AquaDjurs på temamøder for relevante udvalg, herunder evt. byrådet (forslag til datoer afventer)

Beskrivelse af bestyrelsens møder i 2026

Nedenfor listes de foreslåede emner til de bestyrelsesmøder, der planlægges, afholdt i 2026. Hertil kommer et årligt strategiseminar og generalforsamling.

Onboarding møde den 14. januar

På mødet fik bestyrelsen en præsentation af de ansvarsområder, som en bestyrelse har i et reguleret forsyningsselskab, herunder ansvar i forhold til NIS 2, kontrolfunktioner og økonomisk regulering. Herudover bliver datoer og program for strategiworkshop fastlagt.

Bestyrelsesmøde 1 – den 19. februar

Emne	Ansvarlig enhed	Indstilling	Baggrund	Bemærkning
Strategisk drøftelse	Direktionen	Drøftelse	Direktionsinstruks	Drøftelse af proces for opdatering af ejerstrategi og forretningsstrategi
Organisation	Direktion	Drøftelse	Direktionsinstruks	Status på kulturen efter fusionen
Finanspolitik	Økonomi	Godkendelse		Her drøfter bestyrelsen rammerne for optagelse af lån m.m.
Selskabets politikker	Direktionen	Drøftelse	Direktionsinstruks	Her får bestyrelsen lejlighed til at drøfte hvilke politikker som selskabet med fordel kan udvikle. På mødet vil der blive fremlagt to forslag til

				politikker, nemlig en kommunikations- og en finanspolitik.
--	--	--	--	--

Bestyrelsesmøde 2 – den 23. april

Emne	Ansvarlig enhed	Indstilling	Baggrund	Bemærkning
Strategisk drøftelse	Direktionen	Drøftelse	Direktionsinstruks	Drøftelse af aktuelt strategisk emne
Kundetilfredshed	Økonomi	Orientering	Strategisk mål	Bestyrelsen får en præsentation af selskabets arbejde med at sikre tilfredse kunder
Budgetopfølgning (1. kvartal)	Økonomi	Orientering	Forretningsorden	Opfølgningen indeholder samtidig en orientering om likviditet, lån, drift, anlæg og strategi
Risiko- og forsikringspolitik	Direktion	Drøftelse	Direktionsinstruks	Orientering om hvordan selskabet er forsikret
Udkast til årsrapport	Direktionen	Drøftelse	Forretningsorden	Bestyrelsen præsenteres for udkast til årsrapport. Efter godkendelse sendes årsrapporten til godkendelse på den årlige generalforsamling

Generalforsamling den 13. maj

Dagsorden for generalforsamlingen følger strukturen i vedtægterne for AquaDjurs.

Bestyrelsens strategidag xx. juni

Bestyrelsen får med udgangspunkt i en række strategiske oplæg lejlighed til at sætte den videre strategiske retning for AquaDjurs. Der vil både være indlæg fra medarbejdere i AquaDjurs såvel som eksterne indlægsholdere. Program for dagen præsenteres for bestyrelsen inden dagen. Skal ses i samspil med arbejdet med opdatering af ejerstrategien

Bestyrelsesmøde nr. 3 – den 10. september

Emne	Ansvarlig enhed	Indstilling	Baggrund	Bemærkning
Strategisk drøftelse	Direktionen	Drøftelse	Direktionsinstruks	Drøftelse af aktuelt strategisk emne
God selskabsledelse inkl. Bestyrelsesevaluering	Direktion	Drøftelse	Forretningsorden	AquaDjurs redegør for selskabets tilgang til god selskabsledelse. En del af guidelines for god selskabsledelse er gennemførelsen af en bestyrelses-evaluering
IT-sikkerhed og GDPR	Økonomi	Drøftelse	Forretningsorden	Med implementering af NIS 2 og CER direktiverne i dansk lovgivning skal bestyrelsen forholde sig til selskabets initiativer for at sikre et relevant complianceniveau
Halvårsrapport	Økonomi	Orientering	Forretningsorden	Opfølgningen indeholder samtidig en orientering om likviditet, lån, drift, anlæg og strategi
Budget ramme	Økonomi	Drøftelse	Direktionsinstruks	Her fastlægger bestyrelsen rammerne for næste års budget samt tarifstruktur på baggrund af

				oplæg økonomi.	fra
--	--	--	--	-------------------	-----

Bestyrelsesmøde 4 – den 4. november

Emne	Ansvarlig enhed	Indstilling	Baggrund	Bemærkning
Strategisk drøftelse	Direktionen	Drøftelse	Direktionsinstruks	Drøftelse af aktuelt strategisk emne
Medarbejder tilfredshed	Direktionen	Orientering	Strategisk mål	Bestyrelsen orienteres om resultatet af selskabets måling af medarbejder tilfredsheden
Budgetopfølgning (3. kvartal)	Økonomi	Orientering	Forretningsorden	Opfølgningen indeholder samtidig en orientering om likviditet, lån, drift, anlæg og strategi
Takster og budget for 2026	Økonomi	Drøftelse	Direktionsinstruks	Her fastlægger bestyrelsen næste års budget samt tarifstruktur på baggrund af oplæg fra økonomi

Formandskabets øvrige møder i løbet af året

Møde	Dato	Bemærkninger
Danva regionalmøder	Ikke fastlagt	
Danva årsmøde	Ikke fastlagt	
Ejermøde	Ikke fastlagt	
Fællesudvalgsmøder	Ikke fastlagt	
Formandsskabsmøder med tekniske udvalg og direktion	Ikke fastlagt	