

Bilagsrapport:

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.

12. oktober 2015

BILAGS OVERSIGT

- 1.** Kommissorium
- 2.** Beskrivelse af de enkelte koncerner
- 3.** Juridisk baggrundsnotat, Horten
- 4.** Potentielle synergier samt mulige parametre til ejerfordeling, PwC

Undersøgelse af mulighederne for sammenlægning af 6 forsyningskoncerner i en fælles koncern

Undersøgelse omfatter de kommunalt ejede forsyningsselskaber i Allerød, Ballerup, Egedal, Fredensborg, Furesø, Gentofte, Gladsaxe, Hørsholm og Rudersdal Kommuner

Bilag 1: Kommissorium

KOMMISSORIUM

Undersøgelse af muligheder for sammenlægning af de kommunalt ejede vandselskaber i Allerød, Ballerup, Egedal, Fredensborg, Furesø, Gentofte, Gladsaxe, Hørsholm, Rudersdal i en fælles koncern.

1. Baggrund

Udfordringerne i vandsektoren

Vandselskaberne står overfor 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 3-5 %. Fremadrettet forventes der ligeledes krav til effektivisering af selskabernes anlægsinvesteringer.

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 kræver, at selskaberne råder 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 indenfor vand- og spildevandsområdet, bl.a. på grund af de mange parter, der kan være involveret i projekterne. Den stigende tendens til at søge terrænløsninger frem for nedgravede rør- og bassinløsninger kræver samarbejde mellem en række kommunale og statslige interessenter om nye og fremtidssikrede løsninger. Komplexiteten 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 afprøvning af nye teknologier i samarbejde med øvrige interessenter inden for området. Det kræver volumen i erfaring og kompetence inden for forsyningsselskaberne.

Der pågår generelt en udvikling indenfor 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.

Forsyning i de 9 kommuner

Blandt de 9 kommuner Allerød, Ballerup, Egedal, Fredensborg, Furesø, Gentofte, Gladsaxe, Hørsholm, og Rudersdal er der allerede i dag samarbejder inden for vandsektoren i form af:

- Nordvand (vandselskab for Gentofte, Gladsaxe).
- Forsyning Allerød-Rudersdal.
- Furesø-Egedal Forsyning.
- Sjælsø Vandværk, som leverer vand til Fredensborg, Hørsholm, Lyngby-Taarbæk, Gentofte og Gladsaxe.
- Mølleåværket, som renser spildevand for Rudersdal, Lyngby-Taarbæk, Gentofte og Gladsaxe.
- Måløv Rens A/S, som renser spildevand for Ballerup, Furesø, Egedal og Herlev, hvor Herlev er medejer i HOFOR.
- Usserød Renseanlæg, som renser spildevand for Fredensborg, Hørsholm og Rudersdal kommuner.

I de 9 kommuner er der i dag 6 kommunalt ejede selskaber, som dækker alle tidligere kommunale vand og spildevandsforsyninger. 3 af disse dækker hver 2 kommuner. Det ene af selskaberne Fredensborg Forsyning A/S, har tillige affald med i koncernen. Der er tale om relative små organisationer, de 5 organisationer har mellem 27 og 44 medarbejdere, én har 79 medarbejdere og én har 101 medarbejdere.

De 9 kommuner og vandselskaber har en sammenlignelig infrastruktur og geografi/topografi på vand- og spildevandsområdet. De har et naturligt afsæt for arbejdet med klimaløsninger i et geografisk område med stor andel af bystruktur, som giver fælles problemstillinger og dermed fælles løsninger i en samlet "hovedstadsstruktur". Det er derfor nærliggende at undersøge mulighederne for synergi ved tættere samarbejde mellem disse kommuner og vandselskaber i forhold til drift/anlæg af vand, spildevand og klimatilpasning.

Kommunerne har et samlet indbyggertal på ca. 414.000. Vandselskaberne har en samlet årlig omsætning i størrelsesordenen 1 mia. kr. og årlige investeringer på ca. 650 mio. kr. samt en samlet medarbejderstab på ca. 280. Et fælles selskab vil kunne rumme alle aspekter af vand- og spildevandshåndtering, produktion og distribution af drikkevand, transport og rensning af regn- og spildevand samt evt. øvrige opgaveområder, som de i den fælles koncern indtrædende nuværende forsyningsselskaber løser.

Erfaringer fra sammenlægninger og etablering af større enheder

Erfaringer fra sammenlægninger og etablering af større enheder indenfor vandsektoren viser, at der typisk opnås et effektiviseringspotentiale på 10 %. Samtidig opnås en stærkere faglighed og større robusthed i opgaveløsningen. De større enheder kan tiltrække og fastholde de nødvendige specialkompetencer og har lettere ved udnytte synergierne i faglige fællesskaber. Enhederne opnår samtidig den fornødne tyngde til at kunne give et kvalificeret og afbalanceret med- og modspil i forhold til kravene fra omverdenen.

Erfaringerne giver grundlag for at antage, at sammenlægning af eksisterende vandselskaber til en større enhed kan medvirke til at konsolidere vandselskaberne i forhold til de udfordringer, sektoren står overfor, i form af f.eks.:

- Et effektiviseringspotentiale i størrelsesordenen 10 %.
- Sikring af robuste forbrugerpriser.
- Øget forsyningssikkerhed i forhold til såvel drikke vand og afledning af regn- og spildevand.
- Øget robusthed i forhold til at kunne håndtere klimaudfordringer.

- Lettere tilgang til løsning af projekter – optimering af infrastruktur og klimatilpasning – der går på tværs af kommunegrænser.
- Robust organisation, der kan tiltrække og fastholde de nødvendige kompetencer i form af veluddannede medarbejdere på alle niveauer i udviklende faglige miljøer.
- En fælles enhed med tyngde, der vil kunne bistå og varetage interesserne for de ejerkommuner, der har en forestående opgave omkring eksempelvis fornyelse af bestående rensesanlæg sammen med kommuner, der ikke er en del af en fælles koncern.
- En solid enhed med gennemslagskraft, der både regionalt og nationalt vil kunne arbejde for nødvendige tilpasninger af sektorens rammevilkår.
- En samlet enhed, der i større udstrækning vil kunne honorere regeringens ønsker og forventninger til deltagelse i den vækst dagsorden for Danmark som tiltænkes vandsektoren.

2. Formålet med undersøgelsen

Undersøgelsen har til formål at belyse en mulig sammenlægning af de 10 kommuners forsyningsselskaber. Undersøgelsen skal således tilvejebringe et fyldestgørende grundlag, på baggrund af hvilket de enkelte kommuner kan træffe principbeslutning om at indgå i en fælles forsyningskoncern.

Det står den enkelte kommune frit for at vælge, om man på baggrund af undersøgelsens resultater vil vælge at gå videre i en sammenlægningsproces eller ej.

3. Opgaver i henhold til dette kommissorium – den afklarende fase

Undersøgelsen skal belyse og beskrive de nedenfor anførte forhold. Resultatet af arbejdet skal dokumenteres og sammenfattes i en rapport. Der skal foretages:

En beskrivelse og analyse af:

- De nuværende selskabers opgaver, økonomi og organisering samt forhold til ejerkommunerne.
- Hvilke forsyningsarter/selskaber der kan /skal indgå i en fælles koncern. Udgangspunktet er, at alle nuværende aktiviteter i de berørte vandselskaber kan medtages i ny fælles koncern.
- En samlet og efter samme regnskabsprincipper opgørelse af eksisterende aktiver/passiver – grunde, bygninger, anlæg – der kan/skal indgå i ny fælles koncern og ligge til grund for ejerfordelingen i holdingselskabet.
- Hvilke synergier dannelsen af en ny fælles koncern og udførende enhed vil kunne medføre, herunder mht. økonomi og kvalitet/robusthed i opgaveløsningen.
- Hvilken kompleksitet, der særligt skal være opmærksomhed omkring ved en dannelse af en fælles koncern, set i forhold til de eksisterende vandselskaber og deres ejerkommuner.

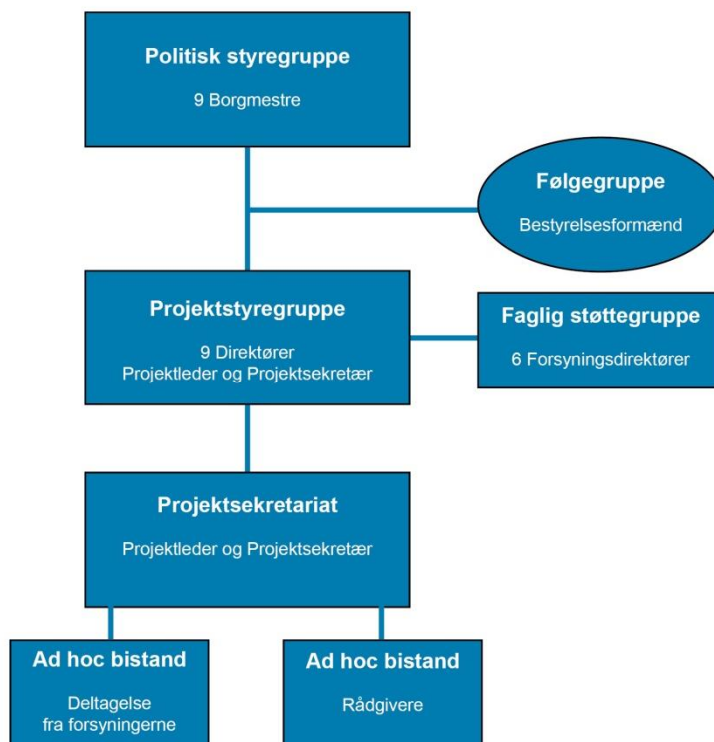
En beskrivelse af mulig fremtidig model, herunder:

- En overordnet beskrivelse af en mulig fremtidig selskabsstruktur for en fælles koncern (struktur, styring, principper for ejaftale, ejerrelationer og bestyrelsessammensætning). Det lægges til grund, at det vil være en selskabsopbyg-

ning (holdingstruktur), hvor der fortsat er mulighed for kommunespecifikke aktiviteter, takster og serviceniveau, og regnskabsaflægning for hvert enkelt selskab i koncernen. De ledningsejende selskaber underlagt vandsektorloven vil ligeledes have hvert deres prisloft, som grundlag for aktivitetsniveau og takst i disse.

- Beskrivelse af en model for sikring af et tæt og gensidigt samarbejde mellem en ny fælles koncern/udførende enhed og de kommunale ejere. Både i forhold til ejerrelation og i forhold den kommunale myndighedsudøvelse på vand- og spildevandsområdet.
- En beskrivelse af, hvordan en ny fælles koncern kan understøtte opgaven omkring konsolidering af strukturen for renseanlæg også i relation til kommuner udenfor den ny fælles koncern.
- En beskrivelse af en mulig fremtidig fysisk placering af de forskellige dele af opgavevaretagelsen i den ny fælles koncern. Herunder en overordnet belysning af, hvad det vil betyde for den nuværende placering af opgaver og medarbejdere.
- En overordnet beskrivelse af de ansættelsesretlige aspekter af dannelsen af en fælles koncern og fælles udførende enhed (eksempelvis beslutning om at gøre brug af reglerne om virksomhedsoverdragelse, valg af overenskomst m.m.).
- En oversigt over hvilke elementer, der vil indgå i en evt. fase 2 om selve grundlaget for etablering af fælles selskabsdannelse, såfremt der træffes principbeslutning om dannelse af fælles koncern og udførende enhed.

4. Projektorganisering

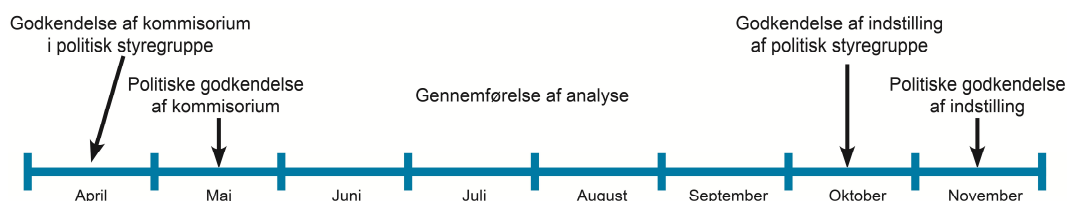


Det i kommissoriet beskrevne undersøgelsesarbejde varetages af følgende projektorganisation:

5. Tidsplan

Arbejdet i denne afklarende fase - som omfatter arbejdet i henhold til dette kommissorium - forventes at kunne ske i perioden april til november 2015, i henhold til følgende tids- /arbejdsplan.

- April: Godkendelse ved politisk styregruppe af udkast til kommissorium, organisering og tidsplan for arbejdet i den afklarende fase.
- Maj: Forelæggelse af kommissorium, organisering og tidsplan til godkendelse i Økonomiudvalg/Kommunalbestyrelser – Byråd i de deltagende kommuner.
- Juni – september: Projektstyregruppe og projektsekretariat arbejder med opgaverne i henhold til kommissoriet. Resultatet sammenfattes i en rapport. Projektstyregruppen vurderer undervejs, om og hvornår, der er behov for forelæggelse af delresultater for den politiske styregruppe.
- Oktober: Rapport forelægges for politiske styregruppe til drøftelse og godkendelse med henblik på, at der kan forelægges indstilling om principbeslutning i de politiske fora om etablering af fælles koncern og udførende enhed.
- November: Forelæggelse for Økonomiudvalg og Kommunalbestyrelser – Byråd i de deltagende kommuner af indstilling om principbeslutning om dannelse af fælles koncern og udførende enhed.



Tidsplan for den afklarende fase

Såfremt der efter den afklarende fase – der består af opgaverne i dette kommissorium – træffes principbeslutning om at sammenlægge alle eller nogle af de af undersøgelsen omfattede forsyningselskaber, vil der skulle iværksættes en fase 2 - *en forberedende fase* – hvor selve grundlaget for etablering og stiftelse af et fælles selskab (koncern) tilvejebringes. Dette omfatter bl.a. udarbejdelse af selskabsdokumenter i form af vedtægter, ejerftale, ejerstrategi, forretningsorden for bestyrelse m.v. Der forventes at arbejdet i en sådan fase vil tage ca. 12 måneder.

6. Økonomi i forbindelse med opgaverne i den afklarende fase

Den primære indsats i forbindelse med opgaverne i dette kommissorium forventes at skulle leveres af medarbejdere i de deltagende kommuner og vandselskaber. Denne

ydelse afholdes af de deltagende aktører selv. Det vurderes dog, at der vil være behov for i mindre omfang at trække på ekstern bistand. Denne vurderes at ligge i størrelsesordenen 500.000 kr. Det foreslås, at denne omkostning herunder ressourcemæssig omkostning deles ligeligt mellem de deltagende forsyningsselskaber.

7. Kommunikationsstrategi

For at sikre en god information til omverden er det vigtigt, at der arbejdes efter en fælles kommunikationsstrategi. Forslag til kommunikationsindsats i den afklarende fase:

- Der udarbejdes løbende informationsmateriale, som kan anvendes af kommunerne og selskaberne i deres information om processen.
- Som afslutning på alle projektstyregruppemøder aftales det, hvad og hvordan egne organisationer orienteres.
- I forbindelse med de politiske behandlinger udarbejdes fælles dagsordenspunkter og kommunikation aftales.

Undersøgelse af mulighederne for sammenlægning af 6 forsyningskoncerner i en fælles koncern

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

Bilag 2: Beskrivelse af de enkelte koncerner

INDHOLDSFORTEGNELSE

1.	Beskrivelse af de enkelte selskaber	1
1.1.	Forsyningen Allerød Rudersdal A/S.....	1
1.2.	Forsyning Ballerup A/S	6
1.3.	Fredensborg Forsyning A/S	10
1.4.	Furesø Egedal	14
1.5.	Hørsholm Vand ApS	19
1.6.	Nordvand.....	24
2.	Oversigt over fysiske lokaliteter.....	29
3.	Oversigt over medarbejder fordelt på medarbejderkategorier	30

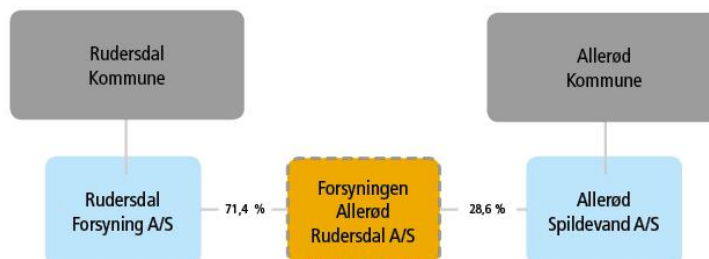
1. Beskrivelse af de enkelte selskaber

1.1. Forsyningen Allerød Rudersdal A/S

Selskabsstruktur

I december 2011 er etableret et fælles serviceselskab, Forsyningen Allerød Rudersdal A/S, der servicerer Allerød Spildevand A/S og Rudersdal Forsyning A/S. Forsyningen Allerød Rudersdal A/S ejes af Allerød Spildevand A/S (2/7-dele) og Rudersdal Forsyning A/S (5/7-dele). Rudersdal Kommuner ejer Rudersdal Forsyning A/S og Allerød Kommune ejer Allerød Spildevand A/S.

Rudersdal Forsyning A/S omfatter både drikkevands- og spildevandsaktiviteter. Allerød Spildevand omfatter alene spildevandsaktiviteterne.



Figur B1.1.1 Overordnet diagram for selskabsstrukturen for Forsyningen Allerød Rudersdal.

Bestyrelse(er)

Bestyrelsen i Rudersdal Forsyning A/S og Allerød Spildevand A/S har hver sin bestyrelse. Der er 5 medlemmer i hver af bestyrelserne, hvoraf 3 er udpeget af de respektive kommuner og to forbruger repræsentanter, fra hver kommune. De 3 bestyrelsesmedlemmer udpeget af Rudersdal Kommune er kommunalbestyrelsesmedlemmer. De 3 bestyrelsesmedlemmer udpeget af Allerød Kommune er 2 byrådsmedlemmer og 1 ekstern.

Der er 8 medlemmer i bestyrelsen for Forsyningen Allerød Rudersdal A/S, hvoraf 4 er udpeget af Kommunalbestyrelsen i Rudersdal Kommune, og 2 er udpeget af Byrådet i Allerød Kommune, samt 2 medarbejderrepræsentanter.

Der holdes normalt 4 bestyrelsesmøder pr. år i hver af bestyrelserne. Herudover er der i 2015 gennemført et bestyrelsesseminar for alle tre bestyrelser.

Forsyningsområder

Forsyningen Allerød Rudersdal A/S leverer drikkevand til borgerne i den sydlige del af Rudersdal Kommune. Det drejer sig om ca. 9.000 kunder. Drikkevandet til de øvrige borgere leveres af 2 større private vandforsyninger og ca. 13 mindre private vandforsyninger. Forsyningen Allerød Rudersdal A/S driver 3 vandværker, 1 vandtårn og 1 trykforøgerstation. Alle anlæg på vand er ubemandede. Der er etableret en nødforbindelse til Birkerød Vandforsyning med henblik på gensidig levering af vand.

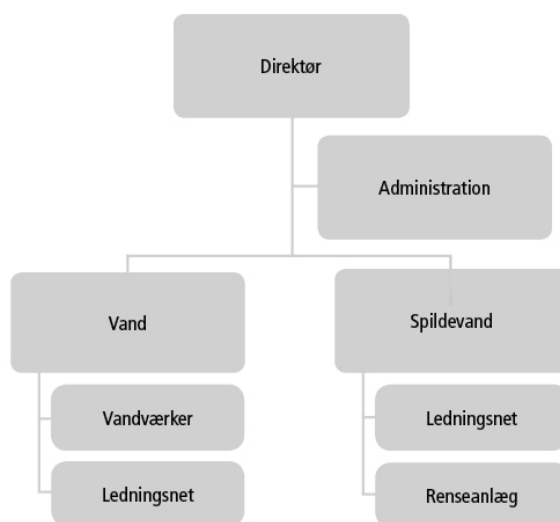
Forsyningen Allerød Rudersdal A/S står for spildevandshåndteringen i begge kommuner. Der er ca. 22.300 kunder vedrørende spildevand, samt ca. 500 husstande, hvor der er tømningsordning. Forsyningen Allerød Rudersdal A/S driver 6 renseanlæg, fordelt med 3 i Rudersdal Kommune, 2 i Allerød Kommune og 1 i Hørsholm Kommune. Renseanlægget beliggende i Hørsholm Kommune renser primært spildevand fra forbrugere i Allerød Kommune. En del af spildevandet ledes desuden til renseanlæg i nabokommunerne, hvor spildevandet renses på Mølleåværket, Usserød Renseanlæg og Hammersholt Renseanlæg. Forsyningen Allerød Rudersdal driver ca. 190 pumpestationer og ca. 210 husstandspumpestationer. Ingen af pumpestationerne er bemandede.

Fysisk lokalisering

Administrationen, herunder lager har til huse på Skovlytoften 23 og 27 i Holte, mens mandskabsfaciliteterne er beliggende på Rudersdalvej 99 i Holte, på Sjælsø Renseanlæg i Birkerød og på Lillerød Renseanlæg i Allerød. Der er ikke fast bemanning på nogen af renseanlæggene. Lokalerne Skovlytoften 23 og 27 samt Rudersdalsvej 99 lejes af Rudersdal Kommune.

Organisationsdiagram

Der er 42 medarbejdere ansat i Forsyningen Allerød Rudersdal A/S (serviceselskab).



Figur B1.1.1 Overordnet organisationsdiagram for Forsyningen Allerød Rudersdal.

Forsyningen følger overenskomsterne indgået med KL og har en serviceaftale med KL.

Ydelser der købes hos kommunerne

Der indkøbes følgende ydelser hos Rudersdal Kommune:

- Lønadministration
- Husleje for administrations-, lager- og mandskabsfaciliteterne på Skovlytoften 23 og 27 samt Rudersdalsvej 99
- Vejreparation, primært på de mindre gravninger, der udføres i forbindelse med brud ol.

Vagtordninger

Forsyningen har 3 vagtordninger:

- Vandvagt
- Teknikervagt - spildevand
- Rådighedsvagt - spildevand

Vandvagten er et beredskab til udbedring af driftsforstyrrelser i vandforsyningen i Rudersdal Forsyning, f.eks. reparation af brud og håndtering af alarmer fra forsyningens SRO-anlæg på vand. Vagten varetages af 4 personer, som har vagt hver 4. uge. Teknikervagten modtager opkald fra forbrugerne via Nordsjællands Brandvæsen og via forsyningens SRO-anlæg på vand.

Teknikervagten – spildevand er et beredskab til udbedring af driftsforstyrrelser på spildevandsområdet i Rudersdal Forsyning, f.eks. fejl og forstoppelser i afløbssystemet eller på renseanlæggene i Rudersdal. Vagten varetages af 4 personer, som har vagt hver 4. uge. Teknikervagten modtager opkald fra forbrugerne via Nordsjællands Brandvæsen og via forsyningens SRO-anlæg på spildevand.

Rådighedsvagt – spildevand omfatter beredskab til udbedring af driftsforstyrrelser på spildevandsområdet i Allerød Spildevand, f.eks. fejl og forstoppelser i afløbssystemet eller på renseanlæggene i Allerød. Vagten varetages af 4 personer, som har vagt hver 4. uge.

IT

Forsyningen Allerød Rudersdal A/S ejer sine it-systemer. Server m.m. er placeret hos Forsyningen Allerød Rudersdal. Der er indgået driftsaftale med ekstern leverandør om drift og vedligeholdelse af it-systemet (netværk, server, backup ol.) (IC Gruppen)

Der er selvstændige serviceaftaler for driften af dokumenthåndteringssystem (MDoc, NTI CADcenter), GIS (WebGIS, Orbicon) og regnskabssystemet (Navision, Logos Consult).

Drift og vedligeholdelse af SRO-systemer varetages af Krüger på vandforsyningen og Logimatic Engineering på spildevandsområdet.

Dialog med kommunen som ejer/myndighed

Rudersdal Kommune har i januar 2011 vedtaget en ejerstrategi for Rudersdal Forsyning A/S. Der er ikke udarbejdet ejerstrategier for Allerød Spildevand eller for Forsyningen Allerød Rudersdal.

I relation til Rudersdal Kommunes roller som ejer holdes kvartalsvise møde med Rudersdal Kommune. Her drøftes alle overordnede problemstillinger, der er relevante inden for vand- og spildevandsområdet. Direktøren for Forsyningen Allerød Rudersdal deltager én gang årligt i Miljø- og Teknikudvalgets møde i Rudersdal Kommune.

Der er planlagt afholdt 2 årlige møder mellem forsyningen og Allerød Kommune i forhold til kommunens rolle som ejer. Direktøren og øvrige repræsentanter for Forsyningen Allerød Rudersdal deltager lejlighedsvis i Klima- og Miljøudvalgets møder i Allerød Kommune.

For at sikre en løbende koordinering vedrørende myndighedsspørgsmål og en løbende koordinering af anlægsprojekter på offentlig vej holdes der jævnligt møder med hver af ejerkommunerne.

Herudover deltager Forsyningen Allerød Rudersdal sammen med Allerød og Rudersdal kommuner i diverse møder/kampagner i relation til eksempelvis klimatiltag ved borgermøder, opstartsmøder med berørte borgere i forbindelse med større anlægsprojekter ol.

Herudover er repræsentanter for de to ejerkommuner inviteret til at deltage som observatører på bestyrelsesmøderne selskaberne. En repræsentant for Allerød Kommune er således inviteret til at deltage i bestyrelsesmøderne i Allerød Spildevand og i bestyrelsesmøderne i Forsyningen Allerød Rudersdal. Tilsvarende er en repræsentant for Rudersdal Kommune inviteret til at deltage i bestyrelsesmøderne i Rudersdal Forsyning og i bestyrelsesmøderne i Forsyningen Allerød Rudersdal.

Aktiver i Serviceselskaber

Administrationen foregår i serviceselskabet. Al personale er ansat i serviceselskabet. Enkelte aktiver er ejet af serviceselskabet, inventar og indretning af lejede lokaler. Alle øvrige aktiver er ejet af de 2 forsyningsselskaber.

Sideordnede aktiviteter

Mindre lednings- og kloakarbejde, som ligger uden for forsyningens område, samt antenneleje.

Kundeafregningen, fjernaflæsning

Afregningen af Forsyningen Allerød Rudersdals kunder varetages af Forsyningen Allerød Rudersdal via Rambøll FAS. Udtaget herfra er opkrævning af afledningsbidraget for det nordlige del af forsyningsområdet i Rudersdal, som varetages af Birkerød Vandforsyning.

Der foretages ikke fjernaflæsning.

Certificering (fx DDS ol.)

Der er indført DDS i vandforsyningen. Forsyningen Allerød Rudersdal er ikke certificeret.

Outsourcering

Følgende opgaver udføres ikke selv af forsyningen

- IT-drift, ca. 95 %
- Målerudskiftning, ca. 95 %
- Birkerød Vandforsyning opkræver afledningsbidrag i deres forsyningsområde for Forsyningen Allerød Rudersdal (den nordlige del af Rudersdal Kommune)
- Løn og personaleadministration
- Rengøring af administrations- og mandskabsbygninger
- En del af spildevandsrensningen foretages på Mølleåværket, Usserød Renseanlæg og Hammersholt Renseanlæg
- Rådgiver vedr. anlægsprojekter, ca. 80 %
- Entreprenørydelser på anlægsprojekter, ca. 90 %
- Forsikringsrådgivning
- Juridisk bistand/hotline aftale
- Snerydning
- Autoreparation

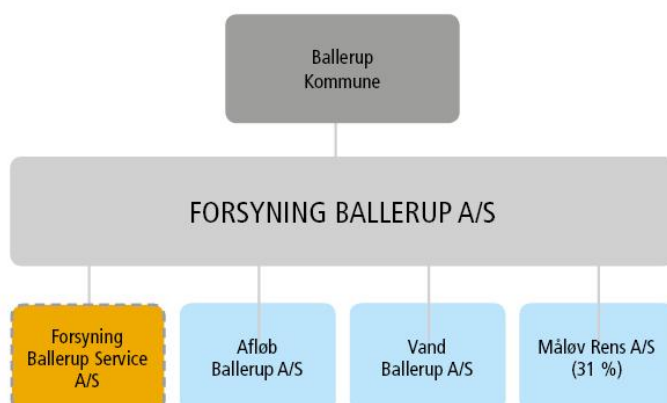
1.2. Forsyning Ballerup A/S

Selskabsstruktur

Forsyningselskaberne i Ballerup kommune er organiseret i et holdingselskab, som angivet i figur 1. Serviceselskabet samt de to netselskaber Vand Ballerup A/S og Afløb Ballerup A/S, er 100 % ejet af holdingselskabet Forsyning Ballerup A/S, der ligeledes ejer 31 % af aktierne i Måløv Rens A/S.

Derudover har Ballerup Kommune indskudt sin ejerandel på 4,75 % i BIOFOS Holding ApS ind i Forsyning Ballerup A/S.

Alle medarbejdere er ansat i Forsyning Ballerup Service A/S, der ligeledes står for alle aktiviteter i koncernen, herunder også driften af Måløv Rens. Registrering af alle timer, sikrer at omkostningerne løbende henføres til de rette selskaber. De 2 ledningsejende selskaber samt Måløv Rens A/S er underlagt hvert sit prisloft.



Figur B1.2.1 Overordnet diagram for selskabsstrukturen for Forsyning Ballerup.

Bestyrelser

Forsyning Ballerup A/S og Forsyning Ballerup Service A/S har én og samme bestyrelse. Bestyrelsen for de to selskaber består af i alt syv medlemmer hvoraf fem er udpeget af Ballerup Kommune og to er valgt af medarbejderne.

Disse syv bestyrelsesmedlemmer går igen i bestyrelserne for henholdsvis Vand Ballerup A/S og Afløb Ballerup A/S, hvor der yderligere sidder to forbrugervalgte bestyrelsesmedlemmer.

Bestyrelsen for Måløv Rens A/S består af i alt 5 medlemmer hvoraf to medlemmer udpeges af Ballerup Kommune (herunder formandsposten) og de tre øvrige medlemmer udpeges af hver af de tre ejer-kommuner (Furesø, Egedal og Herlev Kommuner).

Der afholdes fælles bestyrelsesmøder for koncernens hovedselskaber, og særskilte møder i bestyrelsen for Måløv Rens A/S. Der afholdes 4 ordinære bestyrelsesmøder årligt, samt et bestyrelsesseminar hvert andet år.

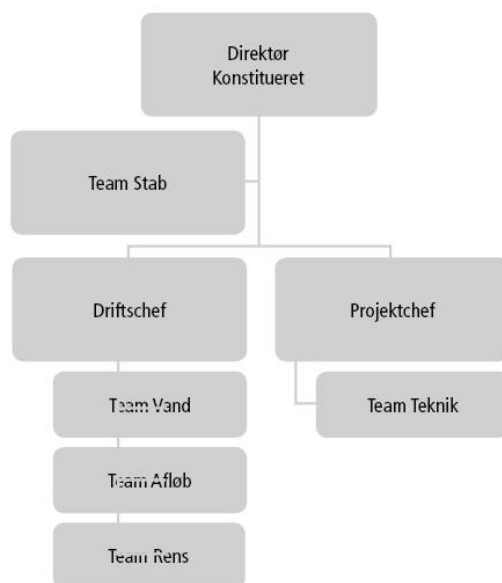
Forsyningsområder

Forsyning Ballerup producerer og distribuerer drikkevand til borgerne i Ballerup Kommune samt en del af Egedal Kommune (Smørum Nedre). Produktion af vand sker på 5 vandværker, der har en produktionskapacitet på ca. 50 % af det samlede vandforbrug. De sidste 50 % af drikkevandet importeres fra HOFOR.

Forsyning Ballerup står for al transport af spildevand i kommunen. Rensning af spildevandet sker på henholdsvis Måløv Renseanlæg og Renseanlæg Avedøre (BIOFOS).

Forsyning Ballerup Service A/S forestår desuden alt drift og administration omkring Måløv Renseanlæg.

Organisation og øvrige forhold



Figur B1.2.2 Overordnet organisationsdiagram for Forsyning Ballerup.

Forsyning Ballerup Service A/S har 37 ansatte, der er organiseret i teams (se figur 2). Alle teams med undtagelse af team Rens har til huse på Ågerupvej 84-86 i Ballerup.

Medarbejderne tilknyttet Måløv Rens møder ind på renseanlægget (Brydegårdsvej 41, Måløv), hvor der er indrettet kontor- og mødelokaler samt forskriftsmæssige omklædnings- og badefaciliteter. Besøgstjenesten (Vandspejlet) har ligeledes til huse på Måløv Rens, hvor der er indrettet undervisningslokale og andre besøgsvenlige faciliteter.

Afløb Ballerup A/S ejer grund og bygninger på Ågerupvej samt grunden hvorpå Måløv Rens er placeret.

Vand Ballerup A/S ejer de 5 vandværker i kommunen, et vandtårn samt to større pumpestationer, der pumper vand ind i forsyningsområdet fra HOFOR.

Forsyning Ballerup drifter 42 regn- og spildevandspumpestationer hvoraf de 21 pumpestationer ejes af Afløb Ballerup A/S.

Forsyning Ballerup Service A/S følger KL overenskomsten og har en serviceaftale med KL.

Ydelser der købes hos kommunen

Forsynings Ballerup køber ikke nogen ydelser hos Ballerup Kommune.

Vagtordninger

Der kører tre parallelle vagtordninger for henholdsvis vand, afløb og renseanlæg.

Vandværks- og ledningsvagten

Til overvågning af produktionen af vand på de 5 vandværker, samt driften af 2 trykforøgerstationer, er der én person på vagt hele året. Samme person indgår samtidig i beredskabet til udbedring af brud m.v. på vandledninger uden for normal arbejdstid.

Afløbsvagten

Der er hele året et beredskab på 1 mand til udbedring af fejl og forstoppelser på afløbssystemet uden for normal arbejdstid.

Vagt på Renseanlæg og pumpestationer

Til overvågning og styring af pumpestationer, spjæld mv. på afløbssystemet er der én person på vagt hele året, der samtidig forestår vagten på Måløv Renseanlæg.

IT-organisering

IT infrastruktur og drift er delt i to, administration og teknik.

Administration:

Generelt hostes selskabets IT hos Front Data A/S.

Selskabet har ikke dedikerede IT medarbejdere. Håndtering af intern support og installation mht. hardware, der ikke indgår i support og service aftale med Frontdata, løses ad hoc.

Der er selvstændige serviceaftaler for driften af administrativt software (som: Navision, DocuNote, webside, Webgraf m.v.)

Teknik:

SRO servere, andet hardware og software, drives af forsyningens SRO medarbejdere, med support og service aftale ved eksterne leverandører (PICCA og Logimatic).

Dialog med kommunen som ejer/myndighed

Forsyning Ballerup har en fornuftig løbende dialog med Ballerup Kommune, der dels går på samarbejde omkring klima- og anlægsprojekter, kommunens myndighedsrolle og ikke mindst kommunens rolle som ejer.

Ballerup Kommune er pt. i gang med udarbejdelse af en revideret ejer strategi for forsyningen.

Aktiver i Serviceselskabet

Alle aktiver er placeret i de tre net-selskaber med undtagelse af enkelte biler samt diverse it-udstyr og immaterielle aktiver, der er placeret i Forsyning Ballerup Service A/S.

Sideordnede aktiviteter

Forsyningen løser en række opgaver for Ballerup Kommune, hvor der er indgået kontrakter omkring:

- Tømning af vejbrønde
- Eftersyn af brandhaner
- Bygningsvedligehold (tagrender, nedløbsbrønde m.v.)

Derudover varetager Forsyning Ballerup Service A/S drift- og vedligehold af Ballerup Kommunes pumpestationer (vejafvanding) samt sandfang og olieudskillere.

Kundeafregning

Håndteres af Forsyning Ballerup, ved brug af EasyEnergy (KMD-FAS).

Certificering

Forsyning Ballerup er DDS-certificeret (ISO22000), EMAS- samt OHSAS-certificeret.

Outsourcering

Forsyning Ballerup Service A/S udfører ikke selv følgende opgaver:

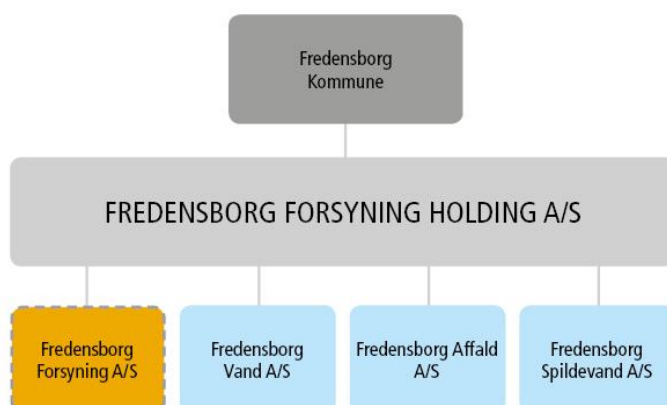
- Håndtering af lønudbetalinger (Deloitte)
- Rengøring af administrations- og mandskabsbygninger
- Rådgivningsydelser ved anlægsprojekter, varierende fra projekt til projekt
- Entreprenørydelser på anlægsprojekter, ca. 95 %
- Forsikringsrådgivning (RTM Insurance Brokers)
- Juridisk bistand (HORTEN)
- HR rådgivning (serviceaftale med KL)

1.3. Fredensborg Forsyning A/S

Selskabsstruktur

Forsyningselskabet i Fredensborg kommune er organiseret i et holdingselskab, se figur. Fredensborg kommune ejer 100 % af aktierne i selskaberne.

Fredensborg Forsyning A/S er serviceselskabet, hvor alle medarbejdere er ansat, og som står for alle aktiviteter i koncernen, hvor timeregistrering af alle timer, sikrer at omkostningen henføres til rette selskab. De 2 ledningsejende selskaber er underlagt hver sit prisloft.



Figur B1.3.1 Overordnet diagram for selskabsstrukturen for Fredensborg Forsyning.

Bestyrelse

Sammensætningen af bestyrelsen i Fredensborg Forsyning Holding A/S er gennemgående i alle datterselskaber. Bestyrelsen består af 15 medlemmer. Otte medlemmer er udpeget af Fredensborg kommune. Fem medlemmer er valgt blandt medarbejderne i Fredensborg Forsyning A/S og to medlemmer er forbrugervalgte.

Der afholdes fire bestyrelsesmøder årligt.

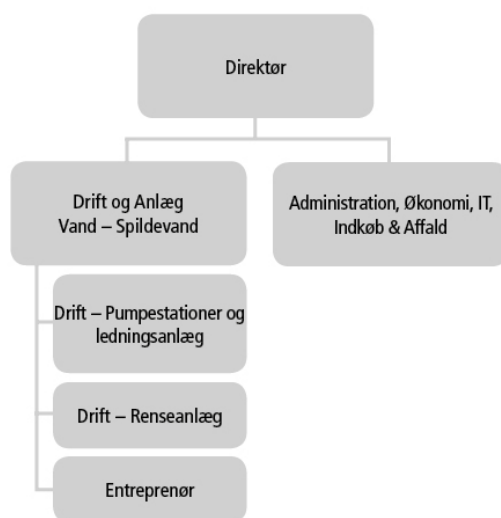
Forsyningsområder

Fredensborg Forsyning står for distribution af drikkevand til 95 % af alle borgere i kommunen. De resterende 5 % distribueres af to private vandværker. Fredensborg Forsyning kan levere vand til alle ejendomme i de private vandværkers forsyningsområde.

Fredensborg Vand A/S producerer 58 % af det samlede vandforbrug på vandværkerne i Endrup og Humlebæk. De resterende 42 % leveres fra Sjælsø Vand A/S (Nordvand).

Fredensborg Spildevand A/S står for al transport af spildevand i Fredensborg kommune (herunder indsamling af fedt fra virksomheder samt indsamling af slam fra private spildevandsanlæg). Selve rensningen af spildevand foregår enten på Fredensborg rensanlæg, Nivå rensanlæg, Karlebo rensanlæg eller Usseørd rensanlæg (Hørsholm Vand Aps.).

Organisation



Figur B1.3.3 Overordnet organisationsdiagram for Fredensborg Forsyning.

Fredensborg Forsyning A/S har ca. 40 ansatte, der er organiseret i 2 afdelinger. Fredensborg Forsyning har en chefgruppe på 3 personer og en samlet ledergruppe på 6 personer.

Fredensborg Forsyning A/S følger KL overenskomsten og har en serviceaftale med KL.

Fysisk lokalisering

Fredensborg Forsyning A/S har til huse på Højvangen 23, 3480 Fredensborg. Ejendommen ejes af Fredensborg Forsyning A/S. Her møder alle administrative og driftsmedarbejdere ind ligesom afholdelse af frokost, omklædning og bad mv. sker her.

24 af de ansatte har primært administrative opgaver.

Fredensborg Forsyning råder over 2 ubemandede vandværker og 3 rensanlæg, hvoraf 1 er ubemandet. Vi driver ca. 165 ubemandede spildevandspumpestationer og ca. 30 underjordiske og overjordiske bassiner på afløbsområdet, der tilsvarende er ubemandede.

Ydelser der købes hos kommunerne

Fredensborg Forsyning A/S indkøber ingen ydelser hos Fredensborg kommune.

Vagtordninger

Fredensborg Forsyning har én fælles vagtordning, der dækker *alle* forsyningens områder - vandproduktion- og distribution, spildevandtransport og rensning (herunder evt. oversvømmelser) samt affaldsområdet mv. (herunder skybrud) og affald mv.) Der er én medarbejder på vagt hele året. Vagthavende kan om nødvendigt tilkalde ekstra mandskab. I vagtordningen indgår pt. 10 medarbejdere.

IT-organisering

Fredensborg Forsyning ejer og drifter delvist selv vores it-systemer. Mailservere, Sro-servere, GIS, Web-GIS, DANDAS, STAR2, STARPORT, samt hjemmeside m.m. Vi drifter således selv netværk, server, backup og lignende på vores egne servere.

Dertil kommer, at der er indgået driftsaftale med ekstern leverandør om drift og vedligeholdelse af yderligere it-systemer f.eks KMD, Navision, Lessor, Vision Time, dokumenthåndteringssystem Mdoc, Danvand, Abax, Envidrift.

Drift og vedligeholdelse af SRO-system (IGSS) varetages for en væsentlig del af Fredensborg Forsyning selv med mindre support af Cowi/Krüger.

Dialog med kommunen som ejer/myndighed

Fredensborg kommunes ejerstrategi er gældende pr. 1. januar 2014 og indtil videre.

I relation til kommunernes rolle som ejer holdes kvartalsvise møder mellem direktøren for det tekniske og plan- og klimachefen og Fredensborg Forsynings direktør og souschef. Her drøfter man alle overordnede problemstillinger, der er relevante inden for affalds- vand- og spildevandsområdet. Fredensborg Forsynings direktør deltager én gang årligt i Plan- Miljø og Klimaudvalgets møde.

For at sikre en optimal dialog vedrørende bl.a. myndighedsspørgsmål, holdes der møde med Fredensborg Forsyning og repræsentanter fra kommunernes miljømyndighed 12 gange årligt.

For at sikre løbende koordinering og udveksling af information til gavn for samarbejdet, deltager direktøren for Kommunens tekniske område i formøder til bestyrelsens møder og kan inviteres til bestyrelsens møder efter behov.

Herudover deltager Fredensborg Forsyning sammen med Fredensborg kommune i diverse møder/kampagner i relation til eksempelvis klimatiltag ved borgermøder, grund-ejerforeningsmøder, opstartsmøder med berørte borgere i forbindelse med større anlægsprojekter m.m.

Aktiver i Serviceselskaber

Stort set alle aktiver er placeret i de ledningsejende selskaber. Der føres timeregnskab med anvendelse af Fredensborg Forsynings biler og entreprenørmaskiner, og udgifterne føres ned på den enkelte aktivitet.

Sideordnede aktiviteter

Fredensborg Forsyning A/S udfører følgende aktiviteter, der kan opfattes som sideordnede:

- Administrative ydelser, f.eks. FAS, FAS EASY, Debitorstyring for andre forsyninger.
- Opkrævning af erhvervsaffaldsgebyrer for Fredensborg kommune.
- Opkrævning af spildevandsafgifter (private spildevandsanlæg).
- Opkrævning af statsafgifter for ejendomme med privat boring

Kundeafregningen

Afregningen af Fredensborg Forsynings 13.128 kunder (disse afregnes både for drikkevand, spildevand og affald) varetages af Fredensborg Forsyning A/S, ved anvendelse af KMD-FAS. Restanter håndteres af Fredensborg Forsyning A/S bl.a. ved at gennemføre lukning for drikkevandet.

Der foretages ikke fjernaflæsning.

Certificering (fx DDS ol.)

-

Outsourcing

Fredensborg Forsyning A/S udfører ikke selv følgende opgaver:

- Rengøring af administrations / mandskabsbygningen på Højvangen 23 (øvrige ejendomme rengøres af eget personale)
- Frokostordning
- Rådgiver vedr. anlægsprojekter, ca. 80 %.
- Entreprenørydelser på større anlægsprojekter.
- IT-drift, ca. 50 %
- Forsikringsrådgivning
- Juridisk bistand/hotline aftale
- HR-rådgivning (Serviceaftale KL)

Der afholdes som udgangspunkt fire bestyrelsesmøder og et bestyrelsesseminar årligt i hver bestyrelse samt et fælles bestyrelsesmøde 1-2 gang om året.

Forsyningsområder

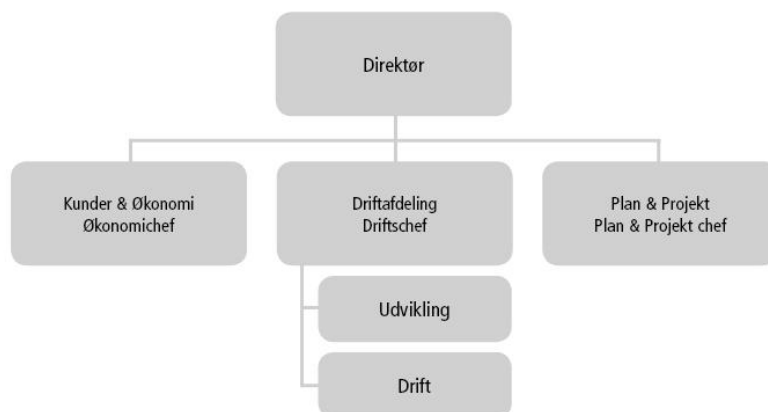
Furesø Egedal Forsyning står for transport og rensning af spildevand i Furesø hhv. Egedal Kommune, dog således at spildevand fra de tidligere Værløse og Ledøje-Smørum kommuner ledes til Måløv Rens.

Furesø Egedal Forsyning forsyner det gamle Ølstykke Kommune med drikkevand, via Ølstykke Vandværk. Vandværket er forbundet til Frederikssund vandforsyning via det såkaldte Fredsøl samarbejde ligesom, der er nødforsyningsledning koblet til Jyllinge Vandværk.

Vandforsyningen i den øvrige del af Egedal Kommune drives af 14 private vandværker af varierende størrelse. Vandforsyningen i Furesø Kommune leveres af Furesø Vandforsyning a.m.b.a.

Organisation

Furesø Egedal Forsyning har ca. 40 ansatte, der er organiseret i tre afdelinger.



Figur B1.4.4 Overordnet organisationsdiagram for Furesø Egedal Forsyning.

Udover afdelingscheferne er der otte personer i Kunder & Økonomi, 18 medarbejdere i Driftsafdelingen samt 11 ansatte i Plan & Projektafdelingen.

Selskabet følger overenskomsterne indgået af KL og har indgået serviceaftale med KL.

Fysisk lokalisering

Furesø Egedal Forsyning administration er lokaliseret i lejede lokaler på Knud Bro Alle i Stenløse. Alle driftsmedarbejder har base på et af anlæggene på nær Slagslunde Renseanlæg, der ikke er permanent bemandedt.

Furesø Egedal Forsyning driver fire renseanlæg:

- Stavnholt Renseanlæg med en kapacitet på 40.000 PE, renser spildevand fra det tidlige Farum Kommune. Anlægget har de skrappeste udledningskrav i Danmark, da der udledes til Furesøen.
- Ølstykke Renseanlæg (18.000 PE), Stenløse Renseanlæg (16.000 PE) og Slagslunde Renseanlæg (2.200 PE) renser spildevand for den del af Egedal Kommune, som ikke afleder til Måløv rens.

Furesø Egedal Forsyning driver et vandværk, Ølstykke Vandværk.

Ydelser der købes hos kommunerne

Furesø Egedal Forsyning køber ikke ydelser af nogen af kommunerne.

Vagtordning

Der er etableret én vagtordning, som dækker alle anlæg og de ca. 340 pumpestationer i forsyningsområdet. Vagten består af en person, som håndterer alle opkald fra kunder og rykker ud i tilfælde af alarmer fra overvågningsudstyret. Vagten har altid mulighed for at tilkalde assistance fra en af de øvrige medarbejdere i tilfælde af større problemer.

De ca. 340 pumpestationer fordeler sig på 102 husstandspumpestationer, ca. 230 pumpestationer med en kapacitet på 0-100 l/s og 8 pumpestationer med en kapacitet på over 100 l/s.

IT organisering

IT infrastruktur og drift er delt i to, administration og teknik.

Administration:

Generelt hostes selskabets IT hos Front Data A/S.

Selskabet har en (delvist) dedikeret IT medarbejdere, som håndterer intern support og installation mht. hardware, der ikke indgår i support og service aftale med Frontdata.

Der er selvstændige serviceaftaler for driften af administrativt software (som: Navision, Docunote, Envidan portal, webside, Webgraf osv.)

Der er enkelte selvdrevne enheder som NAS storage for TV-optagelser af kloak.

Teknik:

Netværk er drevet i samarbejde med netværksfirmaet Netteam A/S.

SRO servere, andet hardware og software, drives af forsyningens SRO medarbejdere, med support og service aftale ved eksterne leverandører (NHL-Automation ApS og Krüger A/S).

Dialog med kommunerne som ejer/myndighed

Selskaberne for Egedal hhv. Furesø Forsyning har hver deres selvstændige ejerstrategi og der er en fælles ejerstrategi for Furesø Egedal Forsyning.

Ejermøder:

Der afholdes som 2 årlige møder mellem borgmester og bestyrelsesformand, med repræsentation af kommunal fagdirektør og forsyningsdirektøren. Formålet med disse møder er at drøfte overordnede strategiske temaer.

Ledelse:

Der afholdes dialogmøde ca. hver 2. måned med deltagelse af den kommunale fagdirektør og forsyningsdirektør. Formålet med disse møder er at drøfte og koordinere overordnede problemstillinger, der dels knytter sig til myndighedsopgaven og dels knytter sig til ejerniveauet.

Myndighed:

I relation til kommunernes rolle som myndighed afholdes møde 2 gange årligt med deltagelse af teknisk direktør og ledelse fra Miljø, Teknik og Plan-enheder, samt forsyningsdirektør og cheferne for hhv. Drift og Plan & Projekt. Formålet med disse møder er at drøfte overordnede problemstillinger og aktuelle sager af mere principiel karakter.

Der afholdes kvartalvise koordinations/orienteringsmøder mellem forsyningen og relevante medarbejdere fra kommunen i relation til hhv. vandforsyning og spildevand. På disse møder drøftes konkrete sager og der sikres en gensidig orientering om status på relevante sager. Ligeledes afholdes koordinationsmøder med Plan & Byg, hvor sager omkring lokalplaner samt salg af arealer håndteres.

I Furesø kommune afholdes derudover koordineringsmøder med vejafdelingen samt øvrige ledningsejere en gang årligt.

Klima:

I relation til klimatilpasning er der i begge kommuner etableret en organisation, med en styregruppe med politisk deltagelse og en projektgruppe med deltagere fra relevante afdelinger i kommunerne og fra forsyningen. Styregrupperne mødes ca. 2 gange årligt, mens projektgruppen mødes i forbindelse med konkrete projekter.

Generalforsamling:

Forsyningen deltager på byrådsmøde i forbindelse med afholdelse af ordinær generalforsamling i begge ejerkommuner.

Aktiver i Serviceselskaber

Alle aktiver er placeret i de tre net-selskaber med undtagelse af enkelte biler samt diverse immaterielle aktiver, der er placeret i Furesø Egedal Forsyning.

Sideordnede aktiviteter

Furesø Egedal Forsyning sælger p.t. ydelser i begrænset omfang til private vandværker i Egedal indenfor regnskab og håndtering af reguleringsmæssige spørgsmål.

Kundeafregningen

Afregningen for de ca. 28.000 kunder varetages af Furesø Egedal Forsyning ved anvendelse af KMD FAS, heraf ca. 5.600 vandkunder.

Restancer for de ca. 5.600 vandkunder håndteres af Furesø Egedal Forsyning ved at gennemføre lukning for drikkevandet.

Vandmålerne er p.t. ikke fjernaflæste, men der pågår en analyse af, hvorvidt fjernaflæste målere skal installeres fra 2016 i samarbejde med andre vandforsyninger i selskabets forsyningsområde.

Certificering (fx DDS ol.)

Selvom Ølstykke Vandværk for tiden leverer mindre end 750.000 m³ vand pr. år og derfor ikke har pligt til at indføre ISO 22000 om Fødevarerikkerhed, har Furesø Egedal Forsynings ledelse besluttet at indføre Dokumenteret Drikkevands Sikkerhed, DDS, som hviler på disse principper.

Der er udarbejdet et udkast til DDS-plan (egenkontrolprogram), som udpeger risikofaktorer, opgaver, styringsparametre, kontrol og dokumentation for sikring af drikkevandskvaliteten. De opgaver, der skal udføres, er yderligere beskrevet i "Drift og vedligeholdelsesplan, 2009".

Outsourcing

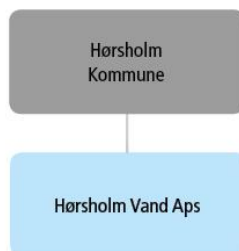
Furesø Egedal Forsyning udfører ikke selv følgende opgaver:

- Håndtering af lønudbetalinger købes hos Nordvand A/S
- Måløv Rens A/S renses spildevand fra Værløse og Ledøje-Smørum
- Rengøring af administrations- og mandskabsbygninger
- Rådgiver vedr. anlægsprojekter, andel varierer meget fra projekt til projekt
- Entreprenørydelser på anlægsprojekter, ca. 95 %
- Slamsugning inklusiv af kunder med tømningsordning
- TV-inspektion af afløbsledninger
- Forsikringsrådgivning
- Juridisk bistand
- HR rådgivning (serviceaftale med KL)

1.5. Hørsholm Vand ApS

Selskabsstruktur

Hørsholm Vand ApS ejes af Hørsholm Kommune, og anpartsselskabet driver vand- og spildevandsaktiviteterne i Hørsholm Kommune samt rensning af delmængder af spildevand fra Rudersdal og Fredensborg Kommuner.



Figur B1.5.1 Overordnet diagram for selskabsstrukturen for Hørsholm Vand.

Bestyrelse

Bestyrelsen består af 4 kommunalbestyrelsesmedlemmer og 1 eksternt medlem, der er udpeget af kommunen, samt 2 forbrugervalgte bestyrelsesmedlemmer. Hørsholms borgmester er formand, og 1 medarbejder er observatør.

Der holdes mindst 5 bestyrelsesmøder årligt, et årligt bestyrelsesseminar, 1-2 temamøder, deltagelse i Danvas årsmøde samt en studietur én gang i bestyrelsesperioden.

Forsyningsområder

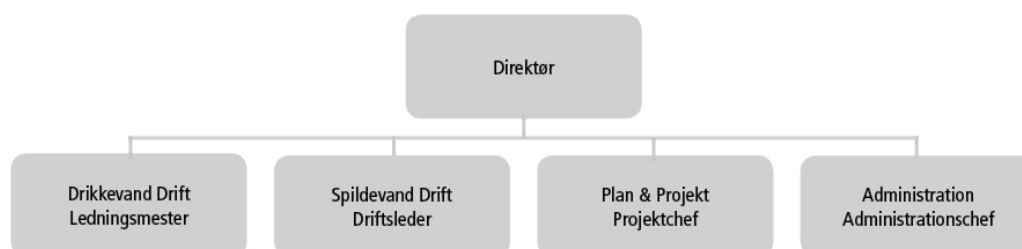
Hørsholm Vand har godt 7.000 kunder til både drikkevand og spildevand samt ca. 110 kunder på tømningsordningerne fedtudskillere, bundfældnings- og samletanke. Hørsholm Vand leverer både drikkevand og spildevandsafledning til de fleste kunder, men få kunder køber fx drikkevand fra et andet selskab, men afleder spildevand til Hørsholm Vand – og modsat. Det betyder, at selskabet samarbejder med naboselskaber om indberetningsoplysninger m.v., særligt med Fredensborg Forsyning A/S og Forsyningen Allerød Rudersdal A/S, som begge afleder spildevand til Usserød Renseanlæg. Hørsholm Vand afleder også en lille spildevandsmængde til Sjælmark Renseanlæg i Allerød Kommune.

Drikkevand: Hørsholm Vand står for ca. 98 % af drikkevandsmængden i Hørsholm Kommune. Der er 4 små private vandforsyninger i Hørsholm Kommune, der leverer de sidste 2 %.

Hørsholm Vand køber vand fra Sjælsø Vandværk A/S (Nordvand) samt mindre mængder fra Birkerød og Ellebæk vandværker.

Spildevand: Selskabet renser spildevand fra Fredensborg og Rudersdal Kommuner, mens en mindre mængde ledes til renseanlæg i henholdsvis Rudersdal og Allerød Kommuner.

Organisation



Figur B1.5.5 Overordnet organisationsdiagram for Hørsholm Vand.

Hørsholm Vand har 23 ansatte, der er organiseret i 4 afdelinger. Afdelingerne har mellem 2 og 7 medarbejdere. Hørsholm Vand har en ledergruppe på 5 personer.

I 2014 har 10 af de ansatte primært administrative opgaver herunder 5 projektledere, som sikrer fremdrift m.m. i Hørsholm Vands anlægsprojekter.

Hørsholm Vand følger KL overenskomsten og har en serviceaftale med KL.

Fysisk lokalisering

Hørsholm Vand har til huse på Håndværkersvinget 2, 2970 Hørsholm, hvor alle medarbejdere møder ind.

Hørsholm Vand driver 1 renseanlæg og et vandtårn med tilhørende lagerbygning samt 1 særlig stor spildevandspumpestation, der er ubemandet.

Administrationen sidder i en administrationsbygning/pagode, der er knyttet til og ejet af spildevandsforsyningen. I administrationsbygning og en tilknyttet bygning er der desuden omklædningsfacilliter til henholdsvis drikkevandsfolk og spildevandsfolk.

Ydelser der købes/sælges hos kommunen

Hørsholm Vand køber hos Kommunen

- Vejreparation, primært til de mindre gravninger
- Mindre vedligeholdelse af biler og maskiner.

Ydelser der sælges til kommunen

Hørsholm Vand sælger til Kommunen

- Nedlæggelse af brandhaner
- Tilsyn med brandhaner
- Opkrævning af spildevandsafgifter og afgift af ledningsført vand fra private anlæg
- Tømning af fedtudskillere
- Vejafvandingsbidrag

Vagtordninger

Hørsholm Vand havde følgende vagtordninger 2014:

Tekniker vagt – Drikkevand og kloak - ledninger. Modtager opkald fra kommunens beredskab - Rudersdal Hørsholm Brandvæsen 45 712 112. Beredskab til udbedring af brud m.v. på vandledninger uden for normal arbejdstid. Der er 1 person på vagt hele året.

Rådighedsvagt – Usserød Renseanlæg – pumpestationer. Til overvågning og styring af renseanlæg, pumpestationer samt afhjælpning af fejl og mangler efter en bestemt kategorisering, er der én person på vagt hele året.

Vagtordningerne er pr. 1. august 2015 lagt sammen til én ordning (1 person hele året).

IT-organisering

Vi ejer selv vores it-systemer. Server m.m. er placeret i administrationsbygning og back-up i maskinhus. Der er indgået driftsaftale med ekstern leverandør om drift og vedligeholdelse af it-systemet (netværk, server, backup ol.) (Ravn IT).

Der er selvstændige serviceaftaler for driften af vores dokumenthåndteringssystem (Docunote), GIS (Orbicon) og vores regnskabssystem (NAV, Elbek og Vejrup).

ESDH og GIS hostes, mens Navision ligger på egen server.

Drift og vedligeholdelse af SRO-system varetages af Picca.

Dialog med kommunen som ejer/myndighed

Hørsholm Vands første ejer-strategi 2013-2016 er vedtaget af Hørsholm Kommunalbestyrelse 15. december 2012.

I relation til kommunens rolle som ejer holdes der ca. 4 gange årligt møde mellem den tekniske direktør, centerchefen for det tekniske område og Hørsholm Vands direktør. Her drøfter man alle overordnede problemstillinger, der er relevante inden for vand og spildevandsområdet. Hørsholm Vands direktør deltager 1 gang årligt ved økonomiudvalgsrådet, hvor der gives en status. Fremadrettet giver Hørsholm Vands direktør tillige en status to gange årligt ved møde i Miljø- og Planlægningsudvalget.

Direktøren deltager i det tværkommunale samarbejde omkring Usserød Å, hvor myndighed og forsyningsdirektør fra Hørsholm, Fredensborg og Rudersdal som minimum 4 gange årligt mødes.

For at sikre en optimal dialog vedrørende myndighedsspørgsmål, holdes der møde med Hørsholm Vand og repræsentanter fra kommunens miljømyndighed minimum 4 gange årligt.

For at sikre en løbende koordinering af anlægsarbejder på offentlig vej er der nedsat en arbejdsgruppe, hvor repræsentanter for Hørsholm Vand og kommunen koordinerer anlægsopgaver ved minimum 4 møder årligt.

Herudover deltager Hørsholm Vand i diverse møder/kampagner i relation til eksempelvis klimatiltag ved borgermøder på rådhuset, grundejerforeningsmøder, opstartsmøder med berørte borgere i forbindelse med større anlægsprojekter m.m.

Aktiver i Serviceselskaber

Hørsholm Vand har kun et og samme selskab. Der føres dog 3 adskilte regnskaber. Alle aktiverne er placeret i de ledningsejende regnskaber. Der føres timeregnskab med anvendelse af Hørsholm Vands biler og entreprenørmaskiner, og udgifterne føres ned på den enkelte aktivitet.

Sideordnede aktiviteter

Hørsholm Vand udfører følgende aktiviteter, der kan opfattes som sideordnede:

- Tømningsordning for samletanke, bundfældningstanke og fedtudskillere.

Kundeafregningen

Afregningen af Hørsholm Vands ca. 14.000 kunder (drikkevand ca. 7.000, spildevand ca. 7.000) varetages af Hørsholm Vand, ved anvendelse af KMD-FAS. Restancer håndteres af Hørsholm Vand ved at gennemføre lukning for drikkevandet. Restancer for flyttede kunder sendes til Skat
Der foretages ikke fjernaflæsning.

Certificering (fx DDS ol.)

Hørsholm Vand er ikke certificeret, men lever op til kravene i DDS.

Outsourcing

Hørsholm Vand udfører ikke selv følgende opgaver:

- Rengøring af Administrations- og Mandskabsbygning
- Mindre mængde spildevandsrensning til Rudersdal Allerød Forsyning
- Snerydning
- Rådgiver vedr. anlægsprojekter, ca. 50 %.
- Entreprenørydelser på anlægsprojekter, ca. 90 %.
- Lækagesøgning, ca. 10 %
- Slamsugning/Tømninger
- TV-inspektion af afløbsledninger

- IT-drift, ca. 95 %
- Forsikringsrådgivning
- Juridisk bistand/hotline aftale
- Revisorassistance
- HR-rådgivning (Serviceaftale KL)
- Ekstern personalerådgivning
- Ekstern kommunikationsrådgivning
- Bilreparation/autoværksted
- Løn (Nordvand)

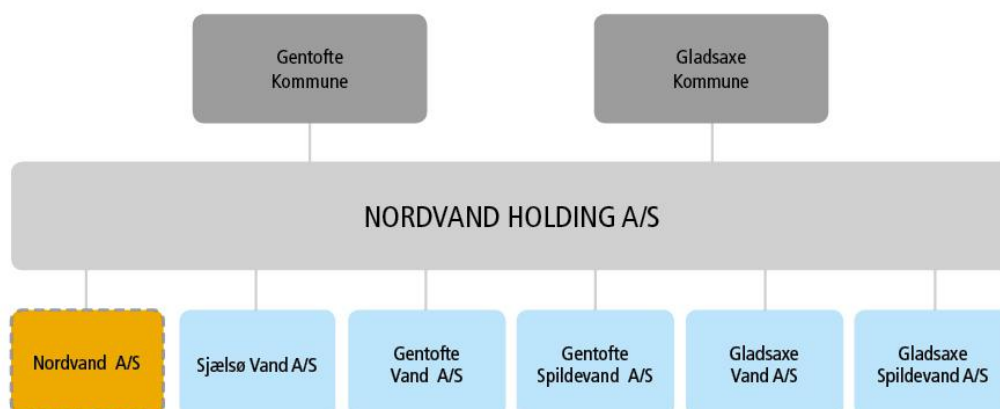
1.6. Nordvand

Selskabsstruktur

Forsyningselskaberne i Gentofte og Gladsaxe kommuner er organiseret i et holdingselskab, se figur. Gentofte Kommune har en ejerandel på 54 % og Gladsaxe Kommune på 46 %. Denne fordeling afspejler værdien i henholdsvis Gentofte Vand A/S, Gentofte Spildevand A/S og Sjælsø Vand A/S som er indskudt af Gentofte Kommune og på den anden side Gladsaxe Vand A/S og Gladsaxe Spildevand A/S som er indskudt af Gladsaxe kommune.

Begge kommuner har indskudt sin ejerandel i BIOFOS i Nordvand koncernen i henholdsvis Gentofte Spildevand A/S (6 % af BIOFOS) og Gladsaxe Spildevand A/S (3 % af BIOFOS).

Nordvand A/S er serviceselskabet, hvor alle medarbejdere er ansat, og som står for alle aktiviteter i koncernen, hvor timeregistrering af alle timer, sikrer at omkostningen henføres til rette selskab. De 5 ledningsejende selskaber er underlagt hver sit prisloft.



Figur B1.6.1 Overordnet diagram for selskabsstrukturen for Nordvand.

Bestyrelser

Nordvand Holding A/S og *Nordvand A/S* har den samme bestyrelse, der består af 5 personer. Formanden er ekstern og udpeges af de to ejer-kommuner. Der er én repræsentant udpeget af hver af de to kommunalbestyrelser og to medarbejderrepræsentanter.

De 4 *ledningsejende* selskaber, der har direkte kunderelation til forbrugerne, har en bestyrelse bestående af 5 medlemmer. Det er formanden og kommunalbestyrelsesrepræsentanterne i Nordvand Holding A/S, samt to forbrugervalgte repræsentanter.

Sjælsø Vand A/S har en bestyrelse bestående af 3 medlemmer. Det er formanden og kommunalbestyrelsesrepræsentanterne i Nordvand Holding A/S, dette selskab har ingen direkte forbrugerrelationer og derfor ikke skullet vælge forbrugerrepræsentanter.

Der afholdes 4 bestyrelsesmøder årligt, samt et årligt bestyrelsesseminar.

Forsyningsområder

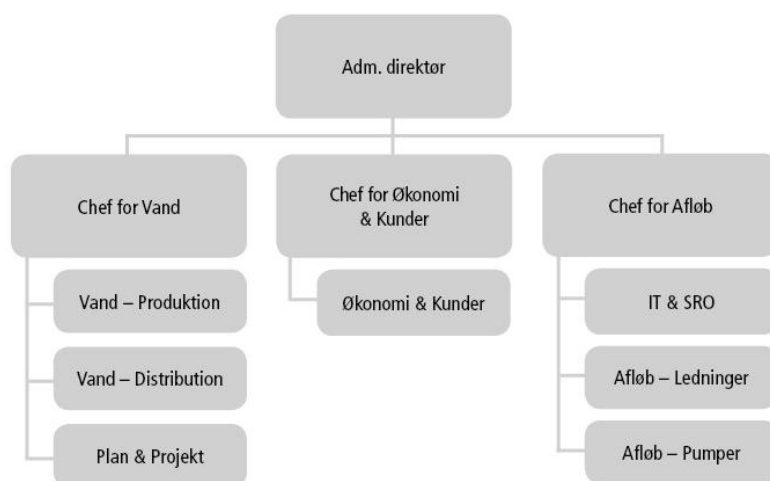
Nordvand står for leveringen af drikkevand til alle borgere i de to kommuner. Der er ingen private vandværker.

Sjælsø Vand A/S leverer drikkevand til Lyngby-Taarbæk, Hørsholm og Fredensborg kommuner gennem lokale vandselskaber ud over til Gentofte og Gladsaxe.

Det er muligt at importere drikkevand fra HOFOR via en pumpestation i Gladsaxe. Fra og med 2016 forventes det, at denne mulighed alene anvendes som backup. Der foreligger en aftale med HOFOR om, at Nordvand tilsvarende er backup for HOFOR.

Tilsvarende står Nordvand for transport af al spildevand i de to kommuner. Selve rensningen af spildevand foregår enten på Lynetten/Damhusåens Rensningsanlæg (BIOFOS) eller på Mølleåens Rensningsanlæg.

Organisation



Figur B1.6.6 Overordnet organisationsdiagram for Nordvand.

Nordvand A/S har ca. 105 ansatte, der er organiseret i 7 afdelinger. Afdelingerne har mellem 8 og 28 medarbejdere. Nordvand har en ledergruppe på 9 personer.

54 af de ansatte har primært administrative opgaver herunder 21 projektledere som sikrer fremdrift m.m. i Nordvands mange anlægsprojekter, 5 tilsynsførende på driftsopgaver, samt 5 medarbejdere i IT & SRO.

Nordvand A/S følger KL overenskomsten og har en serviceaftale med KL.

Fysisk lokalisering

Nordvand A/S har til huse på Ørnegårdsvej 17, 2820 Gentofte. Her møder alle medarbejdere ind, med undtagelse af de 11 personer, som står for driften af vandværkerne (Vand – Produktion), som møder ind på Sjælsø Vandværk, Ravnsnæsvej 231, 2970 Hørsholm.

Nordvand råder over 4 vandværker, hvoraf de 3 er ubemandede. Vi driver 3 store pumpestationer på afløbsområdet, der tilsvarende er ubemandede.

Nordvands administration bor til leje hos Gentofte Kommune. Lige som materielpladsen er på lejet areal. Mandskabsbygningen indrettet til 150 markmedarbejdere er ejet af Nordvand, pt. råder Nordvand over 90 af disse.

Ydelser der købes hos kommunerne

Nordvand A/S indkøber følgende hos de to ejer kommuner:

- Vejreparation, primært til de mindre gravninger, der udføres i forbindelse med brud ol.
- Mindre vedligeholdelse af biler og maskiner.
- Leje af administrationsbygning, materielplads samt mindre materiellokaltet i Gladsaxe.

Vagtordninger

Nordvand har følgende vagtordninger:

Formandsvagt

Til at modtage opkald uden for normal arbejdstid fra forbrugere er der én driftsleder/tilsynsførende på vagt hele året. Denne person har tillige ledelsesansvar for de medarbejdere der er i Ledningsvagten - Vand og Afløbsvagten.

Vandværksvagten

Til overvågning af produktionen af vand på de 4 vandværker, samt driften af 2 trykforøgerstationer, er der én person på vagt hele året.

Ledningsvagt - Vand

Beredskab til udbedring af brud ol. på vandledninger uden for normal arbejdstid. Der er 2 mand på vagt i sommerperioden og 4 mand på vagt i vinterperioden fra primo december til ultimo marts. De aktiveres via Formandsvagten.

Afløbsvagten

Der er hele året et beredskab på 2 mand til udbedring af fejl og forstoppelser på afløbssystemet uden for normal arbejdstid. De aktiveres via Formandsvagten.

Pumpestationsvagten

Til overvågning og styring af pumpestationer, spjæld mv. på afløbssystemet er der én person på vagt hele året.

IT-organisering

Nordvand ejer selv vores it-systemer. Server m.m. er placeret hos Nordvand. Der er indgået driftsaftale med ekstern leverandør om drift og vedligeholdelse af it-systemet (netværk, server, backup ol.) (Jansson).

Der er selvstændige serviceaftaler for driften af vores dokumenthåndteringssystem (Sharepoint, 2ndC), GIS (ARC-GIS, Powel) og vores regnskabssystem (NAV, VisionPeople).

Drift og vedligeholdelse af SRO-system (iFix) varetages for en væsentlig del af Nordvand selv med mindre support af Picca.

Dialog med kommunen som ejer/myndighed

Nordvand har haft en ejerstrategi siden dannelsen. Den nuværende er gældende i 2013-2016.

I relation til kommunernes rolle som ejer holdes der ca. 6 gange årligt møde mellem de to tekniske direktører og Nordvands direktør. Her drøfter man alle overordnede problemstillinger, der er relevante inden for vand og spildevandsområdet. Nordvands direktør deltager lejlighedsvis i udvalgs møder i de to kommuner.

For at sikre en optimal dialog vedrørende myndighedsspørgsmål, holdes der møde med Nordvand og repræsentanter fra kommunernes miljømyndighed 4 gange årligt.

For at sikre en løbende koordinering af anlægsarbejder på offentlig vej er der nedsat en arbejdsgruppe for hver kommune, hvor repræsentanter for Nordvand og den enkelte kommune koordinerer anlægsopgaver.

Herudover deltager Nordvand sammen med sine ejerkommuner i diverse møder/kampagner i relation til eksempelvis klimatiltag ved borgermøder på de 2 rådhus, grundejerforeningsmøder, opstartsmøder med berørte borgere i forbindelse med større anlægsprojekter m.m.

Aktiver i Serviceselskaber

Alle aktiverne er placeret i de ledningsejende selskaber, med få undtagelser. Det er biler, entreprenørmaskiner, møbler. Der føres timeregnskab med anvendelse af Nordvands biler og entreprenørmaskiner, og udgifterne føres ned på den enkelte aktivitet.

Sideordnede aktiviteter

Nordvand A/S udfører følgende aktiviteter, der kan opfattes som sideordnede:

- Lønbehandling og HR for Hørsholm Vand og Furesø-Egedal Vand.

Kundeafregningen

Afregningen af Nordvands 27.000 kunder varetages af Nordvand A/S, ved anvendelse af KMD-FAS. Restanter håndteres af Nordvand A/S ved at gennemføre lukning for drikkevandet.

Der foretages ikke fjernaflæsning.

Certificering (fx DDS ol.)

Nordvand er certificeret efter følgende standarder:

- DS ISO 9001 for kvalitetsstyring
- ISO 14001 standarden for miljøledelse
- DS OHSAS 18001 standarden for arbejdsmiljøledelse
- ISO 50001 for energiledelse
- ISO 22000 standarden for fødevarerikkerhed
- DS/EN ISO/IEC 17025 krav til prøvnings- og kalibreringslaboratoriernes kompetence

Der arbejdes hen imod at blive certificeret efter DS 49001 standarden for samfundsmæssigt ansvar (CSR).

Outsourcing

Nordvand A/S udfører ikke selv følgende opgaver:

- Spildevandsrensning: Al rensning foretages af BIFOS og Mølleåværket
- Rengøring af Administrations- og Mandskabsbygning
- Kantinedrift
- Rådgiver vedr. anlægsprojekter, ca. 80 %.
- Entreprenørydelser på anlægsprojekter, ca. 95 %.
- Lækagesøgning
- Slamsugning
- TV-inspektion af afløbsledninger
- IT-drift, ca. 50 %
- Forsikringsrådgivning
- Juridisk bistand/hotline aftale
- HR-rådgivning (Serviceaftale KL)

2. Oversigt over fysiske lokaliteter

Allerød Rudersdal			
Rådhus			
Administration	Skovlytoften 27	2840	Holte
Mandskabsfaciliteter	Rudersdalsvej 99	2840	Holte
Vandværker			
Holte Vandværk	Søengen 6	2840	Holte
Nærum Vandværk	Egehegnet 170	2850	Nærum
Trørød Vandværk	Rundforbivej 54	2950	Vedbæk
Rensningsanlæg			
Sjælsø Renseanlæg	Bakkevej 83	3460	Birkerød
Bistrup Renseanlæg	Turistvej 127	3460	Birkerød
Vedbæk Renseanlæg	Gøngehusvej 29A	2950	Vedbæk
Lillerød Renseanlæg	Enghaven 3	3450	Allerød
Lynge Renseanlæg	Højrisvej 1	3540	Lynge
Sjælsmark Renseanlæg	Sjælsmarksvej 18	2970	Hørsholm
Ballerup			
Administration	Ågerupvej 84-86	2750	Ballerup
Mandskabsfaciliteter	Ågerupvej 84-86	2750	Ballerup
Vandværker			
Ballerup Vandværk	Præstevænget 18	2750	Ballerup
Lautrup Vandværk	Klausdalsbrovej 629	2750	Ballerup
Pilegårdens Vandværk	Lindbergvej 87	2750	Ballerup
Måløv Vandværk	Engtoften 44	2760	Måløv
Stangkær Vandværk	Lyngkær 2	2765	Smørum
Rensningsanlæg			
Måløv Rens	Brydegårdsvej 41	2760	Måløv
Fredensborg			
Administration	Højvangen 23	3480	Fredensborg
Mandskabsfaciliteter	Højvangen 23	3480	Fredensborg
Vandværker			
Endrup	Endrupvej 62A	3480	Fredensborg
Humlebæk	Humlebæk Strandvej 140	3050	Humlebæk
Rensningsanlæg			
Nivå rensningsanlæg	Strandvejen 381	2990	Nivå
Fredensborg rensningsanlæg	Højvangen 25	3480	Fredensborg
Karlebo rensningsanlæg	Hesselrødvej 3	2980	Kokkedal
Furesø Egedal			
Administration	Knud Bro Alle 1	3660	Stenløse
Mandskabsfaciliteter			
Vandværker			
Ølstykke Vandværk	Svestrupvej 19	3650	Ølstykke
Rensningsanlæg			
Stavnsholt Renseanlæg	Sommervej 20	3520	Farum
Ølstykke Renseanlæg	Krogholmvej 71	3650	Ølstykke
Stenløse Renseanlæg	Bækholmvej 33	3660	Stenløse
Slagslunde Renseanlæg	Ved Gadekæret 12	3660	Stenløse
Hørsholm Vand			
Administration	Håndværkersvinget 2	2970	Hørsholm
Mandskabsfaciliteter	Håndværkersvinget 2	2970	Hørsholm
Rensningsanlæg			
Usserød Rensningsanlæg	Håndværkersvinget 2	2970	Hørsholm
Nordvand			
Administration	Ørnegårdsvej 17	2820	Gentofte
Mandskabsfaciliteter	Ørnegårdsvej 17	2820	Gentofte
Vandværker			
Ermelundsværket	Soløsevej 71	2820	Gentofte
Søborg Vandværk	Gladsaxevej 9-13	2826	Søborg
Bagsværd Vandværk	Bindeledet 31	2880	Bagsværd
Sjælsø Vandværk	Ravnsnæsvej 231	2970	Hørsholm

3. Oversigt over medarbejder fordelt på medarbejderkategorier

Oversigt over medarbejdere							
	Allerød Rudersd	Ballerup	Fredens- borg	Furesø Egedal	Hørs- holm	Nord- vand	I alt
Direktør	1	1	1	1	1	1	6,0
Chefer		0	2	1	0	2	5,0
Administration							40,5
Leder med personale ansv	1			1	0,5	1	3,5
Budget og regnskab	1	2	3	3	1,1	5	15,1
Kundeafregning	2	2	3	2,5	0,8	2	12,3
Andet	1	2		2,3	0,3	4	9,6
Plan & Projekt							56,6
Leder med personale ansvar				1	0,4		1,4
Vand	0,5	2,5	1	1,5	1	6	12,5
Spildevand	3,5	4,5	3	6,3	4,1	11,5	32,9
Gis	0,8	1	1	3	0,5	3,5	9,8
IT							11,5
Leder med per. ansvar						1	1,0
Andet	0,2		5		0,3	5	10,5
Vand							69
Produktion							23,1
Leder med per. ansvar	0,3	0,25		0,1		1	1,7
Administration	0,4					1	1,4
Montør	2,5	4	2,5	1		10	20,0
Distribution							46,0
Leder med per. ansvar	0,4	0,25		0,1	0,2	1	2,0
Administration	0,4				0	4	4,4
Montør	2,5	5	2,5	1	4,6	24	39,6
Spildevand							93,3
Afløb							53,5
Leder med per. ansvar	0,7	0,5	1	0,4		2	4,6
Administration	1,5					3	4,5
Montør	11	6	5,5	4	0,9	17	44,4
Renseanlæg							39,8
Leder med per. ansvar	0,8		1	0,4	0,6		2,8
Administration	0,5	1,5			0,3		2,3
Montør	10	5	3,5	9,8	6,4		34,7
Affald							
Leder med per. ansvar							
Administration			1				1,0
Montør							
I alt	42	37,5	36	39,4	23	105	282,9
Antal medarbejder der er tje	1	1	0	0	0	1	
Administrative	9	8,5	15	10,8	4,3	29	76,6
Plan & Projekt	4,8	8	5	10,8	5,6	21	55,2
Drift	28,2	21	16	17,8	13,1	55	151,1
	42	37,5	36	39,4	23	105	282,9

Undersøgelse af mulighederne for sammenlægning af 6 forsyningskoncerner i en fælles koncern

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

Bilag 3:

Juridisk baggrundsnotat, Horten

- **JURIDISK BAGGRUNDSNOTAT
TIL BRUG FOR UNDERSØGELSE AF MULIGHEDERNE FOR
SAMMENLÆGNING AF KOMMUNALT EJEDE FORSYNINGS-
KONCERNER I ALLERØD, BALLERUP, EGEDAL, FREDENS-
BORG, FURESØ, GENTOFTE, GLADSAXE, HØRSHOLM OG RU-
DERSDAL TIL ÉN FÆLLES FORSYNINGSKONCERN**

1. BAGGRUND

Med hjemmel i Kommissorium for Undersøgelse af Vandselskaber af 14. april 2015 ("Kommissoriet") har projektsekretariatet bedt Horten bistå med rådgivning om visse strukturelle og juridiske spørgsmål. Det er i Kommissoriet lagt til grund, at "det vil være en selskabsopbygning (holdingstruktur), hvor der fortsat er mulighed for kommunespecifikke aktiviteter, takster og serviceniveau og regnskabsaflæggelse for hvert selskab i koncernen". Det er endvidere lagt til grund, at der ønskes et fælles holdingselskab samt en fælles udøvende enhed (serviceselskab).

2. DEFINITIONER

For at lette læsningen af dette notat har vi anvendt følgende definitioner:

"Datterselskab(er)" skal forstås som ét af eller samtlige selskaber, der ejes 100% af Holdingselskabet.

"Ejerne" skal forstås som de kommuner, der ultimativt kommer til at eje det fælles Holdingselskab.

"Ejerrepræsentanter" skal forstås som de medlemmer af selskabernes bestyrelser, som vælges af Ejerne på generalforsamlingen i Holdingselskabet.

"Forbrugerrepræsentanter" skal forstås som de medlemmer af selskabernes bestyrelser, som vælges af forbrugerne i henhold til reglerne om forbrugerrepræsentation i vandselskaber.

"Forsyningselskaber" skal forstås som de anlægsejende Datterselskaber (vand-, spildevands- og affaldsselskaber).

"Holdingselskab(et)" skal forstås som det selskab, der ejer samtlige Datterselskaber i Koncernen og som, direkte eller indirekte, ejes af Ejerne.

"Koncernen" skal forstås som den fælles forsyningskoncern bestående af Holdingselskabet samt Datterselskaberne.

"Medarbejderrepræsentanter" skal forstås som de medlemmer af selskabernes bestyrelser, som vælges af medarbejderne i henhold til reglerne om medarbejderrepræsentation (lovpligtigt eller frivilligt).

"Serviceselskab" skal forstås som det Datterselskab, som leverer serviceydelser til Forsyningselskaberne, og hvor samtlige medarbejdere er ansat.

3. STRUKTURELLE FORHOLD

3.1 Holding-model

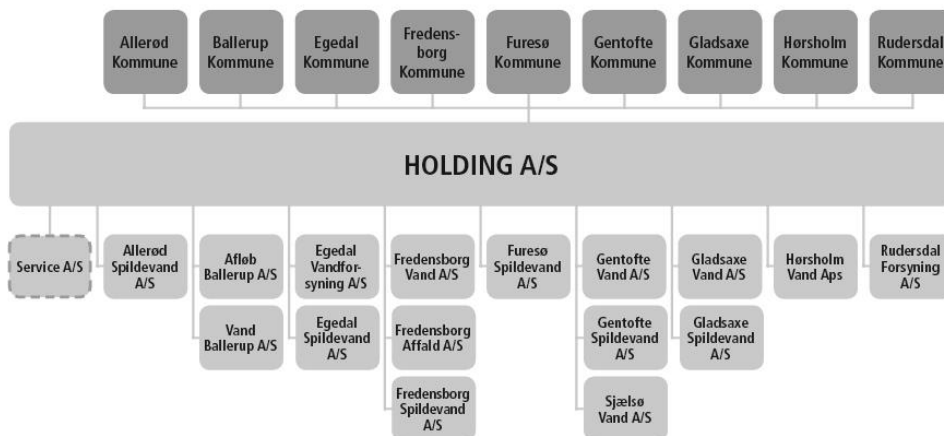
Det er lagt til grund i Kommissoriet, at der ønskes et fælles Holdingselskab. Denne model anvendes såvel i HOFOR som Nordvand-koncernerne.

3.1.1 *Beskrivelse af modellen*

Ejerne har aktier i Holdingselskabet, som ejer de eksisterende Forsyningselskaber og et fælles Serviceselskab.

De eksisterende serviceselskaber sammenlægges til ét Serviceselskab, som varetager drift og administration af samtlige Forsyningselskaber. Forsyningselskaberne i de eksisterende forsyningskoncerner fortsætter som udgangspunkt som hidtil.

Hørsholm Vand ApS er som det eneste selskab organiseret som et anpartselskab. Vi anbefaler, at selskabet i forbindelse med etableringen af Koncernen omdannes til et aktieselskab, således at alle selskaberne i Koncernen er undergivet de samme regler i selskabsloven. Dette er dog ikke nødvendigt for, at selskabet kan indgå i Koncernen. En omdannelse fra anpartsselskab til aktieselskab kan ske relativt simpelt.



3.1.2 *Betydning for den nuværende struktur*

Ved etablering af Holdingselskabet vil Ejerne opnå en mindre ejerandel af Koncernen, end de har til deres helt eller delvist ejede forsyningskoncerner i dag.

Et fælles Holdingselskab etableres typisk ved en fusion af Ejernes holdingselskaber. Det er ikke alle Ejerne, som i dag har et egentligt holdingselskab (Allerød, Hørsholm og Rudersdal). I fase 2 bør det derfor afdækkes, om modellen i stedet bør gennemføres ved at indskyde ejerandelene i Forsyningselskaberne i Holdingselskabet samt fusion eller overdragelse af de eksisterende serviceaktiviteter til Serviceselskabet.

Ejerne vælger bestyrelsen i Holdingselskabet. Ejerne bør tage stilling til, hvordan bestyrelsen skal sammensættes, jf. pkt. 5.4, ligesom bestyrelses-sammensætningen i Datterselskaberne kan aftales mellem Ejerne og fastlægges i ejeraftalen.

3.1.3 *Fordele*

Holdingmodellen har en række fordele, f.eks. i forhold til et fælles serviceselskab eller en fuldstændig fusion, hvor også de eksisterende Forsyningselskaber fusioneres.

Holdingmodellen giver mulighed for sambeskatning i Koncernen. Erfaringsmæssigt er det nemmere at undgå kassetænkning og opnå synergieffekter, hvis Ejerne samler "alt under én paraply" fremfor under flere delvist overlappende "paraplyer".

Denne model kan endvidere skabe rammerne for en stærk servicefunktion, som vil kunne opnå de ønskede synergieffekter samt en faglig stærk og specialiseret medarbejderstab.

En struktur med adskilte Forsyningselskaber giver mulighed for at fastlægge forskellige strategier, investeringsplaner mv. for f.eks. Koncernens

spildevandsselskaber, ligesom strukturen giver mulighed for at differentiere serviceniveau og takster. I ejeraftalen, jf. pkt. 5.1, kan de enkelte Ejere sikres indflydelse på Forsyningsselskaberne i deres geografiske område.

Kommunerne bevarer myndighedsansvaret for "deres" Forsyningsselskaber, herunder vil kommunen skulle udarbejde planer og godkende takster og gebyrer som prismyndighed, såfremt hjemsted i kommunen bibeholdes.

Serviceselskabet kan levere drifts- og administrationsydelser til Forsyningsselskaberne uden udbud under iagttagelse af den udvidede in-house-regel.

Nye forsyningsvirksomheder vil kunne indtræde i Koncernen ved at indskyde deres forsyningsselskaber og eventuelle serviceaktiviteter.

Det vil være muligt at fusionere to eller flere af Forsyningsselskaberne, f.eks. to vandselskaber eller en Ejers vand- og spildevandselskaber, hvis det ønskes.

Det vil være muligt for en Ejer at trække sig ud af Koncernen, hvis dette måtte blive nødvendigt. Udtræden giver en række praktiske og omkostningsmæssige udfordringer, f.eks. i forhold til fordeling af medarbejdere, betaling for fælles IT-systemer mv. Det skal i den forbindelse bemærkes, at en opsplitning af den fælles koncern kan risikere at medføre modregning i kommunernes bloktilskud, hvis transaktionen anses for at indebære, at der overføres midler fra en kommune til en anden. Også disse forhold kan søges imødegået i ejeraftalen som i f.eks. BIOFOS og Nordvand.

3.1.4 *Udfordringer*

Den fælles holdingstruktur mv. giver gode muligheder for effektivisering og for at opnå stordriftsfordele og synergieffekter. Ejerne ønsker samtidig mulighed for at fastsætte forskellige mål for og krav til driften i de enkelte Forsyningsselskaber.

Ejerne vil ikke længere have formel enerådighed over "sine" Datterselskaber. Ejerne af Holdingselskabet kan som udgangspunkt påvirke de overordnede beslutninger om investeringer i og strategi for alle Forsyningsselskaberne. I ejeraftalen kan der imidlertid tages højde for Ejernes særlige ønsker og behov i forhold til mål og serviceniveau for Forsyningsselskaber i deres geografiske område. Ved udøvelse af denne ret er det vigtigt at være opmærksom på, at det kan have konsekvenser for muligheden for fuldt ud at realisere synergier og stordriftsfordele.

3.2 **Forsyningsselskaberne**

Det er lagt til grund i Kommissoriet, at Forsyningsselskaberne videreføres.

Enkelte af Forsyningsselskaberne udøver såvel vand- som spildevandforsyningsaktivitet. Der er ikke krav om opsplitning af disse aktiviteter i to separate selskaber. Dog skal aktiviteterne være regnskabsmæssigt adskilte.

3.3 Serviceselskabet

Det er lagt til grund i Kommissoriet, at der ønskes et fælles Serviceselskab.

4. FÆLLES SERVICESELSKAB, INKLUSIVE MEDARBEJDERE

Ønsket om et fælles Serviceselskab kan opnås på forskellig vis, jf. de 4 metoder beskrevet i dette afsnit. Ved valg af metode, bør de skattemæssige og overenskomstmæssige forhold særligt belyses, jf. nedenfor.

4.1 Overordnede bemærkninger om skattemæssige forhold

Indledningsvist skal det fremhæves, at reglerne om ophør af sambeskatning ikke er behandlet nedenfor, idet tidspunktet for ophøret af eksisterende sambeskatningskredse afhænger af timingen af og strukturen for etableringen af Holdingselskabet. Det bør behandles i fase 2.

I fase 2 bør der desuden gennemføres en skattegennemgang baseret på de konkrete forhold i de eksisterende serviceselskaber og Hørsholm Vand ApS.

4.2 Overordnede bemærkninger om ansættelsesretlige forhold

4.2.1 Virksomhedsoverdragelse

Virksomhedsoverdragelsesloven har til formål at beskytte de medarbejdere, som er beskæftiget i en virksomhed, som overdrages eller fusioneres ind i en anden virksomhed. Loven indeholder en række grundlæggende forpligtelser, som selskaberne skal være opmærksomme på i forbindelse med implementeringen af Koncernen.

Medarbejderne overdrages på de vilkår, der er gældende i dag. Det gælder, såvel vilkår baseret på individuelle som på kollektive overenskomster og lokalaftaler. Med andre ord har medarbejderne krav på, at ansættelsesforholdet videreføres på de hidtidige vilkår hos det nye selskab. Disse vilkår kan ændres efter virksomhedsoverdragelsen, men dette skal i givet fald ske med respekt for gældende overenskomster, lokalaftaler og opsigelsesvarsler mv.

4.2.2 Frasigelse af lokalaftaler

Vi har lagt til grund, at alle medarbejdere i de deltagende forsyningskoncerner er omfattet af KLS overenskomster. Det er således alene en eventuel frasigelse af lokalaftaler, der kan være relevant.

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

Det følger ikke af virksomhedsoverdragelsesloven, om Serviceselskabet kan *frasi*ge sig lokalaftaler. Det er heller ikke afklaret i praksis. Serviceselskabet vil dog altid kunne *opsi*ge lokalaftalerne efter de regler, som måtte gælde for de pågældende lokalaftaler, på samme vis som det overdragende selskab

ville have kunnet inden overdragelsen. Omfanget og tidspunktet af eventuelle opsigelser bør afklares nærmere i fase 2.

4.2.3 *Tjenestemænd*

Tjenestemænd er ikke omfattet af virksomhedsoverdragelsesloven og har derfor ikke pligt til at lade deres ansættelsesforhold overdrage til Serviceselskabet. Tjenestemændene er således fortsat ansat i kommunen.

Der skal derfor indgås nye udlånsaftaler mellem de respektive kommuner og det nye Serviceselskab. På baggrund af retspraksis er det vores vurdering, at tjenestemændene også har pligt til at lade sig udlåne til Serviceselskabet i samme omfang, som de havde pligt til at lade sig udlåne til de nuværende selskaber.

Der sker ikke ændringer i tjenestemændenes ansættelsesforhold, og de vil fortsat være omfattet af de overenskomster og de regler, som de er omfattet af i dag.

4.3 **Metoder**

4.3.1 *Aktivitetsoverdragelser til et nystiftet selskab*

Der stiftes eller købes et nystiftet (rent) selskab. De eksisterende serviceselskaber (og Hørsholm Vand ApS) overdrager hele service-aktiviteten, inkl. medarbejdere, til Serviceselskabet.

Den umiddelbare fordel er, at Serviceselskabet kun er belastet af de hidtidige service-aktiviteter i aftalt omfang. Den umiddelbare ulempe er, at der vil være 5 "tomme" serviceselskaber efter overdragelsen, der som udgangspunkt vil skulle likvideres.

Skattemæssigt anses samtlige de 5 eksisterende serviceselskaber for at have afstået samtlige deres aktiver og forpligtelser til det nye Serviceselskab.

I det omfang, der herved realiseres skattepligtige avancer, vil der blive udløst skat i serviceselskaberne. Vi har lagt til grund, at aktiverne i de 5 eksisterende serviceselskaber har en relativt begrænset værdi (set i forhold til Koncernens øvrige aktiver), og da en eventuel avance på aktiver alene vil vedrøre forskellen mellem de akkumulerede skatte- hhv. regnskabsmæssige afskrivninger, er den beløbsmæssige størrelse af eventuelle avancer så beskeden, at dette næppe bliver udslagsgivende for metodevalget.

Beskatningen vil endvidere kunne reduceres/elimineres, såfremt serviceselskaberne har fremførbare skattemæssige underskud, som de skattepligtige avancer kan modregnes i. Serviceselskabets skattemæssige anskaffelsessum for de overdragne aktiviteter svarer til den skattemæssige afståelsessum for de 5 eksisterende serviceselskaber og Hørsholm Vand ApS.

Eventuelle resterende skattemæssige underskud i de hidtidige serviceselskaber vil bortfalde i forbindelse med en efterfølgende likvidation. Det vil efter omstændighederne være muligt at opretholde de skattemæssige underskud. Denne forudsætning bør efterprøves i fase 2.

Metoden vil – sammenlignet med en skattefri fusion – være fordelagtig, hvis de eksisterende serviceselskaber realiserer væsentlige skattemæssige avancer, men samtidig har fremførbare skattemæssige underskud, som kan modregnes i avancerne. Herved opnås en situation, hvor de 5 eksisterende serviceselskaber ikke (eller alene i begrænset omfang) beskattes af avancerne, samtidig med at Serviceselskabet får et større skattemæssigt afskrivningsgrundlag end ved en skattefri fusion.

Set i forhold til en skattepligtig fusion er metoden fordelagtig, hvis der er resterende skattemæssige underskud i de eksisterende serviceselskaber, idet disse underskud – modsat ved en skattepligtig fusion – eventuelt kan opretholdes.

4.3.2 *Aktivitetsoverdragelse til ét af selskaberne fra de øvrige selskaber*

Ét af de eksisterende serviceselskaber anvendes som det fælles Serviceselskab. De øvrige eksisterende serviceselskaber (og Hørsholm Vand ApS) overdrager hele service-aktiviteten, inkl. medarbejdere, til det eksisterende Serviceselskab.

Den umiddelbare fordel er, at der er et eksisterende set-up i forhold til diverse registreringer, bankkonti o.m.a., ligesom der er ét selskab mindre at overdrage aktivitet fra og likvidere. Den umiddelbare ulempe er, at der fortsat er 4 "tomme" serviceselskaber efter overdragelsen, der som udgangspunkt vil skulle likvideres efterfølgende.

Skattemæssigt anses de 4 eksisterende serviceselskaber, som overdrager service-aktiviteten til det eksisterende Serviceselskab for at have afstået samtlige deres aktiver og forpligtelser.

Metoden har samme skattemæssige fordele, som ved en aktivitetsoverdragelse til et nystiftet selskab, jf. beskrivelsen i punkt 4.3.1. Ved at anvende et af de eksisterende serviceselskaber kan den skattemæssige stilling dog eventuelt yderligere optimeres.

4.3.3 *Egentlig fusion*

Ved en egentlig fusion ophører de nuværende serviceselskaber (uden likvidation), og der etableres ved fusionen et nyt fælles Serviceselskab. Service-aktiviteten i Hørsholm Vand ApS vil dog fortsat skulle overdrages til det nye fælles Serviceselskab.

Den umiddelbare fordel er, at der ikke vil være serviceselskaber at likvidere efter overdragelsen. Den umiddelbare ulempe er, at det nye Serviceselskab vil være belastet af alle hidtidige service-aktiviteter, idet samtlige rettigheder og forpligtelser overdrages ved en fusion.

Fusionen kan gennemføres som enten en skattepligtig eller en skattefri fusion.

Skattepligtig fusion

I tilfælde af en skattepligtig fusion anses de 5 eksisterende serviceselskaber for at have afstået samtlige deres aktiver og forpligtelser til det nye Serviceselskab.

I det omfang, der herved realiseres skattepligtige avancer, vil der blive udløst skat i serviceselskaberne. Vi har lagt til grund, at aktiverne i de 5 eksisterende serviceselskaber har en relativt begrænset værdi (set i forhold til Koncernens øvrige aktiver), og da en eventuel avance på aktiver alene vil vedrøre forskellen mellem de akkumulerede skatte- hhv. regnskabsmæssige afskrivninger, er den beløbsmæssige størrelse af eventuelle avancer så beskeden, at dette næppe bliver udslagsgivende for metodevalget.

Beskatningen vil endvidere kunne reduceres/elimineres, såfremt serviceselskaberne har fremførbare skattemæssige underskud, som de skattepligtige avancer kan modregnes i. Det nye Serviceselskabs skattemæssige anskaffelsessum for de overdragne aktiviteter svarer til den skattemæssige afståelsessum for de 5 eksisterende serviceselskaber og Hørsholm Vand ApS.

Ejerne og de eksisterende holdingselskaber anses for skattemæssigt at have overdraget aktierne i de respektive serviceselskaber. Dette har ingen skattemæssige konsekvenser, da en eventuel avance er skattefri, uanset om kapitalandelene ejes direkte af en Ejer eller indirekte af en Ejer gennem et holdingselskab.

Eventuelle resterende skattemæssige underskud i de hidtidige serviceselskaber bortfalder i forbindelse med fusionen, idet selskaberne anses for at være blevet likvideret.

Modellen vil – sammenlignet med en skattefri fusion – være fordelagtig, hvis de eksisterende serviceselskaber realiserer skattemæssige avancer, men samtidig har fremførbare skattemæssige underskud, som kan modregnes i avancerne. Herved opnås en situation, hvor de 5 eksisterende serviceselskaber ikke (eller alene i begrænset omfang) beskattes af avancerne samtidig med, at det nye Serviceselskab får et større skattemæssigt afskrivningsgrundlag end ved en skattefri fusion.

Skattefri fusion

Anvendes reglerne om skattefri fusion, udløses der ingen beskatning i de 5 eksisterende serviceselskaber. Modstykket hertil er, at det nye Serviceselskab overtager serviceselskabernes skattemæssige status for så vidt angår de overdragne aktiver og forpligtelser, dvs. bl.a. anskaffelsespris og -tidspunkt samt foretagne skattemæssige afskrivninger.

Det Holdingselskabet indtræder i Ejernes og de eksisterende holdingselskabers skattemæssige status for så vidt angår aktierne i de hidtidige serviceselskaber. Dette har ingen skattemæssig betydning, fordi overdragelsen af aktierne er skattefri.

Eventuelle resterende skattemæssige underskud i de hidtidige serviceselskaber kan ikke anvendes af det nye Serviceselskab. Der vil efter omstændighederne være mulighed for, at skattemæssige underskud i et serviceselskab kan anvendes på anden vis.

En skattefri fusion har – sammenlignet med både aktivitetsoverdragelser, og skattepligtige fusioner – den fordel, at der uanset eksistensen af latente skatteforpligtelser i de eksisterende serviceselskaber ikke udløses beskatning. Set i forhold til en skattepligtig fusion har den skattefri fusion desuden

den fordel, at der eventuelt vil være mulighed for, at skattemæssige underskud i et serviceselskab kan anvendes andetsteds.

4.3.4 *Uegentlig fusion*

Ved en uegentlig fusion vil ét af de eksisterende serviceselskaber være det fortsættende selskab, medens de øvrige serviceselskaber ophører uden likvidation ved overdragelse af samtlige selskabernes aktiver og forpligtelser til det fortsættende Serviceselskab. Serviceaktiviteten i Hørsholm Vand ApS vil dog fortsat skulle overdrages til det nye fælles Serviceselskab.

Den umiddelbare fordel er, at der ikke vil være serviceselskaber at likvidere efter overdragelsen. Ydermere vil der være et eksisterende set-up i forhold til diverse registreringer, bankkonti o.m.a. Det fortsættende Serviceselskab vil overtage samtlige rettigheder og forpligtelser ved fusionen, uanset relevansen for Koncernens drift, f.eks. forpligtelser i relation til den hidtidige drift i Måløv Rens A/S og Fredensborg Affald A/S.

Metoden har samme skattemæssige fordele, som ved en egentlig fusion, jf. beskrivelsen i punkt 4.3.3. Ved at anvende et af de eksisterende selskaber kan den skattemæssige stilling dog eventuelt yderligere optimeres.

4.4 **Anbefaling af metodevalg**

Med udgangspunkt i de skattemæssige betragtninger, der i fase 2 bør faktisk afdækkes og konkretiseres, og idet et eksisterende set-up normalt klart er at foretrække, ligesom likvidationer ønskes undgået, vil vores anbefaling være, at man vælger at gå videre med en uegentlig fusion, jf. pkt. 4.3.4.

5. **STYRINGSREDSKABER / BESTYRELSESFORHOLD**

I dette afsnit beskrives de overordnede rammer for indhold og funktion af henholdsvis ejerftale, vedtægter og bestyrelsens forretningsorden.

5.1 **Ejerftale**

En ejerftale er en frivillig aftale, som kan indgås mellem Ejerne. Ejerftalen regulerer det indbyrdes forhold mellem Ejerne i forhold til hele Koncernen. Indholdet af ejerftalen beror i det hele på forhandlinger mellem Ejerne.

Ejerftalen indeholder typisk bestemmelser om:

- Koncernens strategi
- Bestyrelsessammensætning, herunder i Datterselskaber, og valgregler
- Ejernes indflydelse og udøvelse af ejerskab
- Ejernes pligt til eller mulighed for samhandel med Koncernen, takster mv.
- Udtræden, herunder forkøbsret og -pligt, samt varsler for udtræden

- Optagelse af nye kommuner i ejerkredsen

Ejeraftalen er som udgangspunkt ikke offentligt tilgængelig. Kommunerne er imidlertid som offentlige myndigheder underlagt offentlighedslovens regler om aktindsigt. Kommunerne kan derfor være forpligtet til helt eller delvist at udlevere kopi af ejeraftalen, hvis en tredjepart måtte anmode om det.

Ejeraftalen er *Ejernes* aftale og er bindende mellem Ejerne. Juridisk set er ejeraftalen ikke bindende for *selskaberne*, herunder for de beslutninger, der træffes af generalforsamlingen, i bestyrelsen eller direktionen. Forhold, som skal binde selskabet, herunder binde dirigenten på generalforsamlingen, skal derfor medtages i vedtægterne eller vedtages konkret på en generalforsamling.

Ejeraftalen kan ændres ved enighed mellem Ejerne.

5.2 Vedtægter

Vedtægterne er et dokument, der udgør det juridiske grundlag for hvert selskab for sig. Vedtægterne skal registreres hos Erhvervsstyrelsen og er offentligt tilgængelige.

En række formelle, lovpligtige oplysninger *skal* fremgå af vedtægterne, f.eks. oplysninger om:

- Navn
- Formål
- Selskabskapital
- Ledelsen, herunder bestyrelsens størrelse og valgperiode
- Indkaldelse og afholdelse af generalforsamling
- Tegningsregel
- Selskabets regnskabsår

Vedtægterne *kan* herudover også indeholde bestemmelser om f.eks.:

- Restriktioner i Ejernes overdragelse af kapitalandele
- Offentlighed om selskabets forhold
- Præcisering af kompetencefordelingen mellem bestyrelse og generalforsamling, f.eks. at visse nærmere angivne beslutninger af mere væsentlig karakter skal træffes/godkendes af generalforsamlingen.

Vedtægternes indhold bestemmes og kan alene ændres på selskabets generalforsamling med tiltrædelse af 2/3 af stemmerne og aktiekapitalen. Strenge vedtagelseskrav kan aftales i ejeraftalen og/eller optages i vedtægterne.

5.3 Bestyrelsens forretningsorden

Bestyrelsens forretningsorden er ligesom vedtægterne et selskabsretligt dokument, der gælder for hvert selskab for sig. Forretningsordenen regulerer bestyrelsens hverv i detaljer og er et arbejdsredskab for bestyrelsen. I modsætning til vedtægterne, skal bestyrelsens forretningsorden ikke offentliggøres. Forretningsordenen anses i forhold til offentlighedsloven som udgangspunkt som et internt dokument.

Bestyrelsens forretningsorden skal tage udgangspunkt i det konkrete selskabs virksomhed og behov og kan f.eks. indeholde bestemmelser om bestyrelsens:

- Konstituering
- Arbejdsdeling
- Tilsyn med direktionen
- Afholdelse af bestyrelsesmøder
- Tavshedspligt
- Regnskabskontrol

5.4 Bestyrelsesforhold

De særlige forhold, der gør sig gældende for Medarbejder- og Forbrugerrepræsentanter, har væsentlig indflydelse på sammensætningen af bestyrelserne i de forskellige selskaber i Koncernen. Reglerne gennemgås derfor, inden bestyrelsesmodellerne præsenteres.

Medarbejder- og Forbrugerrepræsentanter har samme rettigheder og pligter som generalforsamlingsvalgte medlemmer.

5.4.1 Medarbejderrepræsentanter

Der gælder et krav om *koncernrepræsentation* i bestyrelsen for Holdingselskabet og om *selskabsrepræsentation* i Serviceselskabet.

Kravet om *koncernrepræsentation* indebærer, at medarbejderne i koncernen har krav på at vælge et antal medlemmer til bestyrelsen i Holdingselskabet svarende til halvdelen af de øvrige bestyrelsesmedlemmer, *dog mindst tre medlemmer*. Kravet om *selskabsrepræsentation* indebærer, at medarbejderne i Serviceselskabet har krav på at vælge et antal bestyrelsesmedlemmer til bestyrelsen i Serviceselskabet svarende til halvdelen af de øvrige bestyrelsesmedlemmer, *dog mindst to medlemmer*.

Da alle Koncernens medarbejdere vil blive ansat i Serviceselskabet, vil der ikke være krav om selskabsrepræsentation i Forsyningselskaberne, ligesom Medarbejderrepræsentanterne ikke kan forpligtes til at indtræde i de øvrige selskabers bestyrelser. Hvis Ejerne ønsker en enhedsbestyrelse i Koncernen, kan Medarbejderrepræsentanterne i Service- og Holdingselska-

bet dog vælges til bestyrelsen i Forsyningsselskaberne af generalforsamlingen for de enkelte selskaber, *hvis* Medarbejderrepræsentanterne accepterer dette. I nogle forsyningskoncerner har man valgt at tildele Forbruger- og Medarbejderrepræsentanter observatørstatus i bestyrelserne i de øvrige selskaber i koncernen. En sådan konstruktion indebærer imidlertid en række ansvars- og fortrolighedsmæssige udfordringer, som bør uddybes nærmere, hvis en sådan model bliver relevant.

5.4.2 *Frivillig aftale om medarbejderrepræsentation*

Ved enighed mellem medarbejderne og ledelsen kan reglerne om medarbejderrepræsentation fraviges ved en frivillig ordning. Den frivillige ordning godkendes på generalforsamlingen og indføres i selskabets vedtægter. En frivillig ordning kan eksempelvis gå ud på, at antallet af Medarbejderrepræsentanter i bestyrelserne nedsættes til et lavere antal medlemmer mod, at de Medarbejderrepræsentanterne til gengæld får plads i bestyrelserne på gunstigere vilkår, end hvad følger af selskabsloven.

En frivillig ordning ophører, hvis der ikke længere er enighed mellem medarbejderne og ledelsen, eller hvis generalforsamlingen træffer beslutning herom. Den frivillige ordnings beståen afhænger således i høj grad af medarbejdernes tilfredshed med ordningen.

5.4.3 *Forbrugerrepræsentanter*

Forbrugerne i vandselskaber omfattet af vandsektorloven har ret til at vælge mindst to medlemmer til hver af vandselskabernes bestyrelser.

Forbrugerrepræsentanterne vælges af forbrugerne i de respektive vandselskabers forsyningsområde. Ved etableringen af Koncernen er der som udgangspunkt 16 forskellige Forbrugerrepræsentanter i Forsyningsselskaberne. Afhængig af den valgte bestyrelsesmodel, jf. pkt. 5.5, indebærer dette, at bestyrelserne i Forsyningsselskaberne bliver enten forskelligt sammensat, eller at "enhedsbestyrelsen" i Koncernen bliver meget stor.

Det er muligt i næste valgperiode at tilrettelægge forbrugervalget i Koncernen således, at de samme to Forbrugerrepræsentanter vælges til bestyrelserne i alle de relevante Forsyningsselskaber. Alternativt vil næste valgperiode indebære 18 forskellige Forbrugerrepræsentanter.

Ligesom Medarbejderrepræsentanterne kan Forbrugerrepræsentanterne vælges af generalforsamlingen til bestyrelsen i Koncernens øvrige selskaber, *hvis* Forbrugerrepræsentanterne selv er indstillet på dette. Det er ikke muligt at pålægge Forbrugerrepræsentanterne at acceptere valg til de øvrige selskaber i Koncernen som en betingelse for deres valg.

5.4.4 *Eksterne bestyrelsesmedlemmer*

I forsyningssektoren ses eksterne bestyrelsesmedlemmer ofte inddraget, hvor to kommuner ejer en forsyningskoncern i fællesskab. Formålet med at inddrage eksterne bestyrelsesmedlemmer kan dog også være at trække på disse medlemmers driftsmæssige indsigt, forretningsmæssige kompetencer og bestyrelseserfaring i øvrigt. Hvis man ønsker at honorere et eksternt

medlem på særlig vis eller den opmandsfunktion, der ligger i at have et eksternt medlem, kan den pågældende vælges som formand, jf. også afsnit 5.6.1.

5.5 Bestyrelsessammensætning – modeller

I dette afsnit beskrives fire forskellige modeller for, hvordan bestyrelserne i Koncernen kan sammensættes.

Vi har lagt til grund, at hver Ejer har én repræsentant i Holdingselskabets bestyrelse. I alle modeller kan selskaberne have samme direktion eller ansætte forskellige direktører i de enkelte selskaber.

I det følgende har vi lagt til grund, at der vælges to fælles Forbrugerrepræsentanter i Koncernen. For så vidt angår Medarbejderrepræsentanter har vi lagt til grund, at den lovpligtige ordning finder anvendelse. Endelig har vi forudsat personsammenfald i størst muligt omfang ved opgørelsen af antallet af bestyrelser og bestyrelsesmedlemmer for de respektive bestyrelsesmodeller.

"Enhedsbestyrelse", hvor alle selskaberne i Koncernen har identiske bestyrelser.

"Tillempet enhedsbestyrelse", hvor

- *Holdingselskabets og Serviceselskabets* bestyrelser består af Ejerrepræsentanterne samt Medarbejderrepræsentanter, og
- *Forsyningsselskabernes* bestyrelser består af Ejerrepræsentanterne samt Forbrugerrepræsentanter.

"Koncernmodel", hvor

- *Holdingselskabets* bestyrelse består af Ejerrepræsentanterne samt Medarbejderrepræsentanter,
- *Serviceselskabets* bestyrelse består af Holdingselskabets direktion/ledende medarbejdere samt Medarbejderrepræsentanter, og
- *Forsyningsselskabernes* bestyrelser består af Holdingselskabets direktion/ledende medarbejdere samt Forbrugerrepræsentanter.

"Tillempet koncernmodel", hvor

- *Holdingselskabets* bestyrelse består af Ejerrepræsentanterne samt Medarbejderrepræsentanter,
- *Serviceselskabets* bestyrelse består af Holdingselskabets direktion/ledende medarbejdere samt Medarbejderrepræsentanter, og
- *Forsyningsselskabernes* bestyrelser består af Holdingselskabets direktion/ledende medarbejdere, én repræsentant for den Ejer, der oprindeligt ejede selskabet samt Forbrugerrepræsentanter.

I denne model er der identiske bestyrelser i alle selskaberne i Koncernen.

Som nævnt vælger medarbejderne alene bestyrelsesmedlemmer til Service- og Holdingselskabet. På samme måde vil Forbrugerrepræsentanterne i Forsyningsselskaberne alene vælges til de relevante Forsyningsselskaber. Enhedsbestyrelsen *forudsætter* derfor, at Medarbejder- og Forbrugerrepræsentanterne er villige til at lade sig vælge til bestyrelserne i de øvrige selskaber.

Eksempel på enhedsbestyrelse

	Holding	Service	Forsyningsselskaberne
Ejerrepr.	9	9	9
Forbrugerrepr.	2	2	2
Medarbejderrepr.	6	6	6
I alt	17	17	17

Ved denne model vil Koncernen få 1 bestyrelse med i alt 17 forskellige bestyrelsesmedlemmer.

Hvis der ikke vælges fælles Forbrugerrepræsentanter for Koncernen, vil enhedsbestyrelsen udgøre 41 medlemmer. Det vil være en usædvanlig stor bestyrelse med meget lille manøvredygtighed og med underrepræsentation af Ejerrepræsentanter.

5.5.2 *Tillempet enhedsbestyrelse*

I denne model er bestyrelserne for Holdingselskabet og Serviceselskabet identiske, ligesom bestyrelserne i Forsyningsselskaberne er identiske. Der kræves hverken accept fra Medarbejder- eller Forbrugerrepræsentanter.

	Holding	Service	Forsyningsselskaberne
Ejerrepr.	9	9	9
Forbrugerrepr.	-	-	2
Medarbejderrepr.	5	5	-
I alt	14	14	11

Ved denne model vil Koncernen få 3 forskellige bestyrelser (1 fælles for Holdingselskabet samt Serviceselskabet, 1 fælles for Forsyningsselskaberne og 1 fælles for Sjælsø Vand A/S samt Fredensborg Affald A/S) med i alt 16 forskellige bestyrelsesmedlemmer.

5.5.3 *Koncernmodel*

Som ved de øvrige bestyrelsesmodeller har hver Ejer én repræsentant i bestyrelsen i Holdingselskabet. Til forskel fra de øvrige modeller har bestyrelserne i Datterselskaberne ikke Ejerrepræsentanter. I stedet besættes bestyrelserne af Holdingselskabets direktionsmedlemmer/ledende medarbejdere og suppleres af henholdsvis Medarbejder- og Forbrugerrepræsentanter.

Koncernmodellen anvendes blandt andet i HOFOR og påtænkes ligeledes benyttet i den midtsjællandske forsyningsfusion mellem Roskilde, Holbæk og Lejre.

Eksempel på koncernmodellen

	Holding	Service	Forsyningsselskaberne
Ejerrepr.	9	-	-
Direktionsmedlemmer/ledende medarbejdere	-	3	3
Forbrugerrepr.	-	-	2
Medarbejderrepr.	5	2	-
I alt	14	5	5

Ved denne model vil Koncernen få 4 forskellige bestyrelser (1 for Holdingselskabet, 1 for Serviceselskabet, 1 fælles for Forsyningsselskaberne og 1 fælles for Sjælsø Vand A/S samt Fredensborg Affald A/S) med i alt 17 forskellige bestyrelsesmedlemmer.

5.5.4 *Tillempet koncernmodel*

Denne model ligner koncernmodellen, men adskiller sig fra denne ved, at Forsyningsselskabernes bestyrelser suppleres af én Ejerrepræsentant fra Forsyningsselskabets forsyningsområde.

Eksempel på tillempet koncernmodel

	Holding	Service	Forsyningsselskaberne
Ejerrepr.	9	-	1
Direktionsmedlemmer/ledende medarbejdere		3	3
Forbrugerrepr.	-	-	2
Medarbejderrepr.	5	2	-
I alt	14	5	6

Ved denne model vil Koncernen få 12 forskellige bestyrelser (1 for Holdingselskabet, 1 for Serviceselskabet, 1 for hver af Forsyningsselskaberne og 1 fælles for Sjælsø Vand samt Fredensborg Affald A/S) med i alt 17 forskellige bestyrelsesmedlemmer.

5.5.5 *Fordele/ulemper ved modellerne*

Fordelene henholdsvis ulemperne ved de fire ovennævnte modeller er sammenfattet i skemaet i **bilag 5.5.5**.

5.5.6 *Anbefaling*

Hvis optimal koncerndrift med flest mulige synergieffekter skal have forrang, vil koncernmodellen være at anbefale, idet antallet af bestyrelser og deres størrelse vil være mest operationelt, og idet Ejerne via bestyrelsen i Holdingselskabet fastholder fokus på den overordnede og strategiske ledelse.

Hvis den politiske indflydelse skal have forrang, vil den tillempede enhedsbestyrelse være at anbefale.

5.6 Honorering af bestyrelsesmedlemmer

Bestyrelsesmedlemmer i et aktieselskab har ikke automatisk krav på at modtage vederlag for deres arbejde i bestyrelsen. Det er op til Ejerne at beslutte, om bestyrelsesmedlemmerne skal modtage vederlag og i givet fald størrelsen på dette.

Ejernes beslutning om at udbetale vederlag kan enten være udtrykt i ejeraftalen og selskabets vedtægter, eller der kan træffes individuel beslutning fra år til år på generalforsamlingen. Bestyrelsen kan alene foretage indstilling til generalforsamlingen om det forløbne års vederlag.

5.6.1 Vederlagets størrelse

Selvom der ikke gælder et krav om vederlag, er det sædvanligvis en forudsætning for kunne tiltrække kvalificerede kandidater, herunder særligt eksterne bestyrelsesmedlemmer.

Medlemmer af bestyrelsen kan aflønnes med fast eller variabelt vederlag, dog må vederlaget ikke overstige

- i) hvad der må anses for sædvanligt efter hvervets art og arbejdets omfang, samt
- ii) hvad der må anses for forsvarligt i forhold til selskabets og, i moderselskaber, koncernens økonomiske stilling.

5.6.2 Forskelsbehandling af bestyrelsesmedlemmer

Medlemmerne af et aktieselskabs bestyrelse har alle samme ansvar (retligheder og pligter) og skal derfor som udgangspunkt honoreres ens. Det gælder uanset om de pågældende medlemmer er valgt af generalforsamlingen (Ejerne), af medarbejderne eller af forbrugerne, og uanset om der er tale om politikere, medarbejdere eller eksterne.

Udgangspunktet om lige løn kan fraviges, hvis der foreligger saglige grunde herfor. Saglige grunde kan være forskelle i bestyrelsesarbejdets art og omfang, herunder funktion. Dette kræver dog, at der er objektivt målelige forskelle mellem de pligter, som det enkelte bestyrelsesmedlem påtager sig eller pålægges.

Det er sædvanligt, at formanden for bestyrelsen honoreres med et større beløb end de øvrige medlemmer, idet formanden typisk har en større arbejdsbyrde. På samme måde kan en næstformand opnå et vederlag, der er større end de øvrige medlemmers, men mindre end formandens, hvis næstformandens arbejdsbyrde kan begrunde det. Der vil kun sjældent være grundlag for at differentiere mellem de øvrige bestyrelsesmedlemmers vederlag.

5.7 Fusion inden udløb af valgperiode

Valgperioden for størstedelen af de nuværende bestyrelsesmedlemmer i de deltagende selskaber udløber den 31. december 2017, jf. bilag 7.1. I forbindelse med etableringen af Koncernen er der derfor grund til at overveje, om det er muligt at implementere de nye bestyrelser inden denne dato.

Selskabsretligt vil bestyrelsesmedlemmer valgt på selskabernes generalforsamlinger frit kunne afsættes. Oftest vil det dog være relevant at tage højde for konstitueringsaftalerne i de respektive kommuner.

I forhold til Medarbejderrepræsentanter afhænger reglerne af modelvalget i pkt. 4.3. Vælges en metode, hvorved der opstår et nyt selskab, skal der foretages nyvalg af Medarbejderrepræsentanter til selskabets bestyrelse. Vælges en metode, hvor Serviceselskabet er et eksisterende selskab, fortsætter dette Serviceselskabs nuværende Medarbejderrepræsentanter valgperioden ud, mens Medarbejderrepræsentanter for medarbejderne i de ophørende selskaber må afvente nyvalg. Det samme gælder Medarbejderrepræsentanterne i Holdingselskabet.

For så vidt angår Forbrugerrepræsentanter, vil det formentlig være nødvendigt at opretholde forskellige Forbrugerrepræsentanter i Forsyningselskaberne, indtil den nuværende valgperiode udløber. Efter denne valgperiode vil der kunne gennemføres fælles valg for alle Forsyningselskaberne i Koncernen, jf. pkt. 5.4.3, hvis bestyrelsen og Ejerne ønsker det.

5.7.1 *Honorering af afgående bestyrelsesmedlemmer*

Hvis et medlem af bestyrelsen afsættes eller fratræder før funktionsperioden ifølge vedtægterne ophører, tilkommer der som det klare udgangspunkt alene vedkommende en forholdsmæssig andel af det løbende års faste vederlag.

Der er mulighed for at yde et honorar til tidligere bestyrelsesmedlemmer, som i alt fald til dels kan modsvare det tab af vederlag, som de nuværende bestyrelsesmedlemmer vil opleve, hvis fusionen gennemføres, og de ikke vælges til bestyrelserne i Koncernen for deres resterende oprindelige valgperiode.

Et eventuelt vederlag forudsætter imidlertid, at bestyrelsesmedlemmerne udfører opgaver for selskabet og skal fastsættes ud fra, hvad der må anses som rimeligt i lyset af arbejdets omfang og karakter samt selskabets økonomiske formåen.

6. KOMMUNERNES SAMARBEJDE MED KONCERNEN

6.1 Ejerstrategi

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

En fælles ejerstrategi er et nyttigt redskab til forventningsafstemning mellem Ejerne om formålet med og forventningerne til Koncernen.

Derudover vil en fælles ejerstrategi fra Ejerne 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 Ejerne ønsker, at bestyrelsen/erne skal arbejde med, herunder Ejernes prioriteringer, f.eks. væsentlige værdier og hensyn som Ejerne ønsker, at Koncernen inddrager

En ejerstrategi er ikke et selskabsretligt dokument, men et politisk styreredskab. For at binde bestyrelserne skal strategien vedtages på de respektive generalforsamlinger eller på anden vis gøres forpligtende. Det gør den imidlertid næppe bindende over for en godtroende tredjemand.

En Ejer kan ikke instruere medlemmerne af et selskabs bestyrelse. Baggrunden for, at en Ejer ikke har instruktionsbeføjelse, er, at bestyrelsesmedlemmerne i et selskab er forpligtede til at varetage selskabets interesser inden for de rammer, som vedtægterne har fastlagt for selskabet. Der vil ofte være sammenfald mellem Ejernes og selskabets interesser, men hvor dette ikke er tilfældet, er bestyrelsen og de enkelte bestyrelsesmedlemmer alene forpligtet til at varetage selskabets interesser.

6.2 Samarbejdsaftale

En samarbejdsaftale mellem Ejerne og Koncernen har til formål nærmere at fastlægge parternes løbende samarbejde. Dette skal ske inden for rammerne, som måtte være fastlagt i ejeraftalen. Dette omfatter både forholdet myndighed/driftsoperatør og kontraktpart i gensidigt bebyrdende aftaler (f.eks. Koncernens varetagelse af driftsopgaver for kommunen).

Samarbejdsaftalen skal således underbygge og realisere ejerstrategien samt sikre en effektiv implementering af kommunale planer og Forsyningsselskabernes anlægsstrategi m.v.

6.2.1 *Fastlæggelse af rammer for samarbejde om planlægning*

Den enkelte kommune varetager den overordnede planlægning af kommunens forhold, f.eks. udarbejdelse af vandforsyningsplaner, spildevandsplaner, klimatilpasningsplaner mv. Kommunerne har endvidere ansvar for en række myndighedsopgaver i forhold til forsyningsområdet.

Koncernen er på den anden side ansvarlig for at tilrettelægge drift og vedligeholdelse af forsyningsanlæggene, så Koncernen opretholder en tilfredsstillende forsyningsikkerhed.

Parterne er gensidigt afhængige af samarbejde for at kunne opfylde deres forpligtelser.

I forhold til kommunens myndighedsudøvelse og Koncernens drift bør 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.

6.2.2 *Planlægning og gennemførelse af anlægsprojekter, klimasikring mv.*

Et af formålene med de løbende 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 efter de gældende regler fortsat vil have stor indflydelse på Koncernens anlægsplaner og investeringer og gennemførelse af større projekter.

Til brug for parternes koordinering og samarbejde om varetagelse af drifts- og myndighedsopgaver på forsyningsområdet kan det aftales, 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.

Det kan endvidere 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.

6.2.3 *Proces for godkendelse og vedtagelse af takster*

Udgangspunktet er, at Forsyningsselskaberne fortsætter med at virke som individuelle selskaber med eget prisloft og egne takster inden for den enkelte kommunes geografiske område. Det er således det enkelte Forsyningsselskabs forbrugere, der betaler for de investeringer, som Forsyningsselskabet måtte afholde omkostninger til.

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

En fremtidig Koncern bør organiseres, således at det fortsat er hjemstedskommunen, der godkender taksterne for de enkelte Forsyningsselskaber.

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

6.2.4 *Øvrige samarbejder*

Det ses endvidere ofte, at der kan være et behov for et samarbejde om varetagelse af opgaver for hinanden. Et typisk eksempel er vedrørende vedligeholdelse af vejbrønde og brandhaner.

Denne form for samarbejder kan også med fordel skrives ind i en samarbejdsaftale, hvor de nærmere vilkår og betingelser for samarbejdet kan behandles.

6.3 **Driftsaftale**

Driftsaftalen er mere konkret end samarbejdsaftalen og beskriver de konkrete opgaver, der skal leveres mellem parterne. Driftsaftalen vil typisk konkretisere de overordnede mål, som Ejerne 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 Ejerne 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 deres opfyldelse.

Driftsaftalen skal godkendes af bestyrelsen og af de enkelte Ejere. Det kan fastsættes i driftsaftalen – eller i samarbejdsaftalen – at der skal foretages en opfølgning på driftsaftalen over for bestyrelsen og Ejerne. Det kan evt. ske på grundlag af en statusrapport udarbejdet af Koncernen. Afrapporteringen til det politiske niveau i kommunerne vil typisk blive foretaget af kommunens tekniske direktør for så vidt angår de mere driftsmæssige forhold.

6.4 **Spildevandsplanens betydning**

En kommune skal udarbejde en spildevandsplan, som fastsætter nærmere oplysninger om kommunens spildevandshåndtering.

Koncernen er ikke formelt bundet af kommunernes spildevandsplaner. Naturstyrelsen har imidlertid udtalt, at en kommune i kraft af sine ejerbeføjelser over for Koncernen, dvs. på privatretligt grundlag, kan pålægge Koncernen at følge spildevandsplanen.

Nogle Ejere fastlægger derfor i deres ejerstrategi for Koncernen eller i spildevandselskabets vedtægter, at Koncernen er forpligtet til at følge kommunens spildevandsplan.

I en ejerstrategi vil en sådan bestemmelse primært have en politisk betydning imellem Ejerne, da ejerstrategien ikke forpligter Koncernen som så-

dan. Det vil imidlertid give Koncernen et klart signal om, at Ejeren forventer, at spildevandsplanen følges, uden at Koncernen vil være forpligtet f.eks. af spildevandsplanens bestemmelser om investeringer mv.

Ved at vedtage en bestemmelse om spildevandsplanens bindende virkning i vedtægterne, vil Koncernen som udgangspunkt være bundet af bestemmelsen. Det kan give en række udfordringer – f.eks. i forhold til bestyrelsens pligt til at varetage Koncernens interesser. Hvis man ønsker at indsætte en bestemmelse i vedtægterne, bør Ejeren formulere bestemmelsen, så det alene er de overordnede planmæssige forhold i spildevandsplanen, som binder Koncernen. Derved undgås, at spildevandsplanens bestemmelser om investeringer mv. binder Koncernen.

7. EKSISTERENDE KONCERNER – SÆRLIGE FORHOLD

7.1 Forhold hos deltagende holdingselskaber samt visse samarbejdspartnere

En oversigt over vores opmærksomhedspunkter i de eksisterende holdingselskabers vedtægter og ejeraftaler er vedlagt i skemaform som **bilag 7.1**.

7.2 Andre samarbejdsforhold

Vores gennemgang af modtagne samarbejdsaftaler vedrørende forsyningsaktiviteter er vedlagt i skemaform i **bilag 7.2**.

Bilag 5.5.5 – Fordele og ulemper ved de fire bestyrelsesmodeller

	Enhedsbestyrelse	Tillempet enhedsbestyrelse	Koncernmodel	Tillempet koncernmodel
Fordele	<p>(a) Politisk indflydelse i bestyrelserne på driftsniveau (ej behov for at henvise visse beslutninger i Datterselskaberne til generalforsamlingen)</p> <p>(b) Direkte aktionærindflydelse på alle niveauer</p> <p>(c) Mulighed for afholdelse af fælles bestyrelsesmøder i Koncernen</p>	<p>(a) Politisk indflydelse i bestyrelserne på driftsniveau (ej behov for at henvise visse beslutninger i Datterselskaberne til generalforsamlingen)</p> <p>(b) Direkte aktionærindflydelse på alle niveauer</p> <p>(c) Fastholdelse af lovmæssig beskyttelse af Forbruger- og Medarbejderrepræsentanter, i modsætning til hvis disse vælges af generalforsamlingen i de øvrige selskaber</p> <p>(d) Der kan afholdes to fælles bestyrelsesmøder for hele Koncernen</p>	<p>(a) Færre bestyrelsesmedlemmer i Datterselskaberne – mere operationelt og større fleksibilitet</p> <p>(b) Driftsorienteret bestyrelse i Datterselskaberne</p> <p>(c) Bestyrelserne i Datterselskaberne kan sammensættes, så de kompetencemæssigt passer til de enkelte selskabers aktiviteter</p> <p>(d) Fastholdelse af lovmæssig beskyttelse af Forbruger- og Medarbejderrepræsentanter, i modsætning til hvis disse vælges af generalforsamlingen i de øvrige selskaber</p>	<p>(a) Ét yderligere bestyrelsesmedlem i Datterselskaberne – fortsat mere operationelt og større fleksibilitet end ved Enhedsbestyrelse</p> <p>(b) Driftsorienterede bestyrelser i Datterselskaberne</p> <p>(c) Skaber en følelse af legitimitet og nærhed, når Ejeren har repræsentant i "deres" Forsyningsselskaber</p> <p>(d) Delvist politisk uafhængige bestyrelser i Datterselskaberne</p> <p>(e) Fastholdelse af lovmæssig beskyttelse af Forbruger- og Medarbejderrepræsentanter, i modsætning til hvis disse vælges af generalforsamlingen i de øvrige selskaber</p>
Ulemper	<p>(a) Store bestyrelser i forhold til Koncernens størrelse</p> <p>(b) Mangel på driftsorienterede bestyrelsesmedlemmer i Datterselskaberne</p> <p>(c) Politisk deltagelse på driftsniveau</p> <p>(d) Forbrugerrepræsentanter i bestyrelserne medfører flere Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer i samtlige selskaber</p> <p>(e) Risiko for manglende skelnen mellem selskaberne</p> <p>(f) Forbruger- og Medarbejderrepræsentanter kan sige nej tak til at sidde i bestyrelserne i de øvrige selskaber</p> <p>(g) Forbruger- og Medarbejderrepræsentanter vil ikke være omfattet af den lovmæssige beskyttelse i de øvrige selskaber</p>	<p>(a) Fortsat store bestyrelser i forhold til Koncernens størrelse (om end mindre end enhedsbestyrelse)</p> <p>(b) Mangel på driftsorienterede bestyrelsesmedlemmer i Datterselskaberne</p> <p>(c) Politisk deltagelse på driftsniveau</p>	<p>(a) Ej politisk/direkte indflydelse i selskabernes bestyrelse på driftsniveau – behov for at henvise visse beslutninger til generalforsamlingen for at sikre politisk indflydelse</p>	<p>(a) Fortsat behov for at henvise visse beslutninger til generalforsamlingen på trods af politisk indflydelse</p> <p>(b) Mange forskellige bestyrelsessammensætninger i Forsyningsselskaberne – administrativt besværligt</p>

Bilag 7.1 – Forhold hos deltagende holdingselskaber (denne side) samt visse samarbejdspartnere (næste side)

Forsyning	Selskab	Dokument	Bemærkning	Fratrædelse af nuværende bestyrelse
Allerød-Rudersdal	Rudersdal Forsyning A/S	Vedtægter	Generalforsamlingen skal træffe beslutninger af væsentlig økonomisk og/eller politisk betydning for selskabet, ejerne eller datterselskaberne.	GF-valgte: 31. december 2017 Medarbejderrepr.: - Forbrugerepr.: 31. december 2017
Allerød-Rudersdal	Allerød Spildevand A/S	Vedtægter	Generalforsamlingen skal træffe beslutninger af væsentlig økonomisk og/eller politisk betydning for selskabet, ejerne eller datterselskaberne.	GF-valgte: 31. december 2017 Medarbejderrepr.: - Forbrugerepr.: 31. december 2017
Ballerup	Forsyning Ballerup A/S	Vedtægter	Vedtægternes pkt. 2.6 indeholder omsættelighedsbegrænsninger, der vil skulle håndteres. Generalforsamlingen skal træffe beslutninger af væsentlig økonomisk og/eller politisk betydning for selskabet, ejerne eller datterselskaberne.	GF-valgte: 31. december 2017 Medarbejderrepr.: 2 Forbrugerepr.: 2
Furesø-Egedal	Egedal Forsyning A/S	Vedtægter	Vedtægternes pkt. 4.4 indeholder omsættelighedsbegrænsninger, der vil skulle håndteres. Generalforsamlingen skal træffe beslutninger af væsentlig økonomisk og/eller politisk betydning for selskabet, ejerne eller datterselskaberne. Krav om sammensætning af bestyrelser i datterselskab. Dette vil skulle håndteres.	GF-valgte: 31. december 2017 Medarbejderrepr.: - Forbrugerepr.: 2
Furesø-Egedal	Furesø Forsyning A/S	Vedtægter	Generalforsamlingen skal træffe beslutninger af væsentlig økonomisk og/eller politisk betydning for selskabet, ejerne eller datterselskaberne. Krav om sammensætning af bestyrelser i datterselskab. Dette vil skulle håndteres.	GF-valgte: 31. december 2017 Medarbejderrepr.: - Forbrugerepr.: 2
Hørsholm	Hørsholm Vand ApS (ej holdingselskab)	Vedtægter	Vedtægternes pkt. 2.4 indeholder omsættelighedsbegrænsninger, der vil skulle håndteres. Generalforsamlingen skal træffe beslutninger af væsentlig økonomisk og/eller politisk betydning for selskabet, ejerne eller datterselskaberne.	GF-valgte: Kommunalvalg 2017 Medarbejderrepr.: 1 oberservertør Forbrugerepr.: 31. maj 2018
Fredensborg	Fredensborg Forsyning Holding A/S	Vedtægter	De modtagne vedtægter af 12. august er ikke registreret hos Erhvervsstyrelsen, idet det fremgår af Erhvervsstyrelsens IT-system, at seneste vedtægtsændring var den 24. juni 2013. Horten har via Projektsekretariatet forgæves forsøgt at klarlægge dette forhold. Generalforsamlingen skal træffe beslutninger af væsentlig økonomisk og/eller politisk betydning for selskabet, ejerne eller datterselskaberne. Krav om identiske bestyrelser i datterselskaberne. Dette vil skulle håndteres.	GF-valgte: 31. december 2017 Medarbejderrepr.: 5 Forbrugerepr.: 2
Nordvand	Nordvand Holding A/S	Vedtægter + Ejerftale	Vedtægternes pkt. 3.3 samt ejerftalens pkt. 11 indeholder omsættelighedsbegrænsninger, der vil skulle håndteres. Generalforsamlingen skal ifølge både vedtægter og ejerftale træffe beslutninger af væsentlig økonomisk og/eller politisk betydning for selskabet, ejerne eller datterselskaberne.	GF-valgte: 31. december 2017 Medarbejderrepr.: 31. december 2016 Forbrugerepr.: 2

			Vedtægternes pkt. 6.7 indeholder bestemmelse om enhedsbestyrelse, der vil skulle håndteres.	
BIOFOS	BIOFOS Holding A/S	Vedtægter + ejerftale	<p>Selskabet er ejet i fællesskab af kommunerne Albertslund, Ballerup, Brøndby, Gentofte, Gladsaxe, Glostrup, Frederiksberg, Herlev, Hvidovre, Høje-Taastrup, Ishøj, København, Lyngby-Taarbæk, Rødovre og Vallensbæk.</p> <p>Vedtægternes pkt. 4.3 samt ejerftalens pkt. 13 indeholder omsættelighedsbegrænsninger, der begrænser muligheden for at indskyde aktierne i BIOFOS i Holdingselskabet. Dette vil skulle håndteres.</p> <p>Vedtægternes pkt. 10.1 indeholder bestemmelse om enhedsbestyrelse, der vil skulle håndteres.</p>	
Mølleåværket	Mølleåværket A/S	Vedtægter	<p>Selskabet er ejet i fællesskab af kommunerne Gentofte, Gladsaxe, Lyngby-Taarbæk og Rudersdal.</p> <p>Navnet på selskabets kapitalejer er optaget i vedtægterne, og vedtægternes pkt. 3.8 indeholder en bestemmelse, hvorefter optagelse af nye aktionærer samt alle vedtægtsændringer kræver enstemmighed på generalforsamlingen. Dette vil skulle håndteres.</p> <p>Vedtægternes pkt. 7 indeholder omsættelighedsbegrænsninger, herunder salgsforbud og forkøbsret. Dette vil skulle håndteres.</p>	
Måløv Rens	Måløv Rens A/S	Vedtægter + ejerftale	<p>Selskabet er ejet i fællesskab af Furesø Forsyning A/S, Forsyning Ballerup A/S, Egedal Kommune samt Herlev Kommune.</p> <p>Vedtægternes pkt. 2.4 samt ejerftalens pkt. 8 og 9 indeholder omsættelighedsbegrænsninger, der vil skulle håndteres.</p>	

Bilag 7.2 – Andre samarbejdsforhold

Parter	Samarbejdsaftale	Indhold	Særlige bemærkninger
Hørsholm Vand ApS og Fredensborg Spildevand A/S samt Rudersdal Forsyning A/S	Aftale om tilledning af spildevand til Usserød Renseanlæg	Hørsholm Vand ejer Usserød Renseanlæg. Ud over Hørsholm Vand, leder Fredensborg Spildevand og Rudersdal Forsyning spildevand til Usserød Renseanlæg.	Det fremgår af aftalen, at tilslutning til Usserød Renseanlæg anses som en permanent tilslutning. Selve aftalen kan af alle parter opsiges med 5 års varsel, alt således at aftalen tidligst kan ophøre 1. januar 2015. Aftalen er ikke til hinder for, at Usserød Renseanlæg eller nogle af parterne overgår til anden juridisk enhed, så længe der skabes sikkerhed for et fortsat godt og økonomisk solidt samarbejde. <i>Aftalen er ikke til hinder for, at en eller flere af parterne deltager i en fælles holdingmodel.</i>
Gentofte Kommune, Lyngby-Taarbæk Kommune, Hørsholm Kommune, Fredensborg Kommune og Gladsaxe Kommune	Overenskomst om fælles vandindvinding ved Sjælsø	Overenskomst omhandler parternes fælles indvinding af vand ved Sjælsø. Det følger af overenskomsten, at Gentofte Kommune både har ejerskab over Sjælsø Vand A/S og varetager administrationen og driften af produktionsanlægget.	Det fremgår af overenskomsten, at en medlemskommune kan opsige overenskomsten og udtræde af samarbejdet med 1 års varsel. <i>Da indvinding af vand og levering i vand i dag varetages af kommunernes vandselskaber, bør det overvejes, om aftalen – evt. i koordinering med evt. etablering af samarbejde – tilpasses, så den afspejler de reelle ejer- og ansvarsforhold, som gælder i dag.</i>
KE Vand A/S og Gentofte Vand A/S samt Gladsaxe Vand A/S	Aftale om gensidig backup-levering af drikkevand	Aftalen fastlægger rammer og vilkår for backup-levering af drikkevand mellem parterne i bl.a. nødsituationer, forårsaget af tekniske eller vandkvalitetsmæssige problemer, som gør det nødvendigt for en part at få vandleveraner for den anden part. Aftalen omfatter ikke den normale levering. Nordvand A/S varetager administration af kontrakten på vegne af Gentofte Vand og Gladsaxe Vand.	Aftalen trådte i kraft den 1. juli 2009 Aftalen er uopsigelig i 10 år, hvorefter aftalen – efter forudgående forhandlinger – kan opsiges til den 1. januar med 1 års varsel. <i>Etablering af en fælles holding-model har ikke betydning for Gentofte Vand A/S og Gladsaxe Vand A/S rettigheder og forpligtelser efter aftalen. Nordvand A/S opgaver efter aftalen skal evt. overdrages til et fælles serviceselskab.</i>

Undersøgelse af mulighederne for sammenlægning af 6 forsyningskoncerner i en fælles koncern

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

Bilag 4:

Potentielle synergier samt mulige parametre til ejerfordeling, PwC

***"Midt-Nord analysen" -
Sammenlægning af kommunalt
ejede forsyninger i 9
nordsjællandske kommuner***

*Potentielle synergier samt mulige
parametre til ejerfordeling*

16. september 2015

Indholdsfortegnelse

1. Indledning og baggrund.....	3
1.1 Indledning og baggrund	3
2. Sammenfatning.....	4
2.1 Potentielle synergier.....	4
2.2 Mulige parametre til ejerfordeling.....	4
3. Potentielle synergigevinster	6
3.1 Metode og forudsætninger.....	6
3.2 Potentieller synergigevinster.....	6
3.2.1 Potentielle synergier, administration	7
3.2.2 Potentielle synergier, teknisk drift	8
3.2.3 Potentielle synergier, anlæg.....	9
3.2.4 Potentielle synergier, finansiering	9
3.2.5 Perspektivering til andre sammenlægninger/analyser	9
4. Mulig ejerfordeling	11
4.1 Mulige metoder til fastsættelse af ejerfordeling	11
4.2 Anvendt regnskabspraksis	11
4.2.1 Materielle anlægsaktiver	12
4.2.2 Hvile i sig selv princippet (HVISS).....	12
4.2.3 Indregning af over-/underdækning	12
4.2.4 Skat.....	13
4.2.5 Indregning af kapitalandele i rensefællesskaber	13
4.3 Mulig ejerfordeling	13
4.3.2 Indbyggerantal	13
4.3.3 Antal kunder	13
4.3.4 Debiteret vandmængde.....	13
4.4 Ejerfordeling ved forskellige parametre	14
Bilag	15
Bilag 1 – Synergier relateret til vand og spildevand, kr./m ³	16
Bilag 2 – Metode og grundlag for skønnede synergigevinster	18
Bilag 3 – Oversigt over anvendt regnskabspraksis	19
Bilag 4 – Mulige parametre til fastsættelse af ejerfordeling.....	20

1. Indledning og baggrund

1.1 Indledning og baggrund

Forsyningssektoren, herunder særligt vand- og spildevandsområdet, er præget af fortsatte krav om øget effektivisering, øget behov for administrative ressourcer til indrapportering til myndigheder samt håndtering af de nuværende klimaudfordringer. Med henblik på at kunne imødekomme disse udfordringer har 9 nordsjællandske kommuner, i lighed med andre kommuner, påbegyndt en undersøgelse af mulighederne for sammenlægning af de kommunalt ejede vandselskaber (i dette notat benævnt "Midt-Nord-analysen").

Denne delrapport er udarbejdet som bidrag til Projektsekretariatets rapport "Undersøgelse af mulighederne for sammenlægning af de kommunalt ejede vandselskaber i 9 nordsjællandske kommuner i en fælles koncern" i henhold til aftalebrev af 26. juni 2015.

Rapporten indeholder en beskrivelse af de potentielle synergigevinster, der skønnes at kunne realiseres ved etableringen af en fælles koncern med de deltagende kommuners eksisterende forsyninger. Analysen af potentielle synergigevinster baseres på en sammenlægning af de eksisterende forsyningskoncerner til en fælles forsyningskoncern med ét holdingselskab, ét fælles serviceselskab samt de eksisterende driftsselskaber (dvs. 8 vandprisloftsenheder, 10 spildevandsprisloftsenheder og 1 affaldsselskab). Analysen indeholder således alene en beskrivelse af de potentielle synergier ved en sammenlægning og ikke potentielle synergier, som følge af effektivisering af selskabernes drift.

Notatet indeholder desuden en beskrivelse af mulige metoder og parametre til fastsættelse af ejerfordelingen mellem de deltagende kommuner ved en eventuel etablering af et fællesejet selskab.

Vores bistand har alene omfattet indsamling og indtastning af modtagne data, og PwC har således ikke foretaget revision af de indsamlede data.

2. Sammenfatning

2.1 Potentielle synergier

Vores analyse viser samlede potentielle synergigevinster ved etableringen af en fælles koncern for de 9 deltagende kommuner i størrelsesordenen ca. 94 mio. kr.

Figur 2.1. Samlede synergigevinster

Påvirkelig omkostningsbase, drift*	274
Samlede synergier, drift (DKKm)	54
Samlede synergier, drift (%)	20%
-----	-----
Omkostningsbase, anlæg	614
Samlede synergier, anlæg (DKKm)	40
Samlede synergier, anlæg (%)	7%
-----	-----
Samlede synergier, drift og anlæg	94
Samlede synergier, drift og anlæg (%)	11%

* Eksklusiv afskrivninger (293 mio. kr.) samt køb af vand og rensning hos fælles rensfællesskaber (162 mio. kr.)

De skønnede samlede synergigevinster udgør således 11 % af de deltagende forsyningers omkostninger i 2014 inklusiv omkostninger til anlægsinvesteringer og eksklusiv afskrivninger og udliciterede opgaver herunder indkøb af vand, rensning af spildevand m.v.

De skønnede synergier relateret til driften, herunder administration og teknisk drift udgør ca. 54 mio. kr. svarende til 20 % af de påvirkelige omkostninger. Synergigevinster relateret til anlæg udgør ca. 40 mio. kr. Disse synergier vil i takt med anskaffelsen påvirke de deltagende forsyningers likviditet positivt, derimod vil effekten på driften og dermed taksterne først realiseres i takt med at anlæggene afskrives over den økonomiske levetid i gennemsnit 75 år.

Omregnet til kr. pr. debiteret vandmængde svarer de samlede synergier for vand og spildevand til ca. 1,06 kr./m³ for vand og 1,70 kr./m³ for spildevand¹.

De skønnede synergier bygger på grundlæggende forudsætninger om, at alle 9 kommuner deltager i etableringen af den nye fælles koncern. Analysen tager således ikke stilling til potentielle synergigevinster i tilfælde af, at færre eller flere kommuner deltager. Det er dog vores vurdering, at de administrative synergier øges ved deltagelse af flere kommuner, da fundamentet for en fælles organisation vil være skabt. Analysens skønnede synergier bygger desuden på den grundlæggende forudsætning, at alle nødvendige strukturelle ændringer er gennemført.

En sammenlægning af flere kommuners forsyninger er en stor opgave, og der vil være væsentlige omkostninger forbundet hermed. Omkostninger til etablering af en ny fælles koncern er ikke indeholdt i de skønnede synergier. Vores erfaring viser, at etableringsomkostninger typisk udgør et halvt til halvandet års synergigevinster afhængigt af kompleksiteten af den nye organisation.

2.2 Mulige parametre til ejerfordeling

De 9 deltagende kommuners ejerandel i en ny forsyningskoncern skal, som udgangspunkt, fastsættes til markedsværdien af de indskudte selskaber. En sædvanlig markedsværdiberegning baseret på fremtidig indtjening er dog ikke relevant i denne sammenhæng, da de regulatoriske rammer for vandsektoren ikke muliggør sædvanlig overskuds dannelse og dermed fremtidig indtjening i de regulerede selskaber.

¹ Beregningen heraf fremgår af Bilag 1.

Da lovgivningen ikke indeholder bestemmelser om en alternativ metode til fastsættelse af vand- og spildevandsselskabers markedsværdi, kan fastsættelse af ejerfordelingen ske ved at vægte en række egnede parametre for indtjening/værdi, herunder fx værdierne af selskabernes anlægsaktiver og debiteret vandmængde. Lignende metode er anvendt ved etableringen af HOFOR-koncernerne.

Fastsættelsen af ejerfordelingen for de 9 kommuner i et nyetableret holdingselskab skal foretages på et ensartet grundlag, således at forskelle i fx anvendt regnskabspraksis ikke påvirker de enkelte kommuners ejerandel i det nye selskab. Den anvendte regnskabspraksis skal i øvrigt ensrettes senest ved en eventuel etablering af en ny forsyningskoncern.

Vores gennemgang af selskabernes årsrapporter viser, at der er enkelte forskelle i den anvendte regnskabspraksis for forsyningselskaberne, omfattet af analysen.

De primære forskelle relaterer sig til selskabernes måling af materielle anlægsaktiver og indregning af regulatorisk over-/underdækning. Nogle selskaber anvender POLKA-værdier², som udgangspunkt for måling af anlægsaktiver, mens andre anvender anskaffelsespriser, fx historiske kostpriser. Nogle selskaber indregner over- og underdækning med udgangspunkt i hvile i sig selv-princippet ("HVISS"), og dermed indregner de både en realiseret og en periodiseret over- og underdækning, mens andre alene indregner den for året realiserede over- eller underdækning. Begge forhold medfører, at selskabernes bogførte værdi af egenkapitalen ikke er direkte sammenlignelige.

Vi anbefaler derfor, at en mulig ejerfordeling ikke baseres på regnskabsmæssige værdier. Der kan i stedet tages udgangspunkt i en korrigeret egenkapital, der er opgjort med udgangspunkt i ensartede regnskabsprincipper og/eller andre parametre, som fx antal indbyggere, jf. figur 2.2 nedenfor.

Figur 2.2. – Ejerfordeling ved forskellige parametre

	Korrigeret egenkapital	Antal indbyggere	Antal kunder	Debiteret vandmængde (til slutkunder)
<i>Vand, spildevand og affald</i>				
Allerød	8,0%	5,9%	3,9%	3,2%
Rudersdal	10,3%	13,4%	12,3%	13,3%
Egedal	15,6%	10,2%	10,5%	6,3%
Furesø	7,7%	9,3%	5,7%	4,7%
Fredensborg	14,0%	9,6%	21,7%	9,8%
Ballerup inkl. Måløv	12,2%	11,7%	10,4%	14,9%
Nordvand - Gentofte inkl. Sjælsø	13,9%	17,9%	15,9%	20,8%
Nordvand - Gladsaxe	11,0%	16,1%	12,2%	19,7%
Hørsholm	7,4%	6,0%	7,4%	7,3%
Total	100%	100%	100%	100%

Hvilke parametre, der lægges til grund for den endelige ejerfordeling i en nyetableret forsyningskoncern, og vægtning heraf, skal fastlægges af de 9 kommuner. Det er således vores anbefaling, at de relevante parametre drøftes de 9 kommuner imellem for herigennem at forstå fordele og ulemper ved anvendelse af de enkelte parametre. Herved sikres ligeledes, at der opnås en fælles holdning til hvilke parametre, der bør lægges til grund ved en eventuel etablering af en ny forsyningskoncern.

Vi anbefaler desuden, at metoden for fastsættelsen af den endelige ejerfordeling beskrives i et notat, der fremsendes til forsyningssekretariatet med henblik på at få et forhåndstilsagn om, hvorvidt modellen kan anerkendes som grundlag for fordeling af ejerandelene i en ny forsyningskoncern.

² Værdierne opgjort i Forsyningssekretariatets "Pris Og Levetids Katalog" til brug for åbningsbalancerne 1.1.2010.

3. Potentielle synergigevinster

3.1 Metode og forudsætninger

Nærværende analyse tager udgangspunkt i de deltagende forsyningers realiserede omkostninger og anlægsinvesteringer for regnskabsåret 2014. Forsyningerne har desuden oplyst antal medarbejdere for 2014 fordelt på administrations- og driftsmedarbejdere. Med udgangspunkt i det modtagne datagrundlag har vi opgjort de potentielle synergigevinster ved etablering af en ny koncern ved anvendelse af vores erfaring fra tidligere tilsvarende analyse foretaget for 9 forsyningskoncerner på Midtjylland ("Foranalyse – Vurdering af potentialer ved samarbejde mellem ni forsyninger").

De potentielle synergigevinster er vurderet og estimeret inden for følgende 3 hovedområder:

- **Administration:** Synergier ved reduktion i antallet af administrative medarbejdere og reduktioner i administrationsomkostninger i de eksisterende driftsselskaber som følge af den nye fælles organisation.
- **Teknisk drift:** Synergier ved reduktion i antallet af driftsmedarbejdere og reduktioner i driftsomkostninger i de eksisterende driftsselskaber som følge af stordriftsfordele og en øget indkøbsstyrke over for leverandørerne.
- **Anlæg:** Synergier fra reduktion i anlægsomkostninger som følge af øget indkøbsstyrke.

Metode og grundlaget for synergiberegningerne for de 3 hovedområder er illustreret i Bilag 2.

Nærværende analyse bygger på nedenstående grundlæggende forudsætninger, der også lå til grund for analysen foretaget for de 9 midtjællandske forsyninger:

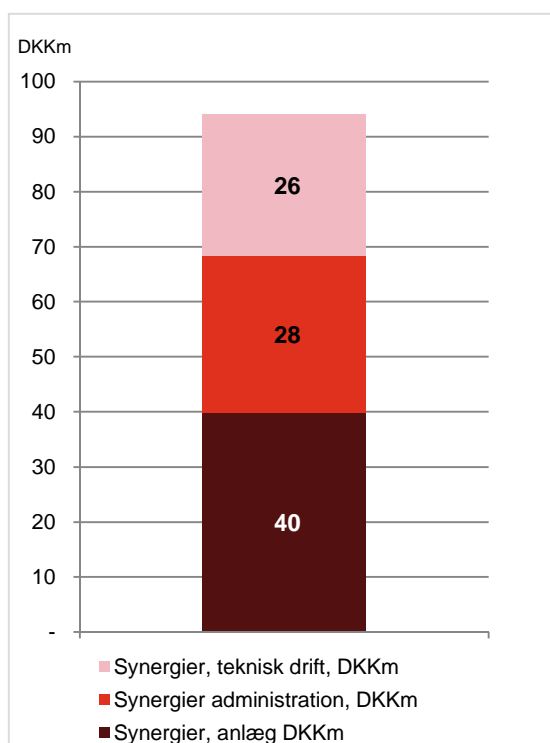
- **Alle nødvendige strukturændringer er gennemført.** Det forudsættes, at etablering af nye fælles processer, it-systemer, driftscentre, administrationsdomicil mv. er gennemført. Omkostninger til etablering af den nye fælles koncern er således ikke indeholdt i de skønnede potentielle synergier. Vores erfaring viser, at etableringsomkostninger typisk udgør et halvt til halvandet års synergigevinster afhængigt af kompleksiteten af den nye organisation.
- **Omfang af in-house-funktioner er uændret.** Det er forudsat, at der ikke hjemtages andre opgaver end dem, der udføres af selskaberne i dag.
- **De skønnede synergier består alene af sammenlægningssynergier.** De skønnede synergigevinster omfatter således ikke synergier, der er mulige at realisere på nuværende tidspunkt.
- **De skønnede synergier omfatter ikke synergier ved køb af energi og udliciterede opgaver.** Køb af energi, køb af vand og spildvand mellem selskaberne og udliciterede opgaver, som fx udlicitering af affald indgår ikke i den omkostningsbase, der danner grundlag for de skønnede synergier.

3.2 Potentielle synergigevinster

Baseret på vores beregninger kan de mulige synergier ved de deltagende 9 kommuners etablering af en fælles forsyningskoncern skønnes til ca. 94 mio. kr. De samlede skønnede synergigevinster fordeler sig på de 3 hovedområder, som vist i figur 3.1. nedenfor.

De skønnede synergier i figur 3.1 tager ikke hensyn til et eventuelt ønske om, at anvende synergierne til hjemtagning af opgaver, som tidligere er købt hos eksterne rådgivere, jf. beskrivelsen af de grundlæggende forudsætninger for beregningerne ovenfor.

Figur 3.1 Sammensætning af mulige synergigevinster



Nedenfor er de skønnede synergigevinster uddybet for de 3 hovedområder.

3.2.1 Potentielle synergier, administration

De administrative synergigevinster realiseres gennem reduktioner i antallet af administrative medarbejdere og administrationsomkostninger, som følge af sammenlægningen af administrative funktioner, medarbejdere, it, domiciler og lign.

Med udgangspunkt i tidligere gennemførte analyser, er det vores vurdering, at der ved etablering af en ny fælles koncern kan realiseres medarbejderreduktioner på 30-40 % af de eksisterende administrative medarbejdere. Baseret på det af forsyningernes indberettede antal medarbejdere for drift og administration svarer dette til 25-30 årsværk af de i alt 77 administrative medarbejdere i de eksisterende forsyninger og samlede årlige omkostninger på 11-15 mio. kr.

Figur 3.2. Synergier, administrative medarbejdere

Antal årsværk i dag	77
Antal årsværk i ny organisation	50
Synergier årsværk (%)	30-40%
Synergier årsværk	25-30
Synergier (DKKm)*	11-15

* Beregnet baseret på gennemsnitlige standardlønninger for forskellige medarbejderkategorier i forsyningssektoren.

Tilsvarende viser vores erfaring fra analysen på Midtjylland, at der potentielt kan realiseres synergigevinster på administrationsomkostninger i de eksisterende drifts- og serviceselskaber på 20-28 %. De mulige synergigevinster relateret til administrationsomkostninger ved etableringen af en fælles koncern i nærværende analyse skønnes således til 13-18 mio. kr., jf. figur 3.3. nedenfor.

Figur 3.3. Synergier, administrative omkostninger

Synergier (%)	20-28%
Synergier (DKKm)	13-18

Samlet vurderes synergigevinsterne relateret til administration således at udgøre 24-33 mio. kr.

Analysen tager ikke stilling til potentielle synergigevinster i tilfælde af, at færre eller flere kommuner deltager. Det er dog vores vurdering, at de marginale synergier i relation til administration ved deltagelse af flere kommuner vil overstige de gennemsnitlige administrative synergigevinster, da fundamentet for en fælles organisation allerede vil være skabt.

3.2.2 Potentielle synergier, teknisk drift

De tekniske driftssynergier realiseres gennem reduktioner af antallet af driftsmedarbejdere, som følge af etableringen af et fælles serviceselskab og dermed en fælles driftsorganisation. Driftssynergier realiseres desuden gennem den mulighed for fokus på driftsoptimering, som en ny større driftsorganisation skaber og den øgede indkøbsstyrke, som den nye fælles organisation vil få i relation til leverandørerne.

Vores erfaring fra Midtjylland viser, at en fælles driftsorganisation muliggør en reduktion i antallet af driftsmedarbejdere på 15-25 %. Baseret på det af forsyningerne indberettede antal medarbejdere for drift og administration svarer dette til 30-50 årsværk svarende til 13-21 mio. kr., jf. figur 3.4. nedenfor.

Vi anbefaler, at der foretages en nærmere analyse af den optimale driftsorganisation for de deltagende forsyninger.

Figur 3.4. Synergier, driftsmedarbejdere

Antal årsværk i dag	206
Antal årsværk i ny organisation	165
Synergier årsværk (%)	15-25%
Synergier årsværk	30-50
Synergier (DKKm)*	13-21

* Beregnet baseret på gennemsnitlige standardlønninger for forskellige medarbejderkategorier i forsyningssektoren.

En del af det samlede antal årsværk i dag består af driftsmedarbejdere relateret til anlægsprojekter (plan- og projektmedarbejdere). Synergierne beregnet for disse medarbejdere (ca. 4-6 mio. kr.) vil likviditetsmæssigt påvirke forsyningerne positivt i takt med udførelsen af anlægsprojekterne, men vil alene påvirke driften i takt med, at anlæggene afskrives.

De skønnede synergigevinster relateret til driftsomkostningerne realiseres primært gennem øget indkøbsstyrke over for leverandører, som den fælles driftsorganisation muliggør. Baseret på vores erfaring er disse skønnet til ca. 7 % af den eksisterende driftsomkostningsbase eksklusiv afskrivninger, køb af energi, køb af vand og rensning af spildevand og udliciterede opgaver. Synergierne relateret til driftsomkostningerne kan således opgøres til ca. 7-10 mio. kr.

Selskaberne omfattet af denne analyse deltager i flere tilfælde i større rensefællesskaber herunder Mølleåværket og BIOFOS. Det er forudsat, at omkostninger til rensning af vand fra rensefællesskaberne ikke vil være påvirket af en eventuel sammenlægning af de af analysen omfattede selskaber. Den påvirkede omkostningsbase, og dermed de potentielle synergier fra driftsomkostninger, er derfor alt andet lige lidt lavere sammenlignet med Midtjylland og den nordlige analyse, hvor rensefællesskaber ikke er udbredt i samme omfang.

Figur 3.5. Synergier, driftsomkostninger

Synergier (%)	5-8%
Synergier (DKKm)	7-10

Samlet vurderes synergigevinsterne relateret til den tekniske drift således at udgøre 20-31 mio. kr.

3.2.3 Potentielle synergier, anlæg

Den fælles driftsorganisation forventes at bidrage til mulige omkostningsreduktioner på anlægsinvesteringer i form af omkostningsbesparelser på såvel indkøb af materialer som på ekstern rådgivning. Baseret på vores erfaring muliggør dette realisation af synergigevinster på ca. 7 % af de samlede anlægsomkostninger, svarende til 37-43 mio. kr. af de deltagende forsyningers samlede anlægsomkostninger i 2014.

Samtidig forventes den fælles driftsorganisation at bidrage til mulige omkostningsreduktioner ved etablering af en mere specialiseret drift- og anlægsorganisation. Det er således vores vurdering, at etablering af en opgavebaseret driftsorganisation på tværs af kommunegrænser vil give de enkelte opgaveteams et større antal ensartede opgaver at arbejde med, og dermed muligheden for at høste stordriftsfordele gennem faglig udvikling, planlægning, effektivisering og proces- og anlægsoptimering.

Synergigevinster relateret til anlæg vil, i takt med anskaffelsen, påvirke de deltagende forsyningers likviditet positivt. Effekten på driften vil dog først realiseres i takt med, at anlæggene afskrives over den økonomiske levetid i gennemsnit 75 år.

Figur 3.6. Synergier, anlæg

Synergier (%)	6-7%
Synergier (DKKm)	37-43

3.2.4 Potentielle synergier, finansiering

I forbindelse med vores analyse for de 9 forsyninger på Midtsjælland blev der i samarbejde med de deltagende forsyninger foretaget en analyse af de eksisterende lånebehov i selskaberne.

Analysen viste, at den eksisterende finansiering i selskaberne i forvejen var meget lav. Det blev derfor vurderet, at der med en fælles koncern ikke ville kunne realiseres væsentlige synergier på finansieringsområdet.

Det er vores vurdering, at tilsvarende er gældende for de deltagende forsyninger i nærværende analyse. Potentielle synergier på finansieringsområdet er således ikke vurderet i analysen.

3.2.5 Perspektivering til andre sammenlægninger/analyser

Nærværende analyse er som anført baseret på erfaringerne fra de detaljerede analyser foretaget på Midtsjælland for 9 kommuner. Analysen på Midtsjælland er foretaget med høj involvering af ledere indenfor såvel administration, drift og teknik, og der er derfor anvendt tilsvarende %-vise synergipotentialer, som vurderet ved disse analyser. Tilsvarende grundlag er anvendt i den igangværende nordlige analyse, hvor erfaringer fra de detaljerede analyser foretaget på Midtsjælland for 12 kommuner er anvendt. Dette skyldes vores erfaring om, at de marginale administrative synergier øges ved deltagelse af flere forsyninger, da fundamentet for en fremtidig fælles organisation er skabt.

Til sammenligning har vi ligeledes sammenholdt de skønnede synergipotentialer i nærværende analyse med allerede gennemførte fusioner og de realiserede synergigevinster forbundet hermed.

Etableringen af HOFOR's vand- og spildevandskoncern var ikke drevet med det formål at skabe økonomiske synergigevinster, men ud fra et politisk ønske. Etableringen af koncernen har dog medført, at de samlede driftsomkostninger for vand og spildevandselskaberne i gennemsnit er reduceret med ca. 15 % fra 2013 til 2014. Omkostningsreduktionerne er dels drevet af synergier, dels af mere korrekt klassifikation mellem driftsomkostninger, 1:1 omkostninger og investeringer.

Etableringen af Nordvand koncernen medførte reduktion af de samlede driftsomkostninger med ca. 36% i faste priser i perioden fra 2008 til og med 2014. Allerede året efter fusionen realiserede den nye koncern en reduktion af de samlede driftsomkostninger på mere end 18 % i faste priser. Den nye koncern realiserede således omkostningsreduktioner allerede første år, som oversteg omkostningerne til gennemførelsen af fusionen. Tilsvarende realiserede SEAS-NVE efter fusionen af SEAS og NVE i 2004 nettosynergier allerede fra det første år.

Sammenholdt med gennemførte fusioner vurderer vi derfor, at de skønnede potentielle synergier i denne analyse er konservativt vurderet.

Foruden de økonomiske synergier fremhæver ledelsen i ovenfor nævnte fusionerede selskaber de kvalitative synergier ved sammenlægningerne. Eksempler herpå er øget serviceniveau, mulighed for større forsyningsprojekter på tværs af kommuner, mere professionel kundefølgelse mv., som følge af en større og mere robust organisation.

4. Mulig ejerfordeling

Dette afsnit beskriver mulige metoder til fastsættelse af ejerfordelingen mellem de deltagende kommuner ved en eventuel etablering af et fællesejet selskab.

4.1 Mulige metoder til fastsættelse af ejerfordeling

De potentielle synergigevinster i afsnit 3 er skønnet med udgangspunkt i, at de deltagende kommuners forsyninger etablerer et fælles holdingselskab. Den ny fælles forsyningskoncern vil efter etableringen således bestå af ét holdingselskab, ét fælles serviceselskab samt de eksisterende driftsselskaber (dvs. 8 vandprisloftsenheder, 10 spildevandsprisloftsenheder og 1 affaldsselskab).

Ejerfordelingen skal som udgangspunkt fastsættes til markedsværdien af de indskudte selskaber. En sædvanlig markedsværdiberegning baseret på den fremtidige indtjening er dog ikke relevant i denne sammenhæng, da selskaberne er underlagt vandsektorlovens regler.

Lovgivningen indeholder ingen bestemmelser for en alternativ metode til fastsættelse af vand- og spildevandsselskabers værdier. Nedenfor er beskrevet en række parametre, der i stedet kan danne baggrund for fastsættelsen af ejerfordelingen.

I forbindelse med etablering af HOFOR's vand-koncern blev ejerfordelingen opgjort ved en vægtning af de indskudte selskabers POLKA-værdier justeret for enkelte særlige forhold, selskabernes debiterede vandmængde samt indbyggertal. Med udgangspunkt i disse parametre blev en ejerfordeling for hvert vandselskab opgjort ved at beregne 3 ejerandele for hver kommune (en ved anvendelse af hvert parameter), hvorefter disse hver blev vægtet med 33 %. Denne vægtede ejerandel dannede herefter grundlag for ejerfordelingen ved etableringen af den nye vandkoncern.

Tilsvarende metode kan anvendes ved en etablering af en fælles forsyningskoncern mellem nærværende analyses 9 deltagende kommuner. De relevante parametre kan være mange, og bør, ligesom vægtningen heraf, drøftes yderligere af de deltagende kommuner i det videre forløb.

Valget af parametre og vægtningen heraf bør afspejle de deltagende selskabers karakteristika. Der bør således tages mest muligt hensyn til eventuelle forskelle blandt de deltagende kommuners selskaber. Eksempelvis kan det drøftes, hvorvidt muligheden for flere kunder i de enkelte forsyningers kommunale opland skal tillægges yderligere vægt ved fastsættelsen af ejerfordelingen.

Fastsættelsen af de 9 kommuners ejerfordeling i et nyetableret holdingselskab skal desuden foretages på et ensartet grundlag, således at forskelle i fx regnskabspraksis ikke påvirker de enkelte kommuners ejerandel i det nye selskab. En etablering af en ny forsyningskoncern vil desuden under alle omstændigheder medføre, at selskaberne skal tilpasse den anvendte regnskabspraksis, således at den fremadrettet foretages efter ensartede principper.

Nedenfor har vi derfor beskrevet de eksisterende selskabers anvendte regnskabsprincipper i henhold til godkendte årsrapporter for 2014.

4.2 Anvendt regnskabspraksis

Vi har gennemgået de godkendte årsrapporter for 2014 for de enkelte forsyningsselskaber omfattet af denne analyse med henblik på at identificere forskelle i den anvendte regnskabspraksis. Selskaberne i de forskellige forsyningskoncerner anvender i store træk ensartede regnskabsprincipper for indregning af indtægter og omkostninger samt indregning og måling af aktiver og passiver.

Vores gennemgang af de aflagte årsrapporter for 2014 for de deltagende selskaber har identificeret følgende forskelle i anvendt regnskabspraksis med betydning for egenkapitalen:

- Ikke alle selskaber måler **materielle anlægsaktiver** til POLKA-værdier.
- Indregning af **over- og underdækninger** i balancen
- Anvendelse af **HVISS-princippet**, dvs. indregning af resultat for DKK 0
- Afsætning af **fuld udskudt skat** af de foretagne korrektioner til selskabernes egenkapital.

Etablering af en forsyningskoncern indebærer, at den anvendte regnskabspraksis skal ensartes de enkelte selskaber imellem ved en eventuel etablering af en ny forsyningskoncern. Det er dog muligt for selskaberne at forberede en etablering af en forsyningskoncern ved at ensarte regnskabsprincipperne i løbet af de kommende regnskabsår inden etableringen, under forudsætning af at der er enighed om, hvilke regnskabsprincipper, der skal være gældende i den nye forsyningskoncern.

Vi har nedenfor beskrevet de identificerede forskelle i anvendt regnskabspraksis.

4.2.1 Materielle anlægsaktiver

Størstedelen af selskaberne, omfattet af analysen, har valgt at ligge POLKA-værdierne til grund ved indregning og måling af materielle anlægsaktiver, svarende til at de materielle anlægsaktiver måles til den værdi, der kan opkræves over taksterne i de kommende år.

Selskaberne i Furesø-Egedal koncernen indregner dog ikke materielle anlægsaktiver med udgangspunkt i POLKA-værdierne. Her måles de materielle anlægsaktiver med udgangspunkt i den bogførte historiske nedskrevne kostpris, hvilket medfører en lavere værdi end hvis anlæggene var målt med udgangspunkt i POLKA-værdierne.

Fredensborg Affald har ligeledes indregnet materielle anlægsaktiver til anskaffelsessum, som følge af at selskabet ikke er underlagt vandsektorlovens regler.

Denne forskel i anvendt regnskabspraksis betyder, at de bogførte værdier af selskabernes anlægsaktiver ikke er direkte sammenlignelige. For Furesø-Egedal koncernen betyder det, at værdien af selskabernes materielle anlægsaktiver målt med udgangspunkt i anskaffelsesprisen er væsentlig lavere sammenlignet med hvis værdien var opgjort med udgangspunkt i POLKA-værdierne. Tilsvarende gør sig derfor ligeledes gældende for selskabernes bogførte værdi af egenkapitalen.

4.2.2 Hvile i sig selv princippet (HVISS)

Halvdelen af selskaberne omfattet af analysen indregner årets resultat under hensyntagen til HVISS-princippet, hvilket medfører, at årets resultat udgør DKK 0. I relation til indregning af over- eller underdækning indebærer det, at der ud over den kontante over- og underdækning, som er konstateret i indeværende og tidligere år, indregnes en periodiseret over- eller underdækning.

Den resterende del af selskaberne indregner et resultat, der viser den realiserede over- og underdækning for det pågældende år. Forskellen i den anvendte praksis påvirker selskabernes overførte resultat og dermed egenkapital og medfører, foruden forskellen i regnskabspraksis for materielle anlægsaktiver, at selskabernes bogførte værdier af egenkapitalen ikke kan sammenlignes direkte.

4.2.3 Indregning af over-/underdækning

Alle selskaber indregner den realiserede over- og underdækning i årsrapporten.

Fredensborg Vand A/S har valgt ikke at indregne den fulde underdækning, som følge af usikkerhed om i hvilket omfang selskabet vil opkræve denne hos forbrugerne.

Som nævnt ovenfor indregner de selskaber, der anvender HVISS-princippet, ligeledes en periodiseret over- og underdækning i årsrapporten.

4.2.4 Skat

Alle selskaber er del i den verserende skattesag på vandområdet, og har i årsrapporten oplyst om den forpligtelse, der vil påhvile selskabet såfremt skattesagen tabes.

4.2.5 Indregning af kapitalandele i rensfællesskaber

Der skal i forbindelse med opgørelse af den mulige ejerfordeling tages stilling til, hvorvidt indregning af kapitalandele i rensfællesskaber, herunder Mølleåværket og BIOFOS, skal behandles regnskabsmæssigt.

Kapitalandele i Mølleåværket er indregnet i ejerkommunernes årsregnskab. Gladsaxe Spildevand og Gentofte Spildevand har derimod indregnet kapitalandele i BIOFOS i deres årsrapport som et udtryk for deres andel af det rensanlægget. Rensanlægget indgår ikke i selskabets anlægsaktiver, som følge af at ydelsen købes eksternt, og egenkapitalen i Gladsaxe Spildevand og Gentofte Spildevand er således positivt påvirket heraf.

4.3 Mulig ejerfordeling

Som følge af forskellene i den anvendte regnskabspraksis, jf. ovenfor, er det vores vurdering, at den bogførte værdi af egenkapital og den bogførte værdi af materielle anlægsaktiver ikke vil være egnede parametre at ligge til grund for en ejerfordeling i en nyetableret forsyningskoncern. I stedet vil en korrigeret egenkapital, opgjort efter ensartede principper, kunne anvendes som muligt parameter til fordeling af ejerandelene.

Vi har som følge heraf opgjort en korrigeret egenkapital ved at ensarte regnskabsprincipperne for måling af materielle anlægsaktiver med udgangspunkt i POLKA og indregning af over- og underdækning med udgangspunkt i HVISS-princippet

Denne korrigerede værdi af egenkapitalen samt en række andre parametre kan lægges til grund for fastsættelsen af de deltagende kommuners ejerandel i en eventuelt fremtidig fælles koncern. De enkelte parametre, herunder fordele og ulemper herved, er beskrevet nedenfor.

4.3.2 Indbyggerantal

Ved anvendelse af de 9 kommuners indbyggertal som grundlag for fastsættelsen af en fremtidig ejerfordeling i en nyetableret forsyningskoncern, tages der højde for de eksisterende forsyningers, såvel nuværende som fremtidige, aktivitet i den fælles organisation.

En ejerfordeling baseret på de 9 kommuners indbyggertal vil inddrage i hvilket omfang de enkelte forsyningers nuværende og potentielle kunder fx vil bidrage til finansiering af udgifter til vandproduktion- og distribution i fremtiden. Derimod vil anvendelsen af indbyggertallet ikke tage højde for forskelle mellem kommunerne for så vidt angår andelen af industri, private husholdninger og sommerhuse i de enkelte kommuner.

4.3.3 Antal kunder

Anvendelse af antallet af kunder for de 9 kommuners kunder som parameter for fastsættelse af en fremtidig ejerfordeling tager alene højde for forsyningernes eksisterende aktivitet i den fælles organisation. Ulempen er således, at antal kunder ikke tager højde for grundlag for potentielle nye kunder i den fremtidige struktur.

4.3.4 Debiteret vandmængde

En anvendelse af forsyningssselskabernes debiterede vandmængde tager ligeledes højde for de enkelte selskabers nuværende afsætning og dermed forholdsmæssige andel af aktiviteterne i den fremtidige forsyningskoncern.

Vandaftaget vil, som indbyggerantallet, ligeledes inddrage i hvilket omfang, de enkelte eksisterende forsyninger vil bidrage til finansieringen af de fremtidige udgifter. Da taksterne er underlagt HVISS er

debiteret vandmængde udtryk for det aktivitetsniveau og dermed fremtidig indtægtsgrundlag, som det enkelte selskab kan bidrage med i den nye organisation.

Ulempen er, som ved antal kunder, at debiteret vandmængde ikke tager højde for grundlag for potentielle nye kunder og dermed øget debiteret vandmængde i den fremtidige struktur.

4.4 Ejerfordeling ved forskellige parametre

Figur 4.1 nedenfor præsenterer mulig ejerfordeling ved anvendelse af de ovenfor beskrevne parametre.

Som beskrevet ovenfor kan ejerfordelingen fastsættes baseret på en parameter eller en kombination og vægtning af flere parametre.

Hvilke parametre, der lægges til grund for ejerfordelingen, og vægtningen heraf, er op til de deltagende 9 kommuner. Det er således vores anbefaling, at de enkelte parametre drøftes for herigennem at opnå en fælles holdning til, hvilke parametre, der bør lægges til grund ved en eventuel etablering af en ny forsyningskoncern.

Figur 4.1. – Mulig ejerfordeling

	Korrigeret egenkapital	Antal indbyggere	Antal kunder	Debiteret vandmængde (til slutkunder)
<i>Vand, spildevand og affald</i>				
Allerød	8,0%	5,9%	3,9%	3,2%
Rudersdal	10,3%	13,4%	12,3%	13,3%
Egedal	15,6%	10,2%	10,5%	6,3%
Furesø	7,7%	9,3%	5,7%	4,7%
Fredensborg	14,0%	9,6%	21,7%	9,8%
Ballerup inkl. Måløv	12,2%	11,7%	10,4%	14,9%
Nordvand - Gentofte inkl. Sjælsø	13,9%	17,9%	15,9%	20,8%
Nordvand - Gladsaxe	11,0%	16,1%	12,2%	19,7%
Hørsholm	7,4%	6,0%	7,4%	7,3%
Total	100%	100%	100%	100%

Bilag

Bilag 1 – Synergier relateret til vand og spildevand, kr./m³

Dette bilag uddyber beregningen af synergierne relateret til vand og spildevand opgjort pr. m³ i afsnit 2.1.

De skønnede driftssynergigevinster til hver forsyningsart er henført baseret på den enkelte forsyningsarts andel af den samlede påvirkelige omkostningsbase (eksklusiv afskrivninger, udliciterede opgaver, herunder køb af vand og rensning af spildevand). Tilsvarende er de skønnede anlægssynergier henført til de enkelte forsyningsarter baseret på andelen af de samlede anlægsinvesteringer. Når spildevandsområdet er den mest omkostningstunge aktivitet, henføres således størst andel af synergierne hertil.

Som beskrevet i afsnit 3.2.2 vedrører en del af de skønnede synergier for driftsmedarbejdere, jf. figur 3.4, driftsmedarbejdere tilknyttet anlægsprojekter (ca. 4-6 mio. kr.). Disse synergier vil først påvirke driften i takt med, at anlæggene afskrives, og er i opgørelserne af synergierne pr. m³ nedenfor derfor allokeret til anlægssynergierne, som påvirker første års synergi pr. m³ med 1/75-del. Synergierne på 4-6 mio. kr. er henført til de 3 forsyningsarter efter samme princip som beskrevet ovenfor.

Nedenfor i figur 1.1 præsenteres de skønnede synergier henført til vand opgjort pr. m³.

Figur 1.1 – Synergier pr. m³ første år, vand

Driftssynergier	
Potentielle driftssynergier, vand (mio. kr.)*	17
Debiteret vandmængde, vand (PL 2014)	15.704.359
Driftssynergier kr./m ³ , vand	1,05
Anlægssynergier	
Potentielle anlægssynergier, vand (mio. kr.)	9
Potentielle anlægssynergier, vand (kr./m ³)**	0,008
Samlede synergier	
Synergier kr./m ³ , vand	1,06

* Skønnede synergier for administration og teknisk drift, dog reduceret med synergier relateret til anlægsmedarbejdere, som tillægges anlægssynergier ved takstberegning.

** Opgjort som driftspåvirkningen beregnet ud fra en levetid på 75 år.

Note: Alle beløb er ekskl. moms.

Baseret på vandområdet andel af de påvirkelige omkostninger kan ca. 17 mio. kr. af de samlede driftssynergier henføres til denne aktivitet efter allokering af synergier relateret til driftsmedarbejdere tilknyttet anlæg. Skønnet anlægssynergi henført til vand udgør herefter ca. 9 mio. kr. De samlede synergier opgjort pr. m³ kan for vand således opgøres til 1,06 kr./m³ første år.

Nedenfor i figur 1.2 præsenteres tilsvarende beregning for spildevand.

Figur 1.2 – Synergier pr. m3 første år, spildevand

Driftssynergier	
Potentielle driftssynergier, spildevand (mio. kr.)*	32
Debiteret vandmængde, spildevand (PL 2014)	18.963.380
Driftssynergier kr./m3, spildevand	1,67
Anlægssynergier	
Potentielle anlægssynergier, spildevand (mio. kr.)	31
Potentielle anlægssynergier m spildevand (kr./m3)**	0,021
Samlede synergier	
Synergier kr./m3, spildevand	1,70

* Skønnede synergier for administration og teknisk drift, dog reduceret med synergier relateret til anlægsmedarbejdere, som tillægges anlægssynergier ved taksberegning.

** Opgjort som driftspåvirkningen beregnet ud fra en levetid på 75 år.

Note: Alle beløb er ekskl. moms.

Spildevand er den mest omkostningstunge aktivitet for så vidt angår såvel påvirkelige omkostninger som anlægsinvesteringer. Der henføres således størst andel af de samlede skønnede synergigevinster til dette forsyningsområde.

Baseret på spildevands andel af de påvirkelige omkostninger kan ca. 32 mio. kr. af de samlede driftssynergier henføres til denne aktivitet efter allokering af synergier relateret til driftsmedarbejdere tilknyttet anlæg. Skønnede anlægssynergi henført til spildevand udgør herefter ca. 31 mio. kr. De samlede synergier opgjort pr. m3 kan for vand således opgøres til 1,70 kr./m3 første år.

Bilag 2 – Metode og grundlag for skønnede synergigevinster

Figur 2.1 – Grundlag for skønnede synergigevinster

Årsrapporter og råbalancer 2014 Indberetning af medarbejdere			
Drift			Anlæg
Samlet omkostningsbase (730 mio. kr.) - Afskrivninger (293 mio. kr.) - Køb af energi og andre upåvirkelige omkostninger, herunder køb af vand/rensning, samt eventuelle særlige forhold (162 mio. kr.)			
Samlet påvirkelig omkostningsbase (274 mio. kr.)			Samlede investeringer (ca. 614 mio. kr.) (6-7%)
Produktions- og distributionsomkostninger (ca. 124 mio. kr.) (5-8%)	Løn- og personaleomkostninger (ca. 86 mio. kr.)		
	Administrative medarbejdere (30-40%)*	Tekniske medarbejdere (15-25%)*	Øvrige administrative omkostninger (ca. 64 mio. kr.) (20-28%)

Bilag 3 – Oversigt over anvendt regnskabspraksis

Figur 3.1 – Anvendt regnskabspraksis 2014

Anvendt Regnskabspraksis	Materielle anlægsaktiver	HVISS	Over/underdækning
Allerød (S)	POLKA	Ja	Ja
Rudersdal (V,S)	POLKA	Ja	Ja
Egedal (V,S)	Kostpris	Nej	Ja
Furesø (S)	Kostpris	Nej	Ja
Fredensborg (V,S)	POLKA	Nej	(Ja)
Fredensborg (Affald)	Kostpris	Ja	Ja
Ballerup inkl. Målev (V,S)	POLKA*	Nej	Ja
Nordvand - Gentofte (V,S)	POLKA	Ja	Ja
Nordvand - Gladsaxe (V,S)	POLKA	Ja	Ja
Nordvand - Sjælsø (V)	POLKA	Ja	Ja
Hørsholm (V,S)	POLKA	Ja	Ja

Note: V: vand; S: spildevand.

* Der er i åbningsbalancen foretaget en skønsmæssig korrektion af anlægsværdierene svarende til forskel mellem, hvad der kan opkræves og hvad der forventes opkrævet.

Bilag 4 – Mulige parametre til fastsættelse af ejerfordeling

Dette bilag præsenterer de bagvedliggende data, der er anvendt til fastsættelsen af de angivne ejerfordelinger i afsnit 4. Data er baseret på indberetninger fra de deltagende forsyninger og vi har ikke foretaget revision heraf.

Som følge af at selskaberne ikke anvender ensartede regnskabsprincipper for måling af materielle anlægsaktiver og indregning af over- og underdækning, vil den bogførte værdi af henholdsvis materielle anlægsaktiver og bogført værdi af egenkapital ikke være egnede som parametre for fastsættelse af ejerfordeling. For at disse parametre kan anvendes, skal der således ske en korrektion af henholdsvis materielle anlægsaktiver og egenkapital, således at disse opgøres efter ensartede regnskabsprincipper.

Den korrigerede egenkapital er opgjort ved at ensarte måling af materielle anlægsaktiver med udgangspunkt i POLKA og indregning af over- og underdækning med udgangspunkt i HVISS-princippet.

Figur 4.1 – Data vandselskaber

Vand	Korrigeret egenkapital*	Antal indbyggere	Antal kunder	Debiteret vandmængde/ mængde til slutkunder
Allerød				
Rudersdal	183.134	55.441	8.983	1.891.681
Egedal	154.397	42.297	5.732	629.836
Furesø				
Fredensborg	249.982	39.585	10.824	1.705.492
Ballerup	321.242	48.355	11.500	3.108.408
Nordvand - Gentofte inkl. Sjælsø	336.821	74.282	15.368	3.617.520
Nordvand - Gladsaxe	258.341	66.656	11.782	3.469.129
Hørsholm	145.683	24.676	7.063	1.282.293
Total	1.649.599	351.292	71.252	15.704.359

Figur 4.2 – Data spildevandsselskaber

Spildevand	Korrigeret egenkapital*	Antal indbyggere	Antal kunder	Debiteret vandmængde/ mængde til slutkunder
Allerød				
Rudersdal	837.797	24.411	7.501	1.109.234
Egedal	888.294	55.441	14.825	2.727.820
Egedal	1.467.595	42.297	14.445	1.547.500
Furesø	797.704	38.589	11.000	1.614.651
Fredensborg	1.206.848	39.585	11.233	1.688.332
Ballerup inkl. Målev	945.359	48.355	8.465	2.072.742
Nordvand - Gentofte	1.116.548	74.282	15.368	3.594.135
Nordvand - Gladsaxe	886.793	66.656	11.782	3.365.244
Hørsholm	621.455	24.676	7.123	1.243.722
Total	8.768.394	414.292	101.742	18.963.380

Figur 4.3 – Data affaldsselskab

Affald	Korrigeret egenkapital	Antal indbyggere	Antal kunder	Debiteret vandmængde/ mængde til slutkunder
Fredensborg	1.000	39.585	19.795	
Total	1.000	39.585	19.795	-