



Ejerstrategi for Aarhus Havn A/S

1. Formålet med ejerskabet

Aarhus Havn A/S, CVR-nr. 45515095, ("Aarhus Havn") er ejet 100 % af Aarhus Kommune.

Ejerstrategien sætter retning for Aarhus Havn, der er en virksomhed omfattet af nogle specifikke retlige rammer, herunder havneloven.

Aarhus Havn er en væsentlig erhvervshavn med et rutenet til det meste af verden, og havneområdet er et aktivt erhvervsområde med mange betydningsfulde havnerelaterede virksomheder. Desuden er Aarhus Havn kritisk national og international infrastruktur.

Aarhus Havn er den største containerhavn i Danmark. Den er en af to danske EU-core ports, hvilket betyder, at den er udpeget som en særlig vigtig havn for den europæiske infrastruktur.

Aarhus Havn og især de virksomheder, der er tilknyttet havnen, er bl.a. afgørende bidragsydere til velfærden og væksten i Aarhus Kommune. Selskabet er en vækstmotor for Aarhus og Danmark, og skaber et betydeligt antal arbejdspladser. Ejerstrategien skal understøtte Aarhus Havns position som Danmarks vigtigste erhvervshavn til gavn for byens fremgang og udvikling.

Aarhus Havn er omdannet til en aktieselskabshavn pr. 1. april 2025. Forud herfor var Aarhus Havn en kommunal selvstyrehavn.

2. Baggrund for og formål med ejerstrategien

Aarhus Kommune beskriver gennem visioner, politikker og strategier hvilken udvikling kommunen ønsker inden for relevante områder som bæredygtighed, klima, socialt ansvar, samfundsansvar mv.

Det er Aarhus Kommunes ønske, at Aarhus Havn lever op til de forventninger, der er beskrevet i de af kommunens visioner og politikker, der kommer til udtryk i denne ejerstrategi.

Aarhus Kommune ønsker at udøve et aktivt ejerskab og gøre sin indflydelse gældende, inden

for gældende lovgivning, over for Aarhus Havn. Formålet med denne ejerstrategi er derfor at fastlægge den overordnede retning og rammer for kommunens aktive ejerskab og varetagelsen af kommunens ejerinteresser i Aarhus Havn samt sikre sammenhæng til ejers strategier, visioner og øvrige virksomheder.

Det er vigtigt hertil at understrege, at tilgangen mv. alene har til formål at understøtte det aktive ejerskab og på ingen måde erstatter den styring og det ansvar, som ledelsen i Aarhus Havn har efter selskabsloven.

Aarhus Kommune ønsker at udøve et aktivt ejerskab i et positivt samarbejde med Aarhus Havns ledelse med henblik på at sikre både kommunens interesser og en hensigtsmæssig udvikling af selskabet i forhold til kommunens interesser. Ejerstrategien kan ikke stå alene og vil blive suppleret via den løbende dialog mellem Aarhus Kommune som ejer og Aarhus Havn.

Ejerstrategien har ingen betydning i de situationer, hvor Aarhus Kommune agerer som myndighed over for Aarhus Havn, eller i de situationer, hvor Aarhus Kommune optræder som kontraktpart med Aarhus Havn.

Aarhus Kommunes aktive ejerskab udøves hovedsageligt igennem: 1) Selskabets generalforsamling, 2) selskabets vedtægter, 3) valg af bestyrelsesmedlemmer, 4) ejerstrategien og 5) den løbende dialog. Den løbende dialog med Aarhus Havn er uddybende beskrevet i pkt. 3.5 og i bilag 2.

3. Målsætninger og forventninger

Ejerstrategien udtrykker de overordnede strategiske målsætninger og forventninger, som Aarhus Kommune har med ejerskabet af Aarhus Havn. Ejerstrategien suppleres af bilag 1 med opregning af specifikke mål med årlig forventet målopfyldelse. Aarhus Kommune kan til enhver tid tage målsætningerne op til revision.

3.1. Sektormål

Erhvervshavnen samt den nationale og inter-

ationale infrastruktur er af stor vigtighed for Aarhus' bysamfund og for Aarhus Kommune som ejer.

Aarhus Kommune ønsker, at Aarhus Havn skal drive havnen på en økonomisk forsvarlig, værdiskabende, sikker, effektiv og innovativ måde inden for rammerne af den til enhver tid gældende lovgivning og selskabets vedtægter.

Aarhus Havn skal fortsat være førende inden for havnedrift, og driften skal være kendetegnet ved konkurrencedygtig drift, effektivitet, sikkerhed, bæredygtighed og grøn omstilling.

Aarhus Kommune forventer, at Aarhus Havn:

- har et stærkt fokus på at sikre fortsat positiv vækst i virksomhedens drift og økonomiske værdier,
- arbejder for, at drifts- og anlægsprojekter udføres med størst mulig hensyntagen til bæredygtighed og CO₂-neutralitet,
- sikrer effektiv infrastruktur, således at godstransport kan ske på den mest effektive, økonomiske og klimamæssige bedste måde,
- bidrager til at forbedre havmiljøet i Aarhus Bugt, herunder ved genopretningsplanen for Aarhusbugten besluttet i Aarhus Kommunes budget 2023 samt det strategiske samarbejde med en række Kattegat-kommuner,
- fortsat arbejder for grøn omstilling i havnedriften og afsøger nye potentialer herfor, herunder til at samarbejde med andre herom. Det kan eksempelvis være via landstrømsanlæg.

3.2. Bestyrelsen

Aarhus Kommune vælger som ejer på generalforsamlingen flertallet af bestyrelsesmedlemmerne i Aarhus Havn. Af lovgivningen følger, at medarbejderne har ret til at udpege medarbejderrepræsentanter til bestyrelsen.

Bestyrelsessammensætningen skal afspejle det til enhver tid værende behov og det kommunale ejerskab. Bestyrelsen skal have de kompetencer, der er nødvendige for, at bestyrelsen kan drive selskabet på den bedst mulige måde.

Bestyrelsen skal med passende mellemrum overveje sin sammensætning og kompetencer ift. selskabets virksomhed og aktuelle opgaver. Bestyrelsesformanden for Aarhus Havn og borgmesteren drøfter med passende mellemrum bestyrelsens sammensætning.

Bestyrelsen skal være sammensat således, at den er i stand til at varetage sit ledelsesmæssige ansvar. Dette indebærer blandt andet, at bestyrelsen uafhængigt af ejerne og andre særinteresser skal kunne handle ud fra, hvad der tjener selskabet bedst og for at sikre, at der ikke kan sås tvivl om bestyrelsens beslutningsgrundlag og interesser.

Det tilstræbes endvidere, at der ved udpegningen af bestyrelsesmedlemmer tages hensyn til kompetencer og indsigter, herunder uddannelse og erhvervmæssig baggrund, kontinuitet, fornyelse og mangfoldighed.

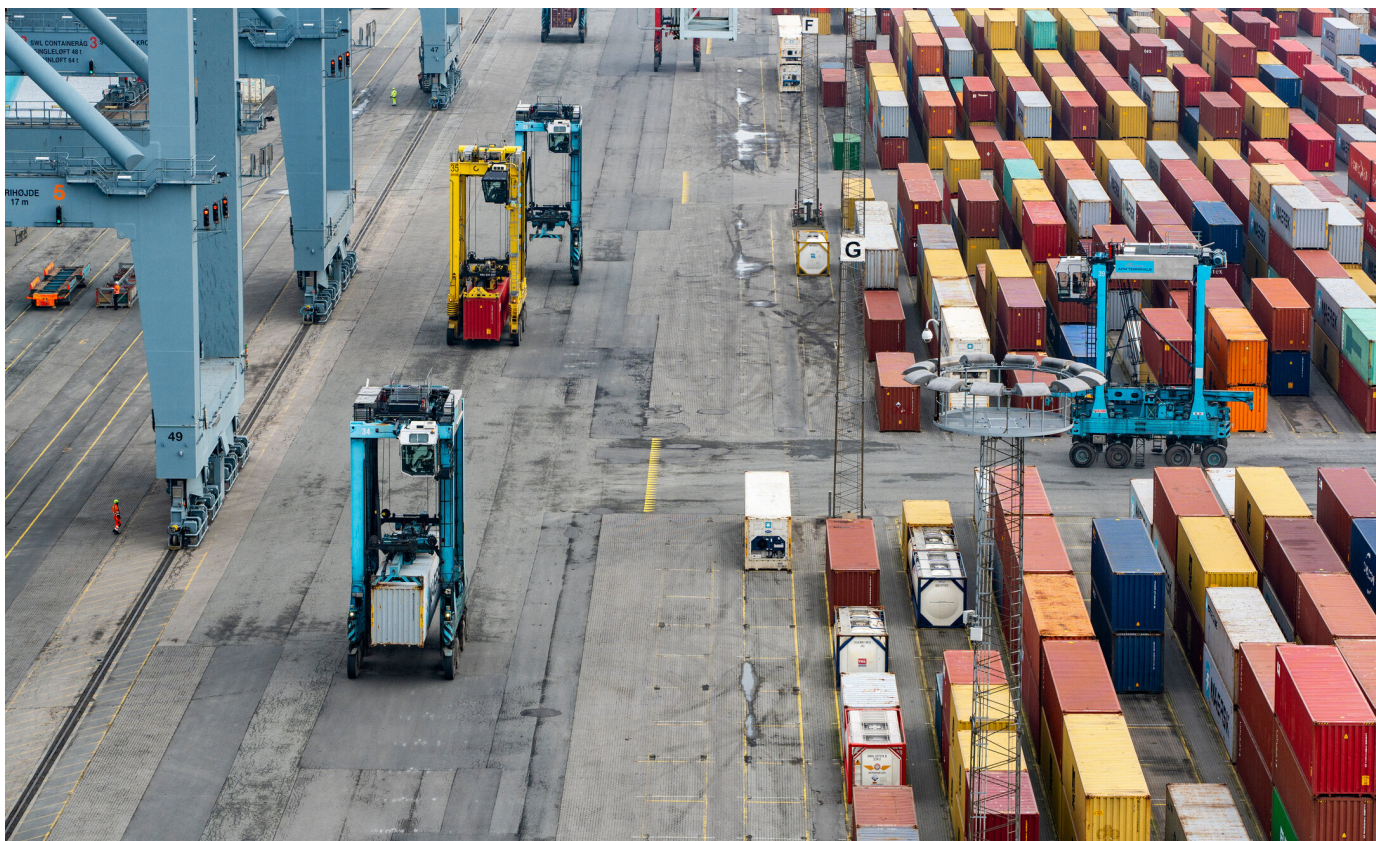
Bestyrelsen skal som kollektiv være kompetent til at føre den påkrævede kontrol med direktionen samt udføre den overordnede strategiske ledelse af selskabet.

Det er bestyrelsens ansvar at fastsætte direktionens løn. Bestyrelsen i Aarhus Havn skal ved fastlæggelsen af direktionens aflønning arbejde ud fra et overordnet hensyn om at tilbyde en konkurrencedygtig løn med henblik på at tiltrække kompetente personer til Aarhus Havns direktion, men samtidig sikre, at Aarhus Havn ikke er lønførende i forhold til sammenlignelige selskaber i samme sektor og branche.

3.3. Finansielle mål

Årsrapporten er den primære kilde til information om Aarhus Havns udvikling og økonomiske stilling for Aarhus Kommune som ejer. Generelt forventer Aarhus Kommune, at Aarhus Havns regnskabsaflæggelse lever op til bedste praksis i sammenlignelige selskaber.

Der er vigtigt, at der er åbenhed og gennemsigtighed om selskabets forretningsmæssige risici og risikostyring, herunder de systemer til



evaluering og kontrol af de risici, der er knyttet til virksomhedens aktiviteter, under hensyntagen til konkurrencemæssige forhold.

Aarhus Kommune forventer, at Aarhus Havn har et stærkt fokus på økonomisk ansvarlighed og herunder arbejder for at fremtidssikre anlæg, og bevare og udvikle selskabets økonomiske værdier. Det skal sikres, at selskabets økonomi er solid og sikrer en konkurrencedygtig kapitalstruktur.

Aarhus Kommune forventer, at Aarhus Havn løbende har fokus på effektiviseringer og mulige synergieffekter.

Aarhus Kommune forventer, at Aarhus Havn tilrettelægger sine dispositioner, så de ikke medfører en unødigt høj risiko for ejeren. Aarhus Havn skal have fokus på miljøeffektive anlægsinvesteringer og optimering af drift.

Udbetaling af udbytte eller forrentning af den indskudte kapital forudsætter, at hele eller dele af selskabets egenkapital kan anses for fri egenkapital, og at den relevante lovgivning giver

mulighed herfor. Aarhus Havn agerer i konkurrence med det private marked, hvor udlodning af udbytte til ejeren er et almindeligt vilkår.

Aarhus Kommune forventer ikke at modtage udbytte fra selskabet. Dette beror bl.a. på, at Aarhus Kommune som ejer ønsker, at selskabet konsolideres og bl.a. prioriterer sine investeringer i relation f.eks. til Dry-port, Omniterminalen og den grønne omstilling, herunder f.eks. landstrømsanlæg til containerskibe. Omsætningsmål fremgår af **bilag 1**.

3.4. Klimaindsats

Som kommunalt ejet selskab er Aarhus Havn også en del af løsningen ift. den grønne omstilling og herunder målet om et CO₂ neutralt Aarhus i 2030.

Aarhus Havn er som en af de første havne i verden godkendt af Science Based Targets Initiative (SBTi) for arbejdet med bæredygtighed og CO₂-reduktioner. Aarhus Havn forpligter sig

dermed til at arbejde ud fra globale videnskabelige standarder, og at klimamålene lever op til Paris-aftalen.

Aarhus Havn forventer at være CO₂-neutrale i scope 1 og 2 pr. 1. januar 2030. Aarhus Havn har identificeret tre fokusområder, som er væsentlige for at opnå CO₂-neutralitet i 2030. Det handler om elektrificering af køretøjer og maskiner, bæredygtig grøn strøm og CO₂-neutralt brændsel til skibe.

Aarhus Kommune forventer, at Aarhus Havn fortsat arbejder godt og ambitiøst med den grønne omstilling ud fra globale videnskabelige standarder, herunder med målet om, at Aarhus Havn er CO₂-neutral i 2030.

FN's verdensmål danner en ramme og retning for Aarhus Havns bestræbelser på at blive den mest bæredygtige havn i Østersøområdet. Aarhus Havn arbejder ud fra et bærende strategisk princip om at integrere bæredygtighed i alle beslutninger og processer.

Aarhus Kommune bakker op om det bærende strategiske princip og ser derudover gerne, at Aarhus Havn i størst muligt omfang bestræber sig på at etablere bæredygtige løsninger, herunder inden for vedvarende energi, med henblik på at skabe en bæredygtig by og et tilsvarende lokalsamfund.

Aarhus Kommune forventer, at Aarhus Havn lever op til enhver tid gældende lovgivning i forhold til rapporteringsstandarder på området for bæredygtighed.

Aarhus Kommune forventer, at Aarhus Havn agerer klimabevidst i forhold til f.eks. indkøb af varer og tjenesteydelser.

3.5. Ejerdialog

Forholdet mellem Aarhus Kommune og Aarhus Havn skal være karakteriseret ved åben dialog, hvor parterne orienterer hinanden med rettidig omhu om alle væsentlige, relevante forhold af betydning for Aarhus Kommune og Aarhus

Kommunes ejerskab, herunder bl.a. risikoanalyser, når de er relevante for ejer. Enhver udveksling af kommunikation skal ske inden for rammerne af de gældende retlige rammer om bl.a. tavshedspligt og videregivelse af oplysninger med mere samt selskabets behov for fortrolighed.

Aarhus Kommune vil sammen med Aarhus Havn arbejde for de relevante og nødvendige legale rammer for, at Aarhus Havn kan fortsætte med at være førende inden for havnedrift og infrastruktur, og driften skal være kendetegnet ved værdiskabende, sikkerhed, effektivitet og grøn omstilling. Ejerdialogen er centreret omkring Aarhus Kommunes Selskabssekretariat og Aarhus Havns ledelse. Dialogen følger bl.a. årshjulet, der fremgår af **bilag 2**.

3.6 Mål i øvrigt

Aarhus Havn skal have høje miljøstandarder og arbejde med de 10 principper i FN's Global Compact.

Aarhus Kommune forventer, at Aarhus Havn arbejder med social ansvarlighed som en del af virksomhedens værdigrundlag. Aarhus Kommune ønsker, at Aarhus Havn indarbejder sociale klausuler i virksomhedens kontrakter, når det er relevant ud fra kontraktens karakter.

Aarhus Havn skal i det omfang, det er muligt, bidrage til vækst og arbejdspladser i Aarhus Kommune.

Aarhus Kommune forventer, at Aarhus Havn har en personalepolitik.

Aarhus Kommune forventer, at bestyrelsen er opmærksom på at afdække sig i forhold til risici og udarbejder planer til håndteringen heraf (eksempelvis ift. krig, hackerangreb, terror, miljø, nedbrud i elforsyning mv.).

Aarhus Kommune ønsker, at Aarhus Havn inden for lovens rammer udviser lokal ansvarlighed og aktivt medvirker og bidrager til fællesskabet til gavn for Aarhus Kommune. Dette kan blandt

andet være i forhold til undervisning og samarbejder med uddannelsesinstitutioner fx Aarhus Universitet, fremme af lokale tiltag og ideer på virksomhedsområdet samt bidrag til digitalisering af Aarhus.

Aarhus Kommune forventer, at Aarhus Havn har en åben og troværdig kommunikation. Aarhus Kommune har en forventning om, at Aarhus Havn har en informations- og kommunikationspolitik.

4. Selskabets strategiske prioriteringer

Aarhus Havns grundlæggende opgave er at sikre effektiv infrastruktur til gods, der skal håndteres og flyttes samt infrastruktur med færgehavn til person- og køretøjstransport. Derudover sælges og udlejes maritime serviceydelser og kranservice.

Aarhus Havns vision er at skabe fremtidens bæredygtige havn, hvor erhvervslivet kan vokse i en foranderlig verden.

Aarhus Havns mission er at forbinde Danmark med resten af verden, at gå foran i den grønne omstilling, at samarbejde åbent med omverdenen, og at skabe attraktive arbejdspladser.

Derudover arbejder Aarhus Havn strategisk med bæredygtighed som en integreret del af kerneforretningen. Det overordnede mål er at blive Østersøområdet mest bæredygtige havn og CO₂-neutral i 2030.

Aarhus Kommune forventer som ejer, at Aarhus Havns strategier og visioner mv. fastsættes efter de nævnte bærende principper i bl.a. FN's verdensmål, og at strategier og visioner samordnes med og understøtter Aarhus Kommunes strategiske mål inden for bl.a. klima, miljø og det økonomiske område.

Strategier og de fælles visioner drøftes med passende mellemrum mellem Aarhus Kommune som ejer og Aarhus Havn.

Aarhus Havn forventes at arbejde med en økonomisk, miljømæssig og social bundlinje (den

tredobbelte bundlinje) med udgangspunkt i Aarhus Havns egen strategi og de globale videnskabelige standarder i henhold til Science Based Targets initiative, som Aarhus Havn er optaget i.

5. Vedtagelse og evaluering af ejerstrategien

Ejerstrategien er vedtaget af Aarhus Kommune. Ejerstrategien er udarbejdet af Aarhus Kommune med inddragelse af Aarhus Havn.

Ejerstrategien er udtryk for kommunens forventninger til Aarhus Havn. Men ejerstrategien skal så vidt muligt samtidigt ses som et ejerskabsdokument, der skal spille sammen med Aarhus Havns egen strategi ud fra tesen "tillid og fælles visioner".

Ejerstrategien kan til enhver tid ændres af Aarhus Kommune. Ejerstrategien evalueres af Aarhus Kommune i hver byrådsperiode, og evalueringen vil ske i samarbejde med Aarhus Havn.

6. Bilag

- Bilag 1: Aarhus Havns mål
- Bilag 2: Årshjul

Bilag 1: Aarhus Havns mål

Aarhus Havn A/S (100 % ejet)	2023	2024	2025 (MÅL)
Forretningsmæssige mål:			
Omsætningsmål: Mål for Aarhus Havns nettoomsætning	340.000.000	340.000.000	348.000.000
Dry-port mål: Aarhus Havn skal arbejde for at realisere dry-port mål:		Igangsat lokalplanproces	Erhvervelse af areal
CSR-mål (Samfundsansvar, herunder socialt og miljømæssigt ansvar)			
Klimainsats: Aarhus Havn A/S skal være CO ₂ neutral i 2030 (100 %) – reduktion i CO ₂ udledning i procent frem mod 2030, hvor 2030 er 0. Basis 2018 = 100	75	75	50
Socialt ansvar: Antal studerende, lærlinge-, praktikpladser og ansættelser på særlige vilkår (flex, løntilskud, senior mv.) i Aarhus Havn A/S skal være mindst 3. Aarhus Havn skal arbejde på, at havnens leverandører også tager et socialt ansvar.	3	3	3
Anmeldte arbejdsulykker:			0

Bilag 2: Årshjul og kontaktpersoner mv.

Aarhus Kommunes ejerrolle til Aarhus Havn er forankret i Borgmesterens Afdeling.

Herunder er årshjulet* for den årlige dialog mellem selskabet og ejer.

Måned	Møde	Deltagere	Formål
Marts	Dialogmøde med Magistraten	Selskab: Bestyrelsesformand, bestyrelse og daglig ledelse. Ejer: Borgmester, rådmænd og øvrige magistratsmedlemmer	Orientering og drøftelser med Magistraten ift. fx mål i ejerstrategien, kommende sager ift. byrådet mv.
April	Dialogmøde med Borgmesteren	Selskab: Bestyrelsesformand og direktør. Ejer: Borgmester og stadsdirektør	Opfølgning på dialogmøde i Magistraten og forberedelse af generalforsamling mv.
Maj	Årlig ordinær generalforsamling	Selskab: Bestyrelsesformand, direktion, og/eller den samlede ledelse. Ejer: Borgmester og stadsdirektør Byråd inviteres	Selskabets aflæggelse og godkendelse af årsrapport, evt. vedtægtsændringer, evt. valg af nye bestyrelsesmedlemmer mv.
Juni	Halvårligt dialogmøde	Selskab: Daglige ledelse Ejer: Selskabssekretariatet inkl. Styregruppe	Administrativ drøftelse og koordinering
December	Halvårligt dialogmøde	Selskab: Daglige ledelse Ejer: Selskabssekretariatet inkl. Styregruppe	Administrativ drøftelse og koordinering

**Dette årshjul omhandler kun fastlagte årlige drøftelser med Aarhus Kommune som ejer.*

Ud over ovenstående faste møder, kan der være ad hoc møder, og der vil desuden være løbende behandling af sager fra Aarhus Havn i Selskabssekretariatet. Sagerne godkendes i de relevante fora i Aarhus Kommune og i Byrådet, når sagerne efter deres karakter mv. skal forelægges Byrådet.

Kontaktoplysninger:

I tilfælde af spørgsmål, hvor Aarhus Kommune har rollen som ejer, er det Selskabssekretariatet, som Aarhus Havn skal henvende sig til. Selskabssekretariatet er ligeledes ansvarligt for indkaldelse til de ovennævnte møder i Årshjulet.

Officielle henvendelser fra Aarhus Havn vedr. ejerrelationen pr. e-mail til Aarhus Kommune skal sendes til følgende postkasse: budget@ba.aarhus.dk og skal være adresseret til Kommunens Økonomidirektør og kontorchefen for Budget og Planlægning, Borgmesterens Afdeling.

Henvendelser fra Aarhus Havn ift. myndighedsforhold sker ved kontakt til de relevante myndighedsafdelinger i Aarhus Kommune i f.eks. Magistratsafdelingen for Teknik og Miljø.

