

Den 09. december 2015

Notat

DIN kontakt

Jesper S. Andersen
Dir. tlf.: 7474 7021
Mail: jsa@dinforsyning.dk
Doknr.: D2016-03304

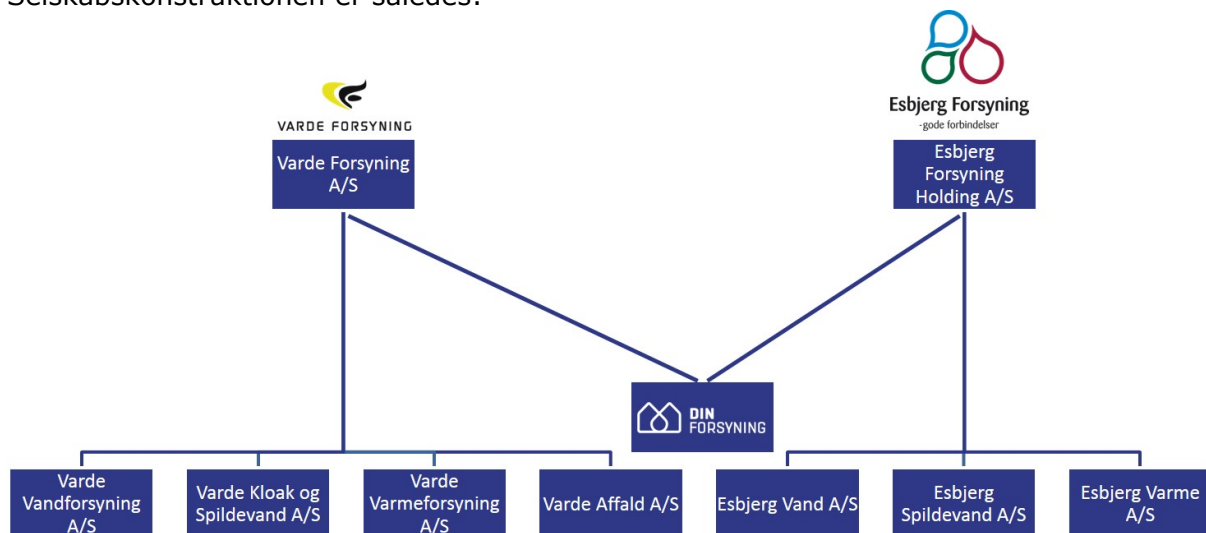
Udvidet samarbejde eller fusion mellem driftsselskaberne i Esbjerg og Varde Forsyningskoncerner

I forlængelse af fusionen mellem Esbjerg Forsyning A/S og Varde Forsyningservice A/S, med afsæt i bl.a. vandsektorlovens bestemmelser om konsolidering i sektoren og for at sikre optimale stordriftsfordele, er det naturligt at se på et udvidet samarbejde mellem selskaberne i de to eksisterende forsyningskoncerner.

Nuværende situation

DIN Forsyning A/S arbejder i dag for 10 forskellige selskaber med, i princippet, hver deres bestyrelse. Vedtægter, forretningsordner mv. findes i tre forskellige versioner (DIN Forsyning A/S, Esbjerg Forsyningskoncern A/S og Varde Forsyningskoncern A/S), hvilket resulterer i en uhensigtsmæssig arbejdsgang i forbindelse med bestyrelsesarbejdet.

Selskabskonstruktionen er således:



Selvom bestyrelsesansvaret entydigt kan placeres, kan det give visse udfordringer i den nuværende konstellation, da mange områder har betydning for flere selskaber og bestyrelser.

Før en endelig beslutning om yderligere fusion kan træffes, er der en række områder og problemstillinger der skal analyseres og belyses yderligere.

Takster

I den nuværende struktur er der forskellige takster på forsyningsarterne i de to kommuner, ligesom bestyrelsesansvaret for taksterne er fordelt i de to "gamle" bestyrelser for henholdsvis Varde-selskaberne og Esbjerg-selskaberne. Der er flere modeller, der kan løse denne problematik, selvom man gennemfører yderligere fusioner, hvis det fortsat er hensigtsmæssigt at bevare strukturen. Det skal dog dertil bemærkes, at forskellen på taksterne i Varde og Esbjerg er marginal, blandt andet fordi strategien for lånoptagelse er forskellig i de to forsyningskoncerner.

I forligsteksten til revisionen af vandsektorloven, som er indgået i april 2015 fremgår det ligeledes, at det fremover vil være muligt at fusionere vand-selskaber, men opretholde en forskellig takst.

Samtidigt fremgår det af forligsteksten, at fusion mellem kommunalt ejede vandselskaber på tværs af kommunegrænser, giver mulighed for at såvel alle ejerkommuner eller en enkelt kommune kan godkende taksterne.

Værdier og investeringsbehov

Et væsentligt element i vurderingen af de fremtidige takster vil være det nødvendige investeringsbehov. Derfor vil det være hensigtsmæssigt at få kortlagt tilstanden af aktiverne i alle selskaber og det forventede investeringsbehov, inden man tager en beslutning om at fusionere yderligere.

Myndighedsroller

Ved en fuld fusion af anlægs-selskaberne vil myndighedsrollen normalt tilfalde den største kommune, hvilket kan være u hensigtsmæssigt i nogle situationer. Planlægning på områderne vil med fordel kunne ske i et samarbejde mellem de to kommuner, således der foreligger en fælles plan. Takster vil skulle godkendes i de respektive kommuner idet den nye vandsektorlov foreskriver, at dette skal ske i den kommune hvor vandet forbruges/spildevandet produceres.

Der er mulighed for at opretholde separate priser i forskellige geografiske områder af forsyningsområdet efter det nye udkast til forslag til ændring af vandsektorloven.

Bestyrelsesarbejdet

En mere enkel konstruktion med en samlet bestyrelse vil sikre, at der ikke er ansvarsområder der skal håndteres af flere bestyrelser, og der er et ensidigt bestyrelsesansvar i konstruktionen. Der er dog mange modeller til sammensætning af en fælles bestyrelse som også vil afhænge af en valgt selskabsstruktur.

Administration og økonomi

Bestyrelsesbetjening af 3 forskellige bestyrelser er en omfattende opgave i DIN Forsyning, som tager uforholdsmæssigt meget tid. Det vil være muligt at effektivisere denne proces væsentligt, hvis konstruktionen er enklere.

Samarbejdsformer

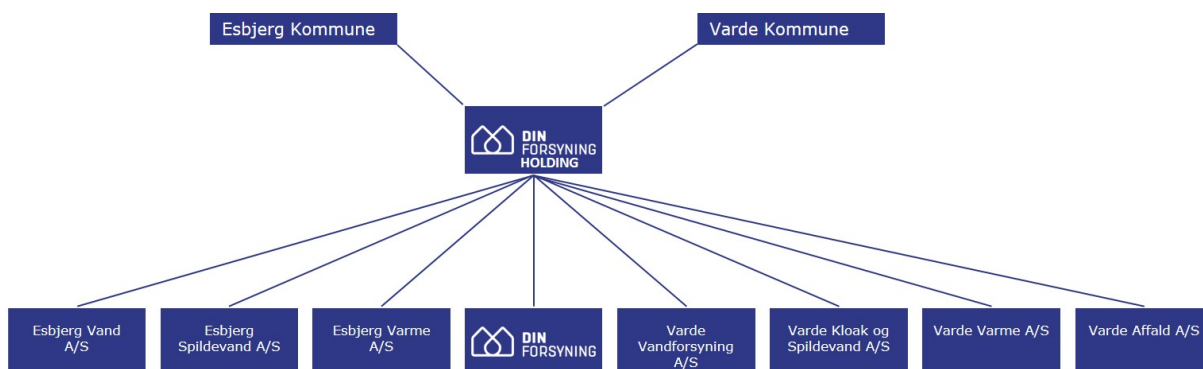
I nærværende notat anvendes tre forskellige "samarbejdstyper". Disse er kort beskrevet herunder. Det skal bemærkes, at fusion af driftsselskaberne er omfattet af forskellige lovgivninger og regler som behandles særskilt efterfølgende.

- Fusion af driftsselskaber:

Når to eller flere selskaber lægges sammen til et samlet selskab. Fusion kan gennemføres enten som en egentlig fusion hvor begge de tidligere selskaber nedlægges og et nyt dannes, eller en uegentlig fusion, hvor et selskab videreføres og det andet selskab overdrager sine aktiver til det andet selskab. I sidstnævnte tilfælde, skal mindst en aktionær i det ophørende selskab beholde mindst en aktie.

Alt andet lige vil en fusion af driftsselskaberne medføre en harmonisering af priser. Planmyndigheden vil formentlig fortsat kunne fastholdes i de enkelte ejerkommuner.

- Fusion af holdingselskaberne:



Ved at fusionere holdingselskaberne, vil begge ejere afgive en del af kontrollen over driftsselskaberne. Da driftsselskaberne fortsat er enkeltsselskaber, vil der kunne opretholde individuelle priser (og for vand og spildevand også prisloft), ligesom kommunerne hver især vil bevare myndighedsrollen.

Fordele	Ulemper
Sambeskatning af alle selskaber i koncernen Fortsat mulighed for differentiering af serviceniveau Kommunalretligt og udbudsretlig uproblematisk Myndighedskompetencen er uændret En takst for hvert selskab Entydig, fælles identitet	Begrænset indflydelse på kommunernes "egne" driftsselskaber – påvirkes også af den anden ejer Stor bindingsgrad – forudsætter stor vilje til samarbejde tæt med øvrige ejere Vedtægter og ejeraftale får stor fokus Ophør muligt men vanskeligt grundet stoploven. Jo længere tid samarbejdet varer, jo vanskeligere Bestyrelsesmedlemmer udpeget af en kommune vil også skulle indgå i den anden kommunes driftsselskaber.

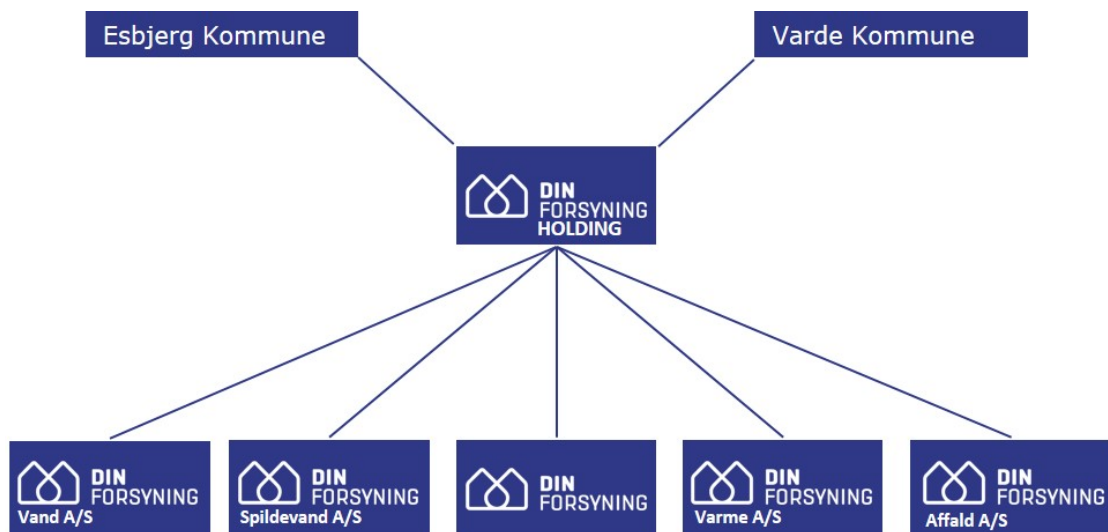
- Fuld fusion af alle selskaber i koncernen:

Fuld fusion er den ultimative model for samarbejde og skaber de optimale rammer for synergi, ensretning og udnyttelse af ressourcer. Samtidigt er det den model, hvor ejerkommunerne afgiver mest kompetence i forhold til at påvirke beslutninger, planer og strategi i de enkelte kommuner.

Fuld fusion af alle selskaber i koncernen vil medføre, at ejerskabet fastlægges i henhold til en ejeraftale. Lægges samme konstruktion til grund, som er anvendt ved DIN Forsyning, vil der være tale om 60/40 fordeling i Esbjerg Kommunes favør.

Kommunen hvor selskabet har hjemsted, vil alt andet lige være prismyndighed idet dog bemærkes, at der i forslaget til ny Vandsektorlov og i Betalingsloven (spildevand) er lagt op til, at de fastsatte drifts- og anlægsbidrag skal godkendes i den kommune, hvor vandet forbruges. Der bliver dog også åbnet mulighed for, at en enkelt kommune kan løse denne opgave. Øvrige planmyndighedsopgaver vil, efter det nuværende oplæg, fortsat være placeret i de to respektive ejerkommuner.

I henhold til revision af vandsektorloven, er der åbnet mulighed for, at de enkelte vand- og spildevandsselskaber kan opretholde individuelle priser i en overgangsperiode. Denne periode er dog ikke nærmere defineret.



Fordele	Ulemper
Der bliver større fokus på den samlede forsynings behov Sambeskatning af alle selskaber i koncernen Kommunalretligt og udbudsretligt uproblematisk Stærk identitet Stor viden i bestyrelsen og enklere bestyrelsesbetjening Fælles bestyrelse som varetager opgaverne i hele forsyningsområdet Mulighed for indfrielse af fusionsrationale på de tekniske områder	Mindsket ejerindflydelse på beslutninger Stor bindingsgrad forudsætter stor vilje til samarbejde Ejeraftale og vedtægter bliver altafgørende for at sikre et hensigtsmæssigt samarbejde Reelt umuligt at udtræde som følge af Stoploven Kræver gennemgribende analyser og fastlæggelse af processer for håndtering af eks. Prislofter, regulativer mv. En takstmyndighed hvor beslutningskompetencen flyttes til selskabets hjemstedskommune. Det er dog uafklaret, om anlæggenes fysiske placering kan give differentieret myndighedskompetence.

- Samarbejde:

Et samarbejde om løsning af opgaver. Da DIN Forsyning A/S løser alle opgaver for driftsselskaberne, eksisterer dette samarbejde allerede, og der ses derfor ikke umiddelbart nogen stor effekt i at skabe et yderligere samarbejde til gavn for selskaberne.

Der vil dog være mulighed for, at selskaberne kan samarbejde om anvendelsen af forskellige maskiner, anlæg mv.

- Enhedsbestyrelse:

At danne en enhedsbestyrelse vil betyde, at alle selskaber i koncernerne har stort set samme bestyrelse. Sammensætningen af bestyrelserne vil kunne ske med afsæt i den model der anvendes for DIN Forsyning A/S.

Medarbejdersiden vil fortsat alene være repræsenteret i bestyrelserne for DIN Forsyning Holding A/S og DIN Forsyning A/S, hvor selskabsloven indeholder bestemmelser om medarbejdernes krav på et antal pladser, svarende til halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer. Medarbejderne vil kunne udpeges til de øvrige bestyrelser af generalforsamlingen eller tildeles observatørstatus i de øvrige bestyrelser.

I forhold til de forbrugervalgte bestyrelsesmedlemmer i Vand- og Spildevandsselskaberne, er det uklart hvorvidt der kan gennemføres et fælles valg til hhv. vand og spildevandsselskaberne på tværs af kommunegrænsen. Også her kan generalforsamlingen vælge at udpege de forbrugervalgte bestyrelsesmedlemmer til de øvrige selskabers bestyrelser eller tildele dem observatørstatus. Dette vil skulle indføres i vedtægterne for selskaberne. Alt tyder dog på, at fælles forbrugervalg kun vil kunne gennemføres ved fusion af holdingselskaberne som minimum.

Denne løsning vil forenkle beslutningsgange og skabe en mere entydig struktur, herunder også sikre en mere entydig ansvarsplacering i bestyrelsen, ligesom der vil være stor viden i bestyrelsen.

Løsningen vil imidlertid ikke umiddelbart åbne mulighed for en senere harmonisering af priserne, ligesom der fortsat vil skulle opereres med mange selskaber regnskabsmæssigt.

Konklusion

Med afsæt i ovenstående anbefales det, at der sigtes mod en fuld fusion af alle selskaber i hhv. DIN Forsyning, Esbjerg Forsyningskoncern og Varde Forsyningskoncern, idet denne løsning på sigt vil kunne give optimale forhold for selskaberne i en kommende fælles koncern.

Samtidigt vurderes det, at denne konstruktion vil kunne give en ikke ubetydelig fusionsgevinst, da man ved at samle aktiverne på tværs af kommunegrænsen, vil kunne optimere strukturen markant.

Konkret kan nævnes to eksempler, hvor en fusion kan bidrage til større effektivisering for selskaberne:

1. I forbindelse med nedlæggelse af vandværket på Bakkevej i Varde, er der overvejelser om at etablere en ledning mellem Kvong og Klinting mod Varde, således vandforsyningen i Varde kan sikres ved eventuelle driftsforstyrrelser mv. Her kan det være hensigtsmæssigt i stedet at etablere en ledning mellem Forum Vandværk og Varde, dels fordi vandværkerne i Kvong og Klinting ikke kan levere vand nok til Varde by, men også fordi afstanden, og dermed såvel etablerings- som driftsomkostningerne formodentlig vil være væsentligt lavere ved en nødforsyning fra syd.
2. Vurdering af strukturen på kloaknettet omkring Grimstrup/Årre. Der eksisterer i dag en ledning mellem Grimstrup og Årre, hvor spildevand sendes til Årre til rensning, (af historiske årsager fra tidligere Helle Kommune). I Strukturplanen for Varde Kloak og Spildevand A/S er Årre Renseanlæg planlagt nedlagt og erstattet af en pumpeledning til Varde. I strukturplanen for Esbjerg Spildevand A/S er der planlagt en pumpeledning fra Vejrup/Endrup til Bramming og videre til Rens Øst i Esbjerg. Ved i stedet at vende strømmen og sende vandet fra Årre til Grimstrup og derefter videre til Esbjerg, vil der formodentlig samlet set kunne opnås væsentlige besparelser, samtidig med at overskudskapaciteten på Rens Øst i Esbjerg er markant større end restkapaciteten på Varde Renseanlæg, hvor kapaciteten i fremtiden kan komme under pres.

Der vil herudover på flere andre områder kunne opnås væsentlige effektiviseringsgevinster ved at tænke Varde og Esbjerg Kommuner sammen i en helhedsplan, hvor processerne gøres enklere ved en fusion af selskaberne på tværs af kommunegrænsen.

Processen bør initieres af ejerne, da fusionen vil kunne medføre markante ændringer af strukturen.

Proces – overordnet

Processen med analyse og belysning af mulighederne for gennemførelse af en fuld fusion bør igangsættes med en dybdegående analyse af de listede områder. Analysefasen skal danne grundlag for en endelig beslutning om evt. gennemførelse af en fuld fusion af selskaberne i forsyningskoncernerne. Denne beslutning forventes at kunne træffes i byrådene i hhv. Esbjerg og Varde kommuner i juni 2017.

Ved en fuld fusion skal der udarbejdes og løses en række juridiske og økonomiske materialer og opgaver som eks. ny ejeraftale, anmeldes fusion, udarbejdes forskellige økonomiske redegørelser som åbningsbalancer, værdisætninger, due dilligence mv.

De formelle beslutninger vil blive fremsendt til byrådenes behandling efter behov, og byrådene vil til enhver tid have mulighed for at ændre spor eller stoppe processen.

Styregruppe

Det anbefales at processen styres af en nedsat styregruppe, bestående af de to tekniske direktører som repræsentanter for ejerne og den administrerende direktør i selskaberne.

Styregruppens rolle anbefales at følge rollen ved fusionen, hvor styregruppen indtager den styrende rolle og løbende træffer de nødvendige beslutninger i forhold til processens fremdrift. Styregruppen vil herudover organisere en række arbejdsgrupper, som hver er ansvarlige for de forskellige områder der skal belyses, herunder udarbejdelse af beslutningsoplæg mv. Styregruppen vil involvere medarbejderne i processen. Der planlægges et månedligt møde i styregruppen.

Herudover anbefales det, at selskabernes nuværende juridiske rådgiver, Horten, og nuværende revisor, EY, indgår i processen og i fornødent omfang i styregruppen.

Såvel byrådene som bestyrelserne og organisationen vil løbende blive informeret om proces og fremdrift. Herved vil der kunne skabes et ejerskab for processen på alle niveauer i selskaberne.

Tidsplan

Den overordnede tidsplan for processen er:

1. Ejermøde/formandsmøde – 23. november 2015 (er gennemført)
2. Orientering af bestyrelserne – december 2015
3. Byrådenes behandling af emnet og igangsætning af proces – januar 2016
4. Byrådenes behandling af oplæg til fusion på baggrund af de udarbejdede analyser – ultimo 2016
5. Videre analysefase, udarbejdelse af juridiske dokumenter, anmeldelse af evt. fusionskontrol mv. - 2016 – marts 2017
6. Behandling i bestyrelserne for Esbjerg og Varde Forsyningskoncerner – maj 2017
7. Formel og endelig beslutning om gennemførelse af fusionen – juni 2017
8. Implementering og klargøring af fusionen – juni 2017 – december 2017
9. Udpegning af generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer – januar 2018

Indstilling

Formandskaberne indstiller til ejerne, at

- Der igangsættes en proces med henblik på fuld fusion af selskaberne i DIN Forsyning, Esbjerg Forsyningskoncern og Varde Forsyningskoncern med udgangen af 2017
- Der nedsættes en styregruppe bestående af Esbjerg og Varde kommuners tekniske direktører og den administrerende direktør for selskaberne i Esbjerg og Varde forsyningskoncerner, og
- Den skitserede proces- og tidsplan følges

Med venlig hilsen

Erik Buhl Nielsen /
Formand
Bestyrelsen for
DIN Forsyning A/S

Freddie H. Madsen /
Formand
Bestyrelsen for
Esbjerg

Preben Olesen
Formand
Bestyrelsen for
Varde



Forsyningskoncern A/S

Forsyningskoncern A/S