



# Undersøgelse af mulighederne for sammenlægning af 6 forsyningskoncerner



Undersøgelsen omfatter de kommunalt ejede forsyningselskaber i Allerød, Ballerup, Egedal, Fredensborg, Furesø, Gentofte, Gladsaxe, Hørsholm og Rudersdal Kommuner.

22. oktober 2015



## INDHOLDSFORTEGNELSE

1.	Sammenfatning .....	5
2.	Indledning .....	10
2.1.	Udfordringerne i vandsektoren .....	10
2.2.	Formålet med undersøgelsen .....	11
2.3.	Tilrettelæggelse af undersøgelsen .....	11
2.4.	Rapportens opbygning .....	12
3.	Beskrivelse af de nuværende selskaber .....	13
3.1.	Forsyningsarter og områder .....	13
3.2.	Nuværende selskabsopbygning mm .....	15
3.3.	Nationale effektiviseringskrav .....	19
4.	Synergier ved sammenlægning .....	21
4.1.	Synergigevinster .....	21
4.2.	Opnåelsen af synergigevinsterne .....	23
5.	En mulig fremtidig selskabsstruktur .....	27
5.1.	Holdingselskabsmodellen .....	27
5.2.	Karakteristika ved holdingselskabsmodellen .....	28
5.3.	Kompetenceforhold .....	28
5.4.	Bestyrelsessammensætning .....	29
6.	Model for samarbejde mellem en ny fælles koncern og kommunerne .....	32
6.1.	Sektorplaner, herunder Spildevandsplanens betydning .....	32
6.2.	Ejerstrategi .....	33
6.3.	Samarbejdsaftale .....	33
6.4.	Driftsaftale .....	34
6.5.	Løbende samarbejde .....	35
7.	Perspektiver for konsolidering af renseanlæg .....	36
7.1.	Rensestruktur i Nordsjælland .....	36
7.2.	Rensestruktur i Allerød, Fredensborg, Hørsholm og Rudersdal .....	36
7.3.	Måløv Rens .....	37
7.4.	Forhold til en fælles forsyningskoncern .....	38
8.	En beskrivelse af en mulig fremtidig fysisk placering .....	39
9.	Ansættelsesretlige aspekter .....	41
9.1.	Virksomhedsoverdragelse .....	41
9.2.	Frasigelse af lokalaftaler .....	41
9.3.	Tjenestemænd .....	41
10.	Elementer i en fase 2 som grundlag for etablering af en fælles koncern .....	42

**BILAG:**

1. Kommissorium for undersøgelse
2. Beskrivelse af de nuværende 6 koncerner
3. Juridisk baggrundsnotat, Horten
4. Potentielle synergier samt mulige parametre til ejerfordeling, PwC

## 1. Sammenfatning

Allerød, Ballerup, Egedal, Fredensborg, Furesø, Gentofte, Gladsaxe, Hørsholm og Rudersdal, har gennemført en undersøgelse af en mulig sammenlægning af de 9 kommuners forsyningsselskaber i en fælles koncern. Undersøgelsen har til formål at tilvejebringe et fyldestgørende grundlag, på baggrund af hvilket de enkelte kommuner kan træffe principbeslutning om, hvorvidt man ønsker at indgå i en fælles forsyningsskoncern.

### ***De nuværende selskaber***

I de 9 kommuner er der i dag etableret 6 "forsyningsskoncerner". Tre af koncernerne dækker hver to kommuner.

I de 5 kommuner står de kommunalt ejede forsyningsselskaber for leveringen af al drikkevand. I Rudersdal og Egedal står de kommunalt ejede forsyningsselskaber for leveringen af henholdsvis 62 % og 38 % af drikkevandet. I Allerød og Furesø kommuner leveres al drikkevandet fra private vandforsyninger. Al håndtering af spildevand i de 9 kommuner varetages af de 6 forsyningsskoncerner. I Fredensborg Kommune står forsyningsselskabet endvidere for håndtering af affald.

Der er allerede i dag samarbejder mellem flere af de 9 kommuner inden for vandsektoren f.eks. Sjælsø Vandværk, Måløv Rens, Mølleåværket og Usseø Renseanlæg.

De 6 nuværende koncerner leverer samlet 16 mio. m<sup>3</sup> drikkevand årligt og afregner for 19 mio. m<sup>3</sup> spildevand årligt. Koncernerne har samlet ca. 105.000 kunder, som de betjener i forhold til drikkevand og/eller spildevand. Hertil kommer 19.800 kunder i Fredensborg Kommune, som får håndteret sit affald af Fredensborg Forsyning.

3 af forsyningsskoncernerne er opbygget som holdingselskaber (Nordvand, Forsyning Ballerup og Fredensborg Forsyning), mens 2 af koncernerne hver har et fælles service-selskab (Forsyning Allerød Rudersdal og Furesø Egedal Forsyning). Hørsholm Vand har samlet alle aktiviteter i et selskab (Aps).

### ***Synergier ved sammenlægning***

Undersøgelsen peger på en række synergier ved en sammenlægning til en større, fælles koncern:

#### *Effektiviseringspotentialer*

Revisionsfirmaet PwC har på baggrund af regnskabstal for 2014 og opgørelse af nuværende medarbejdere gennemført en analyse af mulige effektiviseringsgevinster, ved en sammenlægning af de 6 koncerner til en fælles koncern.

PwC vurderer, at de skønnede synergier relateret til driften udgør mellem 44 og 64 mio. kr. årligt. Det svarer til 16-24 % af den påvirkede omkostningsbase, der er opgjort til 274 mio. kr. for en fælles koncern. PwC vurderer yderligere, at en fælles koncern vil give en synergigevinst i størrelsesordenen 6-7 % af anlægsudgifterne. I 2014 var anlægsudgifterne 619 mio. kr., synergigevinster vurderes på denne baggrund at være i størrelsesordenen 37-43 mio. kr. Samlet for drift og anlæg vurderer PwC en synergigevinst i størrelsesordenen 11 % ved etablering af en fælles koncern blandt de 6 nuværende forsyningsskoncerner.

### *Robuste forbrugerpriser*

Den samlede synergigevinst kan omregnes til en reduktion af prisen pr. m<sup>3</sup> drikkevand og spildevand, på henholdsvis 1,06 kr./m<sup>3</sup> og 1,70 kr./m<sup>3</sup>, ex moms, opgjort som et gennemsnit for alle forsyningsselskaberne.

### *Indfrielse af effektiviseringskrav*

Det statslige prisloft må forventes at stille krav om effektivisering på ca. 3 % årligt af de faktiske driftsomkostninger, hvilket samlet set for de 6 forsyningsselskaber kan estimeres til ca. 40 mio. kr. i de kommende 5 år. Den synergigevinst, som PwC vurderer, kan opnås ved en sammenlægning til en fælles koncern, vil således kunne indfri de effektiviseringskrav, der forventes at komme de næste 5-6 år, fra de nationale myndigheder (Forsyningssekretariatet). Vel at mærke i en samlet koncern med et volumen og robusthed i opgaveløsningen, som medfører, at effektiviseringen forventes gennemført uden at påvirke serviceniveau og forsyningssikkerhed.

### *Robust organisation*

En samlet koncern vil rumme ca. 280 medarbejdere. Ud over, at det vil være muligt at effektivisere arbejdsgangene, vil en sådan organisation være væsentlig mere faglig robust, end de nuværende 6 koncerner hver for sig. Der vil tillige være mulighed for at insource en række specialistfunktioner, og dermed sikre en optimal opgaveløsning samtidig med en økonomisk effektivisering.

### *Forsyningssikkerhed*

En fælles koncern vil styrke forsyningssikkerhed gennem et større erfaringsgrundlag vedr. styring og vedligeholdelse af det tekniske anlæg, det gælder både inden for produktion af drikkevand og rensning af spildevand. En fælles koncern vil drive 15 vandværker og 15 renselanlæg. Et tættere samarbejde vedrørende disse anlæg vil kunne sikre en mere robust drift, samt danne grundlag for udvidede backup faciliteter, her tænkes bl.a. ved driftsforstyrrelser på vandværker.

Den løbende kontrol af kvaliteten af drikkevand vil tillige kunne styrkes gennem et større erfaringsgrundlag, det vil specielt være nyttigt i tilfælde af forurenings situationer, som forekommer meget sjældent, men når de forekommer, kan de være alvorlige. Specielt i dialogen med myndighederne (f.eks. kommuner og embedslægen) vil kompetenceopbygningen, i en fælles koncern være en fordel.

### **Fælles karakteristika ved de 9 kommuner**

Baggrunden for, at netop de 9 kommuner deltager i denne undersøgelse af muligheden for at samle kommunernes forsyningsselskaber i en fælles koncern, er en række fælles karakteristika.

### *Forsyningsarter*

De 9 kommuners 6 forsyningsselskaber er kendetegnet ved, at alle håndterer drikkevand og spildevand og dermed har erfaring i at løse den samme type af opgaver. En enkelt af forsyningerne har endvidere opgaven omkring affaldsområdet (Fredensborg).

### *Ligeværdigt ejerskab i en fælles koncern*

En fælles koncern bestående af kommunernes nuværende forsyningskoncerner vil give en ligeværdig ejerfordeling blandt de 9 kommunale ejere.

### *Eksisterende samarbejder*

De 4 historiske tekniske samarbejder, Sjælsø Vandværk, Måløv Rens, Mølleåværket og Usserød Renseanlæg, hvor 8 af de 9 kommuner er med i et eller flere af samarbejderne, kan give et naturligt afsæt for etablering af en fælles forsyningskoncern. Disse samarbejder er samtidig en historisk konsekvens af dels fælles interesser i drikkevandsressourcer, dels fælles afledning og håndtering af spildevand.

Herudover er 3 af de 9 kommuner med i BIOFOS, disse 3 vil, med afsæt i en fælles koncern blandt de 9, have en "hjemlig" kompetence omkring drift af rensningsanlæg, der vil styrke de 3 i sin varetagelse af interesser i BIOFOS.

### *Geografisk udstrækning*

Den geografiske udstrækning, som udgøres af det samlede område, de 9 kommuner dækker, er præget af god infrastruktur (hoved-/motorveje), som sikrer relativ kort transporttid mellem en fælles forsyningskoncerns lokaliteter.

### *Klimaudfordringen*

Klimaudfordringerne stiller stadig større krav til ressourcekrævende indsatser på tværs af kommunegrænserne. Kravene til specialiseret viden og kompetencer inden for området øges markant. Gennemførelse af klimaprojekter vil således ofte være forbundet med større kompleksitet end traditionelle projekter indenfor vand- og spildevandsområdet, bl.a. på grund af de mange parter, der kan være involveret i projekterne. En fælles koncern, med øget faglig kompetence, vil kunne sikre optimering af disse klimaprojekter.

I forbindelse med arbejdet omkring klimaudfordringen er kommunerne, omfattet af denne undersøgelse, præget af ensartede problemstillinger med baggrund i en meget ensartet topografi. Alle kommunerne har udfordringen med at finde plads m.m. til klimaløsninger i bymæssig bebyggelse.

Klimaprojekter er med deres kompleksitet vanskeligere at projektere og gennemføre end traditionelle afløbsløsninger. Den faglige vidensopbygning sker gennem udviklingen, projekteringen og udførelsen af projekterne, og vil således blive opbygget over tid og ved, at der udføres mange projekter. I en fælles koncern ejet af de 9 kommuner vurderes det, at vidensopbygningen vil ske hurtigere qua gennemførelse af flere og mangeartede klimaprojekter ligesom, det vil være muligt at opbygge en større kapacitet i relation til medarbejdere med specialistviden og projektledererfaring.

### **Holdingselskabsmodellen**

På baggrund af notat fra advokatfirmaet Horten er der beskrevet en mulig selskabsstruktur, hvor der dannes en holdingselskabskoncern med ét serviceselskab og 17 forsyningselskaber. De eksisterende forsyningselskaber indskydes således uændret i den samlede koncern.

Holdingselskabsmodellen med en struktur af underliggende adskilte forsyningsselskaber giver mulighed for at fastlægge forskellige strategier og investeringsplaner for de enkelte vand- og spildevandsselskaber, ligesom strukturen giver mulighed for at differentiere serviceniveau og takster for de enkelte kommuner. Forsyningsselskaberne vil således opretholde eget prisloft og takster i eget geografiske område.

Ejerkommunerne kan gennem en ejerftale sikres den fulde indflydelse på forsyningsselskaberne i eget område.

Alle medarbejdere ansættes i et fælles serviceselskab. Det fælles serviceselskab i holdingselskabsmodellen giver således optimale muligheder for at opnå stordriftsfordele og synergieffekter gennem en størrelse, der sikrer robusthed i opgaveløsningen og et stærkt fagligt miljø.

Holdingselskabsmodellen for en fælles koncern vil ikke ændre på relationerne til de fælles kommunale selskaber, som BIOFOS, Mølleåværket, Fælles udvalget for vandindvinding ved Sjælsø. I relation til Måløv Rensningsanlæg, vil man skulle håndtere det forhold, at en af de i alt 4 ejerkommuner i Måløv Rensningsanlæg ikke er med i evt. ny koncern, nemlig Herlev Kommune.

### ***Samarbejdsmodel – Koncern og ejerkommuner***

Et tæt samarbejde mellem ejerkommunerne og en fælles forsyningsskoncern er af afgørende betydning for en optimal planlægning og koordinering af henholdsvis anlægsprojekter og driftsopgaver med øvrige opgaver i kommunerne.

Gennem formulering af en ejerstrategi for koncernen sikres en forventningsafstemning mellem ejerkommunerne om formålet og serviceniveauet for det fælles serviceselskab. En ejerstrategi vil være et vigtigt redskab for bestyrelserne i forbindelse med bestyrelsernes strategiske valg og prioriteringer.

Gennem en samarbejdsaftale og en driftsaftale mellem ejerkommunerne og koncernen, fastlægger parterne rammer og indhold af det løbende samarbejde. Samarbejdsaftalen underbygger og realiserer ejerstrategien og sikrer en effektiv implementering af ejerkommunernes sektorplaner og forsyningsselskabernes anlægsstrategi m.v. Driftsaftalen beskriver mere konkret de opgaver, forsyningsskoncernen skal løse inden for det enkelte år.

### ***Konsolidering af renseanlæg***

Der foreligger en række analyser af en mulig strukturtilpasning af eksisterende rensningsanlæg i de 9 kommuner, som peger på, at der inden for de kommende år kan være et økonomisk potentiale i gennemførelse af en sådan strukturtilpasning. En fælles koncern vil kunne facilitere processen hen mod en strukturtilpasning af renseanlæggene. Ballerup, Egedal og Furesø udgør et naturligt opland i forhold til renskapacitet, ligesom Fredensborg, Hørsholm, og en del af Allerød/Rudersdal udgør et naturligt opland. Ved at samle disse grupperinger i en fælles koncern vil der kunne sikres en betydelig kompetenceopbygning så vidt angår viden, erfaring og innovation etc.



### ***Andre forsyningsarter***

En enkelt af de 6 nuværende forsyningskoncerner, Fredensborg Forsyning, håndterer udover vand og spildevand også affaldsområdet. Det vurderes, at affaldsområdet i Fredensborg Forsyning vil kunne opnå administrative synergier i den fælles forsyningskoncern.

### ***Forhold i forbindelse med fysisk placering***

For at kunne realisere den fulde synergieffekt ved en sammenlægning i en fælles koncern, vurderes det, at det vil være nødvendigt inden for en kort årrække (2-3 år) at samle de administrative medarbejdere (økonomi, controller, plan & projekt, it og ledelse) på en fælles lokalitet. Driftspersonalet vil forsat skulle placeres decentralt indenfor det geografiske område, den fælles koncern dækker, på et mindre antal lokaliteter.

På dette område vil det være muligt at drage fordel af det relativt lille geografiske område, som de 9 kommuner dækker - præget af god infrastruktur (veje), der sikrer relativ kort transporttid mellem områderne.

## 2. Indledning

### 2.1. Udfordringerne i vandsektoren

Vandselskaberne står over for en række udfordringer. Vandsektorloven stiller krav om fortsat øget effektivisering af driften i selskaberne. Via den statslige benchmarking og prisloftsregulering stilles der krav om en årlig effektivisering af driften på 2-4 %. Fremadrettet forventes der fortsat at være et krav om effektivisering af driftsudgifterne, på mindst 2 %, samtidig med, at der vil blive stillet krav til effektivisering af selskabernes anlægsinvesteringer. Dette vil øge den administrative kompleksitet.

Udover, at selskaberne løbende skal kunne indfri kravene til effektiviseringsgevinster, udfordrer de stadig stigende krav til benchmarking og øvrig indrapportering af data til Forsyningssekretariatet forsyningernes administrative kapacitet og medfører, at selskaberne i større grad skal råde over en robust og bred kompetence inden for feltet.

Klimaudfordringerne stiller stadig større krav til ressourcekrævende indsatser på tværs af kommunegrænserne. Kravene til specialiseret viden og kompetencer inden for området øges markant. Gennemførelse af klimaprojekter vil således ofte være forbundet med større kompleksitet end traditionelle projekter inden for vand- og spildevandsområdet, bl.a. på grund af de mange parter og interesser, der kan være involveret i projekterne. Den stigende tendens til at søge terrænløsninger frem for nedgravede rør- og bassinløsninger fordrer samarbejde mellem en række kommunale og statslige interesser om nye og fremtidssikrede løsninger. Kompleksiteten i løsningerne skærper kravene til forsyningsselskabernes evne til at styre og koordinere projekter og tiltag.

Med regeringens vækststrategi er der sat fokus på vandsektorens potentiale og vækst også ud over landets grænser bl.a. via udvikling og afprøvning af nye teknologier i samarbejde med øvrige interesser inden for området. Det kræver volumen i erfaring og kompetence inden for forsyningsselskaberne.

Der pågår generelt en udvikling inden for både vandsektoren og øvrige sektorer hen imod at etablere større enheder gennem sammenlægning med henblik på, at opnå konsolidering og robusthed til at kunne imødegå disse udfordringer. I 2012-2013 blev HOFOR dannet ved fusion af 8 kommuners forsyningsselskaber. I 2013 gik de 15 ejerkommuner for henholdsvis Lynettefællesskabet og Spildevandscenter Avedøre sammen om at etablere den fælles rensekoncern BIOFOS. Her i 2015 er der ved at blive dannet to nye store forsyningskoncerner på Sjælland, dels ved en samling i fælles koncern af forsyningerne i Holbæk, Roskilde og Lejre, og dels ved en samling i en fælles koncern af forsyningerne i Greve, Solrød, Køge og Stevn.

Med afsæt i disse udfordringer har 9 kommuner: Allerød, Ballerup, Egedal, Fredensborg, Furesø, Gentofte, Gladsaxe, Hørsholm og Rudersdal, ønsket at gennemføre en undersøgelse af muligheden for at samle deres forsyningsvirksomheder inden for drikkevand og spildevand i en fælles koncern med fælles udførende enhed (serviceselskab).

En enkelt af de 6 nuværende forsyningskoncerner, Fredensborg Forsyning, håndterer udover vand og spildevand også affaldsområdet. Uanset, at de øvrige 5 forsyningskoncerner ikke håndterer affaldsområdet, vurderes det, at også affaldsområdet i Fredens-

borg Forsyning vil kunne drage gavn af administrative synergier i den fælles forsyningskoncern.

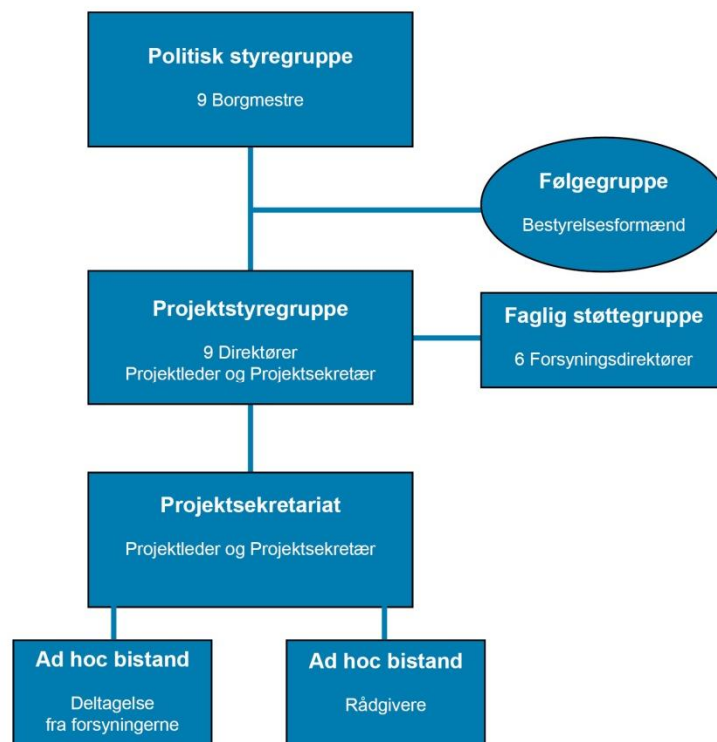
### 2.2. Formålet med undersøgelsen

Undersøgelsen har til formål at belyse en mulig sammenlægning af de 9 kommuners forsyningselskaber i en fælles koncern. Undersøgelsen skal således tilvejebringe et fyldestgørende grundlag, på baggrund af hvilket de enkelte kommuner kan træffe principbeslutning om, hvorvidt de ønsker at indgå i en fælles forsyningskoncern.

Undersøgelsens omfang og afgrænsning fremgår af kommissoriet, se bilag 1.

### 2.3. Tilrettelæggelse af undersøgelsen

Gennemførelsen af undersøgelsen er, jf. kommissoriet varetaget af nedenstående projektorganisation. Der er anvendt ekstern bistand fra PwC (revision/regnskab) og Horten (juridisk). De to rådgiveres bidrag er afrapporteret i to selvstændige notater, der er medtaget som bilag til denne rapport.



**Figur 1:** Projektorganisationen

Projektstyregruppen har på en række møder drøftet og behandlet rapportens indhold. Forsyningsdirektørerne (Faglig støttegruppe) har bidraget med baggrundsmateriale til rapporten, samt deltaget i kvalitetssikring af notatet fra Horten og PwC. Følgegruppen har været inviteret til at deltage i møderne i den politiske styregruppe.

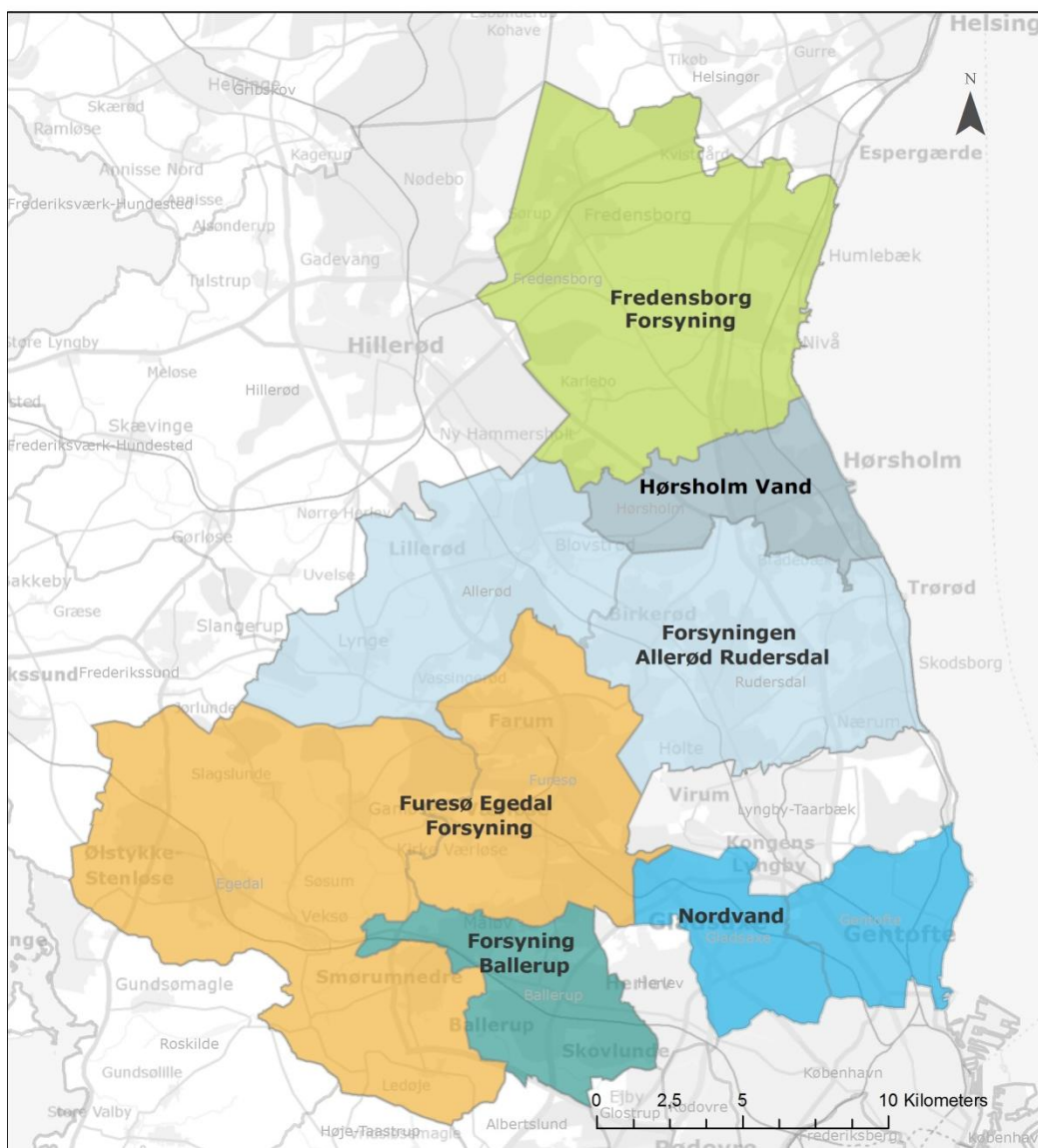
#### *2.4. Rapportens opbygning*

I kapitel 3 beskrives de nuværende selskaber, herunder de forsyningsarter de dækker, antal kunder og nuværende selskabsformer mm. I kapitel 4 beskrives de synergigevinster, der forventes at kunne opnås med en fælles forsyningskoncern. I kapitel 5 beskrives en mulig fremtidig selskabsstruktur for en fælles forsyningskoncern. Kapitel 6 omhandler en model for samarbejdet mellem en fælles forsyningskoncern og kommunerne. I kapitel 7 beskrives status for de igangværende undersøgelser af en mulig konsolidering af renseanlæg. I kapitel 8 beskrives krav til en fremtidig fysisk placering af en fælles forsyningskoncern. I kapitel 9 beskrives de personalemæssige forhold, mens kapitel 10 oplister de forhold, som parterne skal tage stilling til i en fase 2 af sammenlægningsproceduren.

### 3. Beskrivelse af de nuværende selskaber

#### 3.1. Forsyningsarter og områder

Vedtagelsen af Vandsektorloven i 2009 stillede krav om, at kommunerne udskilte deres aktiviteter inden for drikkevand og spildevand i selvstændige selskaber. I de ni kommuner blev der etableret 6 forsyningskoncerner. Tre af selskaberne dækker hver to kommuner, se figur 2 og tabel 1. I denne rapport er der af hensyn til enkelthed anvendt begrebet "koncern" om alle de 6 nuværende selskaber, selvom de ikke alle er opbygget som koncern i juridisk forstand. Juridisk set er der kun tale om en koncern, hvis der er et moderselskab og et eller flere datterselskaber.



**Figur 2:** Den geografiske placering af de 6 forsyningskoncerner, der indgår i undersøgelsen.

De 6 selskaber leverer samlet 16 mio. m<sup>3</sup> drikkevand årligt og afregner for 19 mio. m<sup>3</sup> spildevand årligt. I selskaberne er der samlet 71.300 kunder, der modtager drikkevand og 101.000 kunder, der får håndteret sit spildevand. Det samlede antal unikke kunder er ca. 105.000, som betjenes i forhold til drikkevand og/eller spildevand.

Her udover eksporteres ca. 2 mio. m<sup>3</sup> drikkevand til Lyngby-Taarbæk Kommune, og der behandles 123.000 m<sup>3</sup> spildevand fra Herlev.

**Tabel 1:** Oversigt over nøgletal for de 6 forsyningskoncerner, 2014

Selskab	Kommune	Ind-bygger				Debiterede mængder		Kunder		
			Vand	Afløb	Affald	Vand	Afløb	Vand	Afløb	Affald
			%			mio. m <sup>3</sup>		Antal		
<b>Forsyningen Allerød</b>	Allerød	24.411		100			1,1		7.500	
<b>Rudersdal</b>	Rudersdal	55.441	62	100		1,9	2,7	9.000	14.800	
<b>Forsyning Ballerup</b>	Ballerup	48.355	100	100		3,1	2,1	11.500	8.500	
<b>Fredensborg Forsyning</b>	Fredensborg	39.585	100	100	100	1,7	1,7	10.800	11.200	19.795
<b>Furesø Egedal Forsyning</b>	Furesø	38.589		100			1,6		11.000	
	Egedal	42.297	38	100		0,6	1,5	5.700	14.400	
<b>Hørsholm Vand</b>	Hørsholm	24.676	98	100		1,3	1,2	7.100	7.100	
<b>Nordvand</b>	Gentofte	74.282	100	100		3,6	3,6	15.400	15.400	
	Gladsaxe	66.656	100	100		3,5	3,4	11.800	11.800	
I alt		414.292				15,7	19,0	71.300	101.700	19.795

I de 5 kommuner står de kommunalt ejede forsyningselskaber for leveringen af al drikkevand. I Rudersdal og Egedal står de kommunalt ejede forsyningselskaber for leveringen af henholdsvis 62 % og 38 % af drikkevandet. Ballerup Vand står for leveringen af 22 % af drikkevandet i Egedal Kommune, direkte til forbrugerne. Resten af drikkevandet i de to kommuner leveres af private vandforsyninger. I Allerød og Furesø Kommuner leveres al drikkevandet fra private vandforsyninger.

Nordvand varetager driften af Sjælsø Vandværk, der er et regionalt vandværk, som leverer drikkevand til Gentofte, Gladsaxe, Lyngby-Taarbæk, Hørsholm og Fredensborg kommuner, de sidste tre gennem lokale forsyningskoncerner

Alle 6 forsyningskoncerner varetager håndteringen af spildevand i de ni kommuner. Forsyning Ballerup varetager driften af Måløv Renseanlæg, der renser spildevand fra Ballerup, Furesø, Egedal og Herlev kommuner. Hørsholm Vand driver Usseø Renseanlæg, der udover spildevand fra Hørsholm, modtager spildevand fra Fredensborg og Rudersdal. Gentofte og Gladsaxe Kommuner får rensset spildevand hos BIOFOS eller på Mølleåværket. Mølleåværket behandler også 42 % af spildevandet fra Rudersdal Kommune.

Fredensborg Forsyning har foruden ansvaret for drikkevand og spildevand også ansvaret for driften af affaldshåndteringen, som den eneste af de nuværende 6 forsyningskoncerner. Der er 19.795 kunder der får håndteret deres affald af Fredensborg Forsyning.



**Figur 3:** Nuværende samarbejder mellem de forsyninger, der indgår i denne analyse.

**Tabel 2:** Oversigt over økonomisk nøgletal for de 6 forsyningskoncerner, 2014

Selskab	Kommune	Omsætning			Driftsomkostning(1)			Investeringer		
		Vand	Afløb	Affald	Vand	Afløb	Affald	Vand	Afløb	Affald
		1.000 kr.						1.000 kr.		
<b>Forsyningen Allerød</b>	Allerød		38.575			12.779			35.440	
<b>Rudersdal</b>	Rudersdal	14.687	66.297		8.785	19.962		9.376	44.509	
<b>Forsyning Ballerup</b>	Ballerup	32.026	90.956		18.258	25.609		10.711	33.852	
<b>Fredensborg Forsyning</b>	Fredensborg	19.163	68.130	30.503	7.904	21.339	7.807	9.092	32.482	-
<b>Furesø Egedal Forsyning</b>	Furesø		65.691			21.108			27.222	
	Egedal	9.184	55.612		4.819	24.264		3.579	28.116	
<b>Hørsholm Vand</b>	Hørsholm	16.070	39.747		5.744	14.533		5.181	31.487	
<b>Nordvand</b>	Gentofte	58.744	79.169		31.578	18.975		45.716	120.493	
	Gladsaxe	39.535	73.283		14.054	16.833		65.287	116.478	
<b>I alt</b>		<b>189.409</b>	<b>577.460</b>	<b>30.503</b>	<b>91.142</b>	<b>175.402</b>	<b>7.807</b>	<b>148.942</b>	<b>470.079</b>	

1) Driftsomkostninger svare til PwC's påvirkelige omkostninger

I tabel 2 er der givet en række økonomiske nøgletal for de 6 koncerner. Omsætning m.m. for Måløv Rens er medtaget under Afløb i Ballerup, idet denne forsyning drifter Måløv Rens og tilsvarende er omsætning m.m. for Sjælsø Vand medtaget under Vand i Gentofte. Driftsomkostninger svarer til PwC's "påvirkelige omkostninger".

I bilag 2 er givet en uddybende beskrivelse af de enkelte selskaber.

### 3.2. Nuværende selskabsopbygning mm

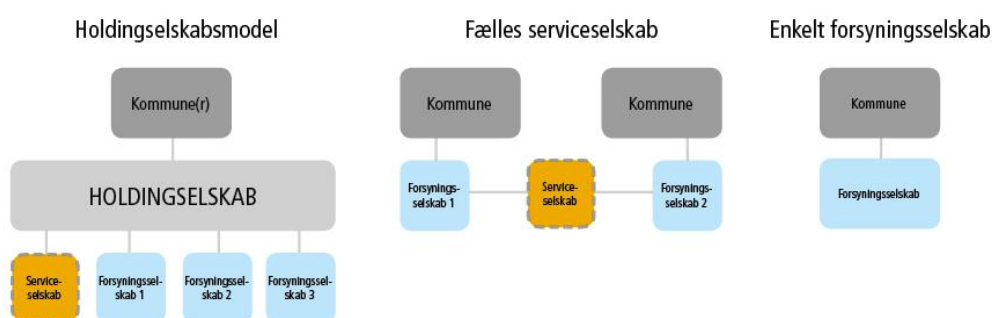
#### Nuværende selskabsformer

Opbygningen af de 6 forsyningskoncerner kan overordnet beskrives ved 3 forskellige selskabsmodeller:

- 1) Holdingselskabsmodel
- 2) Fælles serviceselskab
- 3) Enkelt forsyningsselskab.

I figur 4 er de tre modeller illustreret. I bilag 2 er der vist den konkrete selskabsform for hver af de 6 forsyningskoncerner.

Forsyning Ballerup, Fredensborg Forsyning og Nordvand er opbygget efter en koncernstruktur med et fælles *holdingselskab*, der ejer en række datterselskaber. Alle aktiver vedrørende drikkevand og spildevandsforsyning ligger i selvstændige aktieselskaber (forsyningselskaber), mens der er etableret et serviceselskab, der løser opgaverne for forsyningselskaberne i koncernen. I serviceselskabet er alle medarbejdere ansat. Der er etableret et selvstændigt aktieselskab for hver kommunes forsyningsart, se "Holdingselskabsmodel" i figur 4.



**Figur 4:** Eksempler på opbygning af forsyningskoncernerne.

I Forsyning Allerød Rudersdal og Furesø Egedal Forsyning er der et *fælles serviceselskab*, der ejes af forsyningselskaberne. De enkelte forsyningselskaber ejes direkte af kommunerne. Forsyningselskaberne ejer aktiverne vedrørende de fysiske anlæg i den enkelte kommune. Medarbejderne er ansat i serviceselskabet, som varetager alle opgaver for de enkelte forsyningselskaber, illustreret som "Fælles serviceselskab" i figur 4.

Aktiverne for drikkevand og spildevand i Rudersdal kommune ligger i samme selskab, Rudersdal Forsyning A/S, hvorimod det i Allerød Spildevand A/S kun er aktiver fra spildevandsområdet. Dette er en følge af, at drikkevand i Allerød forsynes fra private vandselskaber.

Hørsholm Vand har *samlet alle aktiviteter og aktiver i et selskab*, både aktiver for vand og spildevand. Der er ikke etableret et selvstændigt serviceselskab, se "enkelt forsyningselskab" i figur 4.

Fælles for alle de nuværende forsyningselskaber i de respektive forsyningskoncerner er, at de alene servicerer kunder inden for en enkelt kommune.

#### Bestyrelser

Bestyrelserne for de 6 forsyningskoncerner består af mellem 5 og 15 medlemmer. I alt er 65 bestyrelsesmedlemmer involveret i de 6 koncerners bestyrelser. Flertallet er i alle selskaber udpeget af ejerkommunerne. Repræsentanterne er overvejende udpeget blandt kommunalbestyrelsernes/byrådenes medlemmer. I Nordvand er formanden ikke



valgt blandt ejerkommunernes kommunalbestyrelses/byrådsmedlemmer og de fleste af forsyningskoncernernes bestyrelser har tilsvarende enkelte eksternt valgte medlemmer.

Der er medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen i 4 af de 6 selskaber. I Hørsholm Vand har medarbejderne en observatør i bestyrelsen.

I alle forsyningskoncerner er der valgt bestyrelsesmedlemmer blandt forbrugerne. I Nordvand er der valgt to bestyrelsesmedlemmer blandt forbrugerne i Nordvands samlede forsyningsområde.

#### *Egenkapital*

Egenkapitalen for de forsyningsselskaber, som de enkelte kommuner indskyder i holdingselskabet, er en central parameter til fastlæggelse af ejerfordelingen i koncernen. Revisionsfirmaet PwC har gennemgået alle selskabernes regnskabspraxis vedrørende fastsættelse af egenkapital for forsyningsselskaberne, se bilag 4. Gennemgang af selskabernes årsrapporter viser, at der er enkelte forskelle i den anvendte regnskabspraxis for forsyningsselskaberne.

De fleste selskaber anvender POLKA-værdier til værdiansættelse af deres anlægsaktiver, mens 3 selskaber har anvendt anskaffelsespris.

Herudover er der forskel i, hvordan selskaberne indregner over- og underdækning for at kunne overholde hvile i sig selv-princippet ("HVISS"). Nogle indregner både en realiseret og en periodiseret over- og underdækning, mens andre alene indregner den for året realiserede over- eller underdækning.

I tabel 3 er der vist de enkelte forsyningsselskabers egenkapital, hvor PwC har opgjort dem efter ensartede regnskabsprincipper. PwC har taget udgangspunkt i POLKA-værdierne samt indregning af over- og underdækning med udgangspunkt i HVISS-

<b>Tabel 3: Korrigeret egenkapital i de 6 forsyningskoncerner</b>						
Selskab	Kommune	Vand	Afløb	Affald	I alt pr. kommune	
		1.000 kr.				%
<b>Forsyningen Allerød</b>	Allerød	0	838		838	8
<b>Rudersdal</b>	Rudersdal	183	888		1.071	10
<b>Forsyning Ballerup</b>	Ballerup	321	945		1.267	12
<b>Fredensborg Forsyning</b>	Fredensborg	250	1.207	1	1.457	14
<b>Furesø Egedal Forsyning</b>	Furesø	0	798		798	8
	Egedal	154	1.468		1.622	16
<b>Hørsholm Vand</b>	Hørsholm	146	621		767	7
<b>Nordvand</b>	Gentofte	337	1.117		1.453	14
	Gladsaxe	258	887		1.145	11
I alt		1.650	8.768		10.418	100

princippet. Den korrigerede egenkapital omfatter alle aktiver, herunder grunde, bygninger og anlæg.

I de tilfælde, hvor ejerkommunerne har indskudt ejerandele i fælleskommunale enheder som Måløv Renseanlæg og BIOFOS i sin forsyningskoncern, er dette medregnet i forsyningskoncernens egenkapital.

Der vil i forbindelse med en evt. fase 2 skulle tages stilling til beregning af egenkapitalen for de eksisterende forsyningskoncerner efter ensartede principper. Der vil endvidere skulle tages stilling til med hvilken vægt korrigeret egenkapital skal indgå i forhold til de andre parametre ved fordeling af ejerandele (antal indbyggere, antal kunder, debiteret vandmængde samt m.v.).

#### *Medarbejdere*

De 6 koncerner har i dag i alt 283 medarbejdere. Det mindste selskab har 23 medarbejdere, mens det største har 105 medarbejdere.

I tabel 4 er angivet en oversigt over antal medarbejdere i de 6 forsyningskoncerner, hvor medarbejderne er opdelt i tre funktionsgrupper:

- Administrative medarbejder: omfattende ledere, økonomifunktion, HR, informationsmedarbejdere ol.
- Plan & Projekt: omfattende medarbejdere til planlægning af anlægsprojekter, styring og tilsyn af disse, Gis-medarbejdere, medarbejdere til kvalitetssikring af drikkevand.
- Drift: omfattende alle medarbejdere, der varetager den egentlige drift og anlægsprojekter i det omfang, disse udføres af egne medarbejdere.

En detaljeret oversigt findes i bilag 2.

	Adm	Plan & Projekt	Drift	I alt
<b>Forsyningen Allerød Rudersdal</b>	9	5	28	42
<b>Forsyning Ballerup</b>	9	8	21	38
<b>Fredensborg Forsyning</b>	15	5	16	36
<b>Furesø Egedal Forsyning</b>	11	11	18	39
<b>Hørsholm Vand</b>	4	6	13	23
<b>Nordvand</b>	29	21	55	105
I alt	77	55	151	283

Alle 6 forsyningskoncerner følger KL-overenskomsten.

### 3.3. Nationale effektiviseringskrav

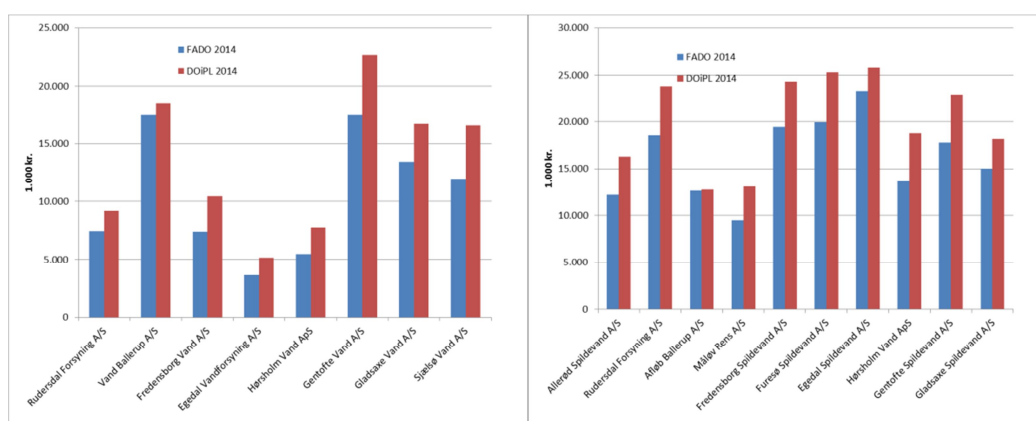
I forhold til den nationale prisloftregulering er der i alt 18 enheder med hver sit prisloft i de 6 koncerner. Disse enheder omtales i det følgende som forsyningsselskaberne. Indtil nu har den statslige regulering (Forsyningssekretariatet) primært haft fokus på at sikre en effektivisering af forsyningsselskabernes driftsudgifter.

Forsyningssekretariatet fastsætter på baggrund af benchmarking af forsyningsselskabernes driftsudgifter, et individuelt effektiviseringskrav til det enkelte forsyningsselskab. For 2015 var de individuelle effektiviseringskrav på mellem 2,3 % og 5 %, med undtagelse af et enkelt selskab (Egedal Vand), der ikke fik noget individuelt effektiviseringskrav, idet Egedal Vand blev vurderet til at være et af de mest effektive selskaber i branchen ved dette års benchmarking.

I 2014 blev alle 18 forsyningsselskaber drevet så effektivt, at deres faktiske driftsudgifter (FADO), var lig med eller mindre end det prisloft, som var fastsat af Forsyningssekretariatet, til at dække driftsudgifter (DOiPL). Driftsudgifterne var mellem 70 % og 100 % af prisloftet. Forskellen mellem de faktiske driftsudgifter og prisloft til driftsudgifter, betegnes som "luft". "Luften" sikrer, at der er en buffer til at håndtere uforudsete driftsudgifter. Ud over dette kan "luften" enten anvendes til takstnedsættelse eller til delvis at finansiere anlægsprojekter. Alle selskaberne anvender p.t. "luften" til at finansiere en del af deres anlægsprojekter.

I foråret 2015 blev der indgået et nyt politisk forlig om revision af vandsektorloven. Det forventes, at forliget bliver udmøntet i lovgivning i løbet af 2015/16, og implementeret fra 2017.

I forliget er der lagt op til krav om en forsat effektivisering af vandselskaberne. Det forventes, at der fremover vil blive stillet et krav om et generelt effektiviseringskrav på 2 % af driftsudgifterne, og herudover vil der kunne komme et individuelt krav på yderligere 2 % årligt.



**Figur 5:** De faktiske driftsudgifter (FADO) (blå) og prislofterne til driftsudgifter (DOiPL) (rød) for de 18 forsyningsskaber, i 2014.

I forliget er der lagt op til at "luften", forskellen mellem de faktiske driftsomkostninger og det prisloft, der er til dækning af driftsudgifterne, skal fjernes. Indtil nu har de fleste selskaber haft "luft", således at effektiviseringskravet har været et potentielt og langsigtet krav. De nuværende forsyningskoncerner har siden indførelse af prisloftsreguleringen i 2011 løbende effektiviseret sin drift, og de fleste mere end det krav, der har været sat fra Forsyningssekretariatet, hvorved den omtalte "luft" er opstået. Med fjernelse af luften vil alle selskaberne reelt hvert år skulle reducere deres driftsudgifter med mindst 2 %. Alle selskaberne har løbende effektiviseret og dermed været med til at bidrage til "luften".

Omkostningerne til investeringer vil tillige blive underlagt krav om effektivisering. På nuværende tidspunkt vides det ikke, hvordan dette vil blive udmøntet.

Med udmøntningen af forliget om revision af vandsektorloven vil der forsat være et betydeligt nationalt krav til forsyningsselskaberne om, at de skal effektivisere deres drift. Kravet til effektiviseringen af driftsudgifter vurderes at være i størrelsesordenen 3 % årligt.

#### **4. Synergier ved sammenlægning**

Der er jf. kommissoriet, i nedenstående beskrivelse taget udgangspunkt i, at der etableres én holdingselskabskoncern ved sammenlægning af de nuværende 6 forsyningskoncerner. Det vurderes, at en koncern vil muliggøre dels en effektiviseringsgevinst og dels give øget faglig robusthed. I det følgende er der givet en beskrivelse af mulige synergigevinster.

##### *4.1. Synergigevinster*

Revisionsfirmaet PwC har på baggrund af regnskabstal for 2014 og opgørelse af nuværende antal medarbejdere gennemført en analyse af de mulige synergigevinster, der er ved en sammenlægning af de nuværende 6 koncerner til en fælles koncern. PwC's analyse vedlægges som bilag 4.

PwC påpeger i relation til de mulige synergier ved en sammenlægning i en fælles koncern, at der almindeligvis ved en sådan etablering af fælles koncern kan være opstartsomkostninger i størrelsesordenen 50-150 % af de årlige synergier.

##### *Synergier vedrørende driftsudgifter*

I tabel 5 er vist en oversigt over de synergigevinster, som PwC har identificeret i forhold til den daglige drift. Dette er sket ud fra PwC's erfaringer fra tidligere undersøgelser, og det antal medarbejdere, der i dag er beskæftiget i de 6 koncerner, samt omkostningsstrukturen. Der er alene tale om effektiviseringsgevinster, der opnås ved at samle de 6 koncerner i en fælles koncern. Herudover vil der kunne opnås yderligere effektiviseringsgevinster ved strukturomlægning af produktionsanlæggene, f.eks. strukturtilpasning af rensningsanlæg m.m., samt ved generel optimering af arbejds-gange.

De skønnede synergigevinster omfatter ikke mulige effektiviseringer i forbindelse med aktiviteter bestående i køb af drikkevand og rensning af spildevand hos selskaber *uden for* de 6 koncerner. Det gælder f.eks. udgifter til køb af vand fra HOFOR og vedr. betaling for rensning af spildevand hos BIOFOS og Mølleåværket.

Den samlede påvirkelige omkostningsbase for drift for en fælles koncern er i PwC's analyse således opgjort excl. omkostninger til køb af vand og rensning af spildevand i selskaber udenfor koncernen.

Det er i PwC's analyse forudsat, at alle 9 kommuner deltager i den fælles koncern og at alle organisatoriske tiltag gennemføres. Det vil sige etablering af nye fælles arbejds-gange, fælles it-systemer og samling af medarbejdere på et mindre antal fysiske lokaliteter, jf. afsnit 4.2 og afsnit 8.

De skønnede synergier relateret til *driften* er opgjort til mellem 44 og 64 mio. kr. årligt. Det svarer til 16-24 % af den påvirkelige omkostningsbase, dvs. forsyningskoncernens samlede omkostning fratrukket omkostning til ekstern køb af drikkevand og rensning af spildevand. PwC har opgjort den samlede påvirkelige omkostningsbase for de nuværende koncerner til 274 mio. kr.

Den påvirkelige omkostningsbase svarer i store træk til de faktiske driftsomkostninger i prisloftreguleringen (FADO). Med revision af vandsektorloven, forventes det, at der

fremover vil komme et effektiviseringskrav på ca. 3 % årligt af de faktiske driftsomkostninger, hvilket samlet set for de 6 forsyningskoncerner udgør i alt ca. 40 mio. kr. i de kommende 5 år.

**Tabel 5: Synergier på driftsudgifter ved etablering af fælles koncern**

	Administration	Teknisk Drift	I alt
<i>Synergier, lønudgifter</i>			
Antal årsværker i dag	77	206	283
Antal årsværker i ny organisation	46-54	155-175	201-229
Synergier årsværker %	30-40%	15-25 %	19-29 %
Synergier årsværker	25-30	30-50	55-80
Synergeri årsværker mio. kr.	11-15	13-21	24-36
Synergier øvrige driftsomkostninger, %	20-28 %	5-8 %	
Synergier øvrige driftsomkostninger mio. kr.	13-18	7-10	20-28
I alt, mio. kr.	24-33	28-38	44-64

Den synergigevinst, som PwC vurderer, kan opnås ved en sammenlægning af de 6 forsyningskoncerner til en fælles koncern, vil således kunne indfri de effektiviseringskrav, der forventes at komme de næste 5-6 år fra de nationale myndigheder (Forsyningssekretariatet).

Et stort antal forsyninger i Nordsjælland, herunder 5 af de 6 koncerner, der indgår i denne analyse, er i gang med at etablere et fælles indkøbsselskab. I forbindelse med etableringen har der været forudsat en indkøbsgevinst i niveauet 10 %. Det er, det samme niveau, som er anvendt i denne analyse. Det vurderes at opnåelse af gevinsten forudsætter et forpligtende samarbejde. Etablering af en fælles koncern med fælles ledelse vil hurtigt skabe fælles indkøb på alle relevante områder, hvilket kan være vanskeligere at realisere i et indkøbsfællesskab blandt 11 selvstændige forsyninger.

#### *Synergier vedrørende anlægsomkostningerne*

PwC vurderer, at en fælles koncern samtidig vil kunne muliggøre en omkostningsreduktion på anlægsomkostningerne gennem en reduktion af det samlede indkøb fx af rådgiverydelse og gennem erfaringsopsamling og overførelse mellem projekter.

PwC vurderer, at synergigevinsten vil være i størrelsesordenen 6-7 % af anlægsudgifterne. I 2014 havde de 6 koncerner samlet anlægsudgifter på 619 mio. kr., svarende til en mulig synergigevinst på i størrelsesordenen 37-43 mio. kr. Det samlede investeringsniveau for koncernen forventes at ligge i samme størrelsesorden de kommende år.

Samlet for drift og anlæg vurderer PwC en synergigevinst i størrelsen 11 %.

#### *Effekten af synergien på taksten*

Den samlede synergigevinst kan omregnes til en reduktion af prisen pr. m<sup>3</sup> drikkevand og spildevand, på henholdsvis 1,06 kr./m<sup>3</sup> og 1,70 kr./m<sup>3</sup>, ex moms. Dette er et gen-

nemsnit for alle forsyningsselskaberne. For de forbrugere, der både modtager drikkevand og afleder spildevand, vil det betyde en samlet besparelse i størrelsesordenen 3,45 kr./m<sup>3</sup> inklusiv moms.

For en gennemsnits husstand vil det svare til 290 kr. årligt baseret på en husstands årsforbrug på 84 m<sup>3</sup> (nøgletal fra DANVA), som vil kunne udmøntes enten gennem takstnedsættelse eller udnyttes til kommende investeringer og dermed reducere behov for lånefinansiering af investeringerne.

I tabel 6 er der vist en fordeling af synergigevinsten på de enkelte forsyningsselskaber og pr. kommune. Synergigevinsten vedr. driften er beregnet forholdsmæssigt ud fra de enkelte selskabers påvirkelige omkostningsbasis. Synergigevinsten vedr. anlægsudgifter er beregnet ud fra det enkelte selskabs investering i 2014. Synergigevinsten vedr. Sjælsø Vand og Måløv Rens er ikke indregnet i pr. kommune.

**Tabel 6:** Fordelingen af synergigevinsten ud på de enkelte selskaber og pr. kommune.

Selskab	Kommune	Drift		Anlæg		I alt	
		Vand	Afløb	Vand	Afløb		
						mio. kr.	
						%	
<b>Forsyningen Allerød</b>	Allerød		2,5		2,3	4,9	5,1
<b>Rudersdal</b>	Rudersdal	1,8	4,0	0,6	2,9	9,3	9,9
<b>Forsyning Ballerup</b>	Ballerup	3,8	2,6	0,7	2,2	9,3	9,9
<b>Fredensborg Forsyning</b>	Fredensborg	1,6	4,3	0,6	2,1	8,6	9,1
<b>Furesø Egedal Forsyning</b>	Furesø		4,2	0,2	1,8	6,2	6,6
	Egedal	1,0	4,8	0,2	1,8	7,9	8,4
<b>Hørsholm Vand</b>	Hørsholm	1,2	2,9	0,3	2,0	6,5	6,9
<b>Nordvand</b>	Gentofte	3,9	3,8	3,0	7,8	18,5	19,6
	Gladsaxe	2,9	3,4	4,2	7,6	18,1	19,2
	Sjælsø Vand	2,7		0,0		2,7	2,8
	Måløv rens		2,5			2,5	2,6
<b>I alt</b>		19,0	35,0	9,9	30,6	94,5	100,0

Ændringen på takst pr. m<sup>3</sup> vurderes at være i samme størrelsesorden for de 9 kommuner. Af tabel 6 fremgår, at 2 kommuner (Gentofte og Gladsaxe) udgør en større del af den samlede synergi. Denne synergi vil dog skulle "deles" ud på et tilsvarende større antal "kunder/borgere/virksomheder" gennem en takstberegning.

#### 4.2. Opnåelsen af synergigevinsterne

Ca. halvdelen af den identificerede synergigevinst er udtrykt i en reduktion i antallet af medarbejdere. I stedet for eller som supplement til at reducere antallet af medarbejdere, vil en fælles koncern kunne insource opgaver, der i dag udføres af eksterne, og derved i et betydeligt omfang kunne fastholde en større del af de nuværende medarbejdere uden at miste muligheden for effektivisering. Medarbejderne vil i stedet få nye arbejdsområder og i nogen udstrækning vil det på sigt føre til en ny personalesammensætning.

*Økonomi, jura, kommunikation, ledelsessystem.*

Det vurderes, at der vil være betydelige besparelser forbundet med en samling af *økonomifunktionerne* i et fælles serviceselskab. Omfanget af en række opgaver vil ikke vokse proportionelt med selskabets størrelse.

Flere funktioner vil kunne varetages af flere medarbejdere og dermed styrke selskabets robusthed over for sygdom og ferie m.m.

En større enhed vil i videre udstrækning kunne tilbyde praktikpladser mm.

En større enhed vil give bedre mulighed for at sikre den nødvendige faglighed hos medarbejderne i forhold til den statslige regulering af selskaberne. For at kunne imødekomme de stigende krav samt sikre en effektiv og smidig administration, vurderes det, at det er økonomisk rentabelt at samle flere specialistfunktioner "in house", såsom økonomicontrøllerere med kompetencer inden for revision, regnskab, skat, moms m.m.

I en fælles koncern vil det være rentabelt at insource *juridisk ekspertise*, som vil kunne bistå med håndteringen af problemstillinger vedr. f.eks. udarbejdelse af udbudsmateriale, som forsyningerne i dag køber ekstern bistand til at løse. Med ansættelse af juridisk ekspertise, vil koncernen kunne levere et fagligt modspil til de eksterne rådgivere og entreprenører, og ved udbudsprocesser og tvister vil der være mindre behov for ekstern juridisk bistand. Samlet vurderes det at kunne give en væsentlig besparelse til indkøb af juridisk bistand.

Forsyningerne oplever stigende krav og efterspørgsel til *information* fra forbrugerne. Det vurderes, at en fælles koncern vil muliggøre en væsentlig effektivisering og professionalisering af kommunikationsarbejdet, herunder muligheden for mere dynamisk at kunne udnytte de muligheder, der f.eks. ligger i de elektroniske medier. Det gælder desuden i forhold til f.eks. besøg og undervisning af skoleklasser, gymnasieklasser mfl.

Arbejdet med at indføre og vedligeholde et *ledelsessystem*, som ISO 9001, CSR (samfundsansvar), Dokumenteret Drikkevands Sikkerhed (DDS eller ISO 22.000) m.fl. vil kunne styrkes og effektiviseres betydeligt i en samlet koncern. Muligheden for rekruttering af medarbejdere til området vil blive væsentligt øget, idet det vil være muligt at tilbyde et fagligt miljø, som understøtter arbejdet.

Ledelsessystemer er et vigtigt redskab for de kommunale ejere og forsyningskoncernens ledelse til at sikre, at organisationen rent faktisk efterlever de overordnede målsætninger, der er formuleret for koncernen.

## *IT*

Det er relativt få opgaver inden for opsætning og drift af it-infrastrukturens område, som vokser proportionalt med organisationens størrelse. En fælles, større koncern vurderes således at kunne hente betydelige synergigevinster på dette område. Specielt forventes det, at der vil være store gevinster at hente i implementering af nye systemer eller opgraderingen af ældre systemer.

For driften af vandværkerne og renseanlæggene er det vitalt, at SRO-systemerne (system til styring og overvågning af pumper mm) fungerer stabilt og løbende udbygges/opgraderes. I relation til disse programmer, er det derfor vigtigt at have stærke "in house" kompetencer. En større organisation vil alt andet lige have nemmere ved at



rekruttere og fastholde denne type specialister, grundet det faglige miljø, det i en større organisation vil være muligt at etablere.

Opdateret og retvisende digital registrering af vand og afløbsledninger er vitalt for at sikre en stabil forsyning til forbrugerne. For at sikre dette anvendes GIS-systemer. Området er i stor udvikling, og der er relative store udgifter til indkøb, opsætning og vedligeholdelse af understøttende it-systemer samt uddannelse af medarbejdere. Omkostningerne til drift af GIS-systemer øges ikke proportionalt med organisationens størrelse, og det vurderes at udbredelsen af GIS vil være både økonomisk og videnskabsmæssigt mere tilgængeligt i en fælles større koncern.

I dag er der ofte én enkelt eller få medarbejdere, der arbejder med GIS i de nuværende 6 forsyningskoncerner. En samlet koncern vil give mulighed for samling af et reelt fagligt miljø med flere medarbejdere (kompetenceløft).

#### *Indkøb*

Et fælles indkøbsselskab for alle de nordsjællandske forsyninger er pt. under etablering. Det vurderes, at en fælles koncern vil kunne skabe yderligere effektiviseringsgevinster - ud over, hvad der opnås via et fælles indkøbsselskab - gennem optimering af de interne forretningsgange, der er knyttet til indkøb.

#### *Forbrugsafregning*

I dag håndterer de 6 koncerner mellem 7.300 og 27.000 kunder. En samlet koncern vil have i størrelsesordenen 105.000 kunder. Det større volumen vil give mulighed for at optimere opgaven. Omkostninger til opsætning af systemer og udvikling af nye it-systemer/rutiner vil stort set være det samme uanset antallet af kunder, og der vil være et fælles afsæt for at udvikle området bl.a. gennem mere effektive arbejdsgange.

En stordriftsfordel vil kunne opnås ved eventuel indførelse af fjernaflæsning af vandmålere, der udover stordriftsfordelen også vil muliggøre nye services til forbrugerne i form af automatisk registrering af forbrug, sammenligning med tidligere forbrug, sammenholdning af forbrug med standardforbrug m.m.

#### *Bestyrelsesbetjening*

I dag har de 6 forsyningskoncerner 13 bestyrelser med i alt 65 bestyrelsesmedlemmer.

Ved en sammenlægning til en koncern med en form for enhedsbestyrelse, vil der i forhold til i dag, samlet skulle anvendes færre ressourcer til at understøtte bestyrelsesarbejdet.

#### *Vandkvalitet*

Den løbende kontrol af kvaliteten af drikkevandet og kontrol og tilsyn med boringer herunder lukning af boringer, opfølgning på egenkontroller, information til borgere og evt. dialog med embedslæge og myndigheder, vil kunne styrkes i en fælles koncern, gennem et større erfaringsgrundlag for disse opgaver.

En fælles koncern vil have større kompetencer, når der f.eks. skal ansøges om nye tilladelser.

#### *Optimering af driften af vandværker og renseanlæg*

En fælles koncern blandt de 6 nuværende forsyningskoncerner vil skulle drive 15 vandværker og 15 rensningsanlæg. Det øgede antal enheder vurderes at kunne muliggøre en optimering af driften, baseret på et større erfaringsgrundlag, end de nuværende 6 koncerner har hver især. Et større erfaringsgrundlag vil have betydning i den løbende vedligeholdelse af anlæggene.

Tilpasning af vagtordninger vil rumme mulighed for relativt hurtigt at kunne hente en synergievinst.

#### *Planlægning og gennemførelse af anlægs- og klimaprojekter*

En samlet enhed af plan- og projektmedarbejdere (50-60 medarbejdere i en fælles koncern) vil give mulighed for kompetence/erfaringsopbygning qua gennemførelse af projekter for alle forsyningselskaberne i koncernen. Nye projekter vil på den baggrund kunne optimeres. Det vil være rentabelt at ansætte specialister "in house" f.eks. til hydradiske beregninger med baggrund i en større volumen i opgaverne, ligesom at et stærkere fagligt miljø vil fremme mulighederne for rekruttering af specialister.

En fælles koncern vil give mulighed for at forenkle og styrke koordineringen af klimatilpasningsprojekter, der krydser kommunegrænser.

I forbindelse med arbejdet omkring klimaudfordringen er kommunerne, omfattet af denne undersøgelse, præget af ensartede problemstillinger med baggrund i en meget ensartet topografi. Alle kommunerne har udfordringen med at finde plads m.m. til klimaløsninger i bymæssig bebyggelse.

En større enhed qua en samlet koncern, vil skabe grundlag for et stærkere fagligt miljø og dermed bedre ressourcer til at deltage i udviklings- og demonstrationsprojekter om innovative løsninger i kommunerne, og støtte leverandører og rådgivere med driftserfaring til gavn for den nationale vækst dagsorden.

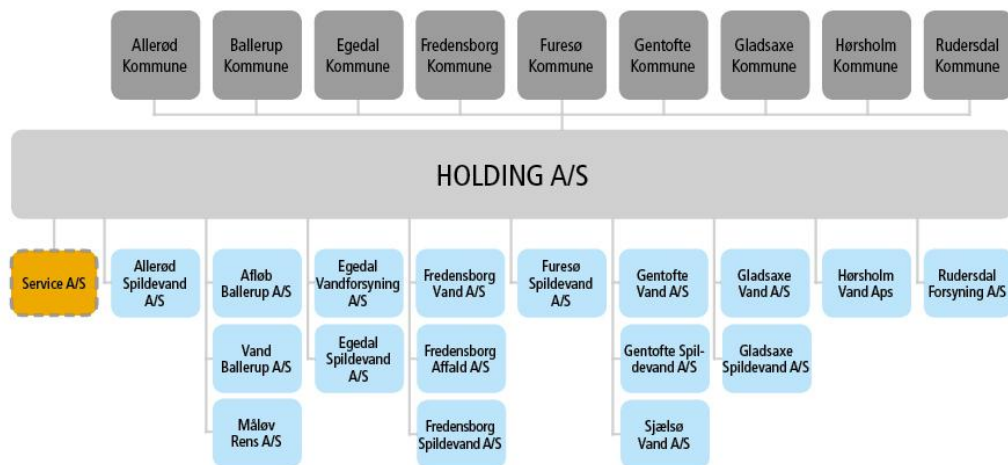
## 5. En mulig fremtidig selskabsstruktur

En fremtidig selskabsstruktur for en fælles koncern skal sikre, at der kan etableres en effektiv driftsorganisation, samtidig med at de deltagende kommuner hver især kan bevare muligheden for at få tilgodeset sin indflydelse på aktiviteterne inden for eget geografisk område. I kommissoriet for undersøgelsen er det forudsat, at der etableres en koncern med en holdingselskabsstruktur.

Advokatfirmaet Horten har i juridisk baggrundsnotat beskrevet holdingselskabsmodellen. Notatet er vedlagt i bilag 3.

### 5.1. Holdingselskabsmodellen

I figur 6 er der vist en mulig selskabsstruktur, hvor der dannes ét holdingselskab med ét serviceselskab og 17 forsyningsselskaber.



**Figur 6:** Mulig opbygning af en fælles koncern for alle forsyningsselskaberne i de 9 kommuner.

Ejerkommunerne ejer aktier i holdingselskabet. Holdingselskabet ejer forsyningsselskaberne og det fælles serviceselskab.

Serviceselskabet varetager drift og administration af samtlige forsyningsselskaber, ligesom det også er her, at medarbejderne, som løser opgaverne for alle forsyningsselskaberne, er ansat.

Forsyningsselskaberne er de anlægsejende datterselskaber i den fælles koncern. I forbindelse med en dannelse af en fælles koncern vil forsyningsselskaberne som udgangspunkt kunne indskydes uændret i den fælles koncern.

Den beskrevne model for en fælles koncern vil ikke ændre på de deltagende kommuners relationer til de fælleskommunale selskaber, såsom BIOFOS, Mølleåværket og Fællesudvalget for vandindvinding ved Sjælsø.

I relation til Måløv Rensningsanlæg, vil der skulle tages højde for det forhold, at en af de i alt 4 ejerkommuner i Måløv Rensningsanlæg, Herlev Kommune, har placeret sin forsyningsvirksomhed i HOFOR-koncernen.

### *5.2. Karakteristika ved holdingselskabsmodellen*

Holdingselskabsmodellen med en struktur af underliggende adskilte forsyningselskaber giver mulighed for at fastlægge forskellige strategier og investeringsplaner for de enkelte forsyningselskaber, ligesom strukturen giver mulighed for at differentiere serviceniveau og takster for de enkelte kommuner.

I ejeraftalen, jf. nedenfor, kan de enkelte ejerkommuner sikres den fulde indflydelse på forsyningselskaberne i eget geografisk område.

Forsyningselskaberne vil hver opretholde eget prisloft og egne takster inden for den enkelte kommunes geografiske område. Det er således det enkelte forsyningselskabs forbrugere, der betaler for de investeringer og den drift, som forsyningselskabet måtte afholde omkostninger til.

Hvert forsyningselskab fastsætter takster, priser og leveringsbestemmelser for aktiviteterne i forsyningselskabet under iagttagelse af de gældende regler om f.eks. prislofter mv.

Alle medarbejdere ansættes i det fælles serviceselskab, der varetager al drift for de deltagende forsyningselskaber.

Det fælles serviceselskab i en holdingselskabskoncern kan levere drifts- og administrationsydelser til forsyningselskaberne uden udbud under iagttagelse af den udvidede "in-house-regel". Ydelserne afregnes ud fra den akutte aktivitet og til de faktiske omkostninger.

Holdingselskabsmodellen giver mulighed for sambeskatning mellem selskaberne i koncernen.

### *5.3. Kompetenceforhold*

Som ovenfor beskrevet kan de enkelte ejerkommuner sikres indflydelse inden for kommunegrænsen, således at hvert forsyningselskab fastsætter takster, investeringsniveau, priser, m.v.

Ejerkommunerne kan vælge, at takster, investeringsniveau, priser, m.v. skal godkendes på selskabets generalforsamling i stedet for af bestyrelsen. Ved beslutninger på generalforsamlingen har ejerkommunerne instruktionsbeføjelse, og ejerkommunerne vil dermed kunne sikre, at generalforsamlingsrepræsentanten stemmer i overensstemmelse med beslutningen i Kommunalbestyrelsen/Byrådet.

Dette kan fx være relevant i forhold til beslutninger om:

- Ejerkommunernes samhandel med koncernen, investeringsniveau, takster mv.
- Udtræden, herunder forkøbsret og -pligt, samt varsler for udtræden.
- Optagelse af nye kommuner i ejerkredsen.

Ovenstående er en angivelse af "værktøjer" til formelt juridisk at sikre fortsat kommunal indflydelse på de angivne forhold efter at være blevet en del af en samlet forsyningskoncern.

I praksis vil det tilsvarende være muligt at sikre denne indflydelse gennem et tillids- og respektfuldt samarbejde mellem forsyningskoncernen og kommuner, hvor både kommunens repræsentant(er) i koncernens bestyrelse og koncernens ledelse gennem fastlagte møderækker får sikret ejerskab/opbakning hos kommunen, som ejer og myndighed til investeringsplaner, takster m.m.

#### 5.4. Bestyrelsessammensætning

Principper for sammensætning af bestyrelsen i en holdingselskabskoncern kan f.eks. være begrundet i et ønske om:

- Politisk indflydelse i bestyrelserne på alle selskabsniveauer.
- Direkte ejerindflydelse på alle selskabsniveauer.
- Sikre forbruger- og medarbejderrepræsentanter i relevante bestyrelser.
- Sikre en overskuelig mødestruktur for bestyrelsesmøder i hele koncernen.
- Sikre en effektiv bestyrelsesstørrelse.

Alle bestyrelsesmedlemmer har samme stemmewægt, uanset hvor stor ejerandel de repræsenterer.

#### *"Tillempet enhedsbestyrelse"*

For en holdingselskabskoncern kunne der f.eks. yderligere være ønske om at fastlægge, at:

- hver ejerkommune har én gennemgående repræsentant i bestyrelserne for holding- og serviceselskabet og forsyningselskaberne.
- der vælges to fælles forbrugerrepræsentanter i det fælles forsyningsområde, som koncernen omfatter.
- der vælges medarbejderrepræsentanter efter gældende regler, det vil sige 1/2 delen af de øvrige bestyrelsesmedlemmer.

En evt. fremtidig fælles koncern med deltagelse af alle 9 kommuner, vil ved anvendelse af overstående principper for sammensætningen af bestyrelserne være kendetegnet ved:

- Holding- og serviceselskabets bestyrelse består af en ejerrepræsentant fra hver af de 9 kommuner samt 5 medarbejderrepræsentanter, og
- Forsyningselskabernes bestyrelse består af de 9 ejerrepræsentanter samt 2 forbrugerrepræsentanter.

En sådan model betegnes ofte som en "tillempet enhedsbestyrelse".

En sådan bestyrelseskonstruktion vil bestå af 16 medlemmer i de 2 bestyrelser, idet de 9 ejerrepræsentanter går igen i begge bestyrelser.

Hvis der ønskes flere ejerrepræsentanter fra hver kommune, vil der også skulle vælges flere medarbejderrepræsentanter. Med f. eks. 2 ejerrepræsentanter, fra hver af de 9 kommuner, skal der vælges 9 medarbejderrepræsentanter. Med denne bestyrelseskonstruktion vil der i alt blive 29 medlemmer.

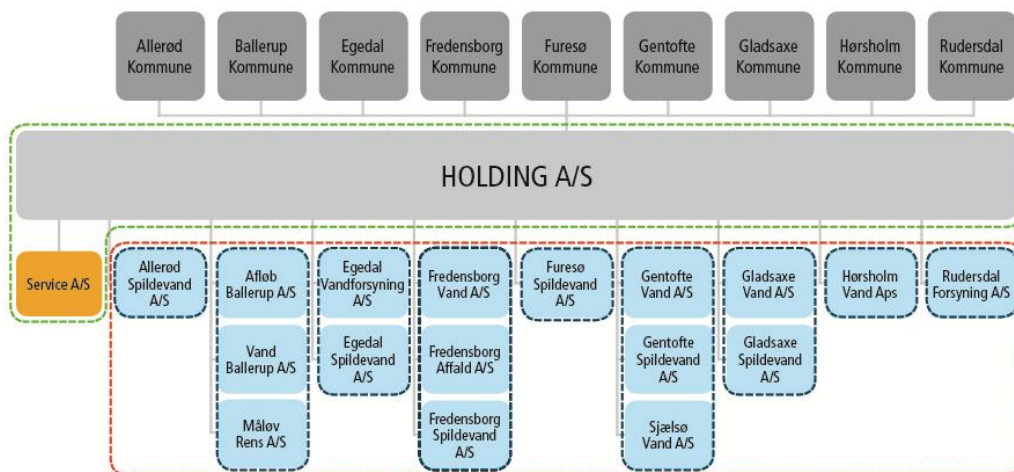
*“Fælles holdingselskabsbestyrelse og kommune-specifikke forsyningsbestyrelser”*

For at tilgodese en større lokal forankring, kan der opbygges en bestyrelsesstruktur, hvor der er én bestyrelse for holding- og serviceselskabet og én bestyrelse pr. kommune, der er bestyrelse for de forsyningselskaber, der er hjemmehørende i den enkelte kommune. Det vil sige i alt 9 forsyningsbestyrelser.

En sådan model kunne bestå af:

- en eller flere ejerrepræsentanter fra hver kommune i bestyrelserne for holding- og serviceselskabet.
- i bestyrelsen for holding- og serviceselskabet vil der endvidere skulle vælges medarbejderrepræsentanter.
- en bestyrelse for hver kommune, der vil være bestyrelse for de selskaber, der er hjemmehørende i den enkelte kommune, vil f.eks. kunne bestå af 3 ejerrepræsentanter og 2 forbrugerrepræsentanter for hver kommune.

Hvis der er én ejerrepræsentant, pr. kommune i holding- og serviceselskabet, som også optræder i de respektive kommunespecifikke forsyningselskabsbestyrelser, vil der i alt blive 50 medlemmer i denne model.



**Figur 7:** Mulig opbygning af bestyrelserne i en fælles koncern. En bestyrelse varetager opgaven i Holdingselskabet og Serviceselskabet (grøn) i begge de beskrevne modeller. I den ene model er der den samme bestyrelse for alle forsyningselskaberne (rød), mens der i den anden model er 9 kommune-specifikke forsyningsbestyrelser (mørke blå).

<b>Tabel 7: Eksempler på antal bestyrelsesmedlemmer</b>									
	Tillempet enhedsbestyrelse						Holding/service og Forsyningsbestyrelser		
	1 rep./kommune			2 rep./kommune			1 og 3 rep./kommune		
	Holding/service	Forsyning	I alt	Holding/service	Forsyning	I alt	Holding/service	Forsyning	I alt
Ejerrepræsentanter	9	9	9	18	18	18	9	27	27
Forbrugerrepræsentanter		2	2		2	2		18	18
Medarbejderrepræsentanter	5		5	9		9	5		5
			<b>16</b>			<b>29</b>			<b>50</b>

Konstruktionen af bestyrelsen har endvidere indflydelse på bestyrelsesarbejdet og antallet af møder.

En "tillempet enhedsbestyrelse" vil traditionelt medføre 4-5 årlige møder i de 2 bestyrelser (Holding/Service og Forsyning).

I konstruktionen med 10 bestyrelser i form af 1 fælles for Holdingselskabet og Service-selskabet og 9 "kommunespecifikke" forsyningsbestyrelser vil der tilsvarende skulle afvikles 40-50 møder, hvilket vil medføre et betydelig administrativ ressourceforbrug for den fælles koncern.

## 6. Model for samarbejde mellem en ny fælles koncern og kommunerne

Et tæt samarbejde mellem ejerkommunerne og den fælles forsyningskoncern er af afgørende betydning for at sikre en optimal planlægning og koordinering af dels anlægsprojekter og dels driftsopgaver med øvrige opgaver i kommunerne inden for det tekniske område.

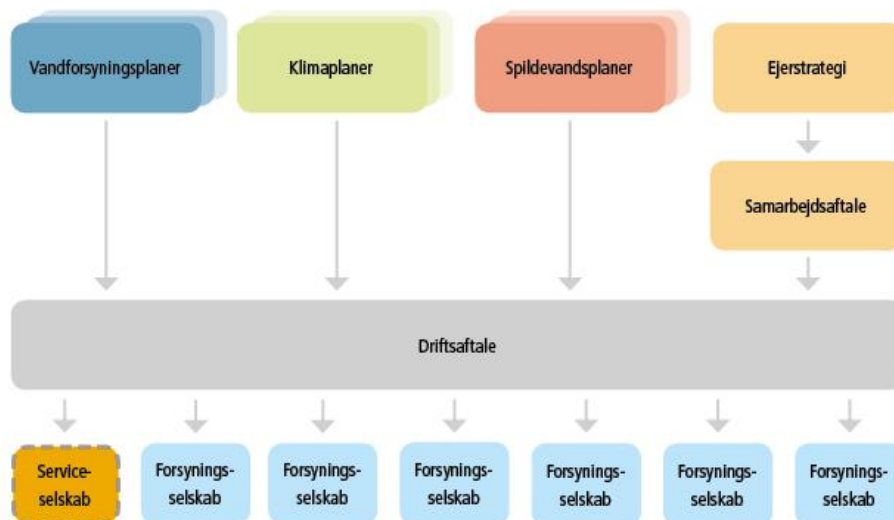
Advokatfirmaet Horten har i det juridiske baggrundsnotat beskrevet forhold, der understøtter samarbejdet mellem ejerkommunerne og koncernen. Notatet er vedlagt som bilag 3.

Til formålet er der 4 centrale værktøjer: sektorplaner, ejerstrategi, samarbejdsaftale driftsaftale(er) og det løbende daglige samarbejde.

### 6.1. Sektorplaner, herunder Spildevandsplanens betydning

En kommune skal udarbejde en spildevandsplan, som fastsætter nærmere oplysninger om kommunens spildevandshåndtering. Øvrige sektorplaner i kommunerne som vandforsyningsplaner, klimatilpasningsplaner m.fl. vil på lignende form ligge til grund for forsyningskoncernens aktiviteter.

Spildevandsselskaberne er i dag ikke formelt bundet af kommunernes spildevandsplaner mv. En kommune kan imidlertid i kraft af sine ejerbeføjelser over for forsyningskoncernen pålægge forsyningskoncernen at følge spildevandsplanen. Det er forventningen, at kommunen i fremtiden skal kunne påbyde spildevandsselskabet at opfylde udbygningsplanen, som er fastsat i spildevandsplanen, hvis parterne ikke kan blive enige.



**Figur 8:** Illustration af de redskaber der er til at sikre samarbejdet mellem kommunerne og forsyningskoncernen



## 6.2. Ejerstrategi

Ejerne kan vedtage en fælles strategi for deres ejerskab til koncernen.

En fælles ejerstrategi er et nyttigt redskab til forventningsafstemning mellem kommunerne om formålet med og forventningerne til koncernen og det fælles Serviceselskab i særdeleshed.

En fælles ejerstrategi vil også være et vigtigt redskab for bestyrelserne i forbindelse med bestyrelsernes strategiske valg og prioriteringer.

Strategien kan eksempelvis fastsætte:

- Overordnede mål for koncernens virksomhed.
- Fokusområder som kommunerne ønsker, at bestyrelsen/erne skal arbejde med, herunder ejerkommunernes prioriteringer, f.eks. væsentlige værdier og hensyn, som ejerne ønsker, at koncernen inddrager.

De nuværende ejerstrategier for de 6 forsyningskoncerner vurderes i vidt omfang at have ens målsætninger.

Disse ejerstrategier vil i en ny fælles koncern kunne videreføres, samtidig med, at der vedtages en fælles ejerstrategi for den fælles koncern. Kommunerne vil således kunne være part i en fælles ejerstrategi for den fælles koncern og samtidig have en ejerstrategi for det enkelte forsyningsselskabs service- og aktivitetsniveau i eget geografisk område.

De centrale punkter i en fælles ejerstrategi kan f.eks. at være, at det fælles serviceselskab skal:

- Sikre at der leveres drikkevand af høj kvalitet og med høj forsyningsikkerhed.
- Sikre at der håndteres spildevand og regnvand på en miljømæssig forsvarlig måde under hensyntagen til mindst mulige gene for kunderne.
- Sikre lavest mulige forbrugeroplevede takster under hensyntagen til ønske om et højt miljø- og serviceniveau.
- Sikre at selskabet drives så effektivt som muligt.
- Sikre et godt arbejdsmiljø.
- Sikre at målsætning og strategi i kommunernes sektorplaner efterleves.
- Sikre en åben og ansvarlig kommunikation med borgerne.
- Sikre en tæt og løbende dialog og samarbejde med kommunerne, både som myndighed og som ejer.

## 6.3. Samarbejdsaftale

En samarbejdsaftale mellem ejerkommunerne og koncernen har til formål nærmere at fastlægge parternes løbende samarbejde.

En samarbejdsaftale skal således underbygge og realisere ejerstrategien samt sikre en effektiv implementering af kommunale sektorplaner og forsyningsselskabernes anlægsstrategi m.v.

I forhold til kommunens myndighedsudøvelse og koncernens drift kan samarbejdsaftalen fastlægge rammerne for samarbejdet – koordinering af informationer, brug af gensidige oplysninger, koncernens input til kommunens planlægning og kommunens bistand til sikring af grundlaget for koncernens anlægsarbejder m.v.

Derudover kan samarbejdsaftalen fastlægge en pligt for parterne til at holde statusmøder løbende, hvor f.eks. de kommende projekter og den fremadrettede strategiske planlægning drøftes. Et af formålene med de sideløbende statusmøder er at sikre, at parterne orienterer hinanden om projekter eller planer af større betydning, inden projekterne eller planerne gennemføres for derved at sikre optimal koordinering og mulig synergi mellem projekterne.

Den enkelte kommune vil fortsat være planmyndighed mv. i forhold til anlæg inden for kommunens geografiske område. Det betyder, at kommunerne vil have stor indflydelse på koncernens anlægsplaner og investeringer og gennemførelse af større projekter i eget geografisk område.

De enkelte forsyningsselskaber fortsætter endvidere som udgangspunkt med at virke med eget prisloft og egne takster inden for den enkelte kommunes geografiske område.

Til brug for parternes koordinering og samarbejde om varetagelse af drifts- og myndighedsopgaver på forsyningsområdet kan det aftales i samarbejdsaftalen, at der udarbejdes et årshjul, hvor de væsentligste milepæle og deadlines for parternes opfyldelse af forpligtelser, kommunale planer, ansøgning om evt. lånegaranti for anlægslån mv. fastlægges.

I årshjulet kan parterne også med fordel fastsætte de nærmere regler for, hvornår kommunen skal modtage anmodning om godkendelse af takster, ligesom parterne kan fastsætte nærmere retningslinjer for, hvilke oplysninger der skal indgå i grundlaget for takstfastsættelsen.

I samarbejdsaftalen kan det være fordelagtigt at fastsætte nærmere procedurer for planlægning og gennemførelse af godkendelser og tilladelser knyttet til anlægsprojekter, projekter vedrørende klimasikring mv. På den måde sikres, at koncernen driver virksomhed under videst mulig hensynstagen til kommunernes forhold og ønsker.

#### *6.4. Driftsaftale*

Driftsaftalen er mere konkret end samarbejdsaftalen og beskriver de konkrete opgaver, forsyningsselskabet skal løse typisk inden for det kommende år. Driftsaftalen vil konkretisere de overordnede mål, som ejerkommunerne kan have fastsat i en eventuel ejerstrategi og de enkelte opgaver, som skal løses inden for rammerne af samarbejdsaftalen.

I driftsaftalen kan fastsættes mål for koncernens opgaveløsning, der kan være med til at klarlægge, hvilke forventninger ejerkommunerne har til udviklingsretningen for opgaveløsningen.

Et mål kan f.eks. være, at kvaliteten af drikkevand (fortsat) skal være god, eller at der løbende skal sikres en høj kundetilfredshed. Driftsaftalen kan fastsætte nærmere bestemmelser om, hvordan koncernen skal opnå disse mål og inden for hvilken tidsperiode. På den måde kobles de enkelte mål sammen med konkrete tiltag til sikring af målenes opfyldelse.

Driftsaftalen skal godkendes af bestyrelsen og af de enkelte ejerkommuner. Det kan fastsættes i driftsaftalen – eller i samarbejdsaftalen – at der skal foretages en opfølg-

ning på driftsaftalen over for bestyrelsen og kommunerne. Det kan evt. ske på grundlag af en statusrapport udarbejdet af koncernen kvartalsvis.

#### *6.5. Løbende samarbejde*

Samarbejde mellem medarbejderne i kommunerne og medarbejderne i forsyningselskaberne kommer bl.a. til udtryk gennem en række formelle møder, f.eks. mellem medarbejdere, på chef- eller direktør niveau, hvor der sker koordinering af anlægsprojekter eller myndighedsspørgsmål vedrørende drikkevand eller spildevand.

For en fælles forsyningskoncern vil en sådan løbende dialog forsat være meget central for at sikre fælles forståelse, vidensudveksling, synergi, koordinering, dialog, hurtig og effektiv opfølgning på sager og henvendelser fra borgere/brugere.

## **7. Perspektiver for konsolidering af renseanlæg**

### *7.1. Rensestruktur i Nordsjælland*

11 nordsjællandske forsyninger gennemførte i 2013 en samlet analyse af mulige fremtidige strukturer for rensning af spildevand i Nordsjælland.

Analysen, der blev gennemført af rådgivningsfirmaet COWI, tager udgangspunkt i en økonomisk optimering over en tidshorisont på 40 år.

Analysen konkluderer, at den optimale struktur for spildevandsrensningen i Nordsjælland synes at være 7 renseanlæg placeret i de 7 "tyngdepunkter" for spildevandsproduktionen.

De 7 tyngdepunkter/reanseanlæg er vist på nedenstående figur 9, med rød markering.

Der er i analysen ikke taget hensyn til den forventelige teknologiudvikling, herunder en fremtidig værdiskabelse omkring eksempelvis slamhåndtering. Det økonomiske potentiale vurderes således at være konservativt estimeret.

### *7.2. Rensestruktur i Allerød, Fredensborg, Hørsholm og Rudersdal*

I forlængelse af den foreliggende analyse fra 2013 har forsyningerne Fredensborg Forsyning A/S, Hørsholm Vand Aps, Forsyningen Allerød Rudersdal A/S og Lyngby-Taarbæk Forsyning sammen med sine ejerkommuner igangsat en mere detaljeret analyse med henblik på at undersøge muligheden for at centralisere spildevandsrensningen i Allerød, Fredensborg, Hørsholm, Rudersdal og Lyngby-Taarbæk kommuner.

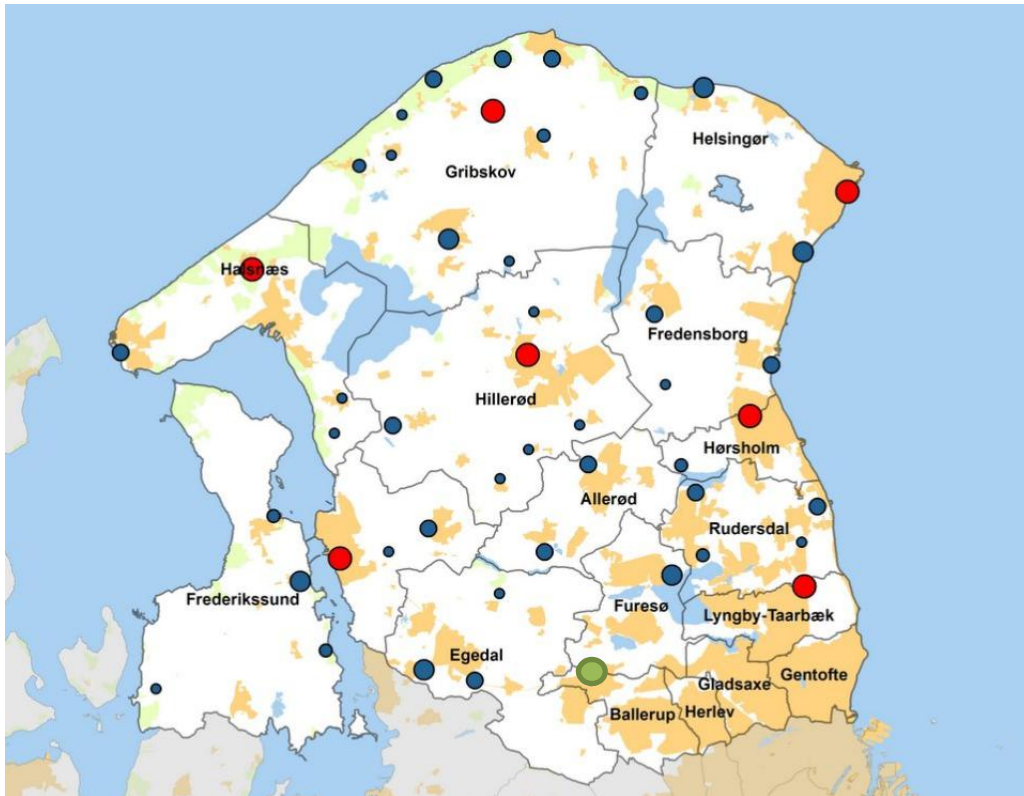
I analysen er anvendt forudsætninger, der i højere grad svarer til de konkrete forhold i de fire forsyninger, så analysen kommer et skridt tættere på de faktiske forhold. De nye forudsætninger omfatter blandt andet:

- Nuværende driftsomkostninger pr. renseanlæg.
- Mere detaljerede oplysninger om afskærende ledninger.
- Opdaterede priser på blandt andet pumpeledninger.
- Kostægte afregning mellem forsyningerne.

Herudover er analysen suppleret med mulige selskabskonstruktioner m.v. i forbindelse med en centralisering af spildevandsrensningen.

Analysen er pt. under udarbejdelse og forventes afsluttet i oktober 2015

Det forventes, at analysen vil vise, at der er et potentiale for at samle spildevandsrensningen på færre renseanlæg, og at dette vil være ledsaget af en økonomisk gevinst for forsyningerne.



**Figur 9:** Viser placeringen af de nuværende renselanlæg, og mulig placering af tyngde punkter for en ny struktur.

### 7.3. Måløv Rens

Som supplement til den foreliggende analyse fra 2013, er der blevet gennemført en supplerende analyse/beregning af rensestrukturen i Nordsjælland, hvorunder det fælleskommunale Renselanlæg Måløv Rens er indarbejdet. Analysen er gennemført i regi af Furesø Egedal Forsyning og Forsyning Ballerup.

Denne analyse peger på, at der med det supplerede beregningsgrundlag og de givne forudsætninger viser sig et økonomisk rationale i yderligere et tyngdepunkt centreret omkring lokationen Måløv Rens. I figur 9 er dette angivet med en grøn markering.

Ejerkommunerne omkring Måløv Rens, har i foråret 2015, gennemført en supplerende analyse af alternative løsninger til opfyldelse af rensebehovet, som knytter sig til Måløv Rens, via rådgivningsfirmaet Grontmij. Der er således vurderet tekniske og økonomiske rationaler i hhv.:

- Fortsat drift og rensning på Måløv Rens.
- Etablering af nyt renselanlæg i nær geografisk placering.
- Afskæring til Spildevandscenter Avedøre (BIOFOS).

Analysearbejdet omkring Måløv Rens er således afsluttet. Nærmere beslutning om renselanlæggets fremtid afventer.

#### *7.4. Forhold til en fælles forsyningskoncern*

De gennemførte analyser af en mulig strukturtilpasning af eksisterende rensningsanlæg i de 9 kommuner peger på, at der inden for de kommende år kan være et økonomisk potentiale i gennemførelse af en sådan strukturtilpasning.

Dannelse af en fælles forsyningskoncern vil kunne facilitere processen omkring strukturtilpasningen af eksisterende rensningsanlæg. En del af effektiviseringsgevinsterne, der er knyttet til organisationsændringer, vil kunne hjemtages gennem en fælles forsyningskoncern.

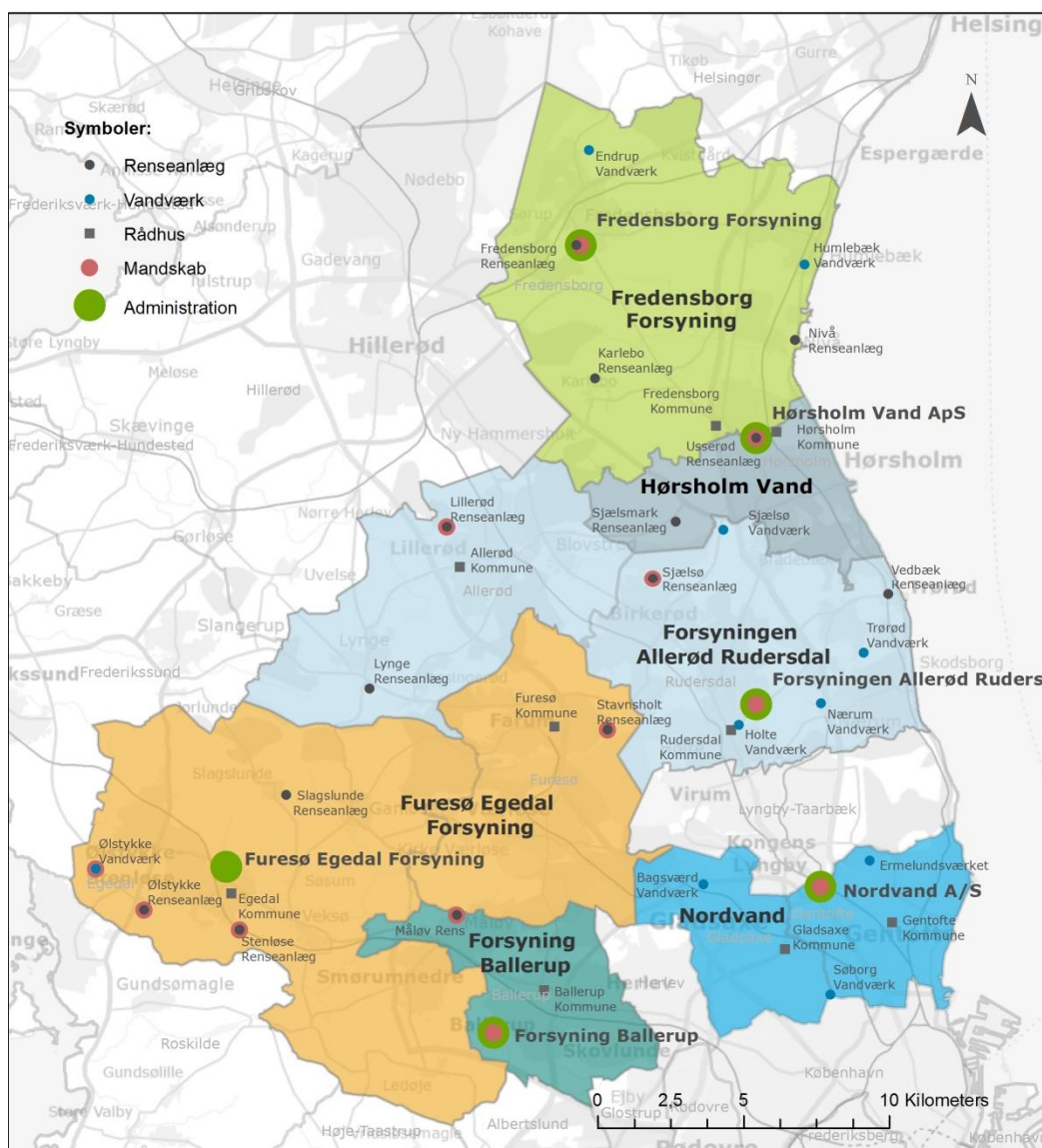
Samtidig vurderes det ikke, at en fælles forsyningskoncern mellem de 9 kommuner vil være til hinder for, at der vil kunne etableres formelle samarbejder/selskabskonstruktioner om rensning af spildevand med forsyningsselskaber/kommuner, der ikke indgår i den fælles forsyningskoncern.

## 8. En beskrivelse af en mulig fremtidig fysisk placering

Ved sammenlægning af de nuværende 6 forsyningskoncerner i en fælles koncern vil der skulle findes kontor og mandskabsfaciliteter til 283 medarbejdere.

Den effektiviseringsgevinst, der forventes at kunne opnås ved en sammenlægning, vurderes at kunne realiseres over 3-4 år. Samlet vurderes det, at der det første år efter en sammenlægning skal være fysisk plads til i størrelsesordenen 283 medarbejdere.

Medarbejderstaben består dels af administrative medarbejdere med behov for kontorarbejdspladser (ca. 120 medarbejdere) og driftsmedarbejdere med behov for mandskabsfaciliteter (briefingrum, bad og omklædning), samt plads til køretøjer og materialeopbevaring.



**Figur: 10** Nuværende placering af medarbejder mm. i de nuværende forsyninger.

For at kunne realisere den fulde synergieffekt ved en sammenlægning vil der inden for en kort årrække (2-3 år), skulle ske en samling af de administrative medarbejdere (økonomi, controller, plan & projekt, it og ledelses) på en fælles lokalitet, mens driftspersonalet forsat vil skulle placeres decentralt inden for det geografiske område, den fælles koncern dækker, på et mindre antal lokaliteter.

Ved etableringen af den fælles koncern vurderes det, at det vil være muligt i første omgang at samle medarbejderne, både administration og drift, på et antal af de nuværende lokaliteter uden større omkostninger til ombygning/nybygning.

Ved stillingtagen til fysisk placering både på kort og langt sigt vil det være muligt at drage fordel af det relativt lille geografiske område, som de 9 kommuner dækker - præget af god infrastruktur (veje), der sikrer relativ kort transporttid mellem områderne.



## **9. Ansættelsesretlige aspekter**

### *9.1. Virksomhedsoverdragelse*

Ved dannelsen af en fælles koncern vil medarbejderne være omfattet af virksomhedsoverdragelsesloven og blive overdraget på de vilkår, der er gældende i dag. Det gælder såvel vilkår baseret på individuelle som på kollektive overenskomster og lokalaftaler. Disse vilkår kan ændres efter virksomhedsoverdragelsen, men skal i givet fald ske med respekt for gældende overenskomster, lokalaftaler og opsigelsesvarsler mv.

### *9.2. Frasigelse af lokalaftaler*

Alle medarbejdere i de deltagende forsyningskoncerner er omfattet af KL's overenskomster. Ved dannelsen af en fælles koncern er det således alene en eventuel frasigelse af lokalaftaler, der kan være relevant.

Ved overdragelse af medarbejdere, der ikke er tjenestemænd, indtræder serviceselskabet umiddelbart i de forskellige lokalaftaler, som er gældende for hvert af de overdragende selskaber.

Serviceselskabet vil kunne opsig lokalaftalerne efter de regler, som måtte gælde for de pågældende lokalaftaler, på samme vis som det overdragende selskab ville have kunnet inden overdragelsen.

### *9.3. Tjenestemænd*

Tjenestemænd er ikke omfattet af virksomhedsoverdragelsesloven og har derfor ikke pligt til at lade deres ansættelsesforhold overdrage til serviceselskabet. Tjenestemænd vil således fortsat være ansat i kommunen. Der er i dag udlånt 3 tjenestemænd i alt til de 6 koncerner.

Ved dannelsen af en fælles koncern skal der indgås nye udlånsaftaler mellem de respektive kommuner og det nye serviceselskab.

I baggrundsnotatet fra advokatfirmaet Horten, vedlagt som bilag 3, er der redegjort for ovenstående ansættelsesretlige forhold.

## **10. Elementer i en fase 2 som grundlag for etablering af en fælles koncern**

Såfremt det besluttes at gennemføre en sammenlægning af alle eller nogle af de 9 kommuners forsyningsselskaber, vil der skulle gennemføres en fase 2 med henblik på tilvejebringelse af selve grundlaget for etablering af en fælles koncern. I en sådan forberedende fase vil der skulle tages stilling til:

- Fastlæggelse af den endelige selskabsmodel med udarbejdelse af selskabsdokumenter som: vedtægter, herunder ejerftale, samarbejdsaftale m.m.
- Fastlæggelse af principper for ejerandele.
- Fastlæggelse af bestyrelsesmodel og sammensætning.
- Formulering af fælles ejerstrategi for koncernen.
- Fastlæggelse af fysisk placering af organisationen.
- Fastlæggelse af relationer til fælleskommunale selskaber og indarbejdelse af betydningen heraf i selskabsdokumenterne for koncernen.

Processen i en sådan fase 2 med forberedelsen af stiftelsen af den fælles koncern, vurderes at ville kunne gennemføres inden for et år.

I processen hen mod dannelse af en ny fælles koncern med nye bestyrelser, skal der tages hensyn til de bindinger, der er for de nuværende bestyrelsesmedlemmers valgperioder.