

Dagens Dagsorden

Tema: Fremtidens regulering af forsyningen

Udfordringen er at skabe den ,rigtige' regulering af forsyningssektoren. Pluss' og EYs survey viser, at de fleste ser kritisk på den nuværende regulering, men samtidig anerkender alle behovet for regulering.

God selskabsledelse i forsyningssektoren kræver involvering

Når KL og regeringen vil udarbejde kodeks, bør aktørerne fra sektoren inviteres med ind, for det er i dialogen, at det nødvendige ejerskab til anbefalingerne skabes.

Kontrollér alle og regulér de svage – det øger effektiviteten

Forsyningssekretariatet kan nærlæse regnskabet, benchmarke forbrugertilfredshed og priser og så indkalde direktion og bestyrelse til interview. Så kan de dygtige selskaber entydigt fokusere på bedste business case, og de svage kan få pålæg og i sidste instans blive sat under kontrol.

Fusion giver gevinst, hvis man vil fusion

Kunsten er at få forretningsmodel og ambitionsniveau til at matche det organisatoriske setup. På den ene side ser vi store besparelser ved at fusionere, og på den anden side ser vi mange mindre selskaber, som leverer kvalitet til lave priser.

Politikerne vender femøren og lader daleren rulle

Overser regeringen med sit fokus på regulering af forsyningssekskaberne langt større effektiviseringspotentialer i hensigtsmæssig afgiftsstruktur og i videre rammer til at integrere forsyningsgrene?

Forsyningssekskaber ønsker kun fokus på lokalområdet

Bestyrelsesformænd og direktører vurderer, at de har globalt efterspurgte kompetencer, men ingen ser sig selv i et forretningsmæssigt setup i udlandet.

INDHOLDSFORTEGNELSE

| | | |
|---|------|----|
| Leder: God selskabsledelse i forsyningssektoren kræver involvering <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i> | side | 3 |
| Tema: Kontrollér alle og regulér de svage - det øger effektiviteten <i>Af Jens Kristian Sommer, Dagens Dagsorden</i> | side | 5 |
| Tema: Fusion giver gevinst, hvis man vil fusion <i>Af Jens Kristian Sommer, Dagens Dagsorden</i> | side | 8 |
| Tema: Politikerne vender femøren og lader daleren rulle <i>Af Jens Kristian Sommer, Dagens Dagsorden</i> | side | 10 |
| Tema: Forsyningselskaber ønsker kun fokus på lokalområdet <i>Af Jens Kristian Sommer, Dagens Dagsorden</i> | side | 12 |
| Tema: Branchen siger forsyningsikkerhed før effektivisering <i>Af Thomas Lyhne, Pluss Leadership</i> | side | 14 |
| Artikel: Regulering af forsyningssektoren er nødvendig <i>Af Søren Peter Nielsen, EY</i> | side | 16 |
| Artikel: Fokus på kommunale lånegarantier <i>Af Line Markert, Horten og Søren Peter Nielsen, EY</i> | side | 18 |
| Artikel: Forsyningsbestyrelser for fremtiden <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i> | side | 21 |
| Artikel: Vandselskaber kan arbejde sammen med private <i>Af Rikke Søgaard Berth og René Frisdahl Jensen, Horten</i> | side | 24 |
| Artikel: Juraen i fusion - modeller til at overvinde barrierer <i>Af Rikke Søgaard Berth og Line Markert, Horten</i> | side | 26 |



Jørgen Ulrik Jensen er adm. direktør og partner i Pluss Leadership A/S og har herudover erfaringer som bestyrelsesformand for en række offentlige bestyrelser og organisationer.

Pluss Leadership bistår med udvikling af styringsstruktur og bestyrelsesevalueringer og har gennemført bestyrelseskurser, -seminarer og -uddannelser for over 800 bestyrelsesmedlemmer og ledere i offentligt ejede virksomheder og institutioner.

GOD SELSKABSLEDELSE KRÆVER INVOLVERING

Skrevet af: *Jørgen Ulrik Jensen* // Adm. direktør, Pluss Leadership

Dagens Dagsorden sætter i dette nummer fokus på forsyningssektoren. Det kræver næsten ingen argumentation. I foråret 2016 blev en McKinsey/Struense-rapport om forsyningssektorens effektiviseringspotentialer offentliggjort, bestilt af Ministeriet for Energi, Forsyning og Miljø. Og for et par uger siden lancerede regeringen sit oplæg til Forsyningsstrategi 2025. Der pågår derfor en heftig debat om forsyningssektorens rolle i samfundet, herunder bl.a. om dens fremtidige ejerstruktur, og hvordan selskaberne kan tilskyndes til at realisere effektiviseringspotentialerne.

Pluss og EY har i fællesskab gennemført en survey i forsyningssektoren, hvor bestyrelser og ledere er blevet spurgt til deres tanker om sektorens udvikling, hvilke strategier der forfølges, samt hvordan de oplever reguleringen – om den er fremmende eller hæmmende i forhold til kvalitet, effektivitet og dermed i sidste ende lavere takster. Det fremgår af surveyen, at selskaberne over en bred front arbejder med udvikling og effektivisering. De er mest optaget af forsynings-sikkerhed, fulgt af løbende fokus på omkostningsreduktion og lavere takster, samt forretningsudvikling og bedre service. Vejene til at nå disse resultater går gennem investering i ny teknologi, effektivisering af arbejdsprocesser og samarbejder. Hver tredje forventer at indgå i fusion som en vej mod større forsynings-sikkerhed og bedre effektivitet.

Man kan således sige, at regeringen med sin forsyningsstrategi sparker en åben dør ind. Selskaberne er allerede i gang på mange af de parametre, der i forsyningsstrategien fremhæves som afgørende for udvikling af en effektiv forsyningssektor i fremtiden. Når udspillet så alligevel ikke møder den store begejstring i sektoren, skyldes det dels en mistanke blandt organisationerne om, at den også skal ses som et finanspolitisk greb til at få frigjort nogle frie midler til at finansiere velfærdssamfundet, og at ejerstrukturen og princippet om „hvile i sig selv“ har været i spil, dels tvivl om, hvorvidt de reguleringsmekanismer, der bringes i anvendelse, virker efter hensigten.

Den omtalte survey viser, at sektorens beslutningstagere i ligeså høj grad oplever den statslige regulering som overvejende hæmmende for effektivisering af sektoren. Dagens Dagsorden har interviewet ni formænd og ledere af forsynings-selskaber. Alle erkender behovet for regulering af en sektor med monopolagtig status. Men det generelle billede er, at beslutningstagerene oplever, at den aktuelle regulering ofte hæmmer selskabernes mulighed for at blive mere effektive.

Forsyningsstrategi 2025 adresserer denne problemstilling. Den fremtidige regulering af forsyningssektoren skal ifølge strategien tage udgangspunkt i fem principper:

- Konkurrenceudsættelse, hvor det giver mening
- De naturlige monopoler skal underlægges ensartet, incitamentsbaseret, økonomisk regulering
- God selskabsledelse
- Robust regulering af forsynings-sikkerhed
- Et effektivt og transparent tilsyn baseret på rammeregulering.

Det er naturligvis helt afgørende, hvordan disse principper bliver udmøntet i praksis. Jeg opfordrer til, at man ser god selskabsledelse, samt regulering og tilsyn i sammenhæng. Alt for ofte, og det gælder ikke specielt for forsyningssektoren, har man set, at man fra overordnet administrativt-politisk hold har lagt styring på styring, hver gang et problem er dukket op, med det resultat, at man mange steder står med et styringsregime for en sektor kendetegnet af styringsoverlap, overstyring og bureaukrati.

Det er f.eks. helt afgørende, hvor langt man tror, man styringsmæssigt kan komme med god selskabsledelse. Kan regeringen og KL blive enige om et sæt anbefalinger til god selskabsledelse, som vil sikre selskaberne en aktiv ejeradfærd, kompetente og årvågne bestyrelser og en topprofessionel daglig ledelse, vil det jo sætte rammerne for behovet for andre styringsredskaber.

> > > *Fortsættes næste side*



>> GOD SELSKABSLEDELSE I FORSYNINGSSEKTOREN KRÆVER INVOLVERING

God selskabsledelse er ikke blot noget, som man føjer til de andre styringsredskaber. Skal man tro på god selskabsledelse, herunder på bestyrelser, der er samfundets og ejernes forlængede arm ind i det enkelte selskab i forhold til realisering af de forsyningspolitiske målsætninger, så skal de også gives et vist spillerum for ledelse. Kun derved får vi de bedste til at engagere sig i dette arbejde.

Herudover skal man være opmærksom på, at arbejdet med udvikling af et kodeks for God Selskabsledelse ikke er noget „én gang for alle“. Vi taler om „soft law“. Det vil sige, at det netop handler om anbefalinger, som kan og bør følges, men hvor der også kan være begrundelser for at afvige i det konkrete tilfælde, som man så redegør for – „comply or explain“-princippet. Fordelen ved at operere med soft law er, at fremtidige ændringer ikke kræver, at man skal igennem et omfattende, bureaukratisk lovgivningsarbejde, men at man relativt hurtigt kan ændre anbefalingerne til god selskabsledelse, efterhånden som man opnår ny indsigt i og nye erfaringer med, hvad der virker governancemæssigt. Jeg skal derfor anbefale, at Energi-, Forsynings- og Klimaministeriet ikke blot sammen med KL beder et ekspertudvalg udarbejde et kodeks, og derefter forventer, at det bare følges rundt om i selskaberne. Et kodeks i sig selv flytter sjældent noget for alvor. Det er dialogen om god selskabsledelse, og det er ejerskabet til anbefalingerne blandt de berørte selskabsbestyrelser og deres ejere, der er vigtige. Derfor bør aktørerne fra sektoren inviteres ind i arbejdet, og der bør sættes en organisation, der kan følge op og arbejde med den løbende udvikling af anbefalinger, efterhånden som der opstår nye behov, udvikles nye erfaringer, etc. God selskabsledelse er mere en proces end et produkt. :.:.:

Få faglig sparring og rådgivning til din bestyrelse

Vi samarbejder med og rådgiver mange bestyrelser i offentlige og halvoftentlige virksomheder. Vi har derfor fingeren på pulsen vedrørende den lovgivning og de driftsmæssige forhold, der berører jeres bestyrelsesarbejde. Vi kan blandt andet yde revision og rådgive om økonomi og styring heraf, finansiering, strategi, Big Data, Cyber Security og flere andre aktuelle forhold.

Kontakt os
 Søren Peter Nielsen | 25 29 46 15 | soeren.p.nielsen@dk.ey.com
 Helle Lorenzen | 25 29 56 05 | helle.lorenzen@dk.ey.com
 Jan Bork | 25 29 42 29 | jan.bork@dk.ey.com

www.ey.com/dk

© 2016 Ernst & Young P/S. All Rights Reserved. A16011



Building a better working world



Redaktør Jens Kristian Sommer drifter Dagens Dagsordens internetportal, researcher og skriver artikler til tidsskrifterne. Han er samtidig sekretær for netværket af de ti bestyrelsesforeninger og brancheorganisationer, som sammen med Pluss, EY og Horten står bag Dagens Dagsorden.

Endelig er han den praktiske tilrettelægger af Årets Offentlige Bestyrelseskonference og udvalget af Årets Offentlige Bestyrelsespris.

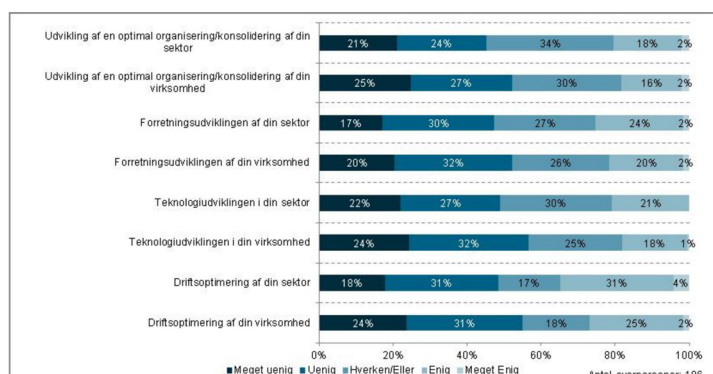
KONTROLLÉR ALLE OG REGULÉR DE SVAG

Skrevet af: [_ Jens Kristian Sommer](#) // Redaktør, Dagens Dagsorden

Bestyrelsesformænd og direktører i forsyningssektoren er enige om, at sektoren skal reguleres, men når reguleringen er „one size fits all“ og valget er „Extra Small“, så strammer det unødigt.

Med afsæt i Pluss' og EYs spørgeskemaundersøgelse blandt 400 bestyrelsesformænd og ledere i forsyningssektoren, august 2016, har Dagens Dagsorden bedt ni direktører og bestyrelsesformænd om at vurdere parameteret „regulering“. Herudover har vi modtaget skriftlige svar fra energi-, forsynings- og klimaminister Lars Chr. Lilleholt. I Pluss og EY analysen angiver hver femte, at reguleringen fremmer effektivisering – lidt afhængig af område – mens halvdelen finder, at reguleringen hæmmer (svarer *uenig* eller *meget uenig* i, at regulering fremmer...).

Hvor enig er du i følgende udsagn: „Den politiske regulering fremmer...?“



Otte af de ni interviewede bestyrelsesformænd og direktører ligger på linje med flertallet i analysen, nemlig at regulering hæmmer selskabernes mulighed for at blive mere effektive.

Flere af de interviewede angiver, at reguleringsregimet rammer meget forskelligt. Man har slået en streg i sandet og sagt, det er herfra vi vil regulere til øget effektivisering. Direktør Jesper Frost Rasmussen, Din Forsyning: „Regulering har et stort element af tilfældighed over sig.“

Selskaberne har vidt forskelligt grundlag – ledningsnet og renseanlæg kan være i meget forskellig stand. Og når reguleringen er den samme for alle, ja så er der nogle rigtig dygtigt drevne selskaber, som kan tælle frem til konkursen, fordi de ikke kan skabe luft til de nødvendige investeringer, mens andre ikke udnytter deres effektiviseringspotentiale, da „god“ performance jo nærmest per definition angives i forhold til benchmark og ikke til bedste business case“.

Kontrol er nødvendig

Alle er enige om, at både dem selv og deres kolleger skal kontrolleres, fordi kunderne ikke kan stemme med fødderne. Spørgsmålet er så, hvordan kontrollen skal indrettes.

I den ene ende har vi direktør Poul B. Skou, Lystrup Fjernvarme, som efterlyser maksimal transparens: „Et lokalt varmeværk, hvor andelshaverne møder op til generalforsamlingen, har de rigtige kontrollanter. Jo bedre bevæbnet andelshaverne er med viden – f.eks. benchmark på priser, energitab, etc. – des bedre beslutninger kan de træffe om varmeværkets fremtid. Derfor bør den offentlige kontrol fokusere på at indsamle og formidle viden frem for at regulere“.

I den anden ende er direktør Bo Laden, Aalborg Forsyning: „Jeg har det som udgangspunkt fint med den nuværende regulering; vi løser en væsentlig samfundsmæssig opgave i en monopolvirksomhed, så det er fair, at vi kontrolleres på såvel priser som kvalitet. Uhensigtsmæssigheder bliver rettet hen ad vejen, og de steder, vi ikke passer ind i skabelonen, ja så kan vore ejere give os råderum gennem et politisk vedtaget mål. Det håber vi, at Forsyningssekretariatet så vil give os medvind til“.

Omkostningseffektivisering er alle de interviewede enige i, er afgørende vigtigt, og det fokus har de alle.

> > > Fortsættes næste side



>> KONTROLLER ALLE OG REGULÉR DE SVAGE - DET ØGER EFFEKTIVITETEN

Bestyrelsesformand Henning Kamper, Guldborgsund Forsyning: *„Vi er blandt dem, der har investeret relativt mest i at kloakere – og dermed løst vores opgave. Vi gjorde det i perioden med nedgang i byggeriet, det gav absolut konkurrencedygtige priser og skabte job til entreprenørerne i vores lokalområde som alternativ til fyringer. Nu hvor de store anlægsarbejder er ovre, har vi reduceret medarbejderstaben med en tredjedel – alt sammen for at give forbrugerne sikker og billig drift – men det har ’kostet’ os relativt meget i benchmark.“*

Nuværende regulering giver ikke incitamenter til de lavest mulige priser

I midten samler de fleste sig om at påpege uhensigtsmæssighederne i reguleringen. Man fremhæver skismaet mellem årlige måltal, når tidshorisonten er 50, 75 eller 100 år for de væsentlige beslutninger i et forsyningselskab, nemlig investeringer i ledningsnet og anlæg. Som direktør Jan Andersen, Halsnæs Forsyning, så præcist siger det: *„Konkursen er indbygget i reguleringen. Vi skal afskrive anlæg over 70 år, kan finansiere dem over 40 år og må ikke akkumulere overskud, så vi kan tælle dagene.“*

Isoleret fokus på enkeltomkostninger giver uhensigtsmæssige beslutninger. Populært sagt kan man investere sig til de ‚rigtige‘ omkostninger. Direktør Jesper Frost Rasmussen, DIN Forsyning: *„Skal man nedbringe sine driftsomkostninger – eller hvilken som helst anden omkostning – kan man investere sig til besparelser. Men det er sjældent de bedste investeringer, som træffes på et sådant grundlag.“*

Det andet fremtrædende forbehold er usikkerheden om fremtidens reguleringsparadigme. Det kan give højere priser end nødvendigt. Direktør Lars Birk Rasmussen, Langelands Forsyning: *„Hvis vi et år sætter prisen lavere end prisloftet, bliver vi ikke ‚kompenseret‘ de efterfølgende år. Tværtimod risikerer vi, at fremtidige prisloft tager afsæt i de aktuelle priser. Reguleringen giver dermed et incitament til at lægge investeringerne efter prisloftet frem for efter de billigste priser.“*

Endelig er alle enige om, at de indrapporteringer, som reguleringen kræver, ikke giver værdi for nogen – det er bare ekstra arbejde. Bestyrelsesformand Pia Dam, Affald og Varme: *„V&A vil som udgangspunkt aldrig opgive at forfølge en god idé, fordi reguleringen begrænser os. Så hellere udfordre reguleringen med den sunde fornuft og den gode case. Det kan dog virke begrænsende, at alle forretningsmæssige ideer og tiltag skal vendes i relation til reguleringen. Reguleringen kan hæmme den innovative proces.“*

Den effektive kontrol bygger på tillid

Alle interviewede er som ovenfor beskrevet enige om, at kontrol – og i sidste instans muligheden for at sætte dårligt drevne selskaber under administration – skal være en mulighed, når nu markedsmekanismen ikke fungerer. Men den nuværende regulering finder otte af de ni interviewede gennemsyret af mistillid, hvilket de både finder grundløst og paradoksalt set i lyset af selskabsgørelsen af p.t. vandselskaberne, hvor man udstyrer dem med bestyrelser til såvel at føre kontrol som at lægge strategien for selskaberne.

Bestyrelsesformand Asger Kej, FORS: *„Regulering bør være som bestyrelsens kontrol af direktionen. Som bestyrelse nærlæser vi regnskabet, følger op på budgetterne, tjekker KPI'er og spørger ind til nøgleområder. Ser alt fint ud, og kan direktionen svare klart, får vores direktion frie hænder. Finder vi bløde punkter, griber vi ind. Præcis på samme måde bør forsyningssektoren reguleres. Forsyningssekretariatet kan nærlæse regnskabet, benchmarke forbrugertilfredshed og priser og så indkalde direktion og bestyrelse til interview. På den måde kan de dygtige selskaber entydigt fokusere på bedste business case, og de svage kan få pålæg og i sidste instans blive sat under kontrol. Alene truslen om at blive underlagt et kontrolregime vil få enhver direktion til at outperforme. Lad os derfor hurtigst muligt få den aftalebaserede regulering, som Forsyningsstrategien åbner mulighed for.“*

> > > Fortsættes næste side

>> KONTROLLÉR ALLE OG REGULÉR DE SVAGE - DET ØGER EFFEKTIVITETEN

Blandt de kommunalt ejede forsyningsselskaber samler ønskerne sig om at få reguleringen indrettet, så der gives incitament til at træffe de beslutninger, som en privat virksomhed i et konkurrenceudsat marked ville gøre. Direktør Lars Therkildsen, HOFOR, sammenligner forsyningssektoren med industrien og ligger sig på linje med de krav, DI-medlemmer oplever, at markedet stiller til dem: „Fornuftigt at vi skal effektivisere med 2-3 procent om året, ligesom industrien, men vi vil gerne have samme muligheder som industrien, nemlig muligheden for at reservere noget af vores overskud til nyudvikling for derigennem at blive mere effektive. Vi får rigtigt meget pisk og meget lidt gulerod“. :::::

Spørgsmål og skriftlige svar fra energi-, forsynings- og klimaminister Lars Chr. Lilleholt

SPØRGSMÅL:

Hvordan ønsker/forventer ministeren, at den danske forsyningsstruktur ser ud om 5 år, hvis regeringens ideer bliver omsat til lovgivning. Vil bestyrelserne for selskaberne være anderledes sammensat – f.eks. flere med særlig erhvervs-mæssig baggrund – og hvad forventer ministeren i givet fald, at det vil få af betydning?

SVAR:

Regeringen ønsker at fremme god selskabsledelse og ejerskabsvaretagelse. Derfor vil regeringen gå i dialog med KL om implementeringen af et kodeks for god ejerskabsvaretagelse. Heri indgår også retningslinjer for en bred kompetencemæssig sammensætning af bestyrelser.



Med afsæt i Pluss' og EYs spørgeskemaundersøgelse blandt 400 bestyrelsesformænd og ledere i forsyningssektoren, august 2016, har Dagens Dagsorden bedt ni direktører og bestyrelsesformænd om at vurdere parameteret „fusion“ som middel til effektiviseringer.

Herudover har vi modtaget skriftlige svar fra energi-, forsynings- og klimaminister Lars Chr. Lilleholt.

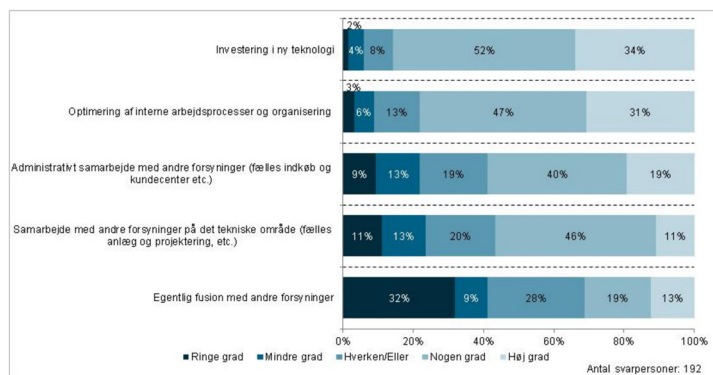
FUSION GIVER GEVINST, HVIS MAN VIL FUSION

Skrevet af: [_ Jens Kristian Sommer](#) // Redaktør, Dagens Dagsorden

Direktør Lars Therkildsen, HOFOR og formand for DANVA: „Der kan høstes mange besparelser ved at fusionere, men samtidig kan vi se, at rigtig mange mindre selskaber – særligt mange mindre andelselskaber – leverer kvalitet til lave priser. Kunsten er at få forretningsmodel og ambitionsniveau til at matche det organisatoriske setup“.

I Pluss og EY analysen angiver næsten hver tredje, at de forventer at fusionere sig til større effektivitet i løbet af de næste fem år.

„I hvilken grad mener du, at de følgende løsninger skal bidrage til løbende effektivisering i dit selskab inden for de næste 5 år?“



Dette markante svar leder til den umiddelbare tanke: „er forsyningselskaber gjort af et særligt stof?“, siden de i den grad er parate til at opgive egen selvstændighed. Egen overlevelse bliver jo i enhver lærebog beskrevet som den helt basale drivkraft i enhver organisation.

Hvile i sig selv-princippet fremmer fusioner

Synergi er drivkraften bag fusion. Surveyen indikerer, at i selskaber, der skal „hvile i sig selv“, holder fusionsparterne i særlig grad fokus på at finde synergien.

Direktør Lars Therkildsen, HOFOR: „I de mange fusioner, vi har været igennem, har ejerandele aldrig været et issue. Ejerne har alene fokus på at sikre „deres“ forbrugere bedst mulig service og pris. Hele udbyttedimensionen er pillet ud af ligningen, fordi ejerskab hverken giver salgsprovenu eller mulighed for udbytte af overskud. Hvile i sig selv-princippet fremmer således strukturudviklingen i forsyningssektoren“.

Et eksempel på, hvor organisk fusioner kan vokse frem, uden at man diskuterer ejerandele, finder man i Halsnæs. Direktør Jan Andersen, Halsnæs Forsyning: „Vi samarbejder på kryds og tværs. Senest har vi etableret et fælles affaldsindsamlings- og affaldsbehandlingsselskab med Hillerød. Det giver 5 mio. kr. i besparelse i Halsnæs og 3-4 mio.kr. i Hillerød. På spildevandssiden taler vi med naboerne om fælles tekniske løsninger, fælles service, fælles drift, etc. På et tidspunkt vil vores medarbejdere formodentlig sige: 'når vi nu arbejder så meget sammen, hvorfor sidder vi så ikke sammen'. Det bliver en fusion vokset frem fra bunden“.

Nyfusionerede selskaber forventer markante gevinster

Ønsket om – og kravene til – at forsyningselskaberne bliver stadig mere effektive, fremmer fusionstankerne. Effektiviseringsgevinsterne kan høstes på kort og på lang sigt. Direktør Jesper Frost Rasmussen, DIN Forsyning: „Vores netop gennemførte fusion mellem forsyningselskaberne i Varde og Esbjerg vil reducere vores driftsomkostninger med 17 mio. kr. årligt, svarende til 12-15 %. De helt store gevinster kommer på sigt, når vi får trimmet vores ledningsnet og vores anlæg til det samlede geografiske område“.

Den optimale rensningsstruktur er to rensningsanlæg i Esbjerg til betjening af Varde, Esbjerg og yderligere et par kommuner. Når DIN Forsyning renoverer, dimensionerer de rørføring efter denne business case, mens de nedslider de eksisterende rør og anlæg. Det er denne successive trimning, der på sigt giver de helt store synergi-gevinster.

> > > Fortsættes næste side

>> FUSION GIVER GEVINST, HVIS MAN VIL FUSION

Men synergierne skal høstes. Bestyrelsesformand Asger Kej, FORS: „Vi har lavet en business case med de synergieffekter, vi kan se med fusionen mellem forsyningselskaberne i Holbæk, Lejre og Roskilde Forsyning. Den business case følger bestyrelsen op på, og vi vil synliggøre, hvordan gevinsterne bidrager til FORS. Jeg forestiller mig, at vores ejere vil bruge noget af gevinsten til integrerede spildevands- og klimatilpasningsløsninger – altså at få højere kvalitet“.

Fusion kræver vilje før, under og efter fusionen

Selskabsfusioner på tværs af kommunegrænser betyder en fragmenteret ejerkreds. Hver kommune laver hver sin spildevandsplan, og ledningsnettene vil ofte være af ret forskellig beskaffenhed. Der er således masser af muligheder for, at en fusionsproces kører af sporet eller efterfølgende bliver afsporet. Fusionen i FORS endte med at få tre deltagere efter sonderinger med i alt tretten. Efter bestyrelsesformand Asger Kejs vurdering er FORS en håndterbar fusionsstørrelse, og vigtigst af alt er det mentalt parate ejere, som valgte at fusionere: „Lakmusprøven på, om ejerne er parate til fusion, kan aflæses i ejerstrategien. Hos os er der fortsat tre ejere, vi opererer inden for tre uafhængige spildevandsplaner og i områder med forskellige klimaudfordringer, så der er rig mulighed for at obstruere eller lave studehandler, hvis altså ikke ejerstrategien og loyaliteten over for den holder alle fast på den gode business case i FORS“.

Asger Kej vurderer, at FORS har en levedygtig størrelse i en årrække, men på sigt skal blive større. Der er allerede taget skridt til at blive endnu større; f.eks. er det nye serviceselskab organiseret, så andre selskaber kan købe sig ind eller få udført service på kontraktbasis.

Bestyrelsesformand Henning Kamper, Guldborgsund Forsyning bakker fuldt ud op om dette synspunkt: „Inden vi taler fusion med nogen som helst, skal der være en business case, som viser, at der er gevinster at hente, og vi skal være 100 % klar på, at strategien er at høste gevinsterne. Det kræver såvel en politisk som en ledelsesmæssig vilje – mangler den inden fusionen, indbygger man bare slagsmålet, og så har man ikke længere muligheden for at spille trumfkortet – ,så vil vi ikke være med“ :.....

Spørgsmål og skriftlige svar fra energi-, forsynings- og klimaminister Lars Chr. Lilleholt**SPØRGSMÅL:**

Hvordan ønsker/forventer ministeren, at den danske forsyningsstruktur ser ud om 5 år, hvis regeringens ideer bliver omsat til lovgivning?

SVAR:

1) Flere, uændret eller færre forsyningselskaber – og hvilken betydning vil en ændring få?

- Ønsket er først og fremmest en mere effektiv forsyningssektor, som fortsat opretholder en høj forsyningsikkerhed.
- Det vil være op til ejerne selv, om de vil konsolidere sig eller fusionere sig til færre selskaber. Det blander regeringen sig ikke i.

2) Vil der være (flere) forsyningselskaber, som er helt eller delvist ejet af private – og hvilken betydning vil det få?

- Det er vanskeligt at forudsige. I elsektoren har udviklingen været, at kommunerne i nogen grad har frasolgt deres elnetselskaber til de forbrugerejede selskaber.
- Regeringen er generelt ikke optaget af ejerskabet i forsyningssektoren. Det vil være op til ejerne selv, om de vil sælge sit selskab.
- Derimod er regeringen optaget af at sikre en robust regulering, som lægger loft over priserne og stiller krav til forsyningsikkerheden.



Med afsæt i Pluss' og EYs spørgeskemaundersøgelse blandt 400 bestyrelsesformænd og ledere i forsyningssektoren, august 2016, har Dagens Dagsorden bedt ni direktører og bestyrelsesformænd om at vurdere parameteret „fusion“ som middel til effektiviseringer.

Herudover har vi modtaget skriftlige svar fra energi-, forsynings- og klimaminister Lars Chr. Lilleholt.

POLITIKERNE VENDER FEMØREN OG LADER...

Skrevet af: _ Jens Kristian Sommer // Redaktør, Dagens Dagsorden

Intentionen med såvel selskabsgørelsen som reguleringen er at skabe mere samfundsmæssig værdi – senest har regeringen fremhævet yderligere effektiviseringer i forsyningssektorerne som en måde at skabe større samfundsmæssig værdi. Spørgsmålet er imidlertid, om regeringen med sit fokus på regulering af forsyningssektorerne overser nogle langt større effektiviseringspotentialer i hensigtsmæssig afgiftsstruktur og videre rammer til at integrere forsyningsgrene

Flere af de interviewede påpeger, at grundlaget i den nuværende regulering er helt skævt, hvis man faktisk ønsker at skabe større samfundsmæssig effektivitet.

Helhedstænkning giver mulighed for helt nye samfundsmæssige gevinster

Klimasikringsområdet er et godt eksempel på de store gevinster, der er ved at tænke samfundsmæssigt frem for isoleret på forsyning. Klimasikring er en kommunal opgave, men den kan økonomisk og anlægsmæssigt vanskeligt tænkes uden om vandselskaberne. Direktør Jan Andersen, Halsnæs Forsyning: „Da København blev oversvømmet, fik vi lov til at arbejde med klimasikring. Vi er offentligt ejede selskaber, og når vi med små investeringer kan bidrage til at beskytte store samfundsmæssige værdier fra f.eks. oversvømmelser, ja så er det sundt fornuft. Og det er her, reguleringen skal vise os tillid til, at sådanne tanker kan vi godt selv få og administrere“.

Den nuværende regulering fokuserer på de enkelte selskaber „hegnet inde“ i en række reguleringer og afgiftsstrukturer. Direktør Poul B. Skou, Lystrup Fjernvarme, påpeger: „Min nabo har to køletårne, hvor 10.000 megawatt fosser lige ud i naturen, men afgiftsstrukturen betyder, at det er for dyrt for os at bruge naboens spildvarme i vores varmesforsyning. I vores – og alle andre – byområder har vi et stigende antal moderne kontorbygninger med store glasfacader, som har et stort behov for køling. Hvis vi kunne få lov til at integrere køling med vores varmesforsyning, kunne man spare penge og miljø i samme skala, som da

vi fandt ud af at samproducere el og varme“ (se ministerens skriftlige kommentar nederst i artiklen).

Direktør Bo Laden, Aalborg Forsyning, ridser historien op om den massive danske satsning på rensning af spildevand med de berømte ’døde hummere i Kattegat’ i 80'erne. Det var derfor, vi fik vandmiljøplan og vandafledningsafgift, så vi kunne løse (en del af) den samfundsmæssige opgave med rent vandmiljø. Når man holder målet for øje, altså det at skabe rent vandmiljø, så er det ikke kun renseanlæg og kloakering, som er vigtige.

På Langeland påtænker man årligt at indsamle 7.000 tons tang på strandene for at gøre strandene attraktive for turisterne. I tangen er der bundet 58 tons kvælstof og en del fosfor. Indsamlingen giver således et markant renere havmiljø – til sammenligning sparer de knapt 100 hektar naturpark på Midtlangeland, kun 11 tons kvælstof årligt. Med en samtænkt løsning kan de 7.000 tons tang behandles på et stort biogasanlæg på Langeland, hvortil Langelands Forsynings renseanlæg kan levere slam, affaldsselskabet organisk materiale, og landmændene gylle. Gassen kan producere varme og el til det lokale forsyningsnet, kvælstof, fosfor mv. kan udvindes og bruges som gødning på markerne, luften spares for de ammoniakdampe, som ubehandlet gylle afgiver, vandmiljøet bliver renere, landmændenes – og ikke mindst Langelands – image forbedres.

Direktør Lars Birk Rasmussen, Langelands Forsyning: „Det kræver naturligvis en god business case at etablere et sådant biogasanlæg, men vi er en afgørende spiller for, at et sådant anlæg kan etableres. Vi ved det ikke endnu, men vi frygter for en rigid tolkning af vores regulering, som reelt vil hindre, at et så indlysende godt projekt for Langeland, for miljøet og for samfundet bliver realiseret“.

> > > Fortsættes næste side

>> POLITIKERNE VENDER FEMØRENOG LADER DALEREN RULLE

Regeringen 'straffer' erhvervslivet i Udkantsdanmark ved at hindre fri konkurrence

Energi-, forsynings- og klimaminister Lars Chr. Lilleholt fremhæver i pressen, at det, der kan konkurrenceudsættes, skal konkurrenceudsættes, og ofte fremhæver han affaldsområdet. Her kan det synes paradoksalt, at regeringen i sit udspil fastholder, at konkurrencen om erhvervsaffaldet skal begrænses – de offentligt ejede affaldsselskaber må ikke byde på indsamling og håndtering af genanvendeligt affald fra erhverv. Direktør Lars Birk Rasmussen, Langelands Forsyning: „I de 15-20 største danske byområder er der et attraktivt marked for industriaffald, så her er der en reel konkurrence, også uden deltagelse af de offentligt ejede selskaber. Men i udkantsområder og i særdeleshed på øerne er der ingen konkurrence, og derfor kommer erhvervsvirksomhederne til at betale unødigt meget for at få håndteret deres affald, og de forstår ikke, hvorfor vores biler ikke bare kan tage deres affald med, når de nu kører forbi. Inden jeg for knapt et år siden blev direktør i Langelands Forsyning, har jeg bl.a. arbejdet i ABB med 144.000 medarbejdere. Konkurrence er en del af mit DNA – så ja, vi vil rigtig gerne konkurrere, men vi får ikke lov“ (se ministerens skriftlige svar nederst i denne artikel).

Man skyder gråspurve med kanoner

Forsyning er en milliardforretning, så det har stor samfundsmæssig betydning, at det løses effektivt. Måske kan der hentes yderligere effektiviseringer ved markedsgørelse, men hovedparten af forsyningssektorens 'forbrug' er allerede reguleret af markedet, for forsyningssektorens i høj grad indkøbere af entreprenørydelser, af brændsel, af driftsanlæg, etc., som købes på markedsvilkår. Direktør Bo Laden, Aalborg Forsyning: „80 % af vores udgifter er allerede konkurrenceudsat i kraft af, at vi udbyder anlægsopgaver til entreprenører og leverandører. De store penge ligger således i, at vi får bestilt de rigtige varer – altså at vi har lavet den rigtige udbygningsstrategi“. :.....

Spørgsmål og skriftlige svar fra energi-, forsynings- og klimaminister Lars Chr. Lilleholt**SPØRGSMÅL:**

Har ministeren undersøgt, hvor store økonomiske og klimamæssige gevinster, der kan hentes ved en mere hensigtsmæssig regulering og afgiftsstruktur inden for og på tværs af forsyningsgrene – i givet fald, hvad er resultatet af denne undersøgelse? Og hvis ministeren ikke har undersøgt det, hvorfor så den prioritering?

SPØRGSMÅL:

Ønsker ministeren at give de kommunalt ejede affaldsselskaber mulighed for at byde på indsamling og/eller håndtering af genanvendelige fraktioner i erhvervsaffald? – i givet fald hvorfor/hvorfor ikke?

SVAR vedr. fjernkøling (specifikt henvendt til Poul B. Skous eksempel):

- Fjernvarmeselskaberne har i dag mulighed for at investere i fjernkøling på markedsvilkår – dvs. det må som udgangspunkt ikke ske for varmekøbernes penge.
- Så hvis der er en god 'business case' på at integrere fjernkøling i store glaskontorhuse, så er det muligt allerede i dag. Men det skal ske på markedsvilkår, hvilket regeringen anser for at være et sundt princip.
- Med forsyningsstrategien foreslår vi at give selskaberne bedre rammer for at udbrede fjernkøling, uden at ændre ved det grundlæggende princip om, at sektoren skal udvikle sig på markedsvilkår.
- Det sker ved, at vi lader selskaberne finansiere forundersøgelser over varmepriserne, vi giver frit teknologivalg, og vi giver mulighed for, at kommunale selskaber i nogle tilfælde kan drive fjernkølingsvirksomhed på tværs af kommunegrænser.

SVAR vedr. afgifter på overskudsvarme:

- Det er vigtigt, at afgifterne på overskudsvarme ikke skævvrider tilskyndelsen til at overinvestere i fx køletårne og andre industrieanlæg.
- Samtidig er det vigtigt, at afgifterne ikke forhindrer en samfundsøkonomisk hensigtsmæssig udnyttelse af overskudsvarme.
- Spørgsmålet vedr. afgifter på overskudsvarme belyses i Afgifts- og Tilskudsanalysen, som et bredt flertal i Folketinget besluttede at igangsætte i den seneste energiaftale.

SVAR:

- Affaldet har udviklet sig fra at være et problem til at være en ressource, som mange virksomheder gerne vil have fat i.
- Regeringen ønsker derfor at sætte affaldet frit, så det kan flyde derhen, hvor det skaber størst værdi, fremfor derhen, hvor kommunen anviser.
- Det er klart, at i de områder, hvor der ikke er et velfungerende privat marked for håndtering af affald, der vil kommunale løsninger kunne overvejes som en mulighed.
- Men helt overordnet er det vurderingen, at der altovervejende er et velfungerende marked med private løsninger på håndteringen af affald.



Med afsæt i Pluss' og EYs spørgeskemaundersøgelse blandt 400 bestyrelsesformænd og ledere i forsyningssektoren, august 2016, har Dagens Dagsorden bedt ni direktører og bestyrelsesformænd om at vurdere deres potentialer.

Når private virksomheder lykkes med kontinuerlige effektiviseringer, skyldes det ikke kun optimering af drift – de forretningsudvikler også deres virksomheder ved f.eks. at opnå storskala-gevinster gennem eksport. Kan og vil forsynings-selskaberne også det, hvis de fik muligheden?

SELSKABER VIL KUN VÆRE LOKALE

Skrevet af: [_ Jens Kristian Sommer](#) // Redaktør, Dagens Dagsorden

Flere analyserapporter og tænketanke har påvist meget store potentialer for systemeksport af dansk forsyning – rådgivning, hardwareleverandører og drift – hvor barrieren for at realisere potentialerne er forsyningssektorens regulatoriske begrænsninger.

Danske forsyningssekskaber vurderer, at de har kompetencer på internationalt niveau

De ni bestyrelsesformænd og direktører er enige i, at de danske forsyningssekskaber har – og internationalt anerkendes for – stor dygtighed. Og såvel i højtudviklede lande som USA som i ulande efterspørges der langt mere effektive forsyninger med vand, vandafledning/rensning og varme.

Direktør Bo Laden, Aalborg Forsyning: „Et scenarie, hvor Aalborg Forsyning er med i et turnkey projekt i Chicago, hvor vi står for opstart og uddannelse af staben til at håndtere f.eks. et moderne rensaneanlæg, det vil vi sagtens kunne gøre – og måske kan der også tjenes millioner på det, men det bliver ikke Aalborg Forsynings opgave. Dem, der er dygtige til det kommercielle, skal løbe med den bold“.

Ingen af de interviewede ser sig selv som en del af et forretningsmæssigt setup i hverken Danmark eller udlandet. De fleste ønsker sig dog lidt friere tøjler, både for bedre at kunne understøtte dansk eksport og for at kunne høste erfaringer fra udlandet til at udvikle egen forsyning.

Direktør Jesper Frost Rasmussen, DIN Forsyning, samler hovedparten af synspunkterne i sin vurdering: „Vi er en forsyningsvirksomhed i Esbjerg- Varde, hvor vi fokuserer på sikker forsyning til lavest mulig pris. Og så har vi en vigtig samfundsmæssig betydning med flere bundlinjer. Så selvom vi ville få helt frie hænder til at kaste os over drift af vandselskaber i udlandet, rådgive om drift, etc. – noget, der klart er et marked for – så er det ikke vores opgave. Vi vil gerne inviteres med eller vises frem, hvis vores rådgivere og/eller leverandører har ønsker om at have os med“.

Bestyrelsesformand Pia Dam, Vand & Affald, rammer det eksterne engagement tydeligt ind: „V&A har flere gange haft medarbejdere udsendt til at forestå undervisning i bl.a. Kaliningrad og her lige om lidt i Zambia. Begge gange er det private virksomheder, der har vundet opgaven, og betaler for vores medarbejders tid. Dvs. vi understøtter de private firmaer til at vinde opgaver i udlandet, men forbrugere i Svendborg bliver ikke belastet af opgaven. Vi vil som udgangspunkt gerne understøtte de private kommercielle firmaer med eksportopgaver i udlandet, da vores folk også oplever et kompetenceløft herved, og det er uden omkostning for forbrugere i Svendborg“.

Udenlandsk engagement kan løfte forsyningen i Danmark, også uden at gøre det til et forretningsområde

Også uden at være en del af det forretningsmæssige setup har danske forsyningsvirksomheder interesse i at være med i internationale projekter. Direktør Lars Therkildsen, HOFOR: „Vi har lige etableret et nyt vandværk helt uden betjening. Det har vi vist frem for mange kinesiske delegationer, og vi hjælper gerne med. Bliver der bygget f.eks. 20 vandværker med tilsvarende teknologi, så får vi en meget større erfaringspool at trække på, når vi skal vedligeholde og levetidsforlænge dette vandværk. Når vi kan tilbyde internationale udstationeringer, kan vi også tiltrække og fastholde de absolut dygtigste ingeniører, hvilket er endnu en grund til at gå med i internationale projekter, også selvom det er efter en omkostningsdækningsmetode og ikke et forretningsmæssigt setup“.

Bestyrelsesformand Asger Kej, FORS: „Vi skal blive ved vores læst – vi skal nok vokse, men det bliver gennem fusioner med naboer og/eller andre forsyningsgrene. Vi vil gerne bidrage med viden og erfaring til at fremme dansk eksport, men vi bliver aldrig en aktør, hvor der er private aktører. Vi lejer også gerne medarbejdere ud til f.eks. rådgivere mod en mindre overhead, men det er primært for, at vi bliver en mere attraktiv virksomhed at arbejde i. Så når/hvis vi benytter den model, skal vi være sikre på, at medarbejderen kommer hjem igen“.

> > > Fortsættes næste side

>> FORSYNINGSSSELSKABER ØNSKER KUN FOKUS PÅ LOKALOMRÅDET

Flere efterspørger friere tøjler til at udvikle sig lokalt

Nogle af de interviewede taler om dobbelte bundlinjer – altså andet end blot billigst mulig pris på en isoleret ydelse. Andre taler om at se på løsning af de forsyningsmæssige og miljømæssige opgaver i en helhed. Og særligt når det kommer til klimasikring, vinder det genklang blandt alle de interviewede fra vandselskaberne. Flere nævner skrækeksemplerne fra Wales, Hamborg og Berlin, hvor privatisering både har givet høje forbrugerpriser og nedslidte forsyninger.

Direktør Lars Therkildsen, HOFOR: *„Hvile i sig selv-princippet giver mulighed for langsigtede klimatilpasningsløsninger integreret i forsyningen. Jagten på kortsigtede gevinster vil være dræbende for den slags løsninger“.*

Direktør Lars Birk Rasmussen, Langelands Forsyning: *„Stordrift giver synergi, men der tabes også noget, jo mere afstanden øges fra selskab til forbruger. Derfor bør forsyningselskaber i lokalsamfund som Langeland se efter at blive en større spiller med tilgrænsende opgaver, f.eks. etablering af biogasanlæg, der ud over vores eget spildevandsslam og organisk affald fra husholdningerne også kan håndtere landmændenes gylle, ilanddrevet tang på strandene, etc. Vi vil under alle omstændigheder være en nøglespiller for såvel aftager som leverandør i et sådant anlæg, og derfor bør vi her sidde med om bordet uden nødvendigvis at skulle sidde for bordenden“ . : : : : :*

Rekruttering af jeres nye topleder

Få effekt af vores sektorindsigt og professionelle rekrutteringsværktøjer

Pluss



Vi:

- Sparrer med bestyrelsen om stillings- og lederprofiler
- Håndterer rekrutteringsprocessen, inkl. personlighedstest
- Case-tester lederkandidater

Vores rekrutteringserfaring og dialogorienterede udvælgelsesmetoder giver jer et solidt beslutningsgrundlag, hvor såvel I som kandidaterne oplever processen som fair og professionel.

Kontakt os og få mere at vide om, hvordan vi kan bistå jer med rekruttering af topledere, som bringer jer videre.

T 7026 5126
E post@pluss.dk
W www.pluss.dk



Partner **Thomas Lyhne**, Pluss er leder af forretningsområdet Forsyning. Her skaber han grundlag for og rådgiver ved samarbejder og fusioner mellem selskaberne.

I selskaberne tilrettelægger og gennemfører han bl.a. strategiudvikling, lederudvikling og bestyrelsesudvikling, samt udvikling af CSR/bæredygtighedsstrategier.

FORSYNINGSSIKKERHED FØR EFFEKTIVISERING

Skrevet af: **Thomas Lyhne** // Partner, Pluss Leadership A/S

I regeringens forsyningsstrategi og 2025 helhedsplan bliver forsyningssektoren tildelt en væsentlig rolle i forhold til at skabe et økonomisk råderum for virksomheder og borgere. Forsyningssektoren skal med andre ord levere finanspolitisk råderum. Råderummet opstår gennem forventninger om effektiviseringer for 5,9 mia. kr. I det følgende giver vi et indblik i, hvordan denne dagsorden harmonerer med forsyningssektorens egne strategiske prioriteringer og forventninger.

Pluss og EY har spurgt 400 beslutningstagere i forsyningssektoren om deres strategiske fokus i 2016. Det strategiske fokus for sektoren er klart. Otte ud af ti beslutningstagere vil fokusere på *forsynings-sikkerhed* og *sikker drift*. Kerneydelsen har altså beslutningstagerens primære fokus – ikke effektivisering.

Forsyningssekskaberne har allerede fokus på effektiv drift

Næst efter kerneydelsen peger beslutningstagerne på fire indsatsområder, som prioriteres lige højt:

- Lavere takster/betaling for forsyningsydelserne (økonomi)
- Reducere omkostninger (økonomi)
- Sikre fokus på forretningsudvikling, innovation og teknologisk udvikling (virksomhedsudvikling)
- Skabe bedre service og oplevelse for forbrugerne/kunderne (virksomhedsudvikling).

Da vi tillader os at addere svarene i to grupper – hhv. økonomi og virksomhedsudvikling – når vi næsten op på niveau med topscoren om at „levere høj forsynings-sikkerhed og sikker drift“.

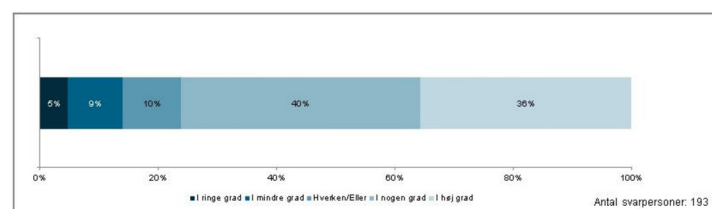
Vi ser således en forsyningssektor, der fokuserer på:

- Forsynings-sikkerhed og sikker drift
- Økonomi med omkostningsreducering og lavere takster
- Virksomhedsudvikling med teknologisk udvikling og kundeservice.

Regeringens forsyningsstrategi ligger således i tråd med det strategiske fokus i branchen, med den væsentlige tilføjelse, at selskaberne først og fremmest fokuserer på forsynings-sikkerhed og kvalitet og dernæst på effektivisering.

Regeringens forsyningsstrategi sætter et stærkt fokus på effektiviseringer. I undersøgelsen har vi spurgt ind til, om man allerede i dag oplever et pres for effektiviseringer som konsekvens af reguleringen.

„I hvilken grad oplever du et løbende behov for at skabe effektiviseringer i dit forsynings-selskab som konsekvens af regulering af forsyningssektoren?“



Næsten otte ud af ti beslutningstagere oplever allerede et regulatorisk effektiviseringspres, som udtrykt eksempelvis i Vækstpakke 2014.

> > Fortsættes næste side

>> BRANCHEN SIGER FORSYNINGSSIKKERHED FØR EFFEKTIVISERING

Pluss har sammen med EY i juni 2016 gennemført en spørgeskemaundersøgelse af strategier og tendenser i den danske forsyningssektor.

Deltagerne i holdningsundersøgelsen er bestyrelsesformænd, direktører og mellemledere fra vand-, spildevands-, fjernvarme- og affaldsselskaber¹.

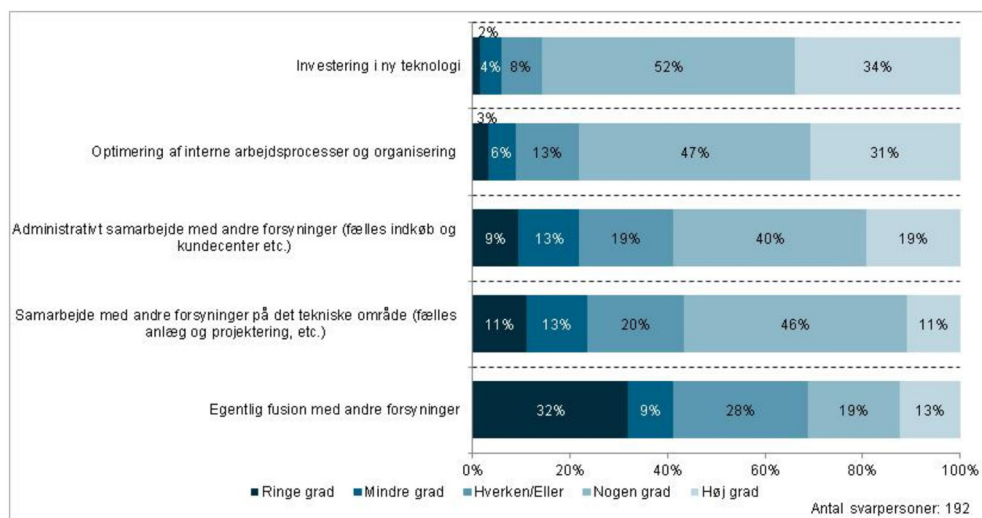
Undersøgelsen er gennemført som en webbaseret undersøgelse. Hent rapporten med undersøgelsens konklusioner [HER](#) og billagsrapporten med alle svarene i tabelform [HER](#).

1) Kun selvstændige vandselskaber med en årlig produktion over 800.000 m³ og selvstændige fjernvarmeselskaber med en årlig varmeproduktion over 50Tj er inkluderet i undersøgelsen. Hensigten med dette er at sikre, at de adspurgte repræsenterer selskaber, der er underlagt nogenlunde samme lovgivningsmæssige rammer.

Sektoren peger selv på ny teknologi, optimering og samarbejde som vejen til effektivisering

Vi har også spurgt beslutningstagerne om, hvilke løsninger de vil tage i brug for at imødegå dette effektiviseringspres.

„I hvilken grad mener du, at de følgende løsninger skal bidrage til løbende effektivisering i dit selskab indenfor de næste 5 år?“



Beslutningstagerne er enige om at imødegå effektiviseringspresset ved de kommende fem år at:

- Investere i ny teknologi
- Optimere interne arbejdsprocesser og organisering.

Henholdsvis 86 % og 78 % svarer, at de to parametre i nogen eller i høj grad skal imødekomme effektiviseringspresset de kommende fem år. Og måske endnu mere interessant angiver flertallet af beslutningstagerne, at det skal ske i samarbejde med andre selskaber. Samarbejdet skal være administrativt (fælles indkøb, fælles kundecenter, etc.) og teknisk (fælles anlæg, fælles projektering, etc.).

Næsten hver tredje beslutningstager angiver, at en egentlig fusion i nogen eller i høj grad er vejen til at imødekomme effektiviseringspresset de kommende 5 år. Det skal dog tilføjes, at fire ud af ti afviser fusion som en del af løsningen.

Forsyningsstrategien kan måske ændre fokus i forsyningssektoren

Vores survey viser således, at beslutningstagerne i de danske forsyningselskaber allerede er i gang med at finde løsninger på det stigende effektiviseringspres. Spørgsmålet er så, om vi i de kommende år vil se et strategisk fokus på effektivisering, der overhaler det nuværende fokus på forsynings-sikkerhed og kvalitet. Og endnu mere interessant, hvilke konsekvenser dette eventuelt vil have for kerneydelsen. :::::



Statsautoriseret revisor **Søren Peter Nielsen**, partner i EY, har igennem de sidste femten år specialiseret sig i at rådgive direktioner og bestyrelser i forsyningsvirksomheder – og andre

offentlige virksomheder og institutioner – om såvel fusioner og organisatorisk setup som løbende sparing og revision.

REGULERING ER NØDVENDIG

Skrevet af: **Søren Peter Nielsen** // Partner, EY

Naturlige monopoler sætter markedsmekanismerne ud af funktion, derfor er politisk regulering nødvendig. Kunsten er at blive enige om, hvad der er en hensigtsmæssig benchmarking og efterfølgende få den udmøntet i praksis.

Såvel i Danmark som i andre lande er der regulering, herunder benchmarking regulering af forsyningsvirksomheder. Benchmarking-ekspertgruppen i El-reguleringsudvalget har netop udgivet anbefaling til indretning af fremtidens benchmarking-model. Her går de i dybden med forholdet mellem ønsket til regulering og en indretning af reguleringen, som er administrativt håndterbar for selskaberne. Anbefalingen er selvfølgelig målrettet elsektoren, men principperne i overvejelserne er langt hen ad vejen de samme for alle andre forsyningsgrene. Se anbefaling til „Overordnede principper for den fremtidige benchmarkingmodel, Rapport 1, december 2015“ [HER](#). Anbefalingen er trods dateringen offentliggjort 30.9.2016.

Regulering skal skabe en tilnærmet konkurrencesituation

Formålet/baggrunden for at gennemføre regulering af forsyningssektoren kan være forskellig. Men et af formålene er at gennemføre en effektivisering af virksomhederne og på sigt minimere omkostninger i forhold til den leverede ydelse fra virksomhederne. Virksomhederne drives ofte på monopollignende områder, hvor det er svært at opnå et effektivt marked og dermed et konkurrencepres på priser i forhold til leveret ydelse. Derfor skal reguleringen være med til at skabe en situation, hvor der bliver fokus på effektivitet. Dette kan ske såvel gennem benchmarking som indtægtsrammer eller en kombination heraf.

Den danske forsyningssektor er ofte karakteriseret ved et begrænset antal udbydere inden for de enkelte forsyningsarter med afgrænsede forsyningsområder. Dette medfører, at det ofte er svært at opnå en konkurrencesituation mellem udbydere.

Dansk forsyning ejes af stat, kommune og forbrugerne

Ejerskabet af forsyningsvirksomheder er i Danmark oftest enten igennem offentlig (stat eller kommuner) eller gennem forbrugere eller selveje. Via disse ejerformer kan der være begrænset incitament for at optimere driften, idet effektivisering ikke vil øge overskud, men i stedet på sigt vil reducere priserne.

Denne skabte konkurrencesituation via benchmarking vil kunne være med til en løbende tilpasning af virksomhederne/brancherne.

Stor spredning i reguleringsregimerne

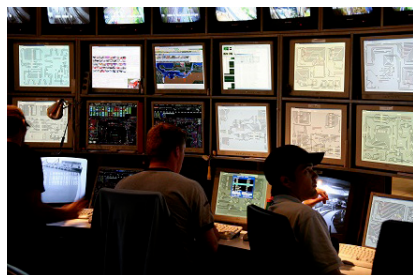
I Danmark omfatter de regulerede forsyningssektorer el-, varme-, affalds-, vand- og spildevandsforsyning. Omfanget af regulering er forskellig mellem sektorerne og inden for den enkelte sektor. Sektorerne er ligeledes karakteriseret af en meget stor spredning på størrelserne af virksomhederne.

Eldistributionsvirksomheder har i en årrække haft såvel indtægtsrammeregulering som benchmarking. Reguleringen har omfattet alle distributionsvirksomheder uanset størrelse og ejerforhold.

Vand og spildevand har siden 2010 haft såvel prisloftregulering som benchmarkingregulering. Reguleringen har omfattet alle spildevandsvirksomheder og vandvirksomheder med udpumpet mængde større end 200.000 m³.

Varme- og affaldsvirksomheder drives for nuværende efter „hvile i sig selv“-princippet og har hverken prisloft- eller benchmarkingregulering.

> > > *Fortsættes næste side*



>> REGULERING AF FORSYNINGSSEKTOREN ER NØDVENDIG

Formålet med at gennemføre regulering af forsyningssektorens omfattende indtægtsrammeregulering, prisregulering og benchmarking er at lave et effektivitetspres på virksomhederne, når der ikke er en almindelig konkurrencesituation med direkte markedspris på virksomhederne.

Hensigtsmæssig designet benchmarking

I forbindelse med gennemførelse af benchmarking/regulering er der nogle fokusområder, der ofte indgår i overvejelserne ved indførelse. Disse omfatter følgende:

- Benchmarkingen skal så vidt muligt være rimelige administrerbar.
- Benchmarkingen skal være retfærdig og saglig.
- Robust i forhold til omgivelserne.
- Håndtere relevante data.

I forbindelse med gennemførelse af benchmarking skal der ske en vurdering af, hvilke omkostninger der skal indgå. Det er oftest kun de påvirkelige omkostninger, det er relevant, at der indgår i reguleringen.

En gennemførelse af benchmarkingregulering kræver en omfattende indsamling af data fra de omfattede virksomheder på de områder, hvor virksomhederne skal være omfattet af benchmarking. Dette medfører følgende krav til data:

- De anvendte kriterier skal være målbare.
- Udgangspunktet skal fra starten være opgjort efter ensartede principper og på ensartet grundlag.
- Løbende indberetninger skal ske efter ens principper.

Hvorvidt der er behov for rammeregulering, som blandt andet kan være benchmarking, kan altid vurderes. Men uden mulighed for måling mellem virksomheder kan det være vanskeligt at vurdere, hvilke virksomheder der drives effektivt.



**EKSPERTER
I OFFENTLIGE
BESTYRELSER**

Horten har mere end 60 års erfaring med juridisk og strategisk sparring til offentlige virksomheder og myndigheder i Danmark. Det giver os særlig indsigt i de udfordringer og muligheder, som bestyrelser i offentligt ejede virksomheder møder.





Fra venstre: Advokat og partner **Line Markert** er specialiseret i kommunalret og forsyningsret, herunder de særlige forhold, der gælder for kommunalt ejede forsyningselskaber og strukturændringer i branchen.

Statsautoriseret revisor **Søren Peter Nielsen**, partner i EY, har igennem de sidste femten år specialiseret sig i at rådgive direktioner og bestyrelser i forsyningsvirksomheder – og andre offentlige virksomheder og institutioner – om såvel fusioner og organisatorisk setup som løbende sparing og revision.

FOKUS PÅ KOMMUNALE LÅNEGARANTIER

Skrevet af: **_ Line Markert** // Advokat, Horten **_ Søren Peter Nielsen** // Partner, EY

Vestre Landsret slog den 25. januar 2016 fast, at en kommunes lånegarantier til to fjernvarmeselskaber, som var meddelt uden vilkår om garantiprovision, indebar ulovlig statsstøtte og dermed var ugyldige. Dommen betyder, at såvel alle selskaber, som optager lån med kommunegaranti, som kommunerne bør vurdere, om deres lånegarantier er lovlige, herunder hvad kravet om en markedsmæssig garantiprovision indebærer. Reglerne er forskellige afhængigt af aktiviteterne i det enkelte selskab. Det bør derfor have bestyrelsens opmærksomhed.

Sønderborg-dommen

Sagen, som Vestre Landsret tog stilling til, vedrørte Sønderborg Kommunes garantier for lån optaget af to fjernvarmevarmeselskaber, uden at kommunen opkrævede garantiprovision. Da kommunen blev opmærksom på, at meddelelse af garanti uden vilkår om provision var i strid med kommunalretlige regler og statsstøttereglerne, ønskede kommunen at ændre vilkårene for garantistillelsen.

Fjernvarmeselskaberne gjorde gældende, at Sønderborg Kommune ikke var berettiget til at opkræve garantiprovision, da selskaberne netop havde lagt til grund ved deres lånoptagelse, at garantistillelsen var vederlagsfri, og da kommunen ikke kunne ændre aftalen om garantistillelse ensidigt.

Retten fastslog, at den vederlagsfri garanti var at betragte som ulovlig statsstøtte. Retten lagde i den forbindelse vægt på, at varmforsyningsvirksomhederne virkede på et konkurrenceudsat marked (i konkurrence med varmepumper, solvarme mv.). Derfor var den støtte, som lå i den vederlagsfrie garanti, egnet til at påvirke konkurrencesituationen på dette marked.

Kommunens beslutning om at tildele garantierne vederlagsfrit var derfor ugyldig og måtte lovliggøres. Dette indebar, at kommunen måtte træffe en ny afgørelse om, at låntagerne skulle betale garantiprovision.

For hvilke aktiviteter gælder kravet om garantiprovision?

Sønderborg-dommen vedrører to fjernvarmeselskaber i Sønderborg Kommune. Kommunerne stiller imidlertid garanti for en lang række virksomheder inden for mange forskellige områder. Det er derfor en relevant problemstilling for de fleste virksomheder, som er ejet af eller samarbejder med kommunerne.

Kommuner kan som udgangspunkt stille garanti for lån til aktiviteter, som kommunen selv kan varetage. Derudover indeholder lovgivningen på visse områder en eksplicit hjemmel til at stille garanti for lån for specifikke aktiviteter. Eksempelvis er der på almenboligområdet lovhjemmel til, at kommunen under visse forudsætninger kan stille garanti for lån til almene boligforeninger. Det er p.t. uafklaret, om kommunerne er forpligtede til at opkræve garantiprovision for lån på dette område.

Hvis der ikke følger et krav om opkrævning af garantiprovision direkte af de regler, som giver kommunen mulighed for at stille garanti for lånoptagelse til en given aktivitet (lovhjemmel eller kommunalfuldmagtsreglerne), vil kommunens pligt til at opkræve en garantiprovision afhænge af, om det vil være konkurrenceforvridende, hvis kommunen stiller garanti uden at opkræve garantiprovision. Hvis virksomheden, som kommunen yder støtte til, udover økonomisk aktivitet på et konkurrenceudsat marked, vil virksomheden være omfattet af statsstøttereglerne.

Et eksempel på et udtrykkeligt lovkrav om opkrævning af garantiprovision er vandsektorlovens § 16, som gælder for kommuners garantistillelse over for vand- og spildevandsselskaber. I forhold til disse selskaber antages det derimod, at der ikke er tale om aktiviteter på et konkurrenceudsat marked. Derfor vil statsstøttereglerne næppe finde anvendelse. Det bemærkes, at i den situation, hvor der opkræves garantiprovision, uden at der er krav herom, kan der være risiko for, at kommunen modregnes i bloktilskuddet.

> > > *Fortsættes næste side*



>> FOKUS PÅ KOMMUNALE LÅNEGARANTIER

Reglerne for modregning gælder som udgangspunkt, når takstfinansierede midler tilflyder kommunen og vil således også gælde ved opkrævning af garantiprovision, der er højere end markedsvilkår.

Det antages, at aktiviteter inden for affaldsområdet (bortset fra affaldsforbrænding) ikke udgør kommercielle aktiviteter. Aktiviteterne kan derfor finansieres gennem låneoptagelse i KommuneKredit. Hvis affaldshåndtering varetages af et kommunalt ejet selskab, kan kommunen stille garanti herfor. Det er Energistyrelsens vurdering, at kommunerne ikke er forpligtede til at opkræve garantiprovision for sådanne lån. Affaldsforbrænding vil være omfattet af reglerne, som gælder for el og varme.

Lån til konkurrenceudsatte virksomheder – fire kriterier som skal overvejes

Når en kommune stiller garanti for lån til en virksomhed, der er eller kan være omfattet af statsstøttereglerne, er det afgørende, at garantien stilles på markedsvilkår. Kommunen skal i den forbindelse lægge vægt på følgende kriterier:

1. Kommunen skal vurdere, om virksomheden er kriseram. Kommunen skal altså vurdere låntagerens økonomi og tage stilling til, om låntageren er i en finansiell situation, der skader udsigterne til at få lånet tilbagebetalt.
2. Det skal sikres, at garantien er kvantificerbar og kan måles. Det betyder, at den beløbs- og tidsmæssige udstrækning skal fastlægges i garantistillelsens vilkår.
3. En garanti må som udgangspunkt kun dække op til 80 % af det udestående lån. Denne begrænsning gælder dog ikke „public service-opgaver“. Public service-aktiviteten skal være selskabets eneste aktivitet, og aktiviteten skal være overført fra kommunen til selskabet. Dette gælder de fleste forsyningsaktiviteter, hvorfor der her typisk kan stilles garanti for 100 % af lånet.
4. Der skal opkræves en garantiprovision, der fastsættes på markedsvilkår. Kommunen skal i denne forbindelse undersøge det almindelige prisniveau for tilsvarende garantier.

Hvis kommune og låntager tager ovenstående forhold i betragtning, vil garantistillelsen som udgangspunkt være i overensstemmelse med statsstøttereglerne.

Garantiprovisionens størrelse og karakter

Garantiprovisionens størrelse vil afhænge af den konkrete virksomhed, den aktivitet, der optages lån til, og det marked, som virksomheden agerer på. Det er en konkret vurdering, som kommunen skal foretage hver gang. Derfor er det ikke udelukket, at en virksomhed kan blive pålagt en højere eller lavere garantiprovision end andre virksomheder i samme sektor, som samtidig optager lån med kommunegaranti. Det kan f.eks. skyldes, at den investering, som en virksomhed foretager, er mere risikabel end den andens investering (f.eks. fordi der er tale om uprøvet teknologi, eller fordi kundegrundlaget i området er mere usikkert eller lignende).

Der har været forskel på, om kommuner opkræver en engangsprovision ved stiftelse og/eller en løbende, årlig provision i lånets løbetid. Det er vores vurdering, at en garantiprovision, der opkræves løbende i hele lånets løbetid, lettere afspejler markedsvilkår.

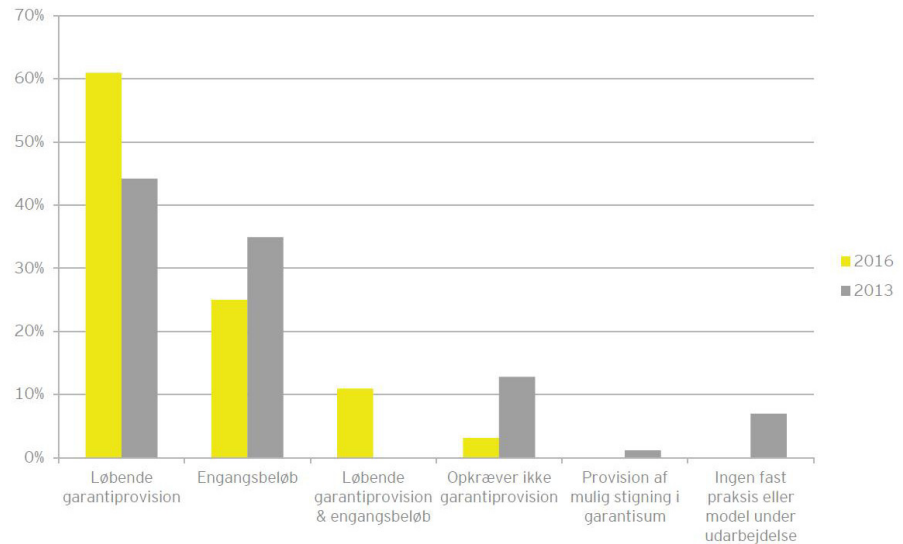
Praktisk erfaring

En rundspørge – udarbejdet af EY i januar 2016 – blandt 64 kommuner viser, at antallet af kommuner, der opkræver løbende provision, er steget siden Økonomi- og Indenrigsministeriets undersøgelse fra 2013.

> > > *Fortsættes næste side*

Udviklingen i praksis for kommunale garantiprovisioner fra 2013 til 2016

>> FOKUS PÅ KOMMUNALE LÅNEGARANTIER



Kilde: Tal for 2016 er indhentet via EY Energi & Forsynings spørgeskemaundersøgelse med 64 svar. Tal for 2013 er hentet fra Økonomi- og Indenrigsministeriets arbejdsgrupperapport fra maj 2013 med 86 svar.

Flertallet af kommuner opkræver garantiprovision i spændet 0,5-1,0 % af restgælden, men nogle har også etableret individuelle lånevilkår ud fra konkrete forhold, herunder risiko. Der tegner sig en branchemæssig kutyme, som dog er uprøvet i praksis, hvorved det ikke kan konkluderes, at 0,5-1,0 % er på markedsvilkår.

| Løbende garantiprovision af restgæld | Provision | Antal kommuner |
|---|-----------|----------------|
| Andel af restgæld | 0,25 % | 2 |
| Andel af restgæld | 0,30 % | 3 |
| Andel af restgæld | 0,40 % | 1 |
| Andel af restgæld | 0,50 % | 11 |
| Andel af restgæld | 0,75 % | 8 |
| Andel af restgæld | 0,80 % | 1 |
| Andel af restgæld | 1,00 % | 6 |
| Andel af restgæld | 1,50 % | 1 |
| Individuel vurdering på baggrund af konkret risiko, typisk vurderes risikoen lav, og kommunen har fastsat en sats for den lave risiko | | 6 |
| I alt | | 39 |

Fuld afdækning af kravet om garantiprovision på markedsvilkår vil f.eks. kræve et tilbud fra en uafhængig tredjemand, eksempelvis en bank. Det er dog vores erfaring, at banker er tilbageholdende med at give tilbud til aktører, som de anser for urealistiske, f.eks. forsyningsvirksomheder med adgang til lån via KommuneKredit. Vi har dog også set eksempler på, at eksterne kan konkurrere med KommuneKredit og garantiprovision, så det kan bestemt ikke udelukkes, at banker vil være villige til at afgive tilbud.

Lovliggørelse af ulovlige lånegarantier

Hvis en virksomhed har opnået kommunal garanti for et lån, uden at der er opkrævet garantiprovision, selvom der er krav herom, eller hvis garantiprovisionen ikke er fastsat på markedsvilkår, er garantien som nævnt ovenfor ulovlig. Som det er illustreret i Sønderborg-dommen, indebærer det, at kommunen må ændre vilkårene for garantien og opkræve garantiprovision i overensstemmelse med markedsvilkårene.

Hvis kommunen undlader at opkræve garantiprovision, hvor der er pligt til det, vil virksomheden være forpligtet til at tilbagebetale den uberettigede støtte, som virksomheden har opnået. Som udgangspunkt gælder det tilbage fra stiftelse af garantien.



Jørgen Ulrik Jensen er adm. direktør og partner i Pluss Leadership A/S og har herudover erfaringer som bestyrelsesformand for en række offentlige bestyrelser og organisationer.

Pluss Leadership bistår med udvikling af styringsstruktur og bestyrelsesevalueringer og har gennemført bestyrelseskurser, -seminarer og -uddannelser for over 800 bestyrelsesmedlemmer og ledere i offentligt ejede virksomheder og institutioner.

FORSYNINGSBESTYREL- SER FOR FREMTIDEN

Skrevet af: [_ Jørgen Ulrik Jensen](#)// Adm. direktør, Pluss Leadership

I den af regeringen netop lancerede ”Forsyningsstrategi 2025” er udvikling af god selskabsledelse et centralt element, som skal tilskynde til effektiv og transparent ledelse i forsyningselskaberne.

God selskabsledelse handler om at sikre et godt og effektivt samspil mellem ejeren, bestyrelsen og den daglige ledelse med en tydelig rolle- og ansvarsfordeling og med styringsmekanismer, der sikrer, at virksomheden lever op til sit formål og er fokuseret på at skabe værdi. En god og effektiv virksomhed er en virksomhed, som har topklasse på alle disse tre styringsniveauer. Det vil sige, at den har en ejer, der lægger et sundt ejerpres på virksomheden, en bestyrelse, som er årvågen, engageret og kompetent, og endelige en topprofessionel daglig ledelse, der i samspil med organisationen kan eksekvere på den strategiske retning, der udstikkes af bestyrelsen.

Godt ejerskab

Ganske kort om godt og aktivt ejerskab: Når regeringen sætter god selskabsledelse på dagsordenen, vil det komme til at udfordre og måske påvirke den måde, som f.eks. kommunerne opfatter deres ejerrolle i forhold til deres selskaber, samt hvordan de bedst udøver deres legitime ejerinteresser. Det vil jeg ikke komme nærmere ind på her. Bortset fra at påpege, at optakten til regeringens lancering af forsyningsstrategien med McKinsey-rapportens udfordring af „hvile-i-sig-selv“-princippet, eventuelt for at åbne op for andre ejerskabsformer, kan ses som en god anledning til, at kommunerne bliver endnu mere formulerede om det offentlige ejerskabs rationale. Nu er det slået fast fra regeringen, at man hverken kan eller vil ændre ejerskabsformerne i forsyningselskaberne. I denne omgang. Men derfor kan det godt være sundt, at man i kommunerne tager en mere tilbundsående drøftelse af rationale med ejerskabet – f.eks. med reference til forsyningsikkerhed og kontrol med kritisk infrastruktur og ud fra et sådant værdimæssigt grundlag opstiller målsætninger for selskabet, samt sætter de overordnede strategiske rammer for selskabet, indkapslet i en ejerstrategi (se også Jørgen Ulrik Jensen: „Statens ejerskabspolitik“, Dagens Dagsorden nr. 26, juni 2015).

Sammensætning af stærke bestyrelser

Herudover er der ingen tvivl om, at god selskabsledelse kan komme til at ændre sammensætningen af forsyningselskabernes bestyrelser i fremtiden. I regeringens oplæg fremhæves det som noget centralt, at bestyrelserne i forsyningssektoren agerer uafhængigt af ejerne, og at ejerne er i aktiv dialog med bestyrelsen om mål, forventninger, resultater mv. Der skal være en adskillelse af myndighed, politik og drift, hedder det i strategien.

Betyder det så, at byrådspolitikere skal ud af forsyningsbestyrelserne? Det mener en række fageksperter, og jeg har også hørt flere erfarne bestyrelsesformænd fra den private sektor fremføre dette synspunkt. Jeg vil dog anbefale, at man anlægger et mere nuanceret syn på den fremtidige, optimale sammensætning af bestyrelser for offentlige selskaber.

Man kan overordnet tale om tre perspektiver for bestyrelsessammensætningen, som bør tone en kommende kodeks for god selskabsledelse:

- Bestyrelsen set i et governance-perspektiv
- Bestyrelsen set i et kompetenceperspektiv
- Bestyrelsen set i et samarbejdsperspektiv

Bestyrelsen set i et governance-perspektiv

Der skal være en klar rolle- og ansvarsfordeling mellem ejer, bestyrelse og daglig ledelse, der omkring selskabet understøtter

- Troværdighed og legitimitet
- Åbenhed og gennemsigtighed
- Respekt for bestyrelsens kompetencer
- Aktivt ejerskab.

> > > *Fortsættes næste side*



>> FORSYNINGSBESTYRELSER FOR FREMTIDEN

Dette er for så vidt ikke anderledes end for andre typer selskaber, f.eks. børsnoterede selskaber, bortset fra at offentlige selskaber måske bør håndhæve disse principper med endnu større nidkærhed. Tilliden til vores offentlige institutioner og virksomheder er naturligvis helt centralt, og derfor vil der altid være en særlig offentlig bevågenhed om disse selskaber.

Komiteén for God Selskabsledelse, der formulerer anbefalinger til god selskabsledelse i børsnoterede selskaber, skriver bl.a.:

- Valg af bestyrelsesmedlemmer skal ske på grundlag af dokumenterede kvalifikationer, kompetencer og erfaringer, der vurderes at kunne bidrage til ledelsen af det pågældende selskab
- Flertallet af bestyrelsens generalforsamlingsvalgte medlemmer skal være uafhængige af ejere og andre særinteresser
- Bestyrelsens sammensætning skal løbende – og mindst en gang årligt – drøftes mellem ejeren og bestyrelsesformanden
- Bestyrelsesmedlemmer på valg mindst hvert andet år.

Her er det især væsentligt at bemærke anbefalingen af, at flertallet af bestyrelsesmedlemmerne skal være uafhængige af ejere og andre særinteresser. En anbefaling, som med fordel kunne videreføres til forsyningselskaberne. Den siger ikke, at der ikke skal være politikere i bestyrelserne, men for at sikre gennemsigtighed gennem en adskillelse af myndighedsudøvelsen, det politiske niveau og driften af selskabet vil det være et godt signal, og en god styringsmekanisme, at sige, at flertallet skal være uafhængige af ejeren.

Bestyrelsen set i et kompetenceperspektiv

Det at se bestyrelsen i et kompetenceperspektiv fordrer et mere dynamisk syn. Hvad der er relevante kompetencer i én periode, kan være nogle andre i den næste periode. Virksomheder udvikler sig, herunder udvikler nye forretningsplaner og -strategier, og det stiller nye krav til kompetencerne i hele organisationen, herunder også i bestyrelsen.

Kompetencerne skal naturligvis ses i forhold til de funktioner, en bestyrelse skal varetage. Disse kan overordnet kategoriseres i seks områder:

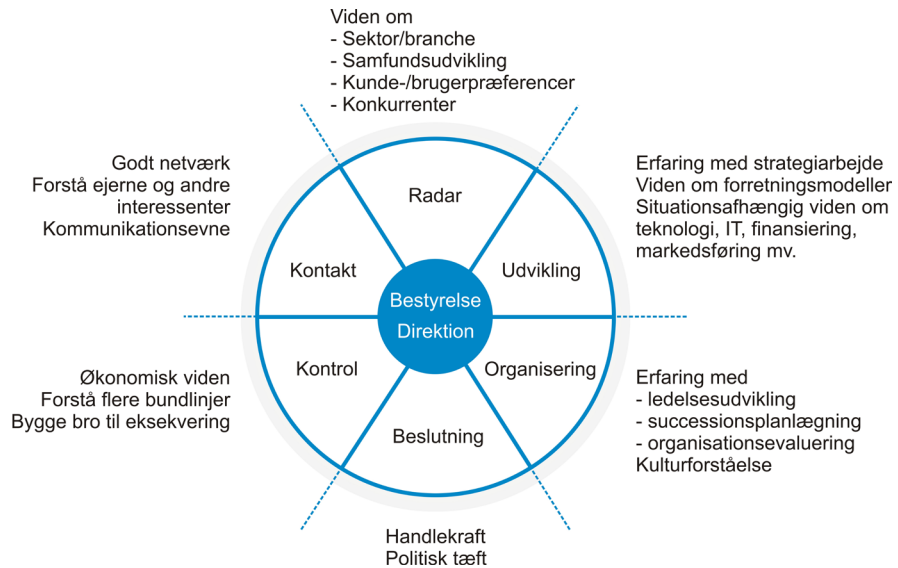
- **Strategifunktionen**, hvor der er fokus på fremtiden, og hvor bestyrelsen sikrer, med behørig involvering af interessenterne, tilstedeværelsen af en bæredygtig strategi og vision for selskabets virke.
- **Organiseringsfunktionen**, hvor bestyrelsen sikrer den overordnede ledelses- og organisationsstruktur til understøttelse af strategien, herunder bidrager med ledessparring, -evaluering, etc.
- **Beslutningsfunktionen**, hvor bestyrelsen træffer eller sanktionerer de beslutninger, som efter sædvane og aftale er bestyrelsesanliggender, eller som har strategiske implikationer.
- **Kontrolfunktionen**, hvor bestyrelsen fører kontrol og tilsyn med institutionens økonomi og kapital, har fokus på risikostyringen og i det hele taget følger op på effektueringen af vedtagne strategier, politikker og trufne beslutninger.
- **Kontaktfunktionen**, hvor den sikrer en passende kontakt og berøring til det kommunale bagland, politikerne og forvaltningen, øvrige centrale interessenter, medier, etc. og herigennem både sikrer ejerskab til beslutninger og indflydelse i relevante sammenhænge.
- **Overvågning** i forhold til samfundet og omgivelserne i øvrigt med henblik på at sikre, at selskabet i nødvendigt omfang tilpasser sig aktuelle strømninger og forretningsmæssige muligheder.

For at varetage disse funktioner kræves der naturligvis særlige kompetencer, der som sagt kan variere fra periode til periode, og som derfor ud fra en kompetenceprofil skal tones forskelligt fra selskab til selskab og fra periode til periode.

> > Fortsættes næste side

>> FORSYNINGSBESTYRELSER FOR FREMTIDEN

Skitsering af kompetencekravene set i forhold til de centrale bestyrelsesfunktioner



Der har været en klar tendens til, at bestyrelsernes arbejde og bidrag i virksomheder generelt over det seneste årti har udviklet sig og er blevet mere arbejdskrævende. Med den øgede bevågenhed og almene bevidsthed om bestyrelsernes rolle og ansvar, herunder med diverse formuleringer af kodeks for godt bestyrelsesarbejde, er de opgaver, der knytter sig til formalia, kontrol mv. ikke blevet reduceret. De har måske endda fået en ekstra betoning efter finanskrisen. Samtidig er kravene til bestyrelsernes strategiske rolle, herunder bidrag til forretningsudvikling, til stadighed blevet øget. Hovedparten af bestyrelsens tid i dag bør gå med at udvikle virksomheden, definere strategisk retning, samarbejde med ejerne og i det hele taget være fremadskuende. Ikke på bekostning af kontrol, overvågning og det bagudskuende – men i tillæg.

Det er helt afgørende for forsyningsselskabernes effektivitet og udviklingskapacitet, at bestyrelserne som kollegium har de fornødne kompetencer til at håndtere denne opgaveforskydning og mestre de beskrevne bestyrelsesfunktioner.

Bestyrelsen set i et samarbejdsperspektiv

Nyere undersøgelser indikerer, at bestyrelsens samarbejdsevne – og dermed dens karakter af arbejdsfællesskab – er den væsentligste faktor for bestyrelsens positive bidrag til et selskabs værdiskabelse. En bestyrelse, der er karakteriseret ved engagement, åbenhed for nyt, accept af forskellighed, og som er god til at skabe tillid, give plads til unikke erfaringer og synspunkter, at skabe enighed sammen, inddrage alle i beslutningerne, etc., performer ifølge en omfattende undersøgelse otte gange så godt, som den bestyrelse, der alene er sat godt sammen ud fra teknisk-faglige kriterier (*The Conference Board, 2014*).

Dette perspektiv kan vanskeligt direkte omsættes i en kodeks for god selskabsledelse. Men perspektivet siger noget om, at det er vigtigt, at medlemmerne har både vilje og muligheder for at investere det nødvendige for at bidrage aktivt i udviklingen af et stærkt arbejdsfællesskab.

En triangulær tilgang

Det skal som sagt anbefales, at når regeringen og Kommunernes Landsforening igangsætter arbejdet med udvikling af kodeks for god selskabsledelse i forsyningssektorerne, at der så anlægges denne triangulære tilgang til bestyrelsernes sammensætning, som der er argumenteret for i denne artikel. Betyder det, at byrådspolitikere helt skal ud af forsyningsbestyrelserne, hvis anbefalingerne skal følges? Nej, ikke nødvendigvis. Betyder det, at der kommer til at ske ændringer i bestyrelses-sammensætningerne, hvis anbefalingerne skal følges? Ja, rigtig mange steder. Men det bør ske ud fra en nuanceret tilgang til emnet og ikke bare gøres til et spørgsmål om, hvorvidt byrådspolitikere bør være repræsenteret i bestyrelserne eller ej. :::::



Fra venstre: Advokat og partner **Rikke Søgaard Berth** rådgiver kommuner og offentligt ejede selskaber om generelle offentlig- og kommunalretlige emner, herunder spørgsmål knyttet til energi- og forsyningsret.

Senioradvokat **René Frisdahl Jensen** er specialiseret i energi- og forsyningsret samt offentlig ret, herunder kommuners og kommunale selskabers retsforhold. Han rådgiver desuden om EU-ret og internationale retsforhold vedrørende energi- og forsyningssektoren.

FRIERE SAMARBEJDE MED PRIVATE

Skrevet af: **_ Rikke Søgaard Berth** // Advokat, Horten **_ René Frisdahl Jensen** // Senioradvokat, Horten

Ny vejledning om 40/60-selskaber i vandsektoren

Der er stort politisk fokus på at fremme eksport af vand- og spildevandsteknologi – og en løftestang er at skabe samarbejder mellem vandselskaber og private virksomheder. Dét skaber videndeling, og det giver den private virksomhed en nyttig reference, når produkter og løsninger skal sælges ude i verden.

Men det er ikke altid helt enkelt at lave sådanne formelle samarbejder mellem vandselskaber og private. Det skyldes bl.a., at vandselskaberne er tæt reguleret i lovgivningen – både i forhold til, hvilke aktiviteter de må udøve og i forhold til, hvad de må anvende deres midler til.

Men da samarbejde mellem vandselskaber og private virksomheder kan have store fordele, er der fastsat nogle helt særlige regler om de såkaldte 40/60-selskaber. Med disse regler får vandselskabet lidt friere rammer, og 40/60-selskaberne kan være et middel til at realisere og øge det danske vækstpotentiale for eksport af vand- og spildevandsløsninger.

For at fremme brugen af 40/60-selskaber har Deloitte og Horten på vegne af Erhvervsstyrelsen udarbejdet en vejledning om etablering af 40/60-selskaber. Vejledningen kan hentes på styrelsens hjemmeside HER.

Et 40/60-selskab indebærer samarbejde med en privat virksomhed

Et 40/60-selskab er et aktie- eller anpartsselskab, der ejes af et vandselskab og en privat virksomhed i fællesskab. Vandselskabet og den private virksomhed indgår i et formaliseret samarbejde for at drive kommercielle aktiviteter sammen.

Det er en betingelse for at være omfattet af de for vandselskabet mere lempelige regler, at vandselskabet ejer mindre end 40 % af selskabet. Er der én privat medejer, skal denne derfor eje mere end 60 %.

De strategiske fordele for vandselskabet kan bl.a. være, at vandselskabet kan engagere sig i f.eks. eksport af driftsmæssig viden eller vandteknologier og dermed blive en mere attraktiv arbejdsplads for medarbejderne. Herudover kan vandselskabet gennem 40/60-selskabet opnå erfaringer, der medvirker til at styrke medarbejdernes kompetencer og derved forbedrer driften af hovedvirksomheden. Herudover kan samarbejdet med den private ejer give inspiration og videndeling på ledelses- og strategisk niveau.

Hvilke opgaver vil det give mening at arbejde sammen om i et 40/60-selskab?

Den undersøgelse, der blev udført i forbindelse med udarbejdelsen af vejledningen, viste, at der er tre hovedområder, hvor det kan være særligt relevant at forankre samarbejdet i et 40/60-selskab:

For det første inden for *rådgivningsområdet*. Et vandselskab og en privat virksomhed danner her et 40/60-selskab for at styrke deres rådgivningskompetencer og i fællesskab levere bedre rådgivningsydelser og øget salg/eksport til udenlandske kunder i vandsektoren.

For det andet med henblik på at skabe *udvikling, demonstration og salg af nye teknologier*. Her har 40/60-selskabet fokus på at udvikle og markedsføre nye vandteknologier. Dette kan f.eks. ske ved, at den private virksomhed har et koncept for og tekniske erfaringer med udvikling af en eller flere nye teknologier, som den ønsker at overføre til 40/60-selskabet.

Og for det tredje inden for *drift af private forrenseanlæg*. 40/60-selskaber rådgiver her om drift af forrenseanlæg, der opstilles hos offentlige eller private institutioner og virksomheder, der derved sparer omkostninger til særbidrag ved at forrense spildevandet, før det ledes til kloaknettet.

> > *Fortsættes næste side*



>> VANDSELSKABER KAN ARBEJDE SAMMEN MED PRIVATE

I et 40/60-selskab gælder omsætningsgrænsen for TA ikke

Vandselskabers mulighed for at udføre andre aktiviteter end hovedopgaven (transport og levering af vand, hhv. bortledning og rensning af spildevand) er begrænset af et omsætningsloft. Dette loft gælder imidlertid ikke for aktiviteter, der udøves i et 40/60-selskab.

Vandselskabet kan derfor skalere sin deltagelse i tilknyttet aktivitet gennem 40/60-selskabet, ud over hvad der ellers ville være muligt. Denne særregel har til formål at øge incitamentet til at indgå i partnerskaber med private virksomheder. Selv om der ikke er en beløbsgrænse, skal omsætningen i 40/60-selskabet dog have et væsentligt mindre omfang end vandselskabets hovedvirksomhed.

Hvilke aktiviteter kan et 40/60-selskab udøve?

Vandselskabers aktiviteter er udtømmende reguleret i lovgivningen. Det er vigtigt – både for vandselskabet og den private medejer – at holde sig for øje, at et 40/60-selskab alene kan udøve de samme typer aktiviteter som et vandselskab.

Vejledningens råd: Der må foretages en forventningsafstemning i forhold til 40/60-selskabets fremtidige aktiviteter, og den private aktør bør gøres bekendt med de be-grænsninger, som følger af kredsen af lovlige aktiviteter.

Styringen af et 40/60-selskab

Det nye selskab skal selvsagt have et sæt vedtægter, og det er her vigtigt, at beskrivelsen af selskabets formål holdes inden for det, som er lovligt for vandselskabet.

Selskabet skal have en direktør, som har ansvaret for den daglige ledelse, og en bestyrelse, som har ansvaret for den strategiske ledelse. Bestyrelsen bør sammensættes, så det sikres, at de rette kompetencer – afhængigt af hvilke typer opgaver selskabet skal udføre – er repræsenteret.

Vandselskabet og den private medejer bør indgå en ejerftale, hvor der tages stilling til f.eks. optagelse af nye medejere, udtræden af vandselskabet – f.eks. hvis vandsektorlovens regulatoriske rammer bliver (for) begrænsende for 40/60-selskabet – bestyrelsessammensætning, udlovningspolitik mv. Ejerftalen bør udarbejdes under hensyntagen til både vandsektorloven og med respekt for statsstøttereglerne, så det sikres, at den private medejer ikke gennem selskabet opnår indirekte støtte.

Kom godt i gang!

Kapitel 3 i Erhvervsstyrelsens vejledning indeholder helt konkrete råd til de aktører, der overvejer at etablere et 40/60-selskab, hhv. har truffet beslutning og nu er i gang med forberedelserne.

De konkrete råd kan give et nyttigt grundlag for en snak internt i ledelsen og også med den private virksomhed, som vandselskabet ønsker at arbejde sammen med. Forventningsafstemning er en stor del af at kunne opnå gode og robuste resultater sammen i et 40/60-selskab.



Fra venstre: Advokat og partner **Rikke Søgaard Berth** rådgiver kommuner og offentligt ejede selskaber om generelle offentlig- og kommunalretlige emner, herunder spørgsmål knyttet til energi- og forsyningsret.

Advokat og partner **Line Markert** er specialiseret i kommunalret og forsyningsret, herunder de særlige forhold, der gælder for kommunalt ejede forsyningselskaber og strukturændringer i branchen.

JURAEN I FUSION - MODELLER

Skrevet af: **Rikke Søgaard Berth** // Advokat, Horten **Line Markert** // Advokat, Horten

Hvilke strategiske overvejelser skal ejere og virksomheder i forsyningssektoren gøre sig, inden de beslutter sig for at fusionere eller indgå et forpligtende samarbejde med andre forsyningsvirksomheder?

Denne artikel gennemgår nogle af de overvejelser, som virksomhedens ledelse og ejere bør gøre sig under forberedelsen af en fusion. Artiklen berører nogle centrale juridiske emner, som oftest er væsentlige elementer i processen om forberedelse af et samarbejde. Der er derudover mange strategiske, praktiske og økonomiske forhold, som er væsentlige at få afklaret.

Strategiske overvejelser

Forsyningerne møder hele tiden skrapere krav om effektivisering og professionalisering. Regeringens forsyningsstrategi, som blev offentliggjort den 15. september 2016, bekræfter, at der også i fremtiden vil være et stigende fokus på, at forsyningsvirksomhederne skal levere effektiv forsyning af høj kvalitet til en skarp pris. Hertil kommer, at miljø- og klimastandarder bliver højere og mere forpligtende for forsyningerne. Medarbejderne stiller større krav til indhold og rammer for arbejdet, herunder det faglige fællesskab, som er nødvendigt for at kunne leve op til de andre krav til virksomhederne.

For at kunne imødekomme ejernes og regulators krav til fremtidens forsyning bliver det relevant for stadig flere forsyningsvirksomheder – kommunale eller private/forbrugerejede – at have samarbejder med andre forsyningsvirksomheder som et element i opgaveløsningen og dermed strategien for virksomheden. En beslutning om at undersøge mulighederne for at indgå i et samarbejde eller en sammenlægning med en eller flere andre forsyningsvirksomheder kan være baseret på forskellige konkrete eller generelle forhold.

I dag er der en række mindre vand- og spildevandsselskaber, der kan se, at indtægtsrammereguleringens effektiviseringskrav inden for en (kortere eller længere) årrække vil gøre det vanskeligt for virksomheden at opfylde lovgivningens krav til virksomhedens priser.

Tilsvarende oplever varmforsyningsvirksomheder, som har relativt høje faste omkostninger, at deres kunder ser efter andre muligheder for opvarmning for at reducere varmeregningen. Forventningen om stordriftsfordele og synergier ved at slå virksomheder sammen eller løse opgaver i fællesskab kan forbedre virksomhedernes muligheder for at leve op til fremtidens krav til effektiviseringer.

Et samarbejde eller en fusion kan også være løftestang for at gøre forsyningen til en stærk samarbejdspartner for den eller de kommuner, som virksomheden servicere, og for erhvervsvirksomhederne i forsyningsområdet. Ved at levere kvalificeret og prisstærk forsyning vil industrivirksomhederne finde kommunen attraktiv i konkurrence med andre.

Også manglen på kvalificeret personale eller udsigten til, at dette kan blive en reel udfordring, vil også kunne få en forsyning til at søge samarbejdspartnere. Større volumen kan give grundlag for større fagligt fællesskab.

Nogle virksomheder eller disses ejere er ikke i dag udfordret på nogle af disse forhold. Derimod kan muligheden for at være med til at sætte rammerne for et stærkt forsyningselskab i regionen være en motivation, som vil kunne få de veldrevne og større forsyningsvirksomheder til at søge samarbejde.

Valg af samarbejdspartner

De optimale rammer for et samarbejde mellem to eller flere forsyningsvirksomheder vil afhænge af de involverede virksomheder. Beslutning vil være baseret på politiske ønsker samt praktiske, økonomiske og juridiske forudsætninger. I det følgende fokuserer vi på nogle af de juridiske forhold, som virksomhederne og deres ejere skal være opmærksomme på ved beslutningen om, hvem man ønsker at samarbejde med, og hvorledes man vil samarbejde.

> > > *Fortsættes næste side*

>> JURAEN I FUSION - MODELLER TIL AT OVERVINDE BARRIERER

**Kommunalt ejet eller forbrugerejet?**

Ejerskabet har stor praktisk betydning for en fremtidig drift af forsyningsvirksomheden. Hvis en kommunalt ejet forsyningsvirksomhed fusionerer med en privat ejet eller forbrugerejet forsyningsvirksomhed, er det vores vurdering, at samhandlen mellem ejerne og virksomheden vil blive udbudspligtig. Hvis forsyningsvirksomheden er organiseret med et selvstændigt serviceselskab, vil de øvrige selskaber i forsyningsorganisationen kunne blive udbudspligtige af de ydelser, som forsyningerne køber af det selvstændige serviceselskab. Det samme vil gælde, hvis en kommunalt ejet og en privat ejet forsyningsvirksomhed ønsker at etablere et fælles serviceselskab. I denne sammenhæng har karakteren af ejerskabet derfor betydning – lige børn er lettest at få til at lege.

Ovenstående gælder, hvis kommunen og forbrugerkollektivet ønsker at opretholde et fælles ejerskab. Hvis der derimod er tale om, at kommunen eller forbrugerne ønsker at afhænde deres forsyningsvirksomhed, vil udbudsspørgsmålet ikke være en udfordring.

Valg af forsyningsarter

Som vi allerede har set på forsyningsområdet, kan fusioner gennemføres med fokus på den geografiske afgrænsning af forsyningsområderne og dermed på tværs af forsyningssektorerne – ved etablering af såkaldte multiforsyninger. Statsforvaltningen har i en udtalelse fra 2015 anerkendt, at fusion af kommunalt ejede multiforsyninger kan finde sted, selvom de oprindelige forsyningsvirksomheder ikke nødvendigvis varetager alle de samme opgaver. Hensynet bag en fusion og de fordele, som fællesskabet opnår ved det, kan efter omstændighederne veje tungere end det kommunalretlige lokalitetsprincip.

Vi oplever også, at der bliver etableret større enheder med kun en enkelt eller få forsyningsaktiviteter. Hvis de deltagende partner alene ønsker fusion af en enkelt forsyningsaktivitet, er det naturligvis vigtigt for de forsyningsvirksomheder, som har flere forsyningsaktiviteter, at vurdere konsekvenserne heraf. Gevinsterne ved et større samarbejde på et område kan være dyrt for de forsyningsarter, som efterfølgende skal drives alene. Der kan imidlertid være forhold, som gør, at det kan være attraktivt for ejerne at etablere forskellige samarbejdsformer på forskellige forsyningsområder og dermed organisere kommunens forsyningsaktiviteter på en ny måde.

Et eksempel herpå kan være spørgsmålet, om kommunens varmemforsyningsaktiviteter skal organiseres og drives sammen med kommunens vand- og spildevandsforsyning, eller om varmemforsyningen er mere naturligt knyttet til et fælleskommunalt affaldsforbrændingsanlæg, som producerer varmen.

Ud over de strategiske og praktiske overvejelser i forbindelse med ændring af den nuværende organisering af forsyningsaktiviteterne, er det vigtigt at være opmærksom på, at der efter de gældende regler kan være regulatoriske konsekvenser ved en omorganisering. De gældende regler i den såkaldte stoplov, som fastsætter regler om modregning i kommunernes bloktilskud ved salg eller omstrukturering af vand- og spildevandsforsyningsaktiviteter, indebærer efter omstændighederne, at en opdeling af en koncern med vand, spildevand, varme og affald kan medføre modregning i kommunens bloktilskud, selvom kommunen ikke modtager andet vederlag end ejerandele i de nye organisationer.

Mange eller få samarbejdspartnere

En anden væsentlig overvejelse vil være, hvor mange parter man ønsker at samarbejde med. Et samarbejde mellem flere forsyningsarter kan give større kapacitet, større robusthed og efter omstændighederne mulighed for bedre udnyttelse af stordriftsfordele og synergier. Et samarbejde mellem flere parter indebærer imidlertid også mindre indflydelse for den enkelte ejer og dermed et større behov for fleksibilitet og kompromiser. Parternes indflydelse og beskyttelse af særlige interesser skal reguleres og beskrives omhyggeligt i en ejeraftale og i de fremtidige selskabers vedtægter.

> > > Fortsættes næste side

>> JURAEN I FUSION - MODELLER TIL AT OVERVINDE BARRIERER

Tilsvarende vil det også stille store krav til ejerkommunernes koordinering på myndighedsområdet, hvis den fusionerede forsyningsvirksomhed skal have de optimale muligheder for at realisere effektiviseringsgevinster mv. Hvis flere ejerkommuner stiller meget forskellige krav til en fælles forsyningsvirksomheds drift af fx spildevandsanlæg mv., kan det være vanskeligt for ledelsen at sikre en effektiv drift, fordi driften må tilrettelægges forskelligt for de enkelte geografiske områder i stedet for samlet.

Samarbejdsmodellen

Valg af samarbejdsform er i høj grad afhængig af formålet med samarbejdet og deltagernes krav om frihed og indflydelse på de enkelte forsyningsaktiviteter.

Beslutningen om samarbejde kan være en enkel tilkendegivelse af, at parterne indgår ad hoc-aftaler om enkeltopgaver, som let kan udvides eller indskrænkes efter behag. Det er op til den enkelte deltager, hvilke typer opgaver parterne skal samarbejde om, og hvor intensivt samarbejdet skal være.

Et mere forpligtende samarbejde – uden at give køb på kommunens suveræne ejerskab til forsyningsanlæg mv. – ligger i etablering af et fælles serviceselskab, som varetager administrations-, anlægs- og driftsopgaver for de deltagende forsyningsvirksomheder. Serviceselskabet giver gode muligheder for at optimere drift og administration og udnytte medarbejderressourcer bedre. Denne samarbejdsform kan imidlertid indebære et større administrativt arbejde, f.eks. med at håndtere flere bestyrelser på tværs af organisationerne. Endvidere kan forskellige serviceniveauer, regnskabsprincipper mv. i forsyningsvirksomhederne indebære en begrænsning i muligheden for at opnå de ønskede stordriftsfordele og synergier. Juridisk er der stor grad af frihed for de enkelte deltagere, men hvis formålet skal opnås, er der behov for praktisk koordinering og fleksibilitet for at kunne ensrette og effektivisere driftsopgaverne.

Hvis ejerne ønsker at opnå synergier ved samtænkning af investeringer og udformning af forsyningsanlæg, er det mere oplagt at etablere et fælles ejerskab til forsyningsvirksomhederne. Det kan være et fælles holdingselskab, hvor de enkelte forsyningsområder fortsat er organiserede i selvstændige selskaber med selvstændige takster mv. Denne model er populær i den kommunale forsyningssektor, fordi lovgivningen ikke hidtil har givet mulighed for at differentiere taksterne i et fælles selskab, som f.eks. ejede spildevandsanlæg i to kommuner, hvor anlæggene kunne have meget forskellig alder og kvalitet. Kommunernes ejerftale og vedtægterne for de enkelte selskaber kan give de enkelte ejerkommuner en vis grad af selvstændig indflydelse på selskaberne, som leverer inden for kommunens forsyningsområde. Hvis man ønsker at opnå de effektiviseringsgevinster mv., som oftest er formålet med etablering af en fælles forsyning, er det dog vigtigt at give bestyrelse og direktion råderum til at søge at opnå de ønskede effektiviseringer.

Med ændringen af vandsektorloven i marts 2016 er det blevet muligt at differentiere taksterne i et vand- eller spildevandsselskab i forbindelse med en fusion. Det vil imidlertid indebære krav om ensretning af leveringsvilkår over for kunderne. Derudover vil det kræve en høj grad af koordinering af kommunernes myndighedsudøvelse. Det er muligt for flere ejerkommuner at overlade myndighedsopgaverne helt eller delvist til en af kommunerne. Der er imidlertid oftest politiske og praktiske forhold, der gør det vanskeligt at gennemføre.

Økonomi og kontraktgennemgang før fusion

Formålet med en økonomi- og kontraktgennemgang er at sikre, at en kommune i en fusion kender eventuelle forpligtelser, som kan være omkostningstunge eller ressourcekrævende for en fælles virksomhed. Dette kan have betydning for værdiansættelsen af de fusionerende virksomheder (og dermed ejerfordelingen). Alternativt kan det være relevant at aftale, hvorledes sådanne særlige forpligtelser skal håndteres.

> > > Fortsættes næste side

>> JURAEN I FUSION - MODELLER TIL AT OVERVINDE BARRIERER

Der er ikke en lovbestemt pligt for en kommune eller en offentligt ejet virksomhed til at gennemføre en såkaldt due diligence – en økonomi- og kontraktgennemgang. Ejere og ledelse skal imidlertid være opmærksomme på, at parterne vil have et fælles ansvar for den samlede virksomhed efter fusionen.

Behovet for en gennemgang af virksomhedernes forhold vil afhænge af, hvor godt parterne kender hinandens virksomheder. Jo mindre man ved om den anden virksomhed, des mere oplagt er det at foretage en gennemgang.

Gennemgangen bør omfatte selskabsdokumenter såsom vedtægter, ejerbog og bestyrelsesreferater. Dertil kommer gennemgang af kontrakter og andre dokumenter, der har stor økonomisk betydning, eller som i øvrigt er væsentlige for driften, udledningstilladelser, miljøforhold mv.

Et vigtigt element i en due diligence er at få afdækket, om der er forhold i en af de fusionerende virksomheder, som gør, at fusionen alligevel ikke er hensigtsmæssig. For forsyningsvirksomheder kan der både være finansielle, juridiske eller politiske forhold at tage hensyn til. Typisk vil det være politiske forhold, som er afgørende herfor. Det kan eksempelvis være forhold, der kan blive rejst i den offentlige debat efter fusionen. Men ejernes og ledelsens forpligtelse til at handle økonomisk forsvarligt underbygger, at man bør sikre sig et vist kendskab til forholdene i den virksomhed, man bliver medejer af. :::::

Virksomhedsudvikling

Strategisk potentiale, retning og ambition - få overblik over din virksomhed

Pluss.



Pluss skaber overblik og udvikling i forsyningsvirksomheder gennem inddragende udviklingsprocesser, strategi og analyser inden for:

- Strategiske samarbejder og fusioner
- Strategi, ledelse og organisation
- Bestyrelsesuddannelse og -evaluering
- Kultur- og værdiprocesser

Kontakt os og få mere at vide om, hvordan vi kan bistå udviklingen af din virksomhed.

T 7026 5126
E post@pluss.dk
W www.pluss.dk

30

TIDSSKRIFT FOR OFFENTLIGE BESTYRELSER

UDGAVE . 30 . OKTOBER . 2016

Dagens Dagsorden udgives af:

Pluss Knowledge ApS - et selskab i Pluss-
gruppen
H.H. Seedorffs Stræde 3-5, 8000 Århus C
CVR nr.: 33 39 40 39
ISSN 2245-1706
Tlf: 2517 1502
www.dagensdagsorden.dk
jks@pluss.dk

Redaktør

Jens Kristian Sommer

Redaktionskomité

Søren Peter Nielsen, EY
Line Markert, Horten
Jørgen Ulrik Jensen, Pluss

Layout

Mie Niklassen

Kommentarer og forslag

Forslag til emner eller kommentarer til
artikler modtages gerne fra læsere på
jks@pluss.dk

**Kopiering og videresendelse er
tilladt**

Dagens Dagsorden

Følg de løbende nyheder om offentlige bestyrelser på www.dagensdagsorden.dk

Ønsker du at modtage tidsskriftet Dagens Dagsorden og løbende nyheder om offentligt bestyrelsesarbejde, kan du tilmelde dig på vores hjemmeside www.dagensdagsorden.dk. Det er gratis at modtage såvel tidsskrift som løbende nyheder, ligesom alt materiale på hjemmesiden er frit tilgængeligt.